

Sayı
30

PROJE

Yönetim Dünyası



GELECEĞİ İNŞA EDENLER

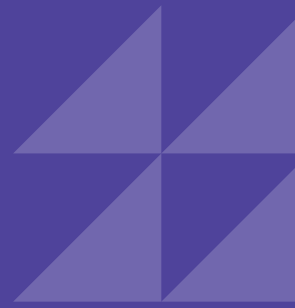
FUTURE MAKERS

PROJE YÖNETİM ZİRVESİ 2023

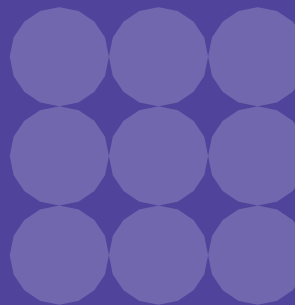
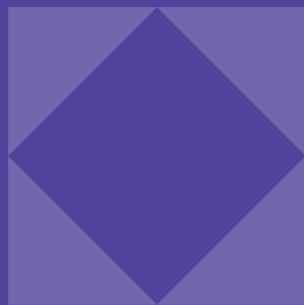
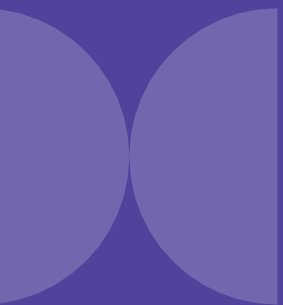
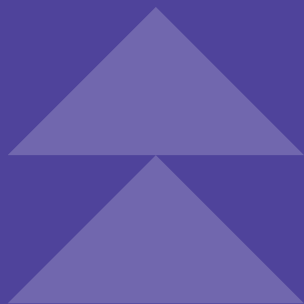
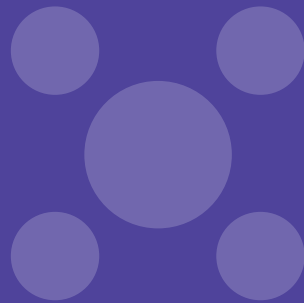
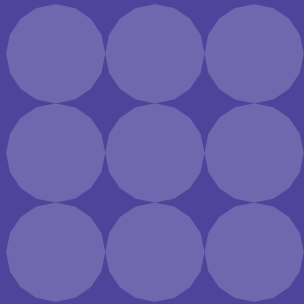
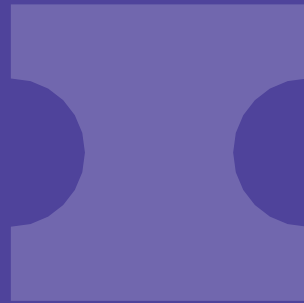
Çevik Dünyada Yapay Zekâ 16

Global Project Management
Job Trends PMI 2023 Raporu 20

Çevik Proje Yönetim Ofisine Giden Yol 32



Project
Management
Institute®
Türkiye



FUTURE MAKERS

GELECEĞİ İNŞA EDENLER

” It is not in the stars to hold our destiny
but in ourselves. ”

William Shakespeare.

Kaderinizi yıldızlarda arayanlardan mısınız yoksa kendi elleriyle onu inşa edenlerden mi?

Geleceği şekillendirme gücü bende diyorsanız;

Öyleyse doğru strateji, yüksek tutku ve dizginlenemeyen bir merakla yaşamın risk çemberinden atlamaya hazır olun!

Bilinmeyene duyulan arzu ve yeniliğin verdiği heyecan ile, odağında insanı ve doğayı bulunduran bir noktaya dokunarak, daha iyiyi istemek, daha dirençli, dengeli ve emin adımlarla **Geleceği Yaratan Bilginin İnşa Edilmesi** pek tabii ki mümkün.

Peki bu süreçte proje yöneticileri fark yaratmak için neler yapar, hangi adımları atar, neyi kazanır, neyi kazandırır ve dünyamızın geleceğini nasıl inşa eder?

Her birey, bu hayatta kendi projesinin kahramanı olduğu kadar profesyonel hayatta da birçok projeye imza atar. Ve siz, kendi projenizin sınırlarını zorlamak istiyorsanız biz hazırız!

Bu tarihi not edin: **7 Ekim 2023**'te; gerek iş, gerek özel hayatınızdan bir parça bulacağınıza inandığımız, ufkunuzu açacak, fark yaratacak bu seneki zirvemize tüm geleceğe ışık tutanları bekliyoruz.

Sen değiş, dünya değişsin!

**BURAYA
REKLAM
VEREBİLİRSİNİZ**

POWERING THE PROJECT ECONOMY™

Attend a PMI SeminarsWorld® event virtually or in-person to gain the capabilities and skills you need to turn ideas into reality.

Our events are an intensive and impactful learning, networking opportunities and are a valuable asset for your career.

PMI Project Management Institute.

Visit pmi.org/events for our current event listing.

PMI TR Proje Yönetim Dünyası
Periyodik Yayınında
reklamlarınızla yer alın.

İçindekiler

07 Başlarken

09 Başkandan

10 Çevik Dönüşümün Ürün Yönetimi Pratikleri Üzerine Etkileri

14 TürkTraktör'de Yalın ve Çevik Uygulamalar

16 Çevik Dünyada Yapay Zekâ

20 Küresel Proje Yönetimi İş Eğilimleri

32 Çevik Proje Yönetim Ofisine Giden Yol

40 Çok Kültürlü Uluslararası Projeleri Yönetmek

44 Fark Yaratmak: PMI TR'de Gönüllülük

46 PMP Sınav Deneyimleri

52 CAPM Sınav Deneyimleri

58 Haberler

64 Etkinlikler

künye

İmtiyaz Sahibi

Gaye Onay Bürkan

Genel Yayın Yönetmeni

Şeyda E. Gülşener

Editör

Seçil Heper

Yayın Kurulu

Asil Ege Büke
Tuğba Başargan
Seçil Heper
Beste Kaya
Arif Balsever
Bilal Nizam

İletişim

Adres : Sanayi Mah. Sultan
Selim Cad. No:67/1 34415
Kağıthane, İstanbul

Telefon : (+90) 212 281 3752

Web : pmi.org.tr

E-posta : dergi@pmi.org.tr

Sosyal Medya :
linkedin.com/company/pmi-tr/
instagram.com/pmi_tr/
youtube.com/user/PmiTurkeyChapter
facebook.com/PMITR/

Yayın Türü

PMI Türkiye Chapter'ın ücretsiz,
üç aylık yayınıdır.
Ulusal ve uluslararası alanda
proje yönetimi ile ilgili haber ve
içeriklerden oluşur.

•Her hakkı saklıdır.
•Yazı, fotoğraf ve illüstrasyonlar
izinsiz kullanılamaz, alıntı
yapılamaz.
•Dergide yer alan yazıların
ve ilanların sorumluluğu
sahiplerine aittir.
•Dergi için yapılan tüm
çalışmalar, gönüllülük esası
üzerinden gerçekleştirilmektedir.

Tasarım



Şeyda E. Gülşener

PMI Türkiye Basılı Medya Direktörü



Kıymetli Okuyucular,

Geleceği çapalamaya devam ediyoruz. Fütürizm geçen yüzyılın başlarında hayatımıza girmiş olsa da insanlık boyunca süregelen hep daha iyisinin arayışında olma arzusu ile geleceği çapalamaya devam ediyoruz. Bu motivasyonla PMI Türkiye olarak proje yönetimi profesyonellerine gerek meslekî gerekse kişisel ve sosyal alanlarda katkı sağlayacak, gelişimlerine ve dönüşümlerine imkân sağlayacak sözlü ve yazılı içerikler üretmeye devam ediyoruz. 7 Ekim'de düzenlenecek "Future Makers" zirvemizin bu çabayı zirveye taşıyacağına inanıyorum.

Proje yönetiminde metodolojik dönüşümü kendi kurum kültürlerine adapte etmeye devam eden şirketleri incelemeyi devam ediyoruz. Bu sayıda otomotiv sektöründe TürkTraktör'de "Çevik Dönüşümün Ürün Yönetimi Pratikleri Üzerine Etkileri" yazısı ile Asil Ege Büke ve Damla Topçu, "TürkTraktör'de Yalın ve Çevik Uygulamalar" yazısı ile Alper Aksoy deneyim aktarımında bulunacak.

Bu sayıda "Çevik Dünyada Yapay Zekâ" yazı dizisine başlıyoruz. Popüler yapay zekâ uygulaması ChatGPT'den proje yönetiminin hangi alanlarında faydalanabileceği ile ilgili değerlendirmeyi Burcu Akın Şengün'ün kaleminden okuyacaksınız.

PMI tarafından 2023 yılında yayınlanan "Global Project Management Job Trends" raporunu Tuğba Başargan Özsağiroğlu ve Asil Ege Büke sizler için derledi. İletişim ve problem çözme yeteneği yüksek, iş birliğine açık liderlik sergileyen, stratejik düşünme yetilerine sahip bireyler kariyerlerinde öne geçme konusunda daha avantajlılar.

Çevik Proje Yönetim Ofisi'ne Giden Yol yazı dizisinin 3. bölümünde Eren Özdemir ve Jacqueline Bascombe, "VUCA'da (Değişkenlik, Belirsizlik, Karmaşıklık ve Muğlaklık) Etkin Portföy Yönetiminin Yönetilmesi"nin inceliklerini kaleme aldılar.

Bu sayıda başlattığımız diğer bir yazı dizisi olan "Çokkültürlü Uluslararası Projeleri Yönetmek"i Şükrü Büyükyazıcı'nın kaleminden okuyabilirsiniz.

PMI Türkiye bünyesinde yürütülen gönüllülük faaliyetlerini Üyelik & Gönüllülük Başkan Yardımcımız Ünsal Atasoy geniş bir perspektiften sizlerle buluşturuyor.

Son olarak yakın zamanda PMP ve CAPM sertifikalarını almaya hak kazanmış proje yönetimi profesyonellerinin deneyim aktarımlarının sınava hazırlanma sürecinde olan bütün adaylar için yol gösterici olacağına inanıyorum.

İlham verici, kendinize ve çevrenize katkı sağlayabilecek ipuçlarını bulabildiğiniz bir okuma serüveni dilerim.

Esen kalın.



Gaye Onay Bürkan

PMI Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı



Merhaba değerli değişim liderlerimiz,

2023 yılının son üç ayına girmeye hazırlanırken PMI Türkiye ailesi olarak bu dönemlerde aynı bir heyecan içerisindeyiz.

7 Ekim'de Acıbadem Üniversitesi'nde bu yıl 29'sunu düzenleyeceğimiz "Future Makers" temalı Proje Yönetimi zirvesinde sizlerle bir araya geleceğiz. PMI Türkiye olarak zirvelerimizi her zaman İstanbul'da Avrupa yakasında yapardık. Bu yıl ilk defa Anadolu yakasında sizlerle farklı bir lokasyonda buluşmaya hazırlanıyoruz. Zirve proje ekibimiz yaklaşık 9 aydır gerek program içeriği, gerek lokasyon olarak proje yönetimi profesyonellerine en iyisini sunmak için çalışıyorlar.

PMI Türkiye olarak gönüllülerimizle her yıl olduğu gibi bu yıl da faaliyetlerimize ve projelerimize yenilerini ekleyerek üyelerimize değer katmaya devam ediyoruz. Ziyaretçilerimize daha iyi bir kullanıcı deneyimi sunabilmek için web sitemizi yeniledik! PMI Türkiye'deki yeni gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmak için web sitemize aşağıdaki linkten ulaşabilirsiniz. Bu projemizin ilk fazıydı, web sitemizi geliştirmeye devam edeceğiz. Link: <https://www.pmi.org.tr/>

Yine bu yıl PMP sınavına hazırlanan proje yönetimi profesyonellerine açtığımız PMP kolaylaştırma gruplarının yanına ACP kolaylaştırma grubunu da ekledik. Temmuz ayında ilk ACP kolaylaştırma grubu katılımcıları ile çalışmalarına başladı.

Bu yılın yine önemli projelerinden bir tanesi "Process Groups: A Practice Guide" kitabının Türkçeleştirilmesi çalışmasıydı. Çeviri sürecimiz tamamlandı, kitabı eylül ayı içerisinde basıp, siz değerli proje yönetimi profesyonelleri ile buluşturmayı hedefliyoruz. Rehberin tanıtım bölümünde PMI şu ifadelerle yer veriyor: "Geleneksel proje yönetimi uygulamaları ile mi iş yapmaya ihtiyacınız var? O zaman bu rehber doğru destek. PMBOK Guide'in tamamlayıcısı olan bu rehber öngörücü yaklaşımlarla proje yönetimi uygulama rehberliği sunuyor..." Kitaba göz attığımızda, PMBOK 6. sürümündeki proje yönetim süreçlerinin "Başlatma – Planlama – Uygulama – İzleme/Kontrol – Kapanış" süreç grupları altında ele alındığını görüyoruz. 390 sayfalık bu uygulama rehberi PMBOK6'nın yerini alacak ve PMBOK7'yi tamamlayacak gibi görünüyor.

PMI Türkiye çalışan ve tecrübeli proje yönetimi profesyonellerini desteklediği gibi yeni mezun ve üniversite son sınıf öğrencilerini de desteklemeye devam ediyor. Bu yıl İTÜ ile birlikte PMI Türkiye gönüllü eğitmenleri ile verdiğimiz CAPM eğitimine 986 öğrenci kaydoldu. Değişen CAPM sınav ve içeriğine göre gönüllü eğitmenlerimiz eğitim içeriğini bu yaz döneminde güncellediler ve bu yıl sonuna kadar bir CAPM eğitim grubu daha açmayı planlıyoruz.

PMI Türkiye ailesi yeni kurumsal üyeleri ile büyümeye devam ediyor. Key Yazılım ve AkademiDX aramıza hoş geldiniz! Sizlerle daha da güçlendik.

Son olarak PMI Türkiye adına, Cumhuriyetimizin 100. yılını kutlamak isterim. Cumhuriyetimizin kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk başta olmak üzere kahraman silah arkadaşlarını, aziz şehitlerimizi ve gazilerimizi rahmet ve şükranla anıyoruz. Nice 100 yıllara ...

Gelecek sayıda görüşmek dileğiyle...



**ASİL EGE
BÜKE**
TürkTraktör
Agile Coach



Çevik Dönüşümün Ürün Yönetimi Pratikleri Üzerine Etkileri

Ürün Program Yönetimi

Dijitalleşme, hızlı karşılanması gereken müşteri ihtiyaçları, rekabet, kalite beklentileri gibi pek çok nedenden ötürü, değişken koşullarda ve VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dünyasında ve ülkemizde de birçok şirket çevik dönüşümü gündemine aldı. Çevik dönüşüm yalnızca bazı çevik pratikleri uygulamak ve çevik çerçeveleri hayata geçirmekten ibaret değil. Özellikle verimlilik yaratmak amacıyla organizasyonlarında karmaşık yapıların ve silo departmanların bulunduğu köklü ve kurumsal şirketlerde çevik dönüşüm aynı zamanda muazzam bir zihniyet değişikliği anlamına da geliyor. Bu zihniyet değişikliğinin de davranışlarda ve iş yapış biçimlerinde vücut bulabilmesi için çevik dönüşümü organizasyonel yapılandırma ile desteklemek gerekiyor.

Çevik dönüşüm kapsamında, çevik proje yönetiminde deneyim kazanmak ve bu alandaki dönüşüme ışık tutmak adına bir ürün programını pilot proje olarak seçtik.

Çevik dönüşüme kadar hâlihazırda uyguladığımız yöntemimizde ürün proje ekipleri çapraz fonksiyonlu yapıda çalışan takımlardı.

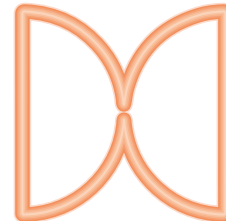
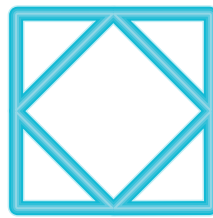
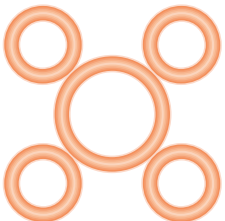
Pilot projemizdeki değişimi iki şekilde inceleyebiliriz. İlk değişim proje takımı ile ilgili olmuştur. Scrum çerçevesi ile yürüttüğümüz projede Scrum'ın üzerine kurulduğu noktalardan biri olan deneyelliği kendimize rehber alarak, proje ekibini tek takım yerine birden fazla takım olarak kurguladık ve takımları fonksiyonlardan /departmanlardan temsilciler yerine uçtan uca tüm ürün programındaki işleri tamamlayabilecek çalışanlardan oluşturduk.

Bu takımların oluşturduğumuz bir yönetim modeli ile periyodik şekilde senkronize olarak ortak konularını ve bağımlılıklarını yönetmesini sağladık. Ben de takımlardan birinin "Product Owner"ı (Ürün Sahibi) olarak çalışma fırsatı yakaladım.

Scrum takımlarının iş yapış şeklini de değiştirdik. Takımın iş listesindeki işler, takımdaki fonksiyon üyelerinin merkez uzmanlıklarına bağımlı kalmayacak şekilde, uygun olan başka ekip üyeleri tarafından da çekilebilmektedir. Yani aslında tüm ekip üyeleri "Developer"dır.

İkinci değişim, düzenli proje toplantıları yerine Scrum çerçevesi ile periyodik döngülerde sprintler koşulması konusunda yaşanmıştır. Her döngüde takımlar Scrum çerçevesinde olduğu şekilde "Sprint Planlama" etkinliği, "Daily Scrum" etkinliği ve her sprintin sonunda çıktılarının gözden geçirildiği "Sprint Review" etkinliği ve kalite ve etkililik (effectiveness) iyileştirme amacıyla yapılan "Retrospective" etkinliklerini gerçekleştirdi. Retrospective etkinliklerinde bireyler, etkileşimler, süreçler ve araçlar üzerine son döngüler değerlendirilerek her yeni döngüde (sprintte) bir iyileştirme aksiyonu alınmaya çalışıldı. Yani Scrum pratikleri uygulanmış oldu.

Proje bittiğinde elde edilen öğrenimler ve sonuçlara gelirse... Proje ekibinin memnuniyeti yüksekti. Omuz omuza olmak ve yeri geldiğinde temsil ettikleri fonksiyonların sınırlarından sıyrılarak ekipte yapılması gereken bir işi çekmekten dolayı memnundular. Bunun yanında takımı aynı anda çoklu odak alanda çalışan takımlara bölmek ve bu takımların sürekli senkronize olmasını sağlayacak yönetim modelini uygulamak



devamlı iletişim ve bağımlılık yönetimi alanlarında geleneksel takımlarımıza göre daha etkin oldu. Memnuniyet ortamının proje sonuçlarına somut etkisini görmek ayrıca önemliydi. Programın teslimat tarihi program başındaki plana göre %20 oranında daha erkene çekildi. Teslimat süresinin kılmasını sağlayan ana faktör, takımların bazı teslimatların tamamlanması ile ilgili bir deney aksiyonu almasıyla gerçekleşti. Burada şunu söylemem gerekiyor, her projenin dinamikleri birbirinden farklı olabileceği için her zaman aynı aksiyon, aynı miktarda iyileşme vermeyebilir. Ancak burada elzem olan husus, projeler esnasında ekiplerin hemfikir oldukları iyileştirme denemelerini yapabilecekleri ortamın varlığı ve deneysellik kültürünün olmasıdır. Bu denemedeki ana iyileştirme mantığını tüm projelerde bir baz olarak almak için sistemsel çalışmalarımız sürüyor.

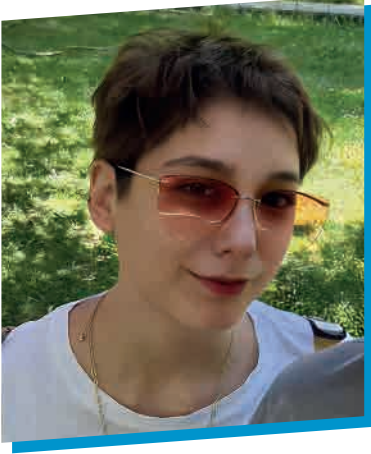
Pilot projemizdeki diğer öğrenimlerimiz arasında eşzamanlı birden çok program takımında yer alan üyelerin hem çevik hem geleneksel program/projelerde aynı anda çalışmasının bireyler için çok zorlayıcı olması yer almaktadır. Hem çevik program etkinlikleri hem geleneksel proje toplantıları derken, yoğun bir takvim ve zaman problemi yaşanabilmektedir.

Bu öğrenimlerin ışığında pilot projeden edindiğimiz, takımları değer yaratan odak takımlara bölerek yönetim ile uçtan uca değer yaratma fikrini sahiplenmekti. Odak takımlarımız waterfall (geleneksel) olarak değil, proje yönetiminin tüm fazlarında yönetim modeli çerçevesinde beraber çalışmaya başladılar.

Organizasyon olarak bu yöntem ile projelerimizi çevik çerçeveler ile yönetecek ve sonuçlarını görecek olmaktan ötürü heyecanlıyız.

Odak takımlarımız waterfall (geleneksel) olarak değil, proje yönetiminin tüm fazlarında yönetim modeli çerçevesinde beraber çalışmaya başladılar.





**DAMLA
TOPÇU**
TürkTraktör
Program Yönetimi
Mühendisi



Çevik Dönüşümün Ürün Yönetimi Pratikleri Üzerine Etkileri

Değişiklik Yönetimi Süreci

Ürün Yönetimi tarafında organizasyonel seviyede Çevik Dönüşüm henüz yeni de olsa, organizasyonel değişim öncesi geçtiğimiz yıl bütün ekiplerin katılımı ile kurgulanan Değişiklik Yönetimi Süreci bence Çevik Yönetim pratiklerinin ihtiyaca göre adaptasyonu için oldukça güzel bir örnektir. Bu yazımda sizlerle bu sürecin kurgulanması ve yürütülmesi esnasında edindiğimiz deneyimlerimizden kısaca bahsetmek istiyorum.

Değişiklik Yönetimi Süreci, bütün şirketler için oldukça kritik ve genelde yönetilmesi zor bir süreçtir. Elbette ki bu zorluk, firmanın büyüklüğü, ürün ailesinin çeşitliliği, ürünün karmaşıklığına göre her yerde farklılık göstermektedir. Özellikle seri üretimi yapılan fiziksel ürünlerde sürecin daha da zorlaştığını söylemek yanlış olmaz.

Mevcut sürecimizi incelediğimizde, iyileştirmeye ihtiyacımız olduğunu gördük.

Çevik yönetimin dört değerini hepimiz biliyoruzdur:

- Süreçler ve araçlar değil; bireyler ve etkileşimler,
- Kapsamlı dokümantasyon değil; çalışan ürün,
- Kontrat görüşmesi değil; müşteri ile iş birliği,
- Planı takip etmek değil; değişikliklere yanıt vermek önceliklidir.

Bu dört değeri incelediğimizde Müşteri, İletişim, Ürün Odaklılık ve Adaptasyonun merkezde olduğunu görebiliriz.



Değişiklik Yönetim Sürecini İyileştirme iç projemizde öncelikle süreçteki eksiklerimizi tespit etmek ve neyi farklı yapmamız gerektiğini bulmak üzere ilgili paydaşlarla bir araya geldik.

Uygulayıcılar/kullanıcılar diğer bir deyişle, geliştiriciler/müşteriler (bu süreçte her bir paydaş bir departmanı temsil ettiği için, her bir paydaş hem uygulayıcı hem de diğer paydaşların müşterisi olarak değerlendirdik) ile bir araya gelerek mevcut sürecimizin üzerinden geçtik.

Müşteriler/geliştiriciler birbirleri ile iletişim kurdu. Her bir paydaş sürecin kendi alanıyla ilgili bölümlerine hâkimken diğer paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarına hâkim olmamasının mevcut sürecin aksamasındaki önemli etkenlerinden biri olduğunu gördük.

Bu süreçte nelerin aksadığını müşterilerimiz/uygulayıcılarımız ile belli aralıklarla tekrar tekrar diğer bir deyişle iterasyonlarla değerlendirdik ve her iterasyon sonucunu pilot uygulamamıza yansıtarak etkilerini tekrar paydaşlarımızla analiz ettik.

Pilot uygulama sonucunda aldığımız geri bildirimler ve KPI'lardaki iyileştirmeler müşteri/geliştirici için tatmin edici seviyeye ulaştığında şirket genelinde yeni sürecimizi devreye aldık.

Tüm paydaşlarımızla beraber kurguladığımız, pilot olarak çıktılarını takip ettiğimiz bu sürecin eski süreçten en büyük farkı, yine çevik yönetim uygulamalarından ilham alarak iteratif bir sürecin çerçevelerini belirlemek oldu.

Yeni sürecimiz, temelde “değeri yaratan” ve “değeri teslim eden” odaklı olmak üzere dört ara fazda kurgulandı ve birbirleri ile etkileşimde olan bu fazlarda tüm paydaşları sürece odaklı bir şekilde dâhil ederek etki analizinin daha doğru ve etkin yapılmasını sağlamış olduk.

Özetlemek gerekirse, hem değişiklik yönetimi sürecinin kurgulanması sırasında hem de sürecin kendisinde çevik değerlerden ilham aldık ve kendi ihtiyaçlarımıza göre terzi usulü uyarlayarak paydaşları memnun eden bir süreç kurguladık ve devreye aldık.





ALPER AKSOY

TürkTraktör
Agile Coach



TürkTraktör'de Yalın ve Çevik Uygulamalar

II. Dünya Savaşı sonrası Taiichi Ohno'nun öncülüğünde Japonya'da doğan Toyota üretim sistemi, yalın üretimin ve sonrasında yalın felsefenin temelini oluşturmuştur. Ohno'nun ABD'deki süpermarketlerden esinlenerek oluşturduğu sistem, o döneme değin uygulanan itme sisteminin tersine çekme sistemi prensibi ile düzenli bir üretim ve ürün akışı sağlamayı hedefler. Bu düzenli akışın ana amaçlarından biri problemleri, kısıtları görünür kılmak ve şeffaflaştırmaktır. Ancak bu şekilde sorunlar gün yüzüne çıkar, tüm takım tarafından görünür olur ve atak edilebilir. Sürekli iyileştirmenin temeli de buna dayanır.

Yalın üretimde müşteri proseslerden başlayarak son müşteriye kadar giden süreçte, tam zamanında (JIT-Just in Time) üretim ve teslimat esastır. Müşterisi yani talebi olmayan üretime israf olarak bakılır. Özetle stok, en büyük israflardan biridir. Amaç her zaman müşteri için tam zamanında, hatasız değer yaratmaktır. Bu nedenle üretim süreçlerinde müşteri için değer oluşturmayan faaliyetler (NVAA – Non-Value Added Activity) titizlikle incelenir. Ürün üzerinde oluşan kalite problemleri ve prosesdeki hatalar sürekli görünür kılınır ve sonraki proseslere, son adımda da asıl müşteriye "0" hatalı ürün teslim edilmesi hedeflenir. Tespit edilen tüm bu değer yaratmayan faaliyetler, kısıtlar, hatalar ve problemler irili ufaklı sürekli iyileştirme projeleriyle ele alınır. Dolayısıyla şeffaflaştırılan tüm bu problemler aslında birer iyileştirme fırsatıdır.

Yalın prensipler yeni ürün ya da yeni ekipman projelerini de farklı şekilde besler. Mevcut proseslerde oluşmuş kayıplar ve problemlerden yola çıkarak, öğrenilmiş tüm derslerin (lessons learned) yeni ürün ve yeni ekipman projelerine erken fazlarda yansıtılması hedeflenir. "Front Loading" olarak tanımlanan bu yaklaşım aslında klasik (waterfall) proje yönetim anlayışından daha farklı bir yönetim modeli gerektirir. Pazarlamadan kaliteye, tasarımdan üretime, satın almadan lojistiğe kadar tüm paydaşlar projenin ilk

adımından itibaren beraber çalışır ve birbirlerini geri bildirimlerle beslerler. Projenin ileri safhalarında oluşabilecek sorunlar ve memnuniyetsizlikler, paydaşların erken aşamalarındaki katkıları ile minimize edilir. Böylelikle tüm paydaşlar için daha kusursuz, müşteri için de daha çok değer yaratan ürün ve proseslerin oluşması sağlanır.

Sürekli iyileştirme kültürünün temel konularından biri de çalışan gelişimidir. Hem kayıpların, problemlerin görülebilmesi ve şeffaflaştırılması; hem de bu problemlerin uygun tekniklerle ele alınıp çözülebilmesi için çalışanların belirli yetkinlik ve bilgi birikimine sahip olması gerekir. Bazı çalışanların giderek daha da uzmanlaşması ve ileri teknikleri uygulayabilmesi gerekirken, her bir çalışanın da en azından temel araçları bilip uygulayabilmesi kritiktir. Sonuç olarak yalın prensiplerin uygulanmasının merkezinde yetkin çalışan ve yetkinlik yayılımı yer alır.

TürkTraktör'de yukarıda özetlemeye çalıştığım yalın prensiplerle oluşan WCM (Dünya Klasında Üretim) metodolojisini 10 seneyi aşkın süredir uygulamaktayız. İş güvenliğinden lojistiğe, insan kaynakları geliştirmeden otonom bakıma, kaliteden erken ürün yönetimi gibi farklı konulara odaklanan ondan fazla takımımızla yalın üretim faaliyetlerimizi sürdürmekteyiz. Model alanlardan başlayarak uygulamaya aldığımız yalın üretim yaklaşımları her iki fabrikamızda, Ankara ve Erenler'de tüm proses ve üretim alanlarına yayılmış durumda. Yılların emeği ve bilgi birikimi ile oluşturduğumuz sürekli iyileştirme kültürümüze, son 2 yılda yeni bir soluk ekledik; çevik metodlarını (Scrum ve Kanban) yalın üretim teknikleri ile beraber uygulamaya başladık.

Çevik zihniyetin temelinde zaten yalın zihniyetin yer aldığını biliyorduk. Müşteri ve değer odaklı bir yaklaşımı temel alan, israfın en aza indirgenmeye çalışıldığı, takım içi ve takımlar arası iş birliğinin ve geri bildirim kültürünün yaşatıldığı, çalışan ve takım gelişiminin sürekli odakta olduğu, gözlem ve adaptasyona

dayanan çevik zihniyet aslında yalınla ortak amaç ve prensiplere sahip. Bizim çevik yaklaşımlarla beraber iyileştirme fırsatı olarak gördüğümüz öncelikli konu ise, iş birimlerimiz ve WCM takımlarımızın yönetim, iş yapış biçimini daha da ileriye götürmek oldu. Periyodik yol haritaları bulunan iş birimlerimiz ve takımlarımızın waterfall (klasik) bir mantıkta işlerini ve projelerini ilerletmesi yerine; döngüsel ve iteratif bir yaklaşımla, iş çıktılarının daha şeffaf ve paydaşlardan geri bildirim almaya açık olduğu, takımların kısıtlarının görünür kılındığı bir yöntemle çalışmaya başladık. Bunun için de iş yapış biçimimizi belirli takımlarımızda Kanban'a, belirli takımlarımızda da Scrum'a uyarladık.

Takım liderlerimiz artık ürünün sahibi (PO-Product Owner) olarak öncelikler doğrultusunda etkili backlog ve paydaş yönetimi yaparken, takımlarımız her sprint belirlenen hedef doğrultusunda daha hızlı ve görünür şekilde çıktı üretir oldu. Düzenli geri bildirim döngüleri ile şeffaflık arttı. Takım içi ve takımlar arası iş birliğindeki artış dikkate değerdi.

Yalın üretim kültürümüzde iş sonuçlarını, KPI'ları (Key Performance Indicators), mevcut durumu ve ilerlemeleri şeffaflaştırıp görselleştirdiğimiz üretim birimi panolarımız zaten bulunuyordu. Bu panoların önünde gerçekleşen günlük "Gemba" toplantılarında takım üyeleri ve ilgili paydaşlar durum değerlendirmesi yapardı. Çevik çalışma yapısıyla beraber "Gemba" buluşmaları "Daily"lere, yalın takım panoları da Scrum / Kanban board'a dönüştü.

Proseslerde uyguladığımız WIP (Work In Process) ve stoğu limitleme ve mümkün olduğunca setup sürelerini azaltma (context switching) yaklaşımlarını takımlarımızın iş yapış biçimine de yansıttık. "Başlamayı bırak, bitirmeye başla!" mottosunu benimseyip takımlarımızın aynı anda üzerinde çalıştığı proje ve iş sayısını kısıtlayarak ilerliyoruz. Takımlarımızı dolu kılmaktan ziyade iç ve dış müşterilerinin taleplerine en hızlı, doğru ve adapte şekilde cevap vermeye öncelik veriyoruz.

Çevik yaklaşımlarla beraber en büyük kazanımlarımızdan biri de yetkinliklerin daha hızlı bir şekilde yayılması oldu.

Çevik yaklaşımlarla beraber en büyük kazanımlarımızdan biri de yetkinliklerin daha hızlı bir şekilde yayılması oldu. Kurduğumuz chapter yapıları ile kısıt olduğu görünen yetkinleri daha odaklı şekilde ele alabiliyoruz. Üretilen çıktının daha görünür olması ve paydaşlardan gelen geri bildirimlerin motivasyonu da gelişim kültürüne çok pozitif bir katkı yaptı ve gelişimi hızlandırdı. Elbette bunların sonucu olarak sürekli iyileştirme kültürümüz daha da güçleniyor, takımlarımızın ve fabrikamızın KPI'ları da sürdürülebilir şekilde iyileşmeye devam ediyor...





BURCU AKIN ŞENGÜN

Türk Telekom -
Scrum Master
Eğitmen



Çevik Dünyada Yapay Zekâ

Yapay Zekâ Destekli Takımlar

1 Bölüm

“İstedığımız, deneyimlerden öğrenebilecek bir makine” diyen Alan Turing aramızda olsaydı eminim mutluluk gözyaşları döküyor olurdu. Tarihçesi 1940'lara kadar uzanan yapay zekâ kavramı ne oldu da 80 yıl sonra bir anda ve oldukça hızlı bir şekilde hayatımıza girdi?

Yanıtı basit aslında. Bu zamana kadar yalnızca uzmanlarca ele alınan ve belki de yalnızca uzmanlarca tam anlamıyla anlaşılabilen yapay zekâ kavramı ChatGPT ile birlikte, yapay zekâyı çoğunlukla filmlerden görmüş ve robot istilasından ibaret zanneden halkın da yararlanabileceği bir araç haline geldi. Öyle ki geliştiricilerinin ChatGPT adını verdikleri bu sohbet robotu lansmanından yalnızca 5 gün sonra 1 milyon, 2 ay sonra ise 100 milyon kullanıcıya ulaştı. Henüz yalnızca 12 ülkede kullanıma sunulan ChatGPT'nin mobil uygulaması, 6 günde 500 binden fazla kişi tarafından indirildi.

ChatGPT doğal dil işleme yeteneği sayesinde sanki bir arkadaşımızla sohbet edermişçesine kendisine sorular sormamıza olanak sağlıyor. Arama motorlarına anahtar sözcükler girerek belki yıllarca uğraşıp ulaşamayacağımız yanıtları saniyeler içerisinde karşımıza getiriyor, hem de sohbet akışı içerisinde! Üstelik bu arkadaş 50'den fazla dilde sohbet edebiliyor.

ChatGPT ve diğer yapay zekâ uygulamaları dünyayı kasıp kavuradursun gelin biz konuyu daha küçük ölçekte ele alalım. Proje yönetimi alanında bu teknolojiden nasıl faydalanabiliriz?

Bir proje yaşam döngüsü boyunca proje yöneticisinin yönetmek durumunda olduğu birçok bilgi alanı bulunmaktadır. Bunların en kritikleri ise proje sac ayağı olarak adlandırdığımız kapsam, zaman ve bütçe yönetimi. ChatGPT'ye sunacağınız proje verileri (görevler, eforlar, bağımlılıklar, öngörülen riskler, kaynakların yetkinlikleri, maliyetler, donanım ve lisans ihtiyaçları vb.) karşılığında bu 3 bilgi alanı ve diğerleriyle ilgili uygulanabilir etkili öneriler ve projenin gelecekteki durumuna ilişkin öngörüler (olası gecikmeler ya da

daha fazla kaynağa ihtiyaç duyabileceğiniz yerler vb.) alabilirsiniz. Daha da fazlası uzun ve karmaşık toplantı notlarını, öğrenilmiş dersleri ChatGPT'ye özetletebilir, istediğiniz şablonla yeniden şekillendirerek enerjinizi projeye ilgili bilinçli kararlar vermeye harcaabilirsiniz. Bütün paydaşlara hitap eden bir dilde proje durum raporu oluştururken ChatGPT'ye danışabilir, raporunuzu verip yorumunu alabilirsiniz.

Peki ChatGPT günümüz dünyasında en yaygın olarak kullanılan çevik çerçeve olan Scrum'a nasıl katkılarda bulunabilir?

ChatGPT'yi Scrum takımlarının içerdiği 3 role büründürmek mümkün; Ürün Sahibi (PO-Product Owner), Scrum Ustası (SM-Scrum Master) ve Geliştiriciler (Developers).

Diyelim ki bir Ürün Sahibisiniz ve ürün iş listenizdeki işleri önceliklendirmek istiyorsunuz. Yapmanız gereken isteğinizi ChatGPT'ye anlatmak. İş listenizi, işler arası bağımlılıkları, riskleri, ürün strateji ve vizyonunuzu ChatGPT'ye verip önceliklendirmesini isteyebilirsiniz, ya da iş ekiplerinizden gelen bir talebin kullanıcı hikâyesi ve kabul kriterlerini yazdırmanız mümkün.

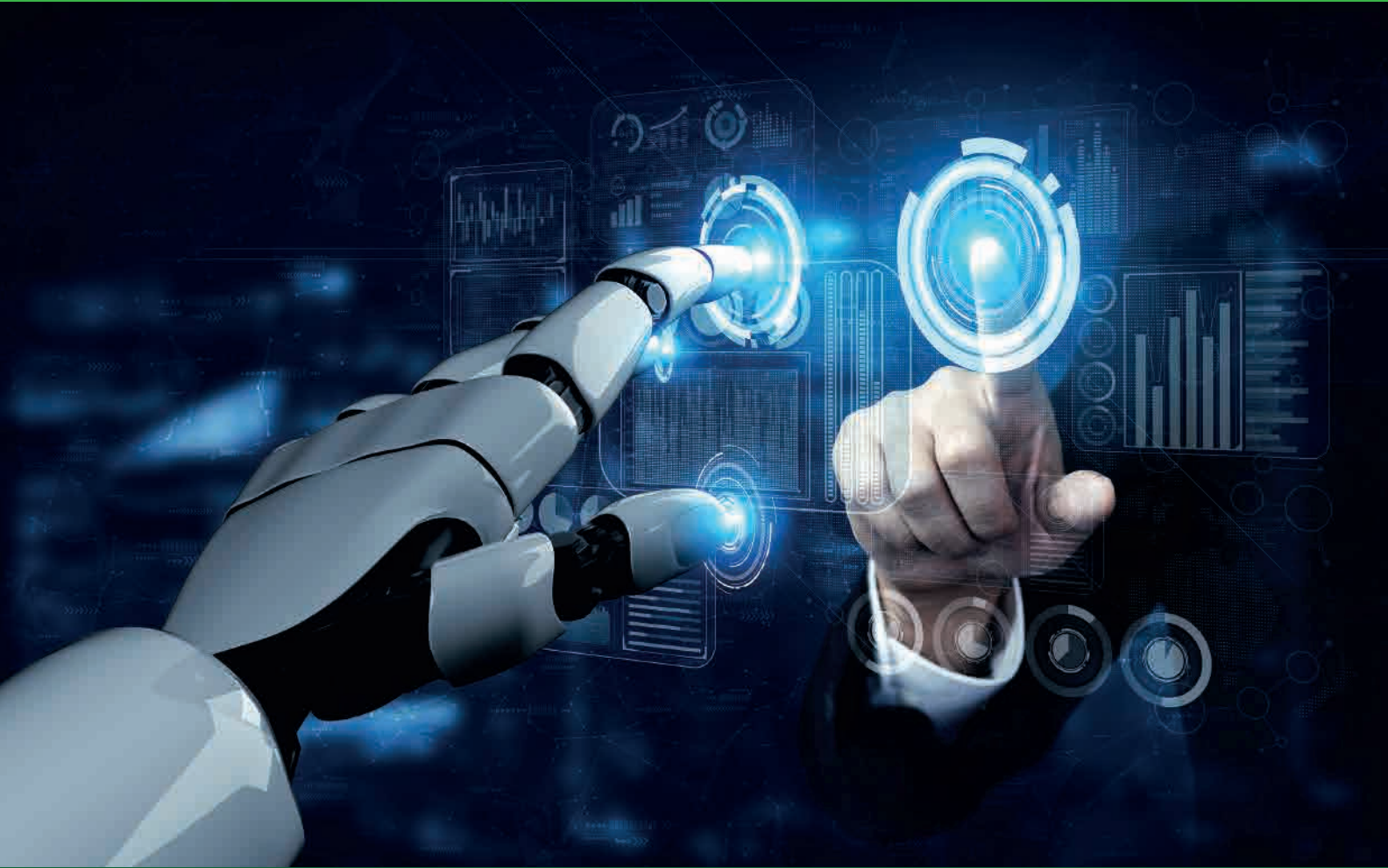
İşe yeni başlamış bir Scrum Ustası olduğunuzu farz edelim, retrospektif etkinliğinde kullanabileceğiniz teknikleri öğrenmek istiyorsunuz. ChatGPT'ye “Ben bir Scrum Master'im. Bana retrospektif etkinliğinde kullanabileceğim teknikler önerebilir misin?” diye sormanız yeterli. Takım üyelerine sürekli gelişim yolculuklarında rehberlik edebilmek ve mentörlük yapabilmek için en iyi uygulamalar, çeviklik ilkeleri ve Scrum teknikleri hakkında tavsiyeler alabilirsiniz.

Geliştiriciyseniz ve yazılım dünyasında sık kullanılan kod bloklarını tekrar tekrar yazmakla uğraşmak istemiyorsanız (ki çok haklısınız tekerleği yeniden keşfetmeye gerek yok), bilmelisiniz ki ChatGPT kodları sizin için yazıyor, size de yalnızca kopyala yapıştır yapması kalıyor.

Sonrasında birim test, fonksiyonel test, güvenlik testi senaryolarını da yazdırmasını isteyerek koşacağınız testler konusunda fikir olarak ilerleyebilirsiniz.

Benzer örnekleri çoğaltmak mümkün. Ben bu yazımda ChatGPT'den destek alabileceğimiz alanları genel olarak sıralamakla yetineceğim:

- İletişim ve İş birliği
- Bilgi Yönetimi
- Otomatik Görev Delegasyonu
- Eğitim ve Destek
- Süreç İyileştirme
- Raporlama ve İzleme
- İş Akış Uygulamaları ile Entegrasyon
- Sorun Çözme
- Fikir Geliştirme
- İnsan Kaynakları
- Müşteri İlişkileri



Elbette her nimetin bir külfeti olduğu gibi ChatGPT'yi kullanmanın da birtakım incelikleri ve potansiyel tehlikeleri mevcut. İncelik nedir diye soracak olursanız, derdimizi ChatGPT'ye doğru anlatabilmek diye yanıtlarım. Bu iş için yeni bir meslek türemiş durumda: Prompt Engineering (Sufle Mühendisliği, İstem Mühendisliği, Girdi Mühendisliği). Çok özet olarak İstem Mühendisliği, “yapay zekâ araçlarından istenen bir çıktı için modele en iyi nasıl talimat verileceğini yinelemeli olarak bulma işidir” diyebiliriz. Bir istem mühendisi ne işler yapar, hangi yetkinliklere sahip olmalıdır, ne kadar kazanır gibi konuları merak ederseniz ChatGPT'ye sormanızı öneririm.

Buraya kadar olan bölümü okuyanlar yapay zekânın insanlığa parlak bir gelecek sunacağını düşünebilir. Yalan da değil. Yapay zekâ-insan iş birliğiyle becerilerimizi ve kapasitemizi geliştireceğimiz, çalışma şekillerimizi iyileştireceğimiz şüphe götürmez.

Aynı zamanda yapay zekâyla birlikte hayatlarımıza çeşitli karmaşık sorunlar ve tehlikeler de girecek ve hatta girmeye başladı bile. Unutulmaması gereken bu sorunlar yapay zekâ tarafından yaratılmıyor, yapay zekâyı kötü amaçla ya da bilinçsizce kullanan insanlar yüzünden ortaya çıkıyor.

Bu tehlikelerin içinde başı “yanlış bilgi” ve “bilgi güvenliği” çekiyor. Yani ChatGPT'nin verdiği yanıtlara körü körüne güvenmek doğru değil. Mutlaka bir doğrulama süzgecinden geçirmek gerekiyor.

İstemlerinizi yazarken güvenlik ihlali oluşturabilecek şirket özel bilgileri gibi bilgiler vermemeye dikkat etmenizde fayda var yoksa sonunuz Samsung çalışanları gibi olabilir.



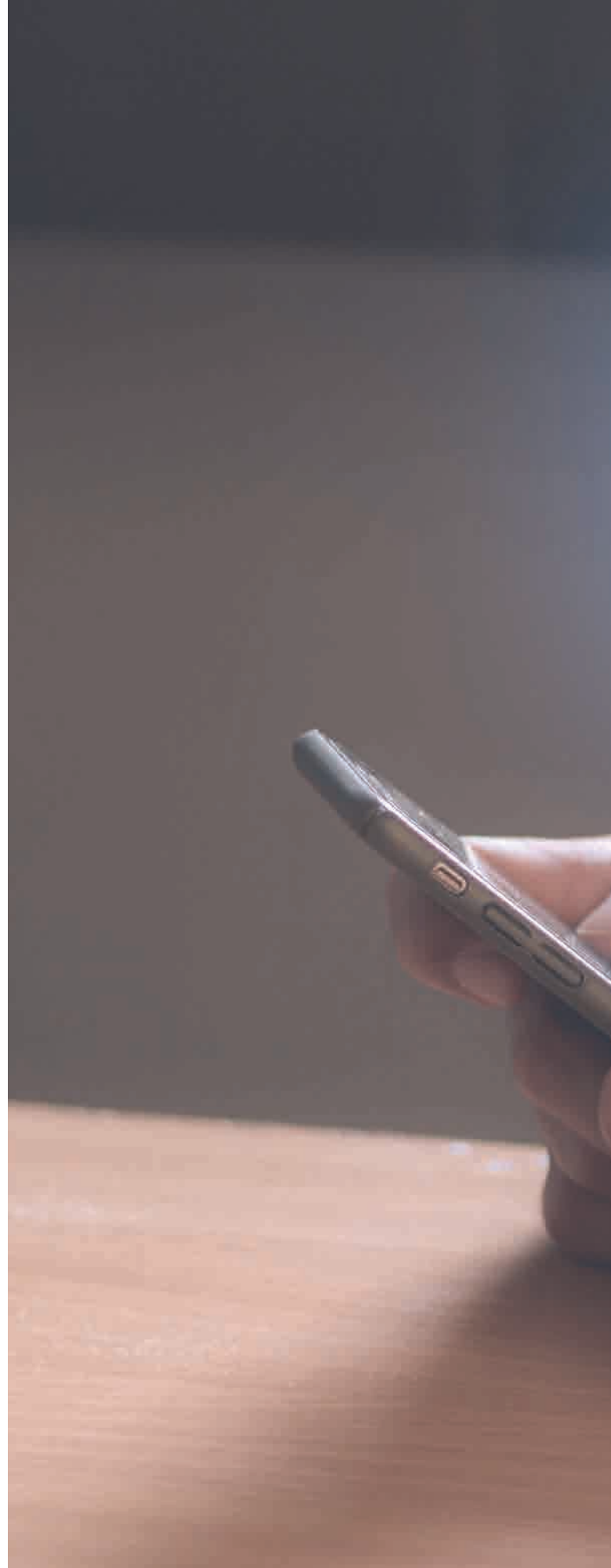
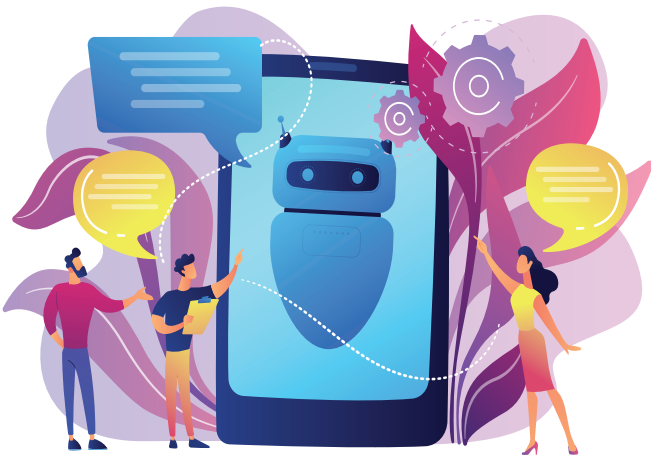
Bir başka tehlike olan ve internet dünyasında sıklıkla karşılaşmaya başladığımız “sahtecilik” olarak adlandırabileceğimiz “deepfake” teknolojisi yadsınamayacak boyutlara ulaşmış durumda.

Tehlikelerden en ilgi çekici olanıysa insanların ChatGPT'ye bağımlı hale gelmeleri sonucu kendi düşünme ve analiz yeteneklerini kullanmaktan vazgeçmeleri, etkileşim kurma becerilerinin zayıflaması.

Elbette beyaz yakalıların birinci gündemi işsiz kalma korkusu. Şu an yapay zekâ furçasının zirvesindeyiz ve önümüzdeki birkaç yıl içinde beyaz yakalı işlerin yapay zekâ uygulamaları tarafından yok edileceği konusunda paniğe kapılıyoruz. Görünen o ki yapay zekâ bütün rutin işleri üstlenerek bizi insan yapan olgulara odaklanmamızı teşvik edecek. Yapay zekânın gelişim hızına bakarsak çok geçmeden bunu birlikte göreceğiz.

Yapmamız gereken kaygılanmayı bırakıp geleceği kucaklamak, yapay zekânın gelişen becerileri karşısında kendimizi gereksizleşen sınıf olarak görmeyip bu hikâyenin öznesi olmak.

Not: Bu yazı ChatGPT'ye yazdırılmamıştır.



CHATBOT

Hello
What can i help you with?



Derleyenler:
Tuğba Başargan
Asil Ege Buke

Küresel Proje Yönetimi İş Eğilimleri (Global Project Management Job Trends)

PMI 2023 Raporu

Dünya çapında gözlenen bozulma ve belirsizliklere rağmen proje profesyonelleri kariyerlerinde ilerleme fırsatları bulmaktadır. PMI Global'in dünyadaki eğilimleri göz önünde bulundurarak 2023 yılı için beklenen proje yönetimini iş eğilimlerini hazırladığı raporu sizin için özetledik. Dünyadaki genel durum özetini ve bölge özelindeki eğilimleri ilerleyen bölümlerde bulabilirsiniz.

GSYİH (Gayri Safi Yurt İçi Hasıla) artışlarının tüm ülkelerde yavaşlaması beklenmekte ve ekonomik sıkıntı 2023 yılındaki tahminleri gölgelemektedir. Uluslararası Para Fonu (IMF) 2023'te %2,9'luk ekonomik büyüme öngörmektedir ki bu 2022 yılı sonunda beklenen %3,4'lük ekonomik büyüme değerinden daha küçüktür. Birçok şirket ekonomik sıkıntılar nedeniyle kemer sıkma politikasına gitse bile hâlâ markette ciddi bir yetenek eksikliği mevcuttur.

PMI'in en son Yetenek Açığı (Talent Gap) raporuna göre, 2030 yılına kadar açılması beklenen proje yönetimi temelli pozisyonların doldurulması için her yıl 2,3 milyon kişinin istihdam edilmesi gerekmektedir. Rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek için şirketler, değişim ve stratejik değeri sağlayabilme yetisine sahip problem çözücü ve ilişki kurma yetenekleri yüksek kişilerin alımına odaklanacaklardır.

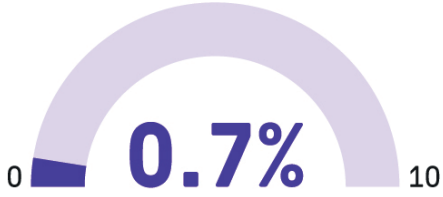
PMI Mesleğin Nabzı (PMI Pulse of the Profession®) 2023 raporunda sunulan ankete göre, neredeyse bütün sektörlerde, ankete katılanlar arasında, iletişim (%68) sahip olunması gereken en önemli yetenek olarak öne çıkmaktadır. Onu problem çözme (%65), işbirlikçi liderlik (%62) ve stratejik düşünme (%58) takip etmektedir. Bu yeteneklerin yanında temel teknik becerilerini de geliştiren proje profesyonellerinin daha değerli olması beklenmektedir.



Bazı sektörlerde, proje faaliyetleri sabit kalsa bile işe alım oranlarında yavaşlama görülebilir. Örneğin, Spiceworks Ziff Davis raporuna göre, BT (Bilişim Teknolojileri) sektörünün %27'si bütçelerini gelecek yıl arttırmayı düşünüyor. Buna rağmen ekonomik sıkıntılardan kendini izole etmek için işe almayı durdurabilir. PMI TR'nin dâhil olduğu Avrupa bölgesinde bahsi geçen durumların iş fırsatları, ilgi odağı sektörler ve yükselen trendler üzerindeki etkilerini sizin için derledik.

Yüksek enflasyonun kuşattığı bir enerji krizi, ekonomik belirsizlik ve Rusya'nın Ukrayna'yı işgali nedeniyle bu yıl Avrupa'nın GSYİH düşüşünü görmesi bekleniyor. Avrupa Merkez Bankası, bölge genelinde işsizlik oranının 2022'de %6,6 iken 2024 başında %7'ye yükselmesini öngörüyor. Ayrıca, Avrupa'nın en büyük 2 ekonomisinin (Almanya ve İtalya) bu yıl resmen resesyona geçeceği tahmin ediliyor ve genel işgücü ortamının, potansiyelleri ile beraber, büyük ölçüde kasvetli olması muhtemel olarak görülüyor.

2023 GDP GROWTH FORECAST



SECTORS TO WATCH

⚡ Energy

💻 IT

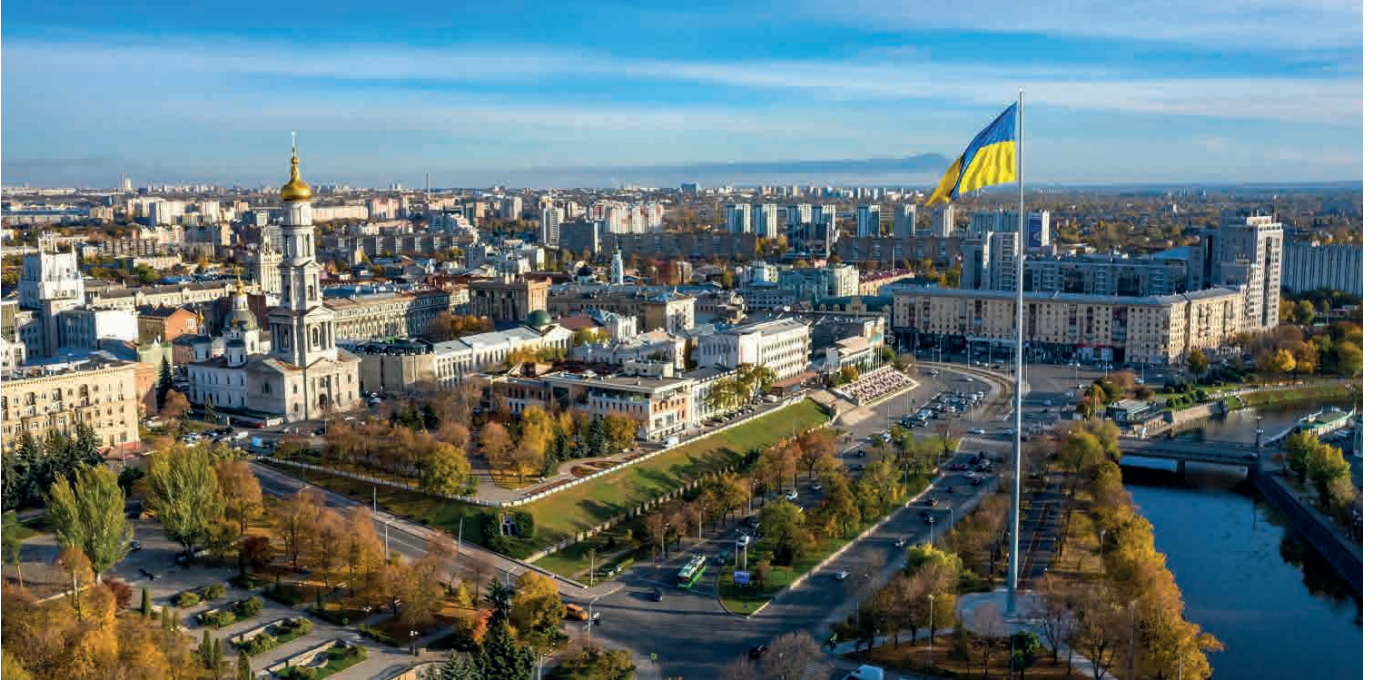


Pek çok şirketin ekonomik kargaşa nedeniyle işe alımları donduracağı ve maliyet düşürücü önlemler uygulayacağı açık olsa da, şirketler doğru becerilere sahip proje profesyonelleri işe almak için bir yol bulabilir.

2022'nin sonlarında yapılan bir ManpowerGroup anketine göre, Avrupalı işverenler arasındaki işe alım niyetlerinin, 2021'in aynı dönemine kıyasla büyük ölçüde sabit kaldığını ortaya koydu. Araştırmaya göre, bazı ülkelerde, özellikle İsveç, Fransa, Norveç ve Belçika'da yakın geçmişte işveren işe alma niyetlerinde güçlü bir büyüme görüldü.

Birleşik Krallık'ta da Londra'daki danışmanlık firması Adept Management'ın kıdemli danışmanı Reham Bennis, hem deneyimli proje yöneticileri hem de yeni mezunlar için pek çok iş imkânı olduğuna inanıyor. Bennis, Brexit'in ardından Avrupa Birliği genelinde yetenek bulmak daha zor olduğundan, Birleşik Krallık'taki işe alım yöneticilerinin proje yönetimi pozisyonlarını doldurmakta zorlandığını ekliyor.





Ukrayna'daki savaş nedeniyle Avrupa'daki hükümet liderleri Rus ihracatına, yani petrol ve tahıla olan bağımlılıklarını azaltmaya çalışmaktadır. Bu, özellikle enerji alanında yeni çözümler oluşturabilecek yetenekleri işe almak ve elde tutmak anlamına gelmektedir. Bu da hükümet ve özel sermaye ve risk sermayesi yatırımlarında enerji projelerindeki artışlara işaret etmektedir. Örneğin, bir S&P Global Market Intelligence raporu, yenilenebilir enerji projelerine özel sermaye ve risk sermayesi yatırımlarının 2021'in tamamı için 633 milyon ABD dolarından, yalnızca 2022'nin ilk 3 çeyreğinde 5,5 milyar ABD dolarına yükseldiğini ortaya koydu.

Enerjinin ötesinde, diğer sektörlerin işe alım ihtiyaçları genellikle konumdan etkilenmektedir. Finans, üretim, eğitim ve sağlık sektörlerindeki Alman kuruluşları derin bir yetenek eksikliğinden etkilenmektedirler ki bu ManpowerGroup anketine katılanların neredeyse %80'ini etkilemektedir. Ancak Fransa'da BT, inşaat, konaklama ve imalat sektörlerindeki işverenler ihtiyaç duydukları yeteneği bulmak için uğraşmaktadırlar.

Avrupa'nın %6'lık işsizlik oranı, bölgedeki mevcut işlerin %3'ünün doldurulamaması gerçeğiyle çelişiyor ve bu da kuruluşların aradığı beceriler ile pazarın mevcut yetenekleri arasında bir uyumsuzluğun sinyalini veriyor. Daha fazla uyum sağlamayı hedefleyen Avrupa Komisyonu, 2023'ü Avrupa Beceri Yılı ilan etti ve 580 milyon Avrosu dijital beceri kazandırma için olmak üzere geniş kapsamlı bir girişim programı önerdi.

Bennis (Adept Management, UK), sektörden bağımsız olarak, yeni kariyer fırsatları arayan proje profesyonellerinin ağ kurmayı bir öncelik haline getirmesi gerektiğini söylemektedir. Endüstri etkinliklerine katılarak bağlantılar kurulması, iş arkadaşları ve meslektaşları ile etkileşimlere geçilmesi ve dünyaya bakış açılarının sunulmasını önermektedir. Teknik yeteneklerin yanında sosyal becerilerin de önemini vurgulamaktadır. İletişim ve işbirlikçi liderlik gibi beceriler işe girip girmeme arasındaki farkı yaratabilmektedir.

Fransa, Paris'teki Inetum'da BT proje yöneticisi olan Sylvain Costy de aynı fikirde olduğunu belirtmektedir. Teknik beceri ve güç becerilerinin doğru kombinasyonuna sahip olanlar her türlü iş piyasasında göze çarpmaktadır. İşe alım yöneticileri artık iş geçmişi, proje yönetimi deneyimi ve strese karşı iyi bir direnci olan adaylar aradığını belirtmektedir.

Dünyanın dört bir yanındaki kasvetli ekonomik tahminlere rağmen, proje yeteneklerine olan talep devam edecektir. Güçlü güç becerilerine ve değişime hazır bir zihniyete sahip proje profesyonelleri, kuruluşların 2023'te dirençli kalmasına yardımcı olabilecekler ve daha da önemlisi kariyerlerini çok öteye taşıma şansına sahip olabileceklerdir.

Ekonomik belirsizliklere rağmen, bölgede proje yönetimi profesyonellerine olan talep güçlü bir şekilde devam etmektedir. Asya-Pasifik pazarı önemli bir büyüme yaşıyor ve proje profesyonelleri değişimi yönlendirmek, stratejik değer sunmak ve karmaşık sorunları çözmek için gerekli görünüyor.

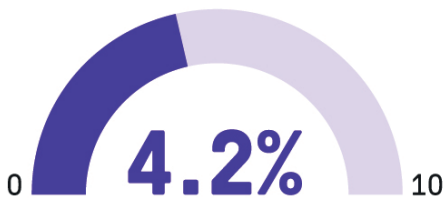
İletişim halen mevcut koşullarda en önemli beceridir ve onu sorun çözme, işbirlikçi liderlik ve stratejik düşünme gibi beceriler takip etmektedir. Bu becerilerde ve temel teknik yetkinliklerde ustalaşmak, proje profesyonellerini değerli kılar ve iş piyasasının daraldığı durumlarda daha az savunmasız hale getirir.






Asya-Pasifik bölgesinde proje yönetimi yeteneği açığı önemli bir sorundur. 2030 yılına kadar birçok proje yönetimi odaklı pozisyonun doldurulması gerektiği belirtilerek, bu alanda birçok kariyer fırsatı oluşturulduğuna dikkat çekilmektedir.

Ayrıca, değişimi yönlendirebilen ve riskleri yönetebilen proje profesyonellerine olan talep devam edecektir. Şirketler, iklim değişikliği, yeni çalışma şekilleri ve ekonomik sarsıntı gibi konularla mücadele ederken, değişimi yönetme ve riskleri ele alma konusunda deneyimli profesyonellere ihtiyaç duyulmaktadır.

2023 GDP GROWTH FORECAST



SECTORS TO WATCH

-  Energy
-  Healthcare
-  Financial Services



Genel olarak, Asya-Pasifik bölgesindeki proje yönetimi profesyonellerinin becerilerini geliştirmeye, endüstri trendlerini takip etmeye ve teknoloji ve altyapı gibi büyüme yaşayan sektörlerde ortaya çıkan fırsatları değerlendirmeye odaklanmaları önerilmektedir. Böylelikle, proje profesyonelleri Asya-Pasifik bölgesinin dinamik pazarında kariyerlerini geliştirebilir ve organizasyonların başarısına katkıda bulunabilirler.

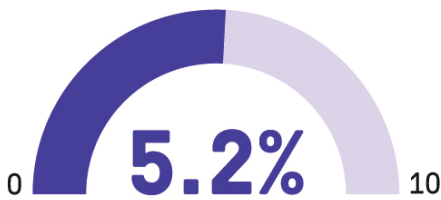
Çin Yetenek Eğilimleri

Dünyanın 2. büyük ekonomisi olan Çin, 2022 yılında inişli çıkışlı bir dönem geçirdi ve önümüzdeki dönemde de benzer bir durumla karşılaşabilir. IMF, ülkenin GSYİH'sinin geçen yıla göre hafif bir artış göstereceğini tahmin ediyor, ancak geçmişteki olağanüstü büyüme oranına kıyasla bu artış sönük kalıyor. Salgın, Çin'in belirsizliğinin temel nedenidir. Hükümetin sıfır-COVID-19 stratejisi, ülkenin gayrimenkul ve ihracat gibi temel ekonomik sektörlerini olumsuz etkilemiştir ve kısıtlamalar önemli ölçüde hafiflemediği sürece toparlanma olasılığı düşüktür. Ayrıca, Apple ve Google gibi teknoloji devlerinin risklerini azaltmak için üretimi komşu ülkelere kaydırması nedeniyle imalat sektörü daha da yavaşlamaktadır.





Bu belirsizlik ortamında, inşaat sektörü öne çıkan bir alandır. Hükümet, ülkenin yenilenebilir enerji kapasitesini genişletme projeleri de dâhil olmak üzere büyük bir altyapı hamlesi kapsamında yaklaşık 7 trilyon Çin Yuanı yatırım yapmaktadır. Hükümet ayrıca kanallar, barajlar, tüneller inşa etmeyi, şehirleri ekonomik bölgelere ve sanayi parklarına bağlayan yollar ve köprüler geliştirmeyi planlamaktadır. Shenzhen Körfezi çevresinde devam eden altyapı projeleri, Hong Kong ile Çin arasında daha güçlü bağlantılar oluşturarak inşaat ve mühendislik ekipleri arasındaki iş birliğini derinleştirmektedir.

2023 GDP GROWTH FORECAST



SECTORS TO WATCH

-  Construction
-  Financial Services



Çin genelinde, finansal hizmetler alanında özellikle sigortacılıkta kariyer fırsatları bulunmaktadır. Şirketler, bu yıl yürürlüğe girecek olan yeni raporlama standartlarını benimsemek için yarışmaktadır. Bununla birlikte, kuruluşlar ve proje liderleri yetenek açığıyla karşı karşıyadır. Gençlerin bu boşlukları doldurma potansiyeli bulunmaktadır.

2023 yılında rekor düzeyde 11,6 milyon üniversite mezununun iş piyasasına girmesi beklenmektedir. Bu duruma yanıt olarak, hükümet özel sektör ve kamu sektörünü teşvik ederek özellikle sağlık sektöründe fırsatları genişletmeye çalışmaktadır.

Pandeminin kalıcı etkilerine rağmen, yükselen emtia fiyatları bölgede mütevazı bir GSYİH büyümesini tetiklemiştir. Bununla birlikte, ekonomik belirsizlikler bulunmakta ve IMF, bu yıl için GSYİH büyümesinde küçük bir düşüş öngörmektedir.

2023 GDP GROWTH FORECAST



SECTORS TO WATCH

-  Technology
-  Manufacturing
-  Financial Services



Latin Amerika'nın proje faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyebilecek unsurlar arasında yükselen enerji fiyatları, Kuzey Amerika teknoloji devlerinin küresel ölçekte yapılanma süreçleri ve Çin'in imalat sektörü bulunmaktadır. Karşılaşılan zorluklardan biri, mevcut işgücü ile pozisyonlar için gereken beceriler arasındaki uyumsuzluktur.

Sağlık teknolojisi, finansal teknoloji, eğitim teknolojisi ve hukuk teknolojisi gibi dijital hizmetler sektörü, proje yeteneklerini çekmekte ancak elde tutmada zorlanmaktadır. Öte yandan, imalat sektörü, Kuzey Amerika şirketlerinin imalat faaliyetlerini Latin Amerika'ya kaydırmasıyla potansiyel bir cazibe merkezi haline gelmektedir.

Bu eğilim ihracatı artırma ve iş fırsatları yaratma potansiyelini yaratmaktadır. İspanyolca dışında İngilizce ve Portekizce gibi dillerde akıcılık, iş piyasasında avantajlı olabilir. Belirsiz ekonomik ve siyasi senaryolarda hareket etmek için güçlü iletişim ve liderlik becerileri proje profesyonelleri için önemlidir.



Orta Doğu ve Kuzey Afrika Yetenek Eğilimleri

Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesi, küresel enerji talebiyle desteklenerek sağlam bir büyüme beklemektedir. Yüksek GSYİH büyüme oranına sahip olan Suudi Arabistan gibi ülkeler, sürdürülebilir gelecek hedeflerine odaklanarak altyapı projelerine yatırım yapmaya devam etmektedir. Enerjiye dayalı olmayan ekonomilere sahip diğer ülkeler ise daha fazla ekonomik belirsizlikle karşı karşıya kalmakta ve proje profesyonelleri için sınırlı iş imkânları bulunmaktadır.

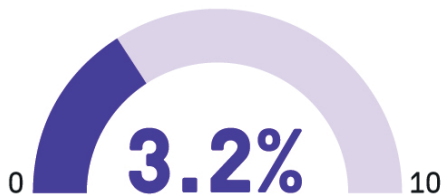


Enerji gelirlerinin toparlanmasıyla MENA (Middle East North Africa) ülkeleri, özellikle Suudi Arabistan ve BAE'de (Birleşik Arap Emirlikleri) inşaat ve altyapı projelerine odaklanmaktadır. Suudi Arabistan, Neom adlı geleceğin şehri projesi dâhil olmak üzere büyük ölçekli altyapı projelerine yatırım yapmakta ve Ar-Ge ile yenilikçiliğe önem vermektedir. Katar'ın etkisi, doğalgaz ihracatını genişletmesi ve eğitim ile yenilenebilir enerji girişimlerine odaklanmasıyla artmaktadır. Bölgede konut projelerinde de bir artış yaşanmakta ve yeni iş fırsatları yaratılmaktadır.



Şirketler ve hükümetler, özellikle inşaat ve teknoloji sektörlerinde, sınırlar ötesinden proje yetenekleri çekmeye çalışmaktadır. Mısır, düşük gelirli bölgelerde altyapı projeleri olmak üzere yüzlerce okul, hastane ve su arıtma tesisi inşa etmeyi taahhüt ederek inşaat sektöründe büyümektedir. Dünya Bankası'nın desteğiyle ülkenin en yoksul bölgelerinde 4 milyar dolarlık altyapı projeleri finanse edilmektedir. Ancak, Mısır gibi petrol ithal eden diğer bölge ülkeleri, enflasyon, Ukrayna'daki savaş ve pandeminin devam eden etkileri gibi dış faktörlere daha duyarlıdır.

Piyasa dalgalanmalarına rağmen, MENA bölgesindeki kuruluşlar umutlu ve hırslı olup proje yönetimi becerilerine sahip profesyonellerin geleceğe yönelik inşa sürecine katkıda bulunma fırsatı oldukça yüksektir.

2023 GDP GROWTH FORECAST



SECTORS TO WATCH

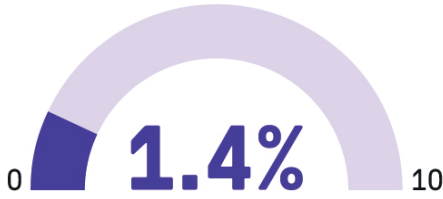
-  Energy
-  Construction
-  Tourism






Kuzey Amerika'da, bölgenin ekonomik büyümesinin sınırlı olması iş piyasasını etkilemektedir. The Conference Board'un tahminlerine göre, ABD'de işsizlik oranının geçen yılki %3,5'lik seviyeden bu yıl %4,5'e kadar yükselmesi bekleniyor. Benzer şekilde, Kanada'da Kraliyet Bankası'nın tahminlerine göre, işsizlik oranının geçen yılki %4,9'luk rekor düşük seviyeden 2023'te yaklaşık %7'ye çıkması bekleniyor. Ancak bu durgun ekonomik ortam ve zorlu iş ortamı, nitelikli proje profesyonellerine olan talebi artırabilir.

Tedarik zinciri kesintileri, Rusya-Ukrayna çatışması kaynaklı yükselen yakıt maliyetleri, sıkıntılı siyasi ortam ve son yıllardaki hızlı değişimlerin etkisi ile karşı karşıya olan bir iş ortamında, şirketler gelecekteki yenilikleri dengeleyen projelerini önceliklendirmek için yarışıyor.

2023 GDP GROWTH FORECAST



SECTORS TO WATCH

-  Financial Services
-  Healthcare
-  Technology



Bu zorlu tabloya rağmen, birçok sektörde teknoloji döngülerine ayak uydurma ve salgının yol açtığı değişimlere uyum sağlama amacıyla proje faaliyetleri devam edecek gibi görünüyor. Örneğin finansal hizmetler sektöründe siber güvenlik, veri gizliliği ve düzenleyici değişiklikler gibi zorlu konular, proje profesyonellerinin yoğun olarak çalışacağı alanlar arasında yer alıyor. Sağlık sektörü ise işgücü daralmaları ve artan tükenmişlik riski ile mücadele ederken, dijital dönüşümünü hızlandırmaya odaklanacak. Sağlık kuruluşları, teşhis ve hasta yönetim süreçlerine yapay zekâ ve makine öğrenmesini entegre etmeye yönelik daha fazla girişim başlatıyor. Bu da doktorlara ve destek personeline daha hassas ve verimli bir şekilde çalışma imkânı sunuyor.

Sağlık sektöründeki bu dönüşümlerin yanı sıra, teknoloji devleri dahi yeni iş fırsatları yaratmak için platformlarında pazar birleşiminden faydalanıyor. Örneğin Google, son beş yılda kariyer sertifikası programını hızla büyütüştür. Bu da daha yenilikçi bir yaklaşımın işaretini vermektedir. Sektöre özgü fırsatların yanı sıra, iş yapma biçimlerinin nasıl etkilendiğini ve işlerin ne üzerinde odaklandığını da düşünmek önemlidir. Ofislere dönüş yapan şirketler, bugün giderek yaygınlaşan hibrit çalışma modellerinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan projelere yöneliyorlar. Evden daha fazla proje yöneticisinin çalışabilme olanağı devam ederse, bazı işletmeler de kalıcı ve sözleşmeli çalışanlarının karışımını yeniden düzenleyebilir, bu da proje profesyonellerine daha fazla istikrar sağlayabilir.

Kısacası, Kuzey Amerika'da proje yönetimi alanında büyük bir fırsat bulunuyor. Sektörler arasında hızla değişen teknolojilere ayak uydurma becerisine sahip proje yeteneklerine olan ihtiyaç artıyor. Finansal hizmetlerden sağlık sektörüne, teknoloji devlerinden inovasyon odaklı projelere kadar birçok alanda proje profesyonellerine büyük iş imkânları sunuluyor. Ayrıca, iş yapma biçimlerindeki değişimler ve dönüşümler, proje yöneticileri için daha fazla istikrar ve esneklik sağlayabilir. Bu nedenle, proje yönetimi becerileri olan profesyonellerin geleceğe yönelik inşa sürecine katkıda bulunma fırsatı oldukça yüksektir.



Güney Asya Yetenek Eğilimleri

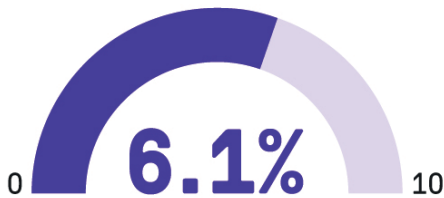
Güney Asya'nın ekonomisi, dijital dönüşümün getirdiği fırsatlar ve iyimserlikle hareketlenmeye devam ediyor. Bu durum özellikle Hindistan'da belirgin bir şekilde görülüyor, çünkü Willis Towers Watson anketine göre şirketlerin %42'si olumlu bir iş görünümü öngörüyor. Dahası, Hindistan'daki tüm sektörlerdeki maaşların 2023 yılında %10 artması bekleniyor. Ancak Hindistan'ın dünyanın önde gelen ekonomileri arasında en yüksek GSYİH büyümesine sahip olması beklenirken, ülke hâlâ küresel ekonomik durgunluk, jeopolitik belirsizlik ve süregelen enflasyon gibi güçlü zorluklarla karşı karşıya bulunuyor. IMF'nin beklentilere göre Hindistan'ın GSYİH artışını düşürmesine yol açan talep sönük, Sri Lanka'nın GSYİH'si ise büyük ölçüde borç sorunları ve tükenen döviz rezervleri nedeniyle daralması bekleniyor. Geçtiğimiz yıl %8,7'ye kadar yükselen Maldivler'in GSYİH büyüme oranının 2023 yılında etkileyici bir şekilde %6,1'e düşmesi bekleniyor.






Hindistan'ın BT sektörü muazzam bir büyüklüğe sahip ve proje faaliyetlerinin bir motoru olarak kalmaya devam edecek gibi görünüyor. TeamLease Digital'e göre, 2023 yılında yaklaşık 300.000 yeni iş yaratması ve dijital becerilere olan talebi %8,4 artırması bekleniyor. Şirketler dijital odaklı, salgın sonrası bir iyileşme sürecinde iş değeri yaratmaya çalışırken, yenilikçi düşünme ve yaratıcı karar verme becerilerine sahip proje profesyonellerine büyük talep olacağı öngörülmüyor. Proje yönetimi yeteneği, fikirleri ölçeklenebilir yeniliklere dönüştürerek işletmelere rekabet avantajı sağlamak için bu büyük fırsattan yararlanmak için benzersiz bir konumda bulunuyor. Teknolojinin, sağlık sektöründe de projeler patlamasını sağlaması bekleniyor. TeamLease İstihdam Görünüm Raporu, sağlık sektörünün 2023 yılında gelirlerinin %10 artacağını ve bu artışın iş sektörleri arasında en yüksek olacağını öngörüyor.

Ayrıca, sigorta ve sağlık harcamalarında hükümetin artan harcamalarıyla birleştiğinde, sektörün 2023 yılında önemli bir istihdam yaratıcı olarak ortaya çıkması muhtemel görünüyor. Ayrılmalar da yeni fırsatlar yaratabilir. Hindistan, kamu sektörü boşluklarını doldurmak için 2022 Ekim ayından 2023 Eylül'e kadar 1 milyon kamu çalışanı işe alma hedefiyle iddialı bir plan açıkladı. Ülkenin özel sektöründe ise McKinsey'in bir anketine göre, çalışanların %66'sı kısa bir süre içinde işlerini bırakabileceklerini belirttikten sonra kariyer yollarını ve iş-yaşam dengelerini yeniden değerlendiriyorlar. Hindistan'ın dünyanın en yüksek dönüşüm oranına sahip olması şüphesiz şirketleri üst düzey yetenekleri elde tutma konusunda baskı altına sokacak. Bu da yeteneklerini geliştirmeye istekli proje profesyonelleri için yeni fırsatlar anlamına geliyor.

2023 GDP GROWTH FORECAST



SECTORS TO WATCH

-  IT
-  Healthcare
-  Government



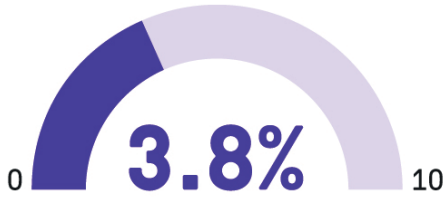
Sahra-Altı Afrika Yetenek Eğilimleri

Sahra-altı Afrika'da genel olarak GSYİH büyümesinin 2023 yılında nispeten istikrarlı olması beklenirken, derin ekonomik eşitsizlikler devam etmektedir. Buna rağmen bölgenin en büyük 2 ekonomisi olan Nijerya ve Güney Afrika güçlü olsa da yeni yıla biraz daha az ivmeyle girmektedir. Sahra-altı Afrika'da iş piyasası büyük bir patlama yaşıyor ve proje yönetimi becerilerine olan talep çok yüksek görünüyor. Ancak 2022'nin 2. yarısı COVID-19 ve Rusya'nın Ukrayna'yı istilası nedeniyle belirsizlik ve endişeyle geçti ve birçok organizasyonda işe alımlar donduruldu.

Şirketlerin sıkışan bütçelerle uzun vadeli yeniliklere yatırım yapmayı dengelemesi gerektiği gibi, hükümet liderleri de gelecek ekonomik dirençlerini artırmak ve büyümek için anlık ekonomik endişelerle mücadele etme arasında zor bir denge kurmaktadır.



2023 GDP GROWTH FORECAST



SECTORS TO WATCH

- ⚡ Energy
- 💻 IT
- 🏗️ Construction



İşte etkileyici bir pazar göstergesi: Kenya'da bir istihdam firmasının belirttiğine göre proje profesyonellerinin talebinin çok yüksek olması nedeniyle daha masraflı işe alımlar söz konusu. Bu nedenle, proje yeteneği açısından her şeyin 2023'te daha iyi olacağı yönünde yaygın bir his var. Avrupa, Rus doğal gazına olan bağımlılığını azaltmaya çalışırken birçok büyük oyuncu dikkatini Afrika'ya çeviriyor.

Reuters, Norveç'in Equinor ve enerji devi Shell tarafından desteklenen Tanzanya'daki 30 milyar dolarlık sivilleştirilmiş doğal gaz ihracat terminali de dâhil olmak üzere şu anda değerlendirme altında olan 100 milyar dolarlık enerji projelerinin olduğunu tahmin ediyor. Uzun süredir süren altyapı ve güvenlik zorlukları bazı planlanan projeleri engelleyebilir, ancak Uluslararası Enerji Ajansı'nın bir değerlendirmesi, kıtanın gaz ihracatının 2030 yılına kadar Rusya'nın normal ihracatının beşte birini bile değiştirebileceğini buldu. Enerjinin ötesinde, inşaat deneyimine sahip proje profesyonelleri için birçok eylem mevcuttur. Piyasa verileri, konut projelerinin pandemi sürecinde özellikle dirençli olduğunu gösteriyor.

Başka bir ateşli sektör ise BT sektörüdür. Güney Afrika'da yüksek nitelikli profesyonellerin yoğun olduğu, yüksek işsizlik oranı ve ucuz işgücü ile birlikte, şirketlerin buraya yatırım yapmasını cazip hale getirdiği belirtiliyor. Google 2022'nin sonlarında Nairobi'de bir ürün geliştirme merkezi açtı ve yalnızca 3 yıl sonra Gana'da büyük bir Ar-Ge kompleksi kurdu. Microsoft yakın zamanda Nairobi'de kendi Ar-Ge tesisini açarken, Visa geçen yıl kıtada ticaret ve ödeme çözümleri yaratmayı hedefleyen ilk inovasyon merkezini açtı. Bunların ötesinde de inşaat deneyimine sahip proje profesyonelleri için bol fırsat vardır. Bu fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmak için proje yönetim sertifikalarının yararı olacağı düşünülmektedir.

AI (Artificial Intelligence – Yapay Zekâ) ya da yazılım geliştirme deneyimi de, BT sektöründe olmasa bile bir artı sağlayabilir. Teknik proje yönetimi becerilerinin yanında liderlik becerileri, stratejik ve iş yönetimi becerileri de aranmaktadır.

Raporun tamamına QR koddan ulaşabilirsiniz



PMI İSTATİSTİKLERİ

688.484

PMI Üye Sayısı

1012

PMI Türkiye Üye Sayısı

Aktif Sertifika Sahibi

Global	Türkiye	
5.275	5	DASM
3.506	22	DASSM
196	2	DAC
101	1	DAVSC
70.975	66	CAPM
59.359	117	PMI-ACP
15.408	40	PMI-RMP
3.176	15	PMI-SP
7.039	20	PMI-PBA
1.465.873	3.947	PMP
4.847	13	PgMP
1.538	3	PfMP



**DR. ASHRAF
NAIM**

Agility Consultant
Future Agile



**JACQUELINE
BASCOMBE**

CIBC System Analyst



**EREN
ÖZDEMİR**

Agility Consultant
Future Agile



Çevik Proje Yönetim Ofisine Giden Yol

Part 3

3. Bölüm

The Road to the Agile Project Management Office

VUCA'da (Değişkenlik, Belirsizlik, Karmaşıklık ve Muğlaklık) Etkin Portföy Yönetiminin Yönetilmesi

Geleneksel portföy yönetimi yöntemleri, müşteri tabanının sürekli değişen gereksinimlerine ayak uydurmak için gereken esnekliği sağlamaz. Bu nedenle, PMO (Proje Yönetim Ofisi) ve EPMO (Kurumsal Proje Yönetim Ofisi) liderleri, kuruluşlarındaki yaygın yanlış anlamaları ortadan kaldırmalı ve portföy yanıt verebilirliğini iyileştirmek için inisiyatif almalarını mümkün kılmalıdır.

Managing Effective Portfolio Management in VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)

Traditional portfolio management methods do not provide the flexibility required to keep up with the constantly shifting requirements of the customer base. Therefore, PMO (Project Management Office) and EPMO (Enterprise Project Management Office) leaders must dispel the widespread misunderstandings within their organizations and make it possible for them to take initiatives to improve portfolio responsiveness.

PMO'lar ve EPMO'lar şu anda aşağıdakilerle karakterize edilen bir ortamda çalışmaktadır:

- Dijital hızlanma
- Küresel yetenek kıtlığı
- Ürün merkezli
- Hibrit çalışma

Bu dönüşümlerin bir sonucu olarak, **değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık** ile dolu tehlikeli bir iklimde yön bulma konusunda kuruluşa yardımcı olmak için temel destek ve etkinleştirme rollerini sürdürme baskısı altındadırlar.

Bir VUCA ortamında etkin portföy yönetimini yönetmek, belirli bir dizi özel strateji ve yaklaşım gerektirir. İşte bazı önemli hususlar:

1.Esnekliği ve çevikliği benimseyin: Bir VUCA ortamında işler hızla değişebilir. Portföy yöneticileri, karar vermede esnek ve çevik olmalı ve portföy stratejilerini buna göre uyarlamalıdır. Bu, yeni bilgiler ortaya çıktıkça, öncelikleri ayarlamaya, kaynakları yeniden tahsis etmeye ve proje seçim kriterlerini yeniden değerlendirmeye açık olmayı içerir.

PMOs and EPMOs are currently working in an environment that is characterized by:

- Digital acceleration
- Global talent shortages
- Product-centric
- Hybrid work

As a result of these transformations, they are under pressure to maintain their essential support and enablement roles to assist the organization in navigating a climate fraught with **volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity.**

Managing effective portfolio management in a VUCA environment requires a specific set of strategies and approaches. Here are some key considerations:

1.Embrace flexibility and agility: In a VUCA environment, things can change rapidly. Portfolio managers must be flexible and agile in decision-making and adapt their portfolio strategies accordingly. This includes being open to adjusting priorities, reallocating resources, and re-evaluating project selection criteria as new information emerges.



2. Risk yönetimi uygulamalarını geliştirin:

VUCA ortamları, artan riskler ve belirsizliklerle karakterize edilir. Portföy yöneticileri, kapsamlı risk değerlendirmeleri yaparak, potansiyel tehditleri ve fırsatları belirleyerek ve proaktif azaltma ve acil durum planları uygulayarak risk yönetimi uygulamalarını güçlendirmelidir. Portföy yaşam döngüsü boyunca risklerin düzenli olarak izlenmesi ve yeniden değerlendirilmesi esastır.

3. İş birliği ve iletişimi teşvik edin:

Etkili iletişim ve iş birliği, VUCA ortamında çok önemlidir. Portföy yöneticileri, paydaşlar, proje ekipleri ve yönetici sponsorlar arasında açık ve şeffaf iletişim kanallarını teşvik etmelidir. Fonksiyonlar arası iş birliğini ve bilgi paylaşımını kolaylaştırmak, ortaya çıkan eğilimleri belirlemeye, zorlukları ele almaya ve fırsatları daha etkin bir şekilde yakalamaya yardımcı olabilir.

4. Stratejik hizalamaya öncelik verin:

Bir VUCA ortamında, portföy kararlarının kuruluşun stratejik hedefleriyle uyumlu olmasını sağlamak esastır. Projelerin ve girişimlerin kuruluşun hedefleriyle uyumluluğunu düzenli olarak yeniden değerlendirmek ve portföyü buna göre ayarlamak da çok önemlidir. Bu, stratejik odağı korumaya ve değer yaratmayı en üst düzeye çıkarmaya yardımcı olacaktır.

5. Senaryo planlama ve tahminden yararlanın:

Bir VUCA ortamındaki oynaklık ve belirsizlik göz önüne alındığında, senaryo planlama ve tahmin teknikleri değerli araçlar haline gelir. Portföy yöneticileri, farklı varsayımlara dayalı birden çok senaryo geliştirebilir ve bunların portföy üzerindeki potansiyel etkilerini değerlendirebilir. Bu, proaktif karar verme ve gerektiğinde hızlı bir şekilde dönme becerisi sağlar.

6. İnovasyonu ve denemeyi teşvik edin:

VUCA ortamları sıklıkla konusunda lider kalmak için yenilikçi yaklaşımlar gerektirir. Portföy yöneticileri, bir yenilik kültürü geliştirmeli ve portföy içinde denemeleri teşvik etmelidir. Bu, yeni fikirlerin pilot uygulamasını, gelişmekte olan teknolojilere yatırım yapmayı ve başarısızlıklardan ders almayı ve stratejileri buna göre uyarlamayı benimseyen bir zihniyeti teşvik etmeyi içerebilir.

7. Performansı sürekli olarak izleyin ve değerlendirin:

Portföy performansının düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi, VUCA ortamında çok önemlidir. Temel performans göstergelerinin (KPI'ler) oluşturulması, güçlü raporlama mekanizmalarının uygulanması ve periyodik portföy incelemelerinin yürütülmesi, erken uyarı işaretlerinin belirlenmesine, ilerlemenin izlenmesine ve projenin devam etmesi, sona erdirilmesi ya da yeniden önceliklendirilmesi hakkında bilinçli kararlar alınmasına yardımcı olur.

2. Enhance risk management practices:

VUCA environments are characterized by increased risks and uncertainties. Portfolio managers should strengthen their risk management practices by conducting thorough risk assessments, identifying potential threats and opportunities, and implementing proactive mitigation and contingency plans. Regular monitoring and reassessment of risks throughout the portfolio lifecycle are essential.

3. Foster collaboration and communication:

Effective communication and collaboration are crucial in a VUCA environment. Portfolio managers should promote open and transparent communication channels among stakeholders, project teams, and executive sponsors. Facilitating cross-functional collaboration and knowledge sharing can help identify emerging trends, address challenges, and seize opportunities more effectively.

4. Prioritize strategic alignment:

In a VUCA environment, it is essential to ensure that portfolio decisions align with the organization's strategic objectives. It is also important to regularly reassess the alignment of projects and initiatives with the organization's goals and adjust the portfolio accordingly. This will help maintain strategic focus and maximize value creation.

5. Utilize scenario planning and forecasting:

Given the volatility and uncertainty in a VUCA environment, scenario planning and forecasting techniques become valuable tools. Portfolio managers can develop multiple scenarios based on different assumptions and assess their potential impact on the portfolio. This allows for proactive decision-making and the ability to pivot quickly when needed.

6. Encourage innovation and experimentation:

VUCA environments often require innovative approaches to stay ahead of the curve. Portfolio managers should foster a culture of innovation and encourage experimentation within the portfolio. This can involve piloting new ideas, investing in emerging technologies, and promoting a mindset that embraces learning from failures and adapting strategies accordingly.

7. Continuously monitor and evaluate performance:

Regular monitoring and evaluation of portfolio performance are crucial in a VUCA environment. Establishing key performance indicators (KPIs), implementing robust reporting mechanisms, and conducting periodic portfolio reviews help identify early warning signs, track progress, and make informed decisions about project continuance, termination, or reprioritization.



Portföy yöneticileri, bu stratejileri birleştirerek bir VUCA ortamının karmaşıklıklarında daha etkili bir şekilde yol gösterebilir, riskleri azaltabilir, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilir ve başarılı portföy sonuçları elde edebilir.

By incorporating these strategies, portfolio managers can navigate the complexities of a VUCA environment more effectively, mitigate risks, capitalize on emerging opportunities, and drive successful portfolio outcomes.

PMO ve EPMO'nun etkili olabilmesi için, Dijital Çağda Değer Teslimi için aşağıdaki becerileri geliştirmeleri gerekir.

For PMO and EPMO to be effective, they need to develop the following skills for Value Delivery in the Digital Age.

01 **Süreç ve Çerçeve Uzmanlığı**

- İş Süreci İyileştirme
- Çevik Uzmanlık
- Organizasyonel Değişim Yönetimi Uzmanlığı
- Risk Uzmanlığı

Profesyoneller, çevik proje ekiplerini etkili bir şekilde desteklemek ve organizasyonel çevikliği yönlendirmek için Scrum, Kanban ya da SAFe gibi çevik ilkelere ve uygulamalara aşina olmalıdır. Ayrıca sağlam risk yönetimi becerilerine sahip olmalıdırlar. Bu, riskleri etkili bir şekilde belirleme, değerlendirme ve azaltma becerisi ile potansiyel tehditleri ele almak için acil durum planları geliştirme becerisini içerir.

Ayrıca, PMO profesyonelleri organizasyonel değişimi yönetme konusunda uzman olmalıdır. Bu da, paydaş katılımını, iletişim becerilerini ve kuruluş içinde yeni süreçlerin, teknolojilerin ya da metodolojilerin benimsenmesini teşvik etmeyi içerir.

01 **Process and Framework Expertise**

- Business Process Improvement
- Agile Expertise
- Organizational Change Management Expertise
- Risk Expertise

Professionals should be familiar with Agile principles and practices, such as Scrum, Kanban or SAFe, to support Agile Project teams effectively and drive organizational agility. They should also possess robust risk management skills. This includes the ability to identify, assess, and mitigate risks effectively and the skill to develop contingency plans to address potential threats.

Further, PMO professionals should be adept at managing organizational change. This includes stakeholder engagement, communication skills, and fostering the adoption of new processes, technologies, or methodologies within the organization.

02

Örgütsel farkındalık

- Uyarlanabilirlik
- İş Süreçleri Bilgisi

Örgütsel farkındalık, PMO profesyonelleri için faaliyet gösterdikleri kuruluşun daha geniş bağlamını, dinamiklerini ve inceliklerini anlamayı içeren kilit bir beceridir. Bu, PMO profesyonellerinin proje yönetimi uygulamalarını ve girişimlerini kuruluşun hedefleri, kültürü ve paydaşları ile uyumlu hale getirilmesini sağlar.

03

Müşteri merkezlilik

- Geri Bildirim Duyarlılığı
- Tasarım Odaklı Düşünme

PMO profesyonelleri, aktif dinleme, analiz etme ve geri bildirim değerlendirme, eylem odaklı yaklaşım, iletişim ve şeffaflığı vurgulayarak proje ekiplerinden, paydaşlardan ve müşterilerden aktif olarak geri bildirim alma becerilerini geliştirmelidir. Tasarım odaklı düşünme, kullanıcıların ihtiyaçlarını anlamaya, yenilikçi fikirler üretmeye ve çözümleri prototiplemeye ve test etmeye odaklanan yinelemeli ve insan merkezli bir problem çözme yaklaşımıdır.

04

Büyüme Zihniyeti

- Beceri Çeşitlendirme
- Geri Bildirime Açıklık
- Sürekli Öğrenme ve Adaptasyon

PMO profesyonelleri büyüme zihniyetine, öğrenme istekliliğe ve değişimi kucaklamak için uyuma sahip olmalıdır. Bu, endüstri trendlerinden haberdar olmayı, mesleki gelişim fırsatları aramayı ve yeni fikirlere ve yaklaşımlara açık olmayı içerir.

05

Finansal Zekâ

- Finansal Öngörü
- Kurumsal Finansal Anlayış
- Finansal Muhasebe Bilgisi

PMO uzmanları, projeler ve portföyler arasında kaynak tahsisini optimize etme konusunda uzman olmalıdır. Bu, örgütsel kaynakların optimum kullanımını sağlamak için kapasite planlama, kaynak seviyelendirme ve önceliklendirme becerilerini içerir.





02

Organizational Awareness

- Adaptability
- Business Process Knowledge

Organizational awareness is a key skill for PMO professionals that involves the broader context, dynamics, and intricacies of the organization in which they operate. It enables PMO professionals to align their project management practices and initiatives with the organization's goals, culture, and stakeholders.

03

Customer Centricity

- Feedback Responsiveness
- Design Thinking

PMO professionals should develop skills to actively seek feedback from project teams, stakeholders, and customers by honing active listening, analyzing, and assessing feedback, action-oriented approach, communication and transparency. Design thinking is an iterative and human-centered problem-solving approach that focuses on understanding users's needs, generating innovative ideas, and prototyping and testing solutions.

04

Growth Mindset

- Skills Diversification
- Openness to Feedback
- Continuous Learning and Adaptability

PMO professionals should have a growth mindset, a willingness to learn, and adaptability to embrace change. This includes staying updated on industry trends, seeking professional development opportunities, and being open to new ideas and approaches.

05

Financial Acumen

- Financial Foresight
- Organizational Financial Understanding
- Financial Accounting Knowledge

PMO professionals should be adept at optimizing resource allocation across projects and portfolios. This includes skills in capacity planning, resource leveling, and prioritization to ensure optimal utilization of organizational resources.



06 Veri Zekâsı

- Veri Görselleştirme
- Veri Hikâyeleştirme
- Veri Okuryazarlığı

Verilerin artan mevcudiyetle birlikte, PMO profesyonelleri içgörü elde etmek için verileri analiz etme ve yorumlama konusunda yetkin olmalıdır. Bu beceri, veri odaklı kararlar almalarını, kalıpları belirlemelerini, riskleri tespit etmelerini ve proje performansını optimize etmelerini sağlar.

07 Fonksiyonlar Arası İş Birliği

- İş Birliği Fırsatı Tanımlaması
- Fikir Birliği Oluşturma
- Toplantı Kolaylaştırma
- İnce Düşünme

Fonksiyonlar arası iş birliği, bir kuruluş içindeki farklı fonksiyonel alanlardan bireyler ve ekipler arasındaki birlikte iş yapmak ve iş birliği yapmayı ifade eder. Bu, insanları kaynaştırmayı ve ortak hedeflere ulaşmak için birlikte iş yapma kültürünü geliştirmeyi içerir. Bir PMO içinde fonksiyonlar arası etkili iş birliğini teşvik etmek için bazı önemli hususlar şunlardır: Fonksiyonlar arası iş birliği, bir kuruluş içindeki farklı fonksiyonel alanlardan bireyler ve ekipler arasındaki birlikte iş yapmak ve iş birliği yapmayı ifade eder. Bu, insanları kaynaştırmayı ve ortak hedeflere ulaşmak için bir iş birliği kültürünü teşvik etmeyi içerir.

06 Data Acumen

- Data Visualization
- Data Storytelling
- Data Literacy

With the increasing availability of data, PMO professionals should be proficient in analyzing and interpreting data to derive insights. This skill enables them to make data-driven decisions, identify patterns, detect risks, and optimize project performance.

07 Cross-Functional Collaboration

- Collaboration Opportunity Identification
- Consensus Building
- Meetings Facilitation
- Tactfulness

Cross-functional collaboration refers to the cooperation and collaboration between individuals and teams from different functional areas within an organization. It involves breaking down silos and fostering a culture of collaboration to achieve common goals. Here are some key considerations for promoting effective cross-functional collaboration within a PMO: Cross-functional collaboration refers to the cooperation and collaboration between individuals and teams from different functional areas within an organization. It involves breaking down silos and fostering a culture of collaboration to achieve common goals.

08 Dijital Benimseme

- Teknoloji Merakı
- Teknoloji Anlayışı
- Kişisel Teknoloji Benimsemesi

Dijital benimseme, kuruluş içinde verimliliği, üretkenlik ve genel performansı artırmak için dijital teknolojileri ve araçları entegre etme ve kullanma sürecini ifade eder. Bu, dijital dönüşümü benimseme ve çalışanların dijital çözümleri etkin bir şekilde benimsemesini ve geliştirmesini sağlamayı içerir.

09 Karar verme

- Yanıt Verebilirlik
- Kalıcılık
- Modeli Tanıma

Karar verme, proje yönetiminde mevcut alternatifler arasından en uygun eylem yolunun seçilmesini içeren temel bir süreçtir. Etkili karar verme başarılı proje sonuçları için çok önemlidir.

10 Koçluk ve Motivasyon

- Koçluk
- Ekip Teşviki

Koçluk ve motivasyon, PMO liderlerinin ekiplerini etkili bir şekilde desteklemek ve onlara ilham vermek için temel becerilerdir.

08 Digital Adoption

- Technology Curiosity
- Technology Savviness
- Personal Technology Adoption

Digital adoption refers to the process of integrating and utilizing digital technologies and tools within an organization to enhance efficiency, productivity, and overall performance. It involves embracing digital transformation and ensuring that employees effectively adopt and leverage digital solutions.

09 Decision Making

- Responsiveness
- Persistence
- Pattern Recognition

Decision making is a fundamental process in project management that involves selecting the most appropriate course of action from available alternatives. Effective decision making is crucial for successful outcomes.

10 Coaching and Motivation

- Coaching
- Team Incentivization

Coaching and motivation are essential skills for PMO leaders to effectively support and inspire their teams.





ŞÜKRÜ BÜYÜKYAZICI

Arksigner
Ürün Direktörü

1. Bölüm

Çok Kültürlü Uluslararası Projeleri Yönetmek

21. yüzyılın başlarında milenyum kutlarken en popüler kavramlardan biri küreselleşme ve onun etkileri idi. Küreselleşme, 2000'lerde kavram olarak tutulsa da aslında küreselleşmeyi küresel ticaret bağlamında ele alırsak, bu kavram insanlığın dünyada sahneye çıktığı zamanlar kadar eski diyebiliriz. Kültürlerarası etkileşim Marco Polo'dan, Fenikeliler'e, Evliya Çelebi'den, Amerika kıtasının büyük bölümünü fetheden Konkistadorlar'a kadar geniş yelpazede karşılık bulan bir kavram. Bugün yediğimiz domatesten patlamış mısıra, içtiğimiz kahveden kullandığımız alfabeye kadar gündelik yaşamımızın birçok temelini geçmişte kurduğumuz bu kültürlerarası ilişkiye ve doğal olarak küresel ticarete borçluyuz.

Günümüzde küresel ticaretin özellikle iki konu bağlamında eskiye göre farklılaştığını görüyoruz: iletişim araçlarındaki baş döndürücü hızlı gelişme ve erişim altyapısındaki olağanüstü değişim. 1990'larda gelecek tahminleri yapanlar, internetin dünyayı saracağını, ticaretin şekil değiştireceğini sıkça ifade ediyorlardı. İletişimin milisaniyelere indiği, canlı görüntünün anında karşımızda belirdiği yeni bir dünyanın çoktan içindeyiz. Artık insanlar dünyanın herhangi bir ülkesinden yalnızca bir ürün almakla kalmıyor, çevrimiçi bir oyunda rekabet ediyor, kilometrelerce uzaktaki ekiplerle bir sürü ürün ve projeye imza atıyor. Oturduğu yerden Machu Picchu'dan bir fenomenin yaptığı canlı yayını izliyor, Singapur'dan söylediği "noodle"ı yiyebiliyor, Amerika'dan yola çıkan ayakkabısının kargo süreçlerini takip edebiliyor. Dahası buna imkân sağlayan ekiplerle eş zamanlı (onlar farklı saat dilimlerindeyken) ürün isterleri toplantısı yapabiliyor.

**Kültürlerarası etkileşim
Marco Polo'dan, Fenikeliler'e,
Evliya Çelebi'den, Amerika kıtasının
büyük bölümünü fetheden
Konkistadorlar'a kadar geniş yelpazede
karşılık bulan bir kavram.**

Küreselleşme

Küreselleşmenin dünyayı global bir köye dönüştüreceği hep söylene de dünya çoktan bir odaya dönmüş vaziyette, köy ne kelime. Dolayısıyla bir odada yaşadığımız yeni düzende artık proje yönetimi, projenin ve ekiplerin bir çizelge üstünde koştığı takım olmaktan öte, farklı zamanlarda yaşayan, kendi odasından yazdığı kodu dünya insanlarına pazarlayabilen, bir-iki dili konuşabilen, peş peşe farklı etkinliklere katılabilen bir iletişime ve dönüşüm aracına evrilmiş durumda. O yüzden günümüz projelerinin geçmiş projelerden; proje yöneticisinin de geçmiş proje yöneticisinden farklı olması artık kaçınılmaz bir gerçek.

Uluslararası Projeler

Yönettiğimiz/dâhil olduğumuz projelerin kendi ülke sınırlarımız içinde olduğunu varsaymak bile nerdeyse imkânsız hale geldi. Çünkü bir projenin uluslararası olma ihtimaline baktığımızda aşağıdaki proje tipleri dışında bir projede neredeyse yer almıyoruz:

- Uluslararası bir müşteriyle proje
- Uluslararası tedarikçileri olan proje
- Uluslararası alt ekiplerle çalışan yerel proje ekibi
- Diğer milletlerden üyeleri olan yerel bir proje ekibi
- Proje ekibini yönetmek için yurt dışına gönderilen yerel bir proje yöneticisi
- Uluslararası uzaktan çalışan proje ekipleri
- Çok farklı kültürlerden üyeleri olan yerel bir proje ekibi

Başarılı Uluslararası Projeler

Yapılan araştırmalar birçok uluslararası projenin yalnızca dil engelleri değil katılımcılar arasındaki kültürel farklılıklar nedeniyle yetersiz kaldığını gösteriyor. Uluslararası bir projenin başarılı olması için bilinmesi gereken bazı önemli başlıklar var.

Kültürel Farklılıklar

Bunlardan ilki kültürel farklılıklar. Projelerdeki kültüre bağlı farklı iletişim ve çalışma tarzları iş birliğini zorlaştırmakta ve beklenen sonuçları riske atabilmektedir. Farklı kültürlerden ekiplerin dâhil olduğu projelerde çatışmaların çıkması daha muhtemel olmakta ve yerel projelere kıyasla sorunların çözümünü daha zorlaştırmaktadır. Her kültürün farklı değerleri ve öncelikleri olması nedeniyle proje başında kalite özelliklerini tanımlamayı, beklentiyi netleştirmeyi, riskleri değerlendirmeyi ve son teslim tarihlerindeki anlayışı netleştirmek oldukça önemlidir.

Örneğin Ortadoğu coğrafyasında bir toplantı (sanal/fiziksel) yönetiyorsanız, bu bölgedeki katılımcıların toplantı saatine dikkat etmede esnek olduklarını bilmelisiniz. Her zaman toplantılarınızın 10-15 dakika geç başlama ihtimalini göz önünde bulundurmalısınız. Batı coğrafyasında proje yönetirken ise açık ve net bir dille iletişim kurarak verdiğiniz terminlere uyum sağlamalısınız.

Geniş zamanlı yaparız cümleleriniz projenin kalitesini ciddi anlamda etkileyecek ve bir sonraki işin size gelmesinde taraflarda soru işaretleri oluşturacaktır.

Farklı Diller-İletişim Engelleri

Dünyada kabul gören ortak yabancı dil çoğu zaman İngilizce olsa da bu dili dünyada İngilizce ana dili olmayanların daha fazla konuştuğunu/kullandığını istatistiklerden biliyoruz. Bu da aslında mesajı ileten ve deşifre edenin ikinci dilleri aracılığıyla birbirlerini anlamaya çalıştıklarını bize göstermektedir. Zaman zaman tercümanlar bu sorunu ortadan kaldırmak için hizmet verse de projenin uygulama hızını negatif etkilediğinden bu yaklaşım çok mantıklı bulunmamakta ve şirketler için maliyetli görülmektedir. Proje takımı üyelerinin de ikinci dil yetkinliğinin limitli olduğu düşünülürse proje yöneticisinin takım üzerindeki kontrolüne negatif etki oluşturacağı da beklenen bir sonuç olmaktadır.

Mevlana'nın "Sen ne söylersen söyle, söylediğin, karşıdakinin anladığı kadardır." gerçeğinin uluslararası projelerde dil konusunda tam yerini bulduğunu da paylaşabiliriz. Dil engelleri bir yana, e-posta ve kısa mesaj gibi iletişim ortamları beden dilinden bağımsız olduğu için de her zaman bir çatışma ve eksik anlama riski taşımaktadır. Çünkü iletişim sadece yabancı dilde yazmak ya da konuşmak değildir. Ses, tonlama, beden dili gibi birden çok mesaj taşıyıcısı içerir.

Örneğin, yazdığınız bir e-postada İngilizce olarak bir işi rica etme ile bir üstün asta yazarken kullandığı dilbilgisi farkını bilmiyorsanız, karşı tarafın sizi yanlış anlaması ve üstündeki işi yapmaması gibi bir durumla karşılaşabilirsiniz.



**Proje yürüttüğünüz
ülkede ulaşım altyapısı,
mutfak tatları, iklim
farklılığı gibi detayları
bilmeniz işlerinizi
kolaylaştıracaktır.**

Farklı Çerçeve ve Çevre Koşulları

Diğer bir başlık, projenin türüne bağlı olarak, proje yöneticisinin alışık olduğundan oldukça farklı bir ortamda, farklı siyasal ve yasal çerçeveler içinde yer alması durumudur. Ek olarak zorlayıcı bir iklimde ya da coğrafyada çalışması da söz konusu olabilir.

İyi tasarlanmış, ayrıntılı bir çevre/çerçeve analizi proje öncesi kesinlikle gereklidir ve projenin sonraki aşamalarında sorunların çözülmesine ciddi katkı sağlayacaktır. İster fiziksel ister uzaktan yönetilen olsun, projenin hangi siyasal-yasal etkilere maruz kaldığı, o ülkenin kısıtlarının ne olduğu, hangi günlerinin resmî tatil olduğu gibi detayların bilinmesi oldukça önemlidir.

Ortadoğu ülkeleriyle bir projede çalışıyorsanız, bu ülkelerin Cuma günlerinin tatil olduğunu bilmeden ekipler arasında bir toplantı düzenlerseniz, Batıda yönettiğiniz projelerde Noel'in 25 Aralık'ta başladığını hesap etmeden projeleriniz için bir termin verirsiniz hem çalıştığınız ekiplere hem de projenin sahibi sponsora karşı hoş olmayan durumlar yaşayabilirsiniz.

Proje yürüttüğünüz ülkede ulaşım altyapısı, mutfak tatları, iklim farklılığı gibi detayları bilmeniz işlerinizi kolaylaştıracaktır.

Çalıştığınız ülkenin devlet dairelerinde rüşvetsiz iş yapılmadığı gibi işleyişler varsa, tüm bunlara hazırlıklı gitmeniz yararınıza olacaktır.

Kişisel Etkiler

Ek olarak bazı projelerde, türüne bağlı olarak, proje yöneticisi ve ekip üyeleri farklı stres faktörleriyle uğraşmak zorunda kalabilirler. Örneğin, farklı zaman dilimlerindeki ekip üyelerinin katılabilmesi için gecenin bir yarısı konferans görüşmeleri yapabilirsiniz, yoğun seyahatler ya da başka ülkelerde geçirilen zamanlar nedeniyle ailelerinizden ve arkadaşlarınızdan uzun süre ayrı kalabilirsiniz.

Bazen de aşırı iklim koşullarının stresi (45 derece sıcaklıkta olan bir bölgede proje yönetmek gibi) bu durumu daha da zorlaştırabilir. Örneğin Afrika'ya gitmeden bir dizi aşırı olma zorunluluğunuz da canınızı sıkabilir.

Başarı Potansiyeli

Bu saydıklarımızla birlikte, uluslararası projeler sadece zorluklara sahip çalışmalar olarak da görülmemelidir; kısa yaşam döngüleri, maliyet tasarrufları ve içerdiği daha fazla yaratıcılık imkânları nedeniyle oldukça verimli işler üretilmesine de vesile olabilirler. Uluslararası projeler doğru yönetildiğinde farklı kültürlerle etkileşimin getirdiği ekipleri olumlu motive eden harika getirilere de sahiptirler. Proje yönettiğiniz ülkede farklı tatlar tatmak, farklı dillere dair kelime dağarcığınızın gelişmesi, farklı ülkelerden arkadaşlar edinmek, projeden kalan boş zamanlarda sosyal etkinlik yapabilmek yine bir uluslararası projenin birçok olumlu getirisi olarak listeye eklenebilir.

Seri olarak devam edeceğimiz bu yazı dizisinin bir sonraki bölümünde uluslararası proje yöneticisinin profiline değinip bazı alması gereken tedbirleri masaya yatırıyor olacağız.





**Üye ol, üyeliğini yenile,
sertifika sahibi ol!**

hedeflerini gerçekleştir

PMI Standart Üyelik
\$119.00 /yıl



pmi.org/membership/join



Kendine uygun PMI üyeliğini seç, kendine değer katmaya başla!



**Kariyerinin başında hızlı
bir çıkış mı yakalamak
istiyorsun?**

PMI Öğrenci Üyeliği
\$32.00 /yıl



pmi.org/membership/student





ÜNSAL ATASOY

Fuzulev
Dijital Dönüşüm
Direktörü



Fark Yaratmak: PMI TR'de Gönüllülük

Hızla değişen ve iletişimin çok yoğun olduğu bir dünyada, bireyler toplumlarına katkıda bulunmak ve olumlu bir etki yaratmak için anlamlı yollar arayışındalar. Gönüllülük; yeni beceriler geliştirmek, değişim yaratma amacıyla benzer düşünen insanlarla bağlantı kurmak ve anlamlı bir katkıda bulunmak için fırsat sunar. PMI TR, mükemmeliyete ve toplum yararı için faaliyet göstermeye olan bağlılığıyla öne çıkan kuruluşlardan biri. PMI Türkiye Chapter'daki özverili gönüllüler arasına katılarak, proje yönetim becerilerinizi geliştirirken sosyal değişimi de sürdürme gücüne sahip olabilirsiniz. Bu yazımızda kısaca, PMI TR'de gönüllü olmanın yararlarını inceleyeceğiz ve bu saygın kuruluşun yürüttüğü dikkat çekici çalışmalarını gözler önüne sereceğiz.

Proje yönetimi mesleğini geliştirmeye olan güçlü bağlılığıyla PMI TR, sektörde lider bir güç haline gelmiş, üyelerine çok değerli kaynaklar, ağ oluşturma fırsatları ve eğitim programları sunan bir kuruluştur. Bu canlı topluluğun kalbinde, PMI TR'nin projelerini, girişimlerini, ürün ve hizmetlerini ileriye taşımak için zamanlarını, becerilerini ve tutkularını cömertçe sunan özverili gönüllüler bulunmaktadır.

PMI TR'de gönüllü olarak yer almak, kişisel ve mesleki gelişim arayan bireyler için birçok yarar sunar. İlk olarak üyeler, projelendirme, etkinliklerin planlanması ve yürütülmesi gibi çeşitli gönüllü rollerinde aktif olarak yer alarak, formal eğitimlerini tamamlayan bir deneyim kazanma imkânı elde ederler. PMI TR, ayrıcalıklı eğitim ve gelişim fırsatlarına da erişim sunarak, gönüllülerin proje yönetimi birikimini zenginleştirir ve özgeçmişlerini güçlendirir.

Gönüllülerimiz, PMI TR'de gönüllü olarak yer almanın ötesinde, güçlü bir arkadaşlık ve aidiyet duygusu geliştirirler. Gönüllüler proje yönetimi konusunda tutkularını paylaştıkları, benzer düşünen

insanlarla yakın bir şekilde çalışarak, kalıcı bağlantılar kurar ve mesleki ağlarını genişletirler. PMI TR, düzenli olarak toplantılar, sosyal etkinlikler ve gönüllü takdir programları düzenler. Böylece bireyler iş birliği ve fikir alışverişi yapabilir ve birlikte başarıları kutlayabilirler. Gönüllülük aracılığıyla oluşan ilişkiler genellikle PMI TR Chapter'ın etkinlikleri ötesine uzanır. Ömür boyu süren dostluklar ve değerli sektör bağlantılarına dönüşür.

PMI TR'de gönüllü olarak yer almanın en ödüllendirici yönlerinden biri, yerel toplumda somut bir etki yaratma fırsatıdır. PMI TR Chapter, sivil toplum kuruluşları, devlet kurumları ve eğitim kurumlarıyla iş birliği yaparak, pozitif değişimi teşvik eden projelere liderlik eder. Gönüllüler, beceri geliştirme atölyeleri, ücretsiz danışmanlık hizmetleri ve toplumla ilişkiler programları gibi girişimlerle, doğrudan proje yönetimi prensiplerine katkıda bulunur ve bölgenin sürdürülebilir kalkınmasını desteklerler. Bu çabalar, yalnızca bireyleri ve kuruluşları değil, toplumları bütün olarak yükselten bir etki yaratır.

PMI TR bünyesindeki beş ana birim ile birçok ürün ve hizmet ortaya koymaktadır. Bu birimler, Üyelik ve Gönüllülük, Etkinlikler, Program ve Teknoloji, Yönetişim ve Finans ile Pazarlama birimleridir. Bu birimlerde birçok noktada gönüllülüğe destek verebilirsiniz. PMI TR'de gönüllülükte iki temel halka mevcuttur: Operasyon halkası ve Destek halkası. İki temel halka iç içe çalışmaktadır. Operasyon halkasındaki gönüllülerimiz, derneğin tüm operasyonlarını gerçekleştirirken, destek halkasındaki gönüllülerimiz Girişimciler için Proje Yönetimi Eğitimi Programı, Sertifikalı Genç Proje Yöneticileri Adayları Yetiştirme Programı, Kolaylaştırma Grupları, PMI EF Öğretmen ve Öğrenci Eğitimleri gibi programlarda eğitimler vermekte, mentör olmakta ve dergilerimize içerik sağlamaktadırlar.

PMI TR ile olan bağınızı kuvvetlendirmek için yapabileceğiniz:

Eğer henüz üye olmadıysanız aşağıdaki linkten PMI ve PMI TR üyeliğinizi gerçekleştirebilirsiniz. 3 Ocak 2023 itibarı ile yerel fiyatlandırmaya geçildiğini ve bu fiyatın Türkiye'ye özel olduğunu unutmayınız. <https://www.pmi.org/membership/join>

Dergide yazı yazmak ve bilgi birikiminizle proje endüstrisine değer katmak isterseniz, Şeyda Gülşener ile iletişime geçebilirsiniz.

Mentörlük projesinde mentör ya da mentee olmak ya da konuyla ilgili bilgi almak isterseniz <https://www.pmi.org.tr/mentorluk/> üzerinden başvurunuzu yapabilirsiniz. Devam eden süreçlerimizle ilgili olarak bilgi almak isterseniz Mehmet Eğilmez ile iletişime geçebilirsiniz.

Üniversite öğrencisiyseniz ve özgeçmişinizi proje yönetim sertifikası ile güçlendirmek isterseniz Sertifikalı Genç Proje Yönetici Adayları yetiştirme programına başvurabilirsiniz. Program hakkında ayrıntılı bilgiyi <https://www.pmi.org.tr/capm-egitimleri/> linki üzerinden alabilirsiniz. CAPM sertifikasyon sınavına girmeniz için gerekli eğitim gereksiniminizi eğitimin sonunda alacağınız katılım sertifikası ile sağlamış olacaksınız. Devam eden süreçlerimizle ilgili olarak Arca Acar ile iletişime geçebilirsiniz.

Deneyimli proje yöneticisi iseniz ve eğitim verme konusunda deneyiminiz varsa, CAPM eğitimlerinde öğretici mentör olmak için Arca Acar, PMP kolaylaştırma gruplarında kolaylaştırıcı mentör olmak için Emre Uçar ile iletişime geçebilirsiniz.

PMI TR'de gönüllü olarak yer almak, proje yönetimi profesyonelleri için becerilerini ve uzmanlıklarını sunmanın yanı sıra kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlayan olağanüstü bir fırsat sunar. Sürdürülebilirlik ve gelişim taahhüdü, çeşitli fırsatlar ve güçlü bir topluluk duygusu, bu kuruluşu, katılmak için olağanüstü kılar.

Bireyler PMI TR'ye gönüllü olarak katılımlarıyla, kendi keşif, iş birliği ve etki yolculuklarına çıkarak mesleklerine ve yerel toplumlarına unutulmaz izler bırakırlar. Öyleyse, fark yaratma şansını değerlendirmek ve PMI TR'nin dönüşüm yolculuğunun bir parçası olmak için neden bekleyesiniz?





BURCU ÇİFTÇİOĞLU ULUSOY

Teknik Ofis
Müdür Yrd.



PMP Sınav Deneyimleri

Kısaca kendinizden bahseder misiniz?

İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nü Şubat 2009'da, aynı üniversitenin İnşaat Fakültesi Yapı İşletmesi Yüksek Lisans Programı'nı Haziran 2013'te tamamladım. 2009 yılında şantiye ile başlayan ve süreçte teknik ofis-proje yönetimi ile ilerleyen iş hayatıma, Ağustos 2017'den beri Galataport Projesi'nde Proje Yönetimi departmanında devam etmekteyim.

Ne zaman PMP sertifikasını aldınız? Kariyerinizde karşılaştığınız hangi durumlar sizi bu sertifikayı almaya yönlendirdi?

25 Nisan 2023 tarihinde PMP sertifikasını aldım. Proje Yönetimi konusuna üniversite yıllarımdan beri ilgi duymaktayım. Bu nedenle lisanstayken de çoğunlukla seçmeli derslerimi proje yönetimi derslerinden belirledim. Sonra da yüksek lisansımı da buna paralel olarak Yapı İşletmesi'nde yaptım. 2022 yılında da uzun süredir zaten ilgi duyduğum, ilgili konuda çeşitli yayınları sürekli okuduğum PMP sertifikasını, 14 yıllık iş tecrübemin üzerine bana büyük bir değer katacağına inanarak almaya karar verdim.

Sınava hazırlık sürecindeki çalışma sisteminizden bahseder misiniz? Hangi kaynakları kullandınız?

Sınava girmeye karar verdiğimde süreç hakkında açıkçası çok bir bilgim ve bana bir yol gösterecek bir arkadaşım yoktu. Bu nedenle öncelikle ön şart olan 35 saatlik eğitimi araştırdım. Araştırmalarım sonucunda da daha kapsamlı bir eğitim olan 66 saatlik İTÜ-Proje Yönetimi Uzmanlığı Sertifika Programı'na katılmaya karar verdim. Eğitim 10 Aralık 2022-5 Şubat 2023 tarihleri arasındaydı. Hemen akabinde kurstan iki arkadaşım ile birlikte PMI TR 7. Kolaylaştırma grubuna katıldık.

Aldığım eğitim PMBOK 6 ağırlıklıydı. Kolaylaştırma ile birlikte öncelikle Head First kitabını çalıştım. Bu sırada kafamız çok karıştı; hangi soru paketini alalım, nereden çalışalım, sınav soruları nasıl oluyor gibi soruların cevabı yoktu henüz bizim için. Kolaylaştırma grubundan PMI Study Hall çalışmanın en faydalı yol olduğunu öğrendikten sonra sınava kadar oradaki soruları çözdüm. Sınava son 10 gün kala da SH (Study Hall) ile birlikte TIA exams sorularını çözdüm. Udeemy Andrew Ramdayal kursunun da mindsetler kısmını ve takıldığım bazı konu anlatımlarını izledim.

Özetle kullandığım kaynaklar;

- PMBOK 6 ve PMBOK 7 (bu kaynakları kolaylaştırma grubuna katılırsanız temin edebilirsiniz.)
- Head First PMP
- Udeemy Andrew Ramdayal eğitimi
- PMI Study Hall Soruları
- TIA Exams

(Kolaylaştırma grubuna katıldığınızdan bahsettiniz. Kolaylaştırma grubundaki çalışma sürecinizi kısaca aktarabilir misiniz? Bireysel çalışmak ile karşılaştırırsanız farklılıkları nelerdir? Sınava yeni gireceklere bu çalışma grubunu önerir misiniz?)

Kolaylaştırma grubuna iyi ki katılmışım. Hem birlikte katıldığım arkadaşlarımla bu süreçte çok güzel bir ilişki geliştirdik hem de birbirimize bu süreçte hep destek verdik. Kolaylaştırma grubunda sınav süreci, çalışma şekli ve soruları hakkında adeta zihnimiz açıldı diyebilirim. Tek başıma bu süreci bu kadar verimli ve başarılı geçiremezdim.

Bu sınav bilgiden ziyade mantık ve belirli prensipler üzerine kurulu olan bir sınav ve bunun için de PMI Proje Yöneticisi mantığını çok iyi anlamanız gerekiyor. Grupta her sektörden katılımcılardan, mentörlerden ve grup yöneticilerinden farklı bakış açıları öğrendim. PMP sınavına katılacaklara kolaylaştırma grubuna katılmalarını kesinlikle öneririm.

Bildiğiniz gibi yaklaşık 4 saatlik bir sınava girilmesi gerekiyor. Sınav evde ya da akredite bir kurumda alınabilir, Türkçe dil desteği de mevcut. Siz sınavınızı nasıl almayı tercih ettiniz? Sınav süresindeki kendi deneyimlerinizi düşünerek PMP almak isteyenlere öneriniz var mı?

Ben yaşayabileceğim teknolojik riskleri almak istemediğim için sınava İstanbul Beşiktaş Pearson sınav merkezinde girdim. Sınav tarihini 19 Nisan'da artık sınava girmeye hazır olduğuma karar vererek, 25 Nisan sabah saat 8.00'e aldım. Sabah çok erken olduğu için önce tereddüt etmişim ama iyi ki o saate almışım. Çok sakin ve sessizdi. İlk yarım saatte ve son yarım saatte benim dışımda bir kişi daha vardı. Sanırım saat çok erken olduğu için tercih edilmiyor, o yüzden de daha rahat oluyor diyebilirim. Sınav merkezinde karşılaşılabilecek durumlar ile ilgili fazla bilgi bulunmuyor, bu nedenle detaylı bilgi vermek istiyorum.

Sınavı Türkçe dil desteği ile aldım. Ama çoğu sorunun da İngilizcesine baktım, bu zaman kaybı yaşatan bir şey değil. Çeviri kısmına tıkladığınız anda İngilizcesi ekrana geliyor. Çeviriler genelde güzel, ama bazı çeviriler tam karşılığı vermiyor. Bu nedenle İngilizceniz yeterli ise en baştan İngilizce çalışmanızı tavsiye ederim. Yeterli değil ise de en azından hazırlanırken ve soru çözerken bazı İngilizce terimlere ve kavramlara hâkim olmakta çok fayda var.

Sınav odası 4 kişilik ve oturduğunuz yer her iki tarafınızdan kapalı. Sınavda ses kesen bir kulaklık da mevcut, bence çok kullanışlı, ses geldiği zamanlarda ben kulaklığı kullandım. Sınav odasına yanınıza hiçbir şey alamıyorsunuz. Öncesinde size kilitli bir dolap veriyorlar, dolabın içine çantanızın dışına atıştırmalık, su ve kahvenizi koyabiliyorsunuz. Sınav odasına sadece dolap anahtarı ve kimliğinizle giriyorsunuz. İsterseniz peçete de kendileri veriyorlar.

Sınav 3 bölümden oluşuyor, her bölüm 60 soru, toplamda 180 soru var ve toplam süre 230 dakika. Her 60 soru sonunda mola vermek ister misiniz diye ekranda bir yazı çıkıyor. Mola verdikten sonra bu 60 soruya geri dönüyorsunuz.

10 dakikalık mola verme hakkınız var ve bu süre sınav sürenizden gitmiyor. Mola vermek istiyorsanız ekranda gerekli tuşlara bastıktan sonra el kaldırılıyorsunuz ve gözetmen ekranda işlem yaparak sizi molaya çıkartıyor. Molaları almanızı tavsiye ederim. Hem vücuttaki kan dolaşımını sağlıyorsunuz, lavaboya gidebiliyorsunuz hem de o sırada dolabınızı açarak su, kahve içerek atıştırmalıklarınızı yiyebilirsiniz. Ben iki molayı da aldım, protein bar, kahve ve suyum da içerek kalan bölümleri enerjim düşmeden tamamlayabildim.

Sınava girmeden önce sınav süresini 75-75-80 dakika olarak bölerim diye düşünmüştüm ama benim girdiğim sınavın ilk bölümünde senaryo sorusu azdı ve olanlar da kısaydı. Bu nedenle ilk bölümü 55 dakika, 2. bölümü 70 dakikada bitirdim ve kalan süreyi de son kısımda kullandım. Son kısım benim sınavımda senaryo ağırlıklıydı, bu şekilde ayarlamam çok iyi oldu. Özetle bu süre ayarlama işine sınavınızın gidişatına göre karar verebilirsiniz. Tavsiyem, yapamadığınız sorulara kesinlikle takılıp zaman harcamamanız. Süre stresi yaşamamak için de bölümlerde de 75 dakikayı geçmemeye dikkat edin.

Gelecekteki hedeflerinizi belirlemede ve bu hedeflere ulaşmada aldığınız sertifikanın etkisi sizce ne olacaktır?

Ben yeni şeyler öğrenmeyi çok seven biriğim. Kendimi bu konuda beslemek için de sürekli okurum ve araştırmalar yaparım. Bu sertifikayı almaya da bu öğrenme arzusunun sonucunda karar vermişim. Sonuç olarak da, Proje yönetimi süreç grubu ve bilgi alanları ile ilgili verdiği detaylı bilgiler dışında özellikle liderlik, ekip yönetimi ve insan ilişkilerini yönetme konularında çok farklı bakış açıları kazandırdığını söyleyebilirim. Aslında her şeyden önce edindiğim tüm bilgiler muhakememi güçlendirerek daha hızlı ve doğru kararlar almamı sağladı.

Sorunlara karşı hayatta çok sevdiğim ve her zaman benimseye çalıştığım bir bakış açısı vardır; içsel sorgulama ve içsel odaklı olmak. Yani sorunların nedenlerini önce anlamak, sonra da bunu çözmek ve iyileştirmek için öncelikle kendimizden yola çıkarak bir şeyler üretmek. Dışsal odaklı olup, dışarıdan gelen etkenleri sürekli bir bahane olarak kullanmayı, proaktif olup çözümler üretmek. PMI'nin bakış açısının da tam bu şekilde olduğunu düşünüyorum. PMP sınavına hazırlık sürecimde daha farklı açılardan da öğrendiğim bu felsefeyi hayatımın her alanına daha derin bir şekilde katmaya çalışıyorum.

Edindiğim bilgilerin ve sertifikanın zaman içerisinde de beni doğru insanlarla ve işlerle karşılaştıracığına inanıyorum.

Bundan sonraki kariyer planınızda almayı hedeflediğiniz başka PMI sertifikasyonu var mı? Varsa neden bu sertifikasyon ile ilgileniyorsunuz?

PMP sınavı öncesinde Çevik ve Hibrit Proje Yönetim hakkında bir bilgim yoktu. Çevik ve Hibrit proje yönetimi projelerin ihtiyaçlarının doğru ve hızlı karşılanması konusunda bilgilerimi çok besledi. Bu konuda daha fazla bilgi edinmeyi kesinlikle istiyorum. Bu nedenle PMI-ACP® sertifikasını almak aklımın bir köşesinde.

Ayrıca projelerde risk yönetiminin çok önemli olduğunu düşünüyor ve bu konuda da derinleşmek istediğim için PMI-RMP® sertifikasını da almayı istiyorum.



FERHAT KESKİN

Teknik Ofis
Müdürü



PMP Sınav Deneyimleri

Kısaca kendinizden bahseder misiniz?

Merhaba, ben Ferhat Keskin. 1981 Ankara doğumluyum. 2004 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümünden mezun oldum. Çalışma hayatıma, mezun olduktan kısa bir süre sonra Türkiye'de İnşaat Kontrol Mühendisi olarak başladım.

2005 ve 2012 yılları arasında şu an çalıştığım uluslararası firmanın Suudi Arabistan'da bulunan çeşitli şantiyelerinde Teknik Ofis Sorumlusu olarak çalıştım. 2012 ve 2017 yılları arasında Ankara'nın önde gelen bir inşaat firmasının merkez ofisinde Uzman İnşaat Mühendisi olarak çalıştım. 2017 yılından beri de Suudi Arabistan'ın Riyad şehrinde büyük ölçekli bir ulaşım projesinde Teknik Ofis Müdürü olarak çalışmaktayım.

Ne zaman PMP sertifikasını aldınız? Kariyerinizde karşılaştığınız hangi durumlar sizi bu sertifikayı almaya yönlendirdi?

Nisan 2023'te PMP sertifikamı aldım. Çalışma hayatım boyunca şantiyelerde birçok proje yöneticisiyle çalışma fırsatım oldu. Buralardan edindiğim tecrübelerle dayanarak her proje yöneticisinin kendine has rol, liderlik, teknik becerileri ve yönetim tarzı olduğunu fark ettim ve bu durum benim proje yöneticiliğine olan ilgimi artırdı. Çeşitli kitaplar ve makaleler okumaya başladım.

Bunun yanında bu sertifikanın özellikle uluslararası firmalarda çalışan kişilerde oldukça yaygın olduğunu şu an çalıştığım projede bizzat gördüm. Bu sertifikayı, proje yönetim becerilerini geliştirmede yardımcı olacağına inandığım ve kariyer gelişimine büyük katkı sağlayacağını düşündüğüm için almaya karar verdim.

Sınava hazırlık sürecindeki çalışma sisteminizden bahseder misiniz? Hangi kaynakları kullandınız?

Sınava hazırlık sürecim bundan yaklaşık 1,5 sene önce 35 saatlik online proje yönetim eğitimini alarak başladı. İlk hedefim sınavda başarılı olmaktan ziyade konuları derinlemesine öğrenip anlamaktı. İlk olarak Head First, PMBOK 6 ve Agile Kılavuzu'nu satın aldım. Bu kitapları iki kez anlayarak okudum ve notlar çıkardım, kitapları okudukça bunların çoğunun günlük iş hayatında sürekli yaşadığımız olaylar, süreçler ve karşılaştığımız sorunlar olduğunu gördüm. Bu durum beni çalışmaya daha çok teşvik etti. Çalışmalarım esnasında çeşitli kaynaklardan bol soru çözdüm. 2023 başında sınava girmeye karar verdim, bu süreçte PMBOK 7 de çıkmıştı. Onu da temin ederek sınav odaklı çalışmaya başladım. Şubat ayında en iyi kararlarımın birini vererek PMI Türkiye'nin 7. Kolaylaştırma grubuna katıldım. Nisan ayında PMI Study Hall'u temin ederek günlük deneme soruları çözmeye başladım ve 25 Nisan'da PMP sınavına girerek başarılı oldum.

Sınava hazırlık sürecinde kullandığım kaynaklar:

- Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Sixth Edition
- Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition
- Agile Practice Guide
- Head First
- PMI Study Hall
- Udemy - Joseph Philips - PMP Exam Prep Seminar
- Udemy - Gökrem Tekir - Çevik Proje Yönetimi
- PM Training - PMP Practice Exam System
- David McLachlan PMP Questions & Answers Youtube videos

Kolaylaştırma grubuna katıldığınızdan bahsettiniz. Kolaylaştırma grubundaki çalışma sürecinizi kısaca aktarabilir misiniz? Bireysel çalışmak ile karşılaştırırsanız farklılıkları nelerdir? Sınava yeni gireceklere bu çalışma grubunu önerir misiniz?

Kolaylaştırma grubu ile çalışmaya haftada iki gün işyeri saat olarak başladık. Bu çalışma sürecinin çok faydalı olduğunu belirtmek isterim. Bu süreç hem birçok değerli mentörün tecrübelerini hem de konu anlatımından sonra yapılan soru çözümlerinde farklı bakış açılarını görmemizi sağladı.

Kolaylaştırma grubu bireysel çalışmadan farklı olarak sınava yönelik bir rehberlik sunuyor. Doğru kaynaklara yönelmenizi, katılımcıların daha önce yaşadığı sınav tecrübelerini edinmenizi, en son yapılan güncellemeler ile bilgiyi paylaşarak öğrenmenizi sağlıyor.

Kolaylaştırma grubundaki çok değerli yöneticilerimiz Tuğba Hanım ve Recep Bey de bu süreci gerçekten çok iyi yürüttüler. Onlara da buradan tekrar teşekkürlerimi sunmak isterim.

PMP sınavına yeni girecek arkadaşlara kesinlikle kolaylaştırma grubuna katılmalarını öneririm.

Bildiğiniz gibi yaklaşık 4 saatlik bir sınava girilmesi gerekiyor. Sınav evde ya da akredite bir kurumda alınabilir, Türkçe dil desteği de mevcut. Siz sınavınızı nasıl almayı tercih ettiniz? Sınav süresindeki kendi deneyimlerinizi düşünerek PMP almak isteyenlere öneriniz var mı?

Sınavı aldığım gün bulunduğum ülkedeki akredite kurumlar uzun bir bayram tatili döneminde olduğu için ofiste çevrimiçi almayı tercih ettim. İlk kez 4 saatlik bir çevrimiçi sınava gireceğim için bazı çekindiğim durumlar vardı: İnternet kesintisi, proctorla anlaşamamak, belgelerin sisteme yüklenememesi gibi... Ama düşündüğüm gibi olmadı, her şey çok yolunda gitti.

Türkçe dil desteği kullanarak sınava girdim ama bazı soruların İngilizce orijinaline bakmak durumunda kaldım çünkü sınava hazırlanırken çözdüğümüz sorular çoğunlukla İngilizceydi ve bazı anahtar kelimeleri yakalamak faydalı oldu.

Sınava anadilde girilmesi ve gerektiğinde İngilizceden yararlanılmasını tavsiye ederim.

Gelecekteki hedeflerinizi belirlemede ve bu hedeflere ulaşmada aldığınız sertifikanın etkisi sizce ne olacaktır?

PMP sertifikasının kariyer gelişiminde çok önemli bir adım olacağına ve iş hayatındaki rekabetin hızla arttığı bu dönemde bu sertifikaya sahip olmanın kişiyi bir adım daha öne çıkaracağına inanıyorum. Ayrıca bu sertifikanın uluslararası bir geçerliliği olduğu için yaptığımız mesleğin yeterliliğinin tüm dünyada kabul görmesini sağlayacağı kanaatindeyim.

Bundan sonraki kariyer planınızda almayı hedeflediğiniz başka PMI sertifikasyonu var mı? Varsa neden bu sertifikasyon ile ilgileniyorsunuz?

Çok kısa vadede düşünmüyorum ama öncelikle almayı hedeflediğim PMI sertifikası PMI-ACP olacaktır. İçinde bulunduğum inşaat sektöründe çoğunlukla tercih edilen plana dayalı geleneksel yöntemlerin projeler üzerindeki geç teslimat, verimlilik kaybı, bütçe aşımı gibi hızlı değişime çabuk ayak uyduramamasından kaynaklı dezavantajlar yarattığını gördükten sonra, projelerde çevik (Agile) bir yaklaşım tercih etmenin zaman kaybını önleyerek üretkenliği artırabileceğini ve değişime hızlı cevap vererek bir farkındalık yaratabileceğini düşünüyorum. Bu nedenle PMI-ACP sertifikasını da almayı istiyorum.





**KİSMET
ASLI ILGIN
KALEALP**
Satınalma Uzmanı



PMP Sınav Deneyimleri

Kısaca kendinizden bahseder misiniz?

Merhaba, ben Kismet Aslı Ilgın Kalealp. 1989 yılında Kırklareli’nde doğdum. Kırklareli Anadolu Lisesi’ni bitirdikten sonra Gazi Üniversitesi Kimya Mühendisliği Bölümü’nde lisans eğitimimi tamamladım. Üniversite mezuniyetinden sonra Ankara’da çalışmaya başladım. Bu tecrübem ile hayatıma Proje Yönetimi girmiş oldu. Ardından Çorlu’ya taşındım. Alüminyum üretimi yapan bir tesisin satın alma bölümünde çalışıyorum. İlişki yönetimi adına her gün yeni yeni gelişim alanlarının karşına çıkması beni çok fazla motive ediyor.

Ne zaman PMP sertifikasını aldınız? Kariyerinizde karşılaştığınız hangi durumlar sizi bu sertifikayı almaya yönlendirdi?

Sertifikam o kadar yeni ki saniye detayına kadar paylaşabilirim. 31 Mayıs 2023 tarihinde sınava girdim ve sertifikayı almaya hak kazandım.

Proje çalışmaları ile tanışmam Ankara’daki işim ile oldu. BOTAŞ projeleri başta olmak üzere ihale sürecinin takibi, maliyet analizi, ihale dosyasının hazırlanması, ihalenin kazanılmasının ardından kesin kabul sürecine olan iş akışını koordine etmeye başlamam ile proje süreçleri ile tanıştım. Süreçleri analiz edip kalıcı çözümler bulmaya çalışmak beni oldukça keyiflendirmeye başlamıştı.İş yaparken projeleri nasıl daha profesyonel olarak koordine edebilirim sorusunun cevabını ararken PMP ile tanıştım. PMI metodolojisini inceledikçe yaptığım işe yakınlığını, takım çalışması ve mesleki değerlere vermiş olduğu önemi gördükçe bu metodolojiyi yakından tanıma isteğim daha da arttı. Ardından bu uzun ve keyifli sürecim başladı.

Sınava hazırlık sürecindeki çalışma sisteminizden bahseder misiniz? Hangi kaynakları kullandınız?

Maalesef benim hazırlık sürecim çok sevdiğim dedemin kaybı ile aynı zamana denk geldi. Zorunlu eğitimi almaya başlamışken ara vermek zorunda kaldım. Kendimi toplamak için bolca vakit gerekti. Ardından zorunlu eğitimi tamamladım. En azından sınav sorularını, sınav ortamını görmek için eşimin desteği ile sınava girdim. Tabi bu sınav öyle zorunlu eğitimi alıp geçilecek bir sınav değildi.

Daha sıkı tempolu bir çalışmaya başlamaya karar vermiştim. Headfirst, PMBOK 6, Agile Kılavuzunu okudum. Soru tarayamamıştım. Yine eşimin “yapabilirsin” cümleleri ile sınava girdim. Beklediğimden çok fazla Çevik sorusu vardı. Hemen ardından PMBOK 7 Türkçe kitabından da kendimi yetersiz hissettiğim süreç gruplarını okudum. Ardından PMP kolaylaştırma grubu ile tanıştım. Gökrem Tekir hocanın Youtube videolarını hızlıca izledim. Udemy Joseph Philips ve Gökrem Tekir’in derslerini ve sorularını aldım. Sınav sürecine adapte olmamı 7. Kolaylaştırma grubu sağladı ve güzel bir ekip ile birçok arkadaşımız PMP oldu.



Kolaylaştırma grubuna katıldığınızdan bahsettiniz. Kolaylaştırma grubundaki çalışma sürecinizi kısaca aktarabilir misiniz? Bireysel çalışmak ile karşılaştırırsanız farklılıkları nelerdir? Sınava yeni gireceklere bu çalışma grubunu önerir misiniz?

PMP sınavı süreçleri bilerek geçilebilecek bir sınav değil. Uzun süren çalışma temposundan kesinlikle sizinle aynı yolda yürüyen ve PMP olmak isteyen arkadaşlarınız ve yol göstericilerinin olması gerekiyor. Hepimiz çalışıyoruz. Yoğun iş temposunun ardından evde sınav için hazırlık yapmak yorucu oluyor ve bir süre sonra motivasyonunuz çok azalıyor. İyi bir grupta birlikteyseniz soru çözmediğiniz zaman mahcubiyet duyuyorsunuz. Arada gruptan gelen sınavı geçen arkadaşlarımızın başarısı hepimizin tekrar çalışmaya sarılmasını sağlıyordu.

Biz 7. PMP kolaylaştırma grubu olarak gerçekten çok şanslıydık. Mentörlerimiz inanılmaz motive ediyordu. Tek başımıza ulaşamayacağımız veriye mentörlerimiz sayesinde kolaylıkla ulaşabiliyorduk. Bize "mevcut durumda evet böyle yapıyorsunuz ama PMP olarak böyle yapmalısınız" söylemleri ile sorulara nasıl bakmamız gerektiğini öğrettiler.

Ekiple fiziki olarak hiç görüşemedim ancak bir görüşme organize edeceğiz. Buna rağmen hepsinin sıcaklığını, arkadaşlığını her daim hissettim. Mentörlerin tek gayesi PMI metodolojisine bizi yaklaştırmak ve sertifikaları almamız için bizi yüreklendirmek. Sizin huzurunuzda bir kez daha İlkay Tuğba Umut'a, Muhammet Recep Soran'a ve Berkay Çengel'e teşekkürü bir borç bilirim. İyi ki sizle ve 7. PMP kolaylaştırma grubu ile tanışmışım.

Sınava hazırlanacak olan herkese kolaylaştırma grubuna katılmasını tavsiye ederim. Kolaylaştırma ekibinin temposuna ayak uydurduğunuz sürece başarısız olmanız neredeyse imkânsız.

Bildiğiniz gibi yaklaşık 4 saatlik bir sınava girilmesi gerekiyor. Sınav evde ya da akredite bir kurumda alınabilir, Türkçe dil desteği de mevcut. Siz sınavınızı nasıl almayı tercih ettiniz? Sınav süresindeki kendi deneyimlerinizi düşünerek PMP almak isteyenlere öneriniz var mı?

Sınava Türkçe dil desteği ile sınav merkezinde girdim. Evimde internet altyapısı çok iyi olmadığı için sınav merkezinde sınava girmeyi tercih ettim. Çeviriler çok kötü olmamakla beraber soruların İngilizcesini görme ihtiyacım oldu. Özellikle bazı terimlerin İngilizcesini görünce soruyu daha kolay çözebildim.



Sınavım 2 kere elektrik kesintisinden dolayı durduruldu. Sınavı durduracaklarını söylediklerinde panikledim. Nedenini açıkladıklarında bu süreci zihnimi toplamak için kullanmaya çalıştım. Sınav süresinde stres ve zaman yönetiminin kontrolünün sizde olduğuna emin olmalısınız.

Sınav merkezinde eş zamanlı farklı sınavlara giren kişiler de oluyor. Bu nedenle erken saatte girmeyi tercih ettim. Kullanmak üzere kulaklık veriyorlar. Sesi kesmek için kulaklıklar yardımcı oluyor. Sınava giderken yanınıza ufak atıştırmalıklar almanızı tavsiye ederim. On dakikalık iki molada (tercihe bağlı, isterseniz kullanmayabilirsiniz) atıştırmalık yemek dikkatinizi toplamaya yardımcı oluyor. Sınav merkezinin personeli güler yüzlü ve yardımcı.

Gelecekteki hedeflerinizi belirlemede ve bu hedeflere ulaşmada aldığınız sertifikanın etkisi sizce ne olacaktır?

Uluslararası platformda geçerli olması nedeniyle bu sertifikanın, sertifikaya sahip kişilere farklı ülkeler dâhil olmak üzere çalışma fırsatı yaratacağını düşünüyorum. Çalışmaktan mutlu olduğunuz alanda sertifika sahibi olmanız sizi tamamen o alana yaklaştıracaktır. Yeni projelerde yer almak, süreç koordinasyonunu daha farklı daha değerli kılmak için sabırsızlanıyorum.

Bundan sonraki kariyer planınızda almayı hedeflediğiniz başka PMI sertifikasyonu var mı? Varsa neden bu sertifikasyon ile ilgileniyorsunuz?

Bundan sonraki hedefimiz (7. PMP Kolaylaştırma grubu olarak) PMI-ACP sertifikasını almak. Dünya şartlarında yeniliğe ayak uydurabilmek adına bu sertifikayı almak istiyorum.



KÜBRA KOPARAN

HSB
Head of Business &
Operations



CAPM Sınav Deneyimleri

Kısaca kendinizden bahseder misiniz?

Ben Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Havacılık ve Uzay Mühendisliği lisansına ve Mühendislik Yönetimi yüksek lisansına sahip bir Proje Yöneticisiyim. Şubat 2020'den bu yana, ODTÜ Teknokent'te yer alan simülasyonlar için uçuş dinamik modeli geliştiren ve havacılık alanında çalışmalar yürüten Aerotim Mühendislik firmasında çalışmaktayım. İşletme operasyonlarını düzenleme, finansal denetim ve kaynak yönetimiyle akıcı işleyişi sağlama konularında 3 yılı aşkın bir deneyime sahibim. Tedarik süreçlerini yönetme, üretim takvimine ve bütçeye bağlı kalarak projeleri izleme, sorunları tespit etme ve olası çözümler sunma gibi alanlarda çalışmalar yürütmekteyim. Proje yönetimi ve takım liderliği konularında ileri düzeyde analitik, planlama ve organizasyon becerilerine sahip biriyim.

Ne zaman CAPM sertifikasını aldınız? Kariyerinizde karşılaştığınız hangi durumlar sizi bu sertifikayı almaya yönlendirdi?

Gelişime ve gelişmeye değer veren biri olarak yüksek lisans eğitimimi tamamladıktan sonra, proje süreçleri ve yönetimi konusunda daha etkin bir bilgi sahibi olmak için Certified Associate in Project Management® (CAPM) ve Project Management Professional® (PMP) sertifikalarını almaya karar verdim. Hâlihazırda çalıştığım firmada birçok alanda kazandığım tecrübeyi akademik bilgilerle besleyerek gelişim sürecimi hızlandırma amacı ile önce CAPM sertifikasını almayı hedefledim. Kasım 2022'de CAPM sertifikamı alarak ilk hedefime ulaştım.

Bu süreçte projelerin var olma aşamasından sonlandırılmasına kadar tüm süreçleri derinlemesine öğrenme ve planlama alanında kendimi daha da geliştirme fırsatı buldum.

CAPM Sertifikası sınavına girebilmek için 23 saatlik zorunlu bir eğitim bulunuyor. Siz bu eğitimi nereden aldınız? Aldığınız eğitimden memnun kaldınız mı? CAPM sınavını geçmenizde yararı oldu mu?

CAPM Sertifikasını almaya hazırlanırken amacım sertifikayı almak değil, kariyerimde ilerlemek ve kalıcı bilgi edinmekti. Bu doğrultuda çeşitli kaynaklardan yararlandım.

Öncelikle, bu süreçte en büyük katkısı PMI kurumunun resmi kursu olan Proje Yönetimi Temelleri (Project Management Basics- An Official PMI Online Course) sağladı. Aldığım kursun yanı sıra, PMBOK® Rehberi her zaman bana yol gösterici oldu. Hâlâ süreç planlaması, dokümantasyon oluşturma ve teklif hazırlama aşamalarında PMBOK® Rehberi'nden yararlanıyorum.

Sınava ne kadar süre hazırlandınız ve hangi kaynakları kullandınız? Sınava hazırlanma sürecinizde zorunlu eğitim dışında ek bir kurs aldınız mı? Bunun gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Sınava yeni hazırlanacaklara ek kurs almayı tavsiye eder misiniz?

Aktif çalışan biri olarak, CAPM sınavına genellikle işten arta kalan zamanlarımı kullanarak çalıştım. Ancak, sertifikamı yaklaşık 1 aylık süre içinde almamda çalıştığım firmanın desteği çok önemliydi. Aerotim, bu süreçte yalnızca maddi destek sağlamakla kalmadı, aynı zamanda şirket yöneticimiz süreç boyunca kendimi geliştirmem ve boş zamanlarımı değerlendirmem için beni her zaman teşvik etti. Süreç içinde, öncelikle PMI tarafından sağlanan kaynakları tercih etsem de Udemy gibi eğitim platformlarından da destek alarak sınavda karşılaşılabileceğim soru türlerine aşina olmaya çalıştım.

Bu nedenle, sınava hazırlanmayı planlayan arkadaşlara UdeMY'den ders almalarını ve mümkün olduğunca sınava sıkı hazırlanmalarını tavsiye etmek istiyorum. Çünkü sınav esnasında kavramlara hâkim olmak ve öğrenilen bilgiyi hızlı ve doğru bir şekilde aktarabilmek, konuları iyi anlamaktan geçmektedir.

Bildiğiniz gibi CAPM Sınavı yaklaşık üç saat sürüyor ve 150 sorudan oluşuyor. Sınav evde ya da akredite bir kurumda alınabilir, Türkçe dil desteği de mevcut. Siz sınavınızı nasıl almayı tercih ettiniz? Sınav süresindeki kendi deneyimlerinizi düşünerek CAMP almak isteyenlere öneriniz var mı?

ODTÜ'de aldığım eğitim İngilizce olduğu için sınavı ve sınava hazırlanırken aldığım kursları hep İngilizce olarak tercih ettim. Tüm konuları zaten İngilizce olarak çalıştığım için sınavda herhangi bir şekilde zorluk çekmedim. Bu nedenle, sınava hazırlanacak olan arkadaşlara konuları çalışırken hangi dili kullanıyorlarsa sınava da o dilde girmelerini kesinlikle tavsiye ediyorum. Aksi takdirde, sınav heyecanı ve stresiyle kafa karışıklığı yaşayabilirler. Bununla birlikte, sınavı evde çevrimiçi olarak değil akredite bir kurumda almanın daha yararlı ve risksiz olduğunu düşünüyorum.

CAPM Sertifikasının hayatınızda akademik ya da kariyer anlamında bir etkisi oldu mu? Sınav sonrası nasıl bir süreç yaşadınız?

CAPM sertifikamı aldıktan sonra aktif bir LinkedIn kullanıcısı olarak LinkedIn'de post paylaştım ve etkisi beklentimin üzerinde oldu. Hâlihazırda kendimi geliştirmek ve eksiklerimi görmek için iş ilanlarındaki istenilen sertifikalar kısımlarını hep incelerim ve incelediğim birçok yurt içi ve yurt dışı proje yöneticisi ilanında CAPM, PMP sertifikalarının talep edildiğini gördüm.

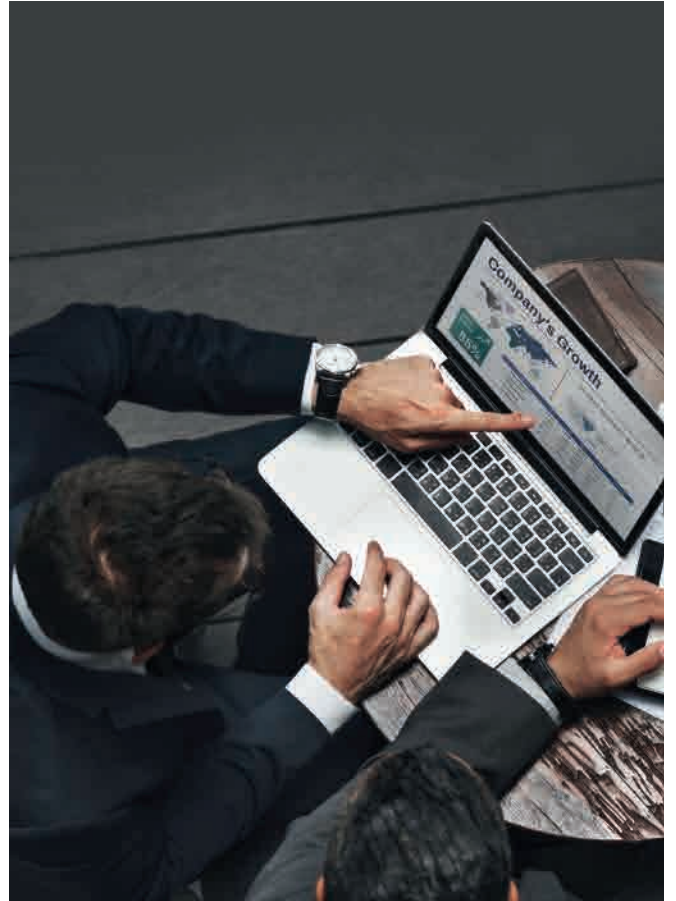
Bu nedenle CAPM sertifikasının benim için yararlı olacağını hâlihazırda biliyordum. Ancak sertifikamı aldıktan sonra firmaların ve yetenek avcılarının benimle direk olarak iletişime geçmesiyle kendimi doğru şekilde geliştirdiğimi bir kez daha görmüş oldum. Kariyerimin ilk 2 yılında yüksek lisans eğitimimi tamamladığım için CAPM sertifikasını sonradan almayı planladım.

Ancak sertifikayı aldıktan sonra gelen geri dönüşler keşke kariyerimin başında bu bilgilere ve CAPM sertifikasına sahip olabilseydim dedirtti. Bu nedenle proje yönetimi üzerine çalışan, kariyerinin başında ve tecrübesinin yetersiz olduğunu düşünen arkadaşların kesinlikle bir an önce CAPM sertifikasını almasını tavsiye ediyorum.

Bundan sonraki kariyer planınızda almayı hedeflediğiniz başka PMI sertifikasyonu var mı? Varsa neden bu sertifikasyon ile ilgileniyorsunuz?

CAPM sertifikasını aldıktan sonra, 3 yıllık tecrübe kriterini sağlamak için Şubat 2023'ün sonunu bekledim ve Mart 2023'te PMP sertifikasını da aldım. Kendime rehber edindiğim PMI sayesinde geçtiğimiz son bir yıldır kendimi çok iyi bir şekilde geliştirdiğimi düşünüyorum. Kendimi geliştirme ve tecrübemi artırma hedefimle, Program Management Professional® (PgMP) ve Portfolio Management Professional® (PfMP) sertifikalarını süreç içerisinde almayı planlıyorum. Ancak, yakın zamanda proje yönetimi alanında almak istediğim farklı sertifikalar da mevcut. PMP sertifikamın beni Scrum ile daha derinlemesine tanıştırması nedeniyle Scrum üzerine daha fazla odaklanmak istiyorum. Bu nedenle bir sonraki hedefim, Scrum.org üzerinden Scrum Master sertifikasını almak. Ayrıca kariyer çizgisine uygun olduğunu düşünenlere PMI Risk Management Professional® (PMI-RMP) sertifikasyonunu da kesinlikle öneriyorum.

Sonuç olarak, kendimizi geliştirmenin zamanı ve yeri olmadığını, değişime ve gelişime her zaman değer vermemiz gerektiğini düşünüyorum. Bu nedenle, ben kendimi geliştirmeye devam edeceğim ve bu süreçte benim rehberim ve kaynağım olan PMI'nin herkes tarafından keşfedilmesini çok isterim.





BESTE KAYA

Tiga
Proje Yönetim
Uzmanı



CAPM Sınav Deneyimleri

Kısaca kendinizden bahseder misiniz?

2020 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümü'nden mezun oldum. 2023 Ocak ayında yine Orta Doğu Teknik Üniversitesi Şehir Planlama Bölümü'nde yüksek lisansımı tamamladım. Proje Yönetimi alanında ilk iş tecrübem 2020 yılında başladı. Yaklaşık 2 yıl bir yazılım firmasındaki yurtdışı projelerinde proje yönetimi alanında görev yaptım. 2023 Nisan ayından itibaren Proje Yönetim Uzmanı olarak Tiga Bilgi Teknolojilerinde çalışıyorum.

Ne zaman CAPM sertifikasını aldınız? Kariyerinizde hangi koşullar sizi bu sertifikayı almaya yönlendirdi?

CAPM Sertifikasını 4 Aralık 2022 tarihinde almaya hak kazandım. Daha önceden lisans döneminde Proje Yönetimi alanında seçmeli dersler almıştım. Ardından 2020 yılında Genç İş Adamları ve Yöneticileri Derneği tarafından 1. dönem MBA stajyeri olarak seçildim ve Proje Yönetim alanında çok değerli yöneticiler ile tanışma fırsatı yakaladım. Bu süreç boyunca da Proje Yönetim alanına iyice ilgi duymaya başladım. İlk iş tecrübemde bu sertifikanın kariyerim açısından oldukça değerli olacağını ve profesyonel görüneceğini düşünerek Nisan 2022'de PMI üyeliğimi gerçekleştirdim ve Aralık 2022'de de CAPM Sertifikamı aldım.

CAPM Sertifikası sınavına girebilmek için 23 saatlik zorunlu bir eğitim bulunuyor. Siz bu eğitimi nereden aldınız? Aldığınız eğitimden memnun kaldınız mı? CAPM sınavını geçmeniz de yararlı oldu mu?

Ben 23 saatlik zorunlu eğitimi PMI TR'den aldım. Bu eğitim hem PMI TR Chapter hakkında büyük ölçüde bilgi sahibi olmama hem de PMI'in proje yönetimine bakış açısını anlamama büyük katkı sağladı.

Eğitim süresinde aldığım notların sınava hazırlandığım süreçte de oldukça yararlı oldu.

Sınava ne kadar sürede hazırlandınız ve hangi kaynakları kullandınız? Sınava hazırlanma sürecinizde zorunlu eğitim dışında ek bir kurs aldınız mı? Bunun gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Sınava yeni hazırlanacaklara ek kurs almayı tavsiye eder misiniz?

Ben sınava eğitim tarihinden hemen hemen bir yıl sonra girdim. Bunun ilk nedeni yoğun iş hayatım, ikinci nedeni ise sınava yönelik yaşadığım heyecan oldu diyebilirim. Sonunda sınav randevumu başvurumdan üç ay sonrası için ayarladım ve son 3 ay sınava yoğun bir şekilde çalıştım.

Ben sınava hazırlanırken ek bir kurs almayı tercih etmedim ve daha çok bireysel çalışmayı tercih ettim. Bu doğrultuda hazırlık sürecinde ilk olarak Rita PMP Exam Prep ve PMBOK® Guide kitaplarını okudum ve ardından çevrimiçi olarak CAPM örnek sorularını çözdüm. İnternette ücretsiz birçok CAPM örnek soru denemeleri bulunuyor. Aynı zamanda telefon üzerinden de Pocket Prep uygulaması benim sınava hazırlık sürecimde oldukça yararlı oldu.

Bildiğiniz gibi CAPM Sınavı yaklaşık üç saat sürüyor ve 150 sorudan oluşuyor. Sınav evde ya da akredite bir kurumda alınabilir, Türkçe dil desteği de mevcut. Siz sınavınızı nasıl almayı tercih ettiniz? Sınav süresindeki kendi deneyimlerinizi düşünerek CAPM almak isteyenlere öneriniz var mı?

Ben sınava kendi evimde ve Türkçe dil seçeneğini seçerek girdim. Kendi evimde sınava girmek biraz zor oldu diyebilirim. Sınav başlamadan önce sınava yönelik tedbirler evde insanı strese sokabiliyor.



Örneğin benim sınav sürecimde gözetmenim ile masamdaki peçete sayısı hakkında bir anlaşmazlık yaşamıştık. Bu nedenle sınava tekrar girecek olsaydım akredite bir kurumda girmeyi tercih ederdim.

Dil desteği açısından ise sınava girecek kişilere Türkçe dil desteği ile girmelerini önerebilirim. Bu sayede soruların hem İngilizce hem de Türkçe halini görmek sınavda ikilemde kaldığınız sorularda işinizi kolaylaştırabiliyor.

CAPM Sertifikasının hayatınızda akademik ya da kariyer anlamında bir etkisi oldu mu? Sınav sonrası nasıl bir süreç yaşadınız?

Benim açımdan bu sertifikayı almak oldukça verimli oldu. İlk olarak yaptığım işin yalnızca pratik yanını değil, teorik açıdan metodolojisini de anlamamı sağladı. Bu durum süreç içerisinde aldığım kararların ve yaptığım işlerin kalitesini oldukça arttırdı.

Sertifikanın uluslararası geçerliliği ve bilinirliği de kariyerimdeki potansiyelimi daha rahat ifade edebilmemi sağladı. Aynı zamanda CAPM Sertifikası sayesinde PMI ile tanıştım ve orada hâlâ birçok yeni bilgi öğrenme fırsatı buluyorum.

Bundan sonraki kariyer planınızda almayı hedeflediğiniz başka PMI sertifikasyonu var mı? Varsa neden bu sertifikasyon ile ilgileniyorsunuz?

Gelecekte önce PMP almayı hedefliyorum. CAPM Sertifikası ve hazırlık sürecimin bu konuda sınava bir nebze kolay adapte olmamı sağlayacağını düşünüyorum. Aynı zamanda PMI-ACP sertifikasını da proje yönetiminde agile metodolojisine yönelik hem pratik hem teorik anlamda edindiğim bilgileri geliştirmek için almayı düşünüyorum.





**İREM
BANU
YANICI**
Ekon Industry
Proje Kontrol Mühendisi



CAPM Sınav Deneyimleri

Kısaca kendinizden bahseder misiniz?

Merhabalar ben İrem Banu Yanici. Dokuz Eylül Üniversitesi İnşaat Mühendisliği mezunuyum. 27 yaşındayım. 2 senedir endüstriyel tesis projelerinde EPC (Engineering Procurement and Construction) hizmet veren Ekon Endüstri firmasında Proje Kontrol Mühendisi olarak çalışmaktayım.

Ne zaman CAPM sertifikasını aldınız? Kariyerinizde hangi koşullar sizi bu sertifikayı almaya yönlendirdi?

Çalıştığım şirkette proje yönetim ofisi biriminde görev almaktayım. Dolayısıyla meslek hayatımın başından beri proje yönetiminin içindeyim ve zaman içerisinde kariyer planımı bu doğrultuda devam ettirmemin beni mutlu edeceğini fark ettim. Bu farkındalığa erişince de meslek hayatımda kendimi geliştirebileceğim ve beni ön plana çıkaracak bir yol arayışına girdim. O arayışta PMI ile tanıştım. PMP sertifikası almak istiyordum ancak mevcut tecrübem buna yetmiyordu, o zaman da CAPM sertifikası karşıma çıktı. Bu yolda ilk adımın CAPM sertifikası olduğunu fark ettim ve ilk hedef olarak bunu belirledim. Hedefim doğrultusunda 2022 yılının aralık ayında CAPM sertifikasını aldım.

CAPM Sertifikası sınavına girebilmek için 23 saatlik zorunlu bir eğitim bulunuyor. Siz bu eğitimi nereden aldınız? Aldığınız eğitimden memnun kaldınız mı? CAPM sınavını geçmenizdeki yararı oldu mu?

Udemy'de Sabri Çalışıcı'nın CAPM® Certification: Ultimate CAPM Exam Prep adlı eğitimini aldım. Hem oldukça kapsayıcı hem de sınavda bilmeniz gerekenleri anlatan, içinde sınavla dair ipuçlarının bulunduğu bir eğitimdi. Ben çok memnun kaldım. Sınavı geçmemde büyük etkisi var diyebilirim.

Sınava ne kadar süre hazırlandınız ve hangi kaynakları kullandınız? Sınava hazırlanma sürecinizde zorunlu eğitim dışında ek bir kurs aldınız mı? Bunun gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Sınava yeni hazırlanacaklara ek kurs almayı tavsiye eder misiniz?

Yaklaşık 5 aylık bir sürede orta tempoda hazırlandım. Kaynak olarak PMBOK 6, PMBOK 7 ve Head First PMP kitaplarını kullandım. Bunun yanında aldığım eğitimdeki quiz ve sınavları çözdüm. Eğitim dışında ek kurs almadım ama sınav sorularına benzeyen soruların olduğu Pocket Prep adında bir mobil uygulama satın aldım. O uygulamadan epey memnun kaldım. Sınav sorularıyla oldukça benzerdi.

Sınava yeni hazırlanacaklara da ek kurstan ziyade bol soru çözmelerini öneririm. Kurslarda anlatılanlar genelde benzer oluyor ama soru çözerek konuyu pekiştirip mantığını kavrayabiliyorsunuz.

Bildiğiniz gibi CAPM Sınavı yaklaşık üç saat sürüyor ve 150 sorudan oluşuyor. Sınav evde ya da akredite bir kurumda alınabilir, Türkçe dil desteği de mevcut. Siz sınavınızı nasıl almayı tercih ettiniz? Sınav süresindeki kendi deneyimlerinizi düşünerek CAPM almak isteyenlere öneriniz var mı?

Ben sınava sınav merkezinde ve Türkçe dil desteği ile girdim. Türkçe dil desteği olmasının avantajı, orijinal dil olan İngilizceyi de görebiliyor olmanız. Türkçesinde ya da İngilizcesinde takıldığınız bir soruda bu destek büyük avantaj sağlıyor.

Sınav yeri seçimini ise kesinlikle sınav merkezi olarak yapmanızı tavsiye ediyorum. Evden sınava giren çoğu arkadaşım birçok sorun yaşadı. Benim sınavım ise oldukça rahat geçti.

İnternette vb. aksi bir durum olsaydı, görevliler hemen yardımcı olabilecek durumdaydı.

Aynı zamanda sınav merkezinde girdiğinizde sınav esnasında tuvalet ihtiyacı için 10 dakika mola hakkınız oluyor. Bunu kullandığınız sürede sınavınız duraklatılmıyor. Bu da yine de acil durumlarda kurtarıcı olabiliyor. Ben sınav öncesi ve sınav esnasında oldukça heyecanlıydım ama size tavsiyem, rahat olun. Eğer hakkını vererek çalıştıysanız rahatlıkla bu sınavı geçebilirsiniz.

CAPM Sertifikasının hayatınızda akademik ya da kariyer anlamında bir etkisi oldu mu? Sınav sonrası nasıl bir süreç yaşadınız?

Evet kariyerim açısından birçok etkisi oldu. Sınava hazırlanırken aslında iş hayatında karşıma çıkan ve farkında olmadığım birçok şeyi fark etmemi sağladı ve bunları çalışırken uygulayarak görme şansım oldum. Bu açıdan beni geliştirdiğini söyleyebilirim.

Aynı zamanda LinkedIn üzerinden sertifikamı paylaştıktan sonra aktif iş arayışım olmamasına rağmen birkaç firma iş için görüşme talebinde bulundu.

Kısacası CAPM sertifikasının kariyerime ve iş hayatıma oldukça olumlu etkileri olduğunu söyleyebilirim.



Bundan sonraki kariyer planınızda almayı hedeflediğiniz başka PMI sertifikasyonu var mı? Varsa neden bu sertifikasyon ile ilgileniyorsunuz?

Evet var. Bundan sonrası için PMP, SP, RMP sertifikalarını almayı hedefliyorum. Zaman ve risk yönetiminin bir proje için en kritik alanlardan olduğunu düşünmekteyim. Bu nedenle başarılı bir yönetici olabilmek adına proje yönetiminin yanında bu alanlarda da uzmanlaşmak ve kendimi geliştirmek istiyorum.



HABERLER

Üyelik Günü'nde Aynı Anda 3 Şehirde Buluştuk

10 Haziran 2023 tarihinde PMI TR ailesi olarak Ankara, İstanbul ve İzmir'de Üyelik Gününde buluştuk. Katılan tüm PMI TR ailemize ve üyelerimize teşekkür ederiz.



Üyelik Günü

3 Şehirde Aynı Anda!



Ankara



Hasan Yavuz

2022 PM TR Başkanı

Proje Yönetiminde Eğilimler ve Kültür Yönetimi

ODTÜ
Vizyoner Tesal



İstanbul



Cem Atat

HumanWork - Kurucu

Duygusal Dayanıklılık ve Yılmazlık

TÜRKİYE SİGORTA
Esentepe Plaza



İzmir



Sevan Konu

Getron
Service Delivery Manager
PMI TR CO
Program Yöneticisi

10 Soruda
Citizen
Development

YASAR
ÜNİVERSİTESİ



İzmir



Stefano Tito

Kulka Software
Genel Müdür

Low Code ve
ChatGPT
Gelince
Yazılımcılara
Gerek Kalmadı mı?

YASAR
ÜNİVERSİTESİ



Ödüllü
Bilgi
Yarışması!

10 Haziran 2023

09:30 - 13:00



Genişletilmiş Yönetim Kurulu Bursa'da Toplandı



15-16 Temmuz tarihlerinde Genişletilmiş Yönetim Kurulu toplantımızda Yönetim Kurulumuz ve Direktörlerimiz Bursa'da buluştu.

GYK'da 2023 yılının ilk yarısı değerlendirilirken, 2023'ün ikinci yarısı ve 2024 yılı için hedefler konuşuldu.





WEB SİTEMİZ YENİLENDİ!

PMI Türkiye Chapter olarak ziyaretçilerimize daha iyi bir kullanıcı deneyimi sunabilmek için web sitemizi yeniledik!

PMI Türkiye'de yeni gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmak için web sitemize bekleriz.

Web sitesi yenileme sürecinde;
Değerli iş birliği için Ecomedy - Kaan Kalkavan'a,
Değerli katkılarından dolayı Proje yöneticisi Ayşe Özdemir'e çok teşekkür ederiz.

HABERLER



J.M. Coetzee

Utanç

19 Eylül Salı - 20:30

WhatsApp grubumuza dahil olmak için
kitapkulubu@pmi.org.tr'ye mail atabilirsiniz.

KİTAP KULÜBÜ



PMI Türkiye Chapter kitap kulübünün her ay yürüttüğü kitap sohbetleri devam ediyor. Ağustos ayında, Oğuz Atay'ın 1975'te yayınlanan İTÜ İnşaat Fakültesi'nden hocası olan Prof. Dr. Mustafa İnan'ın yaşam öyküsünü anlattığı, "Bir Bilim Adamının Romanı" kitabı, Eylül ayında 2003 Nobel Edebiyat Ödülü sahibi, Güney Afrikalı yazar J.M. Coetzee'nin 1999 yılında yayınlanan, Booker Roman Ödülü alan "Utanç" romanı değerlendirildi.



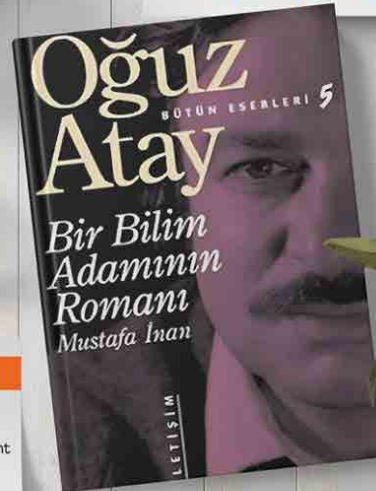
WhatsApp grubumuza dahil olmak için
kitapkulubu@pmi.org.tr'ye mail atabilirsiniz.

Oğuz Atay

Bir Bilim Adamının Romanı

15 Ağustos Salı - 20:30

WhatsApp grubumuza dahil olmak için
kitapkulubu@pmi.org.tr'ye mail atabilirsiniz.



KİTAP KULÜBÜ



PROJE YÖNETİM
ZİRVESİ 2023
FUTURE MAKERS

Jürimiz
değerlendirmesini
yaptı.



PMO Awards 2023
Türkiye ödülleri
Zirvede sahiplerini
bulacak!

7 EKİM 2023
CUMARTESİ



PMI Türkiye PYO Ödülleri'nin İlki 07 Ekim'de Sahibini Buluyor

Bu sene ilki düzenlenen ve Temmuz ayı içerisinde başvuruları başlayan PMI Türkiye Proje Yönetim Ofisi ödüllerine 12 farklı sektörden toplam 17 firma başvurdu. Değerlendirmelerde şirketlerin proje yönetim stratejileri, organizasyon içerisinde PYO'nun şirket içerisinde nasıl konumlandırıldığı, yönetilen projelerin büyüklüğü, proje yönetim metodolojilerinin nasıl kullanıldığı, vs. odak alanları belirlendi. Değerlendirme kurulu; Algın Erozan, Gaye Onay Bürkan, Hasan Yavuz, Ömür Benek, Süleyman Çavuşoğlu ve Yasemin Keleş Yavuz'dan oluşmakta olup ödüller 07 Ekim'de düzenlenecek PMI TR Proje Yönetim Zirvesi Future Makers 2023'te açıklanacaktır.

PMI-ACP Kolaylaştırma Grubunun İlki Tamamlandı

PMI-ACP (PMI-Agile Certified Practitioner) sertifika sınavına hazırlık amacıyla ilk kez kurulan kolaylaştırma grubu 28 katılımcısıyla temmuz ayında çalışmalarına başladı. Yaklaşık 10 hafta faaliyet gösteren bu çalışma grubu PMI TR gönüllülerinden Caner Köse'nin moderatörlüğünde, alanında profesyonel mentörler ve katılımcıların haftalık sunumları ile eylül ayında tamamlanmıştır. Türkiye'de şu an halihazırda 107 adet PMI-ACP sertifikasına sahip kişi bulunmakta olup globalde ise bu rakam 53.000 seviyesindedir.

Gelişim ve deneyim dolu bir buluşmaya daha imza attık!

PMI Türkiye Mentörlük Ekibi olarak ağustos ayı içerisinde değerli Mentelerimizle bir araya geldik.

Birlikte öğreniyor, büyüyoruz.

#PMIMentorluk

#BirlikteBaşaracağız

Mehmet Eğilmezer, Ceyda Karadağ, Birol Atay, Seda Sevilmiş

PMP Kolaylaştırma Grubu Ekim Ayında 8. Kez Toplanıyor.

PMP sınavına hazırlanmak isteyen katılımcılar alanında uzman mentörlerin eşliğinde ve PMI TR gönüllülerinden Recep Soran'ın moderatörlüğünde 10 haftalık bir çalışma yürütecekler. Geçmiş dönem istatistiklerine bakıldığında 6. PMP grubuna katılım 30 kişi olup PMP sertifikasını kazanma oranı %33 iken 7. PMP grubuna katılım 50 kişi olup PMP sertifikasını kazanma oranı %40'a yükselmiştir. Sınava nasıl çalışacağını, nasıl bir planlama yapması ve nereden başlaması gerektiğinin bilmeyen ve sinerjinin gücüne inanan tüm adaylar için kolaylaştırma grupları yararlı bir ortam sunuyor.

ETKİNLİKLERİMİZ

04
MAYIS
2023

PGA

Ülkenin Stratejik Alanlarında Yüksek Teknoloji ve Amaç Bazlı Girişimcilik

Profesyonel Gelişim Aktivitesi

Ülkenin Stratejik Alanlarında Yüksek Teknoloji ve Amaç Bazlı Girişimcilik

Doğan Taşkent

4 Mayıs 2023
19:30
Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu

Etkinlik Programı:
19:00-19:30 Kayıt Kabul
19:30-19:40 PMI TR'den Haberler
19:40-20:15 Sunum Bölüm 1
20:15-20:30 Çay-Kahve Arası
20:30-20:50 Sunum Bölüm 2
20:50-20:55 Soru & Cevap
20:55-21:00 Kapanış (Aile Fotoğrafı)

PMI Türkiye Ankara PGA 2023 Mayıs ayı etkinliğinde Sn. Doğan Taşkent "Ülkenin Stratejik Alanlarında Yüksek Teknoloji ve Amaç Bazlı Girişimcilik" başlıklı yüksek enerjili sunumu ile bizlerleledi. Şu anda Atabay Kimya Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de 'Ar-Ge ve İnovasyon direktörlüğü' görevini yürüten Sn. Taşkent girişimcilikle ilgili çok değerli tecrübelerini bizlere aktardı.



25
MAYIS
2023

PGA

Değerlerimiz de dijitalleşecek mi?

KALDIĞIMIZ YERDEN...

Proje Yönetimi Profesyonelleri
İzmirde yeniden bir araya geliyor.

Değerlerimiz de dijitalleşecek mi?

Volkan ABUR
Yasar Bilgi Yazılım Geliştirme Yöneticisi

Tolga GÖREN
LOGO Kamu İlişkileri ve Proje Direktörü

25 Mayıs 2023 | **19:00** (Kapı Açılışı) **19:30 - 21:00** | **YASAR** C Blok - C109

PMI Türkiye İzmir PGA 2023 Mayıs ayı etkinliğinde Sn. Volkan Abur, PhD, PMP ve Tolga Gören "Değerlerimiz de dijitalleşecek mi?" konulu profesyonel gelişim aktivitesinde bizlerleledi ve şu sorulara cevap aradık: Dijitalleşme sadece teknoloji kullanımı anlamına mı geliyor? İşletmelerin dijitalleşmesinde insan faktörü nasıl bir rol oynar? Nasıl olsa yapay zekaya sorarız bu sorulara kafa yormaya gerek var mı?



ETKİNLİKLERİMİZ

01
HAZİRAN
2023

PGA

Yazılım Geliştirmede Güncel Yaklaşımlar ile Sözleşmeleri Uyumlandırmak

PMI Project Management Institute Türkiye

Profesyonel Gelişim Aktivitesi ANKARA

2 PDU

Yazılım Geliştirmede Güncel Yaklaşımlar ile Sözleşmeleri Uyumlandırmak

Etkinlik Programı:
19:00-19:30 Kayıt Kabul
19:30-19:40 PMI TR'den Haberler
19:40-20:15 Sunum Bölüm 1
20:15-20:30 Çay-Kahve Arası
20:30-20:50 Sunum Bölüm 2
20:50-20:55 Soru & Cevap
20:55-21:00 Kapanış (Alle Fotoğrafı)

Hagal Şenyurt

01 Haziran 2023
19:30
BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE İLETİŞİM KURUMU

PMI TR olarak Ankara'da 1 Haziran 2023'te düzenleyeceğimiz etkinliğimizde Sn. Hagal Şenyurt "Yazılım Geliştirmede Güncel Yaklaşımlar ile Sözleşmeleri Uyumlandırmak" başlıklı bir sunumla bizlerle oldu. Şenyurt öncelikle, Waterfall'dan Agile'a farklı yazılım geliştirme yaklaşımlarının özelliklerini, avantajlarını ve dezavantajlarını anlattı, daha sonra, yazılım geliştirme projelerinde sözleşme ile istenen süreçlerin nasıl analiz edileceği ve sözleşmelerde hangi ihtiyaçların hangi yazılım geliştirme süreç adımlarına karşılık geldiği gibi proje yönetim alanında çok kritik olan konuları ele alarak bu değerli bilgileri bize aktardı.



20
HAZİRAN
2023

PGA

Why and What of Agility

PMI Project Management Institute Türkiye

Profesyonel Gelişim Aktivitesi İSTANBUL

2 PDU

Why and What of Agility

Tolga Kombak
Managing Partner
Agility Consultant @ACMAgile

20 Haziran 2023
19:00

TÜRKİYE SİGORTA Genel Müdürlük

20 Haziran tarihli İstanbul PGA etkinliğinde Türkiye Sigorta A.Ş. Genel Merkezde yüz yüze etkinliğimizde Tolga Kombak liderliğinde; günümüzün hızla değişen dünyasında çevikliğin neden önemli olduğunu ve neleri gerektirdiğini, belirsizliğin ortasında uyum sağlamayı, gelişme ihtiyacını ve çevik bir zihniyetin temel unsurlarını ele aldık.

ETKİNLİKLERİMİZ

19
TEMMUZ
2023

PGA

İnsan için teknoloji, Toplum 5.0

Profesyonel Gelişim Aktivitesi
BURSA

1 PDU

İnsan için teknoloji,
Toplum 5.0

Ayşe Ardıç Görücü
RAHUDA Real Valuable
Data Kurucusu

19 Temmuz 2023
20:00 - 21:00
Bursa-Nilüfer Demekler Yerleşkesi

PMI TR Bursa PGA olarak 19 Temmuz 2023'te Ayşe Görücü'yü ağırladık. Endüstri 4.0 artık yeterli değil. Gelecek, Endüstri 4.0 teknolojilerini insanlık yararına kullanmada yatıyor, yani süper akıllı toplumlarda (Toplum 5.0). Bu seviyeye geçmek için duygusal zeka, sosyal zeka gibi insani özelliklerimizi geliştirmemiz gerekiyor. Bu yeni dünyaya bakış açısı katan ufuk açıcı bir etkinlikti.



10
AĞUSTOS
2023

PGA

Chat GPT ve Proje Yönetiminde Kullanımı

Profesyonel Gelişim Aktivitesi

1 PDU

Chat GPT ve
Proje Yönetiminde
Kullanımı

Erol YÜCEL
Havelsan Stratejik
Grup Lideri

10 Ağustos 2023
20:00
zoom

10 Ağustos Perşembe tarihinde PMI TR PGA webinar etkinliğimizle Havelsan Strateji Grup Lideri Erol YÜCEL "Chat GPT ve Proje Yönetiminde Kullanımı" başlıklı sunumuyla bizlerle oldu. Chat GPT günümüzün en çok tartışılan teknolojisi olmakla birlikte, online etkinliğimizde proje yönetiminde Chat GPT'nin ve Doğal Dil İşleme Teknolojisi'nin kullanılma yöntemlerini, Chat GPT'nin proje yönetimi-ndeki uygulamalarını sunarak, geleceğin proje yönetimi yaklaşımlarını birlikte değerlendirdik.

Kurumsal Üyelerimiz

akademiDX

canias4

DeFacto



intertech

keyyazılım



KUVEYTTÜRK

LOGO

medyasoft

METEKSAN
SAVUNMA

Turner



yapı
merkezi

PMİ TÜRKİYE YÖNETİM KURULU / 2023



Gaye Onay Bürkan

Yönetim Kurulu Başkanı



Banu Yatağan

Finans Ve Yönetişim Başkan Yardımcısı



Didem Ayçenk

Pazarlama Başkan Yardımcısı



Emrah Özdemir

Özel Projeler Başkan Yardımcısı



Ünsal Atasoy

Üyelik Başkan Yardımcısı



Yasemin Keleş Yavuz

Etkinlikler Başkan Yardımcısı

Pazarlama



Aslı Yüzgöl

Sosyal Medya Direktörü



İzzet Sancaklı

Pazarlama Direktörü



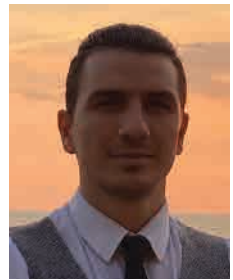
Serdar Şimşek

PMİ 4.0 ve İşbirlikleri Direktörü



Şeyda Gülşener

Basılı Medya Direktörü



Yasin Usta

Sponsorluk Direktörü

Üyelik & Gönüllülük



Burak Şanlı
Üyelik İstanbul Direktörü



Fatih Görgülü
Kurumsal Üyelik Direktörü



Mert Kırınç
Üyelik İzmir Direktörü



Serap Erenay
Üyelik Ankara Direktörü



Yeşim Süner
Gönüllülük Direktörü

Etkinlikler



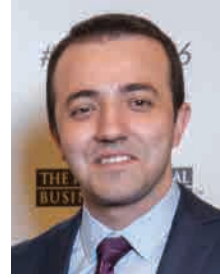
Abdullah Göktuğ Aydın
Etkinlikler İzmir Direktörü



Koray Tokol
Etkinlikler Bursa Direktörü



Mustafa Günhan Aytekin
Eğitim Sertifikasyon Direktörü



Salim Yılmaz
Etkinlikler İstanbul Direktörü



Yunus Emre Yalçın
Etkinlikler Ankara Direktörü



Fatih Çakıcı
Zirve Proje Yöneticisi

Yönetişim ve Finans



Hasan Tahsin Örnek
Yönetişim Direktörü



Makbule Mungan Orhan
Finans Direktörü



Özgenur Özakyol
Ankara Branch Direktörü



Seda Kaya Orhun
İzmir Koordinasyon Direktörü



Şükrü Büyükyazıcı
Operasyon Direktörü



Yeşim Baytekin
İstanbul Koordinasyon Direktörü

Özel Projeler



Deniz Cabadak
Youth and Social Impact Koordinatörü



Emre Enver Uçar
PMO & Kurumsal Gelişim Direktörü



Gülnihal Başlıgil
Startuplar İçin Proje Yönetimi Direktörü



Mehmet Eğilmez
Mentorluk Programı Direktörü



Neşe Abbak
BT Direktörü

PROJE YÖNETİM ZİRVESİ 2023

KONUŞMACILARIMIZ

Ana Salon



LEVENT KOL - SUNUCU



BARIŞ BAL



BENAY KÖZ



BEYHAN BUDAK



ÇİĞDEM DÖNMEZ



AHMET AKIN



İBRAHİM M. TATAROĞLU



MUSTAFA SHERIF



MÜGE ARSLAN



PINAR BURHANLIOĞLU



FAZIL ORAL



PRZEMEK KOTECKI



RANA BİRDEN



SAMI BUGAY



SEZGİN LÜLE

Yan Salon



BİRSEN SAVRAN



CENGİZ FERHAT ALTAY



ERCAN ALTUĞ YILMAZ



KEREM YAZICI



METE AYDIN



MURAT ÇİM



MUSTAFA AYDIN



MUSTAFA EMİN PALAZ



NİDA AYÇA ONUR

PROJE YÖNETİM ZİRVESİ 2023

ZİRVE EKİBİ



GAYE ONAY BÜRKAN



YASEMİN KELEŞ YAVUZ



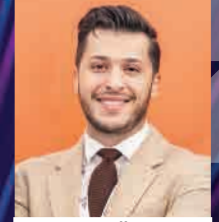
FATİH ÇAKICI



İZZET SANCAKLI



ÖMER ÇETİN



A. GÖKTUĞ AYDIN



ASLI YÜZGÜL



BARIŞ ÖZAY



DİLARA ÇETİN



ŞEYMA SÜMER



FUNDA KÖROĞLU



SELVA R. AYDIN VURAL



YASİN USTA



AHMET FATİH AK



ALİ ŞAMİL TEMEL



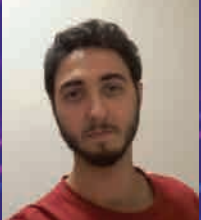
BARET BİNATLI



BERRİN SAYAR



BİLAL NİZAM



BURAK KURNALI



EDA KARABEYOĞULLARI



ELİF ÖYKÜ LAL MUTLU



ENES ERDİL



FATİH ÇAVUŞOĞLU



GÖZDE ÇAKIR



HANDE ALAN



MUSTAFA ÇELİK



ONGUN TAŞARKUYU



OZAN CAN ÖNER



ÖZGE GÖŞELİ



RECEP SORAN



SEMANUR DEMİR



UFUK ZAMANTILI



YİĞİT GÖDELİ



YUNUS EMRE GÜLTEKİN



ÖZEN ERGÜT



**Project
Management
Institute®
Türkiye**

İletişim

Adres : Sanayi Mah. Sultan
Selim Cad. No:67/1 34415
Kağıthane, İstanbul

Telefon : (+90) 212 281 3752

Web : pmi.org.tr

E-posta : dergi@pmi.org.tr

Sosyal Medya :
[linkedin.com/company/pmi-tr/](https://www.linkedin.com/company/pmi-tr/)
[instagram.com/pmi_tr/](https://www.instagram.com/pmi_tr/)
[youtube.com/user/PmiTurkeyChapter](https://www.youtube.com/user/PmiTurkeyChapter)
[facebook.com/PMITR/](https://www.facebook.com/PMITR/)