

# PROJE YÖNETİM DÜNYASI

The World of Project Management

PMI TR Periyodik Yayını / Aralık 2016 / Yıl 4 / Sayı 10

Üç Boyutlu Yazıcılar proje yönetimi süreçlerini nasıl etkiliyor?

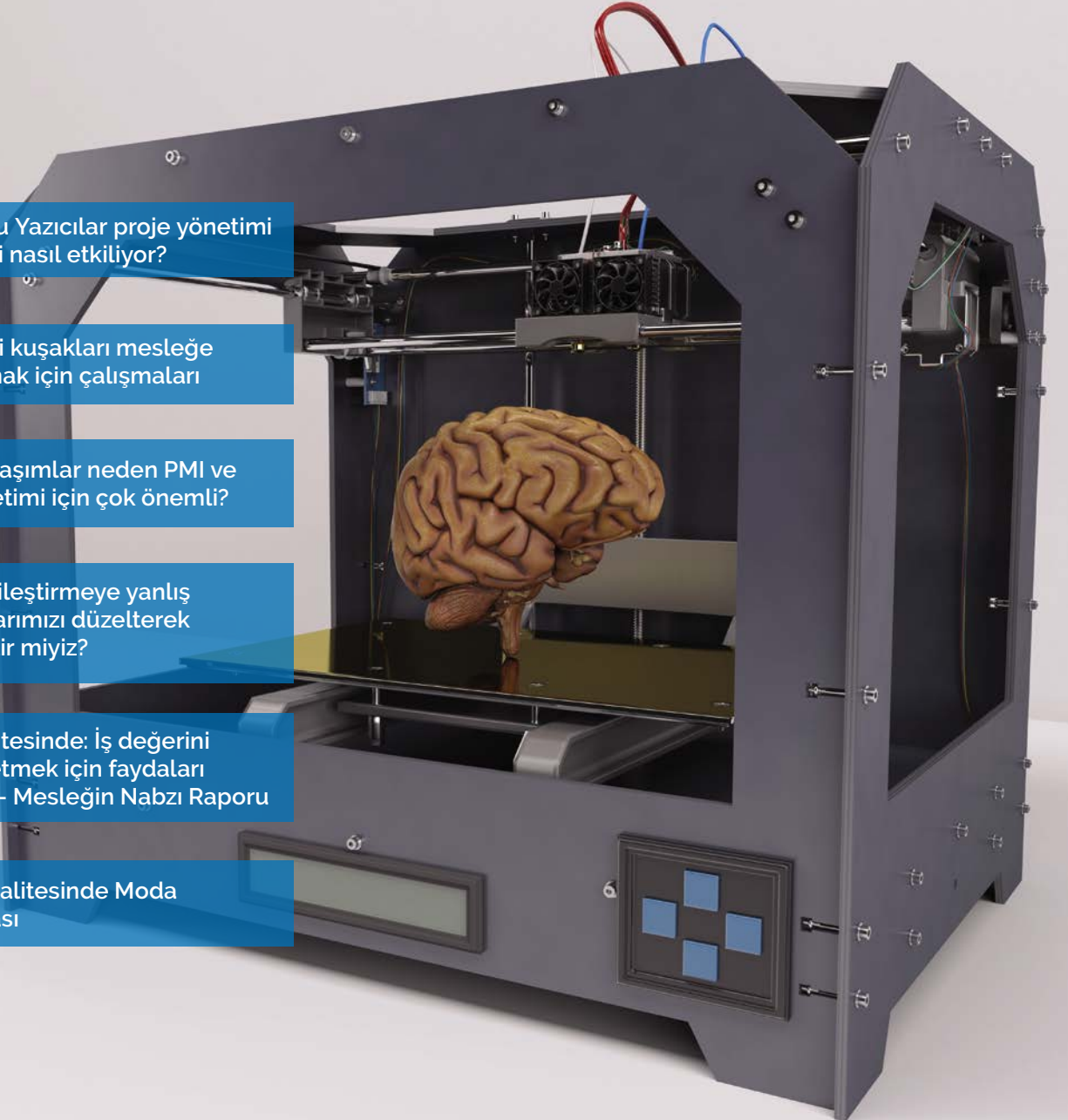
PMI'nın yeni kuşakları mesleğe kazandırmak için çalışmaları

Çevik yaklaşımlar neden PMI ve proje yönetimi için çok önemli?

İletişimi iyileştirmeye yanlış varsayımlarımızı düzelterek başlayabilir miyiz?

Projenin Ötesinde: İş değerini optimize etmek için faydaları sürdürün – Mesleğin Nabızı Raporu

Yönetim Kalitesinde Moda Yanılsaması





MICROSOFT BULUT ÇÖZÜMLERİ  
İLE İŞİNİZİ GÜÇLENDİRİN

 Microsoft Cloud

B  
U

S  
A

Y

I

D

A



5 Editör'den  
Petek Kabakçı



7 Başkan'dan  
İsmail Kurtoglu



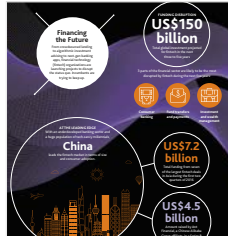
10 3d Printing  
Yabancı Makale



18 The Approach is Not Just For IT  
Röportaj



22 Bringing the Next  
Generations into  
the Profession  
Röportaj



26 Financing the  
Future  
İstatistik



28 Projenin Ötesinde:  
İş Değeri  
Optimizasyonu  
için Faydaların  
Sürdürülmesi  
Pulse of Profession



29 Academics at  
Academy of  
Management  
Meeting  
Yabancı Haber



30 İlk Kurumsal  
Üyemiz Yapı  
Merkezi'ni  
Tanyalım



32 Kurumsal  
Üyelik Programı



34 PM Summit İstanbul 2016



- 40** Yönetim Kalitesinde Moda Yanılsaması  
Makale



- 42** Ulusal Proje Yönetim Eğitimi Analiz Projesi Duyuru



- 43** 'Common' Knowledge? Yabancı Makale



- 44** PMI Region 8 Toplantısı ve Atina Deklarasyonu Haber



- 46** Kocaeli Üniversitesi'nde Öğrencilerle Buluştu Haber



- 48** PMI Turkey Report Haber



- 49** Türkiye'de Bir İlk... Beşi Bir Yerde'!!! Haber



- 50** Proje Yönetim Ofisleri ile Stratejik Başarı" Etkinliğimiz Etkinlik



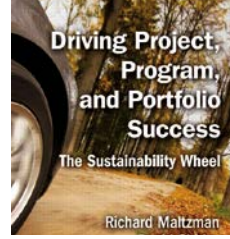
- 54** Interview with Nejat Murat Erkan Röportaj



- 55** iPMDay 2016 Haber



- 56** PMI TR Uluslararası Alan İlişkilerini Devam Ettiriyor... Haber



- 57** Driving Project, Program, and Portfolio Success: The Sustainability Wheel Kitap Tanıtımı



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



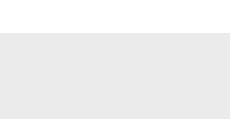
- 65** Profesyonel Gelişim, Sertifika ve Eğitim Ekibimiz



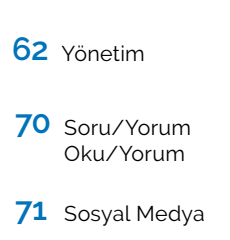
- 58** Evlilik Haberleri



- 59** PMI Globalden Haberler



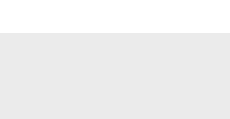
- 60** Etkinliklerimiz



- 62** Yönetim



- 70** Soru/Yorum Oku/Yorum



- 71** Sosyal Medya

# 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 Aralık sayısı ile sizlerle tekrar buluşmanın mutluluğunu yaşıyoruz

**Y**eniğe, daha iyiye ve değişime odaklanmış olan dünyamızda, her gün bilimsel, teknolojik, ekonomik, hatta politik çok sayıda yeni proje geliştiriliyor. Bazı projelerin başarısı dünyanın gündemini değiştirebilecek kadar yüksek etki gücüne sahip. Hemen hemen her alanda devrim yaratabilecek projelerle karşılaşılıyor. Üstelik bu projeler, yüzlerce ve binlerce yeni projeyi tetikliyor. Tahmin edeceğimiz gibi, bu gelişmeler proje yöneticisinin "hızlı öğrenen ve hızla uyum sağlayan" bir profesyonel olma rolünü ön plana çıkartıyor.

Dergimizin bu sayısını hazırlarken, bilim ve teknolojideki yeni projelerin çokluğu ve bu durumun proje yönetimi mesleğine etkisi, öncelikli başlıklar arasında yer aldı. Sizlerle paylaştığımız **Üç Boyutlu Yazıcı (3D Printing)** adlı makalemiz, üç boyutlu yazıcı teknolojisinin bu alanda çalışan proje mühendislerini nasıl etkilediğini ve hangi yeni bilgi ve becerileri kazanmaları gerektiğini tartışıyor. ARK Invest şirketi, dünyada 2020 yılına kadar üç boyutlu yazıcı pazarının 41 milyar dolar civarında olacağını tahmin ediyor. Araştırma geliştirme, tasarım ve üretim maliyetlerini düşüren ve ürünlerin pazara sunulmasını hızlandıran üç boyutlu yazıcılar kurumların yenilik yapabilme yeteneğini kolaylaştırıyor. Bu sayede projeler çok daha hızlı bir şekilde başlıyor ve sonuçlanıyor. Yeni ve hızlı değişen bir teknoloji olan üç boyutlu yazıcılar, proje yöneticisinin çalışmalarını çok yönlü etkiliyor. Bu etkilerden birisi tedarik zincirini basitleştirmesi, hatta ortadan kaldırması. Bazı şirketlerin iş planlarını yalnızca üç boyutlu yazıcılar için tasarım yapmak şeklinde değiştirmesi ve fiziksel objeleri kullanıcıların kendilerinin basması beklenen gelişmeler arasında yer alıyor. İş yapma biçimlerini, projelerin süreçlerini, risklerini alışlagelenden oldukça farklı bir tabloya dönüştüren üç boyutlu yazıcılar ile ilgili PMP ünvanlı proje yöneticilerinin deneyim ve öngörülerini makalemizde bulabilirsiniz

Bilim ve teknolojideki gelişmeleri izlemek çoğumuz için bir hobi ve başlı başına bir uğraşı. Geçtiğimiz günlerde, felçi maymunların tekrar yürüyebilmelerini sağlamak amacıyla beyinlerine telsiz bir cihaz takıldığı yayınlandı. Aynı tekniğin insan beynine uyarlanması konuşuluyor. Eğer çalışma başarılı olursa felçli hastalar için büyük bir umut doğmuş olacak.<sup>1</sup> Buna benzer çok sayıda yeni çalışmaya rastlıyoruz. Bilim ve teknolojideki yeniliklere şaşırarak yeni



» normalimiz oldu. Carl Engelking, bilimsel uzmanlık alanlarının bir denize dönüştüğünü ve bilim insanlarının bu denizde boğulduğunu ifade ediyor. Veriler gösteriyor ki; 34.000'in üzerinde akademik, hakemli dergi bulunmaktadır ve bunlar her yıl yaklaşık 2.5 milyon makale yayınlamaktadır. Çok sayıda yeni bilimsel proje olmasının tetiklediği bir yeni proje de şöyle; kar amacı gütmeyen bir kuruluş olan Allen Yapay Zeka Enstitüsü'nün (Allen Institute for Artificial Intelligence) kamu yararına geliştirdiği kilitli taşı projesi olan yapay zeka tabanlı **Biliminsanları için Anlamsal Arama Motoru (The Semantic Scholar Search Engine)**. Arama motoru, veri madenciliği, doğal dil işleme ve bilgisayar görüntülerini kullanarak, milyonlarca araştırma içinden yazı ve görüntü olarak en değerli bilgileri ortaya çıkartıyor. Araştırmacıların, anlamlı bilgiye ulaşmalarını sağlayarak bilimi ilerletme ve yaşam kurtarma vizyonu ile hareket eden kuruluş, vizyonuna doğru bir adım daha atarak, anlamsal arama motorunu nörobilimi alanını da içine alacak şekilde genişletmiş.<sup>2</sup>

Bilim ve teknolojideki projelerin proje yönetimi mesleğine etkisinden söz ederken ön plana çıkan başlıklardan bir diğeri de, pazardaki gereksinimi karşılayacak sayıda ve nitelikte proje yöneticisinin olmaması. Aslında, yalnızca bilimsel ve teknolojik değil, ekonomik, sosyal ve politik bütün gelişmelerin başarısı için proje yönetimi disiplini uygulamanın zorunlu olması ve her alanda sayısız yeni girişimin bulunması mesleğimizin değerini ve proje yöneticisi profesyoneli talebini hızla artırıyor. Bu nedenle kuruluşlar, yeni girişimlerinin başarısını sağlamak üzere her düzeyde proje yönetimi profesyoneli istihdam edebilmek için iç ve dış kaynaklarını seferber ediyor.

Bu sayımızda PMI'nin önceki başkanı Steve Del Grosso, PMP, ile yapılan **Yeni kuşakları mesleğe kazandırma** (Bringing the new generations to the profession) başlığı ile yayınladığımız röportajda, Del Grosso proje yönetimi eğitimi veren üniversitelerin ve proje yönetimi üzerine verilen kursların sayısında bir patlama olduğundan söz ediyor. Del Grosso, PMI'nin çeşitli yollarla proje yönetimi eğitimlerini desteklediğini belirtiyor. Örneğin; PMI, proje ve program yönetimi üzerine yapılan akademik çalışmaları ve araştırmaları \$50.000 tutarına kadar bağış vererek destekleyebiliyor. **PMI Akademik Grubu** (PMI Academic Group) fakülte ve akademisyenler için benzersiz bir akademik ve araştırma kaynağı olan <https://pmiteach.org/> üzerinden eğitim programı geliştirme, program akreditasyonu ve akademik alanlara odaklanıyor, aynı zamanda proje, program ve portföy yönetimi üzerine yapılan teorik çalışmaları ve aynı

zamanda pratik uygulamaların geliştirilmesini hedefliyor. Hepimizin bildiği gibi, **PMIEF** (PMI Eğitim Fonu)'in çocuklara ve gençlere proje yönetimini öğretmek üzere yaptığı çalışmalar hızla yaygınlaşıyor. PMI'nin yeni kuşakları mesleğe kazandırma ile ilgili çalışmalarının detaylarını bu röportajda bulabilirsiniz.

Gerek yeni proje yöneticileri yetiştirmekten, gerekse deneyimli proje yöneticilerinin mesleki ve liderlik becerilerini keskinleştirmekten söz ettiğimizde, her ikisi için de kilit önem taşıyan iletişim bilgi alanı üzerine derinleşmek bir zorunluluk haline gelmiştir. İletişim ile ilgili bilgi eksikliklerimizin yanısıra bir de bilinçdışı kodlarımız ve varsayımlarımızın olması, konuyu daha da önemli kılmaktadır. O zaman, iletişimi iyileştirmeye, birbirimizi anlama konusundaki yanlış varsayımlarımızı düzelterek başlayabilir miyiz? Sheila Somani, RPP, FAPM, PMP, projeleri yönetirken, bazı deneyimlerin, amaçların, beklentilerin ve yetkinliklerin herkes tarafından bilindiğini ve paylaşıldığını düşünerek bunları gözden kaçırabildiğimizi belirtiyor. Bilinçdışı iletişim varsayımlarımızın ve doğal olarak ortaya çıkan önyargılarımızın yarattığı sorunları aşabilmek için yapılması gerekenleri, Somani'nin **"Ortak" Bilgi** ("Common Knowledge") adlı makalesinde bulabilirsiniz.

PMI, proje, program ve portföy yöneticileri ile yaptığı anketler sonucunda belirlediği global trendleri, Mesleğin Nabzı (Pulse of the Profession) raporları ile proje yönetimi profesyonellerine sunmaya devam ediyor. 2016 Eylül ayında yayınlanan ve sürdürülebilirlik kavramına odaklanan **Projenin Ötesinde: İş değerini optimize etmek için faydaları sürdürün** (Beyond the Project: Sustain benefits to optimize business value) başlığındaki rapor, faydaların gerçekleştirilmesi yönetimi (benefits realization management) serisinin üçüncü raporu; faydaların belirlenmesi, yönetimi ve sürdürülmesi üzerine hazırlanmış raporların sonucusu olan bu çalışmayı sizlerle paylaşmanın yararlı olacağını düşündük.

Dünyaya projeler penceresinden baktığımızda, gördüğümüz manzara hepimize enerji veriyor. Bu enerji ile PMI TR olarak yine dopdolu aylar geçirdik. Makalelerimiz, raporlarımız, etkinliklerimiz ve diğer çalışmalarımızla bir sayıda daha sizlerle olmanın heyecanını yaşıyoruz. PMI TR ailesi olarak 2017 yılına yeni bir güç ve motivasyonla başlamaya hazırız. Yeni yılın siz değerli proje yönetimi profesyonellerine ve tüm dünyaya başarılar ve esenlikler getirmesini diliyoruz. Bizimle kalmaya devam edin.

Teşekkürlerimizle,

1. <http://www.popsoci.com/paralyzed-monkey-walks-with-help-wireless-brain-implant>
2. <http://blogs.discovermagazine.com/d-brief/2016/11/11/semantic-scholar-artificial-intelligence/#:WCdcSvmLRnl>



**İsmail Kurtoglu** MSc, PMP

PMI Yönetim Kurulu Başkanı

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

## Başkan'dan

Sevgili Proje Yönetimi Profesyonelleri,

**2016** yılını geride bırakmak üzereyiz. PMI Türkiye Chapter olarak çok güzel bir sene geçirdiğimizi düşünüyoruz.

Ekim ayında çok güzel ve verimli bir İstanbul Zirvesini geride bıraktık. İki günlük zirvemize 500'ü aşkın katılımcı katıldı, İTU Süleyman Demirel Kültür Merkezi ana salonuna sığmakta zorlandık. Zirvemizde 35 değerli konuşmacımız ve 3 çalıştayımız oldukça ilgi topladı. Bu sene hem Ankara zirvemiz hem de İstanbul zirvemiz ana etkinliklerimiz oldu. Bu performans için tüm PMI TR gönüllülerine, zirvelerden sorumlu özel projeler başkan yardımcımız **Dilek Koçak**'a, Ankara ve İstanbul zirve proje yöneticilerimiz **Meliha Bayrak** ve **Merve Tan Şenoğul**'a tekrar teşekkür etmek isterim. Zirvemize katılan tüm katılımcılara ve zirvemize destek olan tüm sponsor firmalara, PMI TR adına teşekkür etmek isterim. Onların destekleri olmadan bu başarıyı elde etmemiz hiçbir zaman mümkün olamazdı. Son olarak, akademik sponsorumuz olan ve bize Süleyman Demirel Kültür merkezinin kapılarını açan İstanbul Teknik Üniversitesi'ne ve biz'e her zaman destek olan **Doç. Dr. Hür Bersam POLAT**'a teşekkür etmek isterim.





» PMI Türkiye chapter'ı olarak ülkemizi PMI global dünyasında temsil etmeyi sürdürdük. Ekim ayında PMI Global'in Kuzey Amerika LIM (Leadership Institute Meeting) toplantısına katılımda bulunduk. Aynı toplantıda PMI Türkiye kurucularımızdan, eski başkanımız Sayın **Gamze KARAYAZ**'ın "PMI Leadership Institute master Class"dan olarak mezuniyetini kutladık. Kendisini bu başarısından dolayı kutlarız.



PMI Türkiye chapteri olarak biz global PMI organizasyonunun bir uzantısıyız. PMI Türkiye için çalışan gönüllülerimize bu perspektifi gösterebilmek ve organizasyonumuzun global rolünü anlamalarını sağlamak bizim açımızdan oldukça önemli. Bu sebep ile Ekim ayında Atina da yapılan PMI Türkiye chapterinin içinde bulunduğu 8. Bölge toplantısına oldukça geniş bir katılım sağladık. Region 8 toplantısına PMI Türkiye chapteri adına 13 kişi olarak katıldık. Gönüllülerimizden **Nasuh AKIN** toplantıda PMI Türkiye Kurumsal Üyelik projemizi bir sunumla tanıttı. Sunum oldukça ilgi topladı. Geniş katılımımız Region 8 bünyesindeki diğer PMI chapterlarının PMI TR ye bakışını oldukça değiştirdi, geliştirdi.





Önümüzdeki senelerde de yurt dışı temsil faaliyetlerimiz artarak devam edecek.

Region 8 toplantısında çok önemli bir gelişme daha gerçekleşti. PMI Türkiye kurucularımızdan ve eski başkanımız **Tolga ÖZEL**'in, Region 8 bölgesinde Doğu Avrupa'dan (Eastern Europe) sorumlu Mentor olarak görevlendirildiği anons edildi. Bu haber PMI Türkiye Chapterinin PMI Global organizasyonunda da etkili çalışmalar yapmaya başladığının bir göstergesi olarak oldukça önemli bir ilk ve PMI Türkiye Chapter gönüllülerine, gönüllülük kariyerlerinde uluslararası hedefleri göstermesi açısından da önemi bir haber.

2016 senesi içerisindeki faaliyetlerimiz devam ediyor. İstanbul, Ankara ve İzmir'deki Profesyonel Gelişim Aktivitelerime devam ediyoruz. Bunlara ek olarak ilkini geçen sene İstanbul'da yaptığımız ve büyük firmaların PMO seviyesinde yöneticilerinin katıldığı PMO Head Toplantısının ikincisini 24 Kasım tarihinde Ankara'da gerçekleştireceğiz. Proje ekibi tüm hızıyla bu organizasyon için çalışıyor. Proje yöneticisi **Derya Erdoğan**'a ve tüm proje ekibine emekleri için teşekkür ediyoruz.

PMI Türkiye Yönetim modelimiz gereğince, PMI Türkiye Yönetim Kurulu ve Direktörlerinin yarsının her sene seçimlerle yenildiği daha önce birkaç platformda anlatılmıştı. Bu doğrultuda 2017 Yönetim Kurulu ve direktörleri seçim sürecini tamamlamış bulunuyoruz. Bildiğiniz üzere seçimlerde PMI Türkiye gönüllüleri aday olabilmekte ve PMI Türkiye üyeleri oy kullanabilmekte. Bu sene 3 Yönetim Kurulu ve 9 Direktör pozisyonu için seçim yapıldı. Aday sayısının rekor sayıda olması (8 aday yönetim kurulu için ve 15 aday direktör pozisyonu için) PMI Türkiye chapteri



olarak doğru yolda yürüdüğümüzün bir göstergesi oldu. Kaybedeni olmayan bir seçim süreci yaşadığımızı düşünüyoruz, doğal olarak bazı arkadaşlarımız seçilememiş olabilir ancak hepimiz gönüllüyük ve hepimiz gönüllü olarak çalışmaya devam edeceğiz.

Yönetim Kuruluna yeni seçilen:

- **Gamze Karayaz**
- **Petek Kabakçı**
- **Mustafa Tülü**

Direktör pozisyonuna seçilen,

- **Merve Tan Şenoğul**
- **Köksal Gürkan**
- **Nurcan Erdoğan**
- **Burcu Altan Kuru**
- **Pelin Çelik Pembe**
- **Mustafa Şahin**
- **Meliha Bayrak**
- **Öyküm Yurtseven**
- **Mustafa Kemal Yener**

Arkadaşlarımızı tebrik ediyor ve yeni görevlerinde başarılı olmalarını diliyorum.

PMI Türkiye Yönetim Kurulu başkanı olarak bir senelik görev sürem sonuna yaklaştım, 1 Ocak 2017 itibari ile PMI Türkiye yönetim kurulu başkanlığını, 2016 yılı süresince bana "president elect" olarak destek vermiş olan, **Mustafa Hafizoğlu**'na devredeceğim. Kendisini tekrar tebrik ediyor ve başarılar diliyorum.

Sözlerimi geçen sene görevi bana devreden 2015 başkanımız **Metin Örnek**'in 2015 yılının proje Yönetim Dünyası dergisinin son sayısında kullandığı cümleyi kullanarak bitirmek istiyorum.

**"Ben, biz olduğumuz zaman 'Ben'im."**

Sağlıcakla kalın.

**İsmail Kurtoğlu**

PMI TR Yönetim Kurulu Başkanı



# BREAK

The "Office of  
the Future," the  
first 3-D-printed  
building in  
Dubai, United  
Arab Emirates



BY CHRISTINA COUCH

# PRINTING THE FUTURE



# PRINTING

is rapidly building the future. In the past decade, it's evolved from an expensive high-tech curiosity to a faster and cheaper way of doing business in varied industries around the world. Predicted by [ARK Invest](#) to

be a US\$41 billion global market by 2020—a figure that's nearly double what was predicted by [Wohlers Associates](#) two years ago for 2020—3-D printing is helping organizations unlock innovation while cutting production costs and time to market. The technology is used by Nike to custom-tailor shoes for individual athletes, by Volvo to make tools for building truck engines and by research institutions to create organs and tissues for patients.

As 3-D printing (sometimes known as additive manufacturing) becomes a mainstay at organizations, project managers must adapt to extended design phases full of rapid prototyping and new creative possibilities. But they're also learning limitations—of both the printers and materials their teams aim to manipulate.

## A THOUSAND ITERATIONS

For project managers, 3-D printing means trial and error won't break the bank. Tim Gilchrist, PMP, Hartford, Connecticut, USA, has an office overflowing with bags of failed prototypes. Mr. Gilchrist, a fellow at Columbia University's Healthcare Innovation and Technology Lab in New York, New York, USA, is

working with a surgeon in India to build 3-D-printed stabilizing devices for people who have suffered spinal injuries. The market is small: Every year only a few thousand people get the type of spinal injuries that would require this device—and each unit is custom-tailored to the patient's specific injury.

3-D PRINTING IS  
PREDICTED TO BE A  
**US\$41  
BILLION**  
GLOBAL MARKET  
BY 2020.

SOURCE: [ARK INVEST](#)

The printed facade of a building in Amsterdam, the Netherlands was inspired by ship sails.



The project would be impossible for Mr. Gilchrist if he were limited to traditional manufacturing methods. But 3-D printing makes prototyping cheap, giving designers more freedom to experiment and opening new opportunities to create custom products for niche markets. Frequent iterations trigger improvements and ideas for new products. Mr. Gilchrist says the hundreds of prototypes he created have led to significant product improvements his team might not have discovered otherwise.



"There are so many times when you say, 'Ah, that feature I really liked on iteration number 1,000, I want to bring it back in the final product,'" he says. "Doing that in traditional manufacturing would be very, very expensive and very slow."

For some projects, 3-D printing allows design to start immediately. Mr. Gilchrist says designing began in the very first conversation he had with his collaborator. Because the project is self-funded, his team never will have to worry about investors wanting to influence production or distribution plans further down the line.

"If it were five years ago, our first conversations wouldn't have been about the product features and benefits. They would have been about raising US\$10,000 to make the first prototypes and pulling favors with an injection mold shop to get it done," he says.



**"The vendor we hired had scheduled two days, but they were done in two hours. It was quite nice."**

—Hedwig Heinsman,  
DUS Architects, Amsterdam,  
the Netherlands

**"If it were five years ago, our first conversations wouldn't have been about the product features and benefits. They would have been about raising US\$10,000 to make the first prototypes."**

—Tim Gilchrist, PMP, Columbia University Healthcare Innovation and Technology Lab, Hartford, Connecticut, USA

PHOTO BY JANE SHAUCK

## BIO-BUILDING BENEFITS

No technology is risk-free, of course. Organizations looking to embrace additive manufacturing projects can encounter significant challenges, often stemming from the fact that 3-D printing still remains a relatively young and fast-changing technology. That means project managers might have to write their own rules or invest in custom solutions to conquer 3-D printing obstacles.

Hedwig Heinsman, co-founder, DUS Architects, Amsterdam, the Netherlands, knew from the moment she learned about it that 3-D printing would make huge waves in her field. So she spent several years researching industrial-grade 3-D printers and printable materials that could be used to create architectural elements. When she couldn't find exactly what she needed, in 2011 Ms. Heinsman directed her team to develop its own printer as well as a linseed oil-based bioplastic material it could use to make both interior and exterior elements. The potential implications for her organization's projects were massive.

"We had to develop new assembly techniques," Ms. Heinsman says. "There were a lot of elements of the entire construction pipeline we had to re-evaluate."

The extra time and money invested in the R&D project paid off. In March 2012, DUS Architects unveiled KamerMaker—Dutch for "room builder"—a nearly 20-foot (6-meter)-tall 3-D printer that can generate custom structures ranging from window frames to staircases to rooms as large as 2 by 2 meters (6.6 by 6.6 feet) wide and 3.5 meters (11.5 feet) high. KamerMaker melts and layers up to 240 millimeters (9.4 inches) of material per second—that's roughly the length of a standard-size water bottle. The machine emits about half of the carbon dioxide released through traditional construction practices and without any of the leftover waste materials.

Those efficiencies were highlighted in a recent high-profile project. When the Netherlands was selected for a 2016 residency by the presidency of the Council of the European Union, DUS Architects was asked to print a custom facade to make a building in Amsterdam's marine district appear to be covered in ship sails. Ms. Heinsman says the entire facade was designed, manufactured and installed in three months. The process would have taken at least twice as long with traditional methods, requiring a chain of construction suppliers and significantly higher labor costs.

"The construction vendor we hired had scheduled two days to assemble the elements, but they were done in two hours," she says. "It was quite nice." And the benefit of the project can flow into another. After the temporary residency ended on 1 July, the facade was removed and DUS Architects shredded and then reused the material in another 3-D printing project.

## LEARN TO CHANGE

The KamerMaker facade project underscores how 3-D printing can enable project managers to radically simplify, or even eliminate, entire supply chains. And because 3-D printers democratize manufacturing, Mr. Gilchrist expects some companies to pivot their business models, opting to sell design files that end users can print on their own rather than selling physical products.

That's a lot of potential change on the horizon. To be ready for it, project managers in affected industries will need to update their skills, including developing knowledge of the software that drives 3-D printing projects. As products become easier to replicate, they'll also need to be ready to work with legal teams and other internal stakeholders to create protocols for protecting printed designs, patents and other intellectual property, Mr. Gilchrist says.

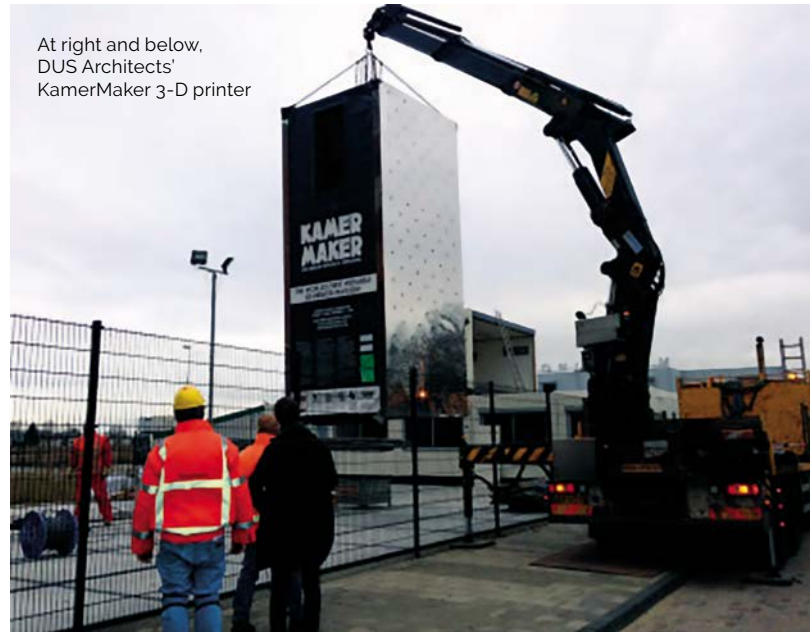
Then there are the actual materials. The success of 3-D printing projects depends in part on project managers understanding how printed materials and products differ from conventional manufacturing, says Kuldeep Tyagi, PMP, head of medical technology unit, Cyient, New Delhi, India. Continual education is a must for project managers.

During an 18-month project to build a healthcare device patients can use to take their vital signs at home, Mr. Tyagi's team was able to reduce manufacturing time from four months to 10 days, thanks to 3-D printing. But doing that takes more than pressing a button. His team researched how the properties of the printed metal they used (including its strength, heat resistance and flexibility) stacked up to comparable metals used in conventional manufacturing. Things can get complicated—and quickly. Mr.

**"You need to put those risks upfront and express clear expectations to your customer. Everything can't be 3-D printed."**



—Kuldeep Tyagi, PMP, Cyient,  
New Delhi, India



At right and below,  
DUS Architects'  
KamerMaker 3-D printer



# THEY 3-D-PRINTED WHAT?

From offices to cars, 3-D printers are redefining the landscape of construction and manufacturing.

## ▼ A SMALLER CLAIM TO FAME

Dubai, United Arab Emirates is known for its large buildings. Covering just 250 square meters (2,691 square feet), the "Office of the Future" is on the smaller side. Its bragging right? It was printed and constructed in less than three weeks, with less than half the labor cost of conventional buildings of similar size.



## ▲ A BRIDGE TO THE FUTURE?

Late last year, Dutch technology firm MX3D set up multiple robots in its Amsterdam workspace. The automatons slowly began to melt and weld together steel to make the world's first 3-D-printed bridge. Scheduled for completion in 2017, the bridge will one day span the city's Oudezijds Achterburgwal canal.

## ▼ PRINTOUTS FOR THE OPEN ROAD

The Strati electric car proves that additive manufacturing is on the move. The 3-D-printed vehicle as developed by a team at U.S. company Local Motors and is made of fewer than 50 separate parts; a conventionally built car has about 30,000.





Tyagi says that project managers working in the 3-D printing space need to learn how each individual material functions under a variety of chemical and physical stresses, as well as how various materials react in tandem. This can be especially time-consuming and expensive to research for projects blending traditional and additive manufacturing processes, involving multiple printed materials or seeking government approval to ensure a prosthetic or implant safely interacts with the human body. Project leads also need to be cognizant of specific 3-D printers' performance capabilities, he says. They have size, color, resolution and design limitations, all of which need to be considered when mapping out project timelines.

"You need to put those risks upfront and express clear expectations to your customer," Mr. Tyagi says. "Everything can't be 3-D printed."

### NEXT DIMENSION

The greatest risk facing any 3-D printing project team—at least those at organizations without a printer—is probably inconsistent availability of a machine. So a Ridwan discovered that firsthand when she co-founded Colebrook Bioscience in Melbourne, Australia earlier this year. The company specializes in producing custom-made scientific equipment, such as a lightweight cell separator. Ms. Ridwan knew that 3-D printing technology would allow the Colebrook team to tap into an underserved market niche by experimenting with new designs competitors hadn't tried. She identified domestic suppliers who could provide 3-D printing services before launching the business, but encountered delays while executing projects.

"Within Australia, there is still a limited number of suppliers able to consistently provide 3-D printing services to companies like us," she says. That might change soon. As the costs of 3-D printers come down, it's becoming more possible for companies as small as Colebrook—which has two employees—to execute projects completely in-house. As industrial-level 3-D printers become ubiquitous, Ms. Heinsman is eager to see what kinds of innovation are enabled by the growing accessibility of 3-D printing. "I really think this is just the beginning. We have to see where it takes us." **PM**



**"There are so many times when you say, 'Ah, that feature I really liked on iteration number 1,000, I want to bring it back in the final product.'"**

—Tim Gilchrist, PMP



Jennifer Tharp, PMP

Kathleen Romero,  
MBA, CSM, SPM/  
PO, SPC4, ITIL, PMP

# Agile and PMI— THE Approach IS Not Just IT FOR

*PMI Today: Based on what you've seen in the field, can you provide a brief description of agile approaches to project management?*

**Ms. Romero:** Agile approaches to project management are typically short, sequential iterations to develop and deliver products (like working software) and services. They incorporate a flavor of plan-do-check-act or inspect and adapt, and decrease the overall project risk over time, while delivering increasing value over time. There is a focus on people and teams, communication, being flexible to changing needs, and rapid product design and development. The key is the short learning cycles that enable continuous improvement and high-performing teams. Changes are welcomed, with minimal overhead like lengthy change control and approval cycles. I have seen Extreme Programming (XP), Rational Unified Process (RUP), Scrum, Kanban, Lean and Scaled Agile in use, and a variety

of combinations. People do what works in their environment, and with DevOps coding can release daily, weekly, monthly or quarterly depending on complexity, the level of automated tools in use and deployment processes.

*PMI Today: What is your personal experience with using agile approaches?*

**Ms. Romero:** Over 20 years, I have been a student, a practitioner, a teacher, a consultant and a coach. In the late 1990s (before Scrum really took hold) I was learning about and using many agile approaches, combining the best elements of several for a custom blend. I used iterative rolling wave planning, incremental, spiral, and XP and RUP



practices. I had the ability to experiment across portfolios with different types of methods on simple projects, complex programs, enhancements and new development, as well as software, sales and marketing, and even building construction efforts. In the 2000s, I used primarily Lean and Scrum combined with traditional program and portfolio management approaches to satisfy business management and reporting requests in the IT, retail, medical, nonprofit and financial industries. In the 2010s, I still combine approaches, taking the best proven practices, using a blend of Kanban, Scrum, Lean and Scaled Agile for value delivery at the project, program and value stream levels. In my experience over 20 years, some things remain constant—a focus on value delivery, and seeking to learn, experiment and continuously improve.

**Ms. Tharp:** I've worked with agile in biotech, high technology and manufacturing firms, and the past few years have seen companies move to DevOps. Instead of delivering big, infrequent releases (once every three-to-nine months) like traditional development teams at major enterprises, DevOps takes a continuous delivery approach. This means releasing

small, incremental improvements regularly—often even several times per day. This can change the role of a project manager significantly.

**PMI Today: Why are agile approaches so important to the project management profession and PMI?**

**Ms. Tharp:** The popularity of agile has exploded with the proliferation of collaboration tools that make it much easier to iterate swiftly and work together. For the longest time, I felt that approaches like agile were completely different from project management practices—that you could manage any project regardless of approach. But there are aspects of managing an agile project that are different from managing a traditional project, and it's critical for us to understand those differences as the popularity of agile explodes around the world.

**Ms. Romero:** Since project/program/portfolio management is focused on getting the right things done on time and in budget, agile is important as a way to get work done in small, manageable chunks to quickly deliver capabilities or functionality to meet the customer's highest value or more

pressing need. The May 2016 Harvard Business Review article on innovation, "Embracing Agile," summarizes why agile approaches are so important. "Agile innovation methods have revolutionized information echnology. Over the past 25 to 30 years they have greatly increased success rates in software development, improved quality and speed to market, and boosted the motivation and productivity of IT teams. Now agile [approaches] ... are spreading across a broad range of industries and functions and even into the C-suite."

**PMI Today: How is PMI addressing the increased popularity of agile approaches?**

**Ms. Romero:** PMI started addressing agile approaches in the PMBOK® Guide -Fifth Edition with a discussion of iterative, incremental and adaptive life cycles.

Further discussion of those topics was included in the Software Extension to the PMBOK® Guide Fifth Edition, published in 2013.

In 2011, PMI added the PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)® certification, which has grown in popularity over the



Statistics through 31 July 2016

## PMI Fact File

More than **5 Million** PMBOK® Guide Editions Now in Circulation!

<p style="text-align: center;"><b>TOTAL MEMBERS</b> <b>477,573</b> ...in <b>207</b> countries and territories</p> <p style="text-align: center;"><b>PMI has 285 chartered and 12 potential chapters</b></p>	<p><b>CREDENTIALS/CERTIFICATIONS</b> Total Active Holders of:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;"><b>CAPM</b>® Certified Associate in Project Management</td><td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;"><b>31,855</b></td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;"><b>PMP</b>® Project Management Professional</td><td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;"><b>724,773</b></td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;"><b>PfMP</b>® Portfolio Management Professional</td><td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;"><b>346</b></td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;"><b>PgMP</b>® Program Management Professional</td><td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;"><b>1,680</b></td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;"><b>PMI-RMP</b>® PMI Risk Management Professional</td><td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;"><b>3,693</b></td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;"><b>PMI-SP</b>® PMI Scheduling Professional</td><td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;"><b>1,521</b></td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;"><b>PMI-PBA</b>® PMI Professional in Business Analysis</td><td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;"><b>919</b></td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;"><b>PMI-ACP</b>® PMI Agile Certified Practitioner</td><td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;"><b>12,475</b></td></tr> </table>	<b>CAPM</b> ® Certified Associate in Project Management	<b>31,855</b>	<b>PMP</b> ® Project Management Professional	<b>724,773</b>	<b>PfMP</b> ® Portfolio Management Professional	<b>346</b>	<b>PgMP</b> ® Program Management Professional	<b>1,680</b>	<b>PMI-RMP</b> ® PMI Risk Management Professional	<b>3,693</b>	<b>PMI-SP</b> ® PMI Scheduling Professional	<b>1,521</b>	<b>PMI-PBA</b> ® PMI Professional in Business Analysis	<b>919</b>	<b>PMI-ACP</b> ® PMI Agile Certified Practitioner	<b>12,475</b>	<p style="text-align: center;"><b>PUBLISHING</b></p> <p style="text-align: center;"><b>5,334,612</b> Total copies of all editions* of the <b>PMBOK® Guide</b> in circulation</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">*includes PMI-published translations</p>
<b>CAPM</b> ® Certified Associate in Project Management	<b>31,855</b>																	
<b>PMP</b> ® Project Management Professional	<b>724,773</b>																	
<b>PfMP</b> ® Portfolio Management Professional	<b>346</b>																	
<b>PgMP</b> ® Program Management Professional	<b>1,680</b>																	
<b>PMI-RMP</b> ® PMI Risk Management Professional	<b>3,693</b>																	
<b>PMI-SP</b> ® PMI Scheduling Professional	<b>1,521</b>																	
<b>PMI-PBA</b> ® PMI Professional in Business Analysis	<b>919</b>																	
<b>PMI-ACP</b> ® PMI Agile Certified Practitioner	<b>12,475</b>																	

» years. With continued popularity of agile approaches, the forthcoming sixth edition of the *PMBOK® Guide*, scheduled to publish in 2017, will include expanded coverage of agile, including significant detail in an appendix. PMI also plans to publish a practice guide focused on agile.

**PMI Today:** *Some people say that agile, launched to make software development more flexible, is actually quite a productive approach to projects outside of IT. Do you personally have experience in using agile in a non-IT project, or know people who have?*

Please relate their stories. Ms. Tharp: It's important to recognize that agile did not emerge from IT. Early versions were pioneered by Honda, Canon and Fuji. Agile really shines in innovation or on a project with an uncertain outcome, so it's ideal for prototyping.

For example, agile is being deployed in schools as a way to move the focus away from processes and move it toward the students and improving results.

The IHG brand Holiday Inn is using agile to redesign and rebrand their hotel rooms. You can even Scrum your wedding at [scrumyourwedding.com](http://scrumyourwedding.com).

**Ms. Romero:** Outside of IT, I see a lot of business projects using parts of agile very successfully with teams—Scrum,

Kanban and Lean mostly. They do daily stand-ups, have visual indicators, and use the core hours concept to address customer-centric issues, design discussions, troubleshoot solutions,

and also for continuous improvement in process excellence. At the program, value stream and portfolio levels, I see a continuation of using agile elements in conjunction with traditional approaches for senior leadership who haven't fully transitioned or embraced agile.

**PMI Today:** How have you gone about determining whether a project should be managed using a traditional/ waterfall approach versus an agile/ iterative approach?

**Ms. Tharp:** My own personal approach has been informed by the Crystal family of agile methodologies, developed by Alastair Cockburn, one of the authors of the agile manifesto. He suggests analyzing each project for risk, criticality and number of team members to determine the appropriate level of rigor. This can also help determine if an agile approach would be helpful.

**Ms. Romero:** One rule of thumb in determining which approach to use is the stability of requirements. Where they are not well-defined and the potential for change over time is higher, agile is a better choice. Another decision point is the pace of change—where there is a high rate of change, agile is generally believed to be better suited. Another consideration is geographic location of project resources, and still another is business capacity to engage. All these factors play into determining the best project management approach to apply.

**PMI Today:** *Have you tried combining traditional and agile approaches on a single project, as a hybrid approach to*

*managing the project? How did that work for you?*

**Ms. Romero:** Yes, I have combined traditional and agile approaches with great success. I continue to combine approaches for successful outcomes, relying mainly on Scrum, Lean and Scaled Agile, and pulling in traditional elements for use with business executives. Tools like network diagrams and program evaluation and review technique (PERT) charts are still helpful in planning and dependency management, especially with more complex programs. Many of the more senior, experienced practitioners I see combine approaches. We all want the same thing—to deliver value quickly and reliably through high-performing teams. To be clear, though, at the team level I see all agile. Traditional is practiced more for complex planning, for example across 15–20 teams, and reporting.

I recently attended a Kanban presentation by Al Shalloway, an industry thought leader in Lean, Kanban, product portfolio management, Scaled Agile Framework (SAFe), Scrum and agile design. Al talked about the combination of approaches, much the way I think of them—as tools to be used, discussed, experimented with, improved and combined to suit business needs.

**PMI Today:** *How does one's role as a project manager differ when using an agile approach?*

**Ms. Tharp:** The project manager loses more control over the process, but is still critical. The organization doesn't need

him or her to transition work from one phase to another, but the role is critical for facilitating. The key driver of agile is empathy. Different team members make better contributions to the project when they think about every phase of project development, implementation, the project's lifecycle and eventual disposal at the end of life. Project management is necessary both to facilitate that communication, and to perform the highlevel planning and prioritization that's critical to success. It's less about being a gatekeeper, more about driving the work of the team and removing roadblocks.

**Ms. Romero:** It has been a while since I have been a project manager, so my answer is more about program and value stream delivery. The role of an agile project manager is very different than a traditional role, since agile is focused on teams delivering incremental value through minimum viable scope. Scrum doesn't acknowledge the project manager role and instead has a Scrum Master focused on helping the teams be agile by practicing agile principles.

For larger efforts such as programs, the focus is on coordinated benefits and quick value delivery, with learning loops to enable continuous improvement.

SAFe redefines the program role as a Release Train Engineer (RTE). Negotiations are generally about scope and/or quality, and not so much about cost and time— since delivery cycles are fixed in sprints and program increments. The RTE role is focused

on building productive business and technology partnerships, creating transparency through communication, facilitation, planning, integration points, optimizing value delivery, negotiating work agreements and continuous improvement. Higher up, across programs, the role is a Value Stream Engineer (VSE) focused on optimizing value delivery across projects and programs. When organizations have traditional project or program managers from the business working with agile leaders and teams, it can make efforts more complicated and the business doesn't get the full benefits of agile approaches.

### *PMI Today: How do agile approaches differ from organizational agility?*

**Ms. Romero:** Agile approaches encompass a variety of well-known frameworks and methods including Lean, Scrum, XP and Kanban, and are sometimes depicted under the agile umbrella. They share some common elements such as philosophy (incremental value delivery and iterative development) as well as many similar practices. Each has its own terminology and set of practices. They are frameworks to be applied.

Organizational agility is the degree to which an entity consistently demonstrates the capability to rapidly change or adapt, which largely determines how well they can compete, respond to market changes and embrace new technologies that lead to competitive advantage.

Organizational agility requires a disciplined, practiced approach in quickly learning and adapting to succeed in rapidly changing conditions. As with physical agility, it is about being flexible and nimble, and requires a combination of balance, reflexes, strength and endurance.

An organization needs to practice agility all the time to be alert to internal and external environmental changes and know how to respond and adapt quickly.

The speed at which you can improve is dictated by your longest learning cycle.

**Ms. Tharp:** Agility is the ability to quickly adapt to or even anticipate and lead change. At the end of the day, it all comes down to people. You can't develop a culture of agility without trained and experienced project managers. And you can't develop a sustainable culture unless you encourage your project and program managers to develop their leadership, strategic and business capabilities.

In the same way that project management agility helps you deal with unexpected shifts, organizational agility helps companies respond to new competitors, changing technologies, sudden shifts in overall conditions and customer expectations.



Steve DelGrosso, PMP

## Teaching Project Management

# Bringing THE Next Generations INTO THE Profession

*PMI Today: How important is “filling the talent pipeline”? How strong is the demand for new project managers? What have you seen in your work life related to a talent shortage?*

**Mr. DelGrosso:** One consistent theme I've seen over the past five years as a PMI Board director is the concern expressed at all levels about locating and hiring qualified project management practitioners.

The greatest challenge is the dearth of very experienced senior program managers who can manage the world's largest and most complex programs. However, there is ample concern with finding qualified entry-level and minimally experienced practitioners as well.

In my previous position as director of IBM's Project Management Center of Excellence, my team sponsored a program of internal education and mentoring to build up a cadre of very experienced complex program managers. During that time, as I spoke with executives from other companies, including company representatives on

PMI's Global Executive Council, I heard of similar programs being established in many industries and regions.

Now working as an independent consultant, I am exposed to new projects and programs where companies do not have the internal talent to staff new project and program management positions. These companies have many new initiatives underway to establish PMOs to help manage talent pipelines, but these initiatives are in the early stages of development and under the same talent constraints we see in the general marketplace. Although it is significant that these companies are investing in building their talent pipeline,

they are searching for ways to accelerate either the development or acquisition of highly qualified project and program managers.

*PMI Today: Does the demand for new project managers come mostly from the need to replace retiring project managers, from the growth in the number and complexity of projects, or both?*

**Mr. DelGrosso:** Based on my observations, we are experiencing a “perfect storm” of market conditions leading to the project management talent shortage. The aging workforce in places like North America, Japan



and many European Union countries is combining with the explosion of large, complex infrastructure programs in expanding economies to drive up the talent requirements and drive down the available supply of experienced project and program managers. Even as newer project managers gain valuable on-the-job experience, they are losing the opportunity to leverage the mentoring of many retiring practitioners.

Many companies are instituting knowledge transfer programs to help capture experiences that would otherwise be leaving their company with retiring senior-level practitioners.

**PMI Today:** *How does the PMI Educational Foundation (PMIEF), the philanthropic arm of PMI, help fill the talent pipeline through the programs and resources it offers?*

**Mr. DelGrosso:** When I first joined the PMI Board of Directors almost six years ago, I was lucky enough to receive, as one of my first assignments, the position of liaison to the PMIEF. My assigned liaison duties allowed me to work very closely with the PMIEF board of directors, at that time shaping a forward-looking strategy that recognized ways that the foundation could help solve the talent pipeline problem.

Over the past six years, the PMIEF has expanded its global outreach to stakeholders in many locations around the world by supporting project management scholarships, grants and promoting teacher training. Scholarships funded by the PMIEF can be used by independent practitioners or corporate employees to obtain education that is directly applicable to their job focus, helping to broaden their opportunity to fill the many vacancies available for skilled project and program managers.

The talent pipeline reaches down to students in colleges and universities where companies are competing for the best talent available. Providing exposure to the project management profession and making education readily available in project management helps the PMIEF put a focus on project management skills beyond the typical industries that seek out project and program management talent.

**PMI Today:** *One of PMIEF's primary goals is to integrate project management into secondary school curricula around the globe, which also introduces young people to the idea of project management as a career. What are some key examples of PMIEF's successes in strengthening teaching and learning, thanks to its support of educators and students?*

**Mr. DelGrosso:** The foundation has truly established itself as a thought leader in education worldwide, thanks to its innovative programs. PMIEF's Vision-Driven Project is its signature initiative to integrate project management into the school curricula of youth ages 13 to 19, and the foundation's partnerships with high-quality nonprofits around the globe help make that happen.

For example, a PMIEF grant to Junior Achievement USA funded that organization to create a series of interactive, webbased tutorials that teach young people project management fundamentals so they can develop 21st century skills as they participate in Junior Achievement programs that prepare them for success in the global economy. The foundation also funded the Center for Digital Inclusion in Brazil to teach project management to educators so they can transfer that knowledge to youth as they develop mobile apps in response to social issues like pedestrian safety and bullying. These are just a few examples of the many ways PMIEF brings project management resources and programs to schools and youth through its grant-making program.

In addition, PMIEF's Project Learning Network allows the foundation to bring an array of like-minded education



## PMI Fact File

Statistics through 31 August 2016

More than 5 Million PMBOK® Guide Editions Now in Circulation!

<p style="text-align: center;"><b>TOTAL MEMBERS</b> <b>476,149</b> ...in <b>210</b> countries and territories</p> <p style="text-align: center;"><b>PMI has 284 chartered and 12 potential chapters</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>CREDENTIALS/CERTIFICATIONS</b> Total Active Holders of:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;"><b>CAPM</b>® Certified Associate in Project Management</td><td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;"><b>31,908</b></td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;"><b>PMP</b>® Project Management Professional</td><td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;"><b>728,929</b></td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;"><b>PfMP</b>® Portfolio Management Professional</td><td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;"><b>357</b></td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;"><b>PgMP</b>® Program Management Professional</td><td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;"><b>1,694</b></td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;"><b>PMI-RMP</b>® PMI Risk Management Professional</td><td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;"><b>3,714</b></td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;"><b>PMI-SP</b>® PMI Scheduling Professional</td><td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;"><b>1,545</b></td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;"><b>PMI-PBA</b>® PMI Professional in Business Analysis</td><td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;"><b>952</b></td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;"><b>PMI-ACP</b>® PMI Agile Certified Practitioner</td><td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;"><b>12,731</b></td></tr> </table>	<b>CAPM</b> ® Certified Associate in Project Management	<b>31,908</b>	<b>PMP</b> ® Project Management Professional	<b>728,929</b>	<b>PfMP</b> ® Portfolio Management Professional	<b>357</b>	<b>PgMP</b> ® Program Management Professional	<b>1,694</b>	<b>PMI-RMP</b> ® PMI Risk Management Professional	<b>3,714</b>	<b>PMI-SP</b> ® PMI Scheduling Professional	<b>1,545</b>	<b>PMI-PBA</b> ® PMI Professional in Business Analysis	<b>952</b>	<b>PMI-ACP</b> ® PMI Agile Certified Practitioner	<b>12,731</b>	<p style="text-align: center;"><b>PUBLISHING</b></p> <p style="text-align: center; font-size: large;"><b>5,369,472</b></p> <p style="text-align: center;">Total copies of all editions* of the <b>PMBOK® Guide</b> in circulation</p> <p style="font-size: x-small; text-align: center;">*includes PMI-published translations</p>
<b>CAPM</b> ® Certified Associate in Project Management	<b>31,908</b>																	
<b>PMP</b> ® Project Management Professional	<b>728,929</b>																	
<b>PfMP</b> ® Portfolio Management Professional	<b>357</b>																	
<b>PgMP</b> ® Program Management Professional	<b>1,694</b>																	
<b>PMI-RMP</b> ® PMI Risk Management Professional	<b>3,714</b>																	
<b>PMI-SP</b> ® PMI Scheduling Professional	<b>1,545</b>																	
<b>PMI-PBA</b> ® PMI Professional in Business Analysis	<b>952</b>																	
<b>PMI-ACP</b> ® PMI Agile Certified Practitioner	<b>12,731</b>																	

» nonprofit organizations together that are committed to not just teaching through project-based learning, but also making certain teachers and students learn how to manage those projects. Teachers consistently download the foundation's no-cost educational resources from [PMIEF.org](http://PMIEF.org) and use them to support their instruction. In fact, the foundation funds and delivers teacher-training workshops across the world.

*PMI Today: While PMIEF's global reach and impact have raised visibility for both PMI and the profession, how has the foundation also heightened awareness of the importance of project management for young people and non-practitioners?*

**Mr. DelGrosso:** One thing I have learned firsthand is that people use project management techniques and principles not only in their professional lives, but really to manage their everyday tasks and projects. Strategically speaking, the PMIEF showcases project management not only as a learning skill or professional skill, but also as a life skill that benefits everyone, not just practitioners. I have many stories from my own family experiences where my children have made extremely good use of the project management skills they have picked up from their dad. In fact, my son heavily leveraged his family project management training to conceive, plan and execute a fund-raising soccer tournament supporting a mission trip to Africa. He received many compliments about how well the tournament was organized and run. I like to think his well-conceived project schedule and communication plan had a lot to do with the tournament's success!

It's worthy to note that the PMIEF serves markets that PMI traditionally doesn't serve (e.g., education and nonprofit

sectors), and thus enables non-practitioners to understand how project management can add value to their academic, career and life pursuits. We all know stories about the "accidental project managers" who find themselves pressed into the unfamiliar role of project manager, and it's encouraging for those people to know that educational assistance is available in many forms.

*PMI Today: Turning to PMI's academic resources, what are some of the programs PMI has available for graduatelevel students and researchers?*

**Mr. DelGrosso:** The Institute takes a broad perspective when considering all the different global stakeholders affected by the project management profession.

When we look at stakeholders in the academic market, the focus of this outreach is not only training in project management, but also new research in the field.

Master's and doctoral students may take advantage of annual grant funding opportunities, such as the PMI Thesis Research Grant. This program had been exclusively for doctoral research until this year, but has been expanded to include funding up to US\$25,000 for both doctoral and master's thesis research.

Guidelines for proposals and online submission may be found on [PMI.org](http://PMI.org).

Project management scholars, both within the field of project management or its allied disciplines (e.g., engineering management, strategic management, organizational psychology or sociology, communications, etc.), may also apply for funding of new research through the PMI Sponsored Research Program. This

grant provides funding up to US\$50,000 for projects that bring theories and perspectives to bear on a research question using project, program and portfolio management as the context of their research.

The PMI Academic Resources team also works to recognize the researchers and their work through academic awards.

*PMI Today: How has project management grown as a course of study for undergraduates and graduates?*

**Mr. DelGrosso:** Over the course of my career, I have witnessed an explosion of available project management courses. Where once I had to work hard to convince my employer to do serious study of project management methods, tools and processes, now project management is one of the top three most sought-after skills by employers. According to the World Bank, investment in infrastructure projects approaches a fifth of the world's GDP. As the field of project management has grown, the number of universities teaching project management has expanded significantly as well.

In 1994, there were only two bachelor's degree programs and nine master's degree programs offering program management at the university level. Since then, that number increased to 711 schools globally, offering close to 970 degree programs. PMI's Global Accreditation Center for Project Management Education Programs (GAC) currently accredits 89 post-graduate, 11 bachelor's and four doctoral project management programs at the university level. While the growth has been tremendous, it does not yet meet the ever-increasing demand by employers for more highly trained managers.



PMI is answering the call from faculty and employers for more and better trained students graduating from universities. More and more universities and individual faculty from various university programs and departments are seeking additional curricula, teaching cases, sample courses and other teaching resources in the field of project, program and portfolio management. In 2015, PMI launched Project Management Undergraduate Curriculum and Resources, developed by an international group of faculty for faculty. Currently, there are materials for an introductory project management course and an abundance of additional

resources available for faculty to download and use at [PMITeach.org](http://PMITeach.org).

*PMI Today: What is PMI's role (specifically the role of the GAC) in promoting the growth of project management education at the university level?*

**Mr. DelGrosso:** In support of the academic market stakeholders, GAC's mission is to help ensure that at major colleges and universities, an academic degree is developed and taught using the most current thinking in the field; reflects educational quality, with a focus on student achievement and continual

improvement; and that the program is carefully assessed and conforms to comprehensive, global accreditation standards. In short, quality assurance and excellence in education is what GAC accreditation is all about. Since its founding in 2001, the GAC has become the leading global accreditation body for project, program and portfolio management education. GAC accreditation brings value to academic institutions and the students they serve through academic integrity, peer review, a requirement for continuous improvement, external verification and a way to advance the profession.

SOURCE: PMI TODAY - October 2016 [http://www.pmitoday-digital.com/pmitoday/october\\_2016?pg-3#pg3](http://www.pmitoday-digital.com/pmitoday/october_2016?pg-3#pg3)

**PMI TURKEY CHAPTER**

“

IN COLLABORATION WITH  
PMI TURKEY,  
ADVISORS IN PARTNERSHIP  
WITH SKEMA  
OFFER THE FOLLOWING:

**EXECUTIVE  
PMD 2.0**

**COMBINED  
PMD 2.0  
& EXECUTIVE MBA**

**DOCTORATE (DBA)**  
An option to pursue with SKEMA

”

**skema  
BUSINESS SCHOOL**

**FT  
FINANCIAL  
TIMES** Business School  
Rankings 2016

**26th  
BEST MASTER  
in  
Management**

**Ranked  
10th  
worldwide MSc  
Financial  
Markets &  
Investments**

**ADVISORS®**  
STRATEGY. CONSULTANCY. EDUCATION

**PMI Project  
Management  
Institute** **PMI  
Consultant Registry**

**PROJECT  
MANAGEMENT  
POSTGRADUATE DIPLOMA  
2.0**

**AACSB  
ACCREDITED** **EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED** **AMBA  
ACCREDITED**

**www.pmi.org.tr ARALIK 2016 PROJE YÖNETİM DÜNYASI** 25

## Financing the Future

From crowdsourced lending to algorithmic investment advising to next-gen banking apps, financial technology (fintech) organizations are launching projects to disrupt the status quo. Incumbents are trying to keep up.

### FUNDING DISRUPTION

# US\$150 billion

Total global investment projected for fintech in the next three to five years

3 parts of the financial sector are likely to be the most disrupted by fintech during the next five years:



Consumer banking



Fund transfers and payments



Investment and wealth management

### AT THE LEADING EDGE

With an underdeveloped banking sector and a huge population of tech-savvy millennials,

# China

leads the fintech market in terms of size and consumer adoption.

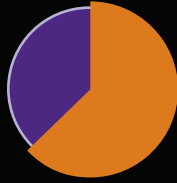
# US\$7.2 billion

Total funding from seven of the largest fintech deals in Asia during the first two quarters of 2016

# US\$4.5 billion

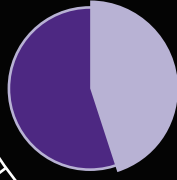
Amount raised by Ant Financial, a Chinese Alibaba Group affiliate, in a Series B round of financing in April 2016

### SMALL PROJECTS, BIG POTENTIAL



**63%**

of global senior capital market decision-makers said each of their technology projects over the last year cost less than US\$500,000.



**45%**

of these projects had a budget of less than US\$250,000.

### COMPETITIVE PLAY

To help fend off fintech startup competitors, Citigroup launched a startup-like division within the organization called Citi FinTech.



#### Project:

New version of mobile banking app, incorporating facial recognition

#### Approach:

The team worked in two-week sprints.

#### Schedule:

10 months; the app is slated for release in the fourth quarter of 2016

Sources: *Blurred Lines: How FinTech is Shaping Financial Services*, PwC, 2016; *The Pulse of Fintech, 2015 in Review*, KPMG and CB Insights, 2016; *Cryptocoins News; Money of the Future 2016*, Life.SREDA; *Banking Technology*, 2015; *How to Influence FinTech Buyers in Capital Markets*, CCGroup, 2016; *Fortune*, 2016

# Projenin Ötesinde: İş Değeri Optimizasyonu için Faydaların Sürdürülmesi

Çeviren

**Öyküm Yurtseven**

**P**rojeleriniz sona erdikten sonra projelerinizin çıktılarını ve sonuçlarını değer üretmeye devam ediyor ve devam eden çalışmalar somut bir iş birimine dönüşüyor mu? Pulse of the Profession® tarafından gerçekleştirilen bu derinlemesine araştırma, faydaların sürdürülmesi ve fayda gerçekleştirme yönetiminin (Benefits Realization Management-BRM) proje sonrası fazını araştırıyor.

Proje sonrasında yürütülen çalışmalar en az proje süresince yürütülen faaliyetler kadar kritik önem taşımaktadır. Bu süreç, liderlik desteği dahil olmak üzere en az proje yönetimi süreci kadar özen gerektirmektedir. Aynı zamanda, faydaların gerçekleştirilmesi için sorunların tanımlanması ve müdahale edilmesi sorumluluğunu da beraberinde getirmektedir.

BRM kullanan organizasyonlar – faydaların tanımlanmasından proje yürütmesine ve faydaların sürdürülmesine kadar – bu yaklaşımı bir disiplin olarak kabul eder.

BRM çapraz fonksiyonel takımlar ve liderlik gibi araçlar ve kaynaklar ile bir organizasyonun hedeflenen faydaya ve yatırımlarında olası en yüksek gerçekleştirme değeri ulaşmış ve ulaşmadığının izleme ve ölçme sorumluluğunu gerektirir. BRM kullanan organizasyonlar;

- Kötü performansa bağlı olarak gerçekleşen para kayıplarında önemli bir düşüş yaşıyor; özellikle, proje ve program yönetimine yatırılan her 1 milyar ABD doları için 112 milyon ABD doları daha az para kaybediyor.



- Daha iyi proje performansı elde ediyor ve planlanan fayda değerine daha yüksek oranlarda ulaşıyor, ortalamada projelerinin %50'sinden fazlası planlanan hedeflere ve amaca ulaşıyor.

Fayda gerçekleştirme yönetiminin faydaları ve faaliyetleri hakkında daha fazla bilgi elde etmek için aşağıdaki linke tıklayınız:

<http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/sustain-project-benefits-optimize-value.pdf>

# PMI Supports Project Management Academics at Academy of Management Meeting

**P**MI Academic Resources has sponsored activities at the Academy of Management (AOM) annual meeting for several years. This meeting attracts 12,000 attendees who are practicing, teaching or doing research in the field of management. PMI attends large conferences in order to better reach existing stakeholders as well as those who are not yet familiar with project management, PMI or its programs. By being at the meeting, PMI creates a space where project professionals can network, meet, exchange and inspire new ideas.

At AOM's annual meeting in Anaheim, California, USA, PMI highlighted the project-related paper sessions, professional development workshops and plenary sessions across multiple division tracks, including Operations Management, Organizational Development and Change, and Technology and Innovation Management, among others.

PMI Academic Resources coordinated PMI Supports Project Management Academics at Academy of Management Meeting P an effort to increase the

number of sessions focused on project, program and portfolio management, urging academics to submit their work for presentation. This year, more project-relevant papers and workshops were accepted than ever before.

To emphasize the relevance of project management, PMI compiled a program of these presentations in an easy-to-reference program pamphlet for project management academics attending the conference. The program was available at the PMI booth and was distributed at several events. A poster board was also displayed at the PMI booth to promote the sessions in which our stakeholders were participating.

The customized PMI booth drew interest of visitors to the exhibits by spotlighting images of familiar and important projects that have had global impact. A branded media cube, front and center at the entrance to the registration area and exhibit hall, also featured a video from PMI on the importance and impact of project management.

In addition to these showpieces and

sponsorships, PMI hosted a reception that provided a relaxed atmosphere for friends and colleagues to meet. There are now numerous conferences at which project management academics can present their work, and their goal is to select those that provide the most visibility for their research and their universities. It has become increasingly important for PMI to provide these informal, yet vital, opportunities for discourse and development of relationships with and among our valued stakeholders.

PMI's engagement with existing divisions at AOM has been increasingly successful, as we have continued to sponsor sessions and programs within the divisions of Operations Management (OM) and Organizational Development and Change (ODC). We were proud to sponsor the OM plenary, at which Harvey Maylor, PhD (Saïd Business School, University of Oxford), Jack R. Meredith, PhD (Wake Forest University) and Jonas Söderlund, PhD (BI Norwegian Business School) discussed "Extending Operations Management Theories to Projects." We also interacted with students and faculty at the ODC Doctoral Colloquium, where we sponsored the session with lunch and a reception.

We will continue to look for additional opportunities to engage attendees and highlight the relevance and importance of projects to all facets of management.

For more information and the latest updates on PMI Academic Resources conference activities, email The PMI booth at the Academy of Management annual meeting. [kristin.dunn@pmi.org](mailto:kristin.dunn@pmi.org).





“mutluluk inşa ederek mutlu oluruz”

## İlk Kurumsal Üyemiz Yapı Merkezi'ni Tanıyalım

**Y**apı Merkezi, 1965 yılında, **“insanlığa mutluluk ortamı yaratarak hizmet edecek çağdaş yapı projelerini üretmek ve inşaatlarını gerçekleştirmek”** amacıyla kurulmuştur. Yapı Merkezi tünel, köprü ve demiryolu inşaatı konularındaki geniş tecrübesiyle, özellikle Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan, Cezayir, Fas, Sudan, Senegal, Katar ve Etiyopya olmak üzere 3 kıtada her gün 2 milyondan fazla kişiye güvenli ulaşım sunan, toplam 41 raylı sistemde 2.600 km hat inşa etmiştir.

Bu projeler arasında Dubai Metrosu, Ankara-Konya Yüksek Hızlı Demiryolu;

Casablanca Tramvayı, İzmir Metrosu, Eskişehir ve Kayseri Tramvayları, Bursa ve İstanbul Hafif Metroları, Suudi Arabistan Haremeyn Hızlı Demiryolu Medine İstasyonu, Cezayir Bir Touta-Zeralda Demiryolu, Katar Doha Metrosu Altın Hat, Cezayir Sidi Bel Abbas ve Setif Tramvay Sistemleri yer almaktadır.

Uluslararası Toplu Taşın Birliği - UITP'nin **“2004 Dünya Raylı Sistem”** Ödülü, Yapı Merkezi'nin Estram (Eskişehir Raylı Sistemi) Projesine, UITP 2010 yılı **“En İyi LRTS Projesi”** Ödülü ve İngiliz Hafif Raylı Sistem Birliği - LRTA'nın **“2010 Yılıın Raylı Sistemi”** Ödülü yine Yapı Merkezi'nin

Kayseray (Kayseri Raylı Sistemi) Projesine verilmiştir. Ayrıca 2012 yılının sonunda hizmete giren Casablanca Tramvayı, Tramways&Urban Transit Organizasyonu tarafından **“Yılın En İyi Yabancı Tramvay Sistemi”** ödülüne layık görülmüştür. Yapı Merkezi tarafından anahtar teslim olarak gerçekleştirilen ve 2011 yılında işletmeye açılan Ankara-Konya Hızlı Tren Projesi de raylı sistem deneyiminin en önemli halkalarından biridir.

Ayrıca Yapı Merkezi'nin hayata geçirdiği projeler arasında 2016'nın **“Küresel En İyi Tünel Projesi”** ödülü de dahil toplam 7 ödüle sahip Avrasya Tüneli, Bosphorous



Dübai Metrosu



Avrasya Tuneli

### Yapı Merkezi'nin Faaliyet Alanları şu şekildedir;

- **Genel Müteahhitlik;** Toplu Taşıma Sistemleri, Şehirlerarası Demiryolu ve Karayolu İşleri, Demiryolu İzleme, Denetim ve İletişim Sistemleri, Şehir Planlama ve Toplu Konut, Genel Hizmet Yapıları, Restorasyon ve Güçlendirme
- **Gayrimenkul Geliştirme**
- **Ardgerme ve Ağır Kaldırma**
- **Prefabrikasyon;** Fab-Tek Toplu Konut, Beton Yapı sistemleri, Çelik Yapı Sistemleri,
- **Prefabrik Çatı Sistemleri**
- **Cam Takviyeli Plastik Boru Üretimi**
- **Eğitim (Anaokulundan Üniversiteye)**
- **Demiryolu İzleme, Denetim ve İletişim Sistemleri**

Four Seasons Otel, Anka Mall, İstanbul 212 ve Marmara Forum Alışveriş Merkezleri; Khartoum'daki El Mek Nimir ve Al Halfaia Köprüleri, Cezayir Caroubier Bakım ve Depo Tesisleri, Suudi Arabistan Al Nariyah Atölyeleri, Roche ve Novartis Üretim Tesisleri, Şişli Plaza, Toskona Vadisi, Arkeon Evleri ve Yeşilpark Cadde konut projeleri yer almaktadır.

1998 yılından bu yana ENR'in yayımladığı listede düzenli olarak yer alan Yapı Merkezi, 2016 yılında 18 sıra yükselerek listeye 93. sıradan girdi. Yapı Merkezi TOP 250 global müteahhitler listesinde ise 2016'da 19 sıra birden yükselerek 204. sırada yer almaktadır.

Yapı Merkezi tüm faaliyetlerinde Türkiye'nin kalkınmasını, dünya uygarlığının gelişmesini; müşterilerinin, çalışanlarının ve ortaklarının memnuniyetini ve şirket değerlerini

en ön planda tutar. Yapı Merkezi ayrıca doğanın gösterdiği çözüm yollarından ilham alarak; bilgi ve teknolojiye, insan kaynaklarına ve yeni yönetim sistemlerine sürekli yatırım yapar.



Ankara-Konya Yüksek Hızlı Demiryolu

# Kurumsal Üyelik Programı

**PMI** Türkiye Chapter olarak üyelerimize, çalıştıkları projelere, çalıştıkları kurumlara ve dolayısıyla ülkemize nasıl daha fazla değer katabiliriz arayışımız bizleri her yıl yeni projeler üretmeye yöneltiyor. Bu vizyon ile 2016 yılında hem üyelerimize hem de kurumlarımıza yönelik Kurumsal Üyelik programını başlattık. Bu program ile amacımız kurumlarımızın çalışanlarının PMI ve PMI Türkiye Chapter üyeliklerini desteklemesini sağlamak ve üyeliğin getireceği avantaj ve sağlayacağı değerler ile çalışanların yetkinliklerinin artması; kurumların da daha yetkin çalışanların katacağı değerlerle daha başarılı projelere imza atmalarını sağlamaktır.

## PMI Türkiye Chapter Üyeliği Nedir?

PMI üyeliği bilindiği üzere, dünya çapında etkin bir iletişim ağına dahil olmak ve güncel trendleri yakalayan mesleki gerekleri en etkin biçimde uygulamak için proje yönetim profesyonelleri tarafından tercih edilmektedir. Bunun yanı sıra, PMI üyeleri, buldukları bölgede faaliyet gösteren bölgesel Chapter'lara üye olarak, ilgili Chapter tarafından yürütülen çalışmalara da katılım sağlayabilmektedirler. Ülkemizde de, Chapter statüsü ile faaliyet gösteren PMI Türkiye, 700'ün üzerinde üyesi ile çalışmalarını sürdürmektedir.

PMI ve PMI Türkiye üyelikleri ile birlikte, mesleki gelişime olanak sağlayan geniş bir kaynak havuzuna erişmek ve benzer meslek sahipleri ile uluslararası düzeyde network sağlamak mümkün olmaktadır. Üyeler bu doğrultuda ilgili çalışmalara katılırken, finansal açıdan da üyelere özgü pek çok avantajdan yararlanabilmektedir. Ulusal ve uluslararası etkinliklere ücretsiz veya indirimli katılımlar, sertifikasyon ücretlerinde





indirimler, çeşitli çevrimiçi kaynaklara ücretsiz erişim olanakları bu avantajlar arasında sayılabilir.

### Kurumsal Üyelik Nedir?

Kurumsal üyelik, PMI Türkiye Chapter bünyesinde 2016 yılı itibariyle başlatılmış olan bir programdır. Program, Chapter ile kurumlar arasındaki işbirliği çalışmalarını kapsamında, karşılıklı faydaların artırılması ve işbirliğinin sürekliliğinin sağlanması amacıyla işleme alınmıştır. Bu doğrultuda karşılıklı kazanımlar açısından izlenen temel yaklaşımlar şöyle sıralanabilir:

**Farkındalık:** Kurumsal üyelik modeli ile amaçlanan önemli faydalardan biri, ülkemizde proje yönetiminin önemini vurgulamak, organizasyonların ve ülkemizin kısıtlı kaynaklarının etkin kullanımına olumlu etkisine yönelik

farkındalığı arttırmaktır. PMI Türkiye bu amaçla, Kurumsal Üyeleri ile yakın işbirliği içinde çalışmalarını yürütür.

**Görünürlük:** PMI Türkiye tarafından yayınlanan Proje Yönetim Dünyası dergisi, web sitesi ve etkinliklere ait görsel medya gibi çeşitli platformlarda Kurumsal üyelerimiz vurgulanır.

**Eğitim:** PMI Türkiye tarafından, talep edilmesi halinde üye kuruma eğitimler verilir. PMI Türkiye çalışmalarının tanıtıldığı ve PMBOK içeriğinin açıklandığı bu eğitimler, kurumsal üyelik kapsamında ücretsiz olarak sağlanır.

**Mentorluk:** PMI Türkiye yıllık planlaması doğrultusunda üye kuruma mentorluk hizmeti sağlar. Bu hizmet kapsamında üye kurumda proje yönetimi çalışmalarının yürütülmesi, proje yönetim ofisi kurulumu ve PMI

sertifikasyonuna hazırlık çalışmalarında, PMI Türkiye tarafından mentorluk desteği sağlanmaktadır.

**PMI Meslek Ödülleri:** PMI Professional Awards, PMI tarafından her yıl, proje yönetimi mesleğine yapılan katkıları onurlandırmak üzere verilen ödüllerdir. Ödüller; projeler, ürünler, akademik yayınlar ve benzer mesleki çalışmalar için kişiler ve kurumlar özelinde verilir. PMI Türkiye tarafından kurumsal üyeler için, talep edilmesi durumunda bu ödüllere başvuru sürecinde destek sağlanır.

**Esneklik:** Her kurumun proje yönetimi kapsamında farklı ihtiyaç ve beklentilerine PMI Türkiye elindeki küresel imkanlarla destek olmaktadır. Dünyadaki hemen hemen her ülkeye ulaşabilen proje yönetimi ağı ile özellikle küresel ölçekte çalışan kurumlarımıza değer katabilecek imkanlar sunabilmektedir.

### Kurumsal Üyemiz Olmak İçin...

En az on çalışanı için PMI ve PMI Türkiye Chapter üyelik ücretini karşılayan kurumlar, talep etmeleri halinde PMI Türkiye Chapter kurumsal üyesi olarak Chapter tarafından sağlanan desteklere erişebilirler.

Kurumsal üyemiz olmak veya daha ayrıntılı bilgi almak üzere, aşağıdaki iletişim kanallarından bize ulaşabilirsiniz.

E-Posta : [membership@pmi.org.tr](mailto:membership@pmi.org.tr)  
Telefon : (0212) 281 37 52  
Mobil : (0530) 416 08 70

**Özlem Derya Erdoğan**  
Üyelik Direktörü  
PMI Türkiye-Ankara Branch



**i**stanbul Proje Yönetim Zirvesi 2016, Dijital Dünyada Projeler temasıyla 14-15 Ekim tarihlerinde **500** kişinin üzerinde bir katılımıyla gerçekleştirildi. Zirveye katkılarından ötürü, İstanbul Teknik Üniversitesi ve Üretim Araştırmaları Sempozyumu ekibine çok teşekkür ederiz.



## Gönüllü Ekibimiz

İstanbul Proje Yönetim Zirvesi ekibi, çalışmalarına Ocak ayında başladı ve 9 ay boyunca özel hayatlarından kıymetli zamanlarını ayırarak, yardımseverlik ve dostluk içerisinde zirve çalışmalarını tamamladı. PMI Türkiye olarak zirvede yer alan tüm gönüllü arkadaşlarımıza çok teşekkür ederiz. PM Summit İstanbul 2016 projesi, herhangi bir şekilde maddi ya da hiyerarşi beklentisi olmaksızın hepimizin ne kadar üretken ve yaratıcı olduğunu gösteren çok kıymetli bir projedir.

## Ekibimiz:

**Proje Yürütme Kurulu:** İsmail Kurtoğlu, Nejat Murat Erkan, Süleyman Çavuşoğlu, Mustafa Hafizoğlu, Dilek Koçak

**Proje Yöneticisi:** Merve Tan Şenoğlu

**Sponsorluk:** Ersin Uğuzluoğlu, Özgür Ertekin, Fatih Çakıcı

**Lokasyon:** Sena Aydın, Cem Uludağ, Enver Eroğlu

**Program:** Köksal Gürkan, İnsaf Berктаş, Mürkerrem Güngör, Berna Uzun

**Satış & Pazarlama:** Melike Cana Güngör, Edge Eren Varlı, Emrah Ural, Hamdi Küçük, Sevinç Fatma Genç

**Web Sitesi:** Ender Ekim, Kemal Büyükterzi

**Sosyal Medya:** Şule Şekeroğlu, Ömür Benek, İbrahim Sulu, Enis Yurdatapan, Alara Yaman

**Süreç:** Nurcan Kadak Büyükdere, Mustafacan Geçginer

## Zirveye Damga Vuran Anlar...



Proje Yönetim Zirvesinde konusunda uzman 35 konuşmacıyı ağırladık. İlk gün ana konuşmacımız **Hakan Ateş**, Denizbank ve dijital dönüşüm süreciyle ilgili başarılı çok keyifli bir sunumu bizlerle paylaştı.



Platin sponsorumuz Microsoft'dan sayın **Paolo Pulcini** Dijital Çağda Verimli Çalışma Ortamları deneyimlerini aktardı. Zirve altın sponsorumuz Iworkbetter firmasının konuşmacısı **Veli Öztürk**'ün "Dijital Dönüşüm Teknolojileriyle Dans" sunumu zirvenin öne çıkan ve fark yaratan sunumlarından biri oldu. Tüm katılımcılar interaktif bir şekilde sunumu katkıda bulunurken, bir yandan da dans ile proje yönetimi ilişkisini tecrübe etmiş oldular.





**Michael Wu**, San Francisco'dan geldi ve Dijital Dönüşüm üzerinde yaptığı konuşmanın yanısıra, Big Data üzerine yapmış olduğu atölye çalışması tüm katılımcılardan büyük ilgi gördü.



Dünya Gördüklerinden Daha Fazlası sunumuyla **Zehra Öney** de gelecekte bizi nelerin beklediğini gösteren başarılı bir sunum yaptı. Zehra Hanım'ın CEO'su olduğu **Blippar** şirketi ile bu sene zirvede çok yenilikçi bir çalışma yaptık. Katılımcıların yaka kartlarındaki aktif bir yazılım ve Arttırılmış Gerçeklik uygulaması ile zirvemizi Blippar mobil uygulamasına taşıdık.



» PMI Türkiye bir sivil toplum kuruluşu olduğu için, diğer sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içerisinde olmak bizler için çok önemli. Bu sebeple bu sene zirvede İhtiyaç Haritası projesi ve **Elif Kalan**'ı ağırladık. İhtiyaç Haritası projesiyle ilgili detaylara ulaşmak için <http://www.ihtiyacharitasi.org/> web sitesini ziyaret edebilirsiniz.



Dünya hızla değişirken ve hayatımızda dijital teknolojiler artarken, bunların beraberinde getirdiği tehikeler de her geçen gün artıyor. Geleceğin Siber Tehlikelerini **Halil Öztürücü**'den dinledik ve gelecekte bizlerin neler beklediğini hep beraber görmüş olduk.

Zirvenin ikinci gününde Oyunlaştırma, iş yaşamı vep roje yönetimi konusunda oyunlaştırmanın verimli çalışmaya katkısı **Ercan Altuğ Yılmaz**'dan dinledik.

Konuşmaların yanısıra Atölye Çalışmaları da zirveye büyük renk kattı. **Big Data** (Michael Wu), **Oyunlaştırma** (Ercan Altuğ Yılmaz & İlayda Kaçar) , **Scrum Velocity Game** ( Emin Gürbüz) katılımcılar tarafından yoğun ilgi gördü.

**Kızılay** da Virtual Reality Gözlükleriyle zirvemize renk katkı ve afet oyunuyla beraber depremle ilgili farkındalığımızı arttırdı.

Kapanışı Dijital Dünyada İşbirliği konulu panelimizle kapattık. Bulgaristan, Gürcistan, Yunanistan, Ukrayna ve Türkiye Chapter'ları olarak uluslararası işbirliğimizi göstermiş olduk.

Her Şey Sizlerle Güzel...

Proje Yönetim Zirvesi 2016 için tüm katılımcılarımıza, ekip arkadaşlarımıza, bize destek olan tüm sponsorlarımıza çok teşekkür ederiz.

Amacımız her sene zirveyi, bir öncekinden daha iyiye taşımak. Önümüzde sene yine sizlerle beraber olmak hepimizi çok mutlu edecek.

**Zirve ile ilgili videoları PMI Türkiye youtube kanalından izleyebilirsiniz.**

<https://www.youtube.com/user/PmiTurkeyChapter>



# İstanbul Summit 2016 Sponsorları

## Akademik İş Birliği



## Platin Sponsor



## Altın Sponsor



## Bronz Sponsor

## Sponsorlar



## Bilgi Teknolojileri Medya Sponsoru



## İletişim Sponsoru



## İşbirliği Destekçilerimiz



# Sponsorlarımız

## Platin Sponsor



## Akademik İşbirliği



## Altın Sponsor



## Sponsorlar



## Destekleyen Kuruluşlar



# Yönetim Kalitesinde Moda Yanılsaması

**T**ürkiye Kalite Derneği (KalDer) 1995 yılından günümüze kurumların yönetim kalitesinin gelişmesi için çalışmalar yürütmektedir. Yönetim kalitesi dediğimizde kurumsallaşmayı anlayabileceğimiz gibi, biraz daha açarak yönetirken bir takım sistem ve araçlardan faydalanmayı da anlayabiliriz. Bugün yönetimin artık bir bilim ve yöneticiliğin de bir meslek olduğunu biliyoruz. Nasıl mühendislik, doktorluk öğrenilmesi gereken bir mesleğe yöneticilik de bir meslek. Bu nedenle yönetici olduktan sonra tahminlerimiz veya hislerimiz doğrultusunda yönetmek mümkün değil. Doğru ve etkili yönetim için gereken eğitimleri almak, uygulamak tekrar eğitimleri almak ve tekrar uygulamak gerekiyor.

## Yöneticilik Mesleğini Yapmak İçin Araçlar

Yöneticiliği öğrenmek için alınacak eğitimlerin başında elbette liderlik geliyor, ne var ki liderlik eğitimi alınacak eğitimlerin sadece başı ve çok küçük bir kısmı. Liderlik eğitimine ek olarak alınması gereken eğitimlerin başında stratejik yönetim geliyor, sonrasında süreçlerle yönetim, proje yönetimi, ekip kurmak ve yönetmek, insan kaynakları yönetimi, problem çözme teknikleri, verilerle yönetmek, kaynak yönetimi, EFQM Mükemmellik Modeli gibi pek çok konuyla da yöneticilikte gün be gün ilerlemek gerekiyor. Bu konular da pek çok alt dallara ayrılıyor; örneğin ekip yönetimi kısmında Kaizen ve Kalite Çemberleri araçlarından faydalanıyoruz. Başka bir örnek vermek gerekirse, problem çözme tekniklerinin altında beyin fırtınası ve balık kılıcı gibi araçlardan faydalanıyoruz. Tüm bu araçlar aynı bir ustanın takım çantasındaki tornavida, pense ve diğer aletler gibi yöneticinin de yönetmek için kullandığı takım çantasındaki araçları oluşturuyor. Tüm bu araçlar ayrı ayrı belli bir konuya çözüm sağlıyor.



## Araçlarda Moda Yanılsaması

Yöneticinin yönetmek için donandığı ve kullandığı takım çantasındaki araçlar, kurumun ihtiyaç ve beklentilerine göre kullanıldığında faydalı oluyor. Bu ihtiyaç ve beklentileri bize söyleyen en güzel yaklaşımlardan biri, EFQM Mükemmellik Modeli'ne göre yapılan özdeğerlendirme bir diğeri ise stratejik planlamadır. Diğer türlü yapılan seçimler kurumsal bir yaklaşımla değil kişilerin pek de güvenemeyeceğimiz tahmini veya moda diye yapılan seçimler olacaktır. Bu seçimlerden en sıkıntılısı bir aracın moda olduğu için tercih edilmesidir. Çünkü sorun da gelecekteki beklentiler de kuruma özeldir, kullanılacak araç da bunlara göre değişir. Moda diye bir aracı kullanmaya başlamak aynı paltoya ihtiyacı varken moda diye kar botu almaya benzer.

## Bir Dönem Moda Olanlar

Bugün KalDer olarak bu anlatılan yönetim araçlarını öğretiyor ve uygulattırıyoruz, hepsinin önemli ve faydalı olduğuna inanıyoruz ama yerinde ve zamanında kullanıldığında. Örneğin kurumlara ekip çalışması için özellikle tavsiye ettiğimiz kalite çemberleri metodu bir dönem çok moda oldu. Kurumlar ve yöneticiler bu aracı kullandıklarında her açıdan kesin ve büyük başarıyı yakalayacaklarını düşündüler. Bu büyük bir yanılsama, bu araç kurumda ekip çalışması ve sahadaki sorunları çözmek için çok iyi bir araç, ama kurumun başka sorunları varsa onlara ilaç olması iyi niyetli bir beklentiden öteye geçmeyecektir. Sonraki yıllarda moda olan bir diğer araç 6 sigma oldu. Pek çok yönetici toplam kalite yönetimi öldü yaşasın 6 sigma dedi. Bu da başka bir yanılsamaydı aynı kalite çemberlerinde olduğu gibi bu da her soruna ilaç değil belli bir derde derman olan bir araçtı.

## Moda Sanrısından Nasıl Kurtuluruz

Araştırmalar Türk'lerin yeniliklere çok açık ve hızlı tüketen bir toplum olduğunu gösteriyor. Belki bu özelliğimizin de etkisiyle yeni çıkan yönetim

araçlarına ihtiyacımız olup olmadığını değerlendirmeden kullanmaya başlıyor henüz özümsemeden de bunun işi bitti diyerek kenara atıyoruz. Oysa aynı tornavidanın yaptığı işi pense ile yapamayacağımız gibi bir yönetim aracıyla yaptığımız işi diğeriyle yapamıyoruz. O nedenle yöneticinin ilk adımda bu araçları iyi bilmesi, ihtiyacı doğru tespit etmesi gerekiyor. Ardından da bu doğrultuda çalışanların geliştirilmesi ve sistemler kurulması gerekiyor. Kurulan sistemlerin özümsemesini ve sürekliliğini sağlamak da gene yöneticiye düşüyor. İhtiyacı tespit ederken de az önce belirttiğimiz gibi kişisel yargıdan kurumsal bakış açısına geçebilmek için Mükemmellik Modeli'nden ve stratejik plandan faydalanmak gerekiyor. Özdeğerlendirme kurumun mevcut durumunu söylerken, stratejik planlama geleceğini söylüyor ve bu aradaki boşluğu doldurmak için araçlarımızı tespit edebiliyoruz.

## Moda Diye Değil Akılcı Diye Seçmek

Yönetim araçları için söylenecek en yanlış cümle "bunun artık modası geçti" demektir. Her aracın arkasında bir felsefe yatar, aracın geçersiz olması için felsefesinin artık mantık dışı olması gerekir. Örneğin ekip çalışması için geçerli olan kalite çemberleri yönteminin geçersiz olması için, ekip çalışmasının artık faydasız olması gerekir. Tarih boyu ekip çalışması iyi değildir diyemedik, hala da diyemiyoruz. O nedenle araçları akılcı olduğu için ve bizim özdeğerlendirme ve stratejik yönetim gibi akılcı araçlarla seçtiğimiz ihtiyacımıza çözüm olduğu için seçmek bize fayda sağlıyor. Diğer türlü yapılan seçimler, hem asıl çözümden sağlayacağımız faydanın kaçmasına sebep olurken, hem de zaman ve bazen de para kaybına sebep oluyor. Kurumun bu çalışmalardan beklediği faydayı elde edememesi durumunda da araçlara ve sisteme olan inanç kaybolduğu için kurumsallaşma yolunda önemli bir hız ve inanç kaybı yaşanıyor.

## Yazar Hakkında



## Aysun Telek

Ortadoğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nü bitirdi. ODTÜ Felsefe Bölümü'nde Uygulamalı Etik Programı'nda yüksek lisansını tamamladı. Bitirme projesini organizasyonlarda etik kod yazımı ve karar alma konusunda hazırladı.

İş yaşamına KalDer, Türkiye Kalite Derneği'nde Kalite Uzmanı olarak başladı. Sırasıyla Etkinlik Sorumlusu, Eğitim Sorumlusu, Eğitim ve Etkinlikler Koordinatörü görevlerinde bulunan Telek halen KalDer'de Genel Sekreter olarak görev yapmaktadır. KalDer tarafından verilen Ulusal Kalite Ödülü sürecinde beş yıl değerlendircilik yaptı.

2005-2009 yılları arasında Hacettepe Üniversitesi Kimya Mühendisliği Bölümü'nde verilen Kalite Yönetimi ve Verimlilik Dersinin hocalarından biri oldu. 2008 yılında kazandığı mesleki gelişim bursuyla Amerika'da 10'a yakın kuruluşun kalite sistemlerini ve çalışmalarını inceledi. Avrupa Birliği tarafından verilen Genç Liderler Bursu kapsamında Brüksel'de temaslarda bulundu.

Etik, Yönetim ve Yaşam isimli bloğu, Ortaya Karışık Tarifler isimli bir facebook sayfası bulunmaktadır.

## Ulusal Proje Yönetim Eğilimi Analiz Projesi

**P**MI-TR Chapter, Türkiye'deki proje yönetimi faaliyetlerinin araştırılması ve bilgi birikimi oluşturulması için 2016 yılı ikinci yarısında proje yönetimi alanında anket düzenlenmesi ve anket analizinin/sonuçlarının ulusal ve global yayınlarda yayınlanması için bir proje başlatmıştır. Yaklaşık 6 ay sürecek bu çalışmada 5 kişilik ekip görev almaktadır. Ekip üyeleri Emre Alıç (Ankara Direktörü), Hasan Yavuz (Yönetişim ve Finans Direktörü), Yasemin Keleş Yavuz (Yönetişim Asistan Direktörü), Enis Yurdatapan (Yönetişim Dir. Gönüllüsü), Gökhan Akın (Yönetişim Dir. Gönüllüsü) 'dan oluşmaktadır. Ekibimiz Eylül ve Ekim aylarında çalışarak PMDAY'de anketimizin ilk duyurusunu yapmışlardır.

**Anketimize 15 Aralık 2016 Perşembe günü saat 23.59'a kadar yazının sonunda yer alan linkler üzerinden ulaşılabilir. Çekilişle 15 Kişiy PMI TR tarafından Türkçeleştirilen PMBOK 5 verilecektir.**

Anketin hazırlanmasında PMI'nın Pulse of Profession – 8th Global Project Management Survey rehber olarak alınmıştır.

#### **Anketimizin amaçları ise;**

- Ulusal proje yönetim alanındaki eğilimleri gözlemlemek/analiz etmek
- Üyelerimizin farkındalığını artırmak
- Yapılan çalışmayı kitapçık halinde yayınlamak
- Yapılan çalışmayı ulusal/uluslar arası konferanslarda sunmak/yayınlarda yayımlamak
- Anketin sonuçlarına göre PMI TR tarafından yapılan aktivitelere yön vermek

Anket çalışmamızı proje yönetimi metodolojisine göre ([www.pmi.org.tr/proje-yonetimi-egilim-analizi-anketi/](http://www.pmi.org.tr/proje-yonetimi-egilim-analizi-anketi/)) yönetmekteyiz. Anketimizin sonuçlarını sosyal medya ve websitemizden Mart ayının başında yayınlayacağız.

#### **Anket katılım linkleri:**

<http://bit.ly/2fIHcap>

<https://goo.gl/forms/TgSoOLDm2J6ku1hG2>



# 'Common' Knowledge?

To improve communications, start by recognizing incorrect assumptions about shared understanding.

By Sheilina Somani, RPP, FAPM, PMP, Contributing Editor

**A**s project managers, we are aware of the criticality of communication both transmitted and received. We are familiar with terms such as risk, assumptions and issues. We employ management skills and experience to capture and address these aspects both formally through documentation and reporting, and informally through communication, negotiation and expectation management. In all cases, we operate under assumptions of common understanding.

Yet few of us consciously consider the context of our communications. The term "exformation" was coined by Tor Norretranders in his book *The User Illusion*, first published in English in 1998. Exformation is the premise that we communicate based on common understanding and shared knowledge. Especially in a project context, we assume that we are communicating within a comparable set of shared experiences or tacit understanding of shared goals, expectations and competencies. This set of preconceptions enables us to "both implicitly and explicitly discard" content that we assume is common knowledge.

As Mr. Norretranders' book title signifies, our belief in our communication competence can be illusory. Exformation highlights an unconscious set of parameters that we operate within; we expect others to divine this communication proposition.

For example, if we were to talk about a "production plant" to someone without exposure to such vocabulary or life experience, the recipient may begin envisaging some type of foliage and its reproductive system, while we are referring to a large building where items are made to the same specifications on assembly lines.

As project managers facing constraints of time, cost and quality, we have added risk due to the limitations of unconscious communication assumptions. Often we remain blissfully ignorant of our unconscious bias due to exformation. We experience confusion when tasks are completed

"incorrectly" or we receive unexpected responses to questions.

The results of this miscommunication may lead to blaming another party based on their language, distance or simply presuming that they do not have the aptitude, skill or capability—without realizing the issues arose due to the assumed exformation premise.

**Bridging the Gaps** So what can we do to address this natural bias?

The challenge is to communicate sufficiently and accurately.

- Provide a clear context (similar to an executive summary) for the project so all team members work within the same framework.
- Clarify specific terminology, acronyms and preferred vocabulary.
- Avoid terms that can mean different things to different people—for example, "later" can mean anything from a few minutes to later in the week.
- Improve the quality of communication by reiterating the project's context, including base assumptions and intended outcomes.
- Respect diversity of language and individuals' experience level:
  - Phrase things simply and accurately.
  - Avoid colloquialisms.
  - Encourage questions.
  - Test understanding through paraphrase/repetition.

Despite our significant project experience, the diversity of our projects and teams requires that we review and refine our communication skills. By being conscious of our exformation proposition, we can increase quality of our communication, reduce the risk of miscommunication and increase the inclusion and collaboration with those who have different paradigms. **PM**



Sheilina Somani, RPP, FAPM, PMP, is the owner of the U.K.-based consultancy Positively Project Management, a senior project and product manager, a speaker and a mentor.

# PMI Region 8 Toplantısı ve Atina Deklarasyonu

**U** Proje Yönetimi Enstitüsü (PMI) tarafından her yıl bölgenin farklı bir kentinde yine bölgenin PMI Chapter'larını biraraya getirmek için düzenlenen Region 8 toplantısına bu yıl 21-23 Ekim tarihlerinde Yunanistan'ın başkenti Atina ev sahipliği yaptı. 31 farklı ülke ve 39 chapter'dan 181 katılımcının yer aldığı PMI Region 8 toplantısı Avrupa genelinde chapter liderleri için best practice paylaşımlarının 2 gün boyunca gerçekleşen sunumlarla yapıldığı; işbirliklerinin görüşüldüğü başarılı bir toplantı olarak hatırlanacak. PMI'nin stratejik vizyonunun ve değerlerinin de aktarıldığı toplantıda paralel oturumlarda yaklaşık 20 farklı sunum gerçekleştirildi.

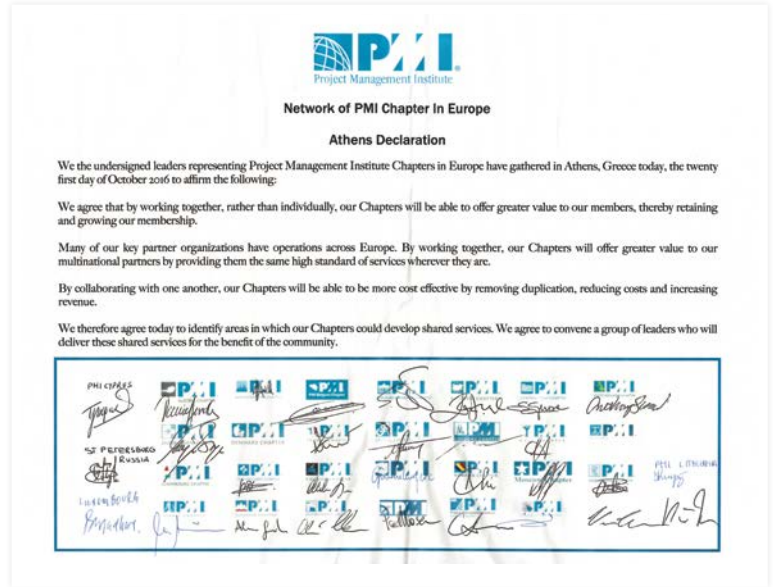
PMI Turkey Chapter etkinliğe 13 kişilik katılım ile en çok katılımcı sağlayan chapter oldu. Bu yoğun katılım PMI Türkiye Chapter Yönetim Kurulunun bu yıl aldığı kararla gönüllülerimizin uluslararası platformlarda daha fazla katılımlarını sağlamak, diğer chapter liderleri ile işbirliklerini arttırmak ve kendi kişisel gelişimlerine olanak sağlamak amacıyla gerçekleştirildi. PMI Türkiye Chapter'ındaki ekip ruhu ve enerjisi diğer chapter'ların ilgisini cezbetmeyi başardı. Üyelikten sorumlu Direktör Yardımcımız Nasuh Akın ve Ankara Direktörümüz Derya Erdoğan Kurumsal Üyelik (Sustainable Membership Growth: Corporate Membership) projesini etkinlikte başarıyla sundu. Katılımcıların yoğun ilgisini çeken sunumda bir çok soru ve paylaşım ile diğer chapter'larla örnek bir uygulamamız paylaşılmış oldu. Aynı projenin farklı chapter'larda uygulaması için işbirliğine gidilme kararı alındı.



Hazırlayan  
**Nasuh Akın**  
PMP



Bu seneki toplantıda PMI Türkiye Chapter da dahil 32 Chapter önemli bir işbirliği kararına imza attı ve Atina Deklarasyonuna imza attı. Bu deklarasyona göre 32 Chapter 2017 yılı içinde belirlenecek farklı konularda işbirliğine gidecek. Örneğin herhangi bir chapter üyesi diğer chapterların kendi üyelerine sunduğu imkanlara aynı koşullarda erişebilir olacak, ortak etkinlikler düzenlenebilecek ve proje yönetimi uygulamalarının küresel boyutta zenginlikleri üyelerimize daha fazla sunabileceğiz.





## Kocaeli Üniversitesi'nde Öğrencilerle Buluştuk

1992 yılında kurulan, 1999 depreminde maddi varlığının %75'ini yitirmesine rağmen, Umuttepe isimli yeni yerleşkesinde 4 Fakülte, 6 Yüksekokul, 1 Devlet Konservatuvarı, 21 Meslek Yüksekokulu, 3 Enstitü, 13 Araştırma ve Uygulama merkezi, 28 Araştırma ve Uygulama Birimi ve 81.877 öğrencisi ile eğitim öğretimine devam etmekte olan Kocaeli Üniversitesi tarafından seminer vermek üzere davet edildik.

Mühendislik Fakültesi öğretim üyelerinden Yrd.Doç.Dr. Pınar Onay Durdu tarafından organize edilen etkinliğe mühendislik fakültesinden 70'den fazla öğrenci katıldı. 10 Kasım tarihinde A. Buğu BAYAZIT YILDIRIM tarafından verilen seminere katılımın yanı sıra ilgi de yoğun oldu. Seminerde önce PMI ve PMI Türkiye hakkında bilgiler verildi. Daha sonra "Proje Yönetimine Giriş ve Proje Yöneticisinin Liderlik Özellikleri" konuları ile devam edildi. Öğrencilerden özellikle PMI Türkiye'nin mentorluk ve CAMP Eğitimi programlarına yönelik talepler geldi.

Daha önce 2015 yılı Mayıs ayında Emre Alıç tarafından bir benzeri gerçekleştirilen etkinliklerin devam edilmesine ve Üniversite ile CAMP sertifikasyonuna yönelik bir eğitim programının planlanmasına yönelik işbirliği konularında görüş alışverişinde bulunuldu.





# CAPM® SERTİFİKASI

ile bir adım önde...



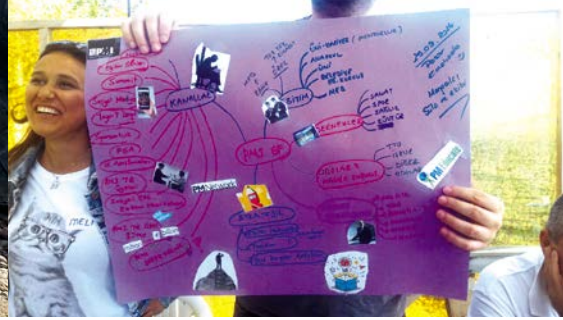
PMI-TR, gönüllü eğitmenleri ile, halen üniversitelerin son sınıflarında okuyan ya da yeni mezun olmuş kişiler için İstanbul ve Ankara'da CAPM® Sertifikası sınavına hazırlık eğitimi verecektir. Belirlenen katılımcı sayısına ulaşılması durumunda sonbaharda gerçekleştirilmesi planlanan eğitim tamamen ücretsiz olup, katılmak için tek ön şart PMI-TR üyesi olunmasıdır.

Kaynakların kısıtlı, rekabetin güçlü olduğu iş dünyasına adım atarken, farkındalık yaratmak ve bir adım önde olmak ister misiniz? **O zaman hemen başvurun.**

**Başvuru Adresi : [gencpy@pmi.org.tr](mailto:gencpy@pmi.org.tr)**



October 27th, 2016 - Istanbul



## PMIef Turkey Expands Its Network

Last March PMI TR Board of Directors appointed Nejat Murat Erkan as PMIef Liaison Turkey. Upon his appointment, Mr. Erkan started to work on the different aspects of the project management practices for social goods.

Especially, after his meeting with PMIef Chair Suketu Nagrecha at PMI EMEA LIM 2016 in Barcelona, he realized there were a lot of missing PMIef practices in Turkey. Under the light of this awareness, he organized a brain storming workshop with 30 PMIef volunteers in Kinali Island in Istanbul.

### The highlights from the workshop are:

#### 1. Intense Communications Need With:

- Education Institutes beside elementary schools (e.g. high schools, technical profession institutes, universities, municipality education centers, career centers)
- Not for profit associations (e.g. art, sports, health, culture)
- Chamber of Commerce
- NGOs (e.g. Governorship, Exporters Association, Ministry, Municipalities)

#### 2. Enriching the Communication Channels:

- Advertising in local news letters
- Effective use of social media
- 1on1 meetings with PMI TR members
- More visibility in PMI TR website
- Doing/contributing researches in Human Resources magazines

#### 3. Strategic Planning Needs:

- Increasing the quality and content of the training materials
- Preparing the marketing materials
- Allocating a PMIef budget in PMI Turkey Chapter
- Forming a structured organization in PMI TR Org Chart
- Developing new projects to fulfill the above needs

After the workshop, Mr. Erkan created a strong awareness in the PMIef Turkey volunteers to bridge the gap in the educational path which was the high school trainings. And he started to establish relations and built partnerships with high schools and technical profession high schools. He gave seminars in the deaf high schools, and his seminars simultaneously translated into sign language to make an efficient content delivery. This was the

first practice ever done in Turkey, which gave a great joy and satisfaction for the students, for high school management and for the volunteers.

And Mr. Erkan added: *“The project management should be a fundamental training for the core curriculum from the kinder garden school age to the graduation from higher education. The project management best practices should be part of our daily life by instinct, like knowing how to ride a bike. Any time, when needed, we should be ready to use this reflex. I don't see any task, issue or work that project management cannot be applicable. Who would like to lose extra time, excess money and get diminished quality? The project management is key to the success, and PMI methodology is the best practices to learn. With the growing volunteer PMIef base in Turkey, we will continue to build new relationships with other not for profit organizations to spread the PMIef believes”.*



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





## Türkiye'de Bir İlk... Beşi Bir Yerde"!!!

**2016** Mart ayındaki üyelik toplantısında kendime çevre ülkelerle işbirliği hedefi almıştım. İş birliği yapmak isteyen ülkelerle PMI TR zirvesini uluslararası katılımcı boyutuna çıkarmak istiyordum. Kimileri için zor, kimleri için gereksiz, kimileri için heyecan verici bu hedef beni oldukça zorladı.

Zorladı çünkü işin bütçe boyutu vardı, zorladı çünkü PMI TR yönetimindeki herkes aynı frekansta değildi, zorladı çünkü daha önce böyle bir şey yapılmamıştı. Diğer ülkeleri motive etme yolu ne olacaktı herkes merak ediyordu.

Bense kendi içimde bunu yapabileceğim duygusu ile tüm imkânlarımı değerlendirdim ve bu işe angaje ettim. Daha önceki yıllarda edindiğim arkadaşlıklar, Barcelona LIM toplantısı, kendi imkânlarımla yaptığım Bulgaristan ve Ukrayna ziyaretlerim ve samimiyetimle ülkelerdeki meslektaşlarımla iletişime geçerek ikna etme gücüm bu hedefi başarmama yardımcı oldu.

Sonunda, çevre ülkelerden 8 katılımcı ile PMI Istanbul Summit 2016'da bir ilki "PMI Bulgaristan, PMI Gürcistan, PMI Türkiye, PMI Ukrayna ve PMI Yunanistan" katılımlı bir paneli tasarladım ve yönettim.

Chapter	Katılımcı Adı
PMI Bulgaria	Mihail Mihaylov
PMI Bulgaria	Ivaylo Jordanov
PMI Georgia	Lela Machaidze
PMI Greece	Dimitra Tsolka
PMI Greece	Aris Syngros
PMI Ukraine	Maxim Krukovsky
PMI Europe R8	Blanca Lalanda

Benim adıma değerli bir hedef olan bu zorlu yolda bana destek veren PMI TR Board üyelerine ve PMI camiasındaki arkadaşlarıma teşekkür ederim. Önümüzdeki dönem PMI TR'de aktif görev almayacağım umarım bu attığım filizlerin büyümesi için yeni Board üyeleri gerekli özeni gösterirler, bu adımların mesleki gelişim için değerli olduğunu düşünüyorum.

Yeni nesil gençlere tavsiyem, hedeflerinizin olması ve bu hedeflere ulaşmak için mesleğimizi kullanmanızdır. Hedeflerinizden vaz geçmeyin...

Sevgi ve esenlikle kalmanız dileğim ile,

### Nejat Murat Erkan

Başkan Yardımcısı

Pazarlama, Halka İlişkiler, Sponsortluk ve Toplumsal Yayıncılık



# “Proje Yönetim Ofisleri ile Stratejik Başarı”

Etkinliğimiz

# 24

Kasım'da Ankara'da Proje Yönetim Ofisi Yöneticileri buluşmamızı gerçekleştirdik. “Proje Yönetim Ofisleri ile Stratejik Başarı” temalı etkinliğimizde, kentin dinamiklerini belirleyen başlıca sektörler olan Enerji, Otomotiv, Savunma, Kamu, Telekomünikasyon, Bilişim sektörlerinden uzman yöneticilerimiz ile biraraya geldik.

Etkinliğimiz, PMI Türkiye Özel Projelerden Sorumlu Başkan Yardımcısı **Sn. Dilek Koçak**'ın sunumuyla başladı. Koçak, PMI Türkiye'nin vizyonu, misyonu ve bu doğrultuda yürütülen güncel çalışmalar ile ilgili bilgi sağladı.



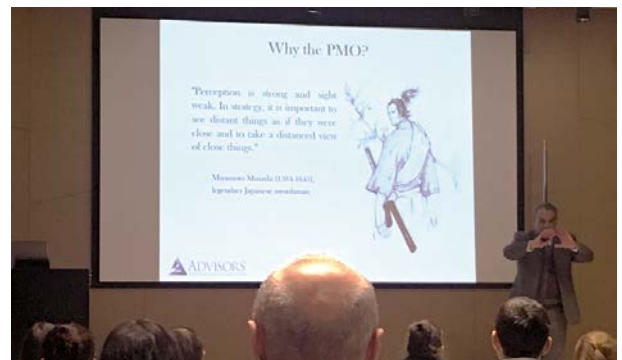
PMI Türkiye Üyelik ve Gönüllülükten Sorumlu Başkan Yardımcısı ve SDT Proje Portfolyo Yönetim Ofisi Müdürü **Sn. Mustafa Hafizoğlu**, “PYO'lar: Nasıl?Niçin?” başlıklı sunumunu gerçekleştirdi. Hafizoğlu sunumunda proje yönetim ofislerinin temel özelliklerini ve hangi amaçlara hizmet ettikleri aktardı. Uluslararası düzeyde yapılan araştırma sonuçlarından örneklerle, kurumların PYO algısını değerlendirdi. Hafizoğlu ayrıca, SDT'de yürütülen PYO çalışmaları üzerine bilgi sağladı.



Proje yönetim ofisleri temalı içeriğimizde daha sonra Türk Traktör Bilgi Teknolojileri Müdürü Sn. Ergun Özdamar'ın sunumunu izledik. “Proje Yönetim Ofisleriyle Stratejik Başarı” konulu sunumunda Özdamar, strateji yönetim başarımında bilişim vizyonu desteğinin önemini açıklayarak, dijital dönüşüm sürecinde proje yönetim ofislerinin etkin rolünü değerlendirdi.



Advisors CEO Sn. Saadi Adra, “Reinventing the PMO Between Contextual Constraints and Strategic Objectives” başlıklı sunumunda, kurum stratejilerinin proje yönetim ofisleri için oluşturduğu kısıt ve faydaları birlikte değerlendirdi. Adra, yönetimin proje yönetim ofisi algısının nasıl belirlendiği ve yönetimde etkinliği artırılmış PYO'ların nasıl başarılıacağı üzerine bilgi sağladı.



## Konuşmacılarımız Hakkında



### Mustafa Hafizoğlu

1998 yılında Aselsan'da başladığı çalışma hayatında özellikle savunma sanayii ile kar amacı gütmeyen kuruluşlarda kazandığı 18 yıllık Proje Yönetimi, Planlama ve eğitimlik deneyimleri sırasında birçok karmaşık proje içinde yer almış ve liderlik etmiştir. Mustafa Hafizoğlu, Project Management Institute (PMI) üyesi olup 2006 yılından beri PMI tarafından verilen Project Management Professional (PMP®) sertifikası sahibidir. 2007 yılından itibaren PMI bünyesinde gönüllü olarak birçok projede yer almıştır. PMBOK Kılavuzu 4. ve 5. Baskılarının ve OPM3 Standartlarının geliştirilmesine katkılarda bulunmuş, PMP sınavının Türkçeleştirilmesi projesinin Türkiye ayağını yönetmiş, PMI'nin en son yayınlanan uygulama rehberi kitabı olan Governance of Portfolios, Programs, Projects kitabının yazarları arasında yer almış ve PMI'nin en başarılı proje yarışmalarında hakem (Evaluator) olarak görev almıştır. PMI Türkiye Chapter'ın kurucularından olup 2007-2012 yılları arasında Yönetim Kurulunda Başkan Yardımcısı olarak yer almıştır. 2016 yılında tekrar yönetim kuruluna seçilerek 2017 yılının PMI Türkiye Chapter Başkanı olmuştur. PMI'nin kısıtlı sayıda gönüllü liderlerini davet ettiği Liderlik Enstitüsünden 2010 yılında mezun olmuştur. Mustafa Hafizoğlu, Lisans ve Yüksek Lisans derecelerini ODTÜ Endüstri Mühendisliği bölümünden almış olup hâlihazırda SDT Uzay ve Savunma Teknolojileri firmasında Proje Portfolyo Yönetim Ofisi Müdürü olarak çalışmakta, ODTÜ ve Başkent Üniversitesinde yarı zamanlı öğretim görevlisi olarak Proje Yönetimi dersleri vermektedir. Türkiye'nin ilk ve tek özgün Proje Yönetimi kitabı olan Proje Yönetimi Analitik Yaklaşımlar kitabının yazarlarından biridir. TÜBİTAK'ın KOBİ Mentor'udur. Uluslararası Proje Yönetimi Kongrelerinde konuşmacı olarak yer almaktadır. Evli ve 2 çocuk babasıdır.



### Ergun Özdamar

İş yaşamına 1991 yılında, Koç Sistem'de Sistem ve Uygulama Destek Uzmanı olarak başlayan Özdamar, 1995-2007 yılları arasında; Tofaş A.Ş.'de Sunucu ve Ağ Yönetimi Mühendisi, Bilgi Güvenliği ve Sistem Yönetim Mühendisi görevlerinde bulunmuştur. 2007-2010 yılları arasında Koç Holding'de Bilişim Teknolojileri Denetim Grubu Yöneticisi olarak çalışan Özdamar, 01.03.2010 tarihinden bu yana TürkTraktör A.Ş.'de Bilgi Teknolojileri Müdürü olarak görev yapmaktadır. 2013 Yılında IDC tarafından "En İyi BT Yönetişimi Projesi, CIO" ödülü alan Özdamar, 2014 yılında Dünya Yayıncılık (CIO Dergisi) tarafından "En Yenilikçi CIO" ödülüne layık görülmüştür.



### Saadi Adra

Dr. Adra is a PMO expert par excellence, international speaker and thought leader. CEO of Advisors (PMI-REP, PMI-RCP, Shipley Partner), Saadi has 25 years of experience in Strategy Enablement and Management Consultancy. He has developed Methodologies for Portfolio, Program, Project, and Risk Management. He has sponsored, directed and led PMO initiation and Consulting Projects in several industries like Oil & Gas, Government, Education, Holding, Engineering, Power; supervised the implementation roadmap of each, and managed the relationship with partners, teams and clients. Saadi has delivered hundreds of training courses in Project Management Professional, Program Management, OPM3, Governance, and PMO. He is the developer of the Project Management Post Graduate Diploma at The American University of Beirut (AUB-REP) and (PMD 2.0) in partnership with SKEMA Business School in France leading to Executive MBA.





## Çalıştay

Etkinliğimizde tema özelinde bir çalıştay da gerçekleştirdik. Çalıştayda davetlilerimiz kendi kurumlarında yürütülen çalışmalarla ilgili bilgiler sağladılar. Proje yönetim ofislerinin mevcut özellikleri ve gelecekte planlanan iyileştirme çalışmaları üzerine görüş alışverişleri gerçekleştirildi. Somut sonuçlara yönelik bir mini çalıştay anketi de düzenlendi.

Çalıştayımızda elde ettiğimiz sonuçlara dergimizin bir sonraki sayısında erişebilirsiniz.

## Etkinliğimizde Hangi Kazanımları Sağladık?

### Öğrenmek

Konusunda uzman konuşmacılarımız ile, kurumlarda etkin PYO yapılanmalarının özellikleri ve uluslararası düzeyde güncel yaklaşımlar hakkında bilgi edindik.

### İletişim Kurmak

Stratejik çalışmalar yürüten diğer üst düzey yöneticilerle birebir tanışma fırsatı yakalayıp profesyonel iletişim ağıımızı güçlendirdik.

## Değer Katmak

Yüksek verimli bir proje yönetim ofisinin nasıl kurulabileceği ve proje yönetim ofislerinin stratejik başarıyı nasıl destekleyebileceği üzerine, kentin önde gelen sektörlerinden yöneticilerimizle görüş alışverişinde bulunduk. Gerçekleştirdiğimiz çalıştayda konuklarımızın değerlendirmelerini kayıt altına alarak, ilerleyen çalışmalarda izlenmesi gereken yöntemleri görüştük. Etkinlikte gerçekleştirilen değerlendirmelerin izlenmesinde kurumlarla PMI Türkiye arasında işbirliğinin nasıl sağlanabileceği konusunda sonuçlar elde ettik.

Etkinlik Mekan Sponsorumuz **WORKINTON** ve Konuşmacı Sponsorumuz **WYG**'ye, etkinliğimize sağladıkları desteklerden dolayı teşekkür ederiz.

  
**WORKINTON**



intertech  
IT

Yeni Kurumsal Üyemiz:  
**INTERTECH A.Ş.**

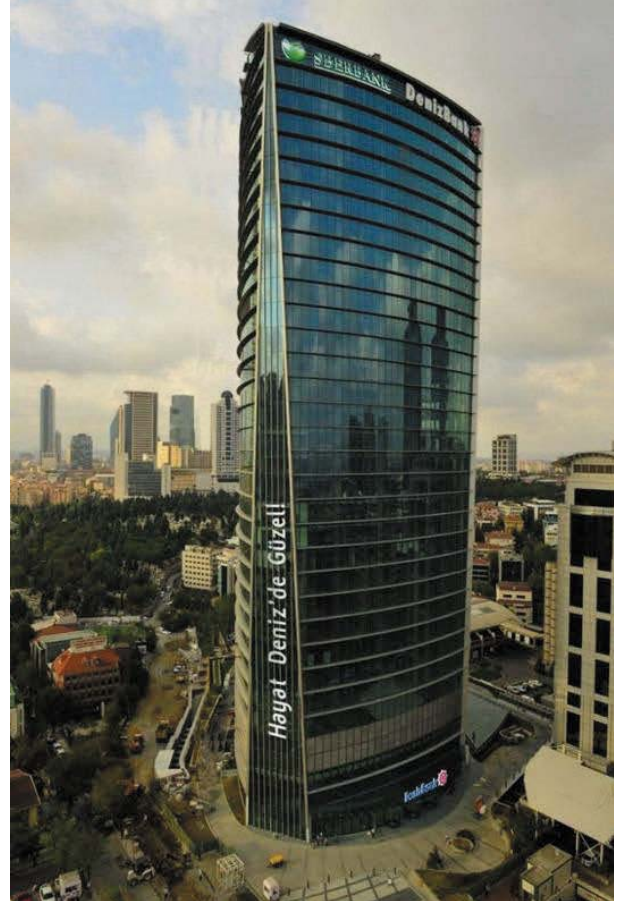
Denizbank Finansal Hizmetler Grubu iştiraki olan Intertech Bilgi İşlem ve Pazarlama Tic. A.Ş. Kurumsal Üyelerimizden biri oldu.

**DenizBank**   
FİNANSAL HİZMETLER GRUBU

İstanbul Avrupa Yakası – PGA Etkinliklerimizin bir kısmı artık Denizbank Deniz Tower’da...

2017 yılında PMI Türkiye Chapter’a lokasyon sponsorluğu sağlayacak olan Denizbank ve Intertech sayesinde artık İstanbul Avrupa Yakası Profesyonel Gelişim Aktivitelerimizin bir kısmını DenizBank Genel Müdürlük Binası – Deniztower binası salonlarında yapacağız.

**Adres:** Denizbank Genel Md. Deniztower Binası - Büyükdere  
Cad. No:141 34394 Esentepe-İSTANBUL





Mr. Erkan started out his career as a business consultant in USA. In the following years, he continued his career in pharmaceutical industry. Initially, he worked as a Project Leader in Health Marketing at GlaxoSmithKline and later on, he worked as a Project Manager in the field of allergy and immunology at Greer Laboratories in North Carolina. After spending 7 years in USA, he moved back to Turkey in 2000. After his return, he continued his career in the telecommunication industry at Vodafone (Telsim) Turkey. In 2005, he started to work at the leading GSM operator Turkcell, as Program Manager and he managed multinational/multi-million dollar Telco/IT projects. In April 2011, he started to work as ICT Key Account Manager for Turkcell Group Companies Best in Belarus and Astelit in Ukraine. Since August 2014, he is working as Turkcell Technology Sales & Marketing Manager.

Mr. Erkan holds a Bachelor of Science degree (BSChE) from Yildiz Technical University, Istanbul and a Master of Business Administration (MBA) degree from Campbell University, USA. He is a member of Project Management Institute and currently he is serving as the VP of Marketing & PR & Sponsorship and Outreach of PMI Turkey Chapter and he is the College of Performance Management-Global Advisory Committee representative and first PMI EVM certified person in Turkey.

He gained his PMP certification in September 2005. He is keeping his certification valid by volunteering at PMI activities and lecturing at the universities. He is the past president of IPYD (Istanbul Project Management Association) and in the last years he managed the PMI TR PM Summit 2014 Project (which was the largest project management conference ever done in Turkey). He also lectures project management courses at Istanbul Technical University. In August 2014, he gained his CPCC «Certified Professional Co-Active Coach» certificate and coaches professionals.

Mr. Erkan was born in 1970 in Istanbul. He speaks fluent Turkish, English, French and speaks basic Spanish and basic Russian. He believes in "life time learning".

## PM World Journal's Interview on 30.09.2016 with Nejat Murat Erkan

PMI Turkey – VP Marketing, PR, Sponsorship and Outreach  
and PMief Turkey Liaison

30 September 2016

**Ipek Sahra Özgüler (Özgüler):** *In Turkey what is the mosaic of project managers consist of?*

**Erkan:** In Turkey there are about 3600-3800 certified project managers from different industries. Approximately 2400 of them are PMI certified. Among this profile roughly 42% are coming from telco, IT and banking industries, 13% from consulting and training industries and 11% from defense and 5% from construction industries. And 43% of Turkish the population (82 mio people) are in the age range between 25-54 years old and 41% of the population are in the age range between 0-24 years old. That is why project management is a very good skill set to invest for a nation with the young generation.

**Özgüler:** *Which are the key players in the project management industries in Turkey?*

**Erkan:** There are several not for profit organizations in the 3 major cities in Turkey. In the order of project managers size these cities are Istanbul, Ankara and Izmir. Istanbul headquarters 4, Ankara headquarters 3 not for profit project management association. Among all of these association PMI Turkey has the largest active member base with 40+ currently task assigned volunteers.

**Özgüler:** *How do you see the future of project management profession and its techniques in Turkey?*

**Erkan:** Well, as I mentioned above, Turkey has a great potential to raise a new generation with a solid project management knowledge. Turkish people are very adaptive, quick learner and practical. They like to try new things. When I became PMP in 2005, there were around 20 project managers and 7-8 PMPs in my company. Now, there 50+ project managers, and more 50% of them are PMPs or pursuing a PMI certification. And some of them are getting secondary expertise in scheduling, risk, agile, Kanban and earned value management.

**Özgüler:** *What are some of the biggest risks and challenges facing project managers in Turkey?*

**Erkan:** Even though project management is a fairly old profession in the world, it is a quite new profession in Turkey. So, this shelters pros and cons. Every businesses have many projects. But the most of them do not have enough experienced project managers and specifically the certified ones. And moreover, many of the entrepreneurs/business owners do not really know what the project management is and its methodologies. This is good part because such as not for profit project management associations our job is to create awareness to them and to prove the benefit of project management profession for their business. Because I truly believe the mind set of project management and its universality.

**Özgüler:** *In Turkey to create the awareness in the project management profession that you mention above, as a leader of PMI TR, what are the three major things you did this year?*

**Erkan:** It has been more than 10 years that I am volunteering for the growth of project management profession. I managed several large scale conferences, I taught volunteering to young generations and I gave several project management seminars in universities. What satisfies me, what I did this year is:

I became the bridge for joining the five PMI Chapters (Bulgaria, Greece, Georgia, Turkey and Ukraine) in a single conference to motivate the collaboration in the region

I created the awareness of the full aspects of the PMIEF and reached out to disabled communities in Turkey

I challenged the capacities of the all Turkish project management associations to attend with the maximum member to the International Project Management Day which will be held on 3 November 2016. The day is not lived yet, as a project manager, I challenge myself that the IPMD'16 to be the most attended and to be most satisfied one ever done in Turkey.

## iPMDay 2016

### Türkiye ve Kuzey Kıbrıs'ta Altı Derneğin Katılımı ile Beş Şehirde Aynı Anda Coşkulu Bir Şekilde Kutlandı

**12. ULUSLARARASI PROJE YÖNETİMİ GÜNÜ**  
**"PROJELERİ İNSANLAR YAPAR"**

3 KASIM 2016, PERŞEMBE • 18.30 - 22.00  
 KATILIM ÜCRETSİZDİR. ÖN KAYIT GEREKLİDİR!  
 TÜM KATILIMCILARIMIZ 2 FİDAN KAZANMIŞTIR!

Adana: 18.30-19.15 Kayıt & Kokteyl  
 19.15-20.00 iPMDay'16 Programı "5 Şehir On-Line"  
 20.00-21.00 Keynote (Adana, Ankara, İstanbul, İzmir, Lefkoşa)  
 21.00-22.00 Kokteyl Prolonje

ADANA	ANKARA	İSTANBUL	İZMİR	LEFKOŞA
ALP ERKAN PMI TR ÜYELERİ SEFER MÖNÜR	ALP ERKAN SEFER MÖNÜR	ALP ERKAN SEFER MÖNÜR	ALP ERKAN SEFER MÖNÜR	ALP ERKAN SEFER MÖNÜR
PMI TR ÜYELERİ SEFER MÖNÜR	PMI TR ÜYELERİ SEFER MÖNÜR	PMI TR ÜYELERİ SEFER MÖNÜR	PMI TR ÜYELERİ SEFER MÖNÜR	PMI TR ÜYELERİ SEFER MÖNÜR

Platin Sponsor: Microsoft  
 Altın Sponsorlar: TÜPCEL, İTIL, CPCC, ACC  
 Önemli Sponsorlar: Microsoft, TÜPCEL, İTIL, CPCC, ACC

Uluslararası Proje Yönetim Günü (iPMDay), her yıl Kasım ayının ilk Perşembesi dünya çapında proje bazlı çalışmaları teşvik etmeye mesleki etkileşim sağlamak amacıyla kutlanmaktadır. Bu sene, 3 Kasım 2016 günü, **Adana** (Platon Bilişim Akademi), **Ankara** (Mövenpick Hotel), **Lefkoşa** (Yakınoğu Üniversitesi), **İstanbul** (Portaxe), **İzmir** (Originn) şehirlerindeki lokasyonlarda, proje yönetim mesleğine hizmet eden İstanbul Proje Yönetim Derneği (IPYD), Project Management Institute Turkey Chapter (PMI TR), Proje Yönetim Derneği (PYD), Türkiye Proje Yönetim Meslek Enstitüsü (TPYME), Uluslararası Proje Yönetim Enstitüsü (UPYE) ve Kıbrıs Türk Bilgisayar Mühendisleri Odası (BMO) üyelerinin katılımıyla coşkulu bir şekilde kutladı.

Bu geniş çaplı ve yoğun koordinasyon gerektiren etkinliğin **Program Yöneticiliđini PMI Türkiye Chapter'ın Pazarlama ve Halka İlişkiler Başkan Yardımcısı Nejat Murat Erkan**

**gerçekleştirdi.** Bu kutlama özellikle Proje yönetimi alanında faaliyet gösteren STK'ları bir araya getirmesi ve 5 şehirden toplamda 300+ proje yönetimi profesyonelinin rekor seviyede katılımı ile tam bir şölen havasında gerçekleşti. 5 şehrin Skype üzerinden on-line bağlanarak açılış yapılması, rekor düzeyde coşkulu katılım ve etkinlik sonrası yapılan ankette 4,67/5,00 memnuniyet notu ile başarılı bir çalışmaya imza atıldı. Tüm derneklerimize, bu süreçte destek veren gönüllülerimize, etkinlik konuşmacılarımız Sn. Azmi Varan'a, Sayın Devrim Aksu'ya, Sn. Alper Denizeri'ye, Sn. Dr. Oya H. Yüreğir'e, Sn. H.I. Murat Çelik'e, Sn. Fatma Kınış'a, Sn. Nadire Çavuş'a ve Sn. Ali Gürl'er'e ve sponsorlarımız olan başta platin sponsorumuz Microsoft'a, Çukurova Üniversitesi'ne, Turkcell Kuzey Kıbrıs'a, Happ, Originn ve Platon'a çok teşekkür ederiz.

### iPM Day'16 Program Organizasyonu Ekibimiz

**Program Yönetimi:** Nejat Murat Erkan (PMI TR), Behice Torun (IPYD)

**Adana Proje Yönetimi:** Dr. Oya H.Yüreğir (Çukurova Üni.), Sefer Mönür (PMI TR), Cemil Sunguray, Ali Mentuş

**Ankara Proje Yönetimi:** Hayal Şenyurt (IPYD), Elif İ. Özgür (PMI TR), Neslihan Kocakaya (PMI TR), Hasan Yavuz (PMI TR), Emre Alıç (PMI TR), Hande Üretürk (PYD), Nedret Orbay (TPYME)

**İstanbul Proje Yönetimi:** Emrah Sağlam (İPYD), Fidan Kurt (PMI TR), M. Sait Cülfik (UPYE)

**İzmir Proje Yönetimi:** Sedat Mança (İPYD), Cenk Şentürk (PMI TR), Umman Boztuğ (PMI TR), Volkan Abur (PMI TR), Özge Ömürlü (PMI TR)

**Lefkoşa Proje Yönetimi:** Hatice Özsaltık (BMO), Ali Candemir (BMO), Erkan Emirzade (BMO), Bora Tüccarođlu (BMO), Ayzer Mungan (PMI TR)



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



## PMI TR Uluslararası Alan İlişkilerini Devam Ettiriyor....

**PMI** Türkiye Chapter 25-26 Kasım 2016 tarihinde Marakeş, Fas'ta yapılan "Programs & Projects Stakeholder Management 2016" konferansına hem sponsor oldu hem de konuşmacı desteği sağladı. Türkiye'den 5 katılımcının yer aldığı ve Pazarlama, Halka İlişkiler, Sponsorluk ve Toplumsal Yaygınlaştırmadan sorumlu Başkan Yardımcımız Nejat

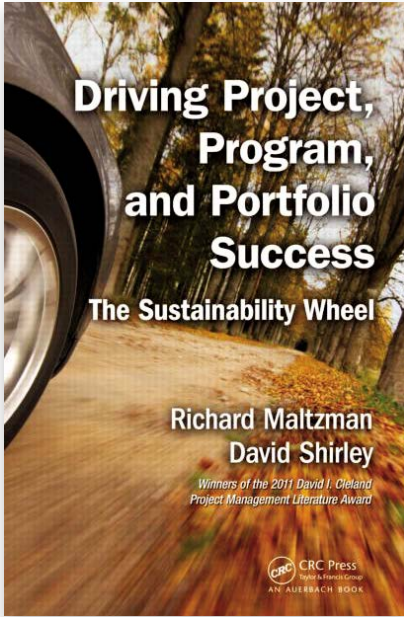
Murat Erkan "**Kültürlerarası Matris Organizasyonlarda Paydaşlar Arasında Sinerji Nasıl Yaratılır?**" konulu sunumunu yaparak *sinerjinin ve konsensüsün proje yöneticinin tarafından sağlanmasının vazgeçilemez olduğunu ve proje yönetiminin paydaşları bütünleştirici ve birleştirici bir rol oynadığını vurguladı.* Önümüzdeki

yıllarda PMI Türkiye Chapter olarak PPM Konferanslarını düzenleyen Trusted Advisors ekibi ile içeriği daha zengin işbirliklerine giderek üyelerimize daha fazla fayda sunmayı hedefliyoruz.

Konferans hakkında detaylı bilgiye bu linkten ulaşabilirsiniz "[www.ppmconferences.com](http://www.ppmconferences.com)"







## Kitap Tanıtımı

# Driving Project, Program, and Portfolio Success: The Sustainability Wheel

Yazar: Richard Maltzman  
215 sayfa, Hardcover

<http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101593201>

In *Driving Project, Program, and Portfolio Success: The Sustainability Wheel*, the authors present advice on how enterprises can attain higher levels of sustainability and sustained project success. The book introduces a new tool called the Sustainability Wheel™ that tells you where you are and what you need to improve.

The Sustainability Wheel identifies six interrelated dimensions of sustainability integration:

- **Respect** – the sustainability philosophy of the organization
- **Reflect** – how that philosophy is conveyed internally
- **Connect** – how external stakeholders view the organization
- **Detect** – how the organization identifies, analyzes, and responds to sustainability threats
- **Reject** – how the organization eliminates inefficiency and waste
- **Project** – how the organization identifies, develops, and measures opportunities and converts them to projects and programs aligned with its central mission

## FEATURES

- Presents an easy-to-use tool for measuring the sustainability of an enterprise
- Explains how an enterprise can improve and take advantage of being more sustainable
- Provides important context, background, and rationale for the importance of integrating sustainability at the project, program, and portfolio level
- Includes numerous case studies that illustrate real-world sustainability improvement efforts
- Contains specific recommendations to move your organization toward more balanced and effective sustainability

## REVIEWS

*“Calling all program, portfolio, and project managers—pick up this book and read it today! Maltzman and Shirley have written a book to help anyone and everyone involved in managing projects—regardless of their size and complexity—to understand how project management supports sustainability as well as how program, portfolio, and project managers can help their organizations achieve sustainability and increase profitability. This book should be a part of every PMO and Project Portfolio Management reference library.”*

— Gina Abudi, MBA, author of *Best Practices for Managing BPI Projects: Six Steps to Success*

*“With their new book, *Driving Project, Program, and Portfolio Success: The Sustainability Wheel*, Rich Maltzman and David Shirley have made another invaluable contribution to the project management community. The book beautifully bridges the gap between an organization’s high-level vision and the reality of the projects they deliver. But the book is so much more than a tool to help project managers align their projects to corporate strategy. It is an entire framework for assessing an organization’s sustainability with great questions that guide all the way. Well done! This is a very important book that guides us towards better projects for the enterprise, the community, and the planet.”*

— Susanne Madsen, author of “The Power of Project Leadership” and “The Project Management Coaching Workbook”

*“For almost six decades, project managers used the color ‘green’ to represent project success or profitability. Now, the color ‘green’, or ‘going green’, represents sustainability and long-term business value rather than just a completed deliverable. The authors have shown that sustainability efforts are now becoming part of every project manager’s responsibility and the linkage between sustainability, projects, and programs. This book is a must-read because it reflects how companies are redefining the role of the PMs and the definition of project success.”*

— Harold Kerzner, Professor Emeritus of Project Management, Baldwin-Wallace University

## Berrin - Özgür

*PMI-TR Yönetişim Asistan  
Direktörümüz Berrin İzci ve  
BT Sistemleri Eski Asistan  
Direktörümüz Özgür Şahin  
Çakmak dünya evine girdiler.*

*PMI-TR Ailesi olarak genç  
çiftimizi bu mutlu günlerinde  
yalnız bırakmadık.*

*Genç çiftimize  
mutluluklar dileriz...*



## Yasemin - Hasan

*PMI-TR Ankara Şubesi  
Yönetişim Asistan  
Direktörümüz Yasemin  
Keleş ve Yönetişim  
Direktörümüz Hasan  
Yavuz 24 Eylül 2016  
Cumartesi günü dünya  
evine girdiler.*

*PMI-TR Ailesi olarak  
genç çiftlerimizi bu  
mutlu günlerinde Ankara  
Direktörü Emre Aliç  
ve Pazarlama Asistan  
Direktörlerimizden  
Eren Akdur ve Öyküm  
Yurtseven yalnız  
bırakmadılar. Yaklaşık  
3 yıldır derneğimizde  
gönüllü olarak çalışan  
çiftimizin dernekteki  
gönüllülüğünün devamını  
diler, mutluluklar dileriz...*



# PMI Global'den Haberler



## SeminarsWorld Cincinnati 07 - 10 November 2016 Cincinnati, Ohio, USA

the human side of projects, learn how to influence without authority, and much more.

Join our expert instructors to network and learn with your peers in small-group, topic-intensive seminars aligned with the PMI Talent Triangle™, while you earn up to 29 PDUs and 2.9 Continuing Education Units (CEUs).

Register by 26 September for early bird rates, and through 4 October, save on guest rooms at the Westin Cincinnati.

<http://learning.pmi.org/events-page.php?eventID=25>



## SeminarsWorld® London 14 - 15 November 2016 London, England

Join our expert SeminarsWorld® instructors to network and learn with you peers in small-group, topic-intensive seminars aligned with the PMI Talent Triangle™, while you earn up to 14 PDUs and 1.4 Continuing Education Units (CEUs).

Register by 3 October 2016 for early bird rates, and through 30 October, save on guest rooms at the Novotel London West.

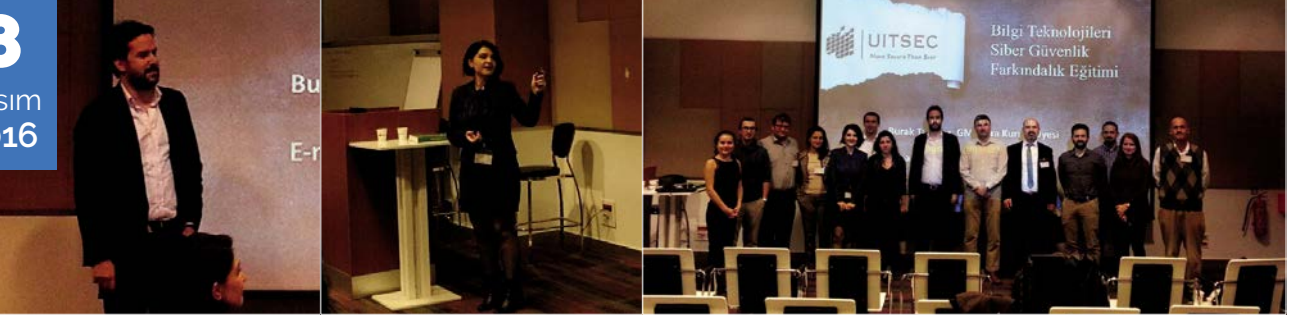
<http://learning.pmi.org/events-page.php?eventID=24>

## PMI® EMEA Congress 2017 01 - 03 May 2017 Rome, Italy



Bringing together hundreds of project, programme and portfolio managers from around the world, PMI® Global Congress 2016—EMEA provides three days of unparalleled professional development and networking. Congress enhances personal skill sets, empowering leaders to drive strategic organisational objectives through the advocacy and advancement of the profession. Innovative keynotes challenge the status quo, industry experts deliver actionable solutions and peer driven content offers real-world insight into today's evolving project and business challenges.

<http://congresses.pmi.org/emea2016/about/emea-congress-2017>

**8****Kasım  
2016**

8 Kasım tarihinde PMI Türkiye İstanbul tarafından düzenlenen etkinlikte Burak TAHMAZ tarafından **"Global Örnekler ile Kurumsal Bilgi Güvenliği Farkındalığı"** konum gerçekleştirilmiştir.

**25****Ekim  
2016**

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

**18****Ekim  
2016**

18 Ekim tarihinde PMI Türkiye Ankara tarafından düzenlenen etkinlikte KalDer'de Genel Sekreter olarak görev yapmakta olan Aysun Telek tarafından gerçekleştirilen **"Mükemmellik Yolculuğunda Liderlik"** konulu sunumda aşağıdaki konulara değindi.

- Bir klişe; lider olunur mu, doğulur mu? • Mükemmellik yolculuğunda lider neleri yapmak zorunda? • Ahırda kuzu biter, derede otu biter. • Bütçenin neresindeyiz Allah bilir. • Her şeyi en iyi ben bilirim. • İş yaşamında en önemli olan teknik bilgi. • En iyisi bildiğin yoldan şaşma. • Hayattan örnekler: Yöneticilerle en çok nerede zorlanıyoruz.

**11****Ekim  
2016**

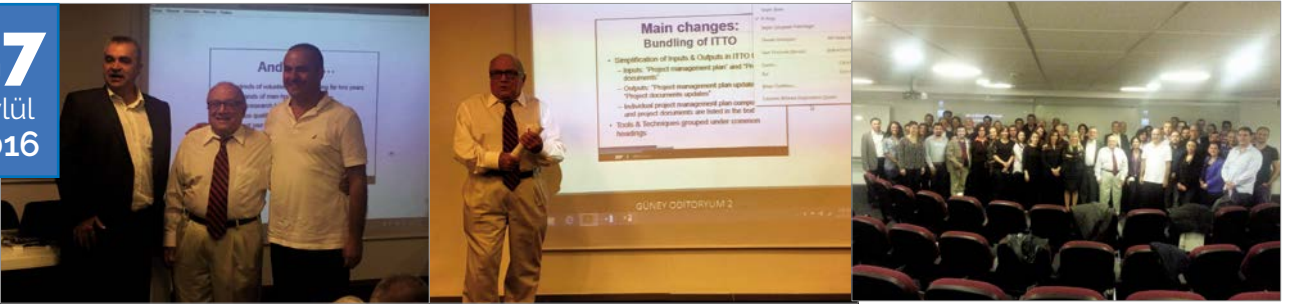
11 Ekim tarihinde PMI Türkiye İstanbul tarafından düzenlenen etkinlikte KPMG Türkiye / Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı olan Sinem Cantürk tarafından **"Proje Yönetiminde BT Riskleri"** konulu sunum gerçekleştirilmiştir.

7 Ekim 2016



7 Ekim tarihinde PMI Türkiye İzmir tarafından düzenlenen etkinlikte Zeynep Hande Barçın ve Volkan Abur tarafından vaka çalışmaları üzerinden **“Proje Yönetiminde Kültürel Farklılıklar ve Etik”** konulu atölye çalışması gerçekleştirilmiştir.

27 Eylül 2016



27 Eylül tarihinde PMI Türkiye İstanbul tarafından düzenlenen etkinlikte 1993 yılından beri ABD, Meksika ve Türkiye’de enerji, bilgi teknolojisi, iletişim, ulaştırma ve inşaat sektörlerine proje yönetimi ile ilgili eğitim ve danışmanlık hizmetleri vermekte olan Ahmet Taşpınar tarafından **“Hızla Değişen dünyada Proje Yönetimindeki Yenilikler- PMBOK Guide VI neler getiriyor?”** konulu sunum gerçekleştirilmiştir.

20 Eylül 2016



20 Eylül tarihinde PMI Türkiye Ankara tarafından düzenlenen etkinlikte Hadi Çolakoğlu tarafından **“Düşlerin Zirvesine Yolculuk”** konulu sunum gerçekleştirilmiştir.

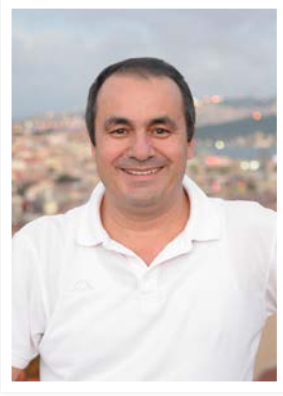
6 Eylül 2016



6 Eylül tarihinde PMI Türkiye İstanbul tarafından düzenlenen etkinlikte Çiğdem Görener tarafından **“Yeni Nesil Sunum Becerileri ve Topluluk Önünde Etkin Konuşma”** 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 Kökçü**  
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 B. 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



**Canan T. Oğuz**  
Halkla İlişkiler  
Asistan Direktörü



**Fidan Kurt**  
Halkla İlişkiler  
Asistan Direktör



**Burcu Altan Kuru**  
Pazarlama ve  
Sponsorluk Asistan  
Direktörü

## Yönetim & Finans



**Gülşah Göymen**  
Yönetim & Finans Başkan Yardımcısı



**Asena Dirican**  
Yönetim Direktörü



**Emre Aliç**  
Ankara Şube Direktörü



**Hasan Yavuz**  
Yönetişim ve Finans  
Ankara Direktörü



**Berrin Izci**  
Yönetişim Yardımcısı  
Asistan Direktör



**Yasemin K. Yavuz**  
Yönetişim & Finans Ankara  
Direktör Yardımcısı

## Profesyonel Gelişim, Eğitim, Sertifikasyon



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



**Dilek Doğan**  
Profesyonel Gelişim  
Direktörü



**Meliha Bayrak**  
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

# Profesyonel Gelişim, Sertifika ve Eğitim Ekibimiz



PMI Türkiye Chapter

Profesyonel Gelişim, Sertifika ve Eğitim Başkan Yardımcısı

## Süleyman Çavuşoğlu

PMP

1973 yılında Konya'da doğan Süleyman Çavuşoğlu, ilkokuldan sonra orta ve lise öğrenimini Konya Meram Anadolu Lisesi'nde tamamladı. Üniversite öğrenimi Yıldız Teknik Üniversitesi Bilgisayar Bilimleri ve Mühendisliği bölümünde tamamlayan Çavuşoğlu, öğrenimi sırasında yazılımcı olarak çalışmaya başlamıştır. Yazılımcı olarak çalıştığı firmaların ardından 2000 yılında Turkcell'de çalışmaya başlamış. 2013 Mayıs ayına kadar sırasıyla Sistem destek uzmanı/yazılımcı, İş Analisti/Proje Yöneticisi, Proje Yöneticisi, Proje/Program Yöneticisi olarak çalışmıştır. 2013-2014 yılları arasında Türk Telekom'da Proje/Program danışmanı olarak çalışmıştır. 2014 Haziran'den itibaren 2016 Mart 'ya kadar Mirsis Bilgi Teknolojileri firmasında Kıdemli Proje Yöneticisi olarak çalışmış, 2016 Mart tarihinden itibaren Türk Telekom'da Ekspert Proje Yöneticisi olarak çalışmaktadır.

2005 yılında PMP sertifikasını alan Çavuşoğlu, 2012 yılında PMI TR Chapter bünyesine katılmış. PMBOK5 Yerelleştirme Projesi'nde Proje Yöneticisi olarak görev almıştır. PMI TR Chapter bünyesinde, 2013 yılında Yönetim&Finans bölümünde Asistan Direktörlük yapmış ve 2013 Aralık ayında yapılan seçimlerde direktör olarak seçilmiştir. 2014 Ocak – 2015 Aralık tarihleri arasında İstanbul Profesyonel Gelişim Etkinlikleri Direktörlüğü görevini yürütmüştür. Aralık 2015 de PMI TR yönetim kuruluna seçilmiştir. 2016 Ocak ayından itibaren Profesyonel Gelişim, Eğitim ve Sertifikasyondan sorumlu başkan yardımcılığı görevini sürdürmektedir.

Süleyman Çavuşoğlu, evli, 13 ve 6 yaşlarında 2 erkek çocuğu babasıdır.



# Profesyonel Gelişim, Sertifika ve Eğitim Ekibimiz



## Dilek Doğan PMP, MBA

### Profesyonel Gelişim Direktörü

Dilek Doğan, lisans derecesini Yıldız Teknik Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisi olarak almış, yüksek lisansını ise Yeditepe Üniversitesi Yönetim Bilgi Sistemleri (MIS) programında tamamlamıştır. 17 sene Bilgi Teknolojileri alanında çeşitli sektörlerde Yazılım Mühendisi, Yazılım Müdürü, Bilgi Teknolojileri Direktörü gibi görevlerde bulunmuştur. Kariyeri boyunca ağırlıklı olarak BT alanında çalışmış olan Doğan, perakende ve üretim sektöründe ERP yazılım projeleri yönetmiş, yurtdışı firmalarında yazılım mühendisi olarak çalışmış, sonrasında proje yönetimi ve süreç yönetimi üzerine danışmanlık vermeye başlamıştır.

Proje Yönetim Profesyoneli (PMP) sertifikasına sahip olan Dilek Doğan, 2015 yılı başından beri PMI Global ve PMI Türkiye Chapter gönüllüsüdür. 2015 yılında Proje Yönetim Zirvesi'nin Proje Program Liderliğini yapmış, daha sonra 11. Uluslararası Proje Yönetim Günü İstanbul Proje Yöneticisini yürütmüştür. 2016 yılı başından beri PMI Türkiye Chapter'da Profesyonel Gelişim Direktörlüğü görevini yürütmektedir.

Dilek Doğan, halen Yazılım ve Yönetim Danışmanı olarak, firmalara Proje Yönetimi ve Süreç Yönetimi üzerine danışmanlık vermektedir.



## Meliha Bayrak

### Ankara Profesyonel Gelişim Direktörü

İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Fizik Bölümü'nden 2008 yılında mezun olmuştur. Muğla Üniversitesi Fen Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisansa başlamış, kazanmış olduğu burs ile tez dönemini Carl Von Ossietzky Universitaet'da tamamlamıştır. Çalışma hayatına lisans yıllarında Türk Havayolları'nda başlamış, sonraki yıllarda Uluslararası Çoklu Spor Organizasyonları'nda Spor ve Teknoloji Departmanlarında Direktör Yardımcısı olarak görev almıştır. Gençlik ve Spor Bakanlığı Akdeniz Oyunları Koordinasyon Kurulu'nda Koordinasyon sorumlusu olarak yer almış, Bakan ve üst yönetim ile Akdeniz Oyunları Komitesi arasında süreç yönetimi sağlamıştır. Türkiye Olimpiyat Hazırlık Merkezleri projesini hazırlamış, Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü'nde Olimpik Başarı Programı'nda Koordinatör Yardımcılığı olarak görev almıştır. Nisan 2014'ten beri "Freelance Proje Danışmanlığı" yapmaktadır. İzmir Üniversite 2005, TOG, Saskatoon Fringe Theatre Festival, PMIEF ve PMI TR gönüllük çalışmalarında rol almış, PMSummit 2015 Ankara'da Pazarlama, Satış ve Lokasyon Biriminde görev almıştır. PMSummit 2016 Ankara Proje Yöneticisi olup PMI TR Ankara Branch Profesyonel Gelişim, Eğitim & Sertifikasyon Direktörü (v.) olarak görevine devam etmektedir.



## Umman Boztuğ PMP

### Profesyonel Gelişim İzmir Direktörü

2013 yılından bu yana PMI TR gönüllüsü olan Umman Boztuğ, 2015 yılında İletişim Direktör yardımcılığı görevini üstlenmiştir. 2016 başı itibari ile PMI Turkey Chapter İzmir direktörlüğü görevini almıştır. 1998 yılında Hacettepe İstatistik bölümünden mezun olmuştur. 2000-2001 yılında Çukurova Üniversitesi Matematik yüksek lisansına bir yıl devam ettikten sonra 2003-2004 yılında Kanada Montreal Concordia Üniversitesinde uluslararası ticaret ve pazarlama okumuştur. 2014 yılında Dokuz Eylül Üniversitesinde Mühendislik Yönetimi yüksek lisansı yapmıştır. 2016 başında İzmir Ekonomi Üniversitesinde Executive MBA programını tamamlamıştır. Kaan Makina'da genel müdür yardımcısı olarak görevine devam etmektedir.

# Profesyonel Gelişim, Sertifika ve Eğitim Ekibimiz



## Burak Acar PMP

### Sertifikasyon ve Eğitim Direktörü

Burak Acar, 1990 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Elektrik Mühendisliği Güç Elektroniği Bölümünden mezun olduktan sonra, 1991 yılında Marmara Üniversitesi Management Information Systems ve 1994 yılında Endüstri Mühendisliği bölümlerinden yüksek lisans derecesi almıştır.

İş hayatına Pamukbank 'da başlayan Burak Acar, 4 yıl bankacılık sektöründe analist görevi yapmıştır. Ardından 13,5 sene Turkcell 'de analist ve kıdemli proje yöneticisi olarak çeşitli projelerde görev almıştır. Mirsis Bilgi Teknolojileri firmasında, CMMI Test süreçlerinin belirlenmesi ve uygulanması dâhil çeşitli projelerde yer almıştır.

Şu anda Türk Telekom 'da kıdemli proje yöneticisi olarak çalışmaktadır.

Burak Acar PMI Turkey Chapter 'da Eğitim ve Sertifikasyon Direktörü olarak gönüllü çalışmalarına devam etmektedir.



## Nurcan Erdoğan PMP

### Profesyonel Gelişim İstanbul Asistan Direktör

Süleyman Demirel Üniversitesi Bilgisayar Teknolojisi ve Programcılığı bölümünden mezun olduktan sonra kariyerine 2007 yılında Ray Sigorta A.Ş.'de Bilgi İşlem Uzmanı olarak başladı.Çalışma hayatı ile birlikte Anadolu Üniversitesi İşletme bölümünde lisans eğitimine devam etti.Lisans son sınıftayken başladığı Yeditepe Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri bölümünden 2011 yılında, lisans bölümünden ise 2010 yılında mezun oldu.

8 yılı aşkın bir süredir finans sektörünün sigortacılık ve bankacılık kollarında IT'nin birçok alanında Yazılım Uzmanlığı, Kıdemli Analistlik ve Proje Yönetimi Müdür Yardımcılığı pozisyonlarında bulunmuştur.

AXA Sigorta A.Ş.'de Proje Yönetimi, Entegrasyon ve Yurtdışı İş Geliştirme bölümünde kariyerine devam etmektedir.

2014 yılında PMI Türkiye'de gönüllü olarak çalışmaya başlamıştır.Görevini Profesyonel Gelişim Ekibi'nde Direktör Yardımcısı olarak sürdürmektedir.2015 yılında ise PMP sertifikası alarak ve PMI Türkiye'nin birçok aktivitelerine katılarak Proje Yönetimi konusunda kendisini geliştirmeye devam etmektedir.



## Mustafa Kemal Yener Msc., PMP

### Sertifikasyon Ankara Asistan Direktör

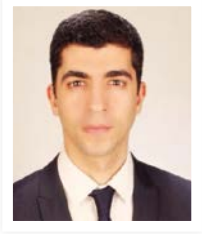
2003 yılında ODTÜ İnşaat Mühendisliği bölümünü bitiren Mustafa Kemal, yine aynı bölümde "Havza Yönetimi" konusunda Yüksek Lisans çalışmalarını tamamlamıştır. Mustafa Kemal, tezini kitaplaştırmış ve çeşitli bilimsel makalelere de imza atmıştır.

2007 yılından itibaren meslek hayatına özel sektörde devam eden Mustafa Kemal, yurt içi ve dışındaki çeşitli inşaat projelerinde çalışmış, proje yönetiminin özellikle satın alma, sözleşme ve maliyet yönetimi alanlarında faaliyet göstermiştir.

PMP sertifikası sahibi Mustafa Kemal, PMI TR bünyesinde gönüllü olarak hizmet vermekte ve profesyonel kariyerine de Ankara'da özel bir şirkette Teklif Müdürü olarak devam etmektedir.

Mustafa Kemal evli ve iki çocuk babasıdır.

# Profesyonel Gelişim, Sertifika ve Eğitim Ekibimiz



## Arif Taşkol PMP

### Sertifikasyon İstanbul Asistan Direktörü

İstanbul Teknik Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü mezunu olan Taşkol, profesyonel iş hayatına 2007'de Netaş Ar-Ge departmanında başlamış, yazılım geliştirme uzmanı ve Sustaining Manager görevlerinde bulunmuştur. Ardından Kron Telekomünikasyon'da Proje Yöneticisi olarak yurtiçi ve yurtdışı projelerini yürüten Taşkol, 2013 yılında PMP sertifikasını almıştır. Ayrıca Kron Telekom'da çalıştığı dönemde Marmara Üniversitesi ile gerçekleştirilen AKADEM-İK projesinde üniversite öğrencilerine kariyer danışmanlığı vermiştir. 2015'te Türk Telekom Kıdemli Proje Yöneticisi olarak çalışmaya başlayan ve halen aynı görevi sürdüren Taşkol, PMlef ve PMI Türkiye'de gönüllü olarak çalışmalarına devam etmektedir.



## Seyide Kurtuluş SMMM, PMP

### Eğitim Asistan Direktörü

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

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

Hali hazırda Daimler Grup şirketlerine hizmet eden SDC biriminde Proje Yöneticisi olarak görev yapmaktadır.



## Köksal Gürkan PMP

### Profesyonel Gelişim İstanbul Asistan Direktör

Boğaziçi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fizik bölümünden mezun olmuş ve Eğitim Fakültesi'nden Fizik Öğretmenliğini hakkını da almıştır.

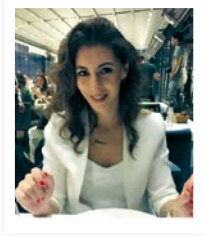
Profesyonel iş hayatına MNG Bank İnsan Kaynakları bölümünde başlamış olup ardından IT sektörüne geçiş yapmıştır. Satış ile başlayan IT çalışmalarına ERP danışmanlığı ve proje yönetimi ile devam etmiştir. Başta Netsis olmak üzere farklı ERP danışmanlık firmalarında projelerde yer almış ve yönetmiştir. 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 TÜBİTAK organizasyonu ile verilen resmi eğitim ve sertifikayla Mentor olarak İş Geliştirme alanında TÜBİTAK Mentor havuzuna dahil olmuştur. Proje Yönetim Zirvesi 2016 İstanbul'da Program Lideri olarak görev almıştır. Halen gönüllü olarak PMI Türkiye'de Profesyonel Gelişim Asistan Direktörü görevini sürdürmektedir. Ayrıca PMI EF etkinliklerinde eğitmen olarak destek vermektedir.

Köksal Gürkan evli ve bir kız babasıdır.

Müzik (perküsyon ve piyano), akvaryum balığı yetiştirmek, film ve belgesel izlemekle ilgilenmektedir.

PMI TR

# Profesyonel Gelişim, Sertifika ve Eğitim Ekibimiz



## Yasemin Gündoğdu

### Profesyonel Gelişim İstanbul Asistan Direktörü

Yasemin Gündoğdu, 2011 yılında Marmara Üniversitesi Fransızca Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi bölümünden mezun olmuştur. 2010 yılında Topkon Kongre Hizmetleri A.Ş.'de Proje Asistanı olarak başladığı iş hayatına Arkas Holding' te Proje Uzmanı olarak devam etmiştir. Kariyerine Huawei Telekomünikasyon şirketinde Proje Kontrolörü olarak devam eden Gündoğdu İngilizce, Fransızca ve İspanyolca dillerini konuşmaktadır.

2014 yılında PMI Methodoloji eğitimi sırasında PMI ile tanışan Gündoğdu 2015 yılında PMI Türkiye'de gönüllü olarak çalışmaya başlamıştır. Görevini Profesyonel Gelişim Ekibi'nde Direktör Yardımcısı olarak sürdürmektedir.



## İbrahim Sulu PMP

### Profesyonel Gelişim İstanbul Asistan Direktör

Gazi Üniversitesi İşletme bölümünde lisans öğrenimini devam ettiren İbrahim Sulu, 2013 yılından itibaren sivil toplum kuruluşlarında ulusal ve uluslararası statülere sahip sosyal sorumluluk projelerinde gönüllü olarak çalışmaya başlamıştır.

Çeşitli kurumlarda staj ve iş geçmişi olan İbrahim, 2015 yılında PMI ile tanışmış, PMSummit 2015 Ankara için satış pazarlama ve lokasyon ekibinde gönüllü olarak çalışmıştır. PMI TR Ankara Branch'in kuruluş aşamasında etkin görev alan ekipte yer alan en genç kişi ve tek lisans öğrencisi olmuştur. 2016 yılı itibarı ile Profesyonel Gelişim Aktivitesi Ankara Branch Asistan Direktör görevini ifa eden İbrahim aynı zamanda iletişim ekibinde, ekip arkadaşlarıyla beraber PMI TR Chapter adına bütünlük iletişim çalışmalarını yürütmektedir. Tüm bunlardan ayrı olarak Türkiye Kalite Derneği Ankara Şubesi'nin desteğiyle 2015 yılından itibaren yapılandırıp, yürüttüğü 'GençKal' projesiyle çağdaş kalite, üretim, yönetim ve liderlik teknik ve felsefelerini, gençlere aktarmak için gönüllü olarak çalışmaktadır. Capm sınavlarına hazırlanan İbrahim'in hedefleri arasında; Pmp olmak ve bütünlük pazarlama alanında uzmanlaşmak yer alıyor.



## Cenk Şentürk

### Profesyonel Gelişim İzmir Asistan Direktörü

İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü mezunu olan Cenk Şentürk 10 yıl İngiltere'de hızlı tüketim sektöründeki iş deneyiminden sonra 2012 yılında doğum yeri olan İzmir'e dönerek dünyanın en büyük optik gözlük cam üreticisi olan Fransız şirketi Essilor'un iştiraki olan İpek Optik A.Ş.'de tedarik zinciri proje müdürü olarak kariyerini sürdürmektedir.

Özellikle tedarik zinciri optimizasyonu, stok yönetimi sistemleri, kurumsal kaynak planlama projelerinde, çok uluslu ve matris organizasyonlarda proje yöneticiliği yapan Şentürk, 2014 yılından beri PMI ve PMI Turkey Chapter üyesidir ve PMI Turkey Chapter, Profesyonel Gelişim Aktiviteleri İzmir Asistan Direktörü olarak görev yapmaktadır.

# Özlü Sözler



Project managers should be the primary whistleblowers on projects that they believe will no longer achieve their promised intention, regardless of the money, resources, and time that have been invested to date.

## Michael R. Wood

Business Process Improvement & IT Strategist Independent Consultant

[http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/benefits-focus-during-project-execution.pdf?sc\\_lang=temp-en](http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/benefits-focus-during-project-execution.pdf?sc_lang=temp-en)



It's central to use benefits to decide which project ideas to invest in.

## Chris Lawler

PfMP | Manager, Project Portfolio Office Mater Health Care Services

[http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/identify-benefits-strategic-impact.pdf?sc\\_lang=temp-en](http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/identify-benefits-strategic-impact.pdf?sc_lang=temp-en)



Benefits are not realized simply by using the honor system. It takes a great deal of leadership, effort, followup and oversight from all levels to ensure that the organization realizes the expected benefits—and this is where accountability offers its hand.

## Craig Curran-Morton

PMP Mining Project Manager

[http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/benefits-focus-during-project-execution.pdf?sc\\_lang=temp-en](http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/benefits-focus-during-project-execution.pdf?sc_lang=temp-en)



It is a central tenet of the Benefits Realization Approach that benefits come only with change and, equally, change must be sustained by benefits. People must change how they think, manage and act in order to implement the Benefits Realization Approach.

## John Thorp

The Information Paradox written by John Thorp and Fujitsu Consulting

<http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/sustain-project-benefits-optimize-value.pdf>



Without a doubt, good project management drives more success, lowers the risk, and increases the chance of success for delivering the economic value of the project

## Bill Seliger

PMP Director, Supply Chain and Project Management Fortune 500 manufacturing company

[http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf?sc\\_lang=temp-en](http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf?sc_lang=temp-en)



Transparency is important in decision making. We need to be open and truthful about how well we're doing on each requirement for quality. For example, what if we don't have enough solid alternatives? Or what if we don't have good information that reflects our uncertainty about the future?"

## Jennifer Meyer

PhD, Senior Engagement Manager, Strategic Decisions Group

[http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/capture-value-decision-making.pdf?sc\\_lang=temp-en](http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/capture-value-decision-making.pdf?sc_lang=temp-en)

# Soru/Yorum-Oku/Yorum



## SORU

PM summit 2016 İstanbul'a katıldım henüz PDU'larım işlenmemiş gözüküyor, ne yapabilirim?

## CEVAP

CCRS Dashboard da PDU transiptine otomatik filtre uygulamaktadır. Bu filtreyi kaldırıp PDU'nuzun işlenip işlenmediğini kontrol ediniz. Halen işlenmemiş gözüküyor ise PM Summit 2016 PDU girişlerinizi aşağıdaki kodları kullanarak kendiniz yapabilirsiniz.

2016-IST-SUMMIT-DAY1

2016-IST-SUMMIT-DAY2

Kodları kullanarak 1. Gün için 7 ve 2. Gün için 7 toplam 14 PDU girebiliyorsunuz.

Bunun için Report PDU dedikten Sonra Course or Training seçip, Activity alanına yukarıdaki kodları yazarak 2 seferde, 1. Gün ve 2. Gün ayrı ayrı olmak üzere PDU girişinizi yapabilirsiniz.

## SORU

Türkiye'de eğitim veren R.E.P. Listesine nasıl ulaşabilirim?

## CEVAP

Merhaba ,

PMI TR ye destek veren Türkiye'deki PMI'a Kayıtlı Eğitim Kuruluşları:

İstanbul Institute : [http://www.istanbulinstitute.com/egitim/proje-yonetimi-egitim-programi.html?utm\\_campaign=pmitr](http://www.istanbulinstitute.com/egitim/proje-yonetimi-egitim-programi.html?utm_campaign=pmitr)

WYG International Danışmanlık Ltd. ti. (Brand Name: WYG Türkiye) [www.wyg.com.tr](http://www.wyg.com.tr)

Türkiye'deki PMI a Kayıtlı Diğer Eğitim Kuruluşları:

<https://ccrs.pmi.org/search/providers>

## SORU

Üniversiteden yeni mezun oldum/olmak üzereyim PMI-TR'nin CAPM Sertifikası sınavına hazırlık eğitimine başvurmak istiyorum. Nasıl başvurabilirim?

## CEVAP

PMI ve PMI Turkey Chapter üyesi olan, üniversitelerin son sınıf öğrencileri ya da 2015 yılı ve sonrası mezunlarına yönelik olarak ücretsiz vermekte olduğumuz eğitimimize yönelik başvuruları almaya devam ediyoruz.

CAPM sertifikası sınavına yönelik olarak PMI ve PMI Turkey Chapter, üyelerine ücretsiz olarak Genç Proje Yöneticisi Eğitimi kapsamında en az 23 saat eğitim verecektir. CAPM sertifikası sınavına girmeniz için sizden ya 1500 saat proje yönetimi alanında çalışmış olmanız ya da 23 saat proje yönetimi eğitimi almanız istenmektedir. Bu eğitim sayesinde bu isteği karşılamış olacaksınız. Eğitim yer, tarih ve saat bilgileri, yeterli katılımcı sayısına ulaşıktan sonra belirlenip, duyurulacaktır.

Eğer PMI ve PMI Turkey Chapter üyesi değilseniz üye olmanız gerekmekte olup, üyelik öncesinde [gencpy@pmi.org.tr](mailto:gencpy@pmi.org.tr) adresine mail atarsanız, 2016 sonu kadar geçerli olacak bir teklifle

size ücretsiz PMI Turkey Chapter üyeliği sağlayacak promosyon kodunuzu göndermekten mutluluk duyarız.

Üyelik işlemlerinizi aşağıdaki şekilde gerçekleştirebilirsiniz:

Aşağıdaki linkte bulunan size uygun başlık altındaki "Join PMI" linkine tıklayacaksınız.

<http://www.pmi.org/membership/types>

Adres bilgilerini girdikten sonra, bir sonraki sayfada karşınıza "PMI Local Chapter" sayfası çıkacak. Buradan Turkey Chapter'ı seçeceksiniz ve ilerleyeceksiniz.

Karşınıza faturanızın kesileceği adres bilgi talebi sayfası çıkacak.

Bunu da doldurduktan sonra, karşınıza "Payment Information" sayfası çıkacak.

Buradaki istenen bilgileri girdikten sonra, alt tarafta bulunan "Chapter Discount Code" başlığı altındaki "....click here to enter it."

kısına tıklayacaksınız. Karşınıza çıkan kutuya size vereceğimiz promosyon kodunu girip "Apply" butonuna tıklayacaksınız.

Sonrasında da "Complete Purchase" butonuna tıklayarak üyelik işlemlerinizi tamamlamış olacaksınız.

Üyelik için gerekli bilgilendirmelere

<http://www.pmi.org.tr/hakkimizda/uyelik/>

adresinden de ulaşabilirsiniz.



# Sosyal Medyada PMI-TR

**PMI TR**  
Sosyal Media Communications Manager at...  
1ay

**PMSUMMIT 2016 - İSTANBUL KATILIMCI, GÖNÜLLÜ ve SPONSORLARIMIZA TEŞEKKÜRLER...**

PM Summit 2016 - İstanbul zirvemizin katılımcılarına, gönüllü ve sponsorlarımıza destekleri için teşekkürler. Türkiye'de "Proje Yönetim Kültürü'nün" gelişmesi için önemli ve güzel bir sempozyumdur. PM Summit 2017 de görüşmek dileğiyle.

////

Thanks for the all our attendees, volunteers and sponsors for their supports for PM Summit 2016 - İstanbul.  
It was a wonderful and beneficial symposium for improving the "Project Management Culture" in Turkey.  
Hope to see you at PM Summit 2017.

#pmsummit #pmsummit2016 #projectmanagement #projeYönetimi #PMP



**PMI TR, 7 yeni fotoğraf ekledi - Önder Arıcı ve Güldeniz Gürsel ile birlikte.**  
11 Eki, 19:39 •

Değerli takipçilerimiz;

Yağan yağmura rağmen önemli sayıda katılımcı ile bugün Profesyonel Gelişim Aktivitesi İstanbul etkinliğimize başladık. KPMG Bilgi Sistemleri Başkanı Sn. Sinem Cantürk "Proje Yönetiminde BT Riskleri sunumuna başladı. #projeYönetimi #projectmanagement #pga #pmp



**PMI TR, 2 yeni fotoğraf ekledi - Nurcan Erdoğan ile birlikte.**  
3 Kas, 21:40 •

Değerli Takipçilerimiz, Türkiye'de Proje Yönetimi alanında faaliyet gösteren 6 dernekle ortaklaşa düzenlenen iPMDay'16' İstanbul, Ankara, Adana, Lefkoşa ve İzmir lokasyonlarımızdan etkinliğimiz sona ermiştir. IMPDAY 2017 de görüşmek üzere. Saygılarımızla, iPMDay'16 Program Komitesi #PMP #iPMDAY #iPMDAY2016 #PMI #ProjeYönetimi #ProjectManagement



**PMI TR Chapter**  
@PMLTR

Microsoft Orta Doğu ve Afrika'nın Performans Satış Lideri Paolo Pulcini konuşmasına başladı. #pmsummit #pmp #projeYönetimi #microsoft



**PMI TR Chapter**  
@PMLTR

Ulu Önder Atatürk ile tüm şehit ve gazilerimizi minnet ve şükranla anıyoruz.  
29 Ekim Cumhuriyet Bayramımız kutlu olsun...



**PMI TR**  
14 Eki, 09:55 •

Denizbank Ceo'su Sn. Hakan Ateş sahnede



**PMI TR Chapter**  
@PMLTR

Değerli takipçilerimiz Ekim Ayı Profesyonel Gelişim Aktivitesi Ankara sona erdi. Kasım ayında görüşmek üzere... #pga #KalDer



**PMI TR**  
Sosyal Media Communications Manager at...  
1ay

**PMI-TR Profesyonel Gelişim Ekim Ayı Ankara Aktivitesi Başladı!**

Ekim Ayı Profesyonel Gelişim Aktivitesi KalDer Ankara Genel Sekreteri Sn. Aysun Telek'in "Mükemmellik Yolculuğunda Liderlik" konuşması ile başladı. #pga #KalDer



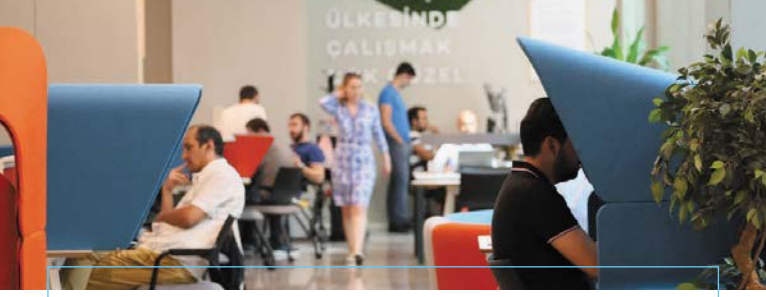
Değerli takipçilerimiz, dün Ankara'da kamu ve özel sektörden proje yönetim ofisi çalışanları ile bir araya gelerek, proje yönetim ofis kültürünü yaygınlaştırmak ve derinleştirmek için çalıştay gerçekleştirdik. Etkinlik öncesi ve sonrası yapılan sunum ve gösterilen vaka çalışmaları ile katılımcılara başta PYO strateji entegrasyonu ve yetki devri gibi önemli konularda olmak üzere veriler verildi. Çeşitli organizasyon temsilcilerinin katılarak hem yarar hem de katkı sağladığı çalıştay boyunca yapılan çalışmalar ve anket sonuçları tarafımızca değerlendirilmeye alınmış bulunmaktadır. Elde edilen kazanımlar ve daha fazla ayrıntılı bilgi Proje Yönetimi Dünyası adlı dergimizin gelecek sayısında siz proje yönetimine gönül vermiş takipçilerimiz ile paylaşılacaktır.



Sosyal Medyada Bizi Takip Edin

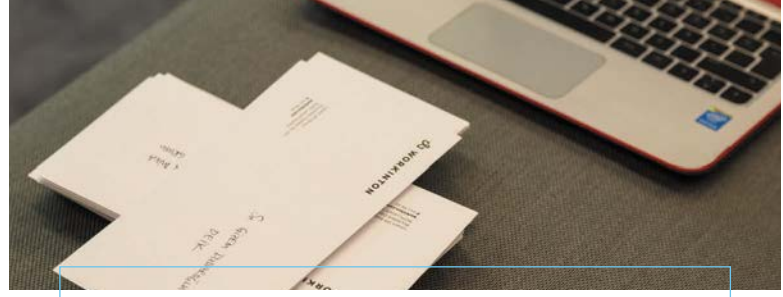


# İyi Çalışanlar Ülkesi WORKINTON



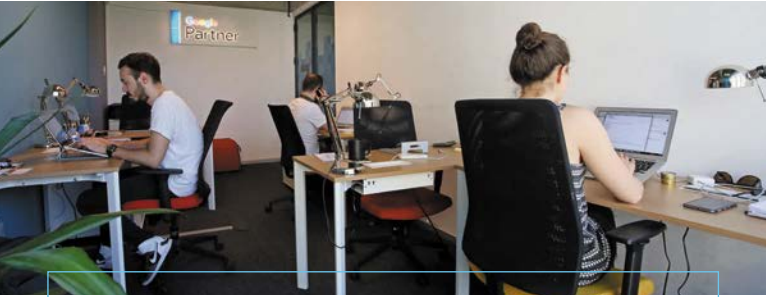
## Coworking

Şehrin en merkezî adreslerinde hızlı internet bağlantısı ve yüksek konsantrasyon ile çalışın. Zengin ikramlarımız eşliğinde etkin networking ortamının keyfini çıkarın. Hem de yalnızca bir kahve fiyatına!



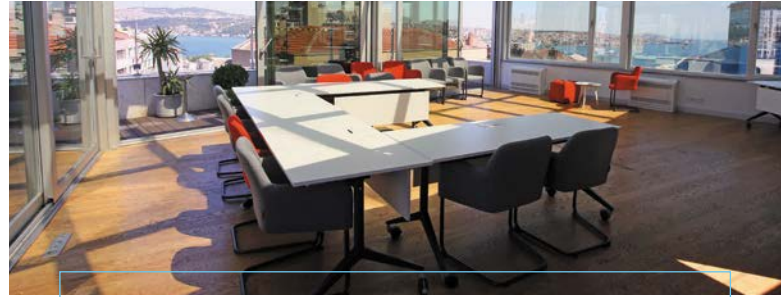
## Sanal Ofis

İletişim ve yasal adresiniz, gönderilerinizin alınması, sekreteryaya hizmeti ile sanal ofisinizin adresi iş hayatının en prestijli adreslerinde



## Hazır Ofis

Hızlı başlangıç, verimli çalışma, tasarruflu ve prestijli çalışma ortamı için ofisiniz şehrin en merkezi ve prestijli adreslerinde hazır



## Toplantı Odaları

Gelişmiş teknik altyapı, verimliliği arttıran donanım özellikleri ile 3 kişiden 250 kişiye kadar ihtiyaçlara cevap veren 150 farklı salon. İş hayatının en merkezi 12 farklı lokasyonunda