

# PROJE YÖNETİM DÜNYASI

PMI TR Periyodik Yayını / Haziran 2015 / Yıl 3 / Sayı 3





## PM SUMMIT 2015 İstanbul “Proje Yönetiminde Yeni Trendler”

2-3 Ekim 2015, Boğaziçi Üniversitesi

Bu yıl 2-3 Ekim 2015 tarihlerinde İstanbul’da Boğaziçi Üniversitesi akademik iş birliği ile düzenlenecek olan Proje Yönetim Zirvesi, yurt içinden ve yurt dışından gelen, alanında uzman yüzlerce proje yönetim profesyoneli ve akademisyeni ağırlayacak.

Her yıl dönemin beklenti ve trendlerine uygun bir temayı konu alan Proje Yönetim Zirvesi, bu yıl “Proje Yönetiminde Yeni Trendler” teması ile katılımcıların karşısına çıkacak. Proje yönetimindeki yeni kavramlar, güncel eğilimler ve farklı ihtiyaçlar etkinliğin ana gündem maddeleri olacak. Proje yönetimi konusundaki son gelişmeler ile kamu ve özel sektördeki önde gelen kurumların proje yönetimi uygulamalarını ve algılarını görme fırsatı yakalayabileceğiniz Proje Yönetim Zirvesi, katılımcılara farklı bir vizyon katmayı ve katılımcıların proje yönetimine daha geniş bir perspektiften bakabilmelerini amaçlamaktadır.

Proje Yönetim Zirvesi, proje yönetimini kendilerine bir meslek olarak seçmiş yurt içinden ve yurt dışından gelen profesyonellerin yanı sıra, bu alanda akademik çalışmalar yapmış eğitimcileri ve proje yönetimi konusunda kariyer yapmayı planlayan öğrencileri ve genç akademisyenleri tanıma ve onlarla geniş bir ilişki ağı kurma fırsatlarını sunmaktadır. İki gün boyunca proje yönetimindeki yeni trendlerin görsel sunumlar, paneller ve çalıştaylar şeklinde işleneceği Proje Yönetim Zirvesi, proje yönetimi profesyonellerine günlük iş hayatından uzaklaşıp, proje yönetimi dünyasında renkli ve eğlenceli bir yolculuk yapma imkanı sağlamaktadır.

Kayıt, sponsorluk ve konuşmacı talepleriniz için proje yöneticisi Asena Dirican ile iletişime geçebilirsiniz.

[asena.dirican@pmi.org.tr](mailto:asena.dirican@pmi.org.tr)

<http://www.pmi.org.tr/summit/istanbul>

## Sponsorluk Fırsatı

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

İstanbul: [asena.dirican@pmi.org.tr](mailto:asena.dirican@pmi.org.tr)

Ankara: [emre.alic@pmi.org.tr](mailto:emre.alic@pmi.org.tr)



## PM SUMMIT 2015 Ankara “Kalkınma ve Proje Yönetimi”

27 Ekim 2015, Wyndham Otel Ankara

Kurumsal strateji ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde her geçen gün önemi artan proje yönetiminin Türkiye’deki en kapsamlı ve geniş katımlı organizasyonu Proje Yönetim Zirvesi bu yıl da 27 Ekim’de Ankara’da bilgi ve deneyim paylaşımlarına ev sahipliği yapacak.

Prestijli bir salonda Wyndham Otel’de gerçekleşecek Zirvede «Kalkınma ve Proje Yönetimi» temasıyla; ülke kalkınmasında önemli rol oynayan projelerin yönetimlerinde sahip olunan tecrübeler ve yaşanan sorunlar konusunda bilgi alışverişinin sağlanması hedeflenmektedir.

Kayıt, sponsorluk ve konuşmacı talepleriniz için proje yöneticisi Emre Alıç ile iletişime geçebilirsiniz.

[emre.alic@pmi.org.tr](mailto:emre.alic@pmi.org.tr)

<http://www.pmi.org.tr/summit/ankara>

# Bu Sayıda



5

İletişim Direktörü'nden  
Petek Kabakçı



7

Başkan'dan  
H. Metin Örnek



9

Messages from Leaders of PMI  
Deena Gordon Parla



12

Projece Söyleşi  
Stefan Rosenwald



14

PMOs: A Critical Element  
in Achieving Strategic Initiatives  
William "Steve" Sawle,



17

Be the change you want to see  
Alfonso Bucero



19

Liderlik Öğretilebilir mi?  
Tolga Özel



22

Proje Liderliğinin Gücü  
Kitap Tanıtımı



23

PMI ve PMI TR'de Gönüllü  
Çalışmak, Gönüllü Liderlik  
Mustafa Hafizoğlu



25

PMP Sınavından Korkmayın  
Buğu Bayazıt Yıldırım

## Bu Sayıda



27

PMI Standardları, Çerçeve ve Uygulama Kılavuzları  
Buğu Bayazıt Yıldırım



32

PMBOK5 Yerelleştirme Projesi Öyküsü  
Süleyman Çavuşoğlu



35

PMP® sınavı 2015'de değişecektir!  
Sevda Egemen Akın



39

Hale Etkisi (Halo Effect)  
Saadet TEKEL



41

Proje Yönetimi ile ilgili Özlü Sözler



42

PMI Global'den Haberler



HABERLER

43

Proje Yönetim Dünyasından Haberler



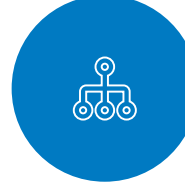
48

Etkinliklerimiz



52

Sosyal Medyada PMI-TR



53

PMI TR Yönetim Ekibimiz



55

PMI TR Profesyonel Gelişim, Eğitim, Sertifikasyon Yönetim Ekibimiz



Değerli takipçilerimiz,

Bildiğiniz gibi 1 Mayıs tarihinde yürürlüğe giren kanun çerçevesinde etkinliklerimizi, paylaşımlarımızı ve Proje Yönetimi ile ilgili son gelişmeleri size ulaştırabilmek amacıyla izninizi almamız gerekiyor. İletişimde kalmak için lütfen aşağıdaki adrese girip mail adresinizi bizimle paylaşır mısınız? Teşekkürler.

<http://optin.sndlp.com/iOw/m78/6b244171>

# İletişim Direktörü'nden

Petek Kabakcı, PMP, PCC  
PMI TR İletişim Direktörü  
Proje Yönetim Dünyası Editörü  
[petek.kabakci@pmi.org.tr](mailto:petek.kabakci@pmi.org.tr)



**D**eğerli Proje Yönetimi Profesyonelleri ve Yöneticiler, Proje Yönetim Dünyası dergimizin Haziran sayısı ile sizleri selamlıyoruz.

Projeler dünyasının “Mavi Okyanusları” bizleri bekliyor. Mavi Okyanus Stratejisi, W. Chan Kim & R. Mauborgne tarafından iş dünyasına kazandırılmış bir terimdir. Kırmızı okyanuslar; rekabetin çok yoğun olduğu, mevcut pazardan pay almaya çalışan çok sayıda rakibin birbirinin boğazını kestiği, kana bulanmış sulardır. Değer inovasyonu ile yeni pazar ve yeni talep yaratanlar, rakiplerinden farklı ve özgün strateji yapanlar ise mavi okyanuslarda yüzme şansını yaratmış olur.

Her gün, yeni ve heyecan verici gelişmelerin yaşandığı proje yönetimi dünyasında, yeni kavramlarla karşılaşıyoruz. Profesyonel yaşamımıza giren bu yeni kavramların yanısıra, var olan kavramların, model ve yapıların tanımlarının ve işlevlerinin de değiştiğini görüyoruz. Bu anlamda biz proje yönetimi profesyonellerinin çok şanslı olduğumuzu düşünüyorum. Çünkü içinde bulunduğumuz dinamik, kompleks ve değişken iş ortamı bizlere yeni mavi

okyanuslarda, yepyeni ufuklara yelken açma olanağı veriyor. Bu şansı değerlendirmek için bizlere düşen; yenilikçi ve futurist bakış açısını gözden kaçırmamak.

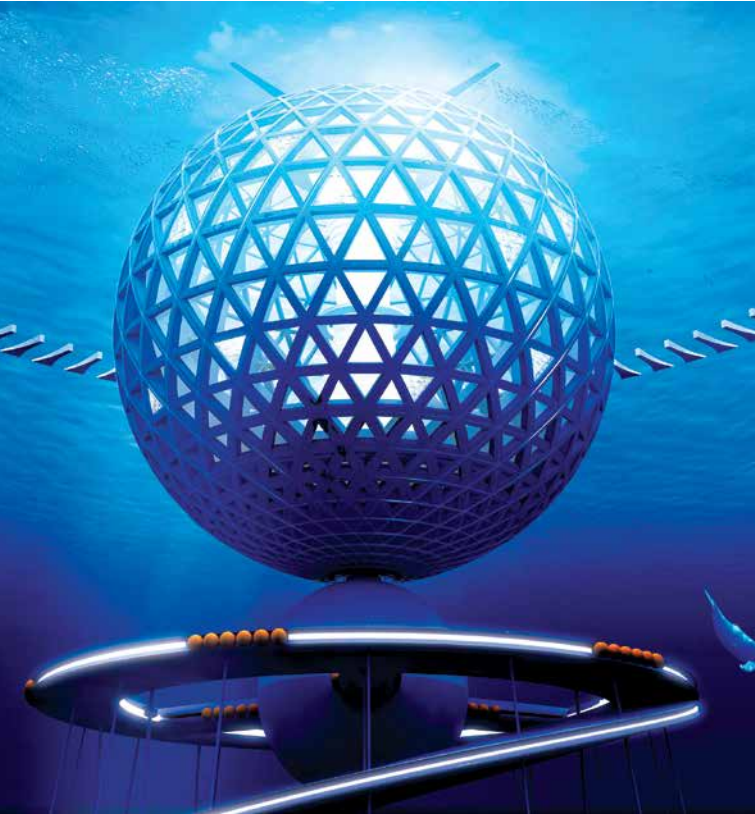
Proje Yönetim Dünyası dergimizin Haziran sayısında, profesyonel yaşamınızda değer yaratmamıza katkı sağlayacak yaklaşımları ele alan konuklarımızla karşınızdayız.

Bu sayımızda; PMI'nın başlıca gündem maddeleri içinde yer alan, organizasyonel proje yönetimi, PMO'lar (Project Management Office), strateji ve proje yönetimi üzerine perspektiflerini paylaşan iki değerli konuğumuz var: Dergimize verdiği röportaj ile PMI Strateji Geliştirme Gözetim Komitesi Başkanı ve Yönetim Kurulu Üyesi Deena Gordon Parla ve PMI Today Mayıs sayısında yayınlanan makalesi ile William “Steve” Sawle, PE, CMC, PMP, PgMP. Kendilerine verdikleri değerli bilgilerden dolayı teşekkür ediyoruz.

Ayrıca bu sayıda sizlere tanıttığımız PMI standartları, PMI'nın proje, program ve portfolyo yönetimine ve bu alanlardaki belirli yan ve alt işlevlere ilişkin çalışmalarını hakkında fikir veriyor. PMI aynı zamanda proje yönetimi profesyonelleri için bir liderlik enstitüsü olma çalışmalarına yoğun bir şekilde devam ediyor. Yine bu sayımızda, PMI Liderlik Enstitüsü Master Sınıfını tamamlamış olan, PMI TR'nin kurucuları ve önceki dönem yönetim kurulu üyelerinden Mustafa Hafızoğlu ve Tolga Özel bu konudaki deneyimlerini sizlerle paylaşıyor.

Dergimizde yer alan diğer değerli yazarlarımızın makaleleri ve haberlerimiz de proje yönetimi mesleğine gönül vermiş profesyonellerin zevkle okuyacağı bir içerik ile sizleri bekliyor. Dergimize, dolayısıyla proje yönetimi dünyasına katkılarından dolayı, makale yazarlarımıza, haberlerin ve diğer içeriğin hazırlanmasında rol alan bütün gönüllü arkadaşlarımıza içtenlikle teşekkür ediyorum.

PMI Türkiye olarak düzenlediğimiz aylık etkinliklerde yer alan konuşmacılarımızın bilgilendiren ve ilham veren sunumlarına da dikkatinizi çekmek istiyorum. Aylık etkinlikler, hem mesleki gelişim hem de meslektaşlarımızla bir araya gelmek için bulunmaz bir fırsat sunuyor. Bu vesile ile Nisan ayında konuşmacımız olan, geçmiş dönem PMI TR yönetim kurulu üyelerinden Sayın Onur Gülcügil'in Mega Projeler adlı sunumunun beni çok etkilediğini belirtmeden ve mega projelerden söz etmeden geçemeyeceğim.



2030'a kadar yapılması planlanan Japon sualtı şehirleri

Mega projeler veya diğer bir deyişle majör programlar dediğimizde, öncelikle milyar dolarlar civarında bütçelerden söz ediyoruz. Birkaç örnek vermek gerekirse, Türkiye'nin de parçası olduğu Strike Fighter projesinin bütçesi 400 milyar dolar, Çin Hızlı Tren Sistemi altyapı projesi 300 milyar dolar, Uluslararası Uzay Üssü (ISS) projesi 150 milyar dolar, Ankara - İstanbul hızlı tren hattı 3.5 milyar dolar, Marmaray

2.5 milyar dolar. Fakat, bana göre mega projelerin en çarpıcı yanı, çok büyük bütçelere sahip olmaları değil. Bu projeler, kitleleri derinden etkiliyor, toplumsal dokuyu değiştiriyor, yeni ekonomik habitatlar yaratıyor ve teknolojinin limitlerini zorluyor, hatta yeni teknolojilerin doğmasına neden oluyor. Doğaları gereği politikanın ve politik liderlerin önemli araçları içinde yer alan mega projeler, yasal düzenlemeleri ve idari sistemleri bile değiştirebiliyor. Diğer projelerden farklı olarak, mega projeler, kitleleri etkilediği ve kamu çıkarlarını ilgilendirdiği için kamuoyu desteğine gereksinim duyuyor ve bir plan doğrultusunda kitle iletişim araçlarını yoğun bir biçimde kullanıyor.

Henüz yönetim standartları geliştirilmemiş olan "Mega Projeler" in sayısı tüm dünyada gitgide artıyor. Mega projeleri, diğer projeleri yönettiğimiz sistemler ile yönetemeyeceğimiz çok açık. Diğer yanda, PMO yapıları için de, çok uluslu karmaşık projelerin gereksinimlerine uyum sağlamış, yüksek entegrasyon rolüne sahip "Mega-PMO"ların gelişiminden söz ediyoruz. Bu gelişmelerin ışığında, henüz dile gelmemiş fakat, yakın zamanda gündeme geleceğine inandığım diğer bir kavram ise "Mega Lider" veya "Mega Proje Lideri" kavramı. Çağımızın liderlik becerilerine yeni bir boyut ve perspektif getireceğine inandığım mega lider özelliklerinin neler olabileceği, neler olması gerektiği konusu şimdiden zihnimi meşgul ediyor. Bütün bu gelişmeler gösteriyor ki; projeler dünyanın uçsuz bucaksız mavi okyanuslarında iyi yüzücüler olmak için verdiğimiz mutlu çaba asla sona ermeyecek. İnanıyorum ki; mega projeler üreten "Mega-Beyin"lerin bazıları bizlerin arasından çıkacak.



Siz değerli proje yönetimi profesyonellerine, projelerin mavi okyanuslarında keyifli bir kariyer yolculuğu ve kitleleri en olumlu şekilde etkileyecek başarılı projeleri başarıyla yönetmenizi diliyorum.

## Başkan'dan

H. Metin Örnek, MBA, PMP  
PMI Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı  
[president@pmi.org.tr](mailto:president@pmi.org.tr)



### Zirvelere Doğru

Yılın ortasına geldiğimiz şu günlerde, ben ve çalışma arkadaşlarım da bir çalışma dönemini yarlamış oluyoruz. Geriye doğru baktığımızda, Ankara, İstanbul ve İzmir'de Proje Yönetim Profesyonelleri ile aylık olarak yaptığımız etkinliklerin yanı sıra, İstanbul ve Ankara'da Üyeler ve Gönüllülerimizle yaptığımız toplantılarımız yoğun, verimli bir o kadar da keyifli geçti hepimiz için. Etkinliklere katılamayanlar, YouTube kanalımızdan etkinlik videolarını izleyebilirler. (<http://Youtube.com/PMITurkeyChapter>)

Bir önceki yazımda İstanbul Üyelik ve Gönüllülük toplantısında salona sığmadığımızı, ilave sandalye koymak zorunda olduğumuzu paylaşmıştım sizlerle. Ankara'da da en az İstanbul kadar yoğun ilgi vardı. İstanbul'dan 12 temsilci ile katıldığımız toplantının yapıldığı ODTÜ Vişnelik'teki salonda boş koltuk kalmadı. İstanbul'da 130, Ankara'da 90 kişiyle yaptığımız bu toplantılarda hem PMI Türkiye olarak geçmişte yapılan ve gelecekte planlananları konuştuk, hem de üyeler ve gönüllülerle birebir tanışma ve sohbet etme fırsatı bulduk. En kısa zamanda yeniden biraraya gelme temennileri ile ayrıldık.

Ankara'da oluşan yoğun ilgi, aylık aktivitelerimize de yansdı. WYG firmasının bizlere tahsis etmiş olduğu salonuna sığmamaya başladık. Bu noktada TOBB Üniversitesi bizlere mekan sponsoru olmayı kabul etti. Bundan sonra etkinliklerimize orada devam ediyor olacağız. Kendilerine buradan teşekkür ediyoruz.

8-10 Mayıs tarihlerinde, Londra'da yapılan PMI EMEA LIM (Leadership Institute Meeting)'e katıldık. EMEA (Europe, Middle East, Asia) bölgesindeki diğer PMI Chapter'ların temsilcilerinin katıldığı bu seminere Yönetim Kurulumuzdan 4 delege ve bir konuşmacı ile katıldık. Ankara Direktörümüz Dilek Koçak; mentorluk projemizle ilgili olarak bir konuşma yaptı. Konuşması PMI Global ve diğer delegeler tarafından yüksek ilgi gördü. Kendisine ve Mentorluk Program Yöneticimiz Murat Taner'e teşekkür ederim.

Şimdi önümüzde iki önemli hedefimiz var: İstanbul ve Ankara'da yapılacak Proje Yönetim Zirve'leri. Şirketlerin Üst Düzey Yöneticileri, Proje Yönetim Profesyonelleri, Özel Sektör ve Kamu çalışanları, Akademisyenler ve Öğrencilerin katılımıyla gerçekleştirilecek Zirvelerin ilki 2-3 Ekim tarihlerinde İstanbul'da; ikincisi de 27 Ekim tarihinde Ankara'da gerçekleşecek. Her iki Zirveyi de birer proje olarak ele alıyoruz. Yılın başında Proje Yöneticilerini atadık, berat (charter) dokümanları hazırlandı. Ekipler oluşturuldu. Kapsam ve plan ortaya çıktı, bütçeleri belirlendi.

Ekipler, sizler için en güzel organizasyonları yapmak için her hafta biraraya gelerek düzenli toplantılarla çalışmalarını yürütüyorlar.

İstanbul'da 2-3 Ekim tarihlerinde Boğaziçi Üniversitesi ile akademik işbirliği çerçevesinde gerçekleştirilecek Zirve'nin ana teması "**Proje Yönetiminde Yeni Trendler**". Bu Zirve ile, dünyada Proje Yönetimi konusunda gelişen yeni trendlere yönelik yerli ve yabancı çok değerli konuşmacılar ile "Yetenek Yönetimi ve İletişim" gibi kişisel gelişim konularında, "Girişimcilik, Startup ve İnovasyon" gibi Proje Yönetimi'nin hızlı ve gözle görünür sonuçlar elde ettiği alanlarda ve bunları destekleyen Çevik (Agile) yaklaşımlar hakkında, Proje Yönetiminde uygulanmaya başlayan "Yeni Teknolojiler ve Metodlar" konularında paralel oturumlarla sizlerle birlikte olacağız. Ayrıca, Boğaziçi Üniversitesi Akademik Kurulu tarafından organize edilecek oturumlarda da akademisyenler, Proje Yönetimi ile ilgili bildirimlerini sunuyor olacaklar.

Ankara'da, Cumhuriyet Bayramı öncesinde 27 Ekim tarihinde gerçekleştirilecek Zirve'de ise ana temamız "**Kalkınma ve Proje Yönetimi**" olacak. Ülkelerin kalkınmasında çok önemli yer oynayan Proje Yönetimi konusunda deneyimlerin paylaşılacağı, ortak sorunların konuşulma imkanı bulunacağı bu Zirvede Bilgi Teknolojileri, Eğitim, Savunma, Finans, Enerji ve Ulaşım gibi ülke kalkınması için kritik öneme sahip sektörler özelinde Proje Yönetimi Deneyimleri, Kamu-Özel Sektör İş Birlikleri, İnsan Kaynağı yönetimi ve Problem Yönetimi gibi alt başlıklarda oturumlar planlanıyor. Zirvede ana salon programı dışında agile proje yönetimi ve girişimcilik projeleri konusunda workshoplar yapılması da planlanmaktadır.

Ülkemizde Proje Yönetim Profesyonellerini biraraya getirecek bu iki önemli etkinlik tarihlerini lütfen ajandanıza işaretleyin, erken kayıt indirimlerini kaçırmayın. Kayıt, bireysel ve toplu bilet alımları için bilet fiyatları ve indirim koşullarını arayüzü yenilenen web sitemizde (<http://www.pmi.org.tr>) ve Zirvelere özel açılan aşağıdaki sitelerimizde yer almaktadır.

Zirve'de birikim ve deneyimlerinizi paylaşmak için konuşma yapmak ya da sponsor olmak için Proje Yöneticilerimiz ile irtibata geçebilirsiniz. ([asena.dirican@pmi.org.tr](mailto:asena.dirican@pmi.org.tr), [emre.alic@pmi.org.tr](mailto:emre.alic@pmi.org.tr))

Her iki Proje Yönetim Zirvesi'ni vücuda getirmek için çalışan proje yöneticileri ve ekiplerine çok teşekkür ediyor ve kendilerine kolaylıklar diliyorum.

## İstanbul ve Ankara Proje Yönetim Zirvesi

### Proje Yönetim Zirvesi İstanbul

<http://www.pmi.org.tr/summit/istanbul>

#### Proje Yöneticisi : Asena Dirican

#### Lokasyon Ekibi

Merve Tan - Ekip Lideri

Sabri Bağcı, Serdar Pıçak, İpek Aral, Burcu Altan Kuru, Özge Bozkır Büyükgüçlü

#### Program Ekibi

Dilek Doğan - Ekip Lideri

Aygen Yolcu, Serap Koç, Berk Vaizoğlu, Özge İncioğlu, Berkay Bayçelebi, Ahmet Başak

#### Satış Pazarlama Ekibi

Neslihan Güven - Ekip Lideri

Utku Ozan Çankaya, Biykem Erdem, Semahat Korkmazer, Reşat Ulu, Egemen Kurtoğlu, Berrin İzci, İbrahim Ot, Nuray Türkkan

#### Sponsorluk Ekibi

Sabri Polat - Ekip Lideri

Arif Taşkol, Özgür Şahin Çakmak, Rıdvan Şimşek

#### Süreç Ekibi

Rıdvan Akıçek - Ekip Lideri

Onur Duru, Ender Ekim, Fatma Genç, İlkey Polat, Sema Meral

### Proje Yönetim Zirvesi Ankara

<http://www.pmi.org.tr/summit/ankara>

#### Proje Yöneticisi : Emre Alıç

#### Satış-Pazarlama-Lokasyon Ekibi

Umut Büyükdurmuş - Ekip Lideri

Gülşay Ünal, Neslişah Albayrak, Oğuz Tanrikoluoğlu, Tibet Sönmez, Volkan Ekinci

#### Program Ekibi

Özlem Derya Erdoğan - Ekip Lideri

Beka Cotur, Özgür Yürekten, Eray Engin, Mustafa Kemal Yener

#### Sponsorluk Ekibi

Sinem Karabağ - Ekip Lideri

Buğu Bayazıt Yıldırım, Ömer Bertan Yıldız, Duygu Tüfekçi, Oğuzhan Alaşehir



# Messages from Leaders of PMI

**Guest:**

**Deena Gordon Parla**

PMP

**Reporter:**

*Petek Kabakci, PMP, PCC*



Ms. Deena Gordon Parla, PMP, has extensive leadership experience in strategy development, business transformation, and project/program/portfolio management, primarily in the ICT, pharmaceutical, R&D, energy and defense industries. This includes delivery of projects for global multi-national corporations, governmental and not-for-profit organizations in North America and EMEA who are seeking to close the gap between strategy and execution. She is currently engaged with CXO level clientele for delivery of program assurance services to organizations undertaking strategic mergers/acquisitions. She also teaches project management at the Middle Eastern Technical University in Turkey.

For the non-profit sector, she established an organizational relationship between PMI and the American Red Cross to more rapidly progress their project management maturity. Previously at Booze & Co, she worked with CXO level clientele to transform e-business strategies into e-solutions that delivered operational savings and increased market share. She has also served as Secretary, Board of Directors, for the bi-national Turkish American Association-Ankara.

Ms. Gordon Parla has served PMI as a volunteer leader since 2004. Since joining the PMI Board, she has been a member of and is currently the Chair of the Strategy Development and Oversight Committee (SDOC), responsible for guiding the PMI Board's strategic dialogue and planning. She has also worked on strategic initiatives for chapters worldwide, including improved chapter governance processes, reporting, and rollout of the chapter conflict resolution framework. Ms. Gordon Parla is a keynote speaker at PM conferences and PMI® Leadership Institute Meetings globally. She graduated from the PMI® Leadership Institute Master Class in 2007.

What makes Organizational Project Management (OPM) a core strategic competency in today's business world?

Strategic initiatives are realized through projects and programs. Organizations that develop, improve and mature their project management processes increase their competitive advantage and reduce their risk. Without mature organizational PM practices and skilled project talent, organizations lose their ability to adapt to a rapidly changing marketplace. For example, the pharmaceutical industry has faced increasing competition from smaller start-up companies in emerging markets. When a big pharma company faces delays projects to launch a new product to market, they risk erosion of their market position.

Low performance in project management comes at a high cost, especially when stakes are high and resources limited. If your organization is a low performer, it risks 12 times more money than high performing counterparts. On average, 36 percent of projects finish on goal in low performing organizations. In contrast, high performing organizations will see, on average, 89 percent or more projects successfully delivered. (Source: PMI 2014 Pulse of the Profession®)

OPM advances organizational capability by developing and linking portfolio, program, and project management principles and practices with organizational enablers (e.g., structural, cultural, technological, and human resource practices) to support strategic goals. An organization measures its capabilities, then plans and implements improvements toward the systematic achievement of best practices.

Organizations that use a methodology can focus more on the important tasks of leading, innovating and delivering products and services, while at the same time improving efficiency and performance. PMI defines a methodology as a set of customized project management processes to fit objectives, practices and environments.

A methodology usually incorporates and integrates:

- Knowledge about how the organization conducts its business, including requirements and processes.
- Key aspects of culture and capabilities, as well as environment, industry sector and operational context.
- Proven, recognized good practices or techniques and approaches such as those found in the PMBOK® Guide and other PMI standards.

A methodology provides consistency for both project managers and team members. Common tools, templates and other resources help project managers meet goals and team members better understand their roles and contributions.

By adopting and practicing effective Organizational Project Management techniques, companies can create a holistic, high-level blueprint of projects and programs to ensure that every strategic initiative aligns with overall business objectives.

### How do you think new global trends will affect the project management profession?

Organizations are recognizing the strategic role of Project Management Offices (PMOs) in implementing their strategy. Successful PMOs are shown by research conducted by Forrester on behalf of PMI to be enablers:

- Positively influence business results and deliver value at every level of planning and execution across the organization.
- Enable the organization to grow the business through a core set of practices that delivered consistent outcomes.

As global and local economies recover from last decade's recession, new complex projects are being initiated in numerous industries - including construction, healthcare, information technology, and energy.

The need for skilled project professionals able to deliver larger, more complex projects is therefore growing at an accelerated pace. Between now and 2020, 1.5 million new project management roles will be created each year - with no one available to fill them. Research conducted by the Manpower Group revealed globally, about three-quarters of employers cited a lack of experience, skills or knowledge as the primary reason for the struggle to hire appropriate workers.

Organizations will need to address the growing gap with more aggressive recruitment campaigns and more robust programs for talent development and retention. According to PMI's *Thought Leadership Series: Spotlight on Success - Developing Talent for Strategic Impact*, on-the-job learning has become the cornerstone of developing project management skills and is valued in many organizations more than any other form of development. This approach gives talent the chance to hone skills while gaining the credibility needed to effectively lead a project team.

Organizations will look to develop talent and build an organizational culture around the value of mature project and program management practices through:

- Ongoing sharing of lessons learned and good practices across the organization

- Developing project management talent from other parts of the organization, especially those with demonstrated leadership and cross-cultural/multilingual skills.
- Provide opportunities for staff to apply new skills in stretch assignments.
- Adapt to mobile workforce needs and providing work-life balance opportunities such as teleworking.

When an organization's project portfolios are aligned with strategic goals, every project assignment offers people chances to demonstrate and grow the skills most valued by the organization.

**We believe that project management profession can be a potential career path to C-level management. What are your thoughts on this?**

Projects are ultimately about people working together towards a common set of objectives. Project management as a discipline gives us processes and tools to effectively coordinate the activities of the project team. Delivery of innovative, impactful projects goes beyond processes and tools. The differentiator is the leadership and business acumen skills of the project team collectively:

- Is the team inspired and trust each other?
- Do they have a shared understanding of how their project aligns with the organization's strategic objectives? Ability to think strategically and relate to the business side of the organization is as important as their ability to create accurate budgets and timelines.
- Are the leadership skills developed in the areas of conflict resolution and stakeholder management?

As project professionals take on larger, more complex strategic initiatives with increased resources and responsibilities, the traditional role of project manager has evolved to that of project leader. With a higher the cost in terms of resources and market position lost when projects fail, successful project leaders are those with the experience and flexibility to deliver projects at the same pace as the organization is changing, in addition to strong leadership and cross-cultural communication skills, is needed to adapt to and thrive in an increasingly complex, global environment.

In developing additional skills, these individuals are becoming more qualified to take the reins of their organizations at higher levels of management. We are already seeing this trend in the IT sector with the CIO role, which is being filled by professionals with direct experience in leading technology project teams.

Additionally, C-Level managers with experience successfully delivering complex strategic initiatives are well suited to fill project/program Executive Sponsor roles.

**Globalization brings crosscultural project management into focus. Which skills should team members have as part of an effective multicultural project team?**

The environment we deliver projects and programs in continues to grow more complex and global. As a result, there is growing demand for talent - often described as global citizens adept at blending leadership skills (inspire, collaborate, communicate), business acumen, and technical knowledge.

Flexibility, open-mindedness, communication, and emotional intelligence (EI) are key skills needed for effective multicultural project teams. These skillsets enable the project team to adapt to new or unfamiliar work environments, reflect unique cultural considerations, as well as remain aligned across different geographic time-zones and communication preferences.

**What do you recommend to new project management professionals?**

Practitioners who are just beginning their career should strive to obtain as many hours of real-world project experience as possible, whether through volunteer/outreach programs or on-the-job training. In addition, aspiring project professionals should seek out any mentorship or apprenticeship opportunities offered by their employer or institution. The key is to never stop learning; even seasoned project managers can add new skills, or refine existing ones, as the project management profession evolves to meet emerging business challenges.

There are resources such as projectmanagement.com and PMI's chapters for ongoing professional development. The PMI Turkey chapter, in particular, offers networking, learning and mentoring opportunities to its members.

# Projece Söyleşi

**Konuk:****Stefan Rosenwald**

Mercedes-Benz Türk, SAP & Sistem Yaygınlaştırma  
Servis Dağıtım Merkezi Türkiye Bölüm Müdürü

**Röportaj:**

Petek Kabakçı, PMP, PCC

Stefan Rosenwald, okulu ve Stuttgart'taki Mahle GmbH şirketindeki eğitimini tamamladıktan sonra 1987 yılında Mercedes-Benz AG'nin Untertürkheim Fabrikası'nda Lojistik bölümünde kariyerine başladı. 1991 yılında Malzeme Planlama bölümünde ik grup şefliğine atandı. 2003 yılında, bir kaç adımdan ve başarılı Tedarikçi Lojistik Merkezleri ve LOS Projesi kapsamındaki Lojistik yeniden yapılandırılmasından sonra, Untertürkheim Fabrikası'nda Dökümantasyon ve İşlem Yönetimi bölümün başına geçerek ilk Bölüm Müdürlüğü görevine geldi. Kısa bir süre sonra, 2004 yılında, Mercedes-Benz Cars Powertrain'de Aks Lojistiği ve Tedarikçi Yönetimi bölümün sorumluluğunu almıştır. Bay Rosenwald 2007 yılında ITM bölümüne geçti ve orada ITP/A bölümünde CoC Lojistik ve Üretim Sistemlerinin başına geçti.

Burada ağırlıklı olarak tedarikçi lojistik merkezleri için Daimler/ SAP yazılımı hayata geçirdi ve SAP ve Siemens (SimaticIT) ile Siemens geliştirme ortalığı olarak montaj yönetimi için gelecekteki lokasyon yazılımları için standartlaştırılmış üretim yönetimi geliştirilmesi üzerinde çalıştı. Bu süre içerisinde küresel dizel motoru OM651'in Kölleda fabrikasının yeni üretim holününün IT yapılandırılması sorumluluğunu da üstlendi. 2010 – 2013 yılları arasında Daimler Otobüs Grubunun CoC Satış Sonrası Hizmetler ve Business Services sorumlusu olarak Bayi İşletme Bilgi Yönetimi'nin Bayi İşletme Bilgi Yönetimi Hizmetleri olarak uygulanmasını hayata geçirdi ve eWM'nin Satış Sonrası Hizmetler Omnipus (dergisi?) tasarımının rollout'unu başlattı.

Son iki yılda Daimler Otobüs grubunda proje yöneticisi olarak Mercedes-Benz Türk A.Ş./ İstanbul'da captive AMS-Hub'u kurdu.



“Proje” sözcüğünün size çağrıştırdığı üç kavram nedir?

**B**enim için “Proje” kavramı zaman açısından sınırlı, sonucu açık olarak tanımlanmış özel bir görev anlamına gelir. Bir projenin kendine özel, ayrı bir proje bütçesi bulunur. Diğer önemli husus, projeye atanan, diğer görevlerinden proje süresince, yani belirli bir süre için azledilen uzmanların olmasıdır.

Genelde büyük projeler için üst yönetim kadrosundan bir proje sponsoru belirlenir.

Mercedes-Benz dünyanın en güçlü ve prestijli lider markalarından birisi. Mercedes-Benz'in yalnızca otomobil sektöründe değil, yönetim ve organizasyon yapısı ile de öncü olduğunu düşünüyoruz. Mercedes-Benz Türk organizasyon yapısı içinde program ve proje yöneticilerinin yetki ve etkileri ne düzeydedir? Üst yönetimin proje yönetimine bakış açısı nasıldır?

Mercedes-Benz'te proje yöneticisi, projenin tümünden sorumludur. Sorumluluk alanı kaynak planlamayı, maliyet planlamayı ve proje neticesine ulaşmayı kapsar. Proje yöneticisi proje ekibinde içerik ve konu yönetimi

sorumluluğu üstlenir, hiyerarşik sorumluluk taşımaz. Bunun yanısıra genelde proje yöneticisi bir yürütme kuruluna rapor verme sorumluluğunu taşır. Söz konusu yürütme kurulu, proje konusu ile ilgili yöneticilerden oluşur.

Bir program yöneticisi ise birkaç projeyi birden yönetir. Program yönetimi şirket organizasyonuna matris olarak dahil edilir.

**Proje yönetimi açısından başarılı olmak için dikkate alınması gereken 3 kritik nokta nedir?**

Proje yönetiminde en önemli husus, ayrıntılı bir planlamanın yapılmasıdır. İkinci kritik aşamayı kesin olarak belirlenen kontrol noktaları ve ölçümleme kriterleri oluşturur. Üçüncü kritik nokta ise öngörülen kaynakların ve bütçenin kullanılabilir olmasıdır.

Şirket üst yönetiminden bir proje sponsorunun belirlenmesi, proje için önem taşıyan diğer kritik noktalardan biridir.

**İnsan kaynakları yönetiminde “Performans ve Potansiyel Yönetimi” uygulamanız, yönetim sistemleri içinde örnek bir uygulama. Kurumunuzda potansiyel yönetiminden biraz söz eder misiniz?**

Şirketimizde hedeflerle yönetim ve bu kapsamda performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Hedeflerle yönetim kapsamında, şirket stratejisi ve kurumsal hedefler doğrultusunda her bir çalışan için yönetici ve çalışan birlikte belirledikleri süre zarfında belli stratejik konularda gelinmesi gereken noktayı tespit ederler. Belirlenen süre sonunda bu sürecin bilançosu çıkarılır ve belirlenen ölçüm kriterleri çerçevesinde performansları değerlendirilir. Bu sonuçlar doğrultusunda potansiyel değerlendirmeleri de gerçekleştirilir.

**Proje yönetimi profesyonellerine başarılı bir kariyere sahip olmaları ve projelerinin başarısı için neler önerirsiniz?**

Deneyimli bir proje yöneticisinin her zaman hedeflerini dikkate alarak hareket etmesi ve tutarlı ilerlemesi gerektiğini düşünüyorum. Başarıya odaklanmanın yanısıra değişimlere de esnek tepki verebilmelidir. Öte yandan projenin başarıyla tamamlanabilmesi için yönetici, ekipteki çalışanların proje ile özdeşleşmelerini ve şevkle katkıda bulunmalarını sağlaması gerektiğini unutmamalıdır.





**William "Steve" Sawle**

PE, CMC, PMP, PgMP

# PMOs: A Critical Element IN Achieving Strategic Initiatives

**PMI Today:** Why are project management offices (PMOs) so important to implementing strategy?

**Mr. Sawle:** Successfully delivering on strategic initiatives, whether they are projects, programs or complete portfolios, or even "bet the organization" projects, is not for the faint of heart. A well-staffed and seasoned PMO can provide assurances to give a risky, complex strategic initiative the best chances of success.

What do I mean by "well-staffed and seasoned?" I mean that the PMO staff should include the project management "rock stars" of the company, not just an assemblage of junior administrators. Only after a PMO has proven itself over a period of time (quarters or years) is it ready to take on truly strategic initiatives.

Today's strategic initiatives are crossfunctional in nature and may also cross country borders and therefore cultures. While one corporate business unit may be charged with implementation responsibility, several departments usually have significant involvement. A PMO that is aligned at the enterprise level, perhaps reporting to a C-level executive, is in an ideal position to sort out the roles and responsibilities, track progress and escalate issues that a single point of authority cannot.

**PMI Today:** Does your organization have to be large to gain benefits from a PMO?

**Mr. Sawle:** I believe that any organization that routinely delivers its products or services through projects, and that is larger than 40 or 50 employees, can reap benefits from a PMO.

Certainly, the larger the organization, the greater the

benefits to having a PMO, due to the ability to leverage the PMO skillset across more projects. But that doesn't mean that smaller companies or smaller organizational units in a company can't benefit.

For example, in large, multinational organizations, it is not unusual to have a corporate-level (enterprise) PMO charged with cross-divisional responsibilities. These "mega-PMOs" might have lower-level division or even department level PMOs as well, which are connected on a dotted-line basis to the parent PMO. Divisional PMOs might actually exist in a relatively small organization... much akin to a smaller company. Still, they provide value to the local, relatively small business unit by helping to drive project success.

**PMI Today:** Why are PMOs important in any talent management plan?

**Mr. Sawle:** In the companies where I've worked, I have not been close enough to the company's human resources (HR) departments to have input to their talent management plan. But at one position I held, where I was running a large divisional PMO, one of our goals was to raise the competency level of the 60 project managers in our division. At that time, HR had no project management curriculum in their training program. Nor did they have a formal project management position description, certification program or career path. Despite this vacuum, our PMO was able to work with HR to get these programs in place with the support of our division's vice president.

I like to view performance improvement in three dimensions—people, process and technology. In this example, we focused on the "people side" of the equation. By doing so, we were able to complement work we were also delivering in the other dimensions. I know the project managers appreciated it.

**PMI Today:** Can you describe some of the many types of PMOs that are used in business today?

**Mr. Sawle:** I had a client ask me just the other day, “How should I organize our PMO?” Frankly, I had no set answer because I’ve seen so many different PMO constructs in the past. Some of these were working; some, not so much. I find that the specific needs of an organization dictate what is needed from a PMO, and that the design should be based on the needs and not some textbook example. How did I respond to my client? I didn’t want to say, “It depends.” So, I asked for some time and did a bit of industry-wide research and research into the company’s needs. [PMI’s Pulse of the Profession®: PMO Frameworks](#) does a great job at categorizing the various types of organizational constructs out there into five broad frameworks: enterprise/organization-wide; organizational unit; projectspecific; project support offices; and centers of excellence. By taking these frameworks and some company-specific knowledge into account, I was able to give my client a high-level assessment of their needs.

**PMI Today:** If an organization does not currently have a PMO, but might benefit from one, what sorts of changes might be necessary to initiate one?

**Mr. Sawle:** A company that is already running cross-functional projects using a project management approach is already well on the way. Where things get more complicated is in a purely functional organization that does not typically rely on a matrix management approach for delivering initiatives. Here, project management, let alone a PMO, will be truly foreign concepts and might even be viewed as threats to any functional manager’s authority.

A first step in introducing the project management/PMO

roles would be to reinforce the concept that the functional manager still “owns” his or her resources. Drive home the fact that the project manager’s role is to get cross-functional deliverables produced with as efficient use of the resources as possible. Done right, this could be a big advantage to the functional manager.

Once this concept starts to catch on, there will be more and more project managers delivering more and more cross-functional projects. The same functional managers will see that project manager (1) runs things differently than project manager (2) or (3), and so on. Selling them on a need for effective and consistent project management standards and processes should be easy. A logical question will follow: “Who will own those processes?” Voila, you have a start of a PMO.

**PMI Today:** What sorts of events signal the need for a PMO?

**Mr. Sawle:** I’m picturing the “Mayhem” television commercials from a U.S.-based insurance company: chaos, confusion, destruction. Beyond the obvious, though, one might look for an underperforming portfolio of strategic initiative investments. If your company’s portfolio of projects is not delivering on expected return on investment; if the portfolio of projects is chronically delivered late and/or over budget; if results are not meeting expectations, it is time to think of an organization (a PMO) that is charged with managing the initiatives. The PMO can provide better guidance around planning, risk management, and monitoring and control in order to keep projects on track.

The recent PMI Thought Leadership Series paper by Forrester, *Strategic PMOs Play a Vital Role in Driving Business Outcomes*, notes four potential triggers for a PMO. These are:



- A very visible project fails;
- A project goes over budget;
- A lower-level PMO enables the success of a strategic project; and
- Market competition forces stronger disciplines.

Watch for any or all of these.

**PMI Today:** Why do PMOs get a bad reputation in some companies? How can these companies fix this?

**Mr. Sawle:** PMOs regularly get formed with good intentions, only to have those intentions change over time. I recall a PMO that I set up and ran for a large research and development division of an international corporation. Initially, our sponsor was a senior vice president who really understood the value of project management and was willing to invest in improvement initiatives. At the same time, the chief science officer of the division was implementing a bold new, transformational strategic plan. He leaned on the PMO to help implement the strategy. We were seen as a very important part in both the implementation of the related strategic initiatives and in the development of the division's project managers, its processes and supporting technology.

Sometime later, our very supportive sponsoring vice president was transferred to another division and was replaced by a vice president who had a very different vision for the PMO. For her, the PMO's role was to be administrative support for the division's project managers. Our cross-divisional support quickly waned. I left. The PMO dwindled to two or three support personnel.

In the end, it is all about strategic positioning and executive sponsorship. When these wane, reputation can suffer. If the PMO can be seen as more strategic than administrative, it will have a future. The moment it becomes strictly tactical or administrative in nature, it becomes expendable overhead when economic times get the slightest bit rough.

My advice to PMOs is: Don't be only the process managers. Don't be only the project conformance auditors. Don't get bogged down in template and process development. All of these things are okay, but don't let them become the focus. If you are in charge of the PMO, make certain you maintain a balance between strategy and tactics.

**PMI Today:** Are there times when an operationally focused PMO should become more strategic?

**Mr. Sawle:** Absolutely! In the example I just mentioned, we were initially more tactically focused on improving the success performance of our division's projects. When the opportunity surfaced to also support our chief science officer's strategy implementation, I seized the opportunity, even though it was a significant increase in our workload. If you have a chance to support truly strategic initiatives, you have an opportunity to help "move the needle" on the corporation's performance metrics. This can be scary because the needle can move both up and down. Your job is to help make sure it is moving in the right direction.

From a career perspective, it might be a tad risky, of course, but you probably aren't in the project management profession if you are worried about a little risk!

**PMI Today:** What sorts of metrics can be used to evaluate a strategic PMO?

**Mr. Sawle:** First, a question back to you. What metrics are management using to track the performance of the organization? Is the company using a Balanced Scorecard approach? Chances are the answer is "Yes." I suggest you examine those metrics and pick out the ones that are either partially or wholly driven by strategic and tactical initiatives (projects). Can your PMO "move the needle" on those metrics, or at least do a better job at measuring the metric?

If the PMO can start tracking supporting metrics around the successful delivery of strategic initiatives, you have a good start. Of all the projects in your portfolio, what is the average schedule performance index and cost performance index at any one time? How does this average metric change over the reporting periods? Hopefully, you can show that positive improvement in these metrics is a result of the training programs you are driving, the processes you are implementing and the tools that you are launching.

Improved portfolio ROI over time will illustrate an improved portfolio management approach, showing that the PMO is helping the governance committees select a better set of projects to initiate. You should also consider metrics around the quality of your project manager resources. What is your retention rate? How many are earning the Project Management Professional (PMP)<sup>®</sup>, Program Management Professional (PgMP)<sup>®</sup> and / or Portfolio Management Professional (PfMP)<sup>®</sup> certifications? If your organization has a high quality pool of project managers, it will be positioned to implement the next big strategic initiative your CEO dreams up.

[http://www.pmitoday-digital.com/pmitoday/may\\_2015#pg2](http://www.pmitoday-digital.com/pmitoday/may_2015#pg2)



# Be the change you want to see

## Alfonso Bucero

MSc, PMP, PMI-RMP, PfMP, PMI Fellow BUCERO PM Consulting  
[www.abucero.com](http://www.abucero.com)

Alfonso Bucero, MSc, PMP, PMI-RMP, PMI Fellow, is now an independent project management consultant, author and speaker. He is founder, partner and director of BUCERO PM Consulting in Spain. Bucero has a M.S. in Computer Science Engineering. He is the author of six project management books and manages projects internationally.

On the other hand he has been serving PMI, as a volunteer over the years since he joined PMI on 1993. He was participating at the PMI Global Forum on 1993 and 1994, co-founder of PMI Madrid Spain Chapter (2002), Sponsor and former President of PMI Barcelona Chapter (2004-2006), member of the LIAG (Leadership Institute Advisory Group) since 2006 to 2009, PMI Madrid President from 2010 to 2012, PMI Region 8th Mentor (2012-2014) and now a current member of the PMIEF. He received the PMI Distinguished Contribution Award on October 9th, 2010.



Perhaps you are happy as a project manager about the way you manage your project, your people or about the relationship you have with your project sponsor or your customer. Perhaps you are not. In many occasions in my professional life I was unhappy about one of those situations, but you know what, I did not do anything for changing it. Does it sound familiar to you?

To be a complete project manager is always a challenge for all of us. I mean developing the right skills to contribute for project success is not an easy task, but we can do much more that we can imagine. Working over the years, as a project manager, I was a doer because I felt the obligation of doing everything under my management and organization umbrella without any doubt. However I learnt over the years that organizations expect some added value from us, as project managers. I am not talking about disobedience in front of our top managers or not following the corporate procedures, rules and guidelines; I am talking about thinking differently and trying to figure out what would happen if we'd do it in other way. Please reflect upon the following questions:

Have you spent time thinking about what you would change in your organization regarding the way the support you in your projects?

Have you spent time thinking about the way you are dealing with your customer when delivering a project for them?

Have you spent time reflecting about how are you dealing with your team members and project stakeholders?

Are you happy about that, or would you change anything?

If your answer is "I would change something", I would say "**WELCOME TO THE CLUB**". In my life as a project manager I wanted to change many things regarding every area I talked about, but I did not have the courage to do it. And I believe that I lost great opportunities with my behavior. Finally I was burnt out. Let me share with you the following story:

Some years ago I worked for a multinational company managing a large IT project. The project sponsor was the customer IT manager. I was in a good relationship with him; I gained his credibility over the time. However my manager talked in my back all the time with negative criticism. He said: Alfonso you defend the customer point of view all the time. You seem to belong to the customer organization instead of the project provider. I was alone without my manager support, playing the role of the project manager and the provider's executive. I personally lived a stressful situation with my manager in that project. However I did not change my behavior. I supported the customer pressure and my manager's pressure all the time. When the project finished, we ran a lessons learned meeting internally in my organization. Based on the experiences from that project I proposed to prepare Sponsorship training. My manager recognized that he did not spend enough time with the customer Sponsor.

**M**y message for you today is: Please do not wait to be demotivated or frustrated about the things you want to change. All of us are small ants that need to walk and move forward for the benefit of our profession. Organizations do not change things, people do. I suggest you do not lose that opportunity now. I have some best practices that were useful for me in my career. Try it and see if they help you:

1. **ASK:** Ask yourself if you would like to change something in your project environment, and select one thing you want to change.
2. **REFLECT:** Reflect on how to change it. Figure out which actions need to be taken in order to move forward. Ask questions to your project stakeholders to validate your idea
3. **LOOK FOR ALLIES:** Find some allies that believe in your change, and use them as change agents
4. **LEAD:** Lead by example. Encourage your allies and work together with them. You need to start strong.
5. **CHANGE IT:** Adapt and ask to adopt the new pattern or behavior in your organization. Be the change you want to see in your project environment.

Don't be lazy. If you believe that something can be changed please take action and move forward. Apply your courage, organizations and top managers are expecting you, as a project manager is adding value to the organization. Projects are learning processes in organizations, but project managers need to seed, add water, and cultivate that learning process in organizations all time.

**TODAY IS A GOOD DAY!**

# Liderlik Öğretilebilir mi?

**Tolga Özel**

*PMP, MSC*

Pedersen & Partners Executive Search firması İstanbul ofisinde başdanışman olarak görev yapmaktadır. Teknoloji ve Telekom sektöründe Huawei, Alcatel-Lucent ve Nortel gibi telekom altyapı sağlayıcı teknoloji şirketlerinde yönetici görevleri üstlenmiş ve Türkiye, Orta Asya, Doğu Avrupa ve CIS bölgelerinde iş geliştirme ve proje yönetimi faaliyetlerinde bulunmuştur.

Project Management Institute (PMI) Türkiye Chapter kurucularındandır ve çeşitli Yönetim Kurulu görevleri takiben 2010-2012 döneminde Chapter Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmıştır. PMI Türkiye'nin düzenlediği Proje Yönetim Zirvesi (PM Summit) ve PMI Türkiye Mentorluk programlarının kurucusudur. Halen aktif olarak mentorluk da yapmaktadır.

ODTÜ Elektrik-Elektronik Mühendisliği Lisans ve Yüksek Lisans mezunu olup, Fransa EMLyon Business School tarafından verilen kurumsal liderlik programını tamamlamıştır. Halen, PMI Leadership Institute Master Class Programını sürdürmektedir.



9 Ekim 2012'de okul otobüsüne bindiğinde, silahlı bir kişi ismi ile çağırıp kafasına 3 el ateş etti. Kurşunlardan biri çok tahrip edici oldu. Uzun bir süre yoğun bakımda kaldı. Ülkesi dışında rehabilitasyon merkezinde tedavi gördü. Suikast girişiminin sebebi, ülkesinde yaşadığı baskıları ve çocukların özellikle kızların okula gitmesini teşvik eden yazılar yazması ve sosyal medya üzerinde paylaşmasıydı. Malala Yousafzai'nin yazdıkları uluslararası basın, kurumlar ve toplum tarafından ilgi çekmeye başlamıştı. Suikast girişimi, farkındalığı ve ilgiyi daha da artırdı, adına ödüller verildi, kampanyalar düzenlendi. Ülkesinin yönetimi eğitim sisteminde değişiklikler yapmak için harekete geçti. 2014 yılı Nobel Barış Ödülü Malala'ya verildi. 17 yaşındayken, ödülü kazanan en genç kişi oldu. Malalanın savundukları çocuk ve kadın hakları konusunda küresel bir farkındalık yaratarak pek çok kişinin yaşamını etkiledi.

Malalayı lider konumuna sokan aldığı eğitimden çok yaşam tecrübeleri olmuştur. İnanıklarını anlatabilmek için imkanlar bulduğunda ise daha geniş bir kitleye mesajını iletmeye başladı. Hissettiklerini anlatmak ve haklar konusunda iyileşme sağlamak için girişimde bulunmuş olmasının yanında, oluşturduğu güven, Malala'nın hedefe yolculuğunda lider olarak benimsenmesine sebep olmuştur. Bu güven, suikast girişiminden sonra şefkatle birlikte daha da arttı ve Malala'nın amacı doğrultusunda onunla beraber yürüyen ve takip eden pek çok paydaş oldu.



Malala Yousafzai

Herbirimiz, aynı zamanda, farklı ortamlar için, takipçi veya lider rolleri üstleniyoruz. Malala'nın örneğine de uyacak şekilde, lideri bir amaca ulaşmak yolculuğunda takip edilen ve bu yolculukta sizinle birlikte hedefe yürüyen kişi olarak tanımlıyorum. Liderlik ise, basitçe, liderde toplanan ve "takip etme" hissini uyandıran yetkinlikler grubu olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlikler, kültüre ve ortama (aile, okul, şirket, klüp, ülke, bölge, vs) göre değişiklik gösterebilir ancak, inisiyatif almak ve güvenilir olmak "iyi" bir liderin en temel özelliğidir. Takım yönetimi, kültürel farkındalık, takipçilere koçluk yapmak, takipçilerin katılımını sağlamak, anlaşılabilir ve güçlü hükümler ortaya koymak, stratejik düşünmek, kişisel farkındalık, eleştiri ve geri bildirimlere açık olmak, büyük resmi görmek ve benzeri yetkinlikler bu temeller üzerine kurulur.

Liderlik yetkinliklerinin öğretilmekten çok, öğrenilerek gelişebileceği genel fikrini benimsiyorum. Liderler, doğuştan liderlik yetkinlikleri ile doğmazlar. Bu yetkinlikler zamanla zorluklar, kişisel girişimler, başarısızlıklar, özeleştirme ve gelişim kabiliyetleri ile oluşur ve gelişir. Liderliğin öğrenilmesi, sadece yetkinliklerin geliştirilmesi değil, aynı zamanda eski alışkanlıklar, tepkiler ve varsayımlardan vazgeçmek anlamına da gelir. Tecrübe etmek, farklı kültürlerle ilişki içinde olmak, kendini farkındalığını artırmak, inisiyatif almak ve güveni geliştirmek yoluyla daha iyi bir lider olarak gelişebilirsiniz. Liderlik eğitim programları, akademik çalışmalarla oluşmuş teori ve pratikleri paylaşarak liderlik kabiliyetleri hakkında farkındalık oluşmasını sağlıyor. Bu programlar, içsel motivasyonla öne çıkan liderlerin hedefe ulaşabilmesi için destekleyici bilgiler ve kişisel farkındalık ile donanmasını sağlıyor.

PMI, sosyal etki oluşturmak ve mesleki gelişim için gönüllü liderlik fırsatları sunmaktadır. Bu özellik PMI'nin bir meslek birliği olması yanında, bir liderlik enstitüsü olarak da değer yaratmasını sağlıyor. Bu yıl, PMI Leadership Institute Master Class (LIMC) ile PMI'nin liderler için sunduğu bir öğrenme fırsatını tecrübe ediyorum. PMI, Leadership Institute düzenlediği bir yıllık "Master Class" programı kapsamında yerel chapter'larda liderlik vasıfları göstermiş gönüllü liderlerini daha etkin liderler olmalarına zemin hazırlamak için bir araya getiriyor. Şu ana kadar 340 üzerinde mezunu bulunan LIMC, bu yıl 18 ülkeden 34 katılımcı ile gerçekleşiyor. Katılımcılar, programa katılmak için başvuran adaylar arasından başvuru değerlendirmeleri ve mülakatlar ile belirleniyor.

Program, üç kez yüz yüze toplantılar ve sürekli sanal iletişim ile sürdürülüyor. Programın ilk yüzyüze toplantısı Ekim 2014'te PMI Global Congress öncesi Phonix'te gerçekleşti. Çalışmalar, katılımcıların hızlıca birbirlerini tanımaları ve güveni geliştirme amacıyla, birden fazla grupta yer alacakları çalışmalar ile başladı. İlk günün sonunda katılımcılar en az bir grup içinde birlikte çalışma fırsatı buldular. Bu çalışmalar sırasında Hizmetkar Liderlik, Güvenin Hızı, Motivasyon Değerleri ve Çatışma Yönetimi, Etkin Dinleme konularında çalıştaylar yapıldı.

İki yüzyüze toplantı arasındaki dönemde ise tavsiye edilen kitapların okunması, webinar ve küçük grupların tecrübe paylaşımlarından oluşan sanal toplantılar yürütülüyor.

Bu arada, katılımcıların kendileri ile ilgili liderlik algısının ölçülmesi ve gelişim noktalarının belirlenmesi için 360 Derece değerlendirme çalışması yapıldı. İkinci toplantımız PMI'nin merkezinin bulunduğu Philadelphia'da Nisan 2015'te gerçekleşti. Programın ilk gününde PMI Operasyon Merkezi'nde PMI'nin çeşitli stratejik inisiyatifleri hakkında bilgi aldığımız sunumlar ve fikirlerimizi paylaştığımız çalıştaylar yapıldı. Sonraki iki günde ise, Center for Creative Leadership (CCL) tarafından hazırlanan 360 Derece değerlendirme raporlarının analizi, gelişim planları üzerinde çalışmalar gerçekleştirildi. Son gün ise CCL tarafından Sınırları Genişleten Liderlik konulu bir seminer gerçekleştirildi. Seminerde , günümüzün karmaşıklığı ve bağımlılıkların artıyor olması vurgulandı. Bu ortamda, sınırların konunması ve yönetilmesi yerine sınırların genişletilmesini sağlayacak bir liderlik anlayışına dönüşümün gerekliliğinden bahsedildi ve pratik uygulama alanları üzerinde bilgiler sunuldu.

Programın son yüzyüze toplantısı Ekim 2015'te PMI Global Congress öncesi Orlando'da gerçekleştirilecek.

Son toplantı öncesi, 360 derece değerlendirmesi geri bildirimini ile gelişim planı oluşturulması sürecinde CCL tarafından koçluk verilmeye devam edilecek.

PMI LIMC tecrübesi, liderlik yetkinlikleri konusunda farkındalığımızı artırmaya devam ediyor. Program bir sınıf eğitiminden çok, farklı kültürlerden katılımcıların kendi liderlik tecrübelerini paylaştıkları karşılıklı etkileşim ortamında ilerliyor. LIMC katılımcıları ile yaptığımız değerlendirmeler ve paylaşımlar da gösteriyor ki; liderlik yetkinlikleri tecrübe edilerek gelişebilmekte, başka bir deyişle liderlik öğrenilebilmektedir. Diğer öne çıkan bir paylaşım ise, söz konusu liderlik olunca, sorun liderlerin yetkin olmaması değil, yetkin olanların liderlik yapmak için öne çıkma inisiyatifini almamaları veya alamamalarıdır. Herbirimiz farklı ortamlarda liderlik yapıyoruz veya liderlik fırsatları ile karşılaşyoruz. Liderliğimiz ile etki yaratabilmek için daha iyi bir lider olma yolculuğunda öğrenmeyi bırakmamak gerekiyor, çünkü iyi liderlere ihtiyacımız var.



PMI Leadership Institute Master Class 2015

Kitap Tanıtımı

# Proje Liderliğinin Gücü

Proje Yöneticiliğinden Proje Liderliğine Dönüşmenize Yardım Edecek 7 Anahtar

Hazırlayan

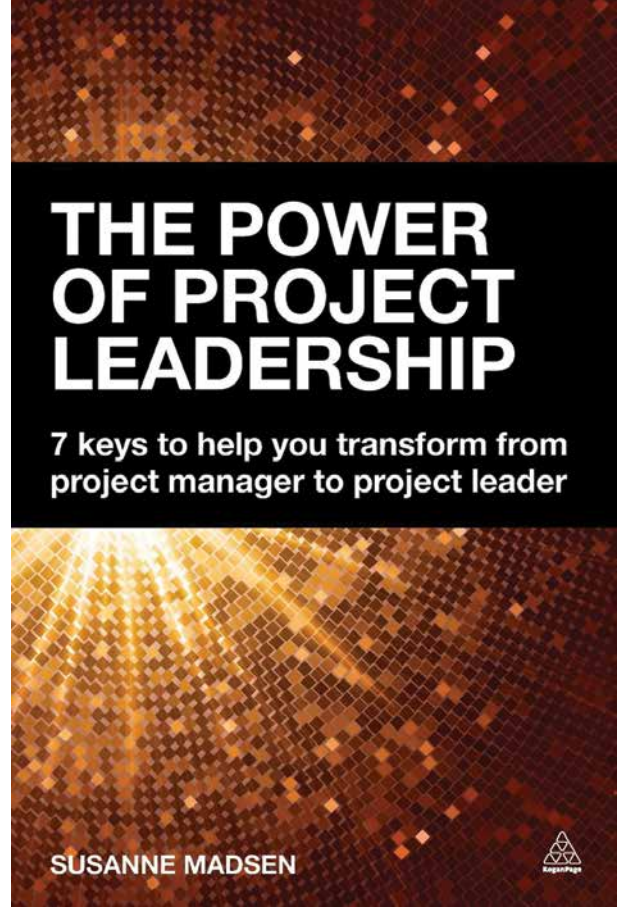
**Melih Yıldız**

Susanne Madsen tarafından yazılmış ve Ocak 2015 yılında yayınlanmış bu kitapta, proje yöneticisine 7 temel dönüşüm anahtarı sunulmaktadır. Bu anahtarlar ile proje yöneticisinin lider olmayı öğrenmesi amaçlanmıştır. Susanne, proje yönetiminin ve liderlik başarısının, süreçleri, olayları ve görevleri yönetmek kadar insanları yönetmeye de bağlı olduğuna inanmaktadır. Susanne ile ilgili daha geniş bilgi ve diğer eserleri için [www.susannemadsen.com](http://www.susannemadsen.com) adresi ziyaret edilebilir.

## Proje Liderliğinin Gücü: Proje Yöneticiliğinden Proje Liderliğine Dönüşmenize Yardım Edecek 7 Anahtar

Projeler, bir etki yaratmak ve kalıcı değer katmak için, proje yöneticisi strateji geliştirmeye, motive etmeye, ağ kurmaya, riskleri hesaplamaya ve farklı paydaşlarla etkin bir işbirliği kurmaya muktedir olmalıdır. Proje yöneticileri liderlik etmeyi öğrenmelidir.

Proje Liderlik Gücü, proje yöneticilerinin proaktif, sorumlu ve güvenilir proje liderleri haline dönüşmesine yardımcı olur. İyi bir proje liderinin neye benzediğini açıklar ve somut araçlar ve stratejiler kullanarak nasıl geçiş yapılacağını açıklar.



Bu kitap, proje yöneticilerine, proje yöneticisi ve lider olarak nasıl daha güvenli ve iddialı olacaklarını, iş yüklerinin yarısını delege ederek proje kontrolünü elde edeceklerini, çatışma ve düşük performans ile başa çıkmayı, yüksek motivasyonlu ve yönetilen bir takım kurmayı, yaratıcı fırsatları sürekli kollamayı, risk alırken rahat olmayı ve proje lideri olmayı öğretir.

Ekiplerin ve bireylerin motivasyonunu altında yatan teorileri yöneticilerin anlamasını sağlayarak, bu kitap proje yöneticilerine vizyon ile yönetimi, sürekli gelişimi, hedefler doğrultusunda çalışmayı, paydaşlarla yakınlaşmayı, özgün olmayı ve projeleri için sağlam bir temel oluşturmayı sağlar.

Kitap 286 sayfa olup, 28 Ocak 2015 tarihinde İngilizce olarak yayınlanmıştır.

[http://www.amazon.com/Power-Project-Leadership-Transform-Manager/dp/0749472340/ref=sr\\_1\\_5?s=books&ie=UTF8&qid=1430681774&sr=1-5&keywords=project+management+leadership+2015](http://www.amazon.com/Power-Project-Leadership-Transform-Manager/dp/0749472340/ref=sr_1_5?s=books&ie=UTF8&qid=1430681774&sr=1-5&keywords=project+management+leadership+2015)

# PMI ve PMI TR'de Gönüllü Çalışmak, Gönüllü Liderlik

**Mustafa Hafızoğlu**

MSc, PMP

[www.mustafahafizoglu.com](http://www.mustafahafizoglu.com)

SDT Uzay ve Savunma Teknolojileri firmasında Proje Portfolyo Yönetim Ofisi Müdürü olarak çalışmakta, ODTÜ ve Başkent Üniversitesinde yarı zamanlı öğretim görevlisi olarak Proje Yönetimi dersleri vermektedir. 1998 yılında Aselsan'da başladığı çalışma hayatında özellikle savunma sanayii ile kar amacı gütmeyen kuruluşlarda kazandığı 17 yıllık Proje Yönetimi, Planlama ve eğitmenlik deneyimleri sırasında birçok kompleks proje içinde yer almış ve liderlik etmiştir. Mustafa Hafızoğlu PMI üyesi olup 2006 yılından beri PMP sertifikası sahibidir.

PMI bünyesinde gönüllü olarak birçok projede yer almıştır. PMBOK 4th Edition, PMBOK 5th Edition ve OPM3 Standartlarının geliştirilmesine katkılarda bulunmuş, PMP sınavının Türkçeleştirilmesi projesinin Türkiye ayağını yönetmiş ve PMI'nin en başarılı proje yarışmalarında hakem (Evaluator) olarak görev almıştır.

PMI Türkiye Chapter kurucularından olup 2007-2012 yılları arasında Yönetim Kurulunda yer almıştır. PMI'nin kısıtlı sayıda gönüllü liderlerini davet ettiği Liderlik Enstitüsünden 2010 yılında mezun olmuştur. Mustafa Hafızoğlu, Lisans ve Yüksek Lisans derecelerini ODTÜ Endüstri Mühendisliği bölümünden almıştır.



Çevremizdeki birçok kişiden zaman zaman iş hayatlarının monotonlaştığını, hep aynı şeyleri yapmaktan sıkıldıklarını, hayata bakış açılarının sınırlı kaldığı hissine kapıldıklarını ve kendilerini geliştirmek için zaman ve fırsatların çok kısıtlı olduğu söylemlerini işitiriz. Hele bir de çalışma alanı uluslararası boyutta olmayan şirket çalışanları için küreselleşen ekonomi ve dolayısıyla küresel çalışma ortamlarının tecrübesinden uzak kalmak, çalışanlarda gelecek için karamsar bir tablo oluşturabiliyor.

Günümüzde hangi meslekten olursak olalım, uğraştığımız işle ilgili mutlaka ulusal ya da uluslararası bir dernek ya da kar amacı gütmeyen bir kuruluş (NGO) bulabiliyoruz. Ancak bunların büyük bir kısmının bize sunduğu, bir mesleki dergi, web sayfası üzerinden aktarılan bazı bilgiler ve yıllık düzenlenen bir kongrenin ötesine geçemiyor. Peki ilgi duyduğumuz alandaki kar amacı gütmeyen kuruluşlar, üyeleri için başka neler sunabilir ki, en azından yukarıda bahsettiğim söylemlerde geçen karamsar tablodan çıkış yolu bulunabilsin?

PMI (Project Management Institute) üyelerine değer katan ve bu süreci karşılıklı kazanç prensibiyle sürdürülebilir bir modele taşıyabilen kar amacı gütmeyen bir kuruluştur.

Değer katma sürecinin somut taşları ilk bakışta sunulan proje yönetimi temalı standartlar, yayınlar, sertifikalar, kongreler ve etkinlikler olarak görülse de, üyelerine kazandırdığı en önemli değer gönüllü çalışmaya ve gönüllü çalışanlarına verdiği teşviktir. PMI gönüllü çalışanları ile büyüyen ve değerlenen; büyürken de bu değeri üyeleri ile paylaşan ve onları destekleyen bir kurumdur.

PMI tarafından gönüllü çalışanlarına yönelik düzenlenen ankete göre gönüllüler aşağıdaki beklentilerinin büyük oranda karşılandığını belirtmişlerdir:

- Tanınmak (recognition), kariyer gelişmesinde kendine yararlı olacak kişilerle ilişkiyi sürdürme ve uzun vadeli ilişkiler kurmak
- Kişisel ve mesleki gelişimi artırmak
- PDU (Profesyonel Gelişim Birimi) kazanmak
- PMI yayınlarında yer almak

PMI'nin gönüllülerinin gelişimine yönelik son dönemdeki en önemli faaliyeti kurduğu "Liderlik Enstitüsü"dür. Her yıl dünyanın dört bir yanından gelen gönüllü çalışanlarının katılımıyla "master class" adında liderlik ve kişisel gelişim odaklı bir yıllık eğitimler düzenlemekte ve böylece geleceğin liderlerini eğitmektedir. Bu sınıfın 2010 yılı mezunu olarak PMI'nin gönüllü liderlerine verdiği değeri bizzat yaşama deneyimim oldu.

Liderlik Enstitüsü'nün en önemli etkinliklerinden birisi de her yıl farklı coğrafyalarda yapılan (Kuzey Amerika, Latin Amerika, Asya Pasifik ve EMEA) gönüllü liderler toplantıdır. İki buçuk gün süren her bir toplantıda bilgi paylaşımı, kültürel farklılıkların paylaşımı, farklı chapter'lardaki uygulamaların paylaşımı ve kişisel gelişim seminerleri her bir gönüllüye önemli artılar sağlamaktadır.

Gönüllü çalışmanın bu kazanımlarını PMI TR aracılığıyla da sunabilmek, topluma katkı sağlama duygusunu tattırabilmek ve hayata daha pozitif bakabilmek için yeni gönüllülerimizi bekliyoruz.





# PMP Sınavından Korkmayın



## Buğu Bayazıt Yıldırım

PMP, PMI-RMP

2002 Başkent Üniversitesi Elektrik Elektronik Mühendisliği Lisans, 2006 O.D.T.Ü. Yazılım Yönetimi yüksek lisans diplomalarına sahiptir. Profesyonel hayatına web tabanlı yazılım geliştirerek başlamış, daha sonra proje yönetimi alanında uzmanlaşmıştır.

2011 yılında PMP, 2013 yılında PMI-RMP sertifikalarını almıştır. 2002 yılından itibaren çalışmakta olduğu TÜBİTAK BİLGEM İLTAREN bünyesinde ağırlıklı olarak elektronik harp projelerinde ve süreç iyileştirme çalışmalarında görev almıştır, halen proje yönetimi uzmanlık alanındaki çalışmalarını sürdürmektedir.

Profesyonel hayatının yanı sıra 2005 yılında başladığı donanımlı dalışa Ankara Dalış Akademisi'nde dalış eğitmeni ve sualtı fotoğrafçısı olarak devam etmektedir. Amatör Kaptan, Kısa Mesafe Telsiz Operatörü ve İlk Yardım sertifikalarına sahiptir.



**P**MP Sınavı ve hatta başvuru aşaması size korkutucu geliyor olabilir, korkmayın, ilk adımı attıktan sonrası çorap söküşü gibi gidiyor. Hem PMP sınavına hem PMI-RMP sınavına girmiş sertifikaları almış biri olarak sizinle deneyimlerimi paylaşmak ve varsa bu konudaki kokularınızı ve önyargılarınızı yenmenizi sağlamak için bu yazıyı kaleme aldım.

PMP Sınavı başvurusu yapabilmeniz için bazı ön şartları tamamlamış olmanız gerekiyor. Lise diploması sahibiyse en az 5 senelik, lisans diploması (4 senelik) sahibi iseniz en az 3 senelik proje yönetimi tecrübesi sahibi olmanız ve en az 35 saatlik proje yönetimi eğitimi almış olmanız bekleniyor. Ön şartları sağlıyorsanız [www.pmi.org](http://www.pmi.org) üzerinden kayıt yaptırarak sınav başvurusu yapabiliyorsunuz.

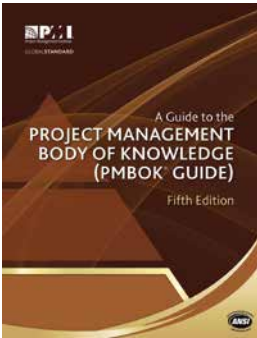
Başvurunuzu tamamlamak için 90 gününüz var, bu doksan günlük süre içerisinde varsa eksiklerinizi tamamlayarak başvurunuzu tamamlayabilirsiniz. Online başvurunuzu tamamladıktan sonra gözden geçirme için bir 5 günlük süre daha tanınıyor. Daha sonra sınav ücretini yatırabiliyorsunuz.

PMI başvurular arasından rastgele bazı başvuruları denetim için seçebiliyor. Eğer başvurunuz denetim için seçilmişse sizden beklenen evrakları 90 günlük bir süre içerisinde tamamlayarak PMI'a posta ile iletmeniz gerekiyor. Evraklar gönderildikten sonra 5-7 günlük bir süre

içerisinde denetim sonuçlanıyor. Denetimden kasıt başvuru sırasından gönderdiğiniz bilgilerin matbu olarak ıslak imzalı gönderilmesi, gözünüzü korkutmasın. Benim başvurum da denetime girmişti ve çok kısa bir süre içerisinde tamamlandı.

Bu aşamadan sonra sınav tarihinizi belirlemek için önünüzde 1 sene gibi uzun bir süre var. Sınav sonucunuzun başarısız olması durumunda 3 defaya kadar aynı başvuru ile sınava tekrar girebiliyorsunuz. Sınav yeri seçimini gene online olarak bulunduğunuz şehirdeki yada sınava girmek istediğiniz yerdeki sınav merkezlerinden seçiyorsunuz.

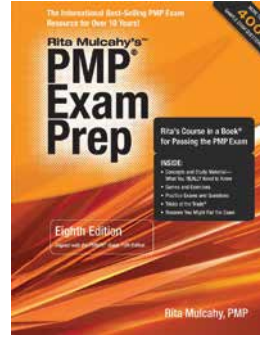
Başvuru süreci denetimle birlikte yaklaşık 1 ila 6 ay sürüyor. Bu nedenle hazırım, hemen yarın sınava girebilirim gibi bir düşünceniz varsa yanılıyorsunuz. Başvurunuzla sınava girmeyi düşündüğünüz tarihten en az bir ay önce başlamanızı tavsiye ederim. Ayrıca dikkat edilmesi gereken bir başka konu da sınav değişiklik tarihleri. Yaklaşık 4 senede bir PMBOK ve dolayısı ile sınav güncelleniyor. Bir sonraki sınav güncelleme tarihi 1 Kasım 2015. Özellikle sınav değişiklik tarihlerinde sınav taleplerinde yoğunluk yaşandığından sınav randevusu ayarlayamama riskine karşı erken davranmakta fayda var.



Sınava hazırlanmak biraz daha vakit harcamanız gereken bir süreç. Sınava hazırlanmak için temel almanız gereken kitap "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)". Kitabın güncel versiyonuna çalıştığınızdan emin olun, en

son versiyon Fifth Edition. Kitaba [www.pmi.org](http://www.pmi.org) üzerinden sahip olabilirsiniz. İngilizce konusunda çekinceleriniz varsa endişelenmeyin, PMI-TR tarafından Türkçeleştirilen kılavuza "Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu" adı ile Türkçe de sahip olabilirsiniz. Başvuru aşamasında Türkçe desteği istediğinizi belirtirseniz sınavda soruları ve cevapları hem Türkçe hem İngilizce görüntüleme imkanınız bulunuyor. Ben sınavda Türkçe kısmını daha çok sözlük gibi kullandım, size de tavsiyem İngilizceniz ne kadar iyi olursa olsun Türkçe desteği de isteyin, arada çok sık karşılaşılmayan kelimeler kullanılabilir.

Sınava hazırlık için çok sayıda eğitim imkanı var, hatta Yakın dönemde bazı kurumlar online eğitim hizmeti de vermeye başladı. Kendi kendime çalışmıyorum diyenlerdenseniz 3 günden 3 aya kadar çeşitli süre ve içeriklerdeki bu eğitimleri araştırmanızda fayda var. Vakit sıkıntısı çekenler için de online eğitimler iyi bir alternatif.



Sınava hazırlanırken benim PMBOK Guide dışından en çok faydalandığım bir başka kaynak da Rita Mulcahy'nin "PMP Exam Prep" kitabı oldu. Şu anda sekizinci versiyonu yayında olan bu kitap PMBOK Guide ile paralel gidiyor ve zengin örneklerle konuları detaylı bir şekilde açıklıyor. Kitapta sınavda işinize çok yarayacak ipuçları ve örnek sorular da bulunuyor. Anlatım dili bakımından da okuması oldukça eğlenceli bir kitap. Bunun dışında örnek soru ve konu anlatımı içeren çok sayıda farklı kaynağa erişmek mümkün.

Sınavda soruların cevapları çoktan seçmeli olmasına rağmen maalesef tek doğru cevap yok, en doğru cevap var. Soruların bir çoğu doğrudan bilgi sorgulamak yerine, bu durumda siz ne yapardınız tarzında hazırlanmış sorular. Bu da sınavın ön koşullarından biri olan gerçek hayat tecrübesini önemli başarı faktörlerinden biri haline getiriyor. Proje yöneticileri olarak çalıştığımız projelerde farklı büyüklüklerde olabilir ancak sınavdaki sorulara en doğru cevabı bulmaya çalışırken kendi projelerinizden çok daha büyük projeleri düşünmeye çalışın, o zaman soruda anlatılan durum daha anlamlı gelmeye başlayacaktır. PMP Sertifikası almaya karar verdiyseniz vakit kaybetmeden sınav başvurunuzu tamamlayın. Böylece hedefinizin adını tam olarak koymuş olacaksınız. Başvuruyu tamamladıktan sonra sınav tarihinizi belirlemek için önünüzde 1 sene gibi uzun bir zaman var, bu da size sınava hazırlanmak için hayli yeterli bir süre tanıyor.

Sınavı geçerek proje yönetimi alanındaki bilginizi ispatlamak üzere tasarlanmış uluslararası bir sınavı geçmiş ve dünyanın her yerinde geçerli bir sertifikaya sahip olacaksınız. Kariyeriniz ve gelecek hedefleriniz için çok büyük artı değer sağlayacak bu adımı atmak için vakit kaybetmeyin.

PMI üzerinden PMP haricinde aşağıdaki sertifikalara da benzer yöntemle sahip olabilirsiniz.

- CAMP – Certified Associate in Project Management
- PgMP – Program Management Professional
- PfMP – Portfolio Management Professional
- PMI-ACP – PMI Agile Certified Practitioner
- PMI-PBA – PMI Professional in Business Analysis
- PMI-RMP – PMI Risk Management Professional
- PMI-SP – PMI Scheduling Professional

PMI Standartları, Çerçeve ve Uygulama Kılavuzları

# Başarıya ulaşmak için gereken bilgi ve temeller

*Hazırlayan*

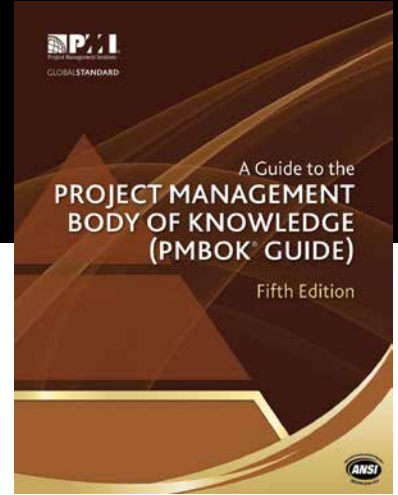
**Buğu Bayazıt Yıldırım**

**P**MI'nin global standartları, proje program ve portföy yönetimi için gereken kılavuzları, kuralları ve özellikleri sunuyor. Bu standartlar geniş ölçüde kabul görüyor ve tutarlı bir şekilde uygulandığında sizin ve kurumsal paydaşlarınızın profesyonel mükemmelliğe ulaşmanıza yardımcı oluyor.

[PMI standart ve kılavuzlarını 3 başlık altında topluyor;](#)

- Foundational Standards / Temel Standartlar
- Practice Standards & FrameWorks / Uygulama Standartları & Çerçeveleri
- Practice Guides / Uygulama Kılavuzları

PMI Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzunu (PMBOK Guide) temel standartlar arasında görmekte birlikte aynı zamanda ayrı bir yere koyuyor.



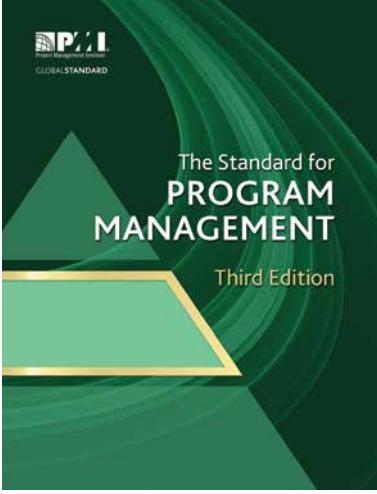
## PMBOK® Guide

[Beşinci Baskı](#)

PMI TR tarafından Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu adı ile Türkçe'ye de çevrilen PMBOK Guide 5. Baskı proje yönetimi alanındaki global standarttır. Proje yöneticilerine, kurumsal başarıların sağlanması için gereken temel pratiklerin yanı sıra proje yönetimi pratiklerinde mükemmelliğin yolunu gösteriyor.

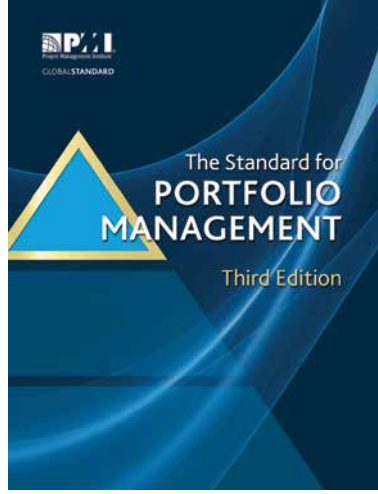
## Temel Standartlar

Bu standartlar proje yönetimi bilgi birikiminde bir temel oluşturuyor ve uzmanlık alanını proje, program, portföy ve proje yönetimine kurumsal yaklaşım olarak 4 ana alana ayırıyor. Bunlar, uygulama standartlarını ve endüstri özel eklentilerin üzerine kurulduğu temellerdir.



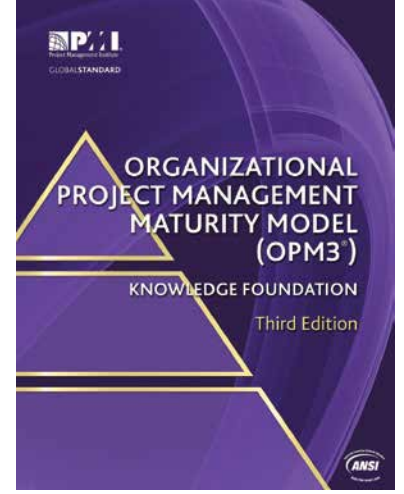
The Standard for Program Management  
Third Edition

Bu standart program yöneticilerine kurumsal başarının yönlendirilmesi ve kendi hedeflerini sağlamaları için yol göstermektedir. Standart, program, proje ve portföy yöneticilerinin yanı sıra proje paydaşları ve üst yönetim için, projelerin bir program altında toplanmaları konusunda çeşitli faktörlerin belirlenebilmesi, bu projeler arasında kaynak tahsislerinin en iyi şekilde yapılabilmesi için paha biçilemez bir araç sunmaktadır.



The Standard for Portfolio Management  
Third Edition

Eğer proje ve program yönetimi işi doğru yapma disiplinleri ise, portföy yönetimi de doğru işi yapma disiplinidir. Portföy yöneticileri, bir arada gruplanmış proje ya da programları ve diğer işleri, stratejik iş hedeflerini karşılamak üzere gözetlerler.



Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)  
Third Edition

Projeler gelişigüzel gerçekleştirilmek yerine, iş stratejilerine ve hedeflerine bağlı bir şekilde gerçekleştirildiğinde kurumlar, proje yönetimi olgunluklarından fayda sağlıyorlar.

Kurumsal Proje Yönetimi Olgunluk Modeli, kurumlara geniş kapsamlı en iyi pratikler ile kendi kurumlarının olgunluklarını karşılaştırarak ihtiyaçlarını belirlemek için gereken araçları sağlamaktadır.

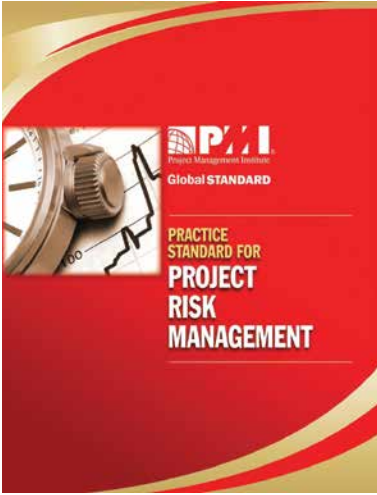


Proje ve Program Yönetimi Alanında Zengin Kaynak

## Uygulama Standartları & Çerçevesi

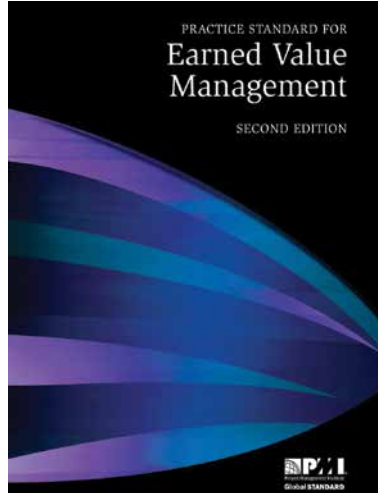
Projeler gelişigüzel gerçekleştirilmek yerine, iş stratejilerine ve hedeflerine bağlı bir şekilde gerçekleştirildiğinde kurumlar, proje yönetimi olgunluklarından fayda sağlıyorlar.

Kurumsal Proje Yönetimi Olgunluk Modeli, kurumlara geniş kapsamlı en iyi pratikler ile kendi kurumlarının olgunluklarını karşılaştırarak ihtiyaçlarını belirlemek için gereken araçları sağlamaktadır.



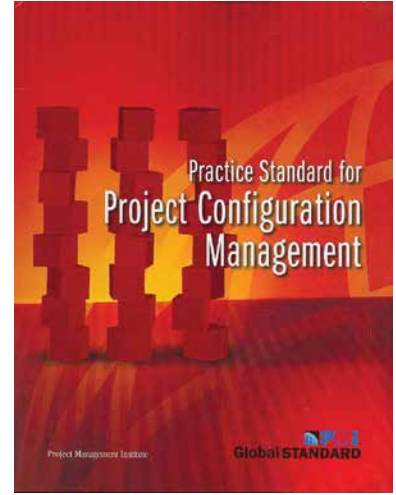
### Practice Standard for Project Risk Management

Proje risk yönetimi, riskler gerçekleşmeden önce olumsuz etkilerinin azaltılması, olumlu etkilerinin artırılması amacı ile risk planlaması, risklerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi, niteliksel ve niceliksel analizlerinin yapılması, risk cevaplarının oluşturulması ile risklerin izlenmesi ve kontrol edilmesi faaliyetlerini içerir.



### Practice Standard for Earned Value Management Second Edition

Geçmiş modellerin ve eğilimlerin gelecek için iyi göstergeler olduğu temel prensibine dayanarak, kazanılmış değer yönetimi size açık ve objektif bir şekilde projelerinizin nereye gittiğini ve aslında nerede olması gerektiğini görmede yardım ediyor. Bu standart kazanılmış değer yönetiminin öğelerini tarif ediyor ve örneklerle herhangi bir projeye ya da duruma nasıl uygulanabileceğini gösteriyor.

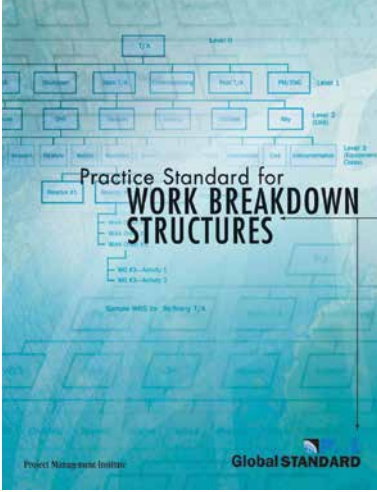


### Practice Standard for Project Configuration Management

Proje konfigürasyon yönetimi, proje uygulayıcılarına proje hayat döngüsü boyunca parçaları yönetirken kullanılacak süreçler, aktiviteler, araçlar ve metotlar bütünü. Proje konfigürasyon yönetimi, proje, onu tanımlayan dokümantasyon ve diğer destekleyici veriler bütününe adresliyor. Bu projenin tüm hayat döngüsü boyunca yönetilebilir bir kontrol sağlayan temel alma ve istekler yönetimi süreci.



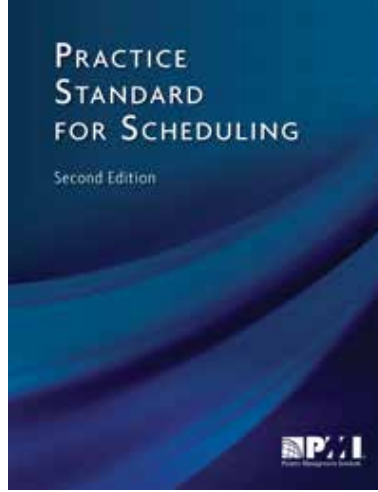
## Uygulama Standartları & Çerçevesi



### Practice Standard for Work Breakdown Structures

Second Edition (Reaffirmed)

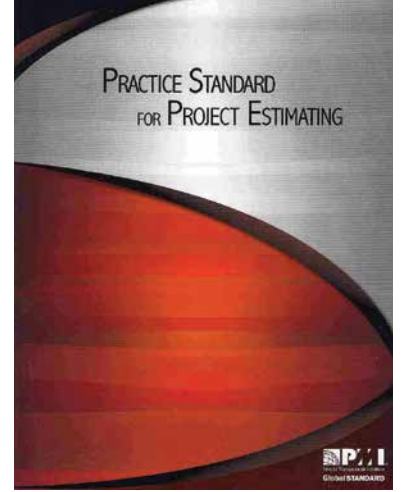
İş kırılım yapıları, projelerde proje teslimatlarını tanımlamak ve işin tamamlanabşimesi için gerekli yapıyı kurmak için kullanılır. Bu standart, proje yöneticilerine ve takım üyelerine iş kırılım yapılarının oluşturulması ve uygulanması için yol gösterir.



### Practice Standard for Scheduling

Second Edition

Bir projenin başarı ya da başarısızlığında etkin takvimleme ve zaman yönetimi kritik faktörlerdir. Bu standart PMBOK'un 6. Bölümü zaman yönetimini, proje takvimleri ve takvim modelleri için hayata geçirilebilir objektif bir sürece dönüştürmektedir.



### Practice Standard for Project Estimating

Etkin proje yönetimi, kapsam, zaman, maliyet ve bütçe kısıtlarının yönetilebilmesi için tutarlı ve tekrar edilebilir süreçlere ihtiyaç duyar. Bu standart bir kestirim disiplini ile bahsi geçen süreçlerin elde edilebilmesi için yol gösterici niteliktedir.



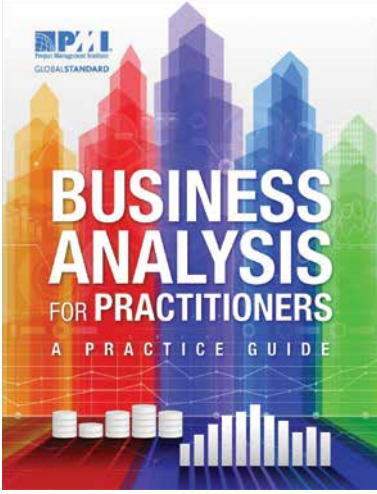
### Project Manager Competency Development Framework

Second Edition

Bu standart, başarılı olmak için gerekli kişisel yetkinliklerin nasıl iyileştirilebileceğini tanımlar. Kişisel gelişim için kendi kapasitenizi, proje yönetimi yetkinliklerinizin, bilgi beceri, performans, kişisel davranış ve tutumlar alanlarında arttırın.

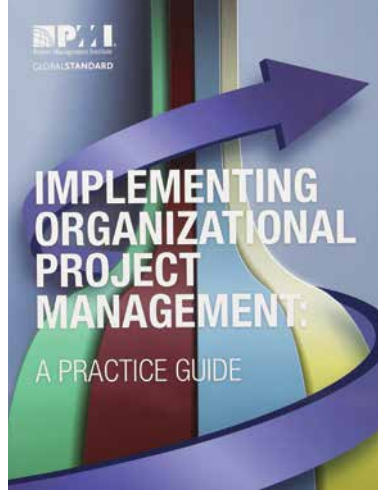
## Uygulama Kılavuzları

Uygulama Kılavuzları PMI standartlarının uygulanması konusunda destekleyici bilgi ve açıklamaları sağlar.



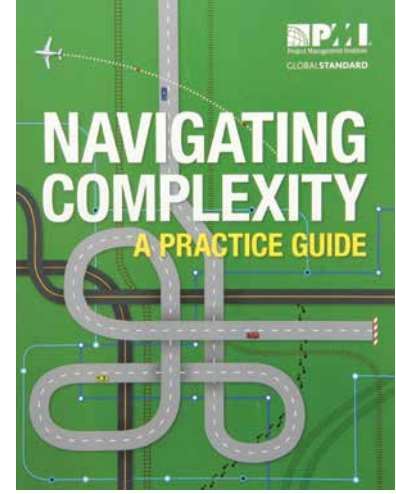
### Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide

Size müşteri beklentilerini karşılama ve iş değeri yaratan çözümler oluşturmada yardımcı olacak pratik tavsiyeler.



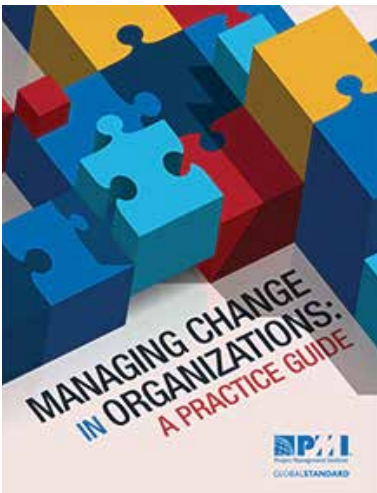
### Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide

Etkin bir proje yönetimi metodolojisinin genel geçer kabul görmüş en iyi deneyimler ile iş spesifik süreçleri ve teknikleri nasıl entegre ettiğini öğrenin.



### Navigating Complexity: A Practice Guide

PMBOK'ta ve diğer PMI temel standartlarında bulunan ilkeler, araçlar ve tekniklerle, proje ve programlardaki karmaşıklıklarla nasıl baş edeceğinizi anlayın.



### Managing Change in Organizations: A Practice Guide

Temel standartlarda bahsi geçen değişiklik yönetimi süreçlerine daha derinden bakın. Bu kılavuz, proje ve program yöneticilerine bir proje ya da program planındaki değişim elemanlarını nasıl tanımlayacakları ve yönetecekleri, kurumsal gelişim için açık ve güçlü stratejileri nasıl oluşturacakları ve bu stratejileri güvenilir ve etkin bir şekilde nasıl uygulayacakları konularında yardım eder.

# PMBOK5 Yerelleştirme Projesi Öyküsü

## Süleyman Çavuşoğlu

PMP

1973 yılında Konya'da doğan Süleyman Çavuşoğlu, ilkokuldan sonra orta ve lise öğrenimini Konya Meram Anadolu Lisesi'nde tamamladı. Üniversite öğrenimi Yıldız Teknik Üniversitesi Bilgisayar Bilimleri ve Mühendisliği bölümünde tamamlayan Çavuşoğlu, öğrenimi sırasında yazılımcı olarak çalışmaya başlamıştır. Yazılımcı olarak çalıştığı firmaların ardından 2000 yılında Turkcell'de çalışmaya başlamış. 2013 Mayıs ayına kadar sırasıyla Sistem destek uzmanı/yazılımcı, İş Analisti/Proje Yöneticisi, Proje Yöneticisi, Proje/Program Yöneticisi olarak çalışmıştır. 2013-2014 yılları arasında Türk Telekom'da Proje/Program danışmanı olarak çalışmış, 2014 Haziran'dan beri Mirsis Bilgi Teknolojileri firmasında Kıdemli Proje Yöneticisi olarak çalışmaktadır.

2005 yılında PMP sertifikasını alan Çavuşoğlu, 2012 yılında PMI TR Chapter bünyesine katılmış. PMBOK5 Yerelleştirme Projesi'nde Proje Yöneticisi olarak görev almıştır. PMI TR Chapter bünyesinde, 2013 yılında Yönetim&Finans bölümünde Asistan Direktörlük yapmış ve 2013 Aralık ayında yapılan seçimlerde direktör olarak seçilmiştir. 2014 Ocak tarihinden bu yana İstanbul Profesyonel Gelişim Etkinlikleri Direktörlüğü görevini sürdürmektedir.

Süleyman Çavuşoğlu, evli, 11 ve 4 yaşlarında 2 erkek çocuğu babasıdır.



**P**MBOK5 Yerelleştirme projesi için, dönemin PMI TR Chapter Yönetim Kurulu Başkanı Tolga Özel ve bir sonraki yılın seçilmiş başkanı Gamze Karayaz'dan proje yöneticisi olmam yönünde teklif geldiği zaman çok heyecanlanmışım. PMBOK'un bir önceki versiyonu, 4. Versiyon, daha önce yine PMI TR'nin çabaları ile Türkçemize kazandırılmıştı.

Projenin proje yöneticisi olarak teklif aldığım da Tolga başkan ile 2012 PMI EMEA Marsilya'da tanışalı henüz 6 ay olmuştu. Bu 6 aylık süreç boyunca hiç kaçırmadan profesyonel gelişim aktivitelerine katılmışım. Bunu belirtme sebebim şu ki; PMI TR çatısı altında kendinizi gösterdikçe hızlı bir şekilde bir görev alabiliyorsunuz. 5 Ocak 2013 tarihinde resmi olarak bu projeye proje yöneticisi olarak atandım.

Projemizin zaman, kapsam ve bütçe boyutları aşağıdaki şekilde oluşturduk.



## Zaman

Bir sonraki yılın seçilmiş başkanı olan Gamze Karayaz hedef olarak proje ekibimize 22-24 Nisan 2013 tarihlerinde İstanbul'da yapılacak olan PMI EMEA Kongresi'ni koymuştu.

## Kapsam

Projemizin kapsamı ise aşağıdaki şekilde belirlenmişti;

- Proje yönetimine uygun terimlerle, düzgün bir Türkçe ile yapılacak ve bir önceki basım ile uyumlu çeviri,
- PMBOK5 İngilizce orijinalindeki sayfa yapısının değiştirilmemesi. Yani bir cümle, şekil ya da figür orijinal kitapta hangi sayfada ise Türkçe tercüme versiyonunda da aynı sayfada olması,
- Bir önceki versiyon Türkçe PMBOK kapağı ile benzer renklerde ve PMI'in orijinal kitaplarında kullandığı renkler haricinde renkler kullanılarak yapılmış kapak tasarımı.
- Basım sonrası, sponsorun istediği yerlere PMBOK dağıtımı.

## Maliyet

Projenin bütçesi ise sponsorluk gelirlerinden sağlanacaktı. PMBOK yerelleştirme için TURKSAT sponsorumuz olmuştu ve buradan gelecek finansman ile proje bütçemiz oluşturuldu. Kitaplarımızın depolanması ve sevkiyatı konusunda ise ALDİM firması sponsor olmuştu.

## Proje Başlangıç

Ocak 2013 tarihinde projemize başladık. Proje başlangıç dokümanını ve proje planını hazırlanarak, projemize başlangıç yaptık. Başlangıç (kick-off) toplantısını, 13 Ocak 2013'de Skype üzerinden gerçekleştirdiğimiz projemizin iş kırılım yapısını aşağıdaki gibi çıkardık. Planlarımızı yaptık.

### Tercüme Bürosu Seçimi

- Tercüme tekliflerinin alınması
- Tercüme tekliflerinin değerlendirilmesi
- Tercüme bürosunun seçimi

### Tercüme

- Tercümenin yapılması
- Tercümenin proje yönetimi terminolojisine uygun hale getirilmesi.

### Fiziksel Tasarım

- Sayfa tasarımı
- Kapak tasarımı

### Matbaa Seçimi

- Matbaa basım tekliflerinin alınması
- Matbaa basım tekliflerinin değerlendirilmesi
- Matbaanın seçimi

### Bandrol, ISBN ve Diğer Resmi İşlemler

- Yayıncılık Sertifikası İşlemleri
- ISBN başvurusu yapılması
- Bandrol işlemleri
  - Bandrol Başvurusu yapılması
  - Bandrol için gerekli evrakların tamamlanması
  - Bandrollerin teslim alınması

### Basım

### Sevkiyat

- Sponsorun talep ettiği kitapların gönderimi
- Sponsorun talep ettiği yerlere kitap gönderimi

## Proje Yürütme

İlk yapmamız gereken iş olan tercüme bürosu seçimi için teklifleri aldık, değerlendirdik ve seçimi yaptık. Tercümenin başlatılması için firmaya elimizdeki PDF formatındaki PMBOK5 yollayınca, tercüme bürosundan cevaben öğrendiğimiz konu proje zaman çizelgesini kaydıracaktı. Tercüme büroları PDF gibi değiştirilmesi mümkün olmayan bir formattan değil Microsoft Word ya da Notepad gibi düzenlenebilir formattaki dosyalardan çeviri yapabilmekteydiler. Ancak elimizde bu formatta bir PMBOK yoktu. Hemen PMI Global ile yazışmalara başladık. Yaklaşık bir buçuk haftalık yazışma sonrası Word formatında PMBOK'u elde ettik, bu arada tercümenin durmaması için tercüme bürosundan PDF üzerinde yavaş da olsa tercüme devam etmesini rica ettik.

Tercüme devam ederken paralelde yapılması gereken matbaa tekliflerinin alınması, değerlendirilmesi ve seçimi işlemi tamamlandı. Kapak tasarımı ise, projenin diğer görevlerine göre göreceli olarak daha kolay gözükene ancak bizi en çok zorlayan konulardan birisi oldu. PMI ile düzenlenebilir bir

kopya kapak tasarımı alabilmek için 2 aydan daha uzun bir süre yazıştık. Birkaç kere, tasarımcıların kullanamayacağı dosya biçiminde tasarım dosyaları gönderildi. 2 aylık yazışmanın sonunda doğru dosya biçiminde orijinal kapak tasarımını PMI'dan alabildik. İlk tasarımımız, mavi renk ağırlıklı olarak yapılmıştı. Sponsorumuzun onayından sonra kapak tasarımımız onay için PMI'a gönderildi. Yaklaşık 1 aylık bekleme sonrası, kapak tasarımımızın renkleri PMI'nın gözümüzden kaçan bir kitabı ile benzer renklerle tasarlandığı için onay alamadık. Biz de, PMBOK4 deki bize has renkleri kullanmaya karar verip yeni bir tasarım daha yaparak onaya gönderdik. Kapağımız şu an ki hali ile onayını almış oldu.

Bu arada tercüme devam etmekteydi. Kitap Türkçe'ye tercüme ediliyordu edilmesine ancak o hali ile kitabı basmamız mümkün değildi. Proje devam ederken o dönemin seçilmiş başkanı yani 2014 yılı PMI TR Yönetim Kurulu Başkanı Algin Erozan başkanlığında, bir komisyon oluşturduk. Komisyonda Algin'dan başka 2 kişi daha bulunuyordu: Sevda Egemen Akın ve Murat Karabatur. Böyle bir çalışma için tüm tercümenin bitmesi zaman kaybı yaşatacağından, tercüme bürosundan PMBOK5'deki bölümler bazında biten bölümleri göndermelerini istedik ve düzenleme ekibine gönderdik. Proje ekibinin bu 3 üyesi çok büyük emek ve zaman harcıyarak yapılan Türkçe tercüme projesi yönetimi terminolojisine uygun hale getirdiler. Bu şekilde, tercüme ve düzenleme birbirine paralel olarak yürütüldü.

Sayfa tasarımı için de, yine aynı şekilde düzenleme ekibinin işinin tamamının bitmesini beklemek çok büyük zaman kaybı olacağından, ekipten işlerini PMBOK5'deki bölümler bazında bitirerek göndermesini istedim. Bu şekilde düzenleme komitesi çalışmaya devam ederken, biten kısımların sayfa tasarımı yapılabilecekti. Bu şekilde düzenleme ve sayfa tasarımı birbirine paralel olarak yürütüldü.

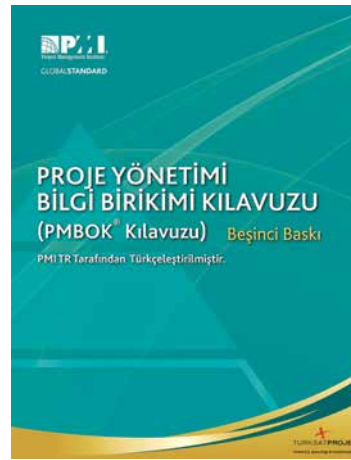
Bu işler sürerken paralelde yapılması gereken, resmi işlemler mevcuttu. Derneğimizin Yayıncılık Sertifikası'nın süresi dolmuştu. Bunu uzatmak için imza yetkilimiz olan Nejat Murat Erkan ile İstanbul İl Kültür Ve Turizm Müdürlüğü'ne başvuruda bulunduk. 2 günlük bir süreç sonunda sertifikamızı yeniletebildik. Sertifikamızı aldıktan sonra kitaplarımızın ISBN numaraları başvurusunun yapılması gerekmektedir. Gerekli başvuruları yaptık ve kitaplarımızı birer ISBN numarası atandı. ISBN numarası tashihinden sonra kitaplarımızın bandrol işlemlerini başlattık. Gerekli evrakların topladık ve gerekli ücretleri yatırdık. Bu işlerimiz

tamamlandıktan sonra, Başkamız Gamze ile yaklaşık yarım günlük bir sürecin sonunda bandrollerimizi teslim aldık.

Basıma geçeceğimiz haftadan bir önceki Cuma günü tüm sayfa tasarımlarımız son halini almıştı. Basıma hazır son halini tarafıma gönderen tasarımcı, kitapların son sayfasında olan INDEKS sayfasının karışık olduğunu INDEKS i bu hali ile basmanın güzel olmayacağını ilettiler. INDEKS sayfasına gidip göz attığımda tasarımcının haklı olduğunu tercüme sonrası neredeyse tüm INDEKS in baştan oluşturulması gerektiğini gördüm. Hafta sonu olduğu için işi atayabileceğim kimse yoktu. Pazartesi günü de basıma geçecektik. Proje yöneticisi olarak bu görevi kendim üstlendim ve tüm INDEKS i ayrı bir yere kopyalayıp tek tek kontrol edip alfabetik sıraya koymam, Cumartesi günü yerimden neredeyse hiç kalkmadan sabah 10:00'dan akşam 18:00 kadar sürdü. Pazar günü tasarımcıyı telefonla arayıp ikna ederek INDEKS'in son halini sayfa tasarımına eklenmesini sağladım ve planladığımız gibi Pazartesi günü basıma geçtik.

Basımın bittiği hafta tesadüfen iş için Ankara'da idim. Kitaplarımızın basımı planıldığı sürede tamamlanmıştı. Öğle tatilinde hemen matbaaya giderek tüm PMI TR ailesinin 8,5 aylık çabasının sonucunu elime aldım. O anki başarmanın verdiği huzuru ve gururu tarif etmem imkansız.

Sevkiyat listelerini basımdan önce hazırlamıştık. Tüm kitap gönderilecek yerlere lojistik sponsorumuz ALDİM gönderimleri başarı ile gerçekleştirdi ve tüm iş adımlarını tamamlayarak projemizi bitirmiş olduk.



PMBOK5 Yerelleştirme Projesi, dünyada bir ilk olması açısından önemli bir yere sahiptir. PMBOK5'in İngilizce'den sonra başka dilde yayınlanan ilk tercümesi Türkçe olmuştur. Diğer tercüme PMI'nın kendisi tarafından

yapılmaktadır. Bu tercüme, Türkçe tercümesinden sonra yayınlanabilmiştir.

# PMP® sınavı 2015'de değişecektir!

**Hazırlayan**  
**Sevda Egemen Akın**

## Bunun anlamı

Geçtiğimiz günlerde tamamlanan Rol Tanımlama Çalışmasında (Role Delineation Study) proje yönetimi profesyoneli rolünün güncellenmiş bir açıklaması sunulmuştur. PMP (Project Management Professional (PMP®) sertifikası sahiplerinin katıldığı geniş kapsamlı anket çalışması ile etki, görevler, bilgi ve becerileri doğrulanarak güncellenmiştir. Rol Tanımlama çalışması, tüm sektörlerde proje yönetimi uygulayıcıları, iş kurumları ve bölgelerin bakış açılarını yakalayıp, PMP sınavı için temel olacak şekilde doğrulama ve konu ile ilişkisini sağlamaktadır.

## PMP® nasıl etkilenecektir ?

PMP için beş süreç grubunun uygulaması aynı kalır. Ancak, her alanda görevler, değiştirilmiş eklenmiş veya çıkarılmıştır. Yapılan değişiklikler detaylı olarak aşağıda açıklanmıştır;

**Önemli Not :** Yeni PMP sınavı içerik anahtarları için hazırlanan bu değişiklikler son sürüm değildir. Sınavda çıkacak soruların alanlara göre oranı henüz tespit edilememiştir. Buna ek olarak, bu etki ve görevlerin her biri ile ilişkili bilgi ve beceriler dahil değildir. Bu bilgiler en geç 15 Haziran 2015 den itibaren sunulacaktır.

Yeni eklenen içeriğin özeti aşağıdaki gibidir ;

### Süreç Grubu 1 : Proje Başlama

3 görev eklendi: Görev 2, Görev 7, Görev 8

### Süreç Grubu 2 : Proje Planlama

1 görev eklendi: Görev 13

### Süreç Grubu 3 : Proje Yürütme

2 görev eklendi : Görev 6, Görev 7

### Süreç Grubu 4 : Proje İzleme ve Kontrol

2 görev eklendi : Görev 6, Görev 7

### Süreç Grubu 5: Proje Kapanış

Yeni görev eklenmedi

## Önemli Tarihler

**1 Kasım 2015 : Devam eden PMP sınavının son günüdür.**

## Giriş

Project Management Institute (PMI) , proje yöneticileri için profesyonel Project Management Professional (PMP)® olarak da bilinen bir sertifika sunar . PMI mesleki tanımlama sınavı geliştirme süreçleri, diğer proje yönetimi sertifika sınavı geliştirme uygulamalarından ayrıdır. PMI, Eğitim ve Psikolojik Test Standartları gibi sertifikasyon sektöründe en iyi uygulamaların süreçleri ile uyumludur. PMP® sertifikası aynı zamanda uluslararası kabul gören ISO 17024 standardına karşı akredite edilmiştir.

Bu sürecin önemli bir bileşeni, geçerli ve güvenilir Profesyonel Sertifika sınavları sunmak isteyen kuruluşları, sınav oluşturmak için temel olarak bir Rol Tanımlama Çalışması (RDS) kullanmaya yönlendirmesidir. Bu süreç, sınava katılanın yeterliliğini değerlendirmek üzere bilgi-görev odaklı yönergeler kullanır ve endüstri çapında proje yöneticisi rolünü gerçekleştirmek için gereken yetkinlikler için her bir bilgi, görevin sıklığı ve kritikliğinin düzeyini belirler.

Rol Tanımlama Çalışması bir sınavın doğruluğunu garantiler. Doğrulama sınav sonucunu güvenceye alır, gerçekte proje yönetimini uygulama fonksiyonu için gerekli özel bilgi ve yetkinliklerin ölçme ve değerlendirilmesini sağlar. Böylece Rol Tanımlama Çalışması, her bir sınavla gerçek ortamlarda proje yönetimi mesleğinin tüm unsurları ölçmeyi garanti eder.

PMP sertifika sahipleri en iyi test geliştirme uygulamasına göre geliştirilmiş, bu standartları geliştiren uygulamacıların bildirimlerine dayanarak temellendirilmiş, profesyonel sertifika sınavına güvenir.

PMP sınavı profesyonel sertifika kazanmaya giden faaliyetleri önemli bir parçasıdır, dolayısıyla PMP sınavı, proje yönetimi uygulayıcısına doğru uygulamalarını yansıtmak zorundadır. Tüm sorular yazılı ve nitelikli PMP sertifika sahipleri tarafından gözden geçirilmiş ve en az iki akademik referanslara takip edilmiştir. Bu sorular, geçerli bir inceleme için uygun sayıdaki sorularla "PMP Sınavı İçerik Taslağı"na karşı eşleştirilir.

PMI Global PMP Sınavı İçerik Taslağı geliştirmek için Profesyonel Sınav Hizmetleri (ProExam) kurulmuştur. ProExam, 1941 yılından beri, organizasyonlara çok geniş bir yelpazeden profesyonel lisans ve sertifika, eğitim ve sürekli mesleki eğitimin destek, meslek değerlendirme ve danışmanlık hizmetleri sağlamıştır. ProExam bir misyon odaklı değil, kar amacı gütmeyen bir kuruluş olarak sertifika yoluyla kamu refahı teşvik etmeye kendini adanmıştır.

PMP Sınavı İçerik Taslağı ve Proje Yönetimi Bilgi Birikimi (PMBOK®) Kılavuzu'nun ortak yönleri vardır, ancak daha önce açıklanan çalışmaya katılanların PMBOK® Rehberine bağlı olmadığı önemle belirtilir. Çalışmayı gerçekleştirenler projeleri yöneten ve yönlendiren bireylerin rollerini tanımlamaktan sorumlu olup ve bu göreve yardımcı olmak için kendi deneyim ve ilgili kaynakları kullanmışlardır. PMP Sınavı İçerik Taslağı tarafından özetlenen etki, görevler, bilgi ve becerileri çoğu da PMBOK® Kılavuzda yer olmasına rağmen, bazı özgün PMP Sınavı İçerik Taslakları da vardır. Sınava hazırlanan adaylar referans olarak kesinlikle PMBOK® Kılavuzunun güncel sürümüne dâhil edilmesi isteyeceklerdir ve proje yönetimi üzerine diğer güncel başlıklarını okumaları önemle tavsiye edilir. PMP sınavının geliştirilmesinde mükemmel bir kaynak olan bu başlıklar, PMI üyelerinin kullanımında olan eReads ve Referanslarında bulunabilir.

## Süreç Grupları, Görevler ve Bilgi ve Beceri İfadeleri

Raporun bu bölümü Rolü Tanımlama Çalışması tarafından tanımlanan alanlar, görevleri ve bilgi ve beceri ifadelerini içerir. Her süreç grubu (domain) PMP sertifikasyon ilerleme yoluyla ölçülen görevleri içerir. Buna ek olarak, süreç grupları bu görevleri yetkin gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi ve becerileri içerir. Birden çok alan ve görevler kullanılan kesişen bilgi ve becerileri de vardır.

- i. Proje Başlatma
- ii. Proje Planlama
- iii. Proje Yürütme
- iv. Projenin İzleme ve Kontrolü
- v. Proje Kapanış

### Süreç Grubu I Proje Başlatma

#### Görev 1

Verilen varsayımlar ve / veya kısıtlamaları içinde yeni ürün veya hizmetlerin fizibilite değerlendirmesini desteklemek amacıyla, mevcut bilgilere dayanarak proje değerlendirmesini için ilgili paydaşlarla önceki projelerden öğrenilen dersler toplantılarını gerçekleştirin.

#### Görev 2

Projenin hedeflerine ulaşılmasını sağlamak, müşteri beklentilerini yönetmek ve yönlendirmek amacıyla, iş gereksinimlerine dayanarak ana çıktılarını tanımlayın.

#### Görev 3

Proje beklentileri ile uyum içinde olmak ve proje için destek elde etmek amacıyla uygun araç ve teknikler kullanılarak paydaş analizi gerçekleştirin.

#### Görev 4

Bir uygulama stratejisi önermek için, üst düzey risk, ve mevcut ortama dayanan varsayımlar, örgütsel faktörler, tarihsel veriler ve uzman görüşüne dayalı kısıtlamaları tanımlayın.

#### Görev 5

Proje paydaşları ile proje unsurları üzerinde anlaşmaya sağlamak amacıyla, bilgileri derleyerek ve analiz ederek proje başlatma belgesi çalışmalarına katılın.

### Görev 6

Proje yöneticisi atamasını resmileştirmek, taahhüd kazanımı ve proje kabulü için sponsordan proje başlatma belgesi onayını alın.

### Görev 7

Örgütsel strateji ve hedeflenen iş değeri ile proje uyumunu doğrulamak için, (sponsor müşteri, konu uzmanları dahil) paydaşlarla fayda analizi yapın.

### Görev 8

Anahtar teslimat, kilometre taşları ve bunların rol ve sorumlulukların ortak bir anlayış geliştigiinden emin olmak için, paydaşları onaylanmış proje başlatma belgesi ile ilgili bilgilendirin.

## Süreç Grubu II

### Proje Planlama

#### Görev 1

Detaylı proje teslimatlarını oluşturmak için, proje başlatma belgesini baz alarak, öğrenilen dersler ve kullanıcı gereksinimlerini toplama tekniklerini kullanarak detaylı proje gereksinimleri gözden geçirin ve değerlendirin.

#### Görev 2

Projenin kapsamını tanımlamak, sürdürmek ve yönetmek için, onaylanmış olan proje kapsamına dayanarak ve kapsam yönetimi tekniklerini kullanarak bir kapsam yönetim planı geliştirin.

#### Görev 3

Proje maliyetleri yönetmek için, tahmin teknikleri kullanarak, proje kapsamı, zaman çizelgesi, kaynaklar, onaylı proje başlatma belgesi ve diğer bilgilere dayalı maliyet yönetimi planı geliştirin.

#### Görev 4

Projenin zamanında tamamlanması yönetmek amacıyla, onaylı proje teslimat ve kilometre taşları, kapsam ve kaynak yönetimi planlarına dayalı proje takvimi geliştirin.

#### Görev 5

Proje organizasyon yapısı oluşturmak ve kaynağın tahsis edileceği ve yönetileceğine dair rehberlik sağlamak amacıyla, proje ekibi üyelerinin rolleri ve sorumlulukları tanımlayarak insan kaynakları yönetimi planı geliştirin.

#### Görev 6

Proje bilgi akışını tanımlamak ve yönetmek için organizasyon

yapısı ve paydaş gereksinimlerini de dikkate alarak İletişim Yönetim Planı Geliştirin.

#### Görev 7

Gerekli proje kaynaklarının zamanında hazır olması için proje kapsamı, bütçe ve zaman çizelgesini de dikkate alarak Tedarikçi Yönetim Planı Geliştirin.

#### Görev 8

Projenin ve proje ürünlerinin kusurların oluşumunu önlemek ve kalite maliyetini kontrol etmek için, proje kapsam, riskler ve gereksinimlerine dayalı kalite planı geliştirin ve kalite standartlarını tanımlayın.

#### Görev 9

Değişiklikleri izlemek ve yönetmek için, değişikliklerin nasıl ele alınacağı ve kontrol edileceğini tanımlayarak Değişiklik Yönetim Planı geliştirin.

#### Görev 10

Proje yaşam döngüsü boyunca belirsizliğini ve fırsatı yönetmek için, proje risklerini tanımlayarak, analiz ederek ve risk yanıt stratejilerini belirleyerek risk yönetimi planı geliştirin.

#### Görev 11

Proje yürütme ve devamı için onay almak amacıyla, politika ve prosedürlere uygun olarak ilgili paydaşlara proje yönetim planı sunun.

#### Görev 12

Proje Paydaşlarını bilgilendirmek ve paydaşların taahhüdünü kazanmak için Proje başlatma, ana kilometre taşları ve diğer konularda bilgilendirmelerin yapılacağı Başlangıç Vuruşu (Kick-Off) toplantısı düzenleyin.

#### Görev 13

Etkin bir şekilde paydaş beklentilerini yönetmek ve proje kararlarında onları da dâhil etmek için, analiz ihtiyaçları, çıkarları ve potansiyel etkisi ile paydaş yönetim planı geliştirin.

## Süreç Grubu III

### Proje Yürütme

#### Görev 1

Proje gereksinimlerini karşılamak amacıyla, insan kaynakları ve tedarik planlarını da takip ederek proje kaynaklarını projeye dahil edin ve yönetin.

## Görev 2

Proje çıktılarını elde etmek için, proje planına uygun olarak görevleri yönetin, proje ekibini geliştirin ve yönlendirin.

## Görev 3

Yapılan işin kalite standartlarında gerçekleştiğinden emin olmak amacıyla uygun araç ve teknikleri kullanarak kalite Yönetim planı geliştirin.

## Görev 4

Proje gereksinimlerini karşılamak amacıyla, değişiklik yönetimi planına uygun olarak onaylanmış değişiklikleri ve düzeltici eylemleri uygulayın.

## Görev 5

Risklerin etkisini en aza indirmek ve proje üzerinde fırsatlardan yararlanmak amacıyla, risk yönetimi planı takip ederek onaylanan eylemleri uygulayın.

## Görev 6

Paydaşları bilgilendirmeyi sürdürmek için iletişim planı takip ederek bilgi akışını yönetin.

## Görev 7

Paydaşları bilgilendirmeyi sürdürmek için iletişim planı takip ederek bilgi akışını yönetin.

## Süreç Grubu IV

### Projenin İzleme ve Kontrolü

#### Görev 1

Herhangi varyansları ve düzeltici eylemleri tanımlamak ve ölçmek için, uygun araç ve teknikler kullanılarak proje performansını ölçün.

#### Görev 2

Proje hedefleri ile iş gereksinimlerinin uyumlu olmasını sağlamak amacıyla, değişim yönetimi planı takip ederek değişiklikleri yönetin.

#### Görev 3

Proje ihtiyaçlarını ve iş ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, teslimat, uygun araçlar ve teknikler kullanarak kalite yönetim planında kurulan kalite standartlarına uygun olmasını projeyi doğrulayın.

#### Görev 4

Proje üzerindeki risk ve fırsatları yönetmek için, durumun değişip değişmediğini belirleyerek ve risk yanıt stratejilerinin etkinliğini değerlendirerek riski izleyin ve değerlendirin.

## Görev 5

Sorun listesini gözden geçirin ve gerektiğinde güncelleyin, Proje üzerinde etkisini aza indirmek amacıyla uygun araçlar ve teknikler kullanarak düzeltici eylemler tanımlayın.

## Görev 6

Proje hedefleri ile uyumunu doğrulamak için, tedarik planına göre tedarik faaliyetlerini izleyin, sürekli iyileştirmeyi sağlamak için alınan dersler yönetim tekniklerini kullanarak, alınan derslerin toplayın, analizi edin ve yönetin.

## Görev 7

Proje hedefleri ile uyumu doğrulamak için, tedarik planına göre tedarik faaliyetlerini izleyin.

## Süreç Grubu V

### Proje Kapanış

#### Görev 1

Bu proje kapsamını ve çıktılarını onaylamak için ilgili paydaşlarla proje çıktılarının nihai kabulünü gerçekleştirin.

#### Görev 2

Proje kapanmasını kolaylaştırmak amacıyla proje planına uygun olarak atanmış paydaşlara teslimat sahipliğini aktarın.

#### Görev 3

Resmi proje kapatma ve sorumluluk devrinin bildirimini sağlamak amacıyla, genel kabul görmüş uygulamalar ve politikalar ile mali, hukuki ve idari kapatmayı gerçekleştirin.

#### Görev 4

Resmi proje kapatma ve sorumluluk devrinin bildirimini sağlamak amacıyla, genel kabul görmüş uygulamalar ve politikalar ile mali, hukuki ve idari kapatmayı gerçekleştirin.

#### Görev 5

Organizasyonun bilgi tabanını güncel tutmak için proje boyunca belgelenen öğrenilen dersleri belgeleyin ve kapsamlı bir proje gözden geçirme çalışması yapın.

#### Görev 6

Yasal gerekliliklere uyum sağlamak amacıyla ve gelecekteki projeler ve denetimler için genel kabul görmüş teknikleri kullanarak proje dokümanlarını ve malzemelerini arşivleyin.

#### Görev 7

Paydaşların memnuniyetlerini değerlendirmek amacıyla, uygun araç ve teknikleri kullanarak ve paydaş yönetim planını da dikkate alarak ilgili paydaşlardan geri bildirim alın.

# Hale Etkisi

## (Halo Effect)

**Saadet TEKEL**

PMP

Sigorta sektöründe geçirdiği 20 yıllık kariyerinin ilk 10 yılında pazarlama, satış destek ve Ar-Ge alanlarında çalıştı. Bu süreçte, özellikle satış ekipleri ücretlendirme ve hedef sistemleri, bankasürans, CRM satış otomasyonu konularında uzmanlaştı.

2004 yılında, Yapı Kredi Sigorta Bilgi Teknolojileri Bölümündeki yeni yapılanma ile birlikte kariyerinde bir değişiklik yaparak "Birim İlişkileri Yöneticisi" ve iş analisti olarak çalışmaya başladı.

2006 yılında İTÜ'de katıldığı sertifika programı ile proje yönetimi alanına adım attı. Önemli stratejik dönüşüm ve bankasürans projelerinde proje yöneticisi olarak görev aldı. PYO kuruluş süreci, proje yönetim süreçleri ve MS Project Server (veya proje yönetim uygulamaları) alanlarında uzmanlık kazandı.

2009 yılında PMP sertifikası almıştır. Lisansını İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinde yapmış olup, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsünden master derecesi bulunmaktadır.



**S**izce kimler proje yönetebilir? Bir şirketin üst yönetiminde yer aldığınızı ve şirketinizde stratejik önem taşıyan yeni bir projenin yapılacağını hayal edin. Diyelim ki proje yönetimi sürecine önem veriyor, metodolojisini de uyguluyorsunuz. Nasıl bir proje yöneticisi atarsınız? Seçim yaparken hangi kriterleri dikkate alırsınız? (Bu soruyu sorarken fonksiyonel veya matris organizasyonda görev aldığınızı varsayıyorum. Proje bazlı bir organizasyonda zaten proje ofisi bulunacağından, projeyi yönetecek adaylar muhtemelen proje deneyimi ve bilgisi olan profesyoneller olacaktır. Dikkat ederseniz bulunduğunuz sektörü veya projenin ne tür bir proje olduğunu da dikkate almadım. Çünkü vurgulamak istediğim özellikler bunlardan bağımsız.)

Bu kararı verirken çoğu zaman o konuyla ilgili fonksiyonel bir yönetici ya da üst yönetimin gözüne girmiş parlak yeteneklerden biri projenin başına getirilir. Örneğin, bu kişi teknik bir departmanın yöneticisi veya iyi bir yazılımcı olabilir. Seçilen adayın proje yönetimi ile ilgili bilgisi, proje yöneticisinin sahip olması gereken kişilik özellikleri ve yönetim becerilerine sahip olup olmadığına pek bakılmaz.

Mevcut görevinde yaptıkları yapacaklarının da teminatıdır. Bu tutumun psikolojide bir adı var: "Hale Etkisi" (Halo Effect). Hale Etkisi, 'kişinin bir özelliğinden yola çıkıp, kişinin diğer özellikleri hakkında genel bir yargıya varmak' olarak tanımlanıyor ve en sıklıkla bir kişinin diğer bir kişiyle ilgili değerlendirme yapmakla sorumlu olduğu durumlarda ortaya çıkıyor. Bu etki altında, bir kişinin iyi bir özelliği veya geçmişteki bir başarısı diğer özellikleri veya işleri için de önyargılı bir algılamaya neden olur. Yani yaptığı bir işte başarılı olduysa uzmanlık alanıyla ilgisi olmasa bile proje yönetiminde de başarılı olacağı fikri doğar.

Bu tür atamalar, özellikle birden fazla birimi ilgilendiren büyük projelerde yapıldığında, proje için bir risk oluşturur. Bütün projenin proje yöneticisi olduğu halde sadece kendi fonksiyonu ile ilgili çalışmalarını yürütüp diğer ana paydaşlarla

iletişimi sağlamayan, bu paydaşlarla ilgili işler aksadığında konunun kendi sorumluluğunda olmadığını idda eden proje yöneticilerine şahit oldum. Ya da proje yönetiminin yukarıda oturup diğerlerine hesap sorarak yapılacağını düşünen, proje başarısız olduğunda bunu başarı ile ekibe mal edebilen donanımsız ve deneyimsiz proje yöneticilerine... Bir proje yöneticisinin görevlerinin kimse farkında olmadığı için bu yaklaşımlar da anormal karşılanmıyor, hatta 'sıkı yönetici'lik olarak görülebiliyor. Bu tür senaryoların, herkesin birbirini suçladığı başarısız projelerle sonuçlanması sürpriz olmamalı...

Proje yönetimi de ayrı bir uzmanlık ve beceri alanıdır. Proje ofisinin ve proje yöneticisi unvanını taşıyan uzmanlar olmasa da projeleri yönetecek kişilerin belli eğitimlerden geçirilmesi ve iletişim başta olmak üzere gereken becerilere sahip olmasına dikkat edilmesi projelerin başarısını etkileyecektir.

2007 yılından bu yana uluslararası alanda faaliyet gösteren

## agile42 Türkiye'de!!



10 ülkede 13 ofisi bulunan agile42 bugüne kadar 900'den fazla şirkete ve 100.000'den fazla kişiye agile yaklaşımları üzerine eğitim ve koçluk hizmeti vermiştir.

### Neden agile42?

- 1 Sadece "agile" yaklaşımları üzerine yoğunlaşmış hizmet veren tek firma!
- 2 Agile dönüşümünün tüm aşamaları ve yaklaşımları konularında uzman kadro
  - Agile Portfolio Management
  - Scrum • Kanban • XP
  - DevOps
  - Agile Development Pratikleri
- 3 Bir çok farklı sektörden, büyük-küçük her ölçekte yüzlerce şirket ile proje deneyimine sahip tek firma!

### agile42 Eğitimleri

agile42, Scrum Alliance sertifikası için, Türkiye'de eğitim sınıfları açmaya başladı.



Certified Scrum Master (CSM) ve Certified Scrum Product Owner (CSPO) eğitim sınıflarına kayıt olmak ve detaylı bilgi için <http://www.agile42.com/en/training/list/tr/turkey@agile42.com>



Erken kayıt dönemi indirimlerini kaçırmayın!!!



The Agile Coaching Company

[www.agile42.com](http://www.agile42.com)

Certification  
Improvement  
Values  
Empirical  
Agile  
Lean  
Training  
Reliability  
Experiment  
Scrum  
XP  
Kanban  
Engineering  
Coaching  
Principles  
TDD  
Technical Training  
Strategy  
Learn  
Transition  
Complexity  
Team  
Evolve  
Games  
Hot Top  
MVP  
Practice  
Mentor

We make your agile transition succeed

Bizi Sosyal Medyadan Takip Edin:





Proje Yönetimi ile ilgili

# Özlü Sözler

“ No matter how good the team or how efficient the methodology, if we’re not solving the right problem, the project fails. ”

**Woody Williams**

“ No one can whistle a symphony. It takes a whole orchestra ”

H.E. Luccock

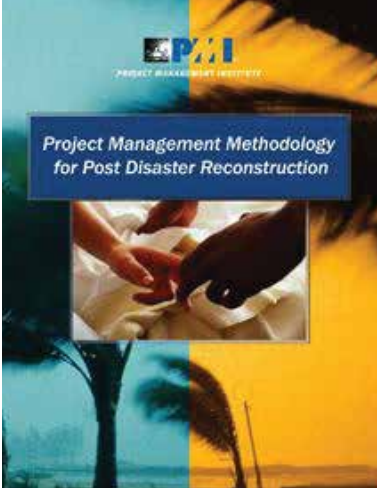
“ PMs are the most creative pros in the world; we have to figure out everything that could go wrong, before it does ”

**Fredrik Haren**

“ Risks do not arise on their own; there are reasons which usually make themselves known so you can do something about them ”

**Roland Wanner**

# PMI Global'den Haberler



## The Project Management Methodology for Post- Disaster Reconstruction

PMIEF (PMI Educational Foundation) tarafından geliştirilen "The Project Management Methodology for Post-Disaster Reconstruction" metodolojisinin detaylarına aşağıdaki adresten erişebilirsiniz.

<http://pmief.org/learning-resources/learning-resources-nonprofits-and-ngos/project-management-methodology-for-post-disaster-reconstruction>



## Project Management Professional (PMP)® Examination Content Outline

PMI tarafından Nisan 2015' de yayımlanan "Project Management Professional (PMP)® Examination Content Outline" 'da, PMP sınavı ile ilgili yapılan değişiklikler açıklanmıştır. Değişiklikler 1 Kasım 2015 tarihinden itibaren geçerli olacaktır.

Detaylı bilgiye <http://www.pmi.org/certification/exam-changes/pmp.aspx> adresinden erişebilirsiniz.

PMI® brings you the experts at  
**PMO Symposium** | 8–11 November 2015  
JW Marriott Phoenix Desert Ridge Resort & Spa | Phoenix, Arizona

## PMO Symposium

PMI'in uzmanları bir araya getirdiği PMO Symposium, 8-11 Kasım 2015 tarihlerinde Phoenix' te JW Marriott Phoenix Desert Ridge Resort & SPA otelinde düzenlenecektir. Aşağıdaki linkten kayıt olabilirsiniz.

<http://pmi.org/PMOSymposium>

# Proje Yönetim Dünyasından Haberler

## Dinamikler 2015 Düzenlendi



16. Uluslararası Proje Yönetim Kongresi Dinamikler 2015, 16-17 Nisan 2015 tarihleri arasında İstanbul Proje Yönetim Derneği tarafından İstanbul Kozyatağı Hilton'da düzenlenen etkinliğe PMITR YK Başkanımız Metin Örnek, YK Başkan Yardımcılarımızdan Murat Erkan ve Direktörlerimiz Süleyman Çavuşoğlu ile Begüm Kökçü katılmışlardır.



## 7. Ulusal Proje Meslek Konferansı

Türk Proje Yönetim Meslek Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen 7. Ulusal Proje Meslek Konferansı 12 Mart 2015 tarihinde Mövenpick Ankara otelinde organize edilmiştir.

## İnşaat Sektöründe Yeni Trendler ve İnovatif Gelişmeler



Uluslararası Proje Yönetim Enstitüsü ve Boğaziçi Üniversitesi işbirliği ile 16 Mayıs 2015 tarihinde, "İnşaat Sektöründe Yeni Trendler ve İnovatif Gelişmeler" etkinliği düzenlenecektir. Etkinliğe [www.upye.org](http://www.upye.org) adresinden kayıt yaptırabilirsiniz.

## PMI-TR Bilgilendirme Sunumları



PM Summit 2015 Ankara Proje Yöneticisi Emre ALIÇ, Mayıs ayında Ankara Gazi Üniversitesi ve Çorum Hitit Üniversitesi'nde gerçekleştirdiği seminerlerle üniversite öğrencilerine Proje Yönetimi, Proje Yöneticiliği ve PMI-TR hakkında bilgilendirme sunumları yaptı

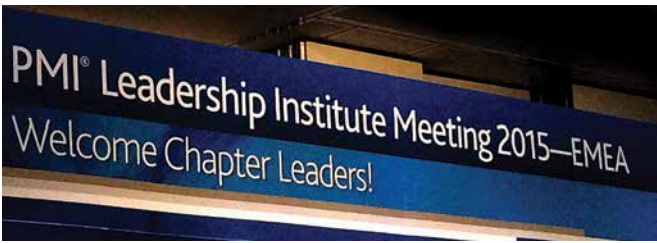


2015 PMI EMEA Bölgesi Liderlik Enstitüsü Toplantısında PMI TR Chapter Direktörlerinden Dilek Koçak **"Mentorluk: Kişisel ve Organizasyonel Bir Yolculuk"** sunumu ile yer aldı.



2015 yılında PMI EMEA Bölgesi LIM (Leadership Institute Meeting - Liderlik Enstitüsü Toplantıları) Londra'da 8-10 Mayıs tarihleri arasında yapıldı. PMI'nın toplam 202 chapter'ından 64'ünün katıldığı toplantılarda, tüm LIM'lerde olduğu gibi, ülkelerdeki PMI yapısını, üyelik, gönüllük ve organizasyonel açıdan geliştirmeye yönelik bilgi paylaşımları gerçekleştirildi. PMI Global'in yaptığı bilgi paylaşım ve yuvarlak masa toplantılarının yanısıra, ülke chapter'ları da kendi iyi uygulamalarından paylaşımlarda bulundu. Toplam 12 seansta, 20 chapterin birlikte veya tek tek yaptıkları paylaşım sunumları arasında, PMI TR de Chapter Direktörlerinden Dilek Koçak tarafından yapılan "Mentorluk: Kişisel ve Organizasyonel Bir Yolculuk" sunumu ile yer aldı. Sunumda, mentorluk programının, organizasyonel kültür ve bilgiyi yaymak konusunda nasıl destek sağladığı, hem mentor hem de mentinin (danışanın) gelişimindeki rolü, mentorluk programının oluşturulması ve uygulama süreçleri paylaşıldı. Bölgedeki pek çok PMI Chapter'ının konuya ilgisi yüksek oldu ve önümüzdeki dönemde diğer ülkelerin chapterlarının mentorluk programı geliştirmesi konusunda işbirliklerinin gündeme gelmesi bekleniyor.

# PMI Leadership Institute Meeting 2015 - EMEA

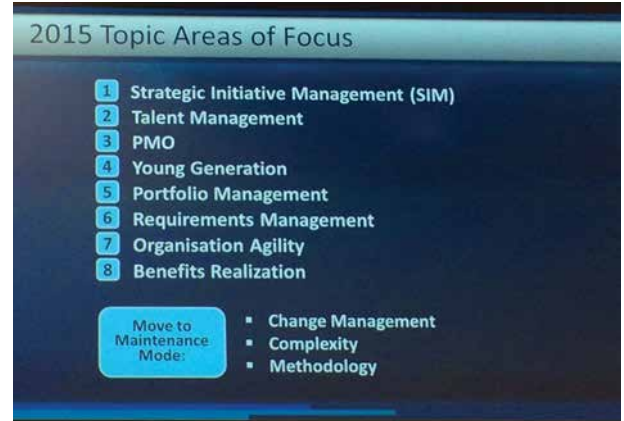


Londra'da 8-10 Mayıs tarihlerinde yapılan PMI EMEA LIM (Europe, Middle East, Africa Leadership Institute Meeting) toplantısına, PMI Türkiye Chapter'ı olarak 5 delege ile katıldık. 2 temsilcimiz kongrede birer konuşma yaptılar. 52 ülkeden, 64 Chapter'ı temsilen 293 gönüllü liderin katıldığı etkinlikte, Türkiye Chapter'ı deneyim paylaşımları ile diğer ülkeler tarafından dikkat çekilen ve ilgiyle izlenen bir konumda yer almıştır.



2015 Chairman Steve DelGrosso ve CEO Mark Landley'in yaptığı açılış konuşmasında; PMI'in dünya genelindeki üye sayısının 1997 yılında 31,333 iken, 2015 Mart sonu itibarıyla bu sayının 461,609'a çıktığı, bunun yanısıra sertifika

sahiplerinin sayısının ise 6,119'dan 693,152'ye çıktığını paylaşmış; bu dönemde ülke sayısı 96'dan 202'ye, iki katından fazla artarken üye sayısının 15 kat, sertifika sahiplerinin ise 113 kat artış gösterdiğine dikkat çekmiştir. Dünya genelinde aktif 275 Chapter ile Proje Yönetimi'nin geliştirilmesi konusunda çalışmalara devam edildiği belirtilmiştir.



2015 yılında PMI'in odaklanacağı temel konu başlıklarının aşağıdaki gibi belirlendiği paylaşılmıştır:

- Strategic Initiative Management (SIM)
- Talent Management
- PMO
- Young Generation
- Portfolio Management
- Requirements Management
- Organisation Agility
- Benefits Realization

Açılış konuşmacıları Vinh Giang "Be an influencer" ve Erin Meyer "The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business" konulu konuşmaları ile dinleyicilerden büyük beğeni almışlardır.



PMI Türkiye Ankara Şube Direktörü ve Mentor Eğitmeni Dilek Koçak tarafından, Türkiye’de yapılan mentorluk çalışmalarının anlatıldığı bir oturum düzenlenmiştir. ABD, Polonya, Almanya, Nijerya gibi pek çok ülkeden dinleyicinin katıldığı oturumda, mentor nedir sorusu ile başlayıp, PMI Türkiye Chapter olarak uygulanan programın detayları paylaşılmıştır. Mentorlar ve danışanlarının videoları izleyicilerin dikkatini çekmiştir.



Chapter Başkanımız Metin Örnek, aylık Profesyonel Gelişim etkinliklerinde iki konuşmacı yerine bir konuşmacı ve bir Speed Networking etkinliği yapıldığını, bu şekilde etkinliklere aktif katılımın arttığını belirtmiştir. Katılımcılardan alınan geri dönüşlerde daha önce etkinlik başına 2-3 olan yeni kişilerle tanışma sayısının 10’a kadar çıktığını paylaşmıştır.



UK Chapter Networking Direktörü Anna Urbaniak’ın iş ağını geliştirme (networking) üzerine yaptığı “Positive Networking: Making You and Your Chapter More Successful” konuşmasında, Speed Networking aktivitesini en başarılı uygulayan Chapter’lar olarak, UK ve Polonya Chapter’ları ile birlikte deneyimlerimiz paylaşılmıştır. PMI Türkiye

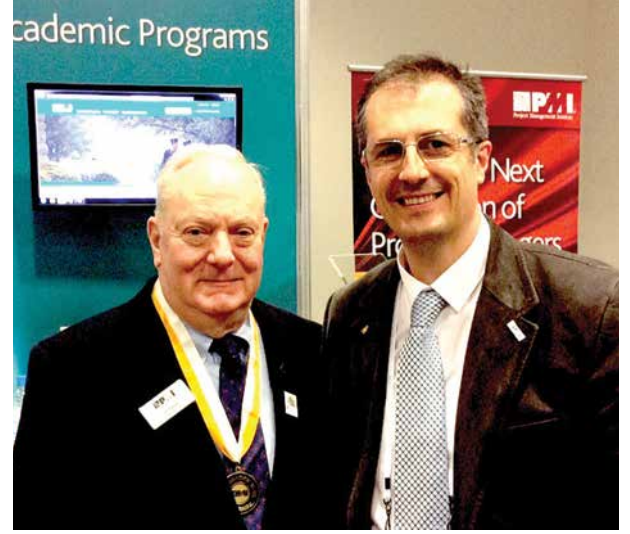




UK Chapter'ı ile 2015 yılı içinde ortaklaşa çalışmalar yapmak üzere fikir birliğine varılmıştır. PMI UK Chapter Başkanı Yohan Abrahams ile bu konuda detaylı toplantılar yapılmıştır.



Çocuklara yönelik Proje Yönetimi eğitimleri ile ilgili olarak PMIEF temsilcisi Alfonso Bucero ile toplantı yapılmıştır, karşılıklı bilgi alışverişinde bulunulmuştur. Türkiye'deki çalışmalarımız aktarılmış, yeni kaynaklar ve burs olanakları konusunda bilgi alınmıştır. Bu konularda detaylı bilgi almak için [www.pmief.org](http://www.pmief.org) adresi takip edilebilir.



Etkinliğin onur konuğu, 1969 yılında PMI'ı kuran 5 kişiden birisi olan Jim Snyder, yaptığı konuşmasında 46 yıl içinde PMI'ın nereden nereye geldiğini keyifli bir sohbetle dinleyicilerle paylaşmıştır.



Kapanış konuşmacısı Nigel Barlow, "Creating a Possibility Mindset" ile bilgiye dayanmayan algılar nedeniyle her konuda fikir sahibi olunabildiğini, bakış açılarını değiştirerek bambaşka dünyalara yolculuk yapılabileceğini ilgiyle izlenen sunumu ile katılımcılarla paylaşmıştır.

2016 yılında PMI EMEA LIM toplantısının 6-8 Mayıs tarihleri arasında, Barselona'da yapılacağı açıklanmıştır.



# Etkinliklerimiz

11  
Nisan  
2015



Proje yönetimi mesleğinin Türkiye’de gelişimine katkıda bulunmayı ve bu çalışmalarını üye ve gönüllülerinin desteği ve katılımıyla ileriye götürmeyi amaçlayan PMI Türkiye, yeni projeler, daha fazla büyüme ve proje yönetimi alanında daha fazla katkı sağlamak için 2015 Üyelik ve Gönüllülük Toplantısının ikincisini 11 Nisan’da Ankara’da 90’dan fazla proje yönetim profesyoneli üyemiz ve gönüllümüz ile ODTÜ Vişnelik Tesislerinde gerçekleştirdi.

14  
Nisan  
2015



Prof. Dr. Türker Baş tarafından gerçekleştirilen “**Mutluluğun Kimyası**” başlıklı etkinlik, 14 Nisan 2015 tarihinde PMI TR İstanbul şubesi tarafından gerçekleştirilmiştir.

Bu etkinlikte BT Sistemleri Direktörümüz Mustafa Tülü, PMI TR’den haberleri sundu.

21  
Nisan  
2015



21 Nisan 2015 tarihinde PMI Türkiye Ankara şubesi tarafından organize edilen etkinlikte, PMI Türkiye’den haberlerin paylaşılmasının ardından, Onur Gürcügil tarafından “**Mega Projeler**” anlatılmıştır. Geçmişten günümüze bilinen Mega Proje örnekleri üzerinden; projelerin başarıları, başarısızlıkları, proje yönetim yaklaşımları, toplumsal etkileri ve diğer projelerden farklılıkları konularına değinilmiştir.



28  
Nisan  
2015



PMI TR İstanbul şubesi 28 Nisan 2015 tarihinde yapılan etkinlikte; üyelerin aralarındaki iletişimi arttırmak amacı ile yapılan networking aktivitesinden sonra Melda Polat ve Murat Özbilen tarafından **“Proje Liderliği Akademisi@Arçelik”** konusu ele alınmıştır.

9  
Mayıs  
2015



Mayıs 2015’ de Londra’ da gerçekleştirilen PMI EMEA LIM etkinliğinde; PMI Türkiye Chapter’ı olarak Speed Networking deneyimlerimiz Metin Örnek tarafından ve PMI Türkiye Mentörlük programımız Dilek Koçak tarafından sunulmuştur.

12  
Mayıs  
2015



12 Mayıs 2015 tarihinde PMI TR İstanbul şubesi tarafından düzenlenen etkinlikte, Assitt Proje Yönetim Müdürü olarak görevini sürdüren İlyas Yalçın, **“Assitt Proje Yönetim Müdürlüğü Kuruluş Hikayesi”** başlıklı konuşmasını gerçekleştirmiştir.

21  
Mayıs  
2015


PMI Türkiye Ankara şubesi tarafından TOBB Üniversitesi toplantı salonunda 21 Mayıs 2015 tarihinde gerçekleştirilen etkinlikte, Funda Gökçebağ Savunma Sanayi'nde gerçekleştirilen Sanayi Katılım Offset (SK/O) Uygulamaları üzerine yaptığı çalışmalarından bahsetmiştir. **SK/O uygulamalarına ilişkin terminoloji** ve uygulamaların amacına değindikten sonra SK/O teklif hazırlama ve sözleşme yönetimi konularında gerçekleştirilen faaliyetleri aktarmıştır.

 23  
Mayıs  
2015


PMI Türkiye' nin destekçi olduğu "**Çocuklar İçin Bilişim Zirvesi**" 23-24 Mayıs Cumartesi-Pazar Günleri İstanbul Kadir Has Üniversitesi'nde düzenlenmiştir. Etkinlikte Dernek Yöneticilerimizden Sn. Ömer Ragıp Özkan da "**Çocuklar İçin Proje Yönetimi Kiti**" konulu bir sunumunda; ilk ve orta öğretim öğretmen ve öğrencileri için Proje Yönetimi'ne yönelik yapılan PMIEF çalışmalarını aktarmıştır.

 26  
Mayıs  
2015

Öykü Gamze Akyol Taşkol  
İnsanı Tanıma Sanatı: Enneagram

**ANADOLU YAKASI**  
Adres: İstanbul Şehir Üniversitesi / Güney Kampüs  
Altunizade Mh., Kuşbakışı Cd., 34662 İstanbul



26 Mayıs 2015 tarihinde PMI Türkiye İstanbul tarafından etkinlikte, Öykü Gamze Akyol Taşkol "**İnsanı Tanıma Sanatı: Enneagram**" konusunu ele almıştır.

 28  
Mayıs  
2015


28 Mayıs 2015 tarihinde İstanbul ve Ankara'da eşzamanlı olarak Genişletilmiş Yönetim Kurulu toplantısı yapılmıştır.

# Gelecek Etkinliklerimiz

05 Haziran PMI Türkiye İzmir  
İnovasyon ve Proje Yönetimi

09 Haziran PMI Türkiye İstanbul- Avrupa Yakası  
Tuncay Beşikçi – Bekir Özdemir Konu: Şirketlerde  
Suistimal İncelemeleri ve Adli Bilişim

16 Haziran PMI Türkiye Ankara  
Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi (PLM) ve Uygulamaları

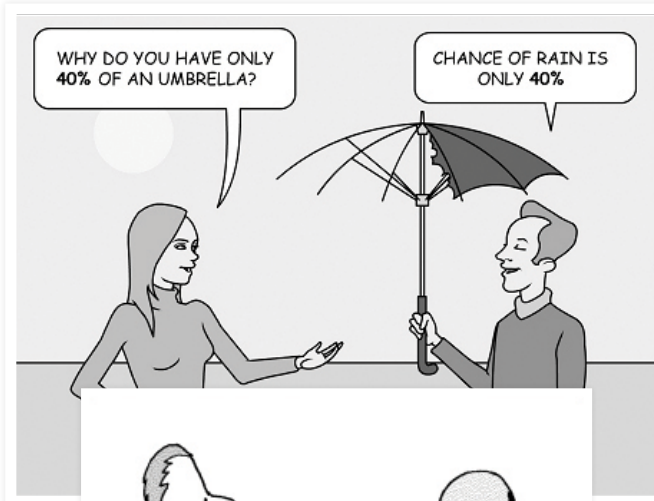
30 Haziran PMI Türkiye İstanbul- Anadolu Yakası  
Banu Çelik – Konu: Müzakere Teknikleri

07 Temmuz PMI Türkiye İstanbul- Avrupa Yakası

21 Temmuz PMI Türkiye Ankara  
Stratejik Düşünme ve Yönetim Becerilerinin Geliştirilmesi

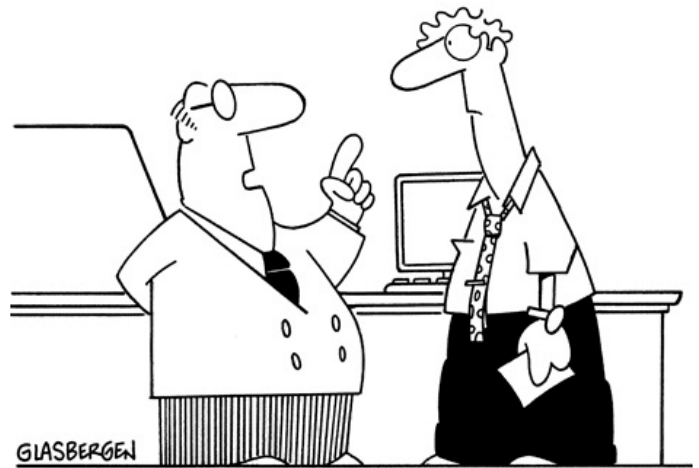
28 Temmuz PMI Türkiye İstanbul- Anadolu Yakası

## Mizah



"The beauty part about dumping a project onto my people and walking away is that if it succeeds, it was my idea. If it fails, it's their fault."

Copyright 2008 by Randy Glasbergen.  
www.glasbergen.com



"As CEO, I try to set an example for everyone else in the company. That's why you never hear me complaining about the size of my paycheck!"

# Sosyal Medyada PMI-TR



**Emre Aliç, PMP**  
@emrealic

.@PMI\_TR @Proje yöneticileri farkındalık yaratmak istiyor bthaber.com/proje-yoneticisi... @bthaber

**PMI TR**, 5 yeni fotoğraf ekledi.  
24 May, 21:19

ICT for Kids'15 etkinliğinde, PMITR'nin çocuklara yönelik proje yönetimi konusundaki çalışmalarını Ragıp Özkan sundu.

**PMI TR**  
13 May, 02:21

PMITR Proje Yönetim Zirvesi (PM Summit) 2015 İstanbul için 1 Temmuz'a kadar geçerli erken kayıt fiyatları belli oldu.

**PMI TR PM Summit İstanbul 2015 Kongresi**  
12 May, 19:59

Değerli Takipçilerimiz,  
Proje Yönetim Zirvesi - İstanbul Bilet Satışları Başladı...  
Şimdi Ödeme Yapın ve Erken Kayıt Fırsatlarını Kaçırmayın...

**Proje Yönetim Zirvesi İstanbul Bilet Satışları Başladı**

**Yeriniz HAZIR MI?**  
1 Temmuz'a kadar geçerli 1 kişilik Katılım Ücreti: 500/600TL (Üye/Üye Değil)  
IBAN: TR38000460063688800059418

**PMI TR Chapter**  
@PML\_TR

Metin Örnek sharing @PML\_TR speed networking experiences at #PMIcongress #pmilim

İngilizce dilinden çevir

**PMI TR**, 3 yeni fotoğraf ekledi.  
22 May, 09:54

Sevgili takipçilerimiz,  
21 Mayıs Ankara etkinliğimizde Networking etkinliği sonrası Sn. Funda Gökçebağ sunumunu gerçekleştirdi. Verimli bir etkinlik gerçekleştirdik. Tüm katılımcılarımıza teşekkür ederiz...

**PMI TR** bir etkinlik oluşturdu  
21 Mayıs, 09:22

**KALKINMA ve PROJE YÖNETİMİ**

Her sektörden başarılı projeler ve doğru proje yönetimi bu zirvede konuşulacak.

**PM Summit Ankara 2015 Kongresi**  
27 Ekim Salı, 09:00  
Ankara'da Yıldırım Ankara  
9 kişi katıldı

[+ Katıl](#)

**PMI TR**  
26 May, 08:30

Değerli takipçilerimiz,  
Bildüğünüz gibi 1 Mayıs tarihinde yürürlüğe giren kanun çerçevesinde etkinliklerimizi, paylaşımlarımızı ve Proje Yönetimi ile ilgili son gelişmeleri size ulaştırabilmek amacıyla izninizi almamız gerekiyor. İletişimde kalmak için lütfen aşağıdaki adrese girip mail adresinizi bizimle paylaşır mısınız? Teşekkürler.

<http://opti...Devamını Oku>

**İznizi İstiyoruz**

PMI Türkiye olarak, çalışmalarınıza katıldığınız, bizi izlediğiniz ve proje yönetimi mesleğinin gelişmesine katkıda bulunduğunuz için sizlere teşekkür ederiz.

PMI Türkiye'den haber, duyuru, davetiye ve diğer mesajları e-mail yolu ile almaya devam etme isteğinizde olduğunuza inanıyoruz. Duyurularımızı almaya devam etmek için lütfen formu doldurup "İzn Veriyorum" tuşuna basınız.

İsim Soyisim

Email Adresiniz

**PMI TR**  
19 May, 08:21

19 Mayıs Atatürk'ü Anma Gençlik ve Spor Bayramımız kutlu olsun. @PML\_TR #pmitr #19mayis

19 Mayıs  
Atatürk'ü Anma  
Gençlik ve Spor Bayramımız  
Kutlu Olsun

**PMI TR**  
10 May, 06:43

Sevgili Takipçilerimiz;  
Bütün annelerin ve anne gibi sevebilen herkesin anneler gününü kutlarız...

Sosyal Medyada  
Bizi Takip Edin



# 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 Akçiçek**  
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



**Sevda 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 Akçiçek**  
PM Day Proje Yöneticisi



**İpek Sahra Özgüler**  
Publication Assistant Director



**Ömür Benek**  
Social Media, Website Assistant Director



**Umman Boztuğ**  
Communication Assistant Director



**Özgür Çakmak**  
IT Assistant Director

PMI TR

# Profesyonel Gelişim, Eğitim, Sertifikasyon Yönetim Ekibimiz

**Hadi Çolakoğlu***Profesyonel Gelişim, Eğitim, Sertifikasyon VP***Süleyman  
Çavuşoğlu***PGA İstanbul Direktörü***Eren Akdur***PGA Ankara Direktörü***Sevda Akın***Eğitim ve Sertifika Direktörü***Sevcan Yağan***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*



## Hadi Çolakoğlu

*Profesyonel Gelişim, Eğitim, Sertifikasyon VP*

1973 yılında Eskişehir’de doğan Çolakoğlu, Ankara Üniversitesi Elektronik Mühendisliği Bölümü’nden 1996 yılında mezun olmuştur. İşletme yüksek lisansını, Anadolu Üniversitesi’nde 2007 yılında tamamlamıştır. İki yıla yakın bir süre ABD’de gerekli eğitimleri alarak, Eskişehir 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı bünyesinde yer alan ‘F-16 Yazılım Geliştirme Merkezi’nin kurulmasında görev almıştır. Aynı merkezde çeşitli “F-16 Uçuş Harekât Yazılımı” projelerinde çalışmıştır.

Başta Savunma Sanayi olmak üzere, 20 yıla yakın tecrübeye sahip olan Çolakoğlu, bu süre zarfında kıdemli yazılım mühendisi, proje yöneticisi ve lider olarak birçok projede görev almış ve birçok ekibe liderlik etmiştir. Project Management Institute (PMI®) üyesi olup, Project Management Professional (PMP®) sertifikası sahibidir. Halen PMI Türkiye Yönetim Kurulu’nda Profesyonel Gelişim’den sorumlu Başkan Yardımcısı olarak görev almaktadır.

Proje yönetimi ve liderlik konuları başta olmak üzere, yurt içinde ve dışında eğitimler ve seminerler vermekte ve çeşitli organizasyonlarda konuşmacı olarak yer almaktadır. “Projelerinizin Lideri Olun” isimli, 2015 yılında yayınlanacak bir kitabı bulunmaktadır. Evli ve Mete isminde bir çocuk babasıdır.



## Süleyman Çavuşoğlu

*PGA İstanbul Direktörü*

1973 yılında Konya’da doğan Süleyman Çavuşoğlu, ilkokuldan sonra orta ve lise öğrenimini Konya Meram Anadolu Lisesi’nde tamamladı. Üniversite öğrenimi Yıldız Teknik Üniversitesi Bilgisayar Bilimleri ve Mühendisliği bölümünde tamamlayan Çavuşoğlu, öğrenimi sırasında yazılımcı olarak çalışmaya başlamıştır. Yazılımcı olarak çalıştığı firmaların ardından 2000 yılında Turkcell’de çalışmaya başlamış. 2013 Mayıs ayına kadar sırasıyla Sistem destek uzmanı/yazılımcı, İş Analisti/Proje Yöneticisi, Proje Yöneticisi, Proje/Program Yöneticisi olarak çalışmıştır. 2013-2014 yılları arasında Türk Telekom’da Proje/Program danışmanı olarak çalışmış, 2014 Haziran’dan beri Mirsis Bilgi Teknolojileri firmasında Kıdemli Proje Yöneticisi olarak çalışmaktadır.

2005 yılında PMP sertifikasını alan Çavuşoğlu, 2012 yılında PMI TR Chapter bünyesine katılmış. PMBOK5 Yerelleştirme Projesi’nde Proje Yöneticisi olarak görev almıştır. PMI TR Chapter bünyesinde, 2013 yılında Yönetim&Finans bölümünde Asistan Direktörlük yapmış ve 2013 Aralık ayında yapılan seçimlerde direktör olarak seçilmiştir. 2014 Ocak tarihinden bu yana İstanbul Profesyonel Gelişim Etkinlikleri Direktörlüğü görevini sürdürmektedir.

Süleyman Çavuşoğlu, evli, 11 ve 4 yaşlarında 2 erkek çocuğu babasıdır.



## Eren Akdur

*PGA Ankara Direktörü*

ROKETSAN’da 14 Yılı aşkın bir süredir Proje Yöneticisi olarak çalışmaktadır. Proje Yönetimi alanında PMP ve PMI-RMP sertifikaları bulunan Eren Akdur, bugüne kadar birçok ulusal ve uluslararası önemli projede görev almıştır. Master derecelerini sırasıyla Metalurji & Malzeme Mühendisliği ile Mühendislik Yönetimi konularında Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nden, MBA derecesini Ithaca College, ABD’den alan Eren Akdur, Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi’nde MBA programında Proje Yönetimi dersleri vermektedir. Aynı zamanda, ROKETSAN’da CAPM Sertifikası Hazırlık Eğitimleri vermekte ve PMI-TR Chapter’da Profesyonel Gelişim Etkinlikleri Ankara Direktörü olarak görev yapmaktadır.





## Sevda Akın

*Eğitim ve Sertifika Direktörü*

Proje Danışmanı Telekom ve Bilişim sektöründe +20 yıldan beri faaliyet göstermektedir. Hacettepe Üniversitesi Elektronik Mühendisliği bölümü mezunu olan Sevda AKIN, sırasıyla 1991-1994 yılları arasında Alcatel Belçika ve Almanya'da Telekom yazılım Danışmanı, 1995'de iktisat Bankası iştiraki MSM'de Yazılım uzmanı , 1997'de Cukurova Holding'in Mobicom şirketinde IT Projeler Yöneticisi, 1997'de İsviçre'de Müşteri ve Fatura sistemleri yazılımları yapan LHS'de Proje Danışmanı, 2000 yılında Telsim'de Yeni teknolojiler Müdürü, Oksijen'de Proje Yöneticisi olarak çalıştı. 2001-2009 yılları arasında Aria ve Avea'da Proje ve Program Yöneticisi olarak görev yaptı. Aria – Aycell şirketleri birleşmeleri sürecinde IT sistemlerinin birleştirilmesi, Regülasyon kapsamında bütün operatörlerle ortak yürütülen IMEI, MNP proje ve Programlarını yürüttü. 2009 'da Innova'da Kıdemli Proje Yöneticisi olarak çalışmaya başladı. 2010 -2011 yılları arasında Turk Telekom'da Program Bir Dönüşüm Programında Program Yönetim Direktörlüğünde Rapor ve Kalite Yöneticisi olarak çalıştı; MS Project Server 2010 EPM aracını süreçleri ile hayata geçirdi. 2012'den beri PMO kurulumu, Program Yönetimi, PPM konularında Danışmanlık yapmaktadır.



## Sevcan Yağan

*PD İstanbul Assistant Director*

Ege Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği 2003 mezunu. Çalışma hayatına Finansbank'ta Yazılım Geliştirme Departmanında başladı. Nortel Netaş'ta yazılım geliştirme uzmanı, takım lideri ve teknik proje yöneticisi olarak görev yaptı. Kron Telekom'da Ürün ve Proje Yöneticisi olarak çalıştı. 2013 yılından bu yana da Türk Telekom'da Kıdemli Proje Yöneticisi olarak çalışıyor. Türk Telekom'daki Yeni Ürün & Servis Projeleri ile CRM & OM Dönüşüm Programını yönetti. Hali hazırda TT Grup Satış Transformasyon Programını yönetiyor. 2013 yılında PMP sertifikasını alan Yağan aynı dönemde PMI TR Chapter'da gönüllülük aktivitelerinde yer almaya başladı. 2015 Ocak ayından bu yana İstanbul Profesyonel Gelişim Etkinlikleri Direktör Yardımcılığı görevini sürdürmektedir. Sevcan Yağan evli ve bir kız çocuğu annesidir.



## Serhat Önal

*PD İstanbul Assistant Director*

İstanbul Üniversitesi, Bilgisayar Mühendisliği bölümünü mezunu olan Serhat Önal, yüksek lisansını 2005 yılında Kadir Has Üniversitesi İşletme bölümünde tamamlamıştır. İş hayatına 2002 yılında sigortacılık yazılımı sektöründe başlamış ve takım liderliğine kadar yükselmiştir. Ardından kariyerine bankacılık sektöründe devam eden Serhat Önal, 2006 yılında Ortadoğu'daki bankalarda yürütülen bankacılık projelerinde sistem analistliği ve proje yönetimi danışmanlıkları vermiştir.

2009 yılında BIS Çözüm'de Yazılım Takım Lideri olarak göreve başlayan Serhat Önal, 2013 yılında İnsan Kaynakları ve Kurumsal Uygulamalar Yazılım Geliştirme Grup Yöneticiliği pozisyonuna atanmıştır. Halen ilgili pozisyonda ürün ve sistem geliştirme, proje ve program yönetimi konularında çalışmaktadır. PMP Sertifikasına sahip olan Serhat Önal 2012 yılından bu yana da PMI Türkiye'de Direktör Yardımcılığı görevini üstlenmektedir.



## Burak Acar

*Speaker Coordination Assistant Director*

1990 senesinde Yıldız Teknik Üniversitesi, Elektrik Mühendisliği bölümünden mezun olan Burak Acar, 1994 tarihinde, Marmara Üniversitesinde Endüstri Mühendisliği ve MIS üzerine 2 ayrı Yüksek Lisans derecesini almıştır. Burak Acar bankacılık sektöründe analist olarak iş hayatına başlamıştır. 13,5 sene Turkcell de sektöründe analist ve Kıdemli Proje Yöneticisi olarak görev yapmıştır. PMI TR'de Ocak 2014 tarihinden itibaren gönüllü olarak yer almakta olup, Mart 2015 tarihinden sonra ise İstanbul Profesyonel Gelişim Aktiviteleri Yardımcı Direktörü olarak PMI gönüllüğüne devam etmektedir.



## Hasan Yavuz

*PD Ankara Assistant Director*

Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Endüstri Mühendisliği mezunu olan Hasan Yavuz, ROKETSAN A.Ş.'de Üretim Planlama mühendisi olarak çalışmaktadır. Ayrıca ODTÜ Bilim ve Teknoloji Politikası Çalışmaları'nda ise yüksek lisans çalışmalarına devam etmektedir. PMI TR'de Ocak 2014 tarihinden itibaren gönüllü olarak yer almakta olup, Mart 2015 tarihinden sonra ise Ankara Profesyonel Gelişim Aktiviteleri Yardımcı Direktörü olarak PMI gönüllülüğüne devam etmektedir.



## Seyide Kurtuluş

*Education Assistant Director*

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Mezunu olan Seyide Kurtuluş çalışma hayatına Deloitte Türkiye' de denetçi olarak başlamış ve çalışmalarını Bilişim teknolojisi alanında SAP uygulamaları ile devam ettirmiştir. Türkiye, Almanya ve Kanada'da SAP proje yöneticisi, Sürekli gelişim ve süreç iyileştirme yöneticisi ve danışmanı olarak farklı sektörler de müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve taleplerinin karşılanması ve efektif çözümler üretilmesi kapsamında görev almıştır.

Kanada'da bulunduğu süre içerisinde Proje Yönetimi eğitimi almış olup aynı zamanda SMMM ve CSM ve PMP unvanına sahiptir.

Hali hazırda Daimler Grup şirketlerine hizmet eden SDC biriminde Principal Danışman olarak görev yapmaktadır.



## Murat Taner

*Mentörlük Program Yöneticisi*

Murat Taner, 1985 yılında ODTÜ Elektrik Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. University of Florida'dan aynı alanda yüksek lisans derecesini aldı. Çalıştığı iki büyük kurumda, Türkiye'de ilklerin gerçekleştirildiği büyük projelerde çalışma fırsatı buldu. Yapı Kredi Bankası'nda iken ayrıca, PMI ile tanıştı ve PMP sertifikasını aldı. Daha sonra TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi'nde savunma sanayii alanında Türkiye'de özgün teknolojilerin geliştirilmesini hedefleyen projelerde görev yaptı. Murat 2012 yılından beri, proje yönetimi, problem çözme, karar verme ve sürdürülebilirlik konularında kurumlara ve proje takımlarına destek olmayı ve onlarla birlikte öğrenmeyi sürdürmeyi hedefliyor. PMI Türkiye gönüllüsü olarak mentorluk yaptı ve bir süredir de Mentorluk Programı'nın yöneticisi. Hayatındaki en büyük pişmanlığı bir müzik aleti çalmayı öğrenmemiş olmak olan Murat, bugünlerde fotoğrafçılık, model trenler, bisiklet ve bilim kurgu ile ilgileniyor. Evli ve iki(z) çocuk babası.



## Burcu Kara

*Networking Gönüllüsü*

2010 yılı TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Makine Mühendisliği ve Endüstri Mühendisliği (Çift Anadal) mezunudur. SDT A.Ş. ve Gate Elektronik A.Ş.'de Proje Yönetimi alanında, Tübitak SAGE'de Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi konusunda çeşitli pozisyonlarda görev almış olup 1,5 senedir ASELSAN'da Proje Değerlendirme ve Analiz Mühendisi olarak görev yapmaktadır. 2011 yılında PMI TR gönüllüsü olan Burcu Kara Ankara Networking Gönüllüsü olarak destek vermektedir.

# Soru/Yorum-Oku/Yorum



## SORU

My name is Michael Oladele, am currently rounding up my Msc in civil engineering at cyprus international university and want to enrol for PMP certification. Am writing to know the cost, time and the process involved to write the certification. I will be looking forward to read from you soon . Best Regards

**Oladele O.M**

## CEVAP

Hi Michael,

Thank you for reaching us. The summary of the requirements and process explained below. If you need further information, please check the link <http://www.pmi.org/certification.aspx>

The PMP recognizes demonstrated competence in leading and directing project teams. If you're an experienced project manager looking to solidify your skills, stand out to employers and maximize your earning potential, the PMP credential is the right choice for you.

To apply for the PMP, you need to have either:

- A secondary degree (high school diploma, associate's degree, or the global equivalent) with at least five years of project management experience, with 7,500 hours leading and directing projects and 35 hours of project management education. OR
- A four-year degree (bachelor's degree or the global equivalent) and at least three years of project management experience, with 4,500 hours leading and directing projects and 35 hours of project management education.

This is an overview of the requirements. For complete details regarding the PMP eligibility requirements, please view the PMP Handbook for further details.

If you do not meet the PMP eligibility requirements, you may want to look at the Certified Associate in Project Management (CAPM)<sup>®</sup> certification.

- To apply for the PMP, register and log in to our online system to get started. A printable PMP application form is also available.
- Need more information? Get more information on the

PMP's role and requirements. For a more detailed look, consult the PMP Handbook.

- Ready to take the exam? Use the PMP Exam Guidance for information about the exam, tips for preparing, and important updates.

Continuing Certification Requirements program, a PMP credential holder will need to earn 60 PDUs per three-year cycle. To learn more about the program, what are PDUs, how to earn and claim them, as well as step-by-step instructions on how to renew your certification, watch the CCR video. You can also reference the latest PMP Handbook found on PMI.org

If you're ready to report your activities, visit PMI's online CCR system to report PDUs and view your certification records. You can download a printable PDU activity reporting form.

Kind regards

## SORU

Sevgili PMI TR Merhaba

+12 sene proje yazılım iş geliştirme uzmanlığım bulunmakta. Yapmış olduğum görüşmelerde aradığımı bulamıyorum. Kariyer çizgisi proje yöneticiliğiyle yazılım mimarlığı arasında olmasına rağmen hala coder programcı muamelesi görmekteyim. Tecrübemin ve bilgi birikimin karşılığını alamıyorum ne tavsiye edersiniz? Döngüyü kıramıyorum PMI PMP sınavıyla bu döngüyü kırabilir miyim? Saygılar Sevgiler.

**Mansur Danış**

## CEVAP

PMP ünvanı almak, proje yöneticiliği alanındaki uzmanlığınızın ve deneyiminizin ön plana çıkması ve belgelendirilmesi açısından çok faydalı olacaktır. Bundan sonraki kariyerinize ilişkin vizyonunuzu tanımlamanızı, yaptığınız görüşmelerde iş deneyimleriniz kadar mevcut potansiyelinizi ve gelecekteki kariyerinizle ilgili beklentilerinizi net olarak ifade etmenizi öneririz. Kariyerinizin yönetimini de bir proje olarak ele almayı düşünebilirsiniz. Kendinizi gerçekleştirme olanağı bulduğunuz başarılı bir kariyer dileriz.

# PROJE YÖNETİM DÜNYASI

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



Sosyal Medyada Bizi Takip Edin

