

# PROJE YÖNETİM DÜNYASI

The World of Project Management

PMI TR Periyodik Yayını / Eylül 2016 / Yıl 4 / Sayı 9

Kurumsal Proje Yönetimi Ofisleri (EPMOs)  
Liderleri ile Röportaj

Bilim Adamlarının Proje Yönetimini Keşfi:  
200'den fazla proje ile üretilen mega proje;  
dünyanın en büyük deneysel nükleer füzyon  
reaktörü W7-X

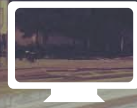
Değer Teslim Etmek:  
Projenin Yürütülmesinde Faydalara  
Odaklanma - Mesleğin Nabızı Raporu

PMBOK® 6 Ön Değerlendirmesi

"Proje yönetimi uygulayıcıları olarak, doğru  
ve saygın olanı yapmaya  
kendimizi adadık"  
PMI Etik ve Mesleki Davranış İlkeleri

Kurumlarda Etik Yönetimini Başlatmanın  
Adımları

Proje Yönetimi Ofisleri Nasıl Başarısız Olur?



MICROSOFT BULUT ÇÖZÜMLERİ  
İLE İŞİNİZİ GÜÇLENDİRİN

B  
U

S  
A  
Y  
I

Y  
I  
D

D  
A



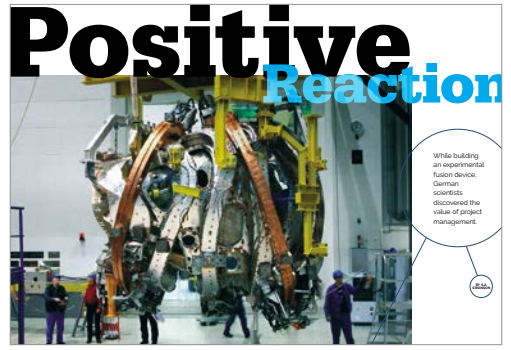
5 Editör'den  
Petek Kabakçı



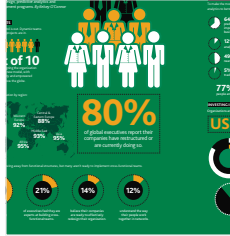
7 Başkan'dan  
İsmail Kurtoglu



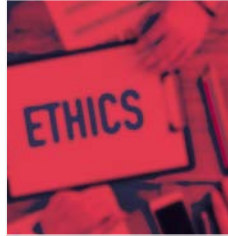
10 Search of Alignment  
Röportaj



16 Positive Reaction  
Yabancı Makale



22 Metrics



24 Kurumlarda  
Etik Yönetimini  
Başlatmanın  
Adımları  
Dr. Habibe Akşit



27 Delivering Value:  
Focus on benefits  
during project  
execution  
Pulse of Profession



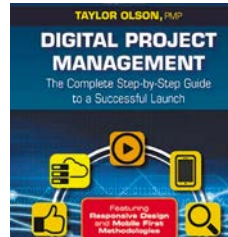
28 PMI Etik ve  
Mesleki Davranış  
İlkeleri  
Derya Erdoğan



34 PMBOK® 6 Ön  
Değerlendirmesi  
Köksal Gürkan



36 Proje Yönetim  
Ofisleri Nasıl  
Başarısız Olur?  
İlyas Yalçın



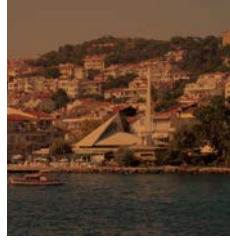
39 Dijital Proje  
Yönetimi: Başarılı  
Yayın için Komple  
Adım-Adım  
Rehberi  
Kitap Tanıtımı



40 Genç Proje  
Yöneticisi Adayları  
(GencPY)  
Volkan Ekinci



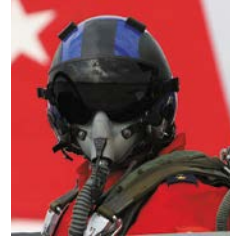
**42** Uluslararası Proje Yönetim Günü Haber



**43** PMI TR Yaza Veda ve Sonbahara Merhaba Etkinliği Haber



**44** Stratejik Marketing Projelerimizde Önemli Kilometre Taşları Dönüldü Haber



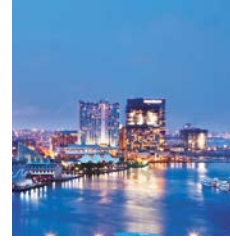
**45** PMI Türkiye Pilot Chapter Seçildi Haber



**46** Çocuklara Proje Yönetimi Yetkinliği Kazandırmaları için 550 Öğretmene Eğitim Verdik Haber



**48** PM Summit İstanbul 2016 Duyuru



**52** PMI Globalden Haberler



**53** Özlü Sözler



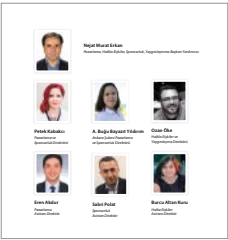
**54** Etkinlikler



**56** Yönetim



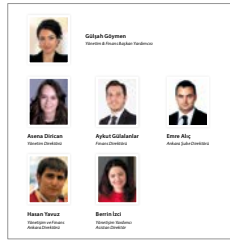
**58** Nejat Murat Erkan Pazarlama, Halkla İlişkiler, Sponsorluk, Yaygınlaştırma Başkan Yardımcısı



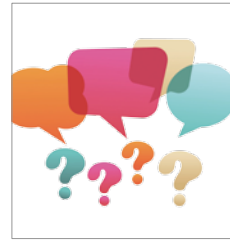
**59** Pazarlama, Halkla İlişkiler, Sponsorluk, Yaygınlaştırma Ekibimiz



**62** Gülşah Göymen Yönetim & Finans Başkan Yardımcısı



**63** Yönetim & Finans Ekibimiz



**66** Soru/Yorum-Oku/Yorum

# B U S A Y I D A



## Değerli takipçilerimiz,

Bildiğiniz gibi 1 Mayıs 2015 tarihinde yürürlüğe giren kanun çerçevesinde etkinliklerimizi, paylaşımlarımızı ve Proje Yönetimi ile ilgili son gelişmeleri size ulaştırabilmek amacıyla izniniz alınması gerekiyor. İletişimde kalmak için lütfen aşağıdaki adrese girip mail adresinizi bizimle paylaşır mısınız? Teşekkürler.

<http://bit.ly/pmi-subscribe>



**Petek Kabakcı** PMP, PCC

Pazarlama ve Sponsorluk Direktörü

Proje Yönetim Dünyası Editörü

## Editör'den

Değerli Proje Yönetimi Profesyonelleri,

Proje Yönetim Dünyası'nın Eylül sayısı ile sizleri selamlıyoruz.

**P**roje dünyası, dört mevsim aktif ve hareketli, sürekli büyüyor ve gelişiyor. Yaz aylarını geride bırakıp sonbahara girerken her sayımızda olduğu gibi, PMI Global yayınlarından sizin için seçtiğimiz en son makaleler, röportaj ve raporlarla, PMI TR'de gerçekleştirdiğimiz etkinliklerle, sizlerden gelen makaleler ve haberlerle aktif, hızlı ve sürekli gelişen mesleğimizden yeni renkleri sizlerle paylaşmanın mutluluğunu yaşıyoruz.

Proje yönetimi profesyonellerinden beklenen öncelikli görevin; önceden belirlenmiş olan bir bütçe ve zaman içinde proje kapsamını gerçekleştirmekten ibaret olduğu yaklaşımı çok eskilerde kaldı. Projelerin, iç referanslı ölçülerle değerlendirilmesinin yeterli olmadığını, bir projenin içinde yer aldığı çevre ile etkileşimi ve bu etkileşim sonucunda oluşturduğu etkileri içine alan yeni ölçülerin proje yönetimi mesleğinin yeni ufuklarını belirlediğini konuşuyoruz son günlerde.

Bir projenin, kurumsal vizyona ve stratejiye etkisi kadar, sağlayacağı faydaların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesinin sistematik bir biçimde yönetilmesi giderek önem kazanıyor. Proje ve programlarımızı yönetirken, beklenen faydanın yaratılıp yaratılmadığını gözlüyor, ölçüyor ve raporluyor muyuz? Üretilmesi beklenen faydanın bir "sahibi" var mı? Karşımıza çıkan paradoks şudur ki; bir çok zaman başlangıçta belirlenen amacına ulaştığı ve başarılı olduğu düşünülen bir çok proje, gerçekte kurumun gelişmesini sağlayacak faydalara odaklanmamaktadır. Oysa, değerini gerçekleştirmesini yönetme konusunda yüksek olgunluğa sahip kurumların, proje ve programlara yatırdıkları paranın %67 oranında daha az kaybedildiği, hem proje ve programların daha başarılı olduğu hem de iş için sağlanan faydanın daha yüksek olduğu görülmüştür. Yönetici liderlerin zihninde kurumsal amaçlara ulaşma ve projelerin stratejik değeri arasındaki bağlantı arasında



»»» kopukluk süregelmektedir. PMI'in 2016 Haziran ayında yayınlanan, 717 proje yönetimi uygulayıcısı ve üst düzey yöneticilerle röportajlar yaparak hazırladığı **Değer Teslim Etmek: Projenin Yürütülmesinde Faydalara Odaklanma (Delivering Value: Focus on benefits during project execution)** raporunun tanıtımına, Pulse of the Profession sayfamızda yer verdik. Raporu aynı sayfada yer alan bağlantıyı tıklayarak indirebilirsiniz. Raporun, yukarıda söz ettiğimiz konuların yanısıra, diğer bilgi ve bulgular ile çalışmalarınıza yeni bir boyut katacağı görüşündeyiz.

**Kurumsal Proje Yönetimi Ofislerinin (Enterprise Project Management Offices – EPMOs)** projelerin başarısındaki rolü nettir. Fakat EPMO'ların rolü, üst düzey yöneticiler tarafından ne kadar anlaşılmakta ve ne kadar destek görmektedir? EPMO'lar üst yönetimin desteğini nasıl elde edebilir? Mevcut üst düzey yöneticiler değiştiğinde yeniden, hızlı bir şekilde destek almanın yolları nelerdir? EPMO'lar kurumsal strateji ile uyumlarını artırmak için neler yapabilir? EPMO'ların iş değeri yaratma yolları nelerdir? sorularına cevap arayarak dört EPMO lideri ile yapılan röportajı sizlerle paylaştık. Bu sayımızda, proje yönetimi disiplininin ve proje yönetimi profesyonellerinin etkinliğinin artırılması için önemli alanlardan birisi olduğunu düşündüğümüz; üst yönetimin iş değeri yaratma, strateji, ve proje yönetimi ile ilişkisi ana temalarımızdan birisini oluşturdu. Değer Teslim Etmek raporunun yanı sıra **In Search of Allignment** röportajında yer alan deneyimli EPMO liderlerinin verdiği bilgilerin, bir proje yönetimi profesyoneli olarak ürettiğiniz değeri artırmasını ve bu değerın anlaşılması için neler yapmanız gerektiği konusunda sizlere ışık tutmasını diliyoruz.

Proje yönetiminin öneminin bilim dünyası tarafından da kavranmaya başlandığını bir çok vakada görüyoruz. Bu sayımızda, dünyanın en büyük deneysel nükleer füzyon reaktörünü kuran fizikçiler ve mühendisler için bilimsel çalışmaların "işin kolay tarafı" olduğuna tanık olacağız. Yaklaşık 20 yıla yayılmış, bir milyar Euro bütçeye sahip, planlanması ve birleştirilmesi 200'den fazla sayıda projenin başarısını gerektiren Wendelstein W7-X deneysel reaktörü, güneş ve yıldızlar tarafından üretilen enerji seviyelerine (80 milyon C<sup>o</sup>) çıkıyor.

Programın kapsamını ve risklerini hayal etmek bile, bilim adamlarının neler yaşadığını kestirebilmemize olanak veriyor. Doğal olarak, proje yönetimine fazla ilgi duymayan bilim adamları, bu konuda farkındalık sahibi meslektaşları tarafından ikna edilmek zorundaydı. **Positive Reaction** adlı makalemizi okurken bu sürece tanık olacaksınız.

Endüstriden ticarete, bilimden sanata, teknolojiye sosyal faydaya, yaşamın her alanında iyi işleri etkin bir şekilde yapabilmeye olanak veren proje yönetimi mesleği, yalnızca teknik ve yönetsel ilkelere dayanmamaktadır. Bizler, "Proje yönetimi uygulayıcıları olarak, doğru ve saygın olanı yapmaya kendimizi adadık. Kendimiz için yüksek standartlar koyduk ve yaşamımızın tüm alanlarında -işte, evde ve mesleğimize hizmette- bu standartları karşılamayı amaçlıyoruz. Biz etik ve mesleki davranış ilkeleri'ni benimseyerek, hem bireysel hem de kolektif anlamda mesleğimizde ilerleyeceğimize inanıyoruz." (Proje Yönetimi Enstitüsü (PMI) Etik ve Mesleki Davranış İlkeleri - 1.1 Vizyon ve Amaç <http://www.pmi.org.tr/hakkimizda/ilkeler/>). Her meslek, etik ilkelerine uygun bir şekilde uygulanırsa fayda üretebilir. Mesleğinin etik ilkelerine gereken önemi vermeyen uygulayıcılar, toplamda faydadan çok zarar üreteceklerdir. PMI Proje yönetimi profesyonelleri için etik değerler meslek kültürümüzün kalbinde yer alır. Toplumsal ve global fayda, kalkınma ve barış için etik değerlere sahip profesyonellerin ve etik değerlere sahip liderlerin önemini bilincindeyiz. Doğru, tarafsız, saygılı, iyi niyetli ve şeffaf olmak yalnızca mesleğimize ve çalıştığımız kuruma değil, yaşadığımız topluma karşı da sorumluluğumuzdur. Bu nedenle; bu sayımızda PMI Etik ve Mesleki Davranış İlkelerini sizlerle paylaşmaktan, etik değerlerimiz etrafında yeniden birleşmek ve güç almaktan mutluyuz.

Dergimizin bu sayısının da, diğer sayılarımız gibi, proje yönetimi profesyonellerini, yaşamın her alanında görev yapan yöneticileri, profesyonelleri ve dergimizin ulaştığı bütün bireyleri yeni ufuklar, yeni renkler, coşku ve birliktelik ruhu ile kucaklamasını ve keyifle okunmasını diliyor, sevgi ve saygılarımızı sunuyoruz.



**İsmail Kurtoğlu** MSc, PMP

PMI Yönetim Kurulu Başkanı

[ismail.kurtoglu@pmi.org.tr](mailto:ismail.kurtoglu@pmi.org.tr)

## Başkan'dan

Sevgili Proje Yönetimi Profesyonelleri,

**2016** yılının yılının 3. çeyreğini geride bırakmak üzereyiz. PMI Türkiye Chapter olarak yaz dönemi olmasına rağmen yoğun bir üçüncü çeyrek geçiyoruz.

Bizim içi ne önemli etkinliklerimizden biri olan İstanbul Zirvemiz yaklaşıyor. Bu sene 14-15 Ekimde İstanbul Teknik Üniversitesi, Ayazağa Yerleşkesi, Süleyman Demirel Kültür merkezinde gerçekleşecek olan bu zirve geçen senelerdeki zirvelerden farklı ve ilk olarak, İstanbul Teknik Üniversitesi tarafından düzenlenen Üretim Araştırmaları Sempozyumu ile aynı salonda ve 14 Ekim günü ise eş zamanlı olacak.

PMI TR olarak Zirvelerimizi Akademik işbirlikleri ile yapmamız bizim için gelenekleşmiş bir olgu. Bu seneye kadar, ITU, ODTU, Boğaziçi Üniversitesi, Işık Üniversitesi ve TOBB ETU ile bu işbirliğini gerçekleştirdik. Proje Yönetimi konusunda faaliyet gösteren Teknik bir Sivil Toplum Kuruluşu olmamız ve Proje yönetiminin akademik bir konu olarak son yıllarda cazip hale gelmesi, PMI TR nin akademik işbirliklerine verdiği önemi açıklıyor aslında. Bu sene ise İstanbul zirve açılış günümüz ile ITU nün düzenlediği Üretim Araştırmaları Sempozyumun kapanışını aynı güne getirerek, bu işbirliği bir adım ileri götürdüğümüze inanıyoruz. 14 Ekimde Üretim araştırmaları Sempozyumuna gönderilen Proje Yönetimi Konulu Akademik bildirile ayrı bir salonda sunulacak ve ilgilenen katılımcılarımız bu session'a katılabilecekler. Bu seneki zirvemizin bu açıdan çok daha farklı bir sinerji yaratacağını düşünüyoruz ve 14-15 Ekim tarihlerini sabırsızlıkla bekliyoruz.



2016 da stratejik olarak önem verdiğimiz iki projeden birisi olan Kurumsal Üyelik Geliştirme Projesinde, güzel bir adım atıldı. Ülkemizin büyük Mega projelerinden birisi olan Avrasya Tünel'ini yürüten Yapı Merkezi Firması ilk kurumsal üyemiz oldu. Kurumsal üyelerimizin sayısının bu gelişmenin ardından artmasını bekliyoruz.

Bu sene içerisinde başlattığımız diğer stratejik projelerden birisi olan Genç Proje Yöneticisi Adayları Geliştirme Projesi (GencPY) Kapsamında, il uygulamamızı TOBB ETU içerisinde uygulamaya başladık.





» Bu kapsamda ki ilk uygulamamızda 24 TOBB ETU son sınıf öğrencisine CAPM sertifikası almak için ön koşul olan eğitimi PMI TR olarak sağladık. Genç PY projesi ile Proje Yönetimi farkındalığının Üniversitelerde artırılması ve Ülkemizdeki uluslararası geçerliği olan CAPM sertifika sayısını artırmasını beklemekteyiz.

Ağustos ayında gerçekleştirdiğimiz bir diğer çalışma ise daha da genç proje yöneticisi adaylarına ulaşmak yönünde idi. Bu kapsamda Bahçeşehir Koleji öğretmenlerine ilk//orta ve lise seviyesindeki öğrencilere Proje ve Proje Yönetimi metodolojisini aktarabilmelerini sağlayan bir eğitim vermek oldu. Bu kapsamda iki hafta sonu olmak üzere oryantasyon amacı ile İstanbulda bulunan 600 e yakın Bahçeşehir okulu öğretmenine PMIEF materyalleri kullanılarak eğitim verildi. Bu çalışmaya 40 in üzerinde PMI TR gönüllüsü destek verdi.

Bildiğiniz gibi PMI TR chapter olarak Ankara, İstanbul ve İzmirde düzenli etkinliklerimiz ve faaliyetlerimiz bulunmakta. Bu operasyonlar 100'ü aşkın gönüllümüz sayesinde yapılabilmekte. Gerek Yönetim Kurulu gerekse Genişletilmiş Yönetim Kurulu olarak düzenli toplantılarımız ve koordinasyon







amaçlı yüz yüze ve sanal ortamlarda toplanmaktayız. Ağustos ayı içerisinde her sene yapmayı amaçladığımız genel bir yüz yüze koordinasyon toplantısını Boluda gerçekleştirdik. Ankara, İstanbul ve İzmirden, 50 ye yakın gönüllümüzün katıldığı bu 1 günlük toplantıda 2016 nın ilk yarısını değerlendirdik, çeşitli konularda "workshop" lar yaptık ve 2016 nın geri kalanı için planlamamızı gerçekleştirdik.

PMI TR yönetim modeli uyarınca, her sene Yönetim Kurulunun ve direktörlerimizin yarısının seçilmesi gerekiyor. Eylül ayı başından itibaren seçim çalışmalarımızı başlatacağız. PMI TR üyelerinden isteğimiz, PMI globalden gelecek olan PMI TR seçimleri ile ilgili e postaları takip etmek ve seçimlere katılım sağlamak. Seçimlere katılımın oranının yüksek olması hepimizin istediği bir nokta. PMI TR üyelerimizin bu konuda hassas davranmaları, bizleri memnun edecek.



Yukarıda bahsettiğim etkinliklerde bizlere destek olan tüm gönüllülerimize en içten teşekkürlerimi sunar, bir sonraki sayıda buluşmak üzere, sağlık ve esenlikler dilerim.



# Aiğin IN SEA

Four EPMO leaders  
discuss how they  
build C-suite buy-in  
to deliver big results.

BY DONOVAN BURBA

# RCH OF /// **iment**



**T**he data is clear: Enterprise project management offices (EPMOs) drive project success. Yet they're not necessarily understood or respected in the C-suite. The key to ensuring executive support, EPMO leaders say, is to clearly define how the office adds business value and position it as an extension of strategy.

Organizations that align their EPMO to strategy see 27 percent more projects completed successfully and 42 percent fewer projects with scope creep, according to *PMI's 2016 Pulse of the Profession®* report. But only 44 percent of EPMOs are highly aligned, *Pulse data* shows.

To illuminate how to earn and maintain buy-in from the top, *PM Network* turned to four current or former EPMO leaders around the world. Robert Bulger, PMP, PgMP, PfMP, is chief project officer at PMI Global Executive Council member NANA Pacific in Ocean View, Hawaii, USA; Ian Laliberte, PMP, is vice president of delivery shared services and PMO at Council member TD Bank in Toronto, Ontario, Canada; Dirk Nadler, PMP, is head of resource and project portfolio management at Siemens Healthcare Diagnostics GmbH (another Council member), Marburg, Germany; and Pinkie Nolan, PMP, is vice president of EPMO at Hoag Memorial Hospital Presbyterian, Newport Beach, California, USA.

**“Selling the EPMO to the C-suite is hard. Elevating your EPMO leader to chief project officer allows the portfolio to have visibility at the highest level.”**

—Robert Bulger, PMP, PgMP, PfMP, NANA Pacific, Ocean View, Hawaii, USA



## How can EPMOs increase alignment to organizational strategy?

**Ms. Nolan:** Developing a strong relationship with the strategic planners of the organization helps you stay informed about the written strategic plan as well as upcoming trends and changes. This information can help in future decisions about how to structure portfolios, assign resources and identify metrics to demonstrate the EPMO's contribution to strategic goal achievement. I like to think of the EPMO as a natural extension of strategic planners—they develop the strategy, and the EPMO helps make sure it gets executed.

**Mr. Bulger:** Linking available capital to gate reviews, efficient frontier-style budgeting and portfolio benefits realization makes the EPMO incredibly well aligned to corporate strategy. The benefits realization scorecard quickly shows senior management and boards of directors why the spend of capital or available cash is so crucial and how it aligns with the strategy, vision and mission of the organization.

**Mr. Laliberte:** You need to ensure EPMOs are located in the right hierarchy level and in the functional area where the highest level of spend type takes place. You want to be close to where most of the profit and loss actually takes place. That helps increase alignment by bringing transparency on both the expenses and the benefit performance against the revenue and profit levers. The more you do that, the more you get the opportunity to help and support where the organization is and should go.

**“You have to go away from the mindset that it’s all about processes and governance and structure, and define what business value you can add for the executive stakeholders.”**

—Dirk Nadler, PMP, Siemens Healthcare Diagnostics GmbH, Marburg, Germany



## How can EPMO leaders get crucial buy-in from the C-suite?

**Mr. Nadler:** You have to understand what the drivers are behind installing the EPMO. You have to go away from the mindset that it's all about processes and governance and structure, and define what business value you can add for the executive stakeholders.

**Mr. Laliberte:** You need to speak the C-suite language and lead and run your EPMO like a business. When you think about the massive investment you hold for strategic initiatives, track and talk about the time-to-business case to show how much time it takes to get the decision to proceed. Track and talk about time-to-market to show how fast (or slow) it takes you to start realizing the expected benefits. Talk about the delivery and financial performance of the entire portfolio, respective risks and opportunities to ensure the optimal allocation of resources and dollars.

**Mr. Bulger:** Selling the EPMO to the C-suite is hard. Elevating your EPMO leader to chief project officer allows the portfolio of the organization to have visibility at the highest level. It balances the senior leadership team with a position that acts as a hyphen between many of the organizational silos at the table such as finance, human resources, operations, legal, etc. The mutual respect of peers helps greatly to obtain the buy-in needed to move the portfolio along.

**“Share defensible, demonstrated success stories and seek the visible backing of other C-suite members supportive of the EPMO's mission.”**

—Pinkie Nolan, PMP, Hoag Memorial Hospital Presbyterian, Newport Beach, California, USA

## What's the best way to quickly maintain or rebuild buy-in when there's C-suite turnover?

**Mr. Laliberte:** Two ways. First, have an executive onboarding program. If there's a new executive sponsor tied to a large and complex initiative, we go through an onboarding program to ensure they understand what will be expected of them in the various phases of the life cycle, as well as the time obligation that is required of them. Second, have a strong portfolio management governance cadence in place as a standard practice in all businesses. In any case, if they're moving from one area of the organization to another, they know what to expect and look for, as the experience will be the same.

**Mr. Nadler:** There is no shortcut. With every change in senior executives, assume you have to go back to square one. You have to make sure you understand where the new CEO is coming from and what problems he or she wants to solve, and where they see potential or need for change.

**Ms. Nolan:** If the new C-suite member has had previous positive experiences with EPMOs and you can share the successes that your EPMO has brought to this organization, then it may not be that difficult to maintain the buy-in you've already achieved. However, if the new C-suite member is not familiar with or not a fan of EPMOs, a potential strategy is to explain how your EPMO has evolved and why it meets a critical need of the organization. Share defensible, demonstrated success stories and seek the visible backing of other C-suite members supportive of the EPMO's mission and role.



## What are the best ways for EPMOs to deliver value?

**Ms. Nolan:** It varies by organization, but the common approach is to maintain a customer-focused mindset by listening, observing and identifying the project-related opportunities that are specific to the organization. The EPMO leverages its project and portfolio-management expertise to formulate solutions to address those challenges. Be willing to adapt to the unique and changing needs of the organization. Being adaptable while also bringing discipline and rigor to an organization is a unique feat, and therefore highly valuable.

**Mr. Nadler:** Focus on how you can really add business value to the company as an EPMO. Don't get too preoccupied on the execution itself. Don't get me wrong, that's important, but if that's the purpose of the PMO, it won't survive the pace of change in your organization.

**Mr. Bulger:** EPMOs best provide value in three critical areas. The first is in the constant alignment of the portfolio and available capital to the strategy of the organization. The second is portfolio benefits realization—ensuring that all projects and programs deliver the advertised benefits. The third is the constant communication of the portfolio's health, status and alignment to stakeholders. **PM**

**SOURCE:** PMNetwork - August 2016

[http://www.pmnetwork-digital.com/pmnetwork/august\\_2016?pg-46#pg46](http://www.pmnetwork-digital.com/pmnetwork/august_2016?pg-46#pg46)

**“You need to speak the C-suite language and lead and run your EPMO like a business.”**

—Ian Laliberte, PMP, TD Bank,  
Toronto, Ontario, Canada



# Ready, Set, Align!

Launching an enterprise project management office (EPMO) can be a daunting task. But making sure it is fully aligned to organizational strategy from the start will increase its impact. Ian Laliberte, PMP, vice president of delivery shared services and PMO, TD Bank, Toronto, Ontario, Canada, offers four tips to ensure an EPMO is on the same strategic page as the C-suite.

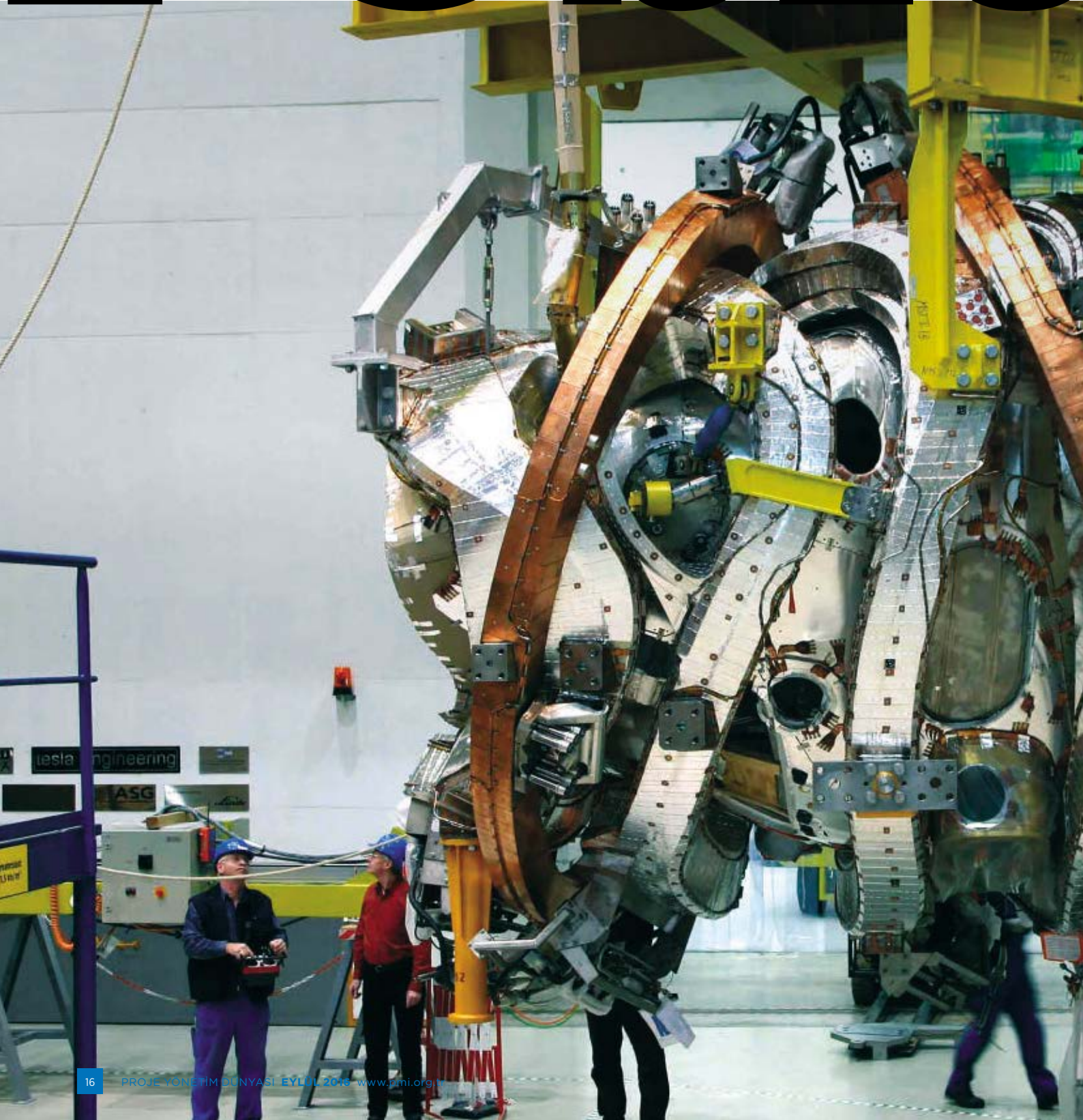
**1 Learn the lay of the land.** Knowing your rules of engagement before you start shows you understand the organizational structure. Have items on the table that you know are a must for success—and adhere to them. For example, “Know where the EPMO sits in the organization and ensure it reflects where most of the spend type will take place, to whom it will report, and who the immediate top players are around you,” Mr. Laliberte says.

**2 Set the plan.** Getting a roadmap to launch shouldn't take more than about 100 days. Use that time to listen and understand what executives and senior leaders expect of the EPMO—as well as the risks and opportunities within the organization.

**3 Measure twice.** Be ruthless about your time and calendar. You must build “think” time and validate your early findings and analysis with your trusted network. This is how you will gain perspective with your thinking and help validate early on if you are on the right track.

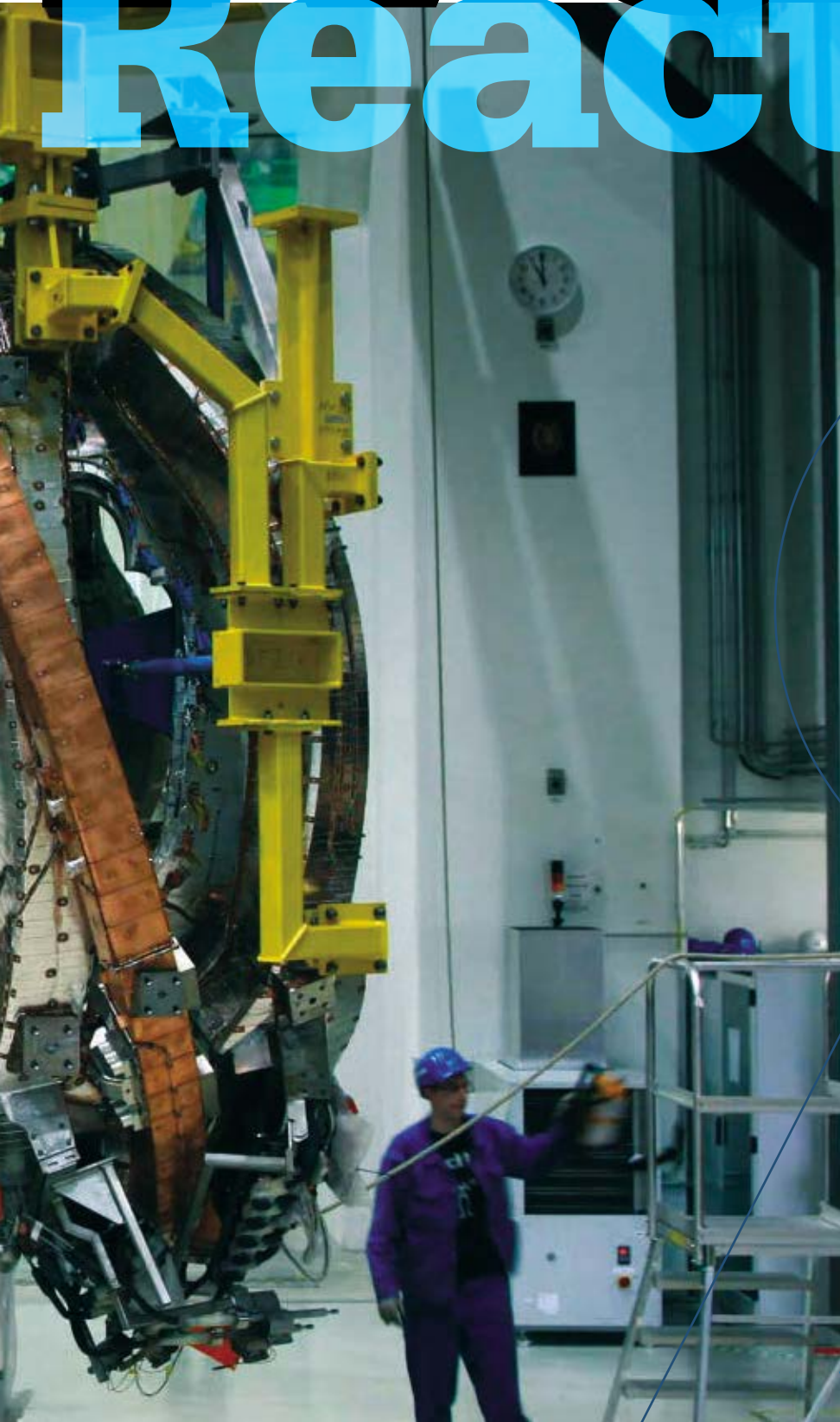
**4 Customize.** Tailor the EPMO to the organization's needs as much as possible. For instance, design a three-tiered approach to find the right size and speed. “There's no such thing as one-size-fits-all,” Mr. Laliberte says.

# Posit





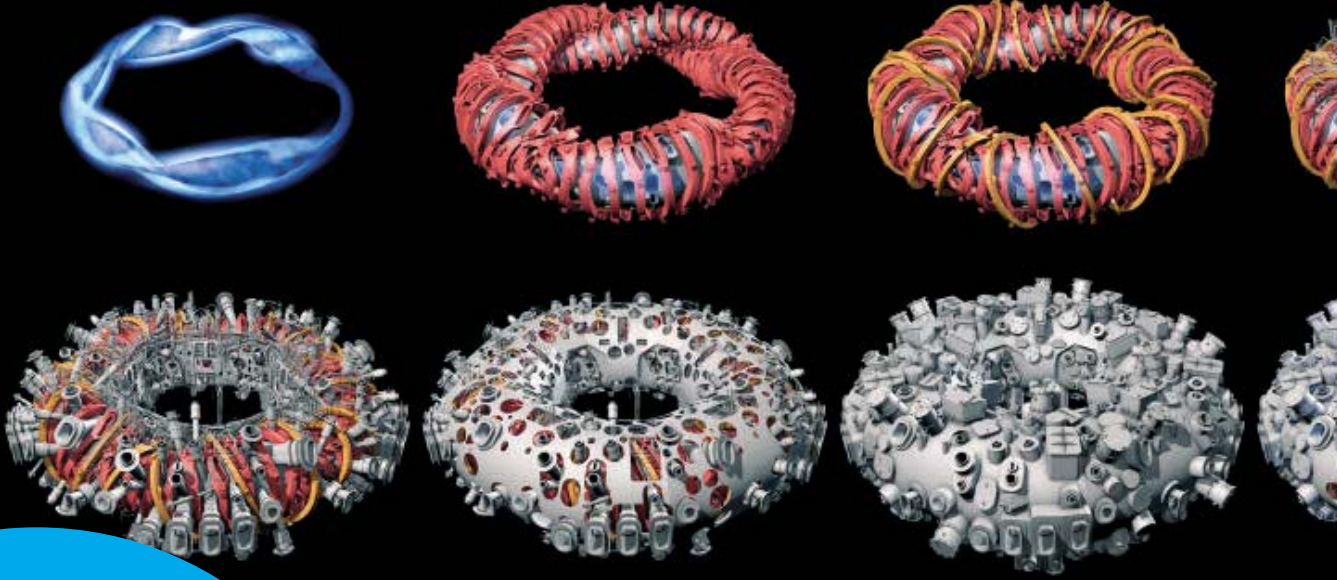
# ■ Active Reaction



While building an experimental fusion device, German scientists discovered the value of project management.

BY S.A.  
SWANSON

A breakdown of different layers of the reactor shows the main components: magnetic coils, cryostat, plasma vessel, divertor and heating systems.



# Science was the easy part

for the physicists and engineers who built the world's largest experimental nuclear fusion reactor.

The €1 billion program spanning 20 years at the Max Planck Institute for Plasma Physics in Greifswald, Germany achieved its ultimate goal in February. That's when the massive doughnut-shaped Wendelstein 7-X (W7-X) experimental reactor generated a brief but scorching ribbon of hydrogen plasma—the same energy produced by the sun and stars. The reactor reached 80 million degrees Celsius (144 million degrees Fahrenheit) during the quarter-second discharge, giving researchers justification to continue tests in the years ahead until W7-X discharges last 30 minutes.

Project coordinators kept the megaproject on schedule and within budget as they took the first step in a global race to develop nuclear fusion power plants that—unlike conventional nuclear plants—produce little radioactive

waste. With more than 200 projects necessary to plan and assemble the W7-X, the involved scientists couldn't afford to take any chances. So they also learned to embrace the value of project management. The project coordination team introduced project leaders and team members to strict processes for managing resources and schedules and mitigating risk, says Axel Lorenz, PhD, head of the W7-X project coordination division, Max Planck Institute for Plasma Physics, Greifswald, Germany.

"A lot of people here are well-qualified technically, but they didn't have a feeling for how to estimate a work process and take on contingencies in certain steps for manufacturing, assembly and commissioning," Dr. Lorenz says. "A number of colleagues didn't have much interest in project management, so we tried to help them understand the challenges ahead and open their eyes."

## MATERIAL ISSUES

The W7-X was built from the inside out: First, the plasma containment vessel, then the coils threaded onto the vessel, followed by the outer shell to complete the cryostat, and finally the plasma viewing ports—and those were just the

## Next-Gen Nuclear



Workers attach superconducting feed lines to the superconducting planar coils.

major components. In all, material estimates and orders had to be collected from about 50 project leaders across eight divisions. To avoid 50 cumbersome dialogues, Dr. Lorenz's team created a materials manager function in each division that helped all teams create forecasts for materials procurement, Dr. Lorenz says. This tool came in handy often.

For instance, the reactor's plasma vessels required specialized low-cobalt steel so the vessels wouldn't magnetize and become radioactive when the reactor

Fires up. Teams had to be taught to place steel



**A number of colleagues didn't have much interest in project management, so we tried to help them understand the challenges ahead and open their eyes."**

—Axel Lorenz, PhD, Max Planck Institute for Plasma Physics, Greifswald, Germany

orders before design was completed—often a year in advance—to ensure availability and on-time arrival. Without the aggressive procurement planning, the average delay for each project would have been six months, Dr. Lorenz estimates.

"One of the biggest roles of project coordination, I would say, is to try to have project leaders' heads above the short term and always looking to the long term. What's coming their way in one or two years?"

By improving resource management processes, the teams also learned to optimize schedules and realized how a delay on one task had the potential to create a domino effect that would wreck the overall timeline, Dr. Lorenz says.

For example, when technicians install the intricate X-ray camera system inside the plasma vessel for the second phase of operation, everything will have to be perfectly aligned. The project leader met with technical specialists such as welders and electricians, and then summarized the findings in weekly team meetings. The knowledge gained from those meetings convinced the project leaders to order trial welding on a mock-up vessel section to flag any surprises that would impact the timeline or quality of the work. The

**1996:** Wendelstein 7-X experimental nuclear reactor program launches.

**1998:** Preparation for production of superconducting coils begins.

**2003:** The first superconducting coil arrives.

**2005:** The plasma vessel is assembled.

**2009:** Cryogenic tests for superconducting coils are successfully completed.

**2010:** First section of the water-cooling system is completed.

**2013:** The magnet system is completed.

**2014:** Welding completed on outer vessel and all reactor construction completed by end of the year.

**December 2015:** Helium plasma is produced during first test of reactor.

**February 2016:** Primary goal is achieved when a stream of hydrogen plasma is produced.

**March 2016:** First operations phase successfully completed. The phase included more than 900 experiments.

**“Sometimes people argued about the formal paperwork, but in the end, it required everyone to think very carefully about the tasks they had to do.”**

—Hans-Stephan Bosch, PhD, Max Planck Institute for Plasma Physics, Greifswald, Germany

## Talent Spotlight



**Hans-Stephan Bosch**, PhD, director of Wendelstein 7-X operations, Max Planck Institute for Plasma Physics

**Location:** Greifswald, Germany

**Experience:** 29 years

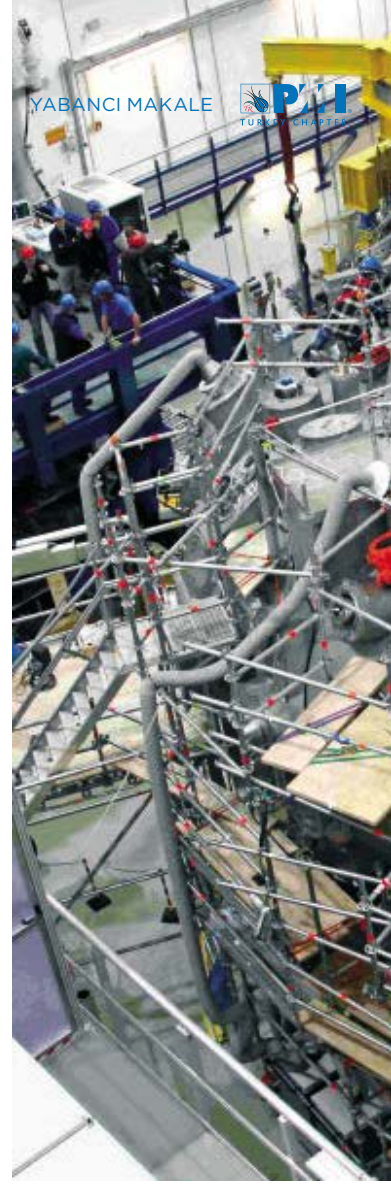
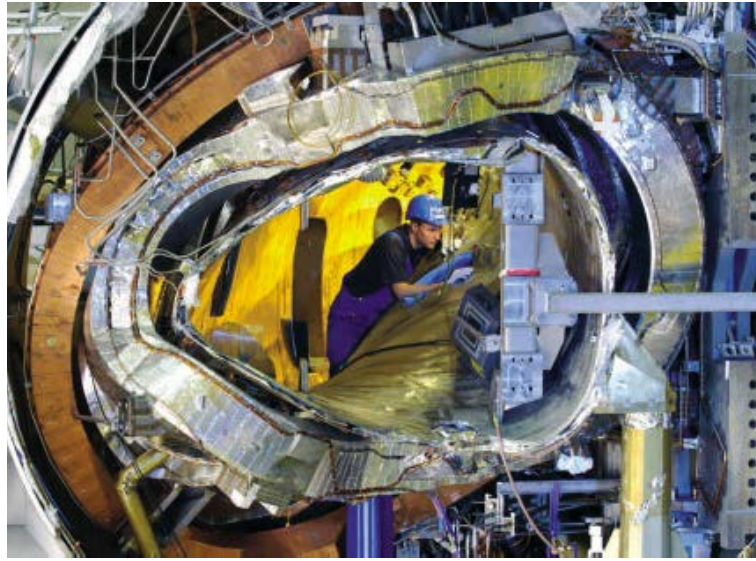
**Other notable projects:**

**1. Tokamak Fusion Test Reactor project, the world's first magnetic fusion device, which was completed in 2002 at Princeton University.** Dr. Bosch served as a research physicist.

**2. Axially Symmetric Divertor Experiment Upgrade, a nuclear fusion device research project that's still in progress.** Dr. Bosch built diagnostics and also served as experiment leader.

**Career lesson learned:**

“Planning in a project should always handle schedule and finances at the same time and in one tool”



trial lasted about two weeks but was scheduled early enough to not impact the overall timeline.

“We must avoid the 'learning by doing' effect when standing in the vessel in cramped conditions,” he says. “The approach of spending extra time to practice is one we follow quite strictly on all similar tasks.”

### NEW TOOL, NEW BUY-IN

Over time, the project coordination leaders improved how teams monitored schedules and finances. For instance, early on, project schedules and financial spreadsheets were sent back and forth by email, and one person was assigned to copy and paste the information. The process was inefficient and created the risk of human error, says Dr. Lorenz. So in 2008, the project coordination team created an integrated planning tool that automatically consolidated each project's financial data and project schedule on a common server. It allowed project leaders to access up-to-date information and provided the project coordination team a more accurate overview of W7-X progress.

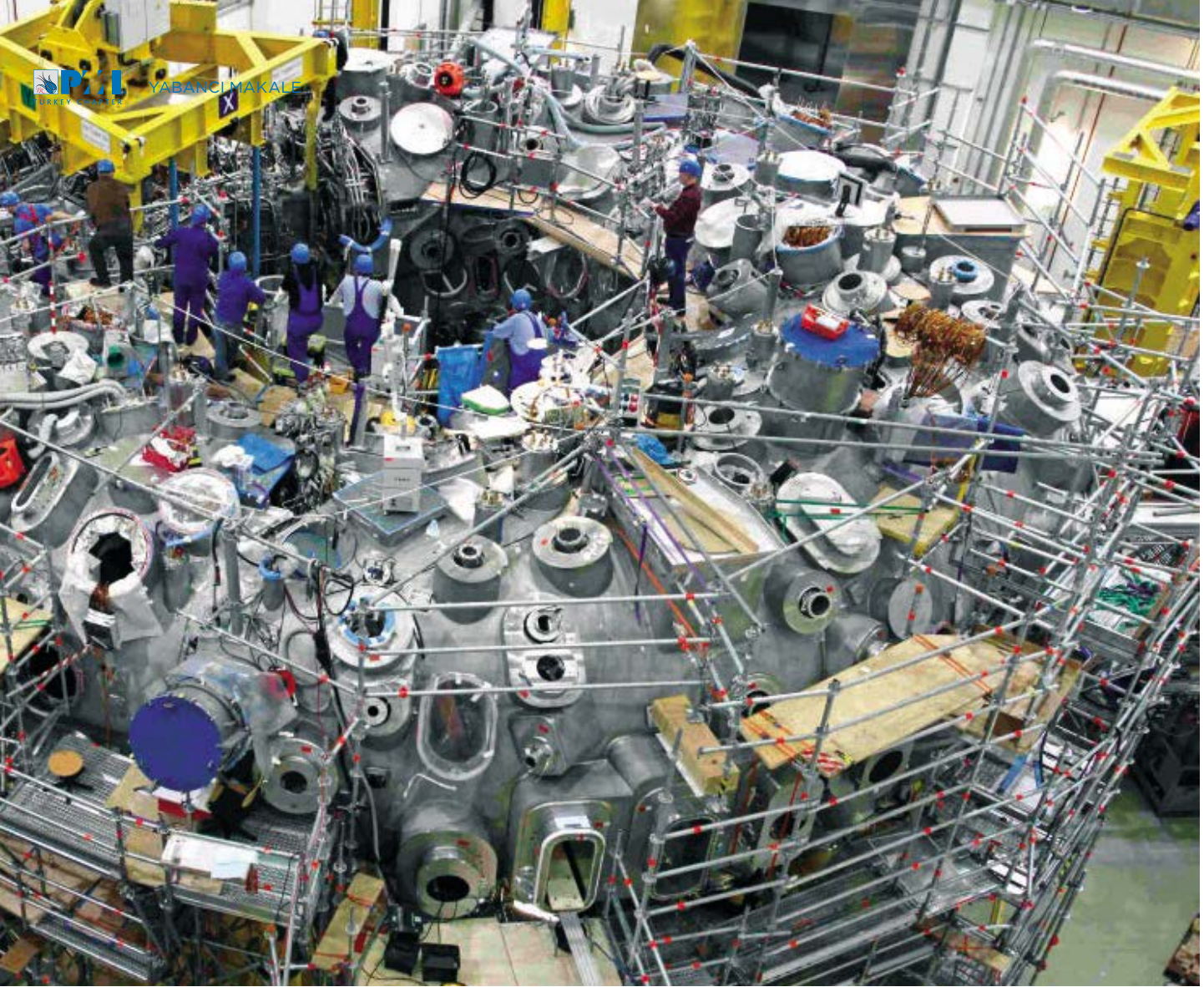
“It took a lot of effort to convince them to use this tool,” Dr. Lorenz says. Some team members balked at spending extra time to learn the new planning Talent Spotlight software. “But that had more to do with their general rejection of having to make a plan,” Dr. Lorenz says. “They claimed they could manage everything from the top of their heads.”

Eventually Dr. Lorenz and his colleagues won them over by highlighting benefits, such as the need for fewer meetings on project checks and financial reviews. The team also established an intranet for frequently asked questions and to field questions from users.

“Sometimes people argued about the formal paperwork, but in the end, it required everyone to think very carefully about the tasks they had to do,” says Hans-Stephan Bosch, PhD, director of W7-X operations. “The qualification of each step resulted in excellent quality.”

### RISKS AND REWARDS

Close attention to both near-term tasks and longer-term challenges enabled project teams



PHOTOS COURTESY OF THE MAX PLANCK INSTITUTE FOR PLASMA PHYSICS

to identify potential risks. As each project gained steam, the project coordination team ramped up interviews with each project leader. The meetings covered issues such as the status of component design, possible

assembly risks and how long it would take to build components.

For instance, in 2007 the project coordination team interviewed project leaders to analyze financial risks. "If the answer was, 'We need another five

years,' then we obviously needed to look at inflation," Dr. Lorenz says. "If the industrial contract was going to start three years down the line, we needed to check [the project leader's] estimate of €50,000, because inflation was going to increase this estimate."

A risk register helped identify possible surprises that endangered the overall objective or the schedule for assembling the device, Dr. Bosch says. Risks were divided by category, such as personnel or engineering, and included the potential impact, countermeasures and an

estimate of their costs. The process forced the team leaders to brainstorm solutions long before problems surfaced, Dr. Bosch says. "Some of these risks never evolved into a real

problem. For all listed risks, we could implement countermeasures proactively." Dr. Bosch and Dr. Lorenz also managed contingency budgets, so reserve funds would be on hand whenever necessary. The initial contingency of nearly €18 million was gone by the time reactor construction was completed in December 2014. "We used all of it, but we didn't need more," Dr. Lorenz says. "So the risk assessment was quite spot-on."

That was welcome news for W7-X sponsors—state and national governments in Germany and the European Union.

"We were able to explain easily how we planned for each euro and how it was spent. The sponsors, especially the Ministry of Science in Germany, were very glad," Dr. Lorenz says. "From what I understand, we grew into a role model in Germany for how a scientific project should be managed." PMGermany for how a scientific project should be managed." **PM**

**"From what I understand, we grew into a role model in Germany for how a scientific project should be managed."**

—Axel Lorenz

# METRICS

## The Human Element

Three talent management trends are gaining steam: organizational redesign, predictive analytics and leadership development programs. *By Kelsey O'Connor*

### NEW ORG CHARTS

Command-and-control is out. Dynamic teams built around specific projects are in.

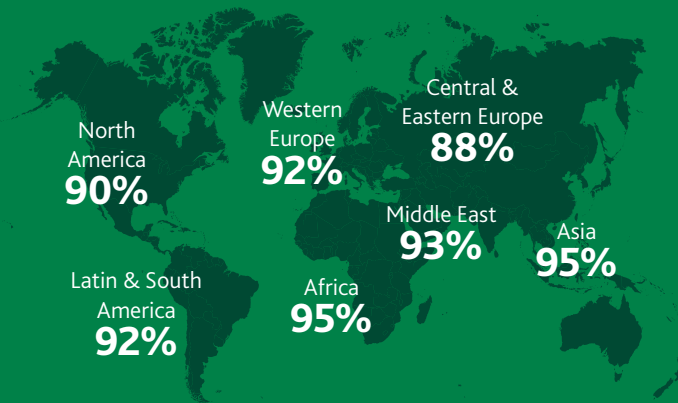


# 9 out of 10

executives say redesigning the organization is a critical priority. A new model, with decentralized authority and empowered teams, is trending across the globe.



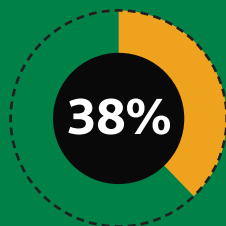
And there's little variation by region:



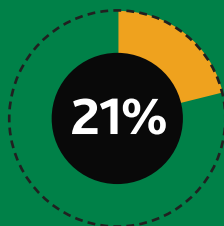
# 80%

of global executives report their companies have restructured or are currently doing so.

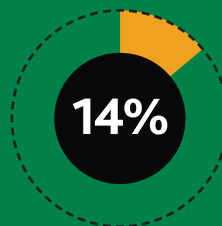
Organizations are moving away from functional structures, but many aren't ready to implement cross-functional teams.



of companies are functionally organized.



of executives feel they are experts at building cross-functional teams.



believe their companies are ready to effectively redesign their organization.



understand the way their people work together in networks.

## NUMBER CRUNCHERS

To make the most of their workforce, more organizations are turning to talent and people analytics to better hire and manage people.

**64%** of organizations say predictive talent analytics are important or critical for achieving business goals.

**12%** have used predictive analytics for talent decisions.

**49%** plan to do so in the near future.

**5%** feel they are effective at tracking and using talent analytics.

**77%** of organizations say people analytics are a key priority.

Top industries prioritizing people analytics:



1. Financial services

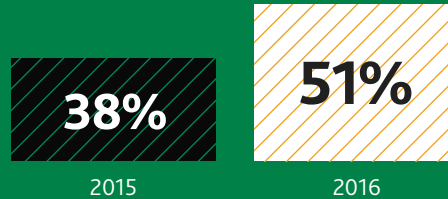


2. Life sciences & healthcare



3. Consumer business/retail

Organizations correlating business impact to HR programs:



## INVESTING IN TALENT

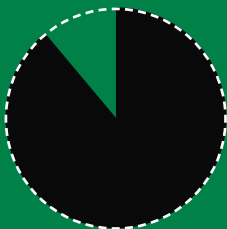
Organizations are focusing on employee learning and leadership development to drive engagement.

**US\$140 billion** Global spending on employee learning in 2016—up **10%** from 2015

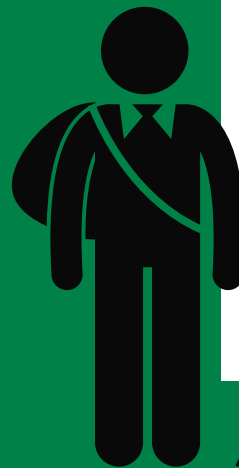


**84%** of global executives rated employee learning as important or very important.

**30%** see learning as the primary driver of employee engagement.



**89%** of organizations say improving their leadership development is an important priority.



When **millennials** believe their organization is not fully developing their leadership skills...

**71%** will leave the organization within two years.

But only **7%** of organizations say they are "excellent" at building millennial leaders.

Sources: Global Human Capital Trends 2016, Deloitte University Press; 2016 Deloitte Millennial Survey, Deloitte University Press; 2016 State of Talent Management Study, Brandon Hall Group; 2015 State of Leadership Development Study, Brandon Hall Group

# Kurumlarda Etik Yönetimini Başlatmanın Adımları

## Kavramlar Üzerine

**F**arklı tanımları olmakla beraber etik genel olarak "değişik ahlak anlayışlarının keşiştiği ortak noktadan çıkan evrensel normlar bütünü" olarak tanımlanabilir. Benzer şekilde "kişinin seçim, karar ve davranışlarını yönlendiren değerlere ilişkin kurallar" olarak da karşımıza çıkmaktadır. Etik Bilimi ise, bu kuralların bulunması ve tarif edilmeleri ile ilgilidir.

Etik, farklı alanlarda, o alanın kimliği ile karşımıza çıkmaktadır. Medya etiği, spor etiği, tıp etiği, akademik etik, iş etiği gibi. Biz burada iş etiğini ele alıyoruz.

İş etiği, iş ortamında karmaşık ahlaki ikilemleri incelemek ve çözmek için etik prensipleri uygulama disiplini ve sanatı olarak tanımlanabilir. Bu konuda çalışmalar

yapan Dr. Frank Navran iş etiğini, "kişinin hareketleri ve kararları ile neyin iyi, adil ve hakkaniyetli olduğuna ilişkin standardı tanımlayan bir dizi temel ilke veya değer arasındaki tutarlılık" olarak tanımlamaktadır.

Bir kurumda kabul edilen davranışları belirleyen ilke ve rehber olarak tanımlayabileceğimiz etik ilkeler (kodlar), kabul edilen davranışlar sergilenirken, kabul edilmeyen davranışları da açıklarlar. Etik kodların yazılması, kurumlarda etik yönetiminin yapılmasının başlıca anahtarlarından biridir. Kurumların etik ilkelerini belirledikten sonra bunu tüm süreçlerine yansıtması ve kurum kültürüne sindirmeleri gerekir.

### **Kurumlarda Etik ile İlgili Çalışmalar Nasıl Başlatılmalıdır?**

Bunu 3 aşamada toplamak olasıdır:





### 1. Araştırma, Kıyaslama, Ön Çalışma Aşaması:

Başlangıç için benzer kurumlardaki etik ilkeler ve yönetim anlayışlarının incelenmesi ve gerekli kıyaslamaların yapılması yararlıdır. Amaç, örnek ilkeleri ve sunumları, kurumların bu konudaki yaklaşımlarını incelemek, tanımak olmalıdır. Bu aşamada kendi kurumunuz için başkalarının etik ilkelerini kopyalamayı asla düşünmeyiniz. Kurumun üst düzey yöneticileriyle görüş alış verişi yapmak önemlidir. Konuyla ilgili olarak özellikle üst yönetimin belirleyeceği risk alanlarına dikkat etmek gerekir. Üst yönetimin desteği başarı şansını artırır. Gerekli durumda kurum değerlerinin ne olması gerektiğine

dair görüşlerin sorulduğu "Değerler Anketi"nin gerçekleştirilmesi önem taşır. Benzer şekilde kurumun vizyon ve misyonundan hareket ederek kurumu temsil edecek bir grup çalışanın katılımı ile (örneklem) "Değerler Arama Konferansı"nın yapılması önerilebilir.

Bu aşamada önemli olan çalışmaların, kurumun tümünü kapsamasını sağlamak ve sahiplenmeyi artırmaktır. Bu aşamada sürecin "katılımlı bir süreç" şeklinde planlanması, kurumun tüm birim ve kademelerine indirgenerek yürütülmesi önem taşır.

### 2. Yapısal Düzenlemelerin Gerçekleştirilmesi:

Bu konudaki ilk faaliyetler İnsan

Kaynakları biriminde başlayabilir ancak orada kalmamalı, bağımsız bir birim altında yapılmalıdır. Bu aşamada kurumun organizasyonuna Etik Yönetim Kurulu'nun (EYK) eklenmesi gerçekleşir ve EYK başkanı belirlenir. Bazı durumlarda yapılanma üst yönetime bağlı bir etik sorumlusu / etik yöneticisi şeklinde de olabilmektedir. Etik sorunlarla ilgili olası şikayet ve karar alma süreci açıklanır. Bu aşama aynı zamanda Etik ilkelerin (kodlar) son halinin şekillendiği aşamadır.

Etik yöneticisinin görevleri şöyle özetlenebilir:

- Yazılı etik ilkelerin belirlenmesi.
- İlgili dokümantasyonun oluşturulması.
- Denetim ve kontrol sistemlerinin kurularak uygulama yöntemlerinin geliştirilmesi.
- Üst yönetimle koordinasyon sağlanması.
- Etik ile ilgili eğitim & iletişim programlarının geliştirilmesi.
- Etiğin politika, prosedürler ve göstergelere yansıtılmasını sağlamak.
- Etik liderlik.

### 3. Duyurma ve Benimsetme Aşaması:

Etik ilkelerin kurum genelinde duyurulması aşamasıdır. Kurumun etik ilkelerinin oluşumundan sonra kurum içindeki yayılımının sağlanması önemlidir. Yöneticilerin örnek davranışlar göstermesi, etik ilkelere dayanan yazılı politikalarının

geliştirilmesi, düzenli eğitimlerin planlanması, yeni işe başlayanların ve mevcut çalışanların "etik ilkelerle uyacağına dair bir taahhütname" imzalaması, oryantasyon eğitimlerine etik ile ilgili bilgilerin dahil edilmesi, sürekli gözden geçirmelere çalışanların katılımı bu aşamanın ana unsurlarıdır.

Kurumun etik kodlarının çalışanlar tarafından içselleştirilmesine yardımcı olmak için eğitimler belirli periyodlarla güncellenmelidir. Ayrıca etik ilkelerin yayın ve ilanına yönelik tüm mecralar kullanılmalıdır (web sayfası, sosyal medya, intranet, kitapçık şeklinde basım, panolarda ilan vb.). Bu aşamada etik yönetiminin kurumun tüm kademelerine yayılımıyla birlikte aslında bu yayılımı güvence altına alacak gerekli araç ve yöntemler de belirlenmiş olur. Önemli nokta, etik ilkeleri kurum içindeki tüm fonksiyon ve yaklaşımlarla ilişkilendirmektir. Kalite yönetimi, tedarikçi yönetimi, çevre, sağlık ve güvenlik yönetimi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları gibi tüm fonksiyonlardaki yaklaşım ve araçlar bu açıdan tekrar ele alınmalı ve bütünsel olarak yapılandırılmalıdır.

Bu üç aşama, sürekli geri bildirim, gözden geçirme ve iyileştirmeler yoluyla dinamik bir süreç şeklinde ele alınmak durumundadır.

## Sonuç olarak

Yapılan araştırmalar günümüzde İK bölümünün kurumların etik vizyonlarının eksikliğini ilk fark eden ve bu vizyonun kazandırılmasında

liderlik yapan bölüm olduğunu gösteriyor. Bu doğal, çünkü kurumdaki problemlerin çoğu "insan"la ilgili. İnsan kaynakları birimleri de bu konuda bir kılavuza ihtiyaç duyuyor, etik ilkeler bu konuda önemli bir yol gösterici durumda. Bu açıdan kurumlarda etik bölümü ya da etik sorumlusunun başlangıçta genellikle İnsan Kaynakları birimleri içinden doğup, sonra bağımsız birimlere dönüştüğü görülüyor.

Yöneticiler, etik ilkelerin uygulanmasında karşı karşıya kaldıkları en büyük çıkmazın "kurumdaki kuralları etik ilkeler çerçevesinde yeniden belirleme zorluğu" olduğunu ifade etmektedirler. Çünkü etik ilkeler kurumun misyon, vizyon, politikalarıyla bütünlük içinde olmalı, etik ilkeler, kurumun tüm sistemlerine kadar indirgenebilmelidir. Bütünsellik, kurum değerleri ile etik ilkeler arasında birlik olması ve benimsediğiniz bu kurallara uygun davranmayı kabul etmemizi gerektirir.

Unutulmaması gereken şey etik yönetiminin bir süreç olduğu, süreçte yaşananların çıktılar kadar değerli ve öğrenme ortamının bir parçası olduğudur. Süreç, uygulamalar, paylaşımlar, başlangıçta yapılan hatalar ve birlikte öğrenmekle zenginleşip, gelişecektir. Kurumların etik ilkeleri aynı zamanda kurumsal bir beyanname ve üst yönetim tarafından duyurulması ve desteklenmesi gerekir.

## Yazar Hakkında



### Dr. Habibe Akşit

İKY ve Etik Yönetimi / Öğretim Üyesi, Danışman, Koç

İnsan kaynakları yönetimi, iş etiği ve organizasyonel gelişim konularında çalışıyor.

Uzun süre insan kaynakları yöneticisi olarak çalıştı. Danışman ve öğretim görevlisi olarak iş hayatına devam etmektedir. Adler International Learning Central Europe'un düzenlediği Koçluk Programının sertifikasyonunu tamamladı. Özellikle gençlerle yönelik projelerde koçluk yapmaya önem vermektedir.

Çeşitli dergi ve gazetelerde yayınlanmış makaleleri ve yazıları vardır. İK Yönetiminde "Düşünceler, Uygulamalar, Öngörüler" adlı çok yazarlı bir kitabın derlemesini yapmıştır. "Yöneticiliğe Dair Sorular ve Cevaplar" ile "İnsana Yolculuk" isimli çok yazarlı e-kitaplarda yazıları yer almaktadır.

Uzmanlık alanındaki konularda konuşmacı olarak deneyim paylaşımında bulunmaktadır.

TÜSİAD-KALDER kalite ödülü sürecinde EFQM modeli çerçevesinde değerlendirici olarak görev almaktadır. Management Centre Türkiye MCT İK Zirvesi içinde yer alan "Liderler Kahvesi" platformunda deneyim paylaşımında bulunmaktadır.

Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) Etik Kurulu'nda görev alan Akşit, üç dönem Kurulun Başkanlığını yürütmüştür.

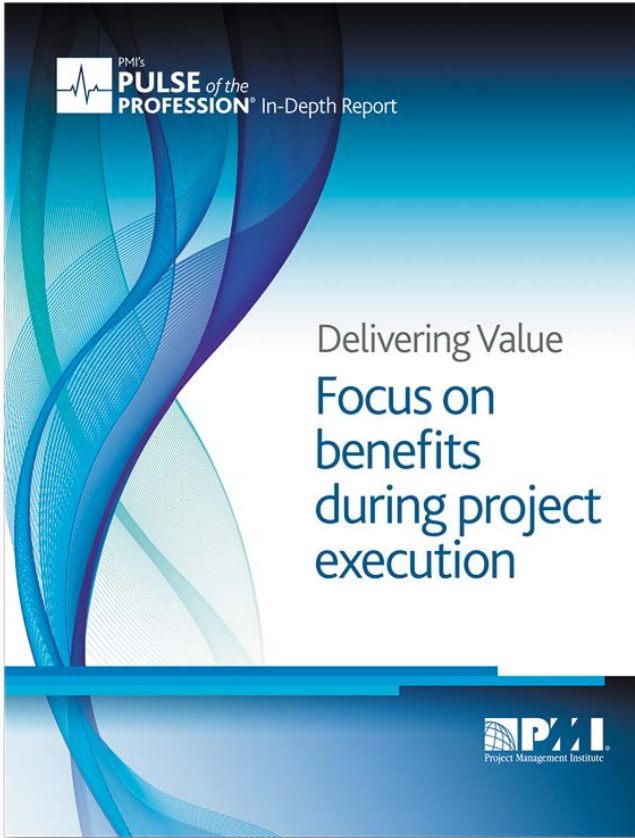
Türkiye Etik ve İtibar Derneği (TEİD) üyesidir.

Uluslararası Şeffaflık Derneği, Özel Sektör Şeffaflık Sistemi Danışma Kurulu Üyesidir.

Farkındalığın gücüne inanır. Yaşamın inceliklerle ve ayrıntılarla zenginleştiğini düşünür. Yaratıcılığını destekleyen eşi ve kendisine tersine koçluk yapan çocukları en büyük ilham kaynağıdır.

## Pulse of the Profession - June 2016 Report

# Delivering Value: Focus on benefits during project execution



Project managers have a role in ensuring that an organization's expected benefits are delivered once a project is complete. It's especially important to activate that role during project execution, when benefits can be derailed due to changes in the business, resource challenges, or customer demands that misalign with a project's original goals. Such scenarios need careful attention for benefits realization management. Through the activities of monitoring, measuring and reporting, leaders can understand whether projects and programs are on track to deliver the benefits expected. In addition to embracing the project manager's role in benefits realization, organizations that more fully realize benefits work through cross-functional teams. These teams include a well-engaged business or benefits "owner" and have in place the tools and processes needed to measure and measure benefits. When benefits realization is part of a disciplined approach to project management, performance increases. Yet most organizations — 83 percent — lack maturity in this area according to current Pulse of the Profession® data. Download the report for more on the essential need for benefits realization management in projects and programs.

<http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/benefits-focus-during-project-execution.pdf>

# PMI Etik ve Mesleki Davranış İlkeleri

## Bu Standardın Tarihçesi

**B**ağımsız bir iş olarak PMI proje yönetimi vizyonu, etik üzerindeki ilk çalışmalarımızı yönlendirdi. 1981 yılında, PMI Yönetim Kurulu bir Etik, Standartlar ve Denklik Grubu oluşturdu. Bu gruba, işe yönelik mesleki etik kuralları oluşturma ihtiyacı üzerinde müzakere etmeleri için bir görev verildi. Grubun raporu, proje yönetimi uzmanlığı için etik hakkında dokümente edilen ilk PMI tartışmasını içeriyordu. Bu rapor, Ağustos 1982'de PMI Yönetim Kurulu'nun onayına sunuldu ve rapor Ağustos 1983'te üç ayda bir çıkan Proje Yönetimi dergisinde ek olarak yayınlandı.

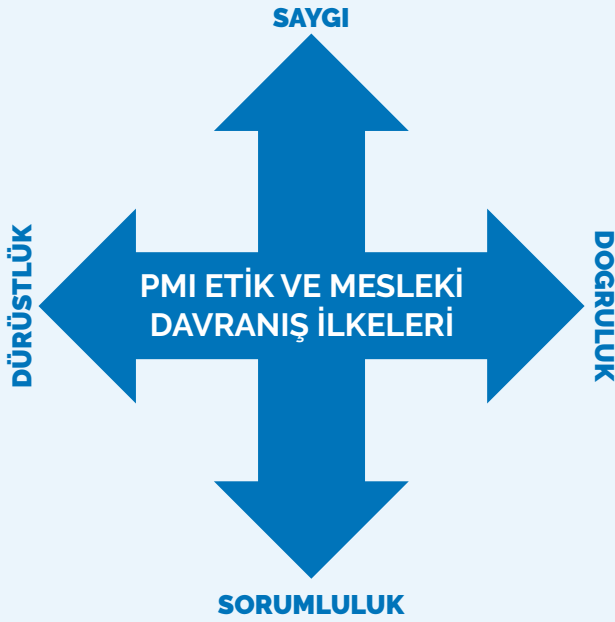
İhtiyacı olduğuna karar verdi. Bunun üzerine, PMI Kurulu PMI üyeliği için bir etik standart taslağı hazırlamak ve yayınlamak üzere Etik Politika Dokümantasyon Komitesi oluşturdu. Kurul, 1998 Ekim ayında yeni Üye Etik İlkeleri'ni kabul etti. Bunu Ocak 1999'da Kurul'un bir etik şikayetin sunulması için süreç oluşturan ve bir ihlalin olup olmadığının belirlenmesini sağlayan Üye Dava Prosedürleri'ni kabul etmesi izledi.

1998 İlkeleri benimsendiğinden beri, PMI içinde ve iş dünyasında birçok dramatik değişim gerçekleşti. PMI üye sayısı hatırı sayılır ölçüde arttı. Ayrıca, Kuzey Amerika dışındaki bölgelerde büyük bir gelişim meydana geldi. İş dünyası içinde, etik skandallar küresel ve kar amacı gütmeyen kurumların çöküşüne sebep olduğu gibi kamuoyunda infiale yol açtı ve hükümet düzenlemelerini ateşledi. Küreselleşme ekonomilerin yaklaşmasını sağladı, ancak etik uygulamalarımızın kültürden kültüre değiştiğinin farkedilmesine yol açtı. Teknolojik değişimin hızlı ve devam eden bu adımı, yeni fırsatlar



Hazırlayan  
**Derya Erdoğan**  
PMP

80'lerin sonuna doğru bu standart, Proje Yönetimi Uzmanları (PMP) için Etik Standart olacak şekilde geliştirildi. 1997'de, PMI Kurulu bir üye etik kuralları



oluşturmasının yanı sıra yeni etik ikilemler gibi yeni meydan okumalarla da karşılaştırdı.

Bu nedenlerden dolayı, 2003'te PMI Yönetim Kurulu etik ilkelerimizin yeniden gözden geçirilmesi için çağrıda bulundu. 2004 yılında ise, PMI Kurulu, etik ilkelerin yeniden değerlendirilmesi ve düzenlenmesi adına bir süreç geliştirmek için Etik Standartlar Değerlendirme Komitesi'ni (ESRC\*\*\*\*) görevlendirdi. ESRC, küresel proje yönetimi topluluğunun aktif katılımı teşvik edebilecek süreçler geliştirdi. 2005'te, PMI Kurulu ilkelerin yeniden düzenlenmesi için ilgili süreçleri kabul etti ve proje yönetimi topluluğunca gerçekleşen küresel katılımın fevkalade olduğu üzerinde mutabakata vardı. Kurul 2005'te ayrıca Kurulca kabul edilen süreçlerin gerçekleştirilmesi için Etik Standartlar Geliştirme Komitesi'ni (ESDC\*\*\*\*\*) görevlendirdi ve 2006'nın sonlarına doğru yeniden düzenlenen ilkeleri ortaya koydu. Bu Etik ve

Profesyonel Gelişim İlkeleri PMI Yönetim Kurulu tarafından Ekim 2006'da kabul edildi.

## Bu Standardı Yaratmada Kullanılan Süreç

Bu ilkelerin gelişiminde ESDC tarafından atılan ilk adım, proje yönetimi topluluğunda karşılaşılan etik sorunlar ve dünyanın bütün bölgelerindeki uygulayıcıların bakış açıları ile değerlerini anlamaktı. Bunu odak grup tartışmaları ve uygulayıcılar, üyeler, gönüllüler ve PMI sertifikası sahiplerinin katıldığı iki internet anketi gibi çeşitli mekanizmalar yoluyla başardılar. Ek olarak ekip dünyanın çeşitli bölgelerindeki 24 kar amacı gütmeyen kuruluşun etik ilkelerini analiz etti, etik standartların gelişimindeki en iyi uygulamaları araştırdı ve PMI'nın stratejik planının etikle ilgili ilkelerini keşfetti.

ESDC tarafından yönetilen bu kapsamlı araştırma PMI Etik ve Mesleki Davranış

İlkeleri'nin taslağının geliştirilmesi için zemin hazırladı. Taslak küresel proje yönetimi topluluğunun yorumlarını almak için dağıtıldı. Bu ilkelerin geliştirilmesi sırasında Amerikan Ulusal Standart Enstitüsü'nce oluşturulan standart geliştirme süreçleri titiz bir şekilde takip edildi. Çünkü bu süreçler, PMI teknik standart geliştirme projeleri için kullanılmaktaydı ve bu süreçlerin taslak üzerinde paydaş geribildirimini almak ve bunları karara bağlamakta en iyi uygulamaları temsil ettiği varsayılmaktaydı.

Bu çabaların sonucu, sadece küresel proje yönetimi topluluğunun arzuladığı etik değerleri değil, bu ilkeyle bağlı olan her birey için zorunlu olan belirli davranışları da adresleyen Etik ve Mesleki Davranış İlkeleri oluşmuştur. PMI Etik ve Mesleki Davranış İlkeleri'nin ihlali, etik Dava Prosedürleri altında PMI tarafından yaptırımlarla sonuçlanabilir.

ESDC, proje yönetimi uygulayıcıları olarak, topluluğumuzun bu ilkelerin hükümlerine uygun olarak davranmak konusunda kendimizi ve küresel proje yönetimi topluluğu içindeki meslektaşlarımızı sorumlu tuttuğunu ve ilkeleri ciddi olarak ele almayı görev kabul ettiğini öğrenmiştir.

## Tanımlar

- **Kötü Niyetli Davranış (Abusive Manner):** Fiziksel zararlar veya başka bir insanda korku, aşağılanma, manipülasyon veya sömürü gibi şiddetli duyguların oluşmasıyla sonuçlanan davranışlar.
- **Çıkar Çatışması (Conflict of Interest):** Bir proje yönetimi uygulayıcısının aynı anda hem kendisine, başka birine ya da sadakat görevi borcu olduğu kuruluş yararına olacak hem de bir diğer kişiye ya da benzer sadakat görevi borcunun

» bulduğu başka bir kuruluşa zarar verebilecek bir karar alırken veya eylemde bulunurken ortaya çıkardığı bir durumdur. Uygulayıcıların çatışan görevleri çözebilmeleri için kullanacakları tek yöntem, çatışmayı ondan etkilenenlere anlatmak ve uygulayıcının nasıl devam etmesi gerektiği konusunda karar vermelerine izin vermek olacaktır.

- **Sadakat Görevi (Duty of Loyalty):** Bir kişinin bir organizasyonun veya bağlı olduğu kişinin çıkarlarını en iyi şekilde gözeterek şekilde oluş-turduğu yasal veya ahlaki sorumluluklarıdır.
- **Proje Yönetimi Enstitüsü (PMI) (Project Management Institute (PMI)):** Proje Yönetimi Enstitüsü'nün tamamı olup, komitelerini, gruplarını ve imtiyazlı bölümlerini (bölge kuruluşları, akademileri ve belli çıkar grupları gibi) içerir.
- **PMI Üyesi (PMI Member):** Proje Yönetimi Enstitüsü'nde üye olarak yer alan kişi.
- **PMI-Sponsorlu Aktiviteler (PMI-Sponsored Activities):** PMI Üye Danışma Kurulu'na, PMI standart geliştirme takımına veya bir diğer PMI çalışma grubu veya komitesine katılım gibi aktiviteleri içeren aktivitelerdir. Bunlar ayrıca imtiyazlı bir PMI bileşen organizasyonunun himayesinde faaliyet gösteren— bileşen veya farklı bir bileşen eğitim faaliyeti tipi veya etkinliği içinde bir liderlik rolü içinde yer alması— aktiviteleri içerir.
- **Uygulayıcı (Practitioner):** Proje yönetimi mesleğinin bir parçası olarak proje, portföy veya program yönetimine katkı sağlayan bir aktiviteye katılan kişi.
- **PMI Gönüllüsü (PMI Volunteer):** Proje Yönetimi Enstitüsü'nün üyesi olsun olmasın PMI-sponsorlu aktivitelere katılan kişi.

## 1. Bölüm Vizyon ve Geçerlilik

### 1.1 Vizyon ve Amaç

Proje yönetimi uygulayıcıları olarak, doğru ve saygın olanı yapmaya kendimizi adadık. Kendimiz için yüksek standartlar koyduk ve yaşamımızın tüm alanlarında -işte, evde ve mesleğimize hizmette- bu standartları karşılamayı amaçlıyoruz.

Bu etik ve mesleki davranış ilkeleri, küresel proje yönetimi toplumu içinde kendimizin ve uygulayıcı arkadaşlarımızın beklentilerini açıklamakta, profesyonel ve gönüllü rollerimiz içinde zorunlu davranışlarımızın yanı sıra arzuladığımız idealleri ifade etmektedir.

Bu ilkelerin amacı, proje yönetimi mesleğinde güven aşılacak ve bireye daha iyi bir uygulayıcı olması için yardımcı olmaktır. Biz bunu, meslek bazlı uygun bir davranış anlayışını oluşturarak yapıyoruz. Çünkü proje yönetimi mesleğinin güvenilirlik ve itibarının bireysel uygulayıcıların kolektif davranışlarıyla şekilleneceğine inanıyoruz.

Biz etik ve mesleki davranış ilkelerini benimseyerek, hem bireysel hem de kolektif anlamda mesleğimizde ilerleyeceğimize inanıyoruz. Ayrıca bu ilkelerin, özellikle kendi bütünlüğümüz veya değerlerimizin uzlaşmasını gerektirecek zor durumlarla karşı karşıya kalındığında akıllıca kararlar vermede bize yardımcı olacağına inanıyoruz.

Beklentimiz, bu etik ve mesleki davranış ilkelerinin, başkaları için üzerinde çalışacağı, müzakere edeceği, etik ve değerlere ilişkin yazacağı bir katalizör gibi hizmet etmesi yönündedir. Ayrıca, bu ilkelerin nihayetinde mesleğimizin gelişimi ve inşası üzerine kullanılmasını umuyoruz.

### 1.2 Bu İlkelerin Geçerli Olduğu Kişiler

PMI Etik ve Mesleki Davranış İlkeleri aşağıdaki kişiler için geçerlidir:

#### 1.2.1 Tüm PMI Üyeleri

1.2.2 PMI üyesi olmayan ancak aşağıdaki kriterlerden bir veya birden fazlasını karşılayan bireyler:

1. PMI üyesi olmayıp PMI sertifikasyonuna sahip olanlar,
2. PMI üyesi olmayıp sertifikasyon sürecini başlatmak için başvuru yapanlar,
3. PMI üyesi olmayıp gönüllü olarak PMI'ya hizmet edenler,

*Önceden üye olsun olmasın PMI kimliği sahipleri önceden Proje Yönetimi Uzmanı (PMP®)\*\* veya Sertifikalı Proje Yönetimi Yardımcısı (CAPM®\*\*\*) Mesleki Davranış İlkelerinden sorumluydular ve hala PMI Etik ve Mesleki Davranış İlkelerinden sorumlu olmaya devam ediyorlar. Geçmişte PMI'nın, kendi üyeleri ve üye olmayıp kimlik kartına sahip bireyler için ayrı ayrı etik standardı bulunmaktaydı. Ancak bu ilkelerin geliştirilmesine katkıda bulunan paydaşlar, birden fazla ilkenin olmasının sakıncalı olduğuna ve herkesin tek bir yüksek standart üzerinden sorumlu tutulmasına karar verdi. Bu nedenle, bu ilkeler hem PMI üyeleri hem de PMI'ya üye olup olmadığına bakılmaksızın PMI'dan kimlik almış veya PMI'ya kimlik için başvuru yapmış tüm bireyler için geçerlidir.*

#### 1.3 İlkelerin Yapısı

Etik ve Mesleki Davranış İlkeleri, proje yönetimi topluluğu için en önemli şey olarak tespit edilen dört değerle uyum sağlayan davranış standartlarını

içeren bölümlere ayrılmıştır. Bu ilkelerin bazı bölümleri yorumlar içermektedir. Yorumlar, ilkelerin zorunlu parçaları olmamakla beraber örnek ve diğer açıklamalar sağlamak için yer almışlardır. Son olarak standardın sonunda bir sözlük yer alabilir. Bu sözlük, ilkelerde kullanılan sözcük ve deyimleri açıklar. Kolaylık sağlamak için sözlükte açıklanan terimler, ilkelerin yer aldığı metinde altı çizili olarak belirtilmiştir.

#### 1.4 Bu İlkeleri Destekleyen Değerler

Küresel proje yönetimi topluluğundaki uygulayıcılardan, kendi karar alma mekanizmalarının ve güdümlü eylemlerinin temelini oluşturan değerleri belirlemeleri istenmiştir. Uygulayıcıların en önemli olarak gördüğü değerler; sorumluluk, saygı, doğruluk ve dürüstlük olarak yer almıştır. PMI Etik ve Davranış İlkeleri, bu dört değeri kendi temeli olarak teyit eder.

#### 1.5 İstenilen ve Zorunlu Davranışlar

Etik ve Mesleki Davranış İlkelerinin her bir bölümü, hem istenilen hem de zorunlu standartları içerir. İstenilen standartlar, uygulayıcılar olarak desteklemek için çalıştığımız davranışları tanımlar. İstenilen standartlara bağlılık kolayca ölçülebilir olmasa da, kendimizi bu standartlara uyumlu hale getirmek profesyonel olarak kendimizi var edebilmek adına önemli bir beklentidir ki isteğe bağlı değildir.

Zorunlu standartlar ise katı şartlar oluşturmakta ve bazı durumlarda uygulayıcının davranışlarını yasaklamakta veya bu davranışlara sınır koymaktadır. Kendilerini bu standartlara uyumlu hale getirmeyen uygulayıcılar, PMI Etik Değerlendirme Kurulu'ndan evvel disiplin işlemlerine tabidir.

*İstenilen ve zorunlu standartlar altında toplanan ilkeler birbirini dışlamaz. Yani, belirli bir eylem veya ihmâl hem zorunlu standartlara hem de istenilen standartlar aykırı olabilir.*

## 2. Bölüm Sorumluluk

### 2.1 Sorumluluğun Tanımı

Sorumluluk, aldığımız veya alamadığımız kararlar, eylemler ve bundan dolayı oluşan sonuçların sahipliğini üstlenebilmek adına sahip olduğumuz bir yükümlülüğümüzdür.

### 2.2 Sorumluluk: İstenilen Standartlar

Küresel proje yönetimi topluluğu içindeki uygulayıcılar olarak;

**2.2.1** Kararlarımızı toplumun çıkarlarını, kamu ve çevre güvenliğini dikkate alarak verir ve ona göre eylemde bulunuruz.

**2.2.2** Sadece geçmişimiz, deneyimimiz, beceri ve niteliklerimize uygun olan görevleri kabul ederiz.

**Yorum:** Gelişmeye yönelik veya esnek görevlerin dikkate alındığı yerlerde, temel paydaşların niteliğimiz içindeki boşluklar gözetilerek güncel ve tam bilgi aldıklarını garanti ederiz ki böylece paydaşlar belli bir görev için uygunluğumuzu dikkate alarak güvenilir kararlara varabilirler. Bir sözleşme düzenlenmesi durumunda ise, sadece organizasyonumuzun işi yürütmeye ehliyetli olduğuna ve yine sadece nitelikli bireyleri işi gerçekleştirmek için atadığımızı yönelik teklif veririz.

**2.2.3** Üstlendiğimiz taahhütleri yerine getiririz. - Yapacağımızı söylediğimizi yaparız.

**2.2.4** Bir hata yaptığımızda veya bir ihmalkarlığımızda, bunu sahiplenir ve derhal düzeltmeleri yaparız. Başkaları tarafından gerçekleşen herhangi bir hatayı veya ihmalkarlığı farketdiğimizde ise, en kısa zamanda uygun bir kurumla bu kişileri iletişime sokarız. Kendi hatalarımız veya ihmalkarlığımızdan kaynaklanan ve bunlardan dolayı oluşan her türlü şeyin sorumluluğu kabul ediyoruz.

**2.2.5** Bize emanet edilen özel veya gizli bilgileri koruruz.

**2.2.6** Bu ilkeleri korur ve her birimizi bunun için sorumlu tutarız.

### 2.3 Sorumluluk: Zorunlu Standartlar

Küresel proje yönetimi topluluğu içindeki uygulayıcılar olarak, aşağıda belirtilenleri kendimiz ve uygulayıcı arkadaşlarımız için gerekli görürüz:

#### Düzenlemeler ve Yasal Gereksinimler

**2.3.1** İşimizi, profesyonel ve gönüllü faaliyetlerimizi yöneten politikaları, kuralları, düzenlemeleri ve kanunları destekleriz ve kendimizi bu konularda bilgilendiririz.

**2.3.2** Etik olmayan ve yasa dışı davranışları, uygun yönetime gerekirse bu davranışlardan etkilenen kişilere raporlarız.

*Bu hükümlerin çeşitli sonuçları vardır. Özellikle, hiçbir yasadışı hırsızlık, dolandırıcılık, yolsuzluk, zimmete para geçirme, ya da rüşvet içeren ama bunlarla sınırlı olmayan hiçbir yasadışı davranışın içinde yer almıyoruz. Ayrıca, fikri mülkiyet hakkını içerecek şekilde başkalarının mülkiyetini üzerimize almadığımız veya kötüye kullanmadığımız gibi >>>*

» *hakaret ve iftiranın içinde bulunmayız. Dünyada uygulayıcılar ile birlikte yönetilen odak gruplarında, bu tip yasadışı davranışların sorunlu olduğu belirtilmiştir.*

*Mesleğimizin uygulayıcıları ve temsilcileri olarak, yasadışı davranışlar halinde başkalarına göz yummaz, onlara yardımcı olmayız. Her türlü yasadışı veya etik olmayan davranışı rapor ederiz. Raporlama kolay değildir ve biz bunun olumsuz sonuçlarının olabileceğinin farkındayız. Son zamanlarda yaşanan kurumsal skandallardan bu yana, çoğu organizasyon yasadışı veya etik olmayan faaliyetler hakkında gerçeği ortaya çıkaran çalışanlarını korumak için politikalar benimsemiştir. Hatta bazı hükümetler ayrıca gerçeği öne çıkaran çalışanlar için mevzuat kabul etmiştir.*

#### **Etik Şikayetler**

**2.3.3** Çözüm için uygun bir kurumun dikkatine sunulmak üzere bu ilkelerin ihlaline yol açabiliriz.

**2.3.4** Etik şikayetleri olaylarla doğrulandığı durumlarda, sadece raporlanır.

*Bu hükümlerin çeşitli sonuçları vardır. Davacı veya davalı olup olmadığımıza dair ilgili bilgilerin toplamı ve etik ihlalleri dikkate alarak PMI ile işbirliği içindeyiz. Ayrıca bütün olgulara sahip olmadan başkalarını etik anlamda görevini kötüye kullanmakla suçlamaktan kaçınılırız. Bunun dışında, başkalarına karşı kasten yanlış iddialarda bulunan bireylere karşı disiplin cezası politikası izleriz.*

**2.3.5** Etik kaygıları açığa çıkaran kişiye

yönelik misillemede bulunan bireye karşı disiplin cezası politikası izleriz.

Saygı, kendimize, başkalarına ve bize emanet edilen kaynaklara karşı önemli bir itibar göstermek için sahip olduğumuz bir görevimizdir. Bize emanet edilen kaynaklar, insan, para, itibar, başkalarının güvenliği, doğal veya çevresel kaynaklar gibi şeyleri içeren kaynaklar olabilir.

Bir saygı ortamı, karşılıklı işbirliğini teşvik ederek güven, inanç ve performans mükemmelliğini yaratır. Yani, farklı perspektif ve görüşlerin teşvik edildiği ve değerli bulunduğu bir çevre oluşur.

### **3. Bölüm** **Saygı**

**3.1** Başkalarının normları ve gelenekleri hakkında kendimizi bilgilendirir ve onlar tarafından saygısızca karşılanabilecek davranışlarda bulunmaktan kaçınılırız.

**3.2** Diğerlerinin bakış açısını dinleyerek onları anlamaya çalışırız.

**3.3** Aramızda anlaşmazlık veya çatışma bulunan kişilere doğrudan yaklaşırız.

**3.4** Karşılıksız olduğu durumlarda dahi, profesyonel anlamda kendimizi yönetiriz.

*Bu hükümlerin bir sonucu da dedikodudan ve başka bir kişinin itibarını yıkacak düzeyde olumsuz söz söylemekten kaçınmış olmamızdır. Ayrıca, bu tarz davranışlarda bulunan diğer kişilerin karşısında durmak görevimizdir.*

**3.5** Küresel proje yönetimi topluluğu içindeki uygulayıcılar olarak, aşağıda belirtilenleri kendimiz ve uygulayıcı arkadaşlarımız için gerekli görürüz:

**3.6** İyi niyetle müzakere ederiz.

**3.7** Uzmanlığımızı veya yetki gücümüzü, kişisel olarak diğerlerinden yarar sağlamak pahasına başkalarının karar ve aksiyonlarını etkilemek için kullanmayız.

**3.8** Diğerlerine karşı kötü niyetli davranışta bulunmayız.

**3.9** Başkalarının mülkiyet haklarına saygı gösteririz.

### **4. Bölüm** **Doğruluk**

Doğruluk, tarafsız ve objektif hareket etmek ve karar vermek anlamında bir yükümlülüğümüzdür. Tavrımız kendi çıkarlarımızı yarıştırmaktan, önyargı ve adam kayırmacılıktan arınmış olmalıdır.

Küresel proje yönetimi topluluğu içindeki uygulayıcılar olarak:

**4.1** Karar alma sürecimizde şeffaflık gösteririz.

**4.2** Sürekli olarak tarafsızlığımızı ve objektifliğimizi yeniden gözden geçirir, yerinde düzeltici aksiyonlar alırız.

*Ugulayıcılarla yapılan araştırmalar çıkar çatışmasının mesleğimizde karşılaştığımız en zorlu konulardan biri olduğunu göstermiştir. En büyük problemlerden biri, uygulayıcıların raporunun bağlılıklarımızın çatıştığı zaman tanınmaması, ancak istemeden kendimizi veya başkalarını bir çıkar çatışması durumuna soktuğumuzda tanınmasıdır. Bu nedenle, uygulayıcılar olarak bizler potansiyel çatışmaları proaktif olarak araştırmalı ve birbirimize her birimizin potansiyel çatışmalarını vurgulayarak ve bunların çözülmesi yönünde ısrar ederek yardım etmeliyiz.*

**4.3** İlgili bilgiye erişim hakkına sahip yetkili kişilerin o bilgiye aynı zamanda erişebilmelerini sağlarız.



**4.4** Nitelikli adaylar için fırsatların eşit olarak kullanılabilir hale getirilmesini sağlarız.

*Bu hükümlerin bir sonucu da, bir sözleşme düzenlenmesi durumunda teklif süreci sırasında aynı şekilde bilgiye erişimi sağlamamızdır.*

Küresel proje yönetimi topluluğu içindeki uygulayıcılar olarak, aşağıda belirtilenleri kendimiz ve uygulayıcı arkadaşlarımız için gerekli görürüz:

#### 4.5 Çıkar Çatışması Halleri

**4.5.1** Biz yetkili paydaşlara herhangi bir gerçek veya potansiyel çıkar çatışmasını proaktif ve tam olarak ifşa ederiz.

**4.5.2** Gerçek veya potansiyel bir çıkar çatışmasına sahip olduğumuzu farkettiğimiz zaman, etkilenen paydaşlar için tam bir açıklamamız, kabul edilmiş yatırımcı planımız ve devam etmek için paydaşlarımızdan aldığımız onay olmadan veya bunlar olana kadar karar alma sürecine girmekten veya çıktılarını etkilemeye kalkışmaktan kaçınırız.

*Karar veya çıktılarının bir veya birden fazla tarafı etkileyebileceği ve içinde birbirleriyle yarışan sadakat görevimizin bulunduğu bir durumda, kararları veya çıktılarını bir taraf adına etkileyebilecek pozisyondaysak bir çıkar çatışması oluşur. Örneğin, çalışan olarak hareket ettiğimizde, işverenimize karşı bir sadakat görevimiz bulunmaktadır. PMI gönüllüsü olarak hareket ettiğimizde ise, Proje Yönetimi Enstitüsü'ne karşı bir sadakat görevimiz vardır. Bu nedenle bu gibi farklı çıkarları farketmeli ve çıkar çatışması yaşadığımız zaman bunun kararlarımızı etkilemesinden kaçınmalıyız.*

*Ayrıca, ayrılan bağlılıklarımızı bir kenara koyduğumuza ve kararlarımızı tarafsız olarak aldığımızın inansak bile, bir çıkar çatışması gibi gözüken şeyi bir çıkar çatışması olarak ele alıp, ilkelere belirtilen hükümleri izleyeceğiz.*

#### 4.6 Adam Kayırma ve Ayrımcılık

**4.6.1** Adam veya akraba kayırma, rüşvet gibi şeyleri içeren şahsi değerlendirmelere göre, sözleşmeleri iptal etme, imzalama, ödüllendirme, cezalandırma, kiralama veya işten çıkarma durumunu gerçekleştiririz.

**4.6.2** Cinsiyet, ırk, yaş, din, engelli olma durumu, milliyet veya cinsel yönelime bağlı olarak kimseye ayrımcılık yapmayız.

**4.6.3** Adam kayırma veya önyargı olmaksızın organizasyonun (işveren, Proje Yönetimi Enstitüsü veya diğer grup) kurallarını kabul ederiz.

## 5. Bölüm Dürüstlük

Dürüstlük, gerçeği anlamak ve hem iletişimimiz hem de davranışlarımızda gerçeğe uygun olarak hareket etmek adına yükümlülüğümüzdür.

Küresel proje yönetimi topluluğu içindeki uygulayıcılar olarak:

**5.1** Biz ciddiyetle gerçeği anlamaya çalışıyoruz.

**5.2** İletişimimizde ve davranışımızda gerçeğe uygunuz.

**5.3** Uygun zamanda doğru bilgiyi sağlarız.

*Bu hükümlerin bir sonucu olarak, diğerlerinden temin ettiğimiz veya kendi kararlarımıza dayanarak elde*

*ettiğimiz bilginin doğru, güvenilir ve zamanında olmasını sağlamak için uygun adımlar atıyoruz.*

*Bunlar, yetersiz olarak alındığı durumlarda kötü haberleri paylaşabilme cesaretine sahip olma gibi şeyler olabilir. Ayrıca, çıktılar olumsuz olduğunda bilgiyi saklamaktan ya da suçu başkalarına atmaktan kaçınırız. Çıktılar olumlu olduğunda ise, başkalarının başarıları adına övgü almaktan sakınıyoruz. Bu hükümler, hem dürüst hem de sorumluluk sahibi olmak adına bağlılığımızı güçlendirmektedir.*

**5.4** Biz dolaylı veya doğrudan olarak taahhütleri ve sözleri iyi niyetle veririz.

**5.5** Diğerlerinin gerçeği söyleyebilmek adına kendilerini güvende hissedeceği bir ortam yaratmak için çalışıyoruz.

Küresel proje yönetimi topluluğu içindeki uygulayıcılar olarak, aşağıda belirtilenleri kendimiz ve uygulayıcı arkadaşlarımız için gerekli görürüz:

**5.6** Yanıltıcı veya yanlış beyanda bulunmak, yarı-gerçek şeyleri belirtmek, kapsam dışı bilgi vermek veya bilgiyi kesmek -ki eğer biliniyorsa, ifadelerimiz yanıltıcı veya eksik olarak yorumlanacaktır- gibi başkalarını aldatmak için tasarlanmış davranışların içinde yer almamız ve bu tür davranışlara göz yummayız.

**5.7** Kendi adımıza veya başkası adına kazanç sağlamak amacıyla aldatıcı davranışlar içinde yer almamız.

*İstenilen standartlar bizi doğru olmaya teşvik eder. Paydaşları yanlış yönlendiren yarı-gerçek ve gizli şeyler, kesin yanlış yorumlamalar yapmak kadar mesleğe yakışmamaktadır. Tam ve doğru bilgi vererek güvenilirliğimizi artırırız.*

# PMBOK® 6 Ön Değerlendirmesi

**P**MBOK®, (Project Management Book of Knowledge) Guide" ya da Türkçesiyle "Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu" PMI® (Project Management Institute) tarafından ortalama 4 yılda bir güncellenerek yayınlanmakta olan bir kitaptır.

Proje Yönetimi alanında temel metodolojileri tanımlayan bir referans kabul edilmektedir. İlk versiyonu 1996 yılında yayınlanmıştır. İkincisi 2000 yılında, üçüncü versiyonu 2004 yılında ve dördüncü versiyonu da 2008 yılında yayınlanmıştır. Halen 2013 yılında yayınlanmış olan 5. versiyonu geçerlidir.

CAPM® (Certified Associate in Project Management) veya PMP® (Project Management Professional) sertifikası almak isteyenler PMBOK® son ve geçerli versiyonuna göre sınava tabi tutulmaktadır.

PMI® tarafından yapılan duyuruya göre, 11 Ocak 2016 tarihinden itibaren sınav içeriğinde değişiklik oldu.

Bu duyuruya göre, bazı süreç gruplarına yeni görevler eklenmiş, aynı zamanda da iki grupta soru oranları yüzdeleri değiştirilmiştir.

**Uyarı:** Sınav konusundaki geçerli referans PMI® sitesinde ([www.pmi.org](http://www.pmi.org)) yayınlanmış güncel PMP® Sınav İçeriği Ana Hatları (PMP® Examination Content Outline) dokümanıdır. Olası değişiklikleri takip etmek sınava girecek adayların sorumluluğundadır.

PMI® tarafından yapılan bu değişiklikler bir bakıma yeni dönemde hangi konuların değişeceğine, ekleneceğine ve etkileneceğine dair ipuçlarını vermiş oldu. Yine de PMBOK® 5 versiyonunun geçerliliği değişmedi. PMBOK® 6 versiyonu resmen yayınlanana kadar veya PMI® tarafından farklı bir bildirim yapılana kadar da PMBOK® 5'in geçerliliği devam edecek.

Tüm kapsamlı değişikliklerde olduğu gibi, bu değişim de önceden pmi.org'a kayıtlı kullanıcıların görüşlerine açıldı. Öneriler alınıp, komiteden geçtikten sonra kabul edilenler kitapta yerini alacak.



Görünüşe göre bazı ilkler gerçekleşiyor. Örneğin yazılım projelerinin temel kavramlarından biri olan Agile ve diğer iteratif yaklaşımlar kitapta yerini alıyor.

Referans notlara göre iteratif uygulamaların daha detaylandırılacağı, değişken ortamlarda agile (çevik) ve diğer uygulamalara dair biraz daha detaylandırılacağı, ayrıca ekler kısmında da agile ve diğer uygulamalara yer verileceği belirtilmiş.

Proje Yöneticisinin rolü üzerine yeni bir bölüm eklenecek olup PMI® Yetenek Üçgeni burada detaylı ele alınacak.

Proje Yönetimi'nin "**Stratejik ve İş Bilgisi**" yönü de özellikle vurgulanacak. Aslında bu değişim bir bakıma yine son dönemde değiştirilmiş olan Sertifika Sürdürme Gereksinimleri ile örtüşen bir yapıya sahip görünüyor. Çünkü temel amaç Proje Yöneticisinin daha rekabetçi ve konuyla daha ilgili olması talep ediliyor.

Kitap iki bölümden oluşacak. İlk bölümde standartlar yer alacak. İkinci kısımda ise rehber yer alacak. İkisini bir arada bulundurması adına yine bir başka ilk gerçekleşecek.

Bazı temel değişiklikler de şöyle olacak:

**"Proje Zaman Yönetimi"** (Project Time Management) yerine **"Proje Zaman Çizelgesi Yönetimi"** (Project Schedule Management) kullanılacak.

**"Proje İnsan Kaynakları Yönetimi"** (Project Human Resource Management) yerine **"Proje Kaynak Yönetimi"** (Project Resource Management) kullanılacak. Takım kaynakları ve fiziksel kaynaklar bu alanda ele alınacak.

### PMBOK® 6 versiyonunda 3 yeni süreç eklenecek:

Proje Entegrasyonu bilgi alanında, Yürütme Süreç grubuna bağlı olarak **"Proje Bilgilerinin Yönetilmesi"** (Manage Project Knowledge)

Risk Yönetimi bilgi alanında, Yürütme Süreç grubuna bağlı olarak "Risk Cevaplarının Hayata Geçirilmesi" (Implement Risk Responses)

Proje Kaynak Yönetimi bilgi alanında, İzleme ve Kontrol Süreç grubuna bağlı olarak "Kaynakların Kontrolü" (Control Resources)

### Bir süreçte yapısal değişiklik gerçekleştirilecek:

**"Aktivite Kaynaklarının Tahmin Edilmesi"** (Estimate Activity Resources) süreci hala Planlama grubunda kalmakla beraber Proje Zaman Çizelgesi Yönetimi yerine Proje Kaynak Yönetimi süreçleri ile ilişkilendirilecek.

Ayrıca, bazı isimlendirmelerde de aşağıdaki tabloda görüldüğü şekilde değişiklikler olacak.

PMBOK® 5 Versiyonu	PMBOK® 6 Versiyonu
Perform Quality Assurance	Manage Quality
Plan Human Resource Management	Plan Resource Management
Control Communication	Monitor Communications
Control Risks	Monitor Risks
Plan Stakeholder Management	Plan Stakeholder Engagement
Control Stakeholder Engagement	Monitor Stakeholder Engagement

Son olarak, Proje Yönetim Planı bileşenleri ile Proje Dokümanları konusunda girdi ve çıktılarda da bazı düzenlemeler olacak.

PMBOK® 6 versiyonu 2017 sonlarına doğru yayınlanacak. Basılı hali ise 2018 başlarında piyasaya çıkacak.

### Kaynaklar:

- <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards/foundational-standards-exposure-draft-process.aspx>
- <http://www.pmi.org/-/media/reg/documents/high-level-changes-standard.ashx>
- <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards/-/media/PDF/Standards/pmbok-updates-faq.ashx>

## Yazar Hakkında



### Köksal Gürkan

PMP

Boğaziçi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fizik bölümünden mezun olmuş ve beraberinde Eğitim Fakültesi'nden Fizik Öğretmenliği'ni de tamamlayarak öğretmenlik hakkını da almıştır. Profesyonel iş hayatına MNG Bank İnsan Kaynakları bölümünde başlamış olup ardından IT sektörüne geçiş yapmıştır. Satış ile başlayan IT çalışmalarına ERP danışmanlığı ve proje yönetimi ile devam etmiştir. Başta Netsis olmak üzere farklı ERP danışmanlık firmalarında projelerde yer almış ve yönetmiştir. Daha sonra Gedik Döküm ve Vana'da ERP Proje Yöneticisi olarak görev almıştır. 2015 yılında PMP sertifikasını almış ve ardından PMI Türkiye'ye gönüllü olarak katılmıştır. 2016 yılında Tübitak organizasyonu ile verilen resmi eğitim ve sertifikayla Mentor olarak iş geliştirme alanında Tübitak Mentor havuzuna dahil olmuştur. Halen gönüllü olarak PMI Türkiye'de Profesyonel Gelişim Asistan Direktörü ve Proje Yönetim Zirvesi 2016 İstanbul Program Lideri görevlerini sürdürmektedir. Ayrıca PMI EF etkinliklerinde eğitmen olarak destek vermektedir.

# Proje Yönetim Ofisleri Nasıl Başarısız Olur?

**P**roject Management Institute (PMI) in kuruluş yılı olan 1969 dan günümüze Proje Yönetimi kavramı iş dünyasında her geçen gün daha fazla önem kazanıyor. Zaman içerisinde farklı metodolojilerinde gelişmesiyle beraber birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketler kendi yapılarına uygun şekilde proje yönetim metodolojilerini benimsiyorlar. Proje yönetimi metodolojilerini şirketlerine katmak, bu yolla şirketlerini ve şirketlerinin ürettiği ürünleri/ hizmetleri bir adım daha ileri taşımak isteyen kurumlar, doğrudan üst

yönetime bağlı faaliyet gösteren Proje Yönetim Ofislerini (PMO) kurarak merkezi bir yapıda proje yönetimi, takibi ve raporlamasını sağlıyorlar. İşin başlangıcında hep başarı hikayelerini, PMO'nun şirkete katkısını, "ne iyi ettik de PMO'yu kurduk" sözlerini duyarken, güzel başlayan çoğu hikayede olduğu gibi PMO hikayelerinde de mutsuz sonlar yaşanabiliyor. Bu yazıda başarı hikayelerinin yerine, Proje Yönetim Ofislerinin neden başarısız olduğu üzerinde durarak temel sebepleri irdedeleyeceğiz.

# 1

## Sabırsızlık

Öncelikle Proje Yönetiminin temelinde sabır vardır. Bir projeyi hayata geçirebilmek ve istenen sonuçları almak için her aşamada sabırla hareket etmek gerekir. Sadece fikir aşamasında olan bir işi ele alıp fizibilitesini yapmak, kapsam-zaman-maliyet tahminlerinde bulunmak, paydaşları mümkün olduğu kadar eksiksiz tespit etmek ve gereksinimleri toparlamak vs kuyumcu titizliğinde iş yapılmasını gerektiren süreçlerdir. Başlangıç sürecinde gözden kaçırılacak bazı detaylar projenin hiç başlamamasına veya proje başladıktan sonra hedeflere ulaşamamasına sebebiyet verecektir. Bu yüzden işin başında projenin sabırla ele alınması gerekir.

# 2

## Planlama Yapamamak

Başlangıç sürecini başarıyla atlattıktan ve proje sponsorundan başlatma onayını aldıktan sonra planlama süreci başlayacaktır. Bilindiği gibi planlama süreci projelerin en çok zaman ve emek harcanması gereken sürecidir. Şunu rahatlıkla iddia edebiliriz ki, başarılı bir planlama başarılı bir proje demektir. Projelerde yaşanacak kapsam, zaman ve bütçe sapmalarının temelinde planlamanın başarısızlığı yatmaktadır. Peki bu kadar önemli olan bir süreçte biz neler yapıyoruz? Türkiye insanının karakteristik özelliklerinde bir işe başlamadan önce planlama yapmak, hatta planlamayı teklif dahi etmek ciddi sorunlara yol açabilir. Bir işi veya projeyi yapmayı kafamıza koyduğumuz zaman oturup detaylı planlama yapmak yerine hemen işe başlarız. İşe başladıktan sonra gerisinin bir şekilde tamamlanacağına dair güçlü kanaatlerimiz ve bu konuda söylenmiş oldukça fazla özlü sözlerimiz ülke kültüründe müstesna yerini korumaktadır. Bazı insanlar planlama yapmayı boşa harcanan zaman olarak görebilmektedir.

# 3

## Kaynakların İş Yoğunlukları

Proje planlama sürecine bir şekilde tüm paydaşları kattık, proje kısıtlarını çıkardık, zaman ve bütçe taleplerini belirledik, risk ve risk yanıt planlamalarını tamamladık ve on numara bir planlama yaptık diyelim. Bu plana göre projemiz başladı ve adım adım ilerliyoruz ama herşey henüz bitmiş değil. Yeni sorunlara hazırlıklı olmamız gerekiyor. Bu sefer projede görev alanların iş yoğunlukları devreye girmeye başlıyor. Eğer projede kaynak olarak görev alan şirket çalışanları proje yönetim metodolojisini benimsemişse ve proje yönetiminin onlara katacağı faydanın farkında değilse, her çalışanın **"fonksiyonel işi"** mutlaka projedeki görevinden acil ve önemli bir konumda yer alıyor. Siz projede kendilerine atanan görevlerin tamamlanması için ekip üyelerini zorladıkça hem ekip üyelerinin hem de fonksiyonel yöneticilerin direnci başlıyor. Bu direnç bir süre sonra da dedikodu kazanlarının kaynamasına, **"nerden çıktı bu PMO"** yakarışlarına, **"biz zaten bu işleri yapıyorduk"** pişmanlıklarına doğru evrilmeye başlıyor.

# 4

## Denetim Algısı

Projelerin başarıya ulaşması için olmazsa olmazlardan olan İzleme-Kontrol süreci de ayrı bir soruna sebep olabiliyor. Proje yöneticisi projenin plana, süreye ve bütçeye göre sağlıklı bir şekilde gidip gitmediğini, proje hedeflerine ulaşmada bir risk olup olmadığını tespit edilen risklere karşı nasıl yanıt planlarının hazırlandığını belirlemek için proje raporları oluşturdukça ve bunu ilgili paydaşlarla paylaştıkça, proje paydaşlarında "aman tanrım, biri bizi gözetliyor" paranoyasına bağlı olarak denetlenme hissi oluşuyor. Denetlenme hissi genel olarak herkesde bir direnç oluşmasına sebep oluyor. Bu his "aslında denetlenmiyoruz, yapılan ve yapılamayan işler bize bildiriyor ki daha güzel işler yapalım ve daha başarılı olalım" hissine evrilmezse projeler için ve sonrasında PMO için büyük zararlara yol açacaktır.

Tüm bu sebepleri bir arada düşündüğümüzde de proje yönetim metodolojisinin şirketlerde yerleşmesi, tüm birimlerin ve çalışanların bu metodolojinin katma değerini görmesi ve benimsemesi bir anda olmayacaktır. Kurumsal bünyenin yeni kurulacak bir fonksiyona yada kazanılmaya çalışılan yeni bir metodolojiye alışması için süre gerekmektedir. Bu süreçte en önemli görev de şirket üst yönetimlerine düşmektedir. PMO lar, özellikle başlangıç aşamasında, güçlerini bağlı oldukları şirket üst yönetimi yada CEO dan alırlar. Sadece PMO kurup, gelişim sürecinde bu yeni birimi yalnız bırakmak istenen neticelerin alınamamasına sebep olacaktır. Bu açıdan baktığımızda şirket üst yönetimlerinin de stabil olması ayrıca önem kazanmaktadır. Çok sık yönetim değişikliğinin yaşandığı şirketlerde Proje Yönetim Ofisi kurmak başlı başına risk taşımaktadır.

# 5

## Hüzünlü Kapanışlar

Her güzel şey gibi projelerin de bir sonu vardır. Proje sonu hüznüleri sadece bitip giden bir hikayeden dolayı değil, teslimatların kabul edilmemesinden, zaman ya da bütçe aşımından dolayı proje hedeflerindeki sapmalardan olmaktadır. İlgili paydaşların kapanışı onaylayacak bir noktada buluşması da zaman zaman zor olmaktadır. Projeyi kapatabilmek için gerekli onaylar alınamaması da proje yönetimine dair sorgulamaları çoğaltabilmektedir.

## Yazar Hakkında

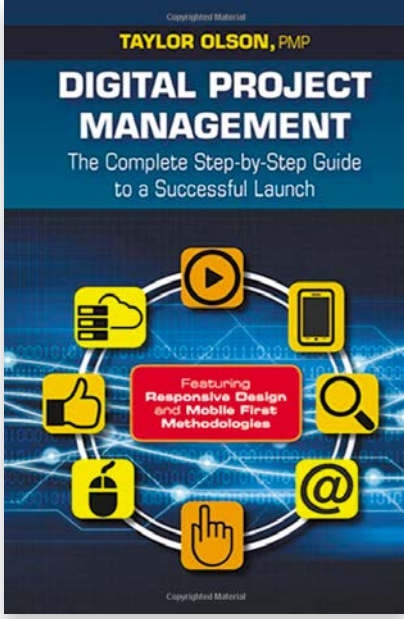


### İlyas Yalçın

PMP

İlyas Yalçın 2005'de ODTÜ İktisat Bölümünden mezun olmuştur. Mezuniyetinden sonra 2011 yılına kadar finans alanında çalışmıştır. 2011-2012 arasında TBMM'de Danışman olarak görev almıştır. 2012 yılının sonunda Assistt A.Ş. Koordinatör olarak göreve başlamıştır. Sonrasında Assistt bünyesinde PMO'nun kurulmasına öncülük etmiştir ve üç yıl boyunca PMO da Müdür olarak görev yapmıştır.

Bu süreçte PMO ekibiyle beraber bir yandan Şirket Transformasyon projelerini yönetirken bir yandan da şirket içi Proje Yönetim eğitimleri de vererek, Proje Yönetim Metodolojisinin Assistt içerisinde yaygınlaşmasını sağlamıştır. 1 Nisan 2016 tarihinde Strateji ve Planlama Direktörlüğü görevine getirilmiştir. Aynı zamanda PMI TR üyesi olan İlyas Yalçın çeşitli zirvelerde ve organizasyonlarda yaptığı sunumlarla Proje Yönetimi alanında çalışmalarına devam etmektedir.



## Kitap Tanıtımı

# Dijital Proje Yönetimi: Başarılı Yayın için Komple Adım-Adım Rehberi

(Digital Project Management: The Complete Step-by-Step Guide to a Successful Launch)

Yazar: Taylor Olson  
272 sayfa, Ciltli

Çeviren

**Melih Yıldız**

📄

[https://www.amazon.com/Virtual-Project-Management-Software-Solutions-ebook/dp/BooUVB3WAI?ie=UTF8&keywords=virtual%20project%20management%202016&qid=1462275608&ref\\_sr\\_1\\_5&s=books&sr=1-5](https://www.amazon.com/Virtual-Project-Management-Software-Solutions-ebook/dp/BooUVB3WAI?ie=UTF8&keywords=virtual%20project%20management%202016&qid=1462275608&ref_sr_1_5&s=books&sr=1-5)

"Olson, dijital projeler geliştirmekle görevli proje yöneticilerini hedefleyen harika bir kitap yazmış. Bu kitap, ajanslara özgü proje mantığı ile klasik proje yönetim metodolojisinin karışımını sunuyor. Benim takımımdaki herkese bir tane satın alacağım."

-Kirk Mager, Platform Lideri, The Blue Hive

"Güney Amerika genelinde dokuz farklı sitenin kurulumu bu dijital sunum süreci olmadan mümkün olmazdı. Ben şiddetle tavsiye ederim."

-Rafael Eugenio Figueroa, Dijital Pazarlama, General Motors Güney Amerika

Dijital dünya, müşteriye dönük çözüm ve uygulamalar geliştirmek için dijital dünya ile çalışan proje yöneticilerine ezici gelebilecek bir oranda değişiyor ve büyüyor. Bu alanda çalışan proje yöneticilerine bu tür projelere özgü kullanılabilir yönlendirme sağlayacak, pazarda hemen hemen hiçbir şey olmuyor.

**Dijital Proje Yönetimi:** Başarılı Yayın için Komple Adım Adım Rehberi, bilgi, en iyi uygulama örnekleri ve uçtan uca başarıyla projeleri yönetmek için onaylanmış adımları sağlayarak bu boşluğu doldurmak için hazırlanmıştır. Bu değerli baş ucu kaynağında sunulan sayısal geliştirme süreci, çok sınırlı kaynaklarla olanlar da dahil olmak üzere, tüm dünyada farklı şekil ve hacimde 100'den fazla projede kanıtlanmıştır.

Sayısal projeleri liderlik, yönetim ve başarı ile tamamlamak için tanımlanmış adımlar, Proje Yönetim Enstitüsü tarafından geliştirilen beş temel süreç grubu ile paralel olup, her seviyede bilgi ve tecrübe sahibi proje yöneticisinin anlayacağı ve uygulayabileceği şekilde sunulmuştur.

### ANAHTAR ÖZELLİKLER

- boşluk analizi, bütçe ve ürünler ile başlayarak tam bir kapsam dokümanının nasıl oluşturulacağını ve sonrasında görev tabanlı tipik bir sayısal proje planı detaylarını tanımlar
- Bu tip projeler için potansiyel riskleri ve nasıl önleneceği veya kontrol edileceğini tanımlar
- Herhangi bir dijital proje üzerinde hemen uygulanabilir düşünme süreçleri ve adım adım dijital kullanıma sunma işlemini ve güncel iki geliştirme tekniklerini - duyarlı tasarım ve önce mobil - planlama ve iletişime odaklı halde iken klasik proje yönetimine nasıl dahil edileceğinin ana hatlarını tanımlar
- Önce mobil metodolojisini kullanarak, müşteri odaklı web çözümü oluşturmak için sözleşme yapılmış fiktif bir ajans vaka çalışması üzerinden, adımlar ve kavramları açıklar
- Önce mobil metodolojisinin süreç içinde kullanılması gerekli olduğu ve ürünlerin etkilendiği durumlarda, bilgi mimarlarının, yaratıcı ekiplerle duyarlı

içerik stratejisi geliştirmek için nasıl çalışacağını gösterir

- Net gereksinimler ve çıktılar gerektiren bir ortamda, tasarım ve geliştirmeye çevik yaklaşımın nasıl uygulanacağını detaylandırır.
- Bir proje yöneticisinin, arama motoru optimizasyonu, analizleri, altyapı yönetimi ve testlerle ilgili bilmesi gerekenleri tartışır
- Kestirim yönetiminin yayınlama öncesi ve yayın günü faaliyetlerinin planlamaları konusunda örnek de dahil her detayı kapsar.

### YAZAR HAKKINDA

Taylor Olson alanında yirmi yılı aşkın deneyime sahip sertifikalı Proje Yönetim Profesyoneli (PMP) 'dir. Michigan State University'den Telekomünikasyon derecesini kazanarak otomotiv pazarlama ve reklamcılık kariyerine başladı. Bayan Olson tüm büyüklükteki kuruluşlar için, dünyayı dolaştı ve küresel ekip üyelerinin eğitimi ve işbirliği için çalıştı, bu arada da dijital proje yönetiminin en iyi uygulamalarını belgeledi. Geçtiğimiz birkaç yıldır, Fortune 50 şirketleri için küresel web siteleri ve uygulamalar oluşturmak için yardımcı olmaktadır. Taylor, halen birden çok ülkede ve dilde faaliyet gösteren büyük şirketler için küresel web çözümleri geliştirilmesi ve sürdürülmesi için içerik yönetim sistemleri konusunda uzmanlaşmaktadır.

# Genç Proje Yöneticisi Adayları (GencPY)

**P**MI TR Chapter, üniversitelerden yeni mezun olan gençlerin yetkinliklerine katkıda bulunmak ve proje yönetimi mesleğinin bilinirliği artırmak için yeni bir program başlattı: **Genç Proje Yöneticisi Adayları Geliştirme programı.**

Programımızın temel hedefi, üniversitelerin son sınıfında okuyan öğrencilere, uluslararası geçerliliği olan CAPM® (Certified Associate in Project Management) Sertifikasını tanıtmak, sınava katılım için gerekli ön koşulları sağlamalarında yardımcı olmak ve CAPM® sınavında başarılı olmaları için bilgi birikimi alt yapısını kendilerine kazandırmak olarak belirlendi. Böylece eğitimin yanı sıra özverili çalışmaları ile birlikte CAPM® Sertifikasını almaya hak kazanan genç arkadaşlarımız, üniversiteden mezun olmadan, iş ararken kendilerini diğer adaylar arasında ön plana çıkaracak ve daha iyi koşullarda çalışmalarına yardımcı olacak önemli bir artıyı özgeçmişlerine eklemiş olacaklar. Ayrıca ilave bir hazırlığa gerek duymaksızın, iş tecrübesi

elde ettikten sonra PMP® (Project Management Professional) Sertifikasına sahip olmak için de büyük bir avantaja sahip olacaklarını da unutmamak gerek.

Program, üniversitemiz aracılığı ile özellikle son sınıf öğrencilerine 23 saatlik CAPM® eğitimini gönüllü olarak sunmayı içermektedir. Eğitime katılımın ön koşulu olarak PMI® ve PMI TR Chapter'a üye olmak gerekmekte, eğitim ücretsiz olarak verilmektedir.

Program kapsamında Ankara, İstanbul ve İzmir'de çalışmalara başlanmış olup, ilk eğitim programımız Ankara'da TOBB Üniversitesi - PMI TR işbirliği ile 28 Mayıs 2016 Cumartesi günü Pazarlama Asistan Direktörü Eren Akdur'un eğitmenliğinde başlamıştır. Mayıs 2016'da üniversite içerisinde ilgili öğrenci kulübü başkanı aracılığı ile CAPM® eğitimi verileceği duyurusu yapıldıktan sonra, talepler toplanmış ve 25 adet üniversite son sınıf öğrencisine toplamda 5 haftasonu (her Cumartesi) süren bir eğitim verilmiştir. Eğitimimize katılan öğrencilerimizin; Endüstri Mühendisliği, İşletme, İç Mimarlık, Hukuk, Uluslararası İlişkiler, Elektrik-Elektronik



Hazırlayan  
**Volkan Ekinci**  
Ankara Özel Projeler  
Direktörü



## Eğitmenimizden

“TOBB üniversitesinde başlatmış olduğumuz eğitimin sonunda ulaşacağımız CAPM sertifikasına başvuru oranının öngörümüzün çok üzerinde olacağı, eğitim sırasında tespit ettiğimiz ve PMI-TR gönüllüleri olarak bizler için, çok sevindirici bir husus olmuştur.

Öğrencilerimiz bu sertifika ile Proje Yönetim mesleğine adım attığında, PMP (Project Management Professional – Profesyonel Proje Yöneticisi) sertifikasını, iş yaşamınızda elde edebilecekleri, PMI metodolojisine uygun, doğru bilgi ve yöntemlere dayalı tecrübe ile, ilave bir hazırlığa ihtiyaç duymadan rahatlıkla elde edebileceklerdir.”

-Eren AKDUR



Müh. ve Bilgisayar Müh. bölümü gibi farklı bölümlerde öğrenim görüyor olmaları, proje yönetiminin farklı bilim dallarını bir araya getirmede nasıl önemli bir rol oynadığını bir kez daha gözler önüne sermiştir. 2016 yılı içerisinde, TOBB Üniversitesi mezunlarının CV'lerinde, CAPM® Sertifikalarının yer aldığını ve PMI TR ailesine katıldıklarını görmek bizler için ayrı bir mutluluk olacaktır.

Bu eğitim faaliyeti gerçekleştirilirken, eş zamanlı olarak da diğer üniversitelerde gerçekleştirilecek olan eğitimlerde görev alacak gönüllü eğitmenlerimiz

PMI TR ailesi içerisinde belirlenmiş olup, eğitim materyallerinin hazırlanması süreci başlatılmıştır. Ekim 2016 itibarıyla, diğer üniversitelerde de büyük bir heyecanla eğitimleri icra etmeyi hedeflemekteyiz.

TOBB üniversitesinde başlatmış olduğumuz eğitim, gençlerin CAPM® sertifikasına olan bilinçli yaklaşımlarını bize göstermiş olup, bir sonraki eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için bizleri daha çok heveslendirmiştir. Süreçte bizlere destek veren tüm gönüllülerimize sonsuz teşekkürler.

## Öğrencimizden

“Öncelikle eğitimcimiz Eren Bey'e ve bu eğitimin gerçekleşmesinde emeği geçen PMI Türkiye ailesine teşekkür ediyorum. Proje yönetiminin önemi sadece iş hayatında değil günlük hayatımızda da artmakta. Bence her bireyde proje yönetimi kültürünün oluşabilmesi için bu eğitimlerin yaygınlaştırılması ve üniversite sıralarında alınması gerekli.”

- İsmail KARAMAN

## CAPM® sertifikası nedir ve nasıl edinilir?

CAPM®; hiç proje deneyimi olmayan ya da çok az deneyimi olan ve proje yönetimi alanında kariyer yapmak isteyen kişilerin, bu alandaki bilgi ve yetkinliklerini gösterebilecekleri PMI tarafından verilen bir sertifikadır. Sınava girebilmenin ön koşulu en az lise mezunu olmak ve 1500 saat proje tecrübesine sahip olmak veya tecrübe yerine 23 saat proje yönetimi eğitimi almaktır. Ön koşulları sağlayan katılımcılar, [www.pmi.org](http://www.pmi.org) adresinden sınav başvurularını gerçekleştirebiliyorlar. Sertifikayı alabilmek için, sınavdaki çoktan seçmeli (istenirse Türkçe dil destekli) 150 sorunun 3 saat içerisinde %65 başarı ile tamamlanması gerekmektedir. CAPM® Sertifikası 5 sene geçerli olup, sertifikayı elinde tutmak isteyenlerin beşinci sene sonunda tekrar sınava girmeleri gerekmektedir. Ayrıca bu sertifikaya sahip olan bir kişinin, bu alanda çalışıp deneyim kazandıktan sonra PMP sertifikasına ulaşması çok daha kolay olacaktır.

# Uluslararası Proje Yönetim Günü

3 Kasım 2016 Türkiye

**U**luslararası Proje Yönetim Günü (IPM Day), dünya çapında proje bazlı çalışmaları teşvik etme amacıyla her yıl Kasım ayının ilk Perşembe gününde tüm dünyada kutlanır. Amacı proje yönetimi metodolojilerini kullanan kuruluşların, başarıyla tamamladıkları projeleri ve başarılı proje yöneticilerini takdir etmektir.

Microsoft ana sponsorluğunda gerçekleşecek olan bu etkinliğin Program Yöneticiliğini yürüten Pazarlama ve Halka İlişkiler Başkan Yardımcısı Nejat Murat Erkan, şunları söyledi: "Türkiye'de proje yönetimi alanında faaliyet gösteren STK'larla ortaklaşa yapılacak olan bu kutlama tam bir şölen havasında geçecek. Geçtiğimiz senelerde başarıyla yürütülmüş olan bu etkinliklerde çitayı biraz daha yükselterek bu sene beş ilde eşzamanlı olarak kutlama kararı aldık. Kutlamaya katılacak illerde (Adana, Ankara, Lefkoşe, İstanbul, İzmir) ilgili STK'ların yönlendirdiği Proje Yöneticileri ile

çalışmalara başladık. Etkinliğe katılmak isteyen diğer STK'lara iş birliği yapmaya ve mesleğimizi ülkemizin tüm köşelerine taşımaya hazırız" dedi.

## IPM Day'16 Program Organizasyonu

### Program Yöneticisi

Nejat Murat Erkan (PMI TR)

### Adana Proje Yöneticisi

Sefer Mönür (PMI TR)

### Ankara Proje Yöneticisi

Hayal Şenyurt (IPYD),  
Neslihan Kocakaya (PMI TR),  
Hande Üretürk (PYD)

### İstanbul Proje Yöneticisi

Behice Öztürk (IPYD),  
Fidan Kurt (PMI TR)

### İzmir Proje Yöneticisi

Cenk Şentürk (PMI TR)

### Lefkoşe Proje Yöneticisi

Erkan Emirzade (Bilgisayar Müh. Oda.)



Hazırlayan

**Nejat Murat Erkan**

MBA, PMP, EVM, ITIL, CPCC, ACC

PMI TR

# Yaza Veda ve Sonbahara Merhaba” Etkinliği

**G**eçtiğimiz Nisan’da yaptığımız başarılı pazarlama çalıştaylarının üzerinden zaman nasıl da çabucak geçmiş. O güzel birbirinden değerli 200+ fikirden faydalanıp derneğimize yön vermeye başladık bile. Emeği geçen herkesin aklına, fikrine ve yüreğine sağıllık...

Kınalı adadaki o leziz brunch’tan dönerken, hepimiz son baharda buraya geri döneceğiz, gene hem eğleneceğiz hem çalışacağız demiştik. Evet, gün geldi işte, yazı devirdik ve sonbahara merhaba demeye hazırız.

Pazarlama ve Halka İlişkiler Başkan Yardımcılığı olarak sizleri Eylül ayında Kınalıada’da yapacağımız aşağıdaki iki stratejik konudaki çalıştay ve sonrasında balığa davet ediyoruz.

## Stratejik Projeler:

### 1) PMIf Türkiye:

PMIf’in yalnızca ilköğretime ve öğretmenlerine proje yönetimi eğitimi vermekten çok daha geniş bir alana hizmet etmek üzere NGO (Sivil Toplum Kuruluşu) olarak kurulmuştur. Bu kapsamda diğer eğitim kurumları, liseler, üniveristeler ve başka hangi STK’lar ile ne tür iş birliktelikleri yapabiliriz?

### 2) PMI TR’nin Proje Yönetimi Mesleğinin Gelişmesindeki Rolü ve Etkisi

Kurumlara proje yöneticisinin ve hizmetlerimizin değerini anlatarak, sektördeki algımızı pekiştirmek ve tüm iletişim kanallarımızda kalitemizi arttırmak için neler yapabiliriz?

Sponsorluđunu PMI TR’nin yapacağı bu etkinliğe katılmak isterseniz [murat.erkan@pmi.org.tr](mailto:murat.erkan@pmi.org.tr) adresine 20 Eylül’e kadar mail atmanız yeterli. Acele edin yalnız 30 sandalyemiz var..!



Hazırlayan

**Nejat Murat Erkan**  
MBA, PMP, EVM, ITIL, CPCC, ACC

## Stratejik Marketing Projelerimizde Önemli Kilometre Taşları Dönüldü

**G**eçtiğimiz Mart ayında yaptığımız üyelik toplantısında ekip olarak 3 tane stratejik proje için kendimize hedef koymuştuk. Bunlar "Chapter2Chapter Collaboration, PMI TR Proje Yönetim Ödülleri ve PMief Türkiye Genişlemesi" projeleridir.

**Chapter2Chapter Collaboration Projesi** kapsamında PMI'nın Greece, Bulgaria ve Georgia Chapter'ları ile yaptığımız yüzyüze görüşmeler, telekonferanslar ve bire bir iletişimler sayesinde proje yönetimde bir çok noktada ortak sorunlar yaşadığımızı ve yakın kültürlerimizin davranış etkisiyle çözüm yöntemlerimizin benzeştiğini farkettik. Yaptığımız toplantılarda üniversitelerde ve kongrelerde planlayacağımız işbirliklikleri sayesinde mesleki yeteneklerimizi geliştirebileceğimiz konusunda uzlaştık.

Yunanistan'dan Dimitra Tsolka, Bulgaristan'dan Diyan Tsvetkov ve Gürcistan'dan Lela Machaidze'ye Ekim'de yapılacak zirvemize davet ettik, katılmayı planladıklarını ilettik. Ülkemizin yaşadığı bu zor dönemde bile komşularımızla ilişkilerimizi geliştirmeye devam edeceğiz.

### PMI TR Proje Yönetim Ödülleri Projesi

kapsamında PMI TR kapsamında tasarlanan bir gelenekselleşecek bir sürecin temellerini attık. Bu çalışmadaki amaç Türkiye'de proje yönetimi mesleğinin bilinirliğini pekiştirecek ve kurumların ve sektörün gözü önünde ödüle layık Proje Yöneticilerini ve Projeleri takdir etmek, alkışlamak ve bilinir kılmak. Bu çalışmada emeği geçen Ozan Öke, Burcu Altan Kuru ve Mustafa Tülü'ya teşekkür ederim. Bu süreç 2017 yılında devreye girecek.

### PMief Türkiye Genişlemesi Projesi

kapsamında bu sene ilk defa ilköğretimden sonra liselere de proje

yönetimi metodolojisini ve faydalarını taşıdık. Saint Benoit ve Bahçeşehir Kolejlerinde yapılan etkinliklerde yeni PMief gönüllüleri kazandık. Ayrıca STK açılımlarından körler derneği ile temasa geçerek proje yönetimin evrenselliği konusunda somut adımlar attık. Yıl içinde diğer STK'lar ile işbirlikliklerle genişlemeye devam edeceğiz.

2016 yılının başından beri yoğun olarak benimle aynı ekipte çalışan Petek Kabakçı, Ozan Öke, Buğuş Bayazit Yıldırım, Canan Tavukçular Oğuz, Burcu Altan Kuru, Fidan Kurt, Sabri Polat, Eren Akdur, Öyküm Yurtsuven ve çeşitli etkinliklerde yardım eden PMief gönüllülerine çok teşekkür ederim.. Gelecek sizlerin elinde...

Sevgilerimle,

### Nejat Murat Erkan

*Başkan Yardımcısı, Pazarlama, Halka İlişkiler, Sponsorluk ve Toplumsal Yaygınlaştırma*

## PMI Türkiye Pilot Chapter Seçildi

**P**MI, proje yönetimi mesleğini daha geniş kitlelere ulaştırmak ve üye sayısını arttırmak için yeni bir uygulama için Türkiye Chapter'ı pilot chapter seçti. Bu uygulama ile ilk defa PMI'a üye olacaklar üye olmadan önce [info@pmi.org.tr](mailto:info@pmi.org.tr) adresine başvurarak alacakları bir kod ile PMI Türkiye Chapter'a ücretsiz üye olabilecekler. Aldıkları bu kodu PMI üyeliği sırasında başvuru sayfasından ilgili alana girmeleri durumunda PMI üyeliği için ödenen bedel ile PMI Türkiye Chapter'a da 1 yıllık üyeliği elde etmiş olacaklar ve aşağıdaki üyelik avantajlarından faydalanabilecekler:

### PMI'a üye olarak;

- PMI'nın sertifika sınavlarından indirim kazanabilirsiniz
- PMI'nın uluslararası kongrelerine indirimli gidebilirsiniz
- PMI Today ve PM Network ve Project Management Journal Dergilerine ücretsiz erişebilirsiniz ve ücretsiz hardcopy tarafınıza istemeniz

durumunda kargo ile ücretsiz gönderilir.

- [www.projectmanagement.com](http://www.projectmanagement.com) adresinde sunulan tüm webinarlara ücretsiz erişebilirsiniz, bu sayfadaki birçok bilgi kaynağını kullanabilirsiniz. Bu adreste proje yönetim profesyonellerine sunulan imkanların tamamı ücretsizdir.
- [www.pmi.org](http://www.pmi.org) sitesindeki proje, program ve portfolyo yönetimi standartlarına, uygulama rehberlerine ve PMI'nın yıllık araştırma sonuçlarına ücretsiz erişebilirsiniz.
- PMI'nın 400.000'den fazla üyesi ile farklı sosyal platformlarda tanışabilir, fikir alışverişinde bulunabilirsiniz.
- Peki PMI Türkiye Chapter'a üye olarak ne elde edeceksiniz?
- PMI Türkiye Chapter'ın her sektörden 700'ün üzerinde proje/program yöneticisi üyesi bulunmaktadır. Bu üyelerle tanışma ve bilgi alışverişinde bulunma imkanı sağlanmaktadır.
- Üyelerine her ay İstanbul'da 2 kez, Ankara'da 1 kez, İzmir'de 3 ayda bir olmak üzere ücretsiz yılda toplam

40'a yakın Kişisel Gelişim Etkinlikleri düzenlemektedir. Bu etkinliklerin her biri 2 PDU değerindedir.

- PMI Türkiye Chapter her yıl Ekim ayında İstanbul'da ve Mayıs ayında Ankara'da Proje Yönetim Zirveleri düzenlemekte ve bu zirvelere katılımı üyelerine indirimli olarak sunmaktadır.
- Her yıl en az 2 kez düzenlediği Networking buluşmaları ile üyelerinin buluşmasını ve bilgi paylaşımını desteklemektedir.
- Yılda 4 defa PMI Türkiye Chapter tarafından yayınlanan Proje Yönetim Dünyası dergisine erişim imkanı sunulmaktadır.
- Kurumsal Üye olan şirketlerimize ve şirketlerde çalışan proje yöneticilerine eğitim, destek ve mentorluk programları sunmaktadır.
- Proje Yönetimi alanındaki Türkiye'deki en büyük sivil toplum kuruluşunda gönüllü faaliyetlerde bulunma, liderlik becerilerini geliştirme, yeni insanlarla tanışma fırsatlarını sunuyoruz.

Bekliyoruz...

# Çocuklara Proje Yönetimi Yetkinliği Kazandırmaları için 550 Öğretmene Eğitim Verdik

**P**MI Türkiye'nin 2013 yılında başlattığı, Çocuklara Yönelik Proje Yönetimi programı çerçevesinde, 13 ve 20 Ağustos 2016 tarihlerinde, Bahçeşehir Kolejleri'nin tüm Türkiye çapındaki 65 kampüsünden gelen 550 ortaokul ve lise öğretmeni ile Proje Yönetimi Çalıştayı gerçekleştirildi.

Bu çalıştaydaki amaç, Proje Yönetiminin basitleştirilmiş ilkelerini içeren metot üzerinden okul öğretmenlerine derslerinde ve hayatlarında kullanabilecekleri basit araçlar kazandırmaktır.

13 Ağustos tarihinde Bahçeşehir Fen ve Teknoloji Lisesi'nde düzenlenen ilk etkinliğe 350 lise öğretmeni, 20 Ağustos tarihinde Bahçeşehir Çamlıca Kampüsü'ndeki ikinci etkinliğe ise 200 ortaokullardan Türkçe, Matematik, Fen ve Sosyal Bilgiler zümre başkanları katıldı

Programda ilk olarak eğitmenlerimizin Proje Yönetimini tanıtıcı girişlerinin ardından konu anlatımı yapıldı ve bir tiyatro oyununun proje olarak ele alınması örneği paylaşıldı.

Ardından, katılımcılar sınıflarda, gönüllü arkadaşlarımızın mentorluğunda, bir sınıf



Hazırlayan  
**H. Metin Örnek**  
PMI





öğrenciyi Ankara'ya götürme gezisini proje olarak ele aldılar, yapılacakları belirlediler, planı oluşturdular ve öğrendikleri yeni metodları bu çalışmanın her aşamasında kullandılar.

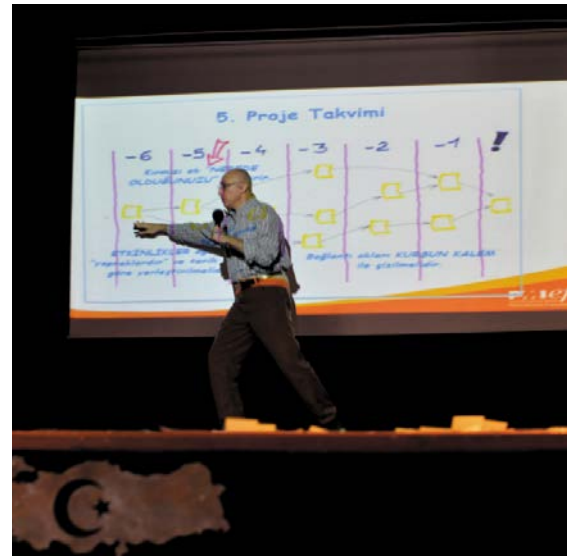
Eğitim sonunda yapılan değerlendirme toplantısında, katılımcılar eğlenerek öğrendiklerini ve bunları çocuklara aktarmak için sabırsızlandıklarını belirttiler. Ayrıca, öğrendikleri ile proje yönetimini gündelik hayatlarına uygulamanın hiç de zor olmadığına dikkat çektiler.

Programda eğitmen olarak görev alan Metin Örnek, Mustafa Tülü ve Murat Taner'e ve onlara destek olan aşağıda isimleri harf sırasıyla yazılmış olan tüm gönüllülerimize çok teşekkür ederiz.

Bu çalışmalara siz de katılmak istiyorsanız [webiletisim@pmi.org.tr](mailto:webiletisim@pmi.org.tr) adresine bir mail atmanız yeterlidir.

#### PMIEF Gönüllüleri :

Arif Taşkol, Aysel Karataş, Bayram Karagöz, Can Düvenci, Canan Çiçek, Cansu Karaman, Catalina Koçtürk, Dilek Düvenci, Elif Dandan, Ersin Kara, Fatih Çakıcı, Gizem Aydın, Gözde Çakır, Gülşah Battaloğlu, İnsaf Berktaş, Köksal Gürkan, Kubilay Kara, Lerzan Şahin, Lina Filiba, Mahir Kılman, Mert Çavuşoğlu, Mert Örnek, Mustafa Şahin, Mügen Varvaralı, Nilay Yalçinkaya, Nurcan Erdoğan, Onur Örnek, Oya Örnek, Öznuur Akkaya, Ragıp Özkan, Sema Kara, Serkan Aydınhan, Süleyman Çavuşoğlu, Taşkın Oruçhan, Zeynep Üstün



# PM SUMMIT İSTANBUL 2016

## Projects in Digital World

PM Summit İstanbul **14-15 Ekim 2016** tarihlerinde **İTÜ Süleyman Demirel Kültür Merkezi**'nde, "**Dijital Dünyada Projeler**" Teması ile sizinle olacak.

Konusunda uzman konuşmacılarla sizlere keyifli bir zirve yaşatmak için proje ekibiyle beraber çalışmalarımıza hızlı bir şekilde devam ediyoruz.

Zirve'de bizimle beraber olacak önemli konuşmacılarımızdan bazılarını sizinle paylaşmak ve bu heyecana sizi de dahil etmek istiyoruz.

### Konuşmacılarımızdan bazıları:

Denizbank'ın CEO'su **Hakan Ateş**, Daimler CIO'su **Gökçe Bezmez**, Siemens Dijital Fabrika CEO'su **Ali Rıza Ersoy**, Yazılım Test Kapsamı ve Test Otomasyonu konusunda **Melih Sakarya**, Bilişim Projelerinde Sözleşme Hazırlama ve Yönetimi başlığıyla **Ceyda Akaydın**, Yeni Jenerasyonun Dili: Oyun ve Oyunlaştırma ile **Ercan Altuğ Yılmaz & Niels van der Linden**, Dijital Transformation Teknolojileriyle Dans konusunda farklı bir sunum tekniğiyle **Veli Öztürk** bizlerle beraber olacak.

Ayrıca **Oyunlaştırma ve Scrum Velocity Game** konulu atölye çalışmalarına katılabilecek, **Kızılay** ile **Virtual Reality** gözlüklerini tecrübe edinebileceksiniz.

Zirve ile ilgili detaylı bilgilere ulaşmak için, web sitesini ziyaret edebilirsiniz.

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



**PROJECTS IN DIGITAL WORLD**  
Dijital Dünyada Projeler

**PM SUMMIT İSTANBUL 2016**

**14th-15th OCTOBER 2016**  
14-15 EKİM 2016

**İTÜ-SÜLEYMAN DEMİREL KÜLTÜR MERKEZİ**  
İTÜ-SÜLEYMAN DEMİREL CULTURAL CENTER

[www.pmi.org.tr/summit/istanbul](http://www.pmi.org.tr/summit/istanbul)  
[summit34@pmi.org.tr](mailto:summit34@pmi.org.tr)

PMI TR'nin web sitesinde yayınlanan ve zirvenin temasına uygun olarak hazırlanan ankete katılabilir ve çekilişle davetiye kazanabilirsiniz.

Proje Yönetimi'ne gönül vermiş, dünyadaki değişimleri takip eden, dijital projeler üzerine çalışan ya da çalışmayı planlayan herkesi PM Summit 2016 İstanbul'da görmeyi arzu ediyoruz.





# PM Summit 2016 İstanbul için Sponsorumuz Olun

Markalaşma sürecinde olan uluslararası proje yönetim zirvemizde bizimle birlikte olun. Proje Yönetimi konusundaki başarılarınızı, tecrübelerinizi geleceği şekillendirmek için yerli ve yabancı misafirlerimize aktarın.

Gerek web sitemizde gerekse sosyal medya ve basın bültenlerinde zirvemiz

için yapılacak tüm duyurularda sizlere de yer verelim.

Kar Gütmeyen Sivil Toplum Kuruluşu olan PMI TR'nin markalaştırdığı Proje Yönetim Zirvesine gelin siz de destek olun. Bu yolda birikim ve tecrübelerimizi birleştirip birlikte daha büyük işler yapalım.



PMSummit İSTANBUL 2016

## Sponsorluk Paketlerimiz

### Genel Sponsorluklar

Platin Sponsorluk  
Altın Sponsorluk  
Gümüş Sponsorluk  
Bronz Sponsorluk

### Hizmet Sponsorlukları

### Özel Sponsorlukları

### Stant Sponsorlukları

### Reklam Sponsorlukları

Gönüllü çalışma, Sponsorluk ve  
Konuşmacı Talepleriniz için

## İletişim Bilgileri

## PM Summit İSTANBUL

MERVE TAN ŞENOĞUL

Proje Yöneticisi

Cep telefonu : +90 533 719 4682

E-posta adresi : merve.tan@pmi.org.tr

# Istanbul Summit 2016 Sponsorları

## Özel Sponsor



## Altın Sponsor



## Sponsorlar



www.hapcozum.com

WYG Türkiye  
creative minds safe hands



Mustafa Kemal Mahallesi, MKM İş Merkezi  
2127. Sokak, No: 38/7, 06520, Çankaya, Ankara  
Tel: +90 312 219 77 55 Fax: +90 312 219 77 56  
www.wyg.com.tr • info@wyg.com.tr



# PROJECT MANAGEMENT

creative minds safe hands  
creative minds safe hands

@WYGTürkiye



WYGTürkiye



WYG Turkey



# Sponsorlarımız

## Platin Sponsor



## Akademik İşbirliği



## Altın Sponsorlar



## Sponsorlar



## Destekleyen Kuruluşlar



# PMI Global'den Haberler



## SeminarsWorld Baltimore 8 - 11 August 2016 Baltimore, Maryland United States

Deepen your knowledge in a key topic that impacts your organization (and your career). SeminarsWorld® comes to Baltimore offering four-day and two-day seminars where you can learn how to influence without authority, take a master class in project risk management, or learn more about the evolving PMO. Seminars are led by international thought leaders and provide the opportunity to collaborate with your peers as you sharpen your skills or master new ones.

You will network and learn in small-group, topic-intensive seminars aligned with the PMI Talent Triangle™, while you earn up to 28 PDUs and 2.8 Continuing Education Units (CEUs).

<http://learning.pmi.org/seminarsworld/20/seminarsworld-baltimore>



## PMO Symposium® 2016 06 - 09 November 2016 San Diego ,California, USA

PMO Symposium is a unique educational and networking business event for leaders who direct an organization's portfolio of projects, programs and initiatives.

As a participant, you'll benefit from a behind-the-scenes look into proven strategies and practices that drive success for some of the world's leading PMOs.

<http://www.pmi.org/events/pmi-global-congress-2016-north-america>



## SeminarsWorld Athens 12 - 13 September 2016 Athens, Greece

SeminarsWorld programs deliver face-to-face, hands-on learning in project, program and portfolio management (PPPM) to increase your value and position yourself for success. Join us to earn PDUs and learn from expert instructors with real-world experience. Courses align with the current PPPM topics to maximize your development within the PMI Talent Triangle. Coupled with peer to peer networking and small class sizes, you'll leave better prepared for the next steps in your career.

<http://www.pmi.org/events/seminarsworld-athens>



## PMI® Global Congress 2016—North America 25 - 27 September 2016 San Diego, California, USA

Join the largest gathering of project, program and portfolio professionals to "anticipate, influence and elevate".

Bringing together thousands of project and program managers, thought leaders and business professionals from around the world, PMI® Global Congress 2016 – North America delivers three days of exceptional education, networking and community. Congress helps develop personal skill sets – from technical and leadership to strategic and business management, empowering professionals to achieve personal career goals, and drive immediate business results to positively impact organizational objectives.

<http://www.pmi.org/events/pmo-symposium-2016>

## Proje Yönetimi ile ilgili

# Özlü Sözler



Ethics in project management has come to a point of importance that I argue that standards of conduct should be a project plan. It has several inputs, outputs, tools, techniques and processes. It must go beyond a code of conduct, like the one available from the Project Management Institute.

## Giovanni Giazzon

May 25, 2016 - <http://www.projectmanagement.com/articles/331283/Ethics-in-Project-Management>



Depending on the maturity of the PM practitioners in the organization, the metrics can be developed and compared across various areas of the firm—and even for individual PMs. Mature PMs will enjoy sharing both the successes and challenges coming out of their risk management activities and being measured in that important skill; they will see that the process is a valuable learning opportunity.

## Al Taylor

August 15, 2016 - <http://www.projectmanagement.com/articles/339700/Transforming-the-Risk-Register-into-Enterprise-Value>



Project managers are being asked to manage their projects not just to the triple constraint of on time, on scope and on budget, but also to ensure that the outputs of the project are capable of delivering the expected business outcomes.

## Andy Jordan

August 15, 2016 - <http://www.projectmanagement.com/articles/339703/Managing-Benefits-Risk>



One of the most common objections for an agile team is the meetings. Individuals feel that their valuable time is wasted in meetings; try to emphasize to them that it is time invested, not wasted. I have experienced teams that have really admired and learned a lot from their participation in agile ceremonies. A discussion that could have been up in the air is resolved in a meeting.

## Ashwin Katari

August 4, 2016 - <http://www.projectmanagement.com/articles/339078/Agile-is-a-Culture--Not-a-Methodology>



Provocative statements themselves may cause fear. Fearful groups turn on outlier ideas, sometimes quality ideas. Contrarians will be replaced with someone who guarantees "There are no bears in the woods." When this happens, bad things follow (i.e., the IT program death march).

A better idea: Be savvy and take courage as a core value. Allow large groups to deal with hard facts. It takes courage (values) to accept the "principles of nature" and plan practices aligned to reality. This alignment of values, principles and practices beats the bear every time. Pull changes willingly from customers; don't push marshmallows at the bear. This sidles toward organizational agility.

Of all the project management values, courage guides us the best. It's subtle and brilliant to call this out publicly. Saying, "My project management framework values courage" tacitly garners support for courageous actions in real and subliminal ways. To love our work, we must value and take risks for it. Agility is really about having the courage to say, "Do, and live that!"

## Andrew Burns

August 4, 2016 - <http://www.projectmanagement.com/articles/339794/Agility-and-Value-Based-Leadership--Part-1---Courage>

**31**  
Mayıs  
2016



31 Mayıs tarihinde PMI Türkiye İstanbul tarafından düzenlenen etkinlikte Ercan Altuğ Yılmaz tarafından "**Oyunlaştırma ile Yeni Nesil Yönetimde Verimlilik**" konulu sunum gerçekleştirilmiştir.

**2**  
Haziran  
2016



2 Haziran tarihinde Seyide Kurtuluş tarafından düzenlenen webinar'da katılımcılara PMI CAMP Sertifikası ile ilgili bilgiler verilmiştir.

**3**  
Haziran  
2016



3 Haziran tarihinde PMI Türkiye İstanbul tarafından düzenlenen etkinlikte Olfa Hamdi tarafından "**Improving Capital Projects Performance Through Advanced Work Packaging**" konulu sunum gerçekleştirilmiştir.

**14**  
Haziran  
2016



14 Haziran tarihinde PMI Türkiye İstanbul tarafından düzenlenen etkinlikte Mehmet Gürel tarafından "**Endüstri 4.0 & Hybrid Proje Yönetimi**" konulu sunum gerçekleştirilmiştir.

**17**  
Haziran  
2016



17 Haziran tarihinde PMI Türkiye İzmir tarafından düzenlenen etkinlikte Cenk Şentürk tarafından PMI Hakkında / Proje Yönetimi Sertifikaları konulu bilgilendirme sunumu, Volkan Abur, PhD, PMP tarafından PMP Sınavına Hazırlık konulu deneyim paylaşımı ve Umman Boztuğ, MSc MBA tarafından Proje Yönetiminde İletişimin Önemi konulu sunum gerçekleştirilmiştir.

**21**  
Haziran  
2016



21 Haziran tarihinde PMI Türkiye Ankara tarafından düzenlenen etkinlikte PMI Hırvatistan Chapter Başkanı Marija Bajica tarafından "The Three Dimensions of Sustainable Project Management" konulu sunum, FNSS Genel Müdür Danışmanı Haluk Bulucu tarafından "CPM Tatbikatından, Matris Organizasyonunun Uygulanmasına Kadar Evrim" konulu sunum gerçekleştirilmiştir.

**28**  
Haziran  
2016



28 Haziran tarihinde PMI Türkiye İstanbul tarafından düzenlenen etkinlikte Şeniz Pekuslu tarafından "Savunma Sanayii'nde Proje Yönetimi" konulu sunum gerçekleştirilmiştir.

**26**  
Temmuz  
2016



26 Temmuz tarihinde PMI Türkiye İstanbul tarafından düzenlenen etkinlikte Meral Dal tarafından "**Liderliğin Yol Haritası**" konulu sunum gerçekleştirilmiştir.

**26**  
Temmuz  
2016



26 Temmuz tarihinde PMI Türkiye Ankara tarafından düzenlenen etkinlikte Dilek Koçak tarafından "**Kendinizi stratejik yönetin!**" konulu sunum gerçekleştirilmiştir.

**16**  
Ağustos  
2016



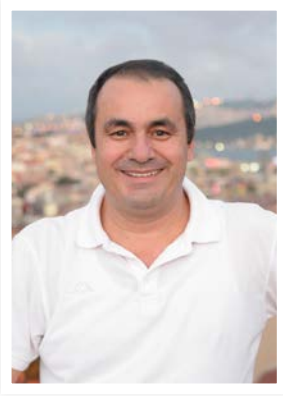
16 Ağustos tarihinde PMI Türkiye Ankara tarafından düzenlenen etkinlikte Mukaddes Burhan tarafından "**STRATEJİK TEKNOLOJİ VE YENİLİK YÖNETİMİ**" konulu sunum gerçekleştirilmiştir.

**23**  
Ağustos  
2016

23 Ağustos tarihinde PMI Türkiye İstanbul tarafından düzenlenen etkinlikte Kamil Bayar tarafından "İşletmelerde Strateji ve Yönetimi" konulu sunum gerçekleştirilmiştir.

# PMI TR Yönetim Kurulu

## PMI Türkiye Chapter Yönetim Kurulu 2016



**İsmail Kurtoğlu**

*Yönetim Kurulu Başkanı*



**Süleyman Çavuşoğlu**

*Başkan Yardımcısı,  
Profesyonel  
Gelişim, Eğitim  
ve Sertifikasyon*



**Nejat Murat Erkan**

*Başkan Yardımcısı,  
Pazarlama,  
PR, Toplumsal  
Yaygınlaştırma  
ve Sponsorluk*



**Gülşah Göymen**

*Başkan Yardımcısı,  
Yönetim ve Finans*



**Mustafa Hafizoğlu**

*Başkan Yardımcısı,  
Üyelik, Gönüllülük  
ve Networking*



**Dilek Koçak**

*Başkan Yardımcısı,  
Özel Projeler, BT  
Sistemleri ve İletişim*



# PMI TR Yönetim Ekibi

## Üyelik, Gönüllülük, Networking



**Mustafa Hafızoğlu**  
Üyelik Gönüllülük Networking Başkan Yardımcısı



**Ömer Ragıp Özkan**  
Gönüllülük Yönetimi  
Direktörü



**Mete Aydın**  
Üyelik İşleri  
Direktörü



**Begüm Kökcü**  
Networking  
Direktörü



**Sibel Arslan**  
Kamu ve Akademik  
İlişkiler Direktörü



**Derya Erdoğan**  
Networking  
Direktörü



**Nasuh Akın**  
Üyelik İlişkileri  
Asistan Direktör



**Lerzan Şahin**  
Gönüllülük Yönetimi  
Asistan Direktör



**Pelin Pembe**  
Gönüllülük Yönetimi  
Asistan Direktör



**Mustafa Şahin**  
Üyelik İlişkileri  
Asistan Direktör



**Diana Bayram**  
Networking Asistan  
Direktörü

## Pazarlama & PR, Sponsorluk, Yaygınlaştırma



**Nejat Murat Erkan**  
Pazarlama, Halkla İlişkiler, Sponsorluk, Yaygınlaştırma Başkan Yardımcısı



**Petek Kabakcı**  
Pazarlama ve  
Sponsorluk Direktörü



**A. Buğu Bayazıt Yıldırım**  
Ankara Şubesi Pazarlama  
ve Sponsorluk Direktörü



**Ozan Öke**  
Halkla İlişkiler ve  
Yaygınlaştırma Direktörü



**Eren Akdur**  
Pazarlama  
Asistan Direktör



**Sabri Polat**  
Sponsorluk  
Asistan Direktör



**Burcu Altan Kuru**  
Halkla İlişkiler  
Asistan Direktör

## Yönetim & Finans



**Gülşah Göymen**  
Yönetim & Finans Başkan Yardımcısı



**Asena Dirican**  
Yönetim Direktörü



**Aykut Güllalanlar**  
Finans Direktörü



**Emre Aliç**  
Ankara Şube Direktörü



**Hasan Yavuz**  
Yönetim ve Finans  
Ankara Direktörü



**Berrin İzci**  
Yönetim Yardımcısı  
Asistan Direktör

## Profesyonel Gelişim, Eğitim, Sertifikasyon



**Süleyman Çavuşoğlu**  
Profesyonel Gelişim, Sertifika ve Eğitim Başkan Yardımcısı



**Dilek Doğan**  
Profesyonel Gelişim  
Direktörü



**Sinem Karabağ**  
Ankara Profesyonel  
Gelişim Direktörü



**Umman Boztuğ**  
Profesyonel Gelişim  
İzmir Direktörü



**Burak Acar**  
Sertifika ve  
Eğitim Direktörü



**Nurcan Erdoğan**  
Profesyonel  
Gelişim İstanbul  
Asistan Direktör



**Mustafa Kemal Yener**  
Sertifika ve  
Gelişim Ankara  
Direktör



**Arif Taşkol**  
Speaker  
Coordination  
Assistant Director



**Seyide Kurtuluş**  
Education  
Assistant Director



**Köksal Gürkan**  
Profesyonel  
Gelişim İstanbul  
Asistan Direktör



**Yasemin Gündoğdu**  
Profesyonel  
Gelişim İstanbul  
Asistan Direktör



**İbrahim Sulu**  
Profesyonel  
Gelişim Ankara  
Asistan Direktörü



**Cenk Şentürk**  
Profesyonel  
Gelişim İzmir  
Asistan Direktör

## Özel Projeler



**Dilek Kocak**  
Özel Projeler Başkan Yardımcısı



**Mustafa Tulu**  
BT Sistemleri Direktörü



**Rıdvan Akçiçek**  
İletişim Direktörü



**Volkan Ekinci**  
Ankara Özel  
Projeler Direktörü



**Merve Tan Şenoğlu**  
İstanbul Proje  
Yönetim Zirvesi  
Proje Yöneticisi



**Meliha Bayrak**  
Ankara Proje  
Yönetim Zirvesi  
Proje Yöneticisi



**Ömür Benek**  
İletişim  
Asistan Direktör



**Şule Şekeroğlu**  
İletişim  
Asistan Direktör



**İlkan Yıldırım**  
BT Asistan Direktör

PMI TR

# Pazarlama, Halkla İlişkiler, Sponsorluk, Yaygınlaştırma Ekibimiz



PMI Türkiye Chapter

Pazarlama, Halkla İlişkiler, Sponsorluk, Yaygınlaştırma Başkan Yardımcısı

## Nejat Murat Erkan

MBA, PMP, EVM, ITIL, CPCC, ACC

Murat Erkan 1997 yılında kariyerine ABD'de iş danışmanı olarak başlamış olup, sonrasında profesyonel hayatına GlaxoSmithKline Sağlık Pazarlama Bölümünde Proje Lideri olarak çalışmıştır. Erkan, daha sonra North Carolina Greer Laboratories'de AR-GE Bölümünde Alerji ve Bağışıklık alanında proje yöneticisi olarak çalışmıştır.

ABD'de 7 yıl yaşadktan sonra Türkiye'ye 2000 yılında geri dönmüş ve sonrasında kariyerine telekomünikasyon sektöründe devam ederek Vodafone (Telsim) Türkiye'de çalışmış ve 2005 yılında sektörün lider firması Turkcell'e geçiş yaparak, çok uluslu ve yüksek bütçeli programlar yönetmiştir. 2011 yılında bölüm değiştirerek, Turkcell'in Grup şirketlerinden Beyaz Rusya (Best) ve Ukrayna (Astelit) telekomünikasyon şirketlerinin ICT Key Account Manager'ı olarak devam etmiştir. 2014 Ağustos ayından beri Turkcell Teknoloji Satış ve Pazarlama Yöneticiliği görevini sürdürmektedir.

Yıldız Teknik Üniversitesi Kimya Mühendisliği mezunu olan Erkan, işletme dalında yüksek lisansını (MBA) Campbell University ABD'de yapmıştır. 2009-2010 yıllarında İstanbul Proje Yönetimi Derneği Yönetim Kurulu Başkanı olarak sektöre hizmet vermiştir. Erkan PMI TR yönetim takımında olup, şu anda Pazarlama, Halkla İlişkiler, Sponsorluk ve Toplumsal Yaygınlaştırma Başkan Yardımcılığı görevini yürütmektedir. Erkan, ayrıca PMI Performans Yönetimi Koleji-Küresel Danışma Komitesinde Türkiye'yi temsil etmektedir. Erkan PMI'in Earned Value Management (EVM) sertifikasını alan ilk Türk olarak listelenmiştir.

Erkan, PMP sertifikasını 2005 yılında almıştı. PMI TR ve üniversitelerde katıldığı gönüllü aktivitelerle sertifika geçerliliğini korumaktadır. Türkiye'de birçok proje yönetimi kongresi yönetmiş olan Erkan, 2014 yılında PMI TR'nin düzenlediği Proje Yönetimi Zirvesini (bugüne kadar Türkiye'de yapılmış en yüksek katılımlı PY kongresi) yönetmiştir. Kendisi aynı zamanda İTÜ'de Proje Yönetimi seminerleri vermekte olup 2014 Ağustos ayında CPCC «Certified Professional Co-Active Coach» sertifikası almış ve yeni profesyonellere koçluk yapmaktadır.

Erkan 1970 yılında İstanbul'da doğmuştur. İyi derecede İngilizce, Fransızca ve orta seviyede İspanyolca ve Rusça bilmektedir. "Hayat boyunca öğrenme" prensibine inanmaktadır.

# Pazarlama, Halkla İlişkiler, Sponsorluk, Yaygınlaştırma Ekibimiz



## Petek Kabakcı PMP

### Pazarlama ve Sponsorluk Direktörü PMI TR Proje Yönetim Dünyası Editörü

Değerleri: Sosyal Sorumluluk, Liderlik, Girişimcilik, Yaratıcılık, Yetenek Yönetimi, Küresel Bakış Açısı.

Misyonu: Sosyo-ekonomik fayda için çalışan liderlerin ve takımların etkinliğini ve gücünü artırmak amacı ile liderlere, yöneticilere, takımlara, vizyon sahibi profesyonellere, projelere ve organizasyonlara paydaş yönetimi, markalaşma ve imaj yönetimi alanında danışmanlık ve koçluk yapmak, arabuluculuk.

Motto: Sokak lambası olmayın lazer ışığı olun.

Geçmiş Deneyim: Girişimci, Üst Düzey Yönetici – Odak: Uluslararası Pazarlama, Finans, AR-GE.

Eğitim: New York Üniversitesi; Üst Düzey Yönetici ve Organizasyon Koçu, Texas Üniversitesi; Yönetici Koçu ve Profesyonel Koç, Fashion Institute of Technology; İmaj Danışmanı, New York Üniversitesi; Dijital Pazarlama Yöneticisi, Reach Sosyal Marka ve Kişisel Markalaşma Master Stratejisti, ODTÜ Sosyoloji Bölümü B.S., Hacettepe Üniversitesi Sosyoloji Bölümü M.S., Anadolu Üniversitesi; İktisat Bölümü B.S.

2005 yılından bu güne PMI üyesi. 2014 PMI TR İletişim Asistan Direktörü, 2015 PMI TR İletişim Direktörü, Proje Yönetim Dünyası Dergisi Editörü, 2015 PMI TR Pazarlama ve Sponsorluk Direktörü, Proje Yönetim Dünyası Dergisi Editörü.

[www.PetekKabakci.net](http://www.PetekKabakci.net)

<https://tr.linkedin.com/in/petekkabakci>



## Ozan Öke

### Halkla İlişkiler ve Yaygınlaştırma Direktörü

1984 İzmir doğumlu olan Ozan, 2008 Yılında Ankara Üniversitesi Astronomi ve Uzay Bilimleri bölümünden mezun olmuştur. 2009 yılında başladığı kariyerinde McCann Erickson, Publicis Modem, Bilge Adam, Borusan ve Tribal Worldwide gibi birçok büyük firmanın ekibinde Yazılım Geliştirme Uzmanı, Analistlik, Danışmanlık ve Proje Yöneticiliği görevlerini üstlenmiştir. Kariyerine, Tribal Worldwide İstanbul ofisinin Dijital Prodüksiyon Ekip Lideri olarak devam etmektedir.

PMI Türkiye ile 2012 yılında tanıştıktan sonra Eylül 2012'de gönüllü olan Ozan, Aralık 2012 tarihinde IT Direktör Yardımcısı olarak görevlendirilmiştir. PM Day 2014 Proje Yöneticisi olarak görev aldıktan sonra PMI Türkiye'deki gönüllülüğüne Pazarlama ve Halkla İlişkiler Direktörü olmak üzere seçilmiştir. 2016-2017 döneminde ise Halkla İlişkiler ve Yaygınlaştırma Direktörü olarak PMI 'da gönüllülüğüne devam etmektedir.



## Buğu Bayazıt Yıldırım PMP

### Özel Projeler Ankara Direktörü

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, 2006 yılında başladığı donanımlı dalışa Discover Diving Dalış Okulu'nda dalış eğitmeni ve sualtı fotoğrafçısı olarak devam etmektedir. Amatör Kaptan, Kısa Mesafe Telsiz Operatörü ve İlk Yardım sertifikalarına sahiptir.

# Pazarlama, Halkla İlişkiler, Sponsorluk, Yaygınlaştırma Ekibimiz



## Canan Tavukçular Oğuz

### Halkla İlişkiler Asistan Direktörü

1976 yılında İstanbul'da doğan Canan Tavukçular Oğuz, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümünden 1994 yılında mezun olmuştur.

Lise ve üniversitede okurken aynı zamanda matbaacılık sektöründe faaliyet gösteren aile şirketinin her departmanında görev alarak iş hayatına çok erken yıllarda adım atmıştır. Bu sayede şirketteki tüm iş süreçlerindeki eğitim ve tecrübesini tamamlayan Sn Oğuz, 2005 yılında şirket yönetimini üstlenmiştir.

İşi ile ilgili seminerlerin yanı sıra kişisel gelişim eğitimlerine katılmakta olup, 2015 yılı başından itibaren PMI- TR bünyesinde Pazarlama ve Halkla İlişkiler Direktör Yardımcısı olarak görev almaktadır.

Evlü ve bir kız çocuğu annesi olan Sn. Canan Oğuz, boş vakitlerinde motorla seyahat etmeyi ve her yıl yeni ülkeleri keşfetmeyi sevmektedir.



## Burcu Altan Kuru PMP

### Halkla İlişkiler Asistan Direktörü

İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliği'nden 2010 yılında mezun olan Burcu Altan Kuru, İTÜ - İşletme Mühendisliği bölümünde yüksek lisansını tamamlamıştır.

Profesyonel iş hayatına ilk olarak Turkcell A.Ş.'de iş analisti olarak işe başlamış, son üç yıldır da Volkswagen Doğu Finans şirketinde yine İş Analisti pozisyonunda çalışmaya devam etmektedir.

2015 yılı içerisinde PMP sertifikası alarak kendini Proje Yönetimi konusunda geliştirmeye devam etmektedir. PMI ailesi ile ilk olarak 2015 yılında tanışmış ve PM Summit 2015 ekibinde gönüllü olarak çalışmıştır. Halen PMI içerisinde Halkla İlişkiler Direktör Yardımcısı olarak çalışmaya devam etmektedir.



## Fidan Kurt PMP

### Halkla İlişkiler Asistan Direktörü

Fidan Kurt 1997 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği bölümünü bitirdi. 1998 yılının Mayıs ayında başladığı Migros Türk Ticaret A.Ş. 'nin AR&GE departmanında planlama mühendisi olarak işe başladı. Aynı zamanda 1998 ve 1999 yılları arasında Boğaziçi Üniversitesinde M.B.A. programını tamamlarken 1998-1999 akademik yılın 1. Semester'ini exchange öğrenci olarak Montreal, Kanada 'da McGill Üniversitesinde öğrenim gördü ve son dönemini de bitirerek lisans üstü eğitimini bitirdi.

1999 Eylül ayında ara verdiği işine geri döndükten sonra 2012 yılının Şubat ayına kadar çalıştı. Bu süreç zarfında Migros Club kart lansmanı, Veri ambarı oluşturulması ve CRM gibi dönemin tüm yeniliklerinin fizibilitesi mahiyetindeki tüm projelerde çalıştıktan sonra Haziran 2004 senesinde Satış Planlama Departman müdürlüğüne getirildi. 2006 senesinde Migros- Tansaş birleşmesi gibi büyük projelerde proje ekibinde edindiği tecrübeler sonrasında 2017 senesinde Koç Holding in şirket hisselerini satışı projesinde dışarıdan JPMorgan ile beraber şirketin veri odası yöneticiliğini yaparken proje yöneticisi olarak çalıştı.

2008 Haziran itibarı ile BCpartners isimli İngiliz fon şirketine devredilen şirkette yaklaşık 2,5 sene daha aynı görevi yürüttü ve sonra rotasyon amacıyla yeni oluşturulan Yatırım Planlama Müdürlüğü görevine getirildi. 2010'un Ağustos ayı itibarı ile başlayan bu görevinden 2012 senesinin Şubat ayı itibarı ile reorganizasyon sebebi ile ayrıldı. 2012 Ağustos itibarı ile PMP ünvanına hak kazanan Kurt, sırasıyla Adil Işık, D&R ve Koçtaş gibi perakende sektörünün farklı türlerinde görev aldıktan sonra 2016 yılının Mayıs ayında 4biz şirketinde Şirketlerde Stratejik Yönetim ve Stratejik Roadmap başlıklı projelerde Proje yöneticisi olarak görev almaktadır.

# Pazarlama, Halkla İlişkiler, Sponsorluk, Yaygınlaştırma Ekibimiz



## Sabri Polat PMP

### Sponsorluk Asistan Direktörü

1977 yılında Kırşehir'de doğan Sabri Polat, ilk ve orta öğrenimini Yozgat'ta tamamladıktan sonra, 1994 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği bölümüne girdi. Üniversiteden mezun olduğu 1999 yılında profesyonel kariyerine tekstil sektöründe muhasebe sorumlusu olarak başlayan Sabri Polat, askerlik görevinden sonra özel bir bankada İç Kontrol Denetçisi olarak çalışmaya başladı. Altı yıldan uzun süren iç denetim kariyerinden sonra, çalışma hayatına bilgi teknolojilerinde Proje Yöneticisi ve PMO Yöneticisi olarak devam etmektedir.

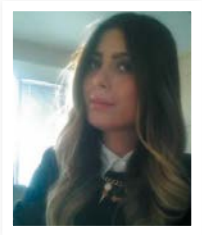
PMI'da PMP Sınav Soruları Hazırlama Çalıştayında ve PMI-TR'de PM Summit 2015 Projesinde gönüllü olarak çalışan Sabri Polat, halen PMI-TR'de Sponsorluk Asistan Direktörü olarak görev yapmaktadır.



## Eren Akdur PMP

### Pazarlama Asistan Direktörü

PMP ve PMI-RMP sertifikalarına sahip bir Proje Müdürü olarak, Eren AKDUR 16 yılı aşkın bir süredir ROKETSAN'da çalışmaktadır. Ayrıca, 2011 yılından buyana, yarı zamanlı öğretim görevlisi ünvanı ile Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde Proje Yönetimi dersleri vermektedir. PMP sertifikasını 2009 yılında, PMI-RMP sertifikasını 2013 yılında almıştır. Metalurji ve Malzeme Mühendisliği Yüksek Lisans derecesini 2001 yılında, Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisans derecesini ise 2005 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nden, MBA derecesini ise 2010 yılında Ithaca College/USA'dan almıştır.



## Öyküm Yurtseven

### Pazarlama ve Sponsorluk Asistan Direktörü



## PM Network®

Published monthly, PM Network is filled with new ideas, perspectives, and tips and techniques from the profession's most experienced and engaging leaders. It surfaces trends and news through the Edge section that might provide opportunities for readers.

<http://www.pmi.org/learning/publications/pm-network>

PMI TR

## Yönetim & Finans Ekibimiz



PMI Türkiye Chapter

Yönetim & Finans Başkan Yardımcısı

# Gülşah Göymen

PMP, PMI RMP

1982 yılında Tekirdağ'da doğan Gülşah GÖYMEN; Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Elektrik Elektronik Mühendisliği bölümünden mezun olmuş, yüksek lisansını yine ODTÜ Endüstri Mühendisliği – Mühendislik Yönetimi'nde tamamlamıştır.

İş hayatına Savunma Sanayi'nde Elektronik Harp Programları Program Yönetim Ofisi (PMO)'da başlamış, 2006 yılından bu yana Savunma Sanayi Elektronik Harp Proje/Programları'nda Proje Mühendislik ve Yöneticiliği, Türkiye Enerji sektöründe en büyük teknoloji destekli dönüşüm Programı'nda PMO Yöneticiliği, Avrupa Birliği Uluslararası Destek Programı Horizon2020 kapsamında danışmanlık yapmıştır. Halihazırda, TAV Information Technologies'de Proje Yönetim Ofisi Müdür Yardımcılığı görevine devam etmektedir.

2012 yılından bu yana PMI Türkiye çatısı altında; Pazarlama -Halkla İlişkiler-Sponsorluk-Toplumsal Yaygınlaştırma Direktörlüğü, 2013 yılı İstanbul Zirve Proje Yöneticiliği, IT Sistemleri-İletişim ve Özel Projeler Başkan Yardımcılığı yapmış olup, halihazırda 2016 yılı Yönetim ve Finans Başkan Yardımcılığı görevini yürütmektedir. "Project Management Professional (PMP®)" ve "Risk Management Professional (PMI RMP)" sertifikalarının sahibidir.

PMI TR

## Yönetim & Finans Ekibimiz



### Asena Dirican PMP

#### Yönetim Direktörü

2012 yılından bu yana PMI TR gönüllüsü olan Asena Dirican, 2015 yılında Proje Yönetimi zirvesinin proje yöneticiliği görevini yapmış, 2016 yılında Yönetim Direktörlüğü görevini yürütmektedir. Dirican işletme yüksek lisansını Koç Üniversitesinde Executive MBA programı ile 2014 yılında tamamlamıştır. Lisans derecesini İzmir Ege Üniversitesi İstatistik bölümünde aldıktan sonra Paris Sorbonne Üniversitesinde Fransız dili eğitimi üzerine 1 yıl süreyle eğitim almıştır. Halen Ericsson Telekomünikasyon firmasında Software Lisans Dağıtım ekibinin yöneticisidir



### Aykut Günelanlar PMP

#### Finans Direktörü

Aykut Günelanlar, lisans eğitimini Elektrik-Elektronik Mühendisliği, yüksek lisans eğitimini Endüstri Mühendisliği üzere yapmıştır. 2007 yılından itibaren KOBİ'lere, girişimcilere ve araştırmacılara yönelik olarak inovatif fikirlerin hayata geçirilmesini hızlandırmak amacıyla teknoloji değerlendirme ve ticarileştirme hizmetleri vermektedir.

2011 yılından beri "Patent Vekili" dir. Uluslararası geçerliliği olan PMP (Project Management Professional), CLP ( Certified Licesing Professional), RTTP ( Registered Technology Transfer Professional) sertifikalarına sahiptir. CLP ve RTTP sertifikalarına sahip Türkiye'deki tek profesyoneldir. Teksas Üniversitesi UTTP programı birinciliği, EPO Staj Bursu, NIH burslu profesyonel değişim programı gibi ödüllere sahiptir.

Son yıllarda, özellikle üniversitelerde teknoloji transferi, teknoloji bazlı girişimcilik, lisanslama ve Fikri Mülkiyet Haklarının değerlendirilmesi üzerine çalışmalarını sürdürmektedir. Bu çalışmalar kapsamında, patent ön araştırması, Fikri Mülkiyet Hakları (FMH)'in ticarileştirilmesi ve girişimcilik konularında bilgi ve deneyimini aktarmaya ve ilgili konularda eğitim vermeye devam etmektedir.

Uluslararası ticaretin ve teknoloji transferinin geliştirilmesine yönelik birçok web tabanlı platform geliştirmiştir. Kurucusu ve geliştiricisi olduğu "TECHIN2B - Where Technology turns into Business" adı altındaki Teknoloji Yönetim & Validasyon Portalı birçok ulusal ve uluslararası kurum tarafından desteklenmektedir.

PMI-TR gönüllü faaliyetlerine 2011 itibari ile başlamıştır. 2012 - 2014 yılları arasında PMI-TR İzmir'de Profesyonel Gelişim Direktör Yardımcısı olarak 10'un üzerinde Profesyonel Gelişim Aktivitesi düzenlemiştir. 2015 yılında PMI-TR Finans Direktörü görevini üstlenmiştir. Bu kapsamda PMI-TR finans ve bütçeleme faaliyetlerini koordine etmektedir.



### Emre Alıç PMP

#### Ankara Şube Direktörü

Kariyerine TOFAŞ ve Aksigorta gibi şirketlerde BPM projelerine başlayan Emre Alıç lisans öğrenimini Kocaeli Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği bölümünde tamamladı. Anadolu Üniversitesi İşletme bölümünü de bitiren Alıç halen Kocaeli Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Ana Bilim Dalında Master seviyesinde Proje Yönetimiyle ilgili akademik çalışmalara devam ediyor. Daha önceki yıllarda sırasıyla İstanbul'da Türkiye Finans Katılım Bankası ve Aktif Yatırım Bankasında başarılı projeler yürüten Alıç, son olarak Ankara'da, Kamuda başarılı Dijital dönüşüm projeleri için Gençlik ve Spor Bakanlığında görev yaptı. Halen Orman ve Su İşleri Bakanlığında Bilişim Teknolojileri projelerinde proje yöneticisi olarak görev almaktadır. Emre Alıç PMI Turkey Chapter Ankara Şube Direktörlüğü görevini üstleniyor.

PMI TR

## Yönetim & Finans Ekibimiz



**Hasan Yavuz** PMP

**Yönetim ve Finans Ankara Direktörü**

Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Endüstri Mühendisliği Bölümü mezunu olan Hasan YAVUZ, aynı üniversitede Bilim ve Teknoloji Politikası Çalışmaları (TEKPOL) bölümündeki yüksek lisans tez çalışmasına devam etmektedir. 2013 yılı sonunda PMI'da gönüllü olmaya başlamıştır ve halen dernekte Ankara Branch'de Finans ve Yönetim Direktörü olarak görev almaktadır. Dernekte gönüllü olduğu yaklaşık 2,5 yıl içerisinde; Profesyonel Gelişim Aktiviteleri'de 2 yıl boyunca gönüllü ve asistan direktör rollerinde, 2015 PMDay Proje Yöneticiliği, Mentee, PMIEF program katılımı ve Ankara Branch Üniversite Programı koordinatörlüğü görevlerini üstlenmiştir ve üstlenmeye devam etmektedir. İş hayatında ise Roketsan A.Ş.'de Üretim Planlama sorumlusu olarak çalışmakta olup, süreç iyileştirme ve bazı bilgi sistemleri projelerinde proje koordinatörü olarak görev almaktadır.



**Berrin İzci**

**Yönetim Yardımcı Asistan Direktör**

# PMI Today®

Members rely on PMI Today® to keep them informed of the latest news, events, volunteer activities and services of PMI and its communities.

<http://www.pmi.org/learning/publications/pmi-today>





# Sosyal Medyada PMI-TR



**PMI TR Chapter**  
@PML\_TR

Bu akşam Ağustos ayı İstanbul Profesyonel Gelişim Aktivitemiz çok güzel geçti.



23.03 · 23 Ağu 16



**PMI TR Chapter**  
@PML\_TR

Sosyal Media ekibimiz 2016 yılı Genişletilmiş Yönetim Kurulu toplantısındaydı. PMI TR tüm takipçilerimize teşekkürler



**PMI TR Chapter**  
@PML\_TR

Bugün hem İstanbul'da hem Ankara'da Profesyonel Gelişim Aktiviteleri düzenliyoruz. #pmitr #pga #pda



**PMI TR**

16 Ağu, 08:18 · 0

Denizbank CEO'su Hakan Ateş 14-15 Ekim'de, Dijital Dünyada Projeler zirvesinde sizlerle buluşuyor! Detaylar için: <http://bit.ly/2bjv8W7>



**PMI TR**

20 Ağu, 08:35 · 0

@PML\_TR 2016 Genişletilmiş Yönetim Kurulu Toplantımızı toplu fotoğraf çekimi ile tamamladık. Yeni projeler ve hedeflerle devam... #PMP #projeYönetimi #pmi\_tr #projectmanagement



**PMI TR**

20 Ağu, 08:29 · 0

Oyunlaştırma (Gamification) ile ilgili her şey 14-15 Ekim'de İTÜ Süleyman Demirel Kültür Merkezinde. Detaylar için: <http://goo.gl/Woa02I>



**PMI TR**

Sosyal Media Communications Manager...

2h

**PMIEF Kapsamında Çocuklar için Proje Yönetimi Eğitimi Etkinliği**

PMI-TR olarak bu cumartesi günümüzü Bahçeşehir Fen ve Teknoloji Koleji'nde "Çocuklar için Proje Yönetimi Eğitimi" etkinliğinde bulduk. Bu etkinlikteki amacımız, Proje Yönetiminin basitleştirilmiş ilkelerini içeren... daha fazla gör



**PMI TR**

Sosyal Media Communications Manager...

1h

**Profesyonel Gelişim Aktivitesi Ağustos Ayı - Ankara**

Değerli takipçilerimiz,

Bu akşam Ağustos ayı Ankara Profesyonel Gelişim Aktivitemiz Sn. Mukaddes Burhan'ın "Stratejik Teknoloji ve Yenilik Yönetimi... daha fazla gör



**PMI TR**

Sosyal Media Communications Manager...

1ay

**Profesyonel Gelişim Aktivitesi Ankara ve İstanbul**

Değerli takipçilerimiz, her iki etkinliğimizde sona ermiştir. Konuşmacılarımıza, katılımcılara ve bu gecenin düzenlenmesi için çaba sarf eden gönüllülerimize teşekkür ederiz



4 beğenme

Sosyal Medyada  
Bizi Takip Edin



# Soru/Yorum-Oku/Yorum



## SORU

Merhabalar,

Proje yönetimine gönül vermiş birisi olarak en kısa sürede de pmp sertifikamı almayı planlıyorum. Bunun dışında şirketime pmi'a üye olmalarını önerdim, genel müdürüm üye olabileceğimizi söyledi. Kurumsal üyelik hakkında bilgi verirseniz çok memnun olurum.

Ben şirketimde pmi'in tüm süreçlerini pmo olarak uygun şekilde gitmeye çalışıyorum. Sunumlar hazırlıyorum yaptığım çok güzel çalışmalarında mevcut.

İlginize şimdiden teşekkür ediyorum.

İyi çalışmalar.

## CEVAP

Merhaba,

İlginiz için çok teşekkür ederiz.

PMI TR olarak firmalara "Kurumsal Üyelik" imkanı sunuyoruz. Kurumlar çalışanlarından en az 10 kişinin üyelik ücretini öderler ise kurumsal üyemiz oluyorlar ve kurumsal üyelerimize proje yönetimi konusunda destek oluyoruz. Kurumsal üyelerimize aşağıdaki avantajları sunuyoruz;

- Kurumsal üyelerimizin PMI TR'ye üye olan çalışanları her ay İstanbul Avrupa yakası, İstanbul Asya yakası ve Ankara'da düzenlenen Kişisel Gelişim Aktivitelere ücretsiz katılabileceklerdir.
- Kurumsal üyelerimizin PMI TR'ye üye olan çalışanları her yıl İstanbul

ve Ankara'da yapılan Proje Yönetim Zirvelerimize indirimli olarak katılabileceklerdir.

- Kurumsal üyelerimiz PMI TR'nin [www.pmi.org.tr](http://www.pmi.org.tr) web sayfasında Kurumsal Üye olarak yayınlanacak ve böylece proje yönetimine verdikleri önemi bu platformdan kolaylıkla geniş kitlelere duyurulacaktır.
  - 2016 yılı içinde başlatılacak olan Job Board uygulaması ile üyelerimizden iş arayanlarla kurumsal üyelerimizden proje yönetimi alanında insan kaynağı ihtiyacı olanları buluşturmak hedeflenmektedir. Bu şekilde, kurumsal üyelerimiz kaliteli insan kaynağına çok hızlı erişim sağlayabileceklerdir.
  - PMI üyeliği ile beraber farklı konularda ücretsiz webinar ve seminlere katılım hakkı elde edilecek; PMI Today, PM Network ve PM Journal dergilerine erişim ücretsiz sağlanacak ve PMI'nin gerek sertifika başvuru ücretlerinde gerekse de uluslararası kongre katılımlarında indirimler sağlanacaktır.
  - Kurumsal üyelerimiz PMI TR yayını olan ve birçok resmi ve özel kuruma gönderilen Proje Yönetimi Dünyası Dergisinde Kurumsal Üye olarak yer alacaktır.
  - PMI tarafından yıllık düzenlenen "PMI Professional Awards" programına aday olunması durumunda başvuru sürecinde PMI TR destek sağlayacaktır.
- Sizleri de en kısa sürede aramızda görmekten mutluluk duyacağız.
- İyi günler dileriz.

## SORU

Merhabalar,

Ben inşaat mühendisliği bölümü mezunuyum ve planlama mühendisi olarak çalışıyorum. Daha önce ms project ve primavera p6 kurslarını almıştım. PMP certikasını nasıl alabilirim?

Teşekkürler

## CEVAP

Merhaba ,

PMP sınavının ön şartı; 4 yıllık üniversite mezunları için Son 8 yılda en az 3 yıl (4500 saat) proje liderliği ya da yönetimi tecrübesi ve 35 saatlik proje yönetimi eğitimi almaktır. Eğitim zorunlu bir ön şarttır.

Şirket içerisindeki aldığınız proje yönetimi ile ilgili eğitimleri, eğitim ön şartı olarak girebilirsiniz. PMP sertifikası için gerekli olan ön şart eğitimin REP'ten alınma zorunluğu yoktur. PMI, sınavı almak için önkoşul olan 35 saatlik Proje Yönetimi Eğitimi nereden alırsanız alın, kabul edecektir. Ancak aşağıda açıklayacağımız audit sürecine kalırsanız içeriği talep edilecektir.

PMI, sınav için başvuran adaylar arasından rastgele seçim yaparak kişinin girmiş olduğu tecrübe ve eğitimleri belgelendirmesini talep etmektedir (audit süreci). Bu sürece kalırsanız iş yerinde aldığınız bu eğitimin İngilizce tanımını ve içeriğini (saati, kapsadığı konular, kim tarafından verilmiş vb.) şirket antetli kağıda imzalı ve kaşeli olarak alıp belgelendirme yapabilirsiniz. Yine girmiş olduğunuz tecrübeleri de, çalışmış



# Soru/Yorum-Oku/Yorum

olduğunuz yerlerden imzalı bir antetli belge olarak belgelendirebilirsiniz. İçerik PMI tarafından kabul görmez ise yeniden almanız gerekebilir.

PMI, kişilerin beyan etmiş olduğu tüm bilgilerin doğru olduğunu kabul eden bir kuruluştur. Sürece başvururken kabul ettiğiniz etik kuralların işletilmesi konusunda son derece hassastır. Audit sürecine kalırsanız, başvururken girmiş olduğunuz tecrübeler ve eğitimden belgelendiremeyeceğiniz varsa bunları girmeyiniz.

Bu sürece kalmazsanız tecrübe ve eğitiminiz kabul edilmiş sayılacak ve sınav süreciniz başlayacaktır.

Sınav tarihleri başvuru kabulü sonrası gelen mailde yapılan yönlendirmeler ile aday tarafından belirlenmektedir. Bireysel olarak, sınav yerinin uygunluk durumuna dilediği tarihte sınava girebilmektedir.

Sınav ücreti PMI üyesi olmayanlar için 555 USD, üyesi olanlar için 405 USD dir.

PMI Türkiye olarak biz eğitim vermiyoruz. Aşağıda Türkiye'de PMI'a kayıtlı proje yönetimi eğitimi veren REP (Registered Education Provider) kuruluşlarının listesi yer almaktadır.

Bu kuruluşların çoğu İstanbul merkezli, ancak eğitimi kurum içerisinde alacaksınız pek çoğu ofisinizde eğitim yapabilir durumdadırlar.

Bu yüzden arayarak içerik ve yer konusunu görüşebilir, kurumunuza en uygun olanı ile anlaşabilirsiniz.

Eğitimi bir REP'ten almanız, aldığınız eğitimin PMI Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzuna(PMBOK Kılavuzu) uygun olmasını garanti altına alacaktır.

Önemli nokta eğitimi PMP SINAVINA HAZIRLIK EĞİTİMİ olarak alırsanız, hem sınava hazırlık niteliği taşıırken hem de 35 saatlik ön şartı karşılıyor olmasıdır.

## Türkiye'deki PMI a Kayıtlı Eğitim Kuruluşları – Alfabetik Sıra ile

- Bilge Adam
- Dale Carnegie Training
- FABE Proje Yönetimi
- Global Business Management Consultants (BMC)
- Istanbul Institute (Yeditepe İstanbul Yönetim Danışmanlık Eğitim Bilisim Ltd)
- Istanbul Kurumsal Gelisim Danismanlik Eğitim ve Reklam Hizmetleri Ticaret Limited Sirketi
- Mentor Project Management Training & Consultancy
- PEM Proje Eğitim Merkezi
- PRM YAZILIM DANISMANLIK TIC. LTD. STI
- WYG International Danmanlık Ltd. ti. (Brand Name: WYG Türkiye)

Konuyla ilgili diğer sorularınız için bize ulaşabilirsiniz.

İyi Çalışmalar Dileriz.

## SORU

Sayın İlgili,

Üniversitemizin Sürekli Eğitim Merkezi olarak Proje Yönetimi Eğitimleri (PMP) vermek ve bunu PMI üzerinden akredite ettirmek istiyoruz. Bu konudaki prosedür hakkında bilgi alabilir miyiz? Peşinen teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla,

## CEVAP

Merhaba,

PMI'ya akredite eğitim kuruluşu (Registered Educational Provider-R.E.P) olabilmek için kurumunuzun en az 1 yıldır proje yönetimi eğitimleri veriyor olması gerekmektedir.

Başvurunuz sonrası PMI Global tarafından bir denetçi atanarak kurumunuzun eğitimleri incelenecektir.

Bu kişinin onayı sonrası akreditasyon tamamlanmaktadır.

R.E.P. olmak ve sürdürülebilmek PMI Global'e yıllık belli bir bedelin ödenmesini gerektirmektedir.

Daha detaylı bilgi için aşağıdaki linkleri ve ekteki dokümanı inceleyebilirsiniz.

<http://www.pmi.org/learning/training-development/rep/become-rep>

<http://www.pmi.org/learning/training-development/rep/become-rep/how>

İyi çalışmalar dileriz.

**14-15 EKİM 2016**  
14th-15th OCTOBER 2016

Dijital Dünyada Projeler

# PROJECTS IN DIGITAL WORLD

PM SUMMIT ISTANBUL 2016

**İTÜ-SÜLEYMAN DEMİREL  
KÜLTÜR MERKEZİ**  
İTÜ-SÜLEYMAN DEMİREL  
CULTURAL CENTER



[www.pmi.org.tr/summit/istanbul](http://www.pmi.org.tr/summit/istanbul)

[summit34@pmi.org.tr](mailto:summit34@pmi.org.tr)

