

The World of Project Management

PROJE

YÖNETİM DÜNYASI

S A Y I

15

MART 2018

2018 Jobs Report
Kate Rockwood

Public Domain
Steve Hendershot

Premium Value
PMO Of The Year Award 2017

RÖPORTAJ
Yavuz Elkin
DenizBank Akademi

Yalın Altı Sigma
Erhan Yılmazel

Proje
Yönetiminde
Sinema Etkisi
Merve Tan Şenoğul

RÖPORTAJ
Tülin Akın
Vodafone Akıllı Köy



MICROSOFT BULUT ÇÖZÜMLERİ
İLE İŞİNİZİ GÜÇLENDİRİN

 Microsoft Cloud

Bu Sayıda



5 Editörden
Petek Kabackı



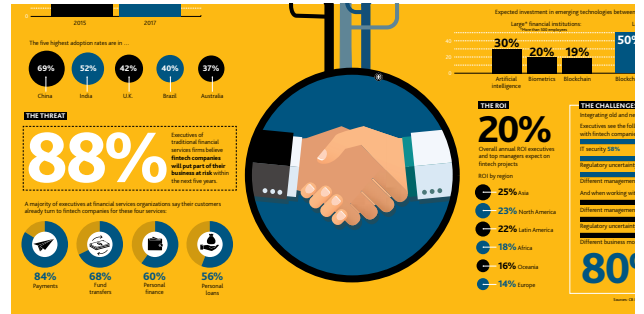
7 Başkan'dan
Süleyman Çavuşoğlu



28 Premium Value
Matt Schur



8 2018 Jobs Report
Kate Rockwood



34 Metrics



36 Yavuz Elkin
Röportaj



38 Public Domain
Steve Hendershot

Künye

İmtiyaz Sahibi

PMI® Türkiye adına Başkan
Süleyman Çavuşoğlu
suleyman.cavusoglu@pmi.org.tr

Genel Yayın Yönetmeni

Petek Kabakcı
petek.kabakci@pmi.org.tr

Yazı İşleri Sorumlusu

Barış Tinay
baris.tinay@pmi.org.tr

İletişim / Reklam

PMI® Türkiye
Adres: Sanayi Mahallesi
Sultan Selim Cad. No: 67/1
34415 Kağıthane, İstanbul
E-posta: info@pmi.org.tr
Telefon: +90 212 281 3752

Yayın Türü

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

Baskı

On Ofset
Adres: Erciyes İş Merkezleri
201.Cadde No:53 İstanbul
Yolu Macunköy 06370
Yenimahalle, Ankara
E-posta: info@onofset.com
Telefon: +90 312 397 87 91

- 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 esasından gerçekleştirilmektedir.



44 Don't Rush to Judgment



49 Metin Örnek PMIEF Topluluk Katılım Komitesi'ne Seçildi



58 Bolu'da Karlı bir Sabaha Uyanmak



62 PMI® Türkiye Yönetim



46 Yalın Altı Sigma

Erhan Yılmazel



50 Proje Yönetimi Eğitiminde Sinema Etkisi

Merve TAN ŞENOĞUL



54 Tülin Akın - Vodafone Akıllı Köy

Röportaj



68 Etkinlikler



Petek Kabakcı PMP, PCC

PMI TR Markalaştırma, Yaygınlaştırma ve Halkla İlişkiler Başkan Yardımcısı

Proje Yönetim Dünyası
Genel Yayın Yönetmeni

Editör'den

Ocak ayında Davos'ta gerçekleştirilen **Dünya Ekonomi Forumu** (World Economic Forum), **The Economist Events** panelinde, PMI'in CEO'su Mark Langley; PayPal, PepsiCo, Inc., Boston Consulting Group (BCG) ve Microsoft'un üst düzey yöneticilerine proje yönetiminin önemine ilişkin bir konuşma gerçekleştirdi. PMI, Brightline™ Initiative ve Boston Consulting Group'un ev sahipliği yaptığı panelde Langley, projelerin doğru yönetilmemesinin riskini ve maliyetini şöyle ifade etti: "Stratejilerin uygulanmasındaki başarısızlık nedeniyle **dünyada her 20 saniyede bir milyon dolar israf olmaktadır**. Bu büyük kayıp sadece gelir ve kar kaybı değil, organizasyonlara, iş dünyasına ve dünyaya katılacak olan değer yok olmasıdır. Brightline tarafından yapılan araştırmaya göre, stratejik girişimlerin %20'si uygulamadaki yetersizlikler nedeniyle başarısız olmaktadır. PMI ve Brightline, strateji tasarımı ve stratejinin uygulanması arasında var olan bu açığın kapatılmasına odaklanmaktadır. Çünkü risk altında olan, riske atılmayacak kadar büyük bir miktardır." Proje yönetimi mesleğinin global etkisini vurgulamak ve mesleğimizi temsil etmek üzere PMI'in Dünya Ekonomik Forumu'na katılımı, mesleğimiz adına güzel bir gelişmedir.

Bugün itibarıyla, her saniye bir milyon dolar kayba neden olan global proje yönetimi yetenek eksikliğinin, gelecek yıllarda artış göstereceğini göz önünde bulundurursak, ortaya çıkan rakamlar, önceliklerimizi değiştirmemiz yönünde önemli sinyaller vermektedir. 2017-2027 yılları arasında proje yönetimi ile ilgili 22 milyon yeni iş fırsatı doğacağı, PMI'in İş Artışı ve Yetenek Açığı Raporu'nda (Project Management Job Growth and Talent Gap Report) açıklanmıştı. Bu artış karşısında, değişik sektörlerde beklenen gelişmelerin değerlendirilmesi gereği doğmaktadır. Bu sayımızda sizlerle paylaştığımız **PMI 2018 İş Raporu** (2018 Jobs Report); telekom, finans, inşaat, IT, sağlık, uzay ve savunma ve enerji sektörleri ile ilgili gelişmelere ve bu sektörlerde çalışan deneyimli proje yönetimi profesyonellerinin öngörülerine



» değinmektedir. Ayrıca raporda yer alan, serbest çalışan proje yöneticilerinin yeni çalışma koşullarında organizasyonlara sunabilecekleri hizmetler, görünürlüğünü artırmak isteyen proje yöneticilerinin 2018 yılında yapması gerekenler, dünyada farklı ülkelerde proje yöneticilerinin aldığı maaşlar ve PMP sertifikasının getirdiği maaş artışı gibi mesleğimizi ilgilendiren konularda önemli güncel bilgiler sunmaktadır.

Özel sektörde ön plana çıkan çevik uygulamaların, kamu sektöründeki bürokratik engellere ve diğer kısıtlara rağmen, dünyada benimsenmeye başladığını ve değişik uygulama örneklerini **Kamu Alanı** (Public Domain) makalemizde bulabilirsiniz.

2017 Yılı Proje Yönetimi Ofisi Ödülü (PMO of the Year Award) yarışmasında finale kalan **küresel sigortacılık** devi MetLife, dünyada 40'ın üzerinde ülkede etkinlik gösteren ve 57.000'in üzerinde çalışana sahip bir kuruluş. Beş yıl önce, 500 milyon dolar tutarındaki IT portfolyolarının potansiyelini gerçekleştirmediğini, projelerin bir standarda göre yönetilmemesi nedeniyle başarılarının ölçülemediğini ve hangi projeleri fonlayacaklarına karar veremediklerini fark eden organizasyon, proje yönetim ofisi kurmaya karar verir. Yaşanan zorluklar, elde edilen başarılar ve sonuç olarak MetLife üst düzey yöneticileri için vazgeçilmez olan PMO'nun kurulum sürecini **Prim Değeri** (Premium Value) başlığı altında sizlere paylaşıyoruz.

Her proje kendine özgü sorunlar içerir. En iyi çözümü bulmak isteyen proje yöneticileri, çeşitlendiren (divergent) ve birleştiren (convergent) düşünce tarzlarını anlamalı ve bir arada kullanabilmelidir. Bu kapsamda, projelerinizde en iyi fikirlere ve çözümlere ulaşabilmek için **Acele Karar Vermeyin** (Don't Rush to Judgment) adlı makalede önerilen adımları deneyebilirsiniz:

İlk Adım / Beyin Fırtınası: Yeni fikir yaratma, çeşitlendiren düşünme biçiminin kullanılmasını gerektirir. Proje ekibiniz beyin fırtınasına başlamadan önce, aşağıdaki adımları göz önünde bulundurmalıdır:

1. Yeni fikirler yargılanmamalı, 2. Olabildiğince çok miktarda fikir beyan edilmiş olmalı. Bu noktada, ne kadar çok fikir öne sürülürse, o kadar fazla iyi fikir çıkma olasılığı elde etmiş oluruz, 3. Önceki fikirler üzerine yeni fikirler geliştirilmeli, 4. Büyük ve iddialı fikirlerden geri durulmamalı.

İkinci Adım / Yargılama: Yargılama ve değerlendirme, birleştiren düşünme biçiminin kullanılmasını gerektirir. Ekibiniz bir fikirde karar kıldığında, birleştiren düşünme yapısına geçmek için aşağıdaki adımları uygulayın:

1. Kendinize sorun: "Bu fikri, iyi bir fikir yapan nedir?", 2. Yeniliğe açık olun, 3. Amacınızı aklınızda tutun. Değerlendirdiğiniz fikir sorunu çözüyor mu? 4. Fikirlerin uygulanabilir hale gelecek şekilde geliştirilmesi için gerekli olan zamanı ayırın. Bu aşamaları uygulayarak projelerinize kattığınız değeri arttıracacağınız kanısındayız.

Gerek organizasyonlara gerekse projelere yüksek değer katan **6 Sigma** yaklaşımını, bu konuda deneyimli bir danışman olan Sayın Erhan Yılmazel'in kaleminden sizlere sunuyoruz.

Dünyada bir ilk olan, **Vodafone Akıllı Köy Projesi** çalışmalarını, sosyal girişimci Tülin Akın'dan aldığımız bilgilerle sizlerle paylaşıyoruz. PMI TR Sponsorluk Direktörümüz Merve Tan, **Proje Yönetimi Eğitiminde Sinema Etkisi** makalesi ile proje yönetimi kavramlarını, sevdiğimiz film kareleri ile eşleştirek bizi eğlenceli ve eğitici bir yolculuğa çıkartıyor.

Bir sayımızda daha, Proje Yönetim Dünyasının yüksek enerjisi bizleri bir araya getirdi. Siz değerli proje yönetimi profesyonellerini, bütün PMI Türkiye etkinliklerinde görmek ve sizlerle bir araya gelmek istiyoruz.

Proje Yönetim Dünyası enerjisini, daha iyi şeylerin üretilmesine katkıda bulunma düşüncesinden alıyor. Her alanda güzel gelişmelere hizmet etmek ve başarılı sonuçlar almak dileğiyle,



Süleyman Çavuşoğlu PMP
PMI TR Yönetim Kurulu Başkanı

Başkan'dan

Merhaba kelimesinin kökeni Arapçadır. Arapça rhb kökünden gelen rahab "ferah ve geniş olma" sözcüğünün zarfıdır.

Anlamını düşününce "merhaba"nın; final sınavları sonrası memlekete dönünce, yaprak sarmaları, bamyı çorbaları ile beklendiğimi bilerek eve girdiğim an, eşim doğum yaptığında, oğullarımı ilk gördüğüm saniye, proje yöneticisi olduğum, PMBOK5 Türkçe çeviri projesini tamamlayıp kitap baskıdan çıkınca ilk elime aldığım anlar canlanıyor gözümde. Uzun yıllardır gönüllü olarak görev yaptığım PMI Türkiye Chapter bünyesinde, bu sefer başkan olarak, aynı duygular ile sizlere MERHABA diyorum.

PMI Türkiye Chapter olarak başarılı bir 2017 yılı geçirdik. Önceki başkanımız Mustafa Hafizoğlu'na ve 2017 yılı Yönetim Kurulumuza bu başarılı yıl için teşekkür ederim. 2018 yılı başında devraldığımız bayrağı daha ileriye taşıyarak bizden sonra geleceklere bırakmak hedefi ile yine iyi ve güzel işler başaracağımıza inancım tam. Bu sene PMI Türkiye Chapter'ı ileriye taşıyacak genç ve dinamik bir ekibimiz var. Asistan direktörlerimiz, direktörlerimiz ve yönetim kurulumuz ile birlikte olarak 13-14 Ocak 2018 tarihlerinde Bolu Gerede'de 2018 yılı hedeflerimizi ve planlarımızı çalıştık. PMI'nın yeni stratejilerine uyumlu olarak PMI Türkiye Chapter Stratejileri üzerinde yönetim kurulumuz çalışmıştı. Bu toplantıda yeni stratejilerimiz paylaşıldı. Tüm ekibimiz 2018 yılında neler yapacağını, onlardan neler beklendiğini biliyorlar. Yeni yılda stratejik temalarımız;

- Strateji Odaklı Olmak
- Müşteri Odaklı Olmak
- Organizasyonel Etkinlik ve Çeviklik

Önemli projelerimiz var bu sene yine, PMBOK6 Türkçeleştirme Projemiz başladı. Önceki yıl başladığımız Kurumsal Abonelik Projemiz devam ediyor. Bu yıl ilk defa Avrupa Birliği projeleri içerisinde yer almak için girişimlerde bulunuyoruz.

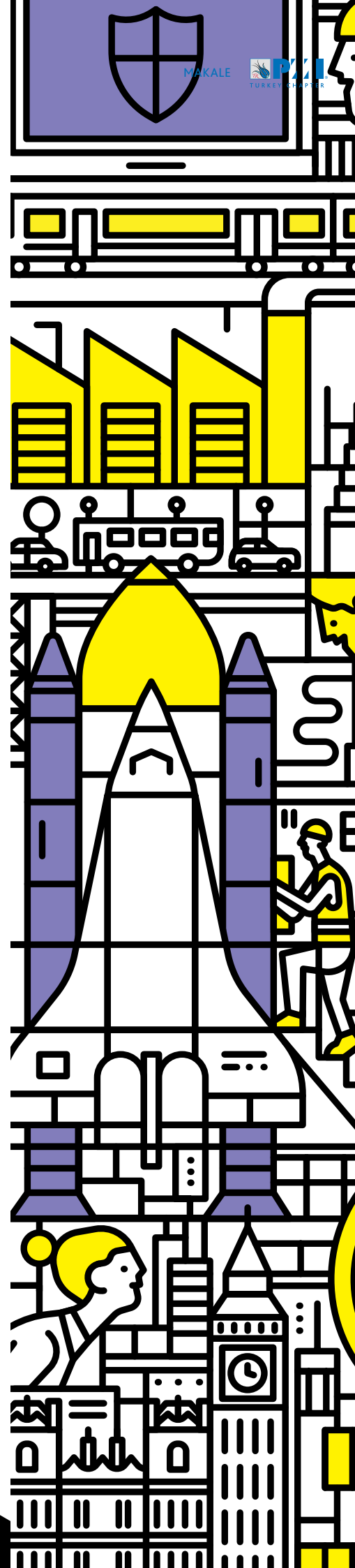
Bu sene yine Ankara ve İstanbul'da zirvelerimizi gerçekleştireceğiz. PMSummit Ankara 22-23 Haziran 2018 tarihlerinde Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Başkanlığı (BTK) "Öğrenen Organizasyonlar", PMSummit İstanbul ise 14-15 Eylül 2018 tarihlerinde Boğaziçi Üniversitesi Albert Long Hall'da "Endüstri 4.0'da Proje Yönetimi" temaları ile sizleri dünyadan ve ülkemizden birbirinden değerli konuşmacılarla buluşturacak, paneller ve çalıştaylar ile bilgilerimizi tazeleyecek ve yeni pratik bilgiler öğrenme fırsatını sizlere sunacak. Bu tarihleri takviminize not etmeyi unutmayın. Her ay rutin olarak düzenlediğimiz Ankara, İstanbul Avrupa, İstanbul Anadolu ve İzmir aylık aktivitelerimiz tüm hızıyla devam ederken, bu sene sadece PMI Türkiye Chapter üyelerimize özel çalıştaylar ve aktiviteler düzenleyeceğiz. Üyelerimize özel ve kısıtlı kişiye sunacağımız bu çalıştayları kaçırmamak için sosyal medya hesaplarımızı ve internet sitemizi takip etmeyi ihmal etmeyin.

Bir sonraki Proje Yönetim Dünyasında görüşmek üzere herkese yeniden ve içten bir MERHABA...

2018 JOBS REPORT

In a time of change,
demand for project
talent will keep rising.

BY KATE ROCKWOOD
ILLUSTRATION BY SAM PEET





INSIDE

- Telecom
- Finance
- Construction
- IT
- Healthcare
- Aerospace and Defense
- Energy

ALSO

Growth Patterns:
Where the Action Is

Hot Spots:
5 Countries to Watch

Gig to Gig:
The Freelance Outlook

Adding Value:
How to Stand Out

Earning Power:
Salaries Around the World

The outlook is better than it's been in years.

The global economy is surging—boosting job markets across sectors and continents. The global GDP growth projection of 3.7 percent for this year represents a slight uptick from 2017, according to the International Monetary Fund. Of course, project professionals know they're in a good spot: 22 million new project-oriented jobs will be created between 2017 and 2027, according to PMI's *Project Management Job Growth and Talent Gap* report.

But not all industries are on the same footing or looking for the same kinds of project talent. Healthcare organizations might demand different skills than a hirer at a telecom. And while more than half of CEOs plan to increase headcount, they're having trouble finding the right skills, according to PwC's 2017 *CEO Survey*. But all sectors are looking to transform, which means there's a need for organizations to add innovative thinkers and talent that can help them increase their digital footprints.

Read on for sector-specific insights and advice from the trenches on what it takes to get hired or promoted—right now.

22
million
new project-oriented
jobs will
be created
between 2017
and 2027.

Source: PMI's *Project Management Job Growth and Talent Gap* report

Message Received

It's a boom time for telecom projects as companies push mobile connectivity in emerging markets and manage consumers' addiction-level smartphone use in developed countries. As a result, opportunities are popping up across all telecom subsectors, such as device manufacturers, infrastructure companies and wireline/broadband carriers, according to Deloitte's *2017 Telecommunications Industry Outlook*.

"Agile approaches—especially scrum—are becoming very hot within the sector. You can see colleagues rushing to acquire these skills so they can stay competitive as more jobs open up," says Oluseyi Olaolu Lala, PMP, manager, internet protocol planning and enterprise solutions, 9mobile, Abuja, Nigeria.

With innovation the norm, portfolio adjustments have become a constant reality. For instance, many telecom carriers are facing significant decreases in their basic communication service revenues, with drop-offs in recent years as high as 30 percent in SMS messaging and 20 percent in international voice calls, according to a 2017 PwC study. Behind the declines is a surging demand for messaging apps.

Project professionals who embrace change and uncertainty are in the best position to capital-



ize on big career opportunities, says Manuel Salero Coca, PMP, program manager director, Latin America, Huawei Technologies Co., Mexico City, Mexico.



"Telecom organizations are increasingly looking for project managers who are masters of change management, transformation and agile approaches," he says. "The best thing that project managers can do today to get hired is to learn about adjacent industries and practices, and be open and flexible enough in their skills to drive projects that might look radically different than ones they've managed in the past."

"Agile approaches—especially scrum—are becoming very hot within the sector."

—Oluseyi Olaolu Lala, PMP, 9mobile, Abuja, Nigeria



ISTOCKPHOTO



Innovation Pays Off

The drumbeat of digital upheaval continues to be strong in the financial sector, despite complicated requirements and ever-shifting industry regulations. With 80 percent of financial services organizations investing significantly or moderately in new digital technologies or channels, according to a 2017 Accenture survey, the right talent is sorely needed to provide value from projects. But in 2018, project managers need more than budget control and scheduling skills to get ahead in this fast-changing sector.

“Hard skills are always important, of course. But organizations are really looking for project professionals who have an innovative delivery mindset to drive change across the business,” says Darryl Isip, PMP, digital delivery director, Credit Suisse, Zurich, Switzerland.

And it’s only a matter of time before external factors impact ongoing projects. Mr. Isip points to Brexit, the uptick in data security breaches, shifting

capitalization requirements and ongoing regulatory changes as just a few items on the risk register that are top of mind for finance project professionals.

“In the past, a project manager could just focus on delivering projects, but today finance organizations are looking for a willingness to become a subject matter expert,” says Francois Passet, PMP, global human resources portfolio manager, HSBC, London, England. “Previous expertise is not necessarily expected—just a willingness to dive in and learn the subject on the fly.”

Nearly 30 percent of financial services executives believe traditional financial institutions will be the most disruptive entity over the next five years, according to a 2017 PwC study, while startups are launching more fintech projects that focus on personal loans and personal finance.

With startups and established financial organizations determined to cash in on fintech projects and other innovations, agile delivery skills as well as an ability to manage projects in complex, matrixed environments can set a candidate apart, Mr. Isip says.



“Finance organizations are looking for a willingness to become a subject matter expert.”

—Francois Passet, PMP, HSBC, London, England

THINKSTOCK



CONSTRUCTION

Rebuilding Momentum

After a tepid 2016, the global construction market heated up in 2017—and the fire is expected to burn bright through 2018. Although China goes against that trend—with fewer construction projects expected in 2018 than 2017 or 2016—it still outpaces other major markets, with 6.2 percent GDP growth estimated for this year, according to research firm Turner & Townsend.

Yet the sector faces a big talent challenge: 24 out of 43 markets are suffering a skills shortage, up from 20 markets last year. Even in markets where labor costs are relatively inexpensive, such as Bengaluru, India or Johannesburg, South Africa, budget alone isn't enough to address the skills shortage. Organizations in the 11 countries sur-

veyed will need to fill an additional 9.7 million project-oriented positions through 2027 within the construction and manufacturing sector, PMI's *Talent Gap* report predicts.

But project talent with technical, in-the-field experience can really stand out in the face of shortfalls, says Jerome Huet, PMP, project manager, Sandvik, Paris, France. "We're also seeing more digitization, such as project managers using 3-D models on-site to address follow-up issues, rather than waiting for classical 2-D drawings on paper."

That digital revolution can be good for the bottom line, too: Organizations in the construction industry could see a project productivity boost of 50 to 60 percent if they focus on key areas such as digitization, workforce skills and on-site execution, according to a 2017 McKinsey Global Institute report.



Project talent with technical, in-the-field experience can really stand out in the face of shortfalls.

—Jerome Huet, PMP, Sandvik, Paris, France





IT

Protective Measures

The big headlines coming from the IT sector are unrelenting as data breaches and other cybersecurity threats wreak havoc. Over the past 10 years, the volume of vulnerability alerts has climbed 33 percent, according to Cisco's *2017 Annual Cybersecurity Report*. And the business consequences keep getting worse: More than one-third of organizations that experienced a breach reported customer opportunity or revenue loss of more than 20 percent.

One result of all this is a cybersecurity expert hiring frenzy. To build ramparts, organizations are doubling down on cybersecurity projects. "I

THINKSTOCK



see ample opportunity for security-focused project managers to grow in this field,” says James Brown II, chief information security officer, South Carolina Department of Health and Human Services, Columbia, South Carolina, USA.

The Cisco survey indicates 90 percent of organizations that faced recent threats have or are now launching projects to improve defenses. Thirty-eight percent of organizations are undergoing a change management initiative to separate the IT and security functions.

But many organizations are coming up short when staffing projects that include pouring resources into data center and IT facility projects.

Nearly 75 percent of IT organizations say that recruiting for these initiatives is tough, according to IT market research firm 451 Research. Technical skills and previous experience will certainly give candidates a leg up over the competition, but so will often-overlooked skills such as collaboration, says Ekow Asamoah, PMP, IT project manager, Ignite Technologies, Accra, Ghana.

“Bringing people together with different perspectives or across different time zones is becoming more and more necessary in IT, so collaboration skills are in high demand,” he says.



“I see ample opportunity for security-focused project managers to grow in this field.”

James Brown II, South Carolina Department of Health and Human Services, Columbia, South Carolina, USA



HEALTHCARE



The Remedy for Change

Healthcare portfolios have been complicated by economic uncertainty, rising costs and the myriad demands of an aging population, according to Deloitte's annual industry outlook. But complexity hasn't limited growth—or job opportunities.

In fact, health and tech were the two sectors that experienced the most professional job growth last year, according to the Association of Executive Search and Leadership Consultants. And in the United States, healthcare had the biggest percentage increase in project-oriented jobs from 2017-2027 among the sectors analyzed in PMI's *Talent Gap* report, with a 17 percent increase in open positions.

Agility and flexibility aren't just a bonus—they're a must-have for ambitious project professionals in this field. "The skills that I see as being the most valuable, beyond credentials and technical

skills, are intangible people skills," says Mr. Brown. "These include the ability to build and maintain stakeholder and contributor buy-in while managing project scope in the face of ever-evolving change requests, deadlines and stakeholder priorities."

Project professionals who marry healthcare and IT skills can quickly supercharge their careers. That's because consumers are clamoring to have greater access to their health data: More than half of prescription drug users now report filling medications through a mobile app, for instance, and nearly half would prefer to use telemedicine for post-surgical follow-up care. No surprise, then, that healthcare organizations are backing lots of telemedicine projects to meet patients where they are and deliver cost savings. What is surprising? Virtual reality, next-generation gene sequencing and 3-D-printing devices are in the healthcare portfolio mix as well these days.

Growth Patterns

Ready to find your next project opportunity? Look for signs of growth potential.

Taking the Lead

These countries* are projected to have the highest GDP growth rate this year.

India	7%
China	6.6%
Indonesia	5.2%
Turkey	4.9%
Iceland	4.3%
Slovenia	4.3%
Latvia	4.2%
Slovakia	4.1%
Costa Rica	3.9%
Luxembourg	3.8%

*Based on the 35 member countries in the Organisation for Economic Co-operation and Development as of 30 November 2017

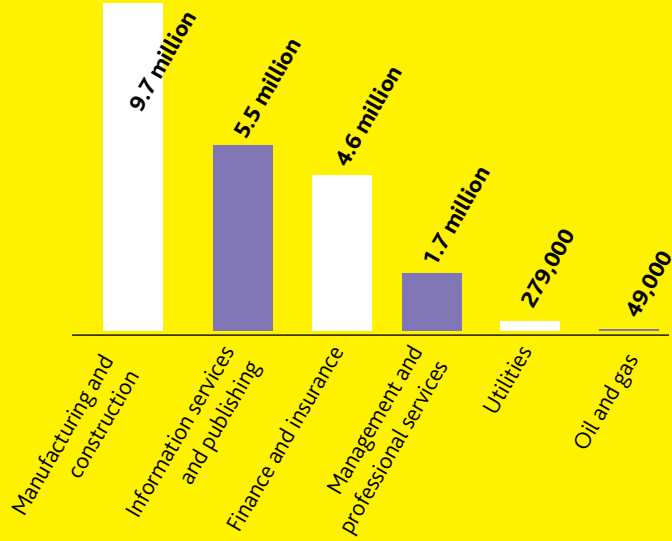
Show of Strength

The world's 10 largest economies, based on 2018 GDP forecast (in U.S. trillions of dollars):

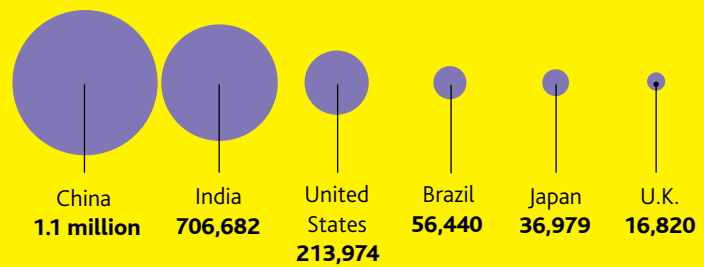
United States	20.2
China	13.1
Japan	5.1
Germany	3.9
France	2.8
United Kingdom	2.7
India	2.7
Brazil	2.2
Italy	2.1
Canada	1.8

Tracking Demand

Where the most new project-oriented job openings are projected to be created through 2027, by sector (in 11 countries surveyed):

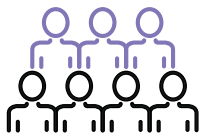


Where the most new project-oriented jobs are projected annually through 2027, by country (among 11 countries surveyed):



Opportunity Knocks

The demand for project-oriented jobs is on the rise around the world.



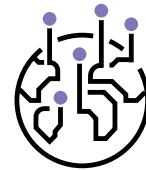
87.7 million

Individuals working in project management-oriented roles by 2027



22.2 million

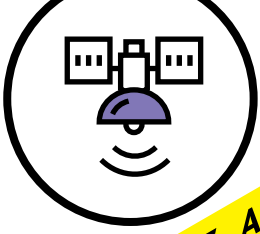
Number of new project-oriented roles organizations will need to fill through 2027



US\$207.9 billion

Potential loss in GDP through 2027 in 11 surveyed countries if project-oriented talent gap isn't filled

Sources: Organisation for Economic Co-operation and Development; International Monetary Fund; Project Management Job Growth and Talent Gap Report, PMI, 2017



AEROSPACE AND DEFENSE

New Horizons

The aerospace and defense industry is looking up: Global disclosed deal values reached US\$44 billion in the first nine months of last year, the highest value in two years. Nearly 100 additional large commercial aircraft were manufactured in 2017—despite pricing pressures and product mix changes by airline operators. And rising global tensions have led to increased demand for military products in the Middle East, Eastern Europe and the Korean peninsula, as well as in adjacent large markets such as India, China, Japan and Saudi Arabia, according to Deloitte’s *2017 Global Aerospace and Defense Sector Outlook*.

Yet project managers in the sector should think beyond defense projects and commercial aircraft. Projects for unmanned aerial vehicles, or drones, are emerging as a red-hot career possibility. Goldman Sachs forecasts that by 2020, the drone market will hit US\$100 billion, driven largely by their leap to the consumer market and their applications in everything from farming and firefighting to retail delivery and hobby flights.

“As regulators bring more clarity to this area, we’ll see more drone companies launching development projects and more opportunities,” says Lindsay James Mohr, founder of AirMarket, Edmonton, Alberta, Canada. Project professionals who can stomach a bit of uncertainty, including navigating emerging and complex government requirements, will be in high demand, he says. “The question of how to integrate drones into the airspace is a fluid discussion right now, and regulators and people in the industry are still struggling to find the right balance.”

“As regulators bring more clarity to this area, we’ll see more drone companies launching development projects and more opportunities,” says Lindsay James Mohr, founder of AirMarket, Edmonton, Alberta, Canada. Project professionals who can stomach a bit of uncertainty, including navigating emerging and complex government requirements, will be in high demand, he says. “The question of how to integrate drones into the airspace is a fluid discussion right now, and regulators and people in the industry are still struggling to find the right balance.”



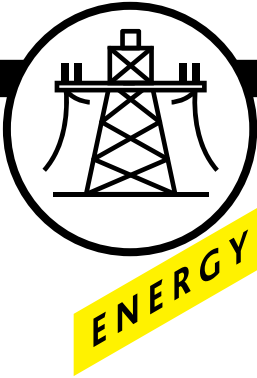
“The question of how to integrate drones into the airspace is a fluid discussion right now.”

—Lindsay James Mohr,
AirMarket, Edmonton,
Alberta, Canada





ISTOCKPHOTO



Power Shifts

Geopolitical uncertainties, a global fuel glut and shifting environmental regulations have thrown the energy sector into tumultuous times. The oil and gas arena, for instance, has been slogging through a downturn for more than three years. More than 25 percent of CEOs in the sector decreased headcount last year, according to PwC.

Yet job creation in renewable energy is outpacing jobs in fossil fuel extraction by a wide margin. Solar and wind projects have grown at rates of about 20 percent annually in recent years, according to a 2017 data analysis by the Environmental Defense Fund. And there's no immediate sign of decline.

"The outlook in the sustainable energy field is generally positive, particularly in demand-side management and energy storage," says Ryan Ramos, principal, RS2 Energy, Oakland, California, USA.

"There's a strong demand for qualified project managers and numerous opportunities for advancement."

That's especially true for project professionals who can seek out unlikely partners, approach project hurdles from a fresh perspective and understand that the industry is still evolving. "That doesn't mean one should abandon the tried-and-true skills for running projects, but being open and adaptable can really drive successful project execution in this area," he says.

While developed countries have long been the hiring leaders in renewable power, emerging markets are closing the production gap and are looking for talent, too, according to Moody's 2017 calculations. Countries in the Middle East and North Africa are slated to install 14 gigawatts in solar plants by the end of this year—a sevenfold increase from 2015. Central and South America also are gaining steam: Solar power production will increase by nearly five times by the end of 2018 compared to 2015.



"The outlook in the sustainable energy field is generally positive, particularly in demand-side management and energy storage."

—Ryan Ramos, RS2 Energy, Oakland, California, USA



The Rampion wind farm off England's Sussex coast

PHOTO BY JAMES BOARDMAN/ALAMY STOCK

Hot Spots

Thanks to strong and stable growth, these five countries are bursting with project management opportunities.



	INDIA	VIETNAM	PERU	CANADA	GERMANY
2018 GDP growth forecast:	7%	6.3%	3.8%	2.1%	1.8%
Project potential:	<p>India's economy is expected to grow at a greater margin than China's this year, according to the International Monetary Fund (IMF). A study by China's Science Technology Exchange Center puts India's innovation competitiveness on track to outpace China's by 2025. All that growth is because of significant private project investment in the tech sector, but also public infrastructure. In September, the government announced it will invest US\$17 billion to build the country's first high-speed train system.</p>	<p>The country has one of the most stable currencies in Asia and one of the highest growth rates on the planet. Manufacturing has been the powerhouse behind that surge, driving double-digit growth year over year. But now the government is eager to diversify, with massive investments in agriculture and electronics on the horizon.</p>	<p>President Pedro Pablo Kuczynski launched a slate of ambitious projects last year, ranging from upgrading the water and sewage systems for more than 200,000 in the nation's capital to repairing the country's ailing highway system. More than US\$51 billion in new projects to strengthen the country's mining operations are expected to launch over the next few years, as the government aims to overtake nearby Chile as the copper capital of the world.</p>	<p>With an economy humming along at 4.5 percent growth, Canada claimed top honors among the Group of Seven countries at the midpoint of 2017. While the 2018 outlook isn't quite so rosy, it's still an outlier among developed countries due to booming construction and energy sectors.</p>	<p>Europe's largest economy doesn't seem deterred by fears of a Brexit-induced recession. While the IMF has slashed growth forecasts in the United Kingdom, Germany hit its highest industrial output in six years and record-low unemployment late last year. That momentum is expected to continue this year, with German organizations pursuing ambitious project portfolios led by energy, consumer goods and a recovering auto industry.</p>

Source: International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development

Gig to Gig

Freelance project managers can expect many opportunities to help organizations gain their digital footing.

BY CATHERINE ELTON

It's a good time to freelance. The gig economy is booming, and tens of millions of new project-oriented jobs will be created around the world in the coming decade. Where those two trends overlap, opportunities for freelance project professionals abound. Three out of four organizations around the world now use freelance project managers, according to a 2017 Arras People survey.

This year, contract project managers will find the most demand for their services in digital spaces, as organizations look to build more flexible workforces and project teams, says John Thorpe, director, Arras People, Manchester, England. The construction sector—especially nuclear power, road and rail infrastructure projects—will also lean heavily on contractors, he says.

“Skills in demand will be the usual suspects of technical, leadership and domain knowledge,” Mr. Thorpe says. “For construction, there will also be a need for specialists in risk management and planning.”

Regional factors also are increasing the appeal of freelance project managers. For example, to address economic uncertainty, firms in the Middle East are leveraging the freelance model to avoid making long-term investments in staff positions, says Philip Diab, PMP, executive director, NSCC International Ltd., Abu Dhabi, United Arab Emirates.

“Freelancers don't have to be part of the salary scale, so it's easier to bring in specialized talent when needed,” Mr. Diab says.

And because many organizations embarking on digital transformations might not be in the technology industry or have technology as a core competency, turning to outsiders is an attractive

option, he notes. “For some organizations, it's just a short-term endeavor. So there's interest in bringing in freelancers to support a project when a skill set isn't needed for the long term.”

ADVANTAGE AGILE

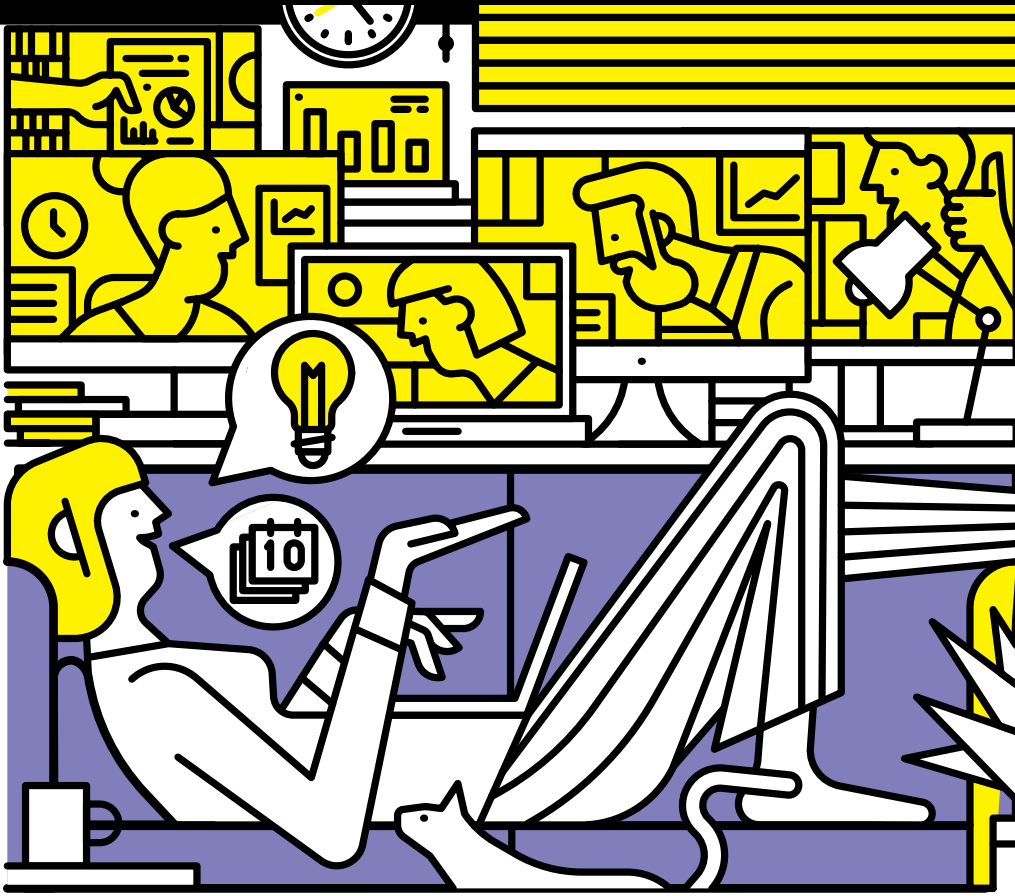
It's no surprise that agile-tested freelance project pros remain in high demand. Whether it's large tech companies looking to have backup talent or nontech organizations seeking specialized skills to steer an IT project, freelancers experienced with agile approaches have an advantage, says freelance human resources project manager Mariana Ladeira de Azevedo, PMP, who is currently a senior career and compensation consultant for Sinergia Gestão Pessoas in Florianópolis, Brazil.

While organizations try to play catch-up with agile training programs for their full-time project managers, freelance project managers can step in to help transition delivery approaches and fill specialized needs.

“If a company is implementing a new enterprise resource planning system or implementing major new IT processes, they will usually request the help of external consultants or freelancers,” Ms. Azevedo says.

But freelancers in the IT realm shouldn't assume that every tech-related gig will default to agile approaches. Each organization's delivery approach can vary—from agile to waterfall, or a hybrid somewhere in between, Mr. Thorpe says.

Mr. Diab has been on both sides of the freelance game—managing projects as a contractor and hiring freelance project managers for organizations. The demand for freelance IT project managers is driven by a global shift to cloud technology, he says.



For example, large tech companies will need to hire freelance specialists to set up data centers that incentivize governments and other organizations to shift to cloud. That's because they lack enough full-time talent with cloud experience, he says.

PERSONAL TOUCH

In today's fast-paced environment, organizations also are putting a premium on freelancers who have the people skills to provide short-term leadership. Companies increasingly are seeking freelancers who have emotional intelligence that can elevate project teams, says Kierstin Gray, PMI-ACP, PMP, a freelance project manager in New York, New York, USA.

"In today's competitive gig market, organizations give considerable weight to whether or not someone is a 'culture' or 'personality' fit," she says. "This is largely due to the lessons learned over time about having volatile work environments or explosive personalities on teams."

The upshot is a premium placed on contract project managers who have strong stakeholder

management skills and can quickly align with a company's strategic objectives—even faster than a staff hire would need to.

"Teams will use the first few weeks—if not the first few days—to determine whether a freelance consultant is worth their time and effort and whether they will be successful," Ms. Gray says.

But that assessment works both ways. Freelancers should look for red flags to determine when a potential gig isn't a good fit for them.

"If you go to meet a potential client and realize your vision and values somehow don't match, you might have a problem working there," Ms. Azevedo says.

The warning signs might include people arriving late to meetings or failing to show up altogether—both of which can be evidence of a lack of organizational structure. Another reason to just walk away: If the hiring manager provides few or ambiguous details about the role's responsibilities or necessary skills.

"Sometimes it is important to say 'no' to avoid a scenario that won't be good for your career portfolio," Ms. Azevedo says.



"In today's competitive gig market, organizations give considerable weight to whether or not someone is a 'culture' or 'personality' fit."

—Kierstin Gray, PMI-ACP, PMP, New York, New York, USA

How can project managers stand out in 2018?

Embrace Hybrid



“More organizations are going to strive to deliver project results based on hybrid approaches and practices. It’s happening right now in all sorts of fields. Executives care less about a pure agile or waterfall approach than they do about achieving results. This shift is an ongoing evolution.”

—Manuel Salero Coca, PMP, program manager director, Latin America Huawei Technologies Co., Mexico City, Mexico

Stand Your Ground



“Project managers need to know when to raise their voices—to push back on an unreasonable request, an unrealistic scope change or an untenable resource shift. They need to know when to trust their gut and not be afraid to raise their voices when they run across something that doesn’t make sense. They know their projects better than anyone and are responsible for successful delivery.”

—Parris Farr, PMP, principal, Farr Consulting, Boston, Massachusetts, USA

Strengthen Bonds



“The ability to gain the trust of the client will help you be seen as their trusted adviser and their go-to person to help them achieve goals and objectives. Trusting your team creates an environment where they feel empowered to be creative and take the chances needed to deliver optimal solutions. You can’t set out to develop the skill overnight, but it comes from learning to listen with intention and then behaving in a way that continuously fosters the relationship.”

—Billi F. Taylor, PMP, managing strategy consultant, IBM, Washington, D.C., USA

Focus on Safety



“Labor practices and safety programs are very important to deliver a successful project. I educate project managers to gain a full understanding of their local environment and laws. You have to know what the danger is before you can manage around it. In Dubai, for instance, it’s incredibly hot for six months of the summer, making it unsafe to work during most parts of the day on construction sites or telecom towers. That can have a big impact on project schedules and require real creativity to manage.”

—Atiq Khattak, lead services business manager, Nokia, Dubai, United Arab Emirates

Get Certified



“Many companies prefer hiring someone who has a project management certification. In the telecommunications market, and in general, companies rely on the strict evaluation process that PMI applies to all Project Management Professional (PMP)[®] candidates. Thus, PMP[®] certification constitutes a high competitive advantage to its holder.”

—Dalton Gordillo Larco, PMP, technical project manager, Buenos Aires, Argentina

Stay on Message



“You can’t manage scope, schedules, quality, resources, cost or risk without communication. It’s at the core of collaboration across stakeholders and teams, and it facilitates transparency and candor. I’d say communication skills should be one of the strongest tools in a project manager’s toolkit.”

—Ekow Asamoah, IT project manager, Ignite Technologies, Accra, Ghana

Foster Inclusion



“Being open to diverse and alternative ideas and approaches is a defining attribute of successful project managers. Leadership teams sometimes find themselves leaning on trusted but constrained resources for the sake of time and comfort. Project managers can combat homogeneity by pressing leaders to find the best skills for a particular task as opposed to their traditional go-to resources.”

—James Brown II, chief information security officer, South Carolina Department of Health and Human Services, Columbia, South Carolina, USA

Seek Balance



“Dealing with stakeholders, budgets and project issues can be

really challenging, so project managers need to focus on building their resilience and emotional balance. Being able to recognize your emotions and respect your own limits is crucial to carrying on during trying times and delivering the initiative successfully.”

—Mariana Ladeira de Azevedo, PMP, senior career and compensation consultant, Sinergia Gestão de Pessoas, Florianópolis, Brazil

Make Connections



“Project management isn’t about pushing out the technol-

ogy pieces, it’s about making sure solutions actually meet stakeholder needs. Being able to connect with your stakeholders and truly understand their needs is foundational—if you can’t do that and build relationships, project success is quite unlikely.”

—Lindsay James Mohr, founder of AirMarket, Edmonton, Alberta, Canada

Value

Earning power

Project professionals with greater experience—and the PMP® certification—reported earning a premium.

Here's a look at salaries around the world.

The Top 10

The countries with the highest median salaries* for project manage

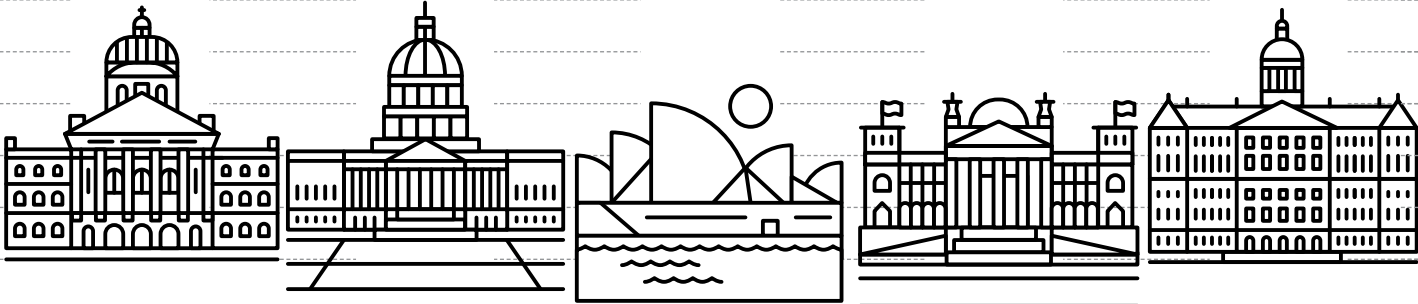
Switzerland
\$130,966

United States
\$112,000

Australia
\$108,593

Germany
\$88,449

Netherlands
\$86,292



The PMP Advantage

Salary survey respondents holding the Project Management Professional (PMP)[®] certification report increased pay.



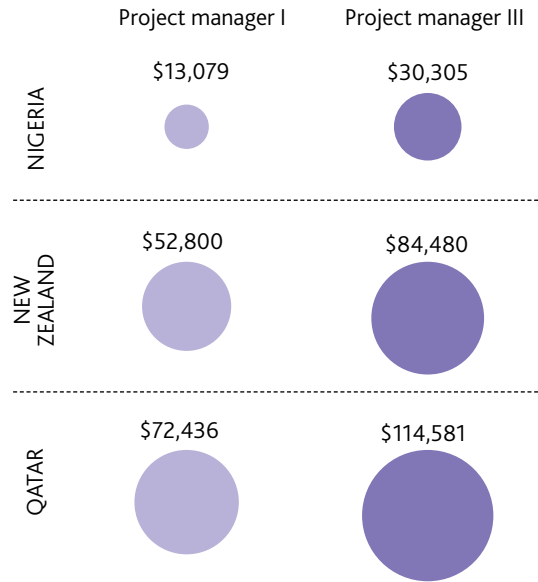
The average median salary increase reported by PMP holders in 37 countries compared to those without the PMP.

The five countries reporting the highest salary advantage for PMP certification holders, among survey respondents:

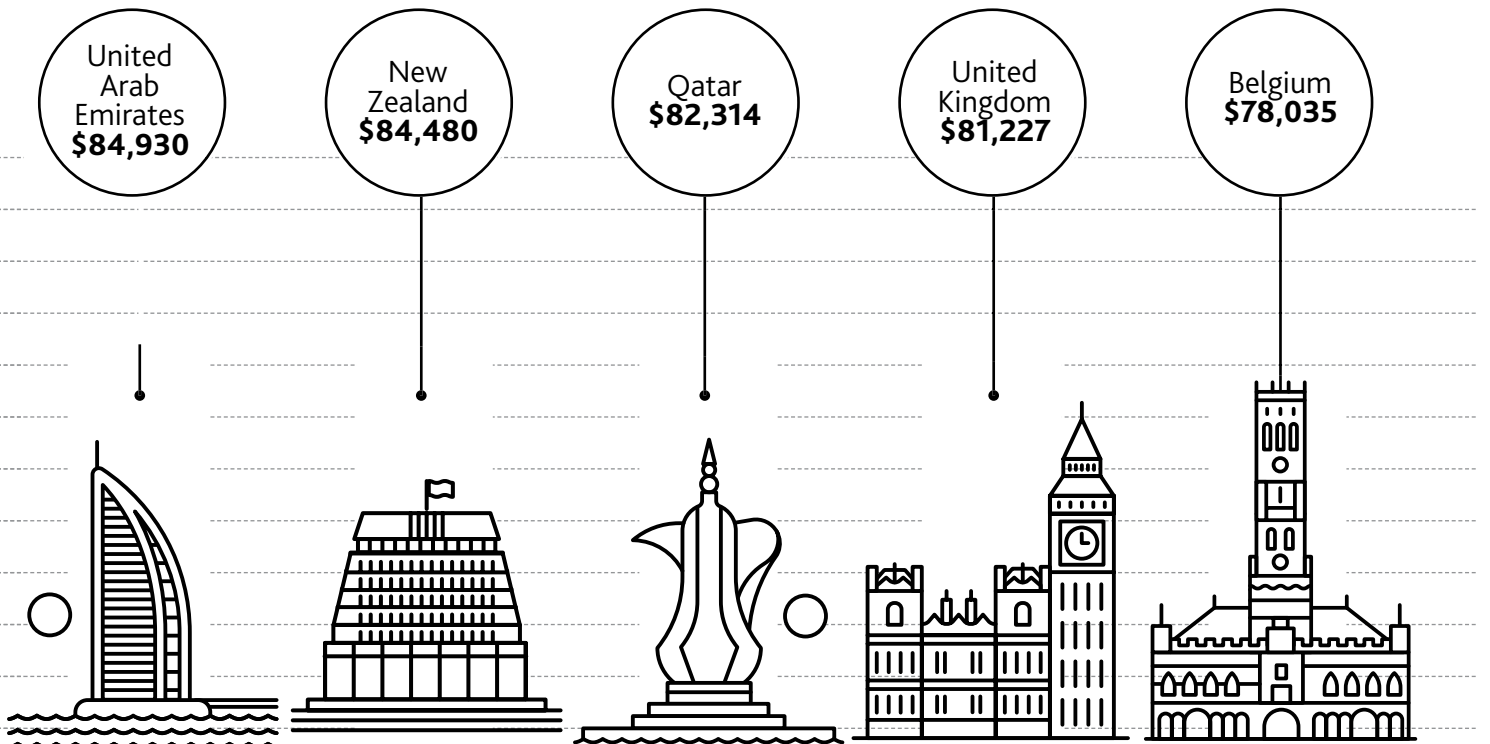
COUNTRY	PMP	NON-PMP	INCREASE
South Africa	\$75,392	\$47,868	58%
Ecuador	\$39,800	\$26,000	53%
Colombia	\$33,308	\$22,440	48%
Chile	\$54,360	\$37,938	43%
Mexico	\$36,834	\$25,836	43%

Step-ups

It's no surprise that in most countries included in the survey, salary increases with added responsibility. But in some countries there are dramatic pay jumps.



ment professionals. *All salaries have been converted to U.S. dollars.



Source: Earning Power: Project Management Salary Survey 10th Edition, PMI, 2018



Premium Value

A global insurance giant's PMO helps its IT portfolio deliver clear benefits.

BY MATT SCHUR PORTRAITS BY JILLIAN CLARK

PMO PROFILE

Established: 2013
Location: Cary, North Carolina, USA
Size: 23 full-time employees
Value of portfolio: US\$500 million
Average project value: US\$400,000

One of the world's biggest companies knew it had to do better.

With customers in more than 40 countries and over 57,000 employees, MetLife is a major player in the insurance industry. But five years ago, the organization realized its US\$500 million global IT portfolio wasn't reaching its potential. Projects were run by various business units using scattershot practices. The lack of consistent delivery processes made it difficult to gauge project performance and decide which projects to fund.

So the organization decided to create a project management office (PMO) to bring rigor and standardized approaches to the portfolio.

"We needed to understand holistically the initiatives that we were taking on, how they were performing, what our budget spend was and how we were delivering value," says Carol Andreu, vice president, PMO, MetLife, Cary, North Carolina, USA.



From left, Carol
Andreu, Brian Bolt,
Caroline Martinez,
PMP, and James
Stewart, PMP



“Whether it's by understanding how [the PMO delivers] programs or understanding our spend and bringing back data to share with them, we've become a trusted partner.”

—Carol Andreu, MetLife

The PMO's leaders had their work cut out for them. The IT portfolio comprised dramatically different projects—everything from implementing an enterprise-wide global customer relationship management platform

to deploying internal email infrastructure updates in the United States. To understand how and where value was being delivered, the PMO sought clear views into the full life cycle of all projects—setting the stage for a big focus on the business case and benefits realization.

“By being able to measure each project in a consistent way, we can understand the overall value of our portfolio from a hard and soft benefit perspective, and better prioritize projects,” says James Stewart, PMP, portfolio management director, PMO, MetLife.

BUILDING THE CASE

Before the PMO, MetLife's IT project selection process was more about timing than merit. So putting the business case at the center of the process was a major focus from the PMO's

inception. The goal was simple: provide executives with the right information to greenlight only the most profitable projects.

“In the past, different business units were given funding in order to execute their projects, but we never ensured that money was being spent in the right place,” Ms. Andreu says.

When the PMO launched in 2013, only 11 percent of business cases for projects and programs more than US\$500,000 were vetted. Today, the PMO reviews all business cases as part of an approval process that examines a project's planned scope and budget, strategic alignment and intended benefits. PMO staff members score initiatives and share that information with senior leaders.

“By decomposing each requested initiative into key value drivers and then helping to drive project selection, we ensure MetLife is selecting projects that are going to provide maximum value and return,” Mr. Stewart says.

The ROI is clear: The more rigorous project selection process has delivered more than US\$125 million in increased revenue and decreased costs since the PMO's launch.

UNIVERSAL STANDARD

From the beginning, the PMO's purview extended well beyond the selection process. The organization



needed a clear picture of the health of projects and programs underway across various lines of business—and different delivery and status tracking approaches were obstacles.

“If you have multiple processes going on organizationally, you will have inconsistent views of the portfolio,” Mr. Stewart says.

The PMO set out to align MetLife’s 250 IT project and program managers around standardized approaches to resource management, stakeholder management and project health tracking. PMI’s *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* was a go-to resource during this change process, but to establish a shared knowledge base the PMO also encourages people to earn a Project Management Professional (PMP)® certification. From 2016 through the first quarter of 2017, the number of IT project managers with a PMP® certification increased by 11 percent.

“Having a consistent, repeatable process in our project management practices and in our training helps drive better and more efficient project execution,” says Caroline Martinez, PMP, process and effectiveness director, PMO, MetLife. “It helps us realize the benefits of the project faster, and it reduces our overall time to delivery.”

To keep senior executives up to speed on the health statuses of projects and programs, the PMO

Dealer’s Choice

When it comes to delivery approaches, the PMO leaves room for waterfall, agile and anything in between.

MetLife’s project management office (PMO) places a strong emphasis on standardized execution. But that doesn’t mean project and program managers don’t have flexibility when it comes to delivery approaches. Team members can select what they feel is best—agile, waterfall or hybrid, says Caroline Martinez, PMP, process and effectiveness director, PMO, MetLife.

“The team should pick the delivery approach that works best, especially given that our customers differ—it could be an internal IT customer or a business customer. The majority of our projects are hybrid—a combination of waterfall and agile.

“Once a team has chosen an approach—and the PMO can certainly assist with that process—we do ask them to follow repeatable processes so that everybody does things the same way. If the team chooses waterfall, there’s a process that includes gating and governance. If the team chooses agile, there’s a governance process so we can measure progress and identify where there may be training needs.”

“By being able to measure each project in a consistent way, we can understand the overall value of our portfolio from a hard and soft benefit perspective.”

—James Stewart, PMP, MetLife



Strategic Savings

MetLife plows any savings achieved by IT project teams right back into the business.

MetLife's project management office (PMO) team and the global technology business it serves have an unusual stake in the success of the organization's IT portfolio. Every dollar saved through efficient delivery practices affords teams the opportunity to pitch projects to reinvest that money back into new platforms and global applications.

"Technology ages, and upgrades are needed," says Carol Andreu, vice president, PMO, MetLife, Cary, North Carolina, USA. "But the business really wants to spend more dollars on new capabilities that will increase sales."

The reinvestment fund allows MetLife's IT arm to fund projects that might otherwise fall by the wayside. It's a significant amount of money: In recent years, around US\$250 million has been pushed to projects annually from the fund. Like all other IT projects, these initiatives must follow the PMO's rigorous business case approval process to ensure strategic alignment and value delivery.

The fund has been especially helpful in supporting MetLife regions that struggle with aging IT infrastructure and a lack of funding for capital projects.

"Because of it, we were able to start building the foundation of global platforms, which then could be rolled out to the countries at a reduced expense for them," Ms. Andreu says. "As long as technology provides savings, the fund will persist."

also created monthly operating reviews. For each meeting, the PMO provides executives with a scorecard detailing key metrics.

"The reviews take executives through the entire IT organization, from financials, business case progress and project delivery," Mr. Stewart says. "They allow our senior executives to understand in greater depth exactly where we are from a project performance perspective and ask questions or provide additional direction."

The process enables strategic decisions, such as canceling a troubled project or ramping up resources to keep one on track, to ensure MetLife's overall portfolio remains profitable. The PMO's monitoring function helps make all this possible.

"Resource management allows executives to make very important strategic planning decisions," says Brian Bolt, planning and forecasting director, PMO, MetLife. "It allows us to know exactly who we have, where we have them and where they may be needed in order for our portfolio to succeed."

TAKING THE PULSE

But the PMO takes pains to avoid being perceived only as a command-and-control center. It also serves in a support role, especially when it comes to talent development.



“Resource management ... allows us to know exactly who we have, where we have them and where they may be needed in order for our portfolio to succeed.”

—Brian Bolt, MetLife

Along with encouraging PMI certifications, the PMO launched an online training academy in 2016 to provide project and program managers with 24/7 access to educational materials tailored to specific roles, tools or processes. Over the last four years, the training academy also has hosted biweekly project management training forums and offered one-on-one support for methodology and process development to increase delivery quality.

The efforts have paid off: Project fitness scores—a way to measure project and program managers’ compliance to processes—have drastically improved, increasing from 67 percent in 2013 to 92 percent in 2017. And since the PMO launched, projects delivered both on time and on budget have increased by 22 percent, while customer satisfaction has shot up by 35 percent.

“Having a consistent, repeatable process in our practices and in our training helps drive better and more efficient project execution.”

—Caroline Martinez, PMP, MetLife

Staff turnover has slowed as well. That might be because the PMO has taken care to listen closely to project professionals within its purview. In 2017, Ms. Martinez implemented “heart-to-hearts” meetings—small focus groups that gather feedback from project managers about their barriers to success. The meetings cover anything from methodology and stakeholders to getting too many emails. For instance, one of the sessions revealed that project managers felt they were receiving too many materials from the PMO. In response, the PMO is working to streamline communications.

“They like to know that people are listening,” Ms. Martinez says. “MetLife is a very large, complex organization, and you can get lost in the shuffle. Being asked about what can be fixed is important.”

PAYING IT FORWARD

By cultivating fully engaged, highly trained project professionals, the PMO is helping to drive benefits realization. It tracks benefits throughout each project’s life cycle—and for as long as 10 years after close. That very long benefits attention span has to do with the nature of MetLife’s IT portfolio. Some projects, such as the organization’s global rollout of a customer relationship management (CRM) platform in 2015, won’t necessarily generate benefits for years. After all, just because a platform is developed doesn’t mean it’s going to be used, or used effectively, right away.

“With sales-driven benefits, we need to be sure that the targets that were set and built into the business cases are actually being achieved,” Ms. Andreu says.

Following the CRM’s launch, as with other projects that need to be tracked post-deployment, the PMO has been conducting monthly meetings with teams to track results and then report back to the CIO.

“These communications generated insights and allowed us to increase our sales,” Ms. Andreu says. “After this platform was deployed, we worked back with the business and with finance to understand if we actually hit the sales targets identified in the business case. And the good news is, we achieved those targets.”

Taking a hands-on approach to uncover how value is generated through MetLife’s global IT portfolio has helped make the PMO indispensable to senior executives, she says. “Whether it’s by understanding how we deliver programs or understanding our spend and bringing back data to share with them, we’ve become a trusted partner.” **PM**

Lights, Camera, Action!

Check out behind-the-scenes videos of the PMO of the Year winner and finalists on PMI’s YouTube channel.

Calling All PMOs

Honor PMO excellence in 2018. Visit PMI.org/Awards.

METRICS

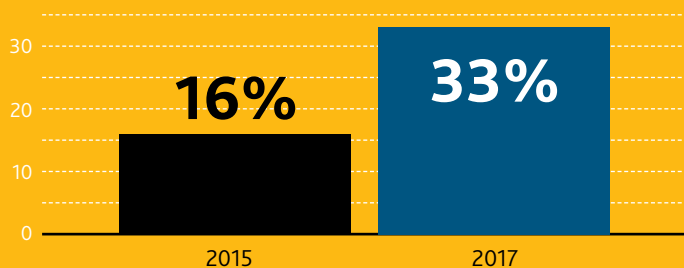
Financial Frenemies

Established financial services organizations are launching fintech innovation projects—and deciding to work directly with competitors. *By Novid Parsi*

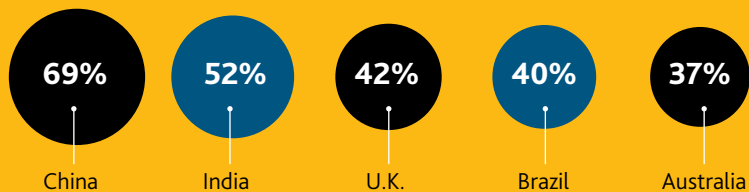
THE RISE

Average global fintech adoption* rate among digitally active consumers:

*Adoption means having used two or more fintech services in the last six months.



The five highest adoption rates are in ...

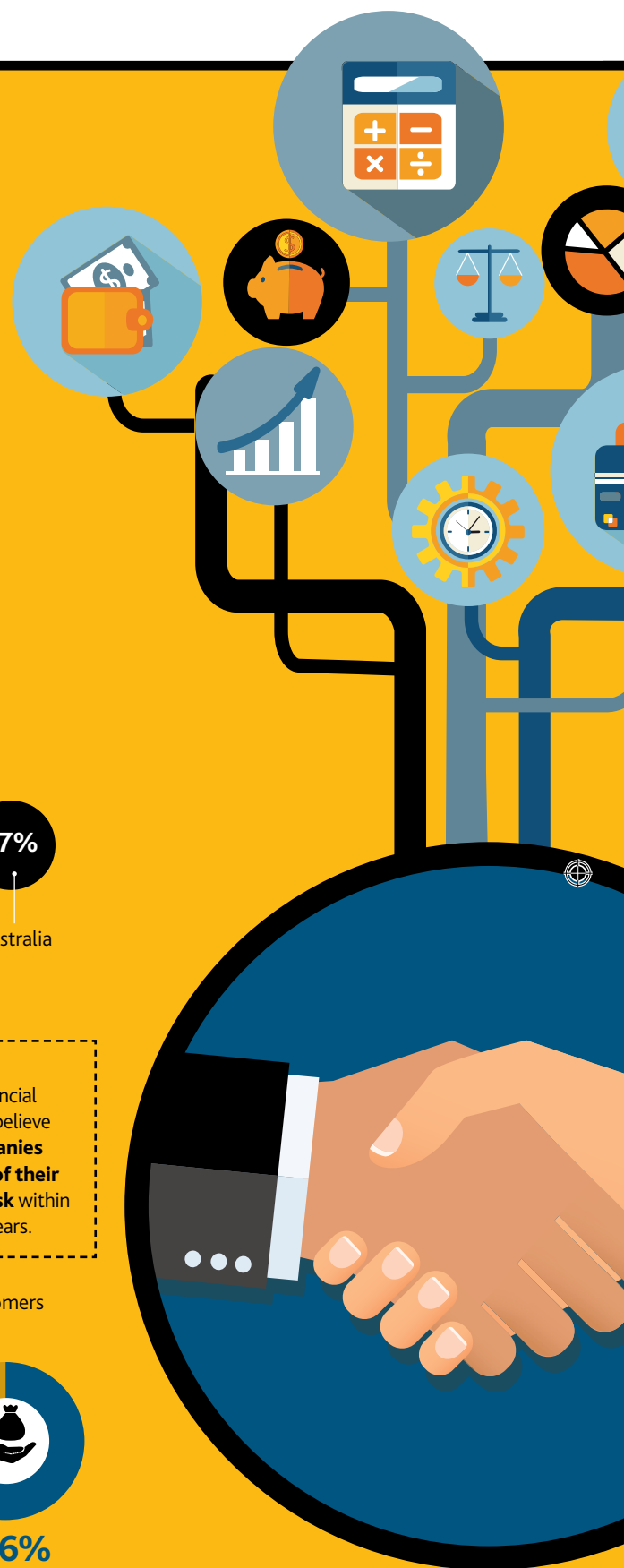
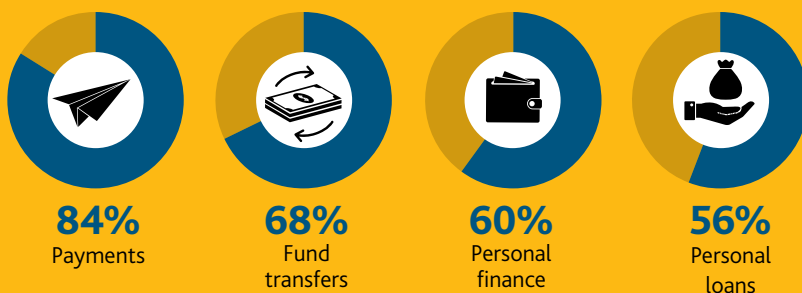


THE THREAT

88%

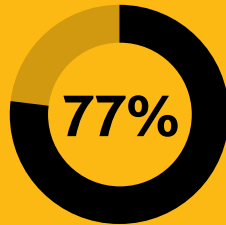
Executives of traditional financial services firms believe **fintech companies will put part of their business at risk** within the next five years.

A majority of executives at financial services organizations say their customers already turn to fintech companies for these four services:

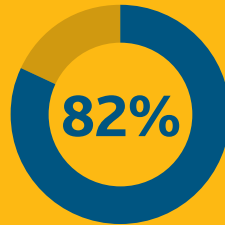


THE RESPONSE

Big organizations are ramping up innovation projects—and partnering with challengers.



of financial institutions will **increase internal fintech innovation projects** over the next three to five years.

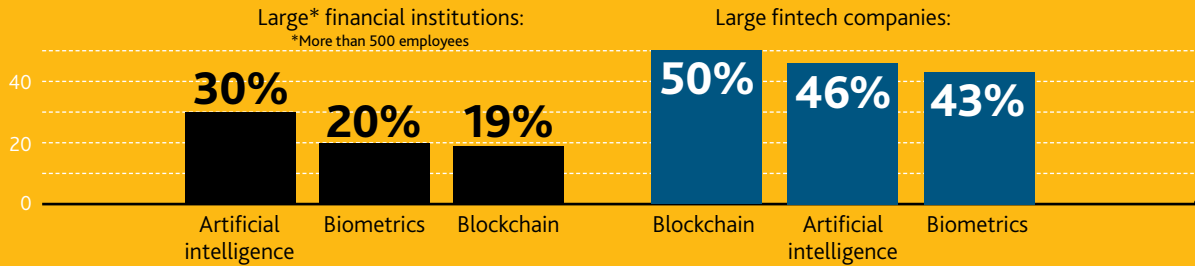


of financial institutions expect to **increase partnerships with fintech companies** over the same time period.

US\$3.6 billion

Amount the top 10 U.S. banks (by assets) invested in fintech companies between 2012 and 2017

Expected investment in emerging technologies between early 2017 and early 2018 for ...

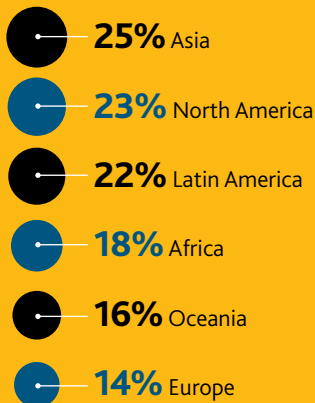


THE ROI

20%

Overall annual ROI executives and top managers expect on fintech projects

ROI by region



THE CHALLENGES

Integrating old and new organizations can be tricky.

Executives see the following challenges when working with fintech companies ...

IT security **58%**

Regulatory uncertainty **54%**

Different management and culture **40%**

And when working with traditional financial companies ...

Different management and culture **55%**

Regulatory uncertainty **48%**

Different business models **40%**

80%

of both financial services organizations and fintech companies have trouble finding and retaining people with innovation skills.

Sources: CB Insights; *Fintech Adoption Index*, EY, 2017; *Global FinTech Report*, PwC, 2017

Yavuz Elkin

Deniz Akademi bu sene 10. yılını kutluyor. Bize Deniz Akademi ve Denizbank'tan bahseder misiniz?

DenizBank kuruluşundan bu yana geçen 20 yılda hızlı büyüyerek çalışan sayısını 14 bine, şube sayısını 740'a yükseltti. Deniz'de çalışanlarımızı "Denizci", yöneticilerini ise "Kaptan" olarak adlandırıyoruz ve yönetici ihtiyaçlarımızın 80%'ini kendi kaynaklarımızdan karşılıyoruz. Ocak ayında Deniz Akademi'nin 10. yılını kutladık. 2008 yılında eğitim bölümümüzü yeniden yapılandırıp Deniz Akademi'yi kurarken 3 ana misyon ile yola çıktık: Aramıza yeni katılanları denizci yapmak, içimizden kaptan yetiştirmek ve kurum kültürünü yaygınlaştırmak. 10 yılda kampüsümüzde 15.000 yeni mezunu bankacı yaptık, 26.000 yeni denizciye yol gösterdik. Yönetici geliştirme programımız olan Yeni Kaptanlar Kulübü'nden bugüne kadar 630 Kaptanı mezun ettik. Bunun sonucu yurtiçi ve yurtdışı birçok ödül yanında en mutlu olduğumuz tablo, güçlü kurum kültürümüzün de göstergesi olarak, Türk bankacılık sektörünün ortalamasının çok üstünde yer alan çalışan bağlılığı değerlerimiz oldu.

Yeteneklerimize bir yandan kurum kültürü aşılacak, diğer yandan da rekabette fark yaratacak bilgi ve becerilere yatırım yapmak, bu çağda yaşamsal derecede önemli. Deniz'de iç eğitimlerimize "Deniz'in Rehberleri" diyoruz. Deniz Akademi olmayı, esasında iç eğitim olan Deniz'in Rehberleri'ne borçluyuz. Rehberlerimiz, eğitimlerin tasarımının ve aktarımının yanı sıra, Deniz'in ruhunu yeni gelen çalışanlarımıza aktarıyorlar. İş dünyasının her alanını etkisi altına alan dijitalleşme, elbette kurumsal öğrenmeyi de değiştiriyor ve biz de bugün Akademi'nin dijital dönüşümü üzerinde çalışıyoruz. Uzaktan eğitimler toplamın içinde % 45 paya sahip iken, gelecekte bu oranı % 70'e çıkarma hedefindeyiz. Sanal sınıf eğitimleri ile aynı anda 400 Denizci ve Kaptan'a ulaşıyoruz. Soru cevap ve simülasyon uygulamaları ile öğrenme her yere taşıyor. Deniz TV sayesinde

seminer ve söyleşi yayınları, bütün Türkiye çapında Denizcilere cep telefonlarından veya portalımızdan ulaşılabilir.

Deniz Akademi'yi benzer oluşumlardan ayıran en temel farklar nelerdir?

Deniz Akademi'yi benzer oluşumlardan ayıran en çarpıcı fark, günümüzün trendlerine hızlı adaptasyonu ve en modern eğitim teknolojilerini süreçlere entegre edebilmesi. İş yerinde eğitim ve gelişime bütünsel bir yaklaşım geliştiriyoruz. Ardından da ödül sistemleri ve ölçüm- takip metotları ile süreci ilerleterek, her çalışana mümkün olduğu kadar kişiselleştirilmiş bir deneyim sunmayı hedefliyoruz. Tabii ki üst yönetim desteği olmadan bu vizyonu hayata geçirmek mümkün değil. Kurumsal akademiler ile eğitim bölümleri arasındaki en temel fark, bu yaklaşımdan kaynaklanıyor. Universum firmasının her yıl yaptığı İdeal İşverenler Araştırması'nda, bu yıl çarpıcı sonuçlar çıktı. Sonuçlara göre bir şirketin ideal işveren olarak görülmesini sağlayan işveren markası unsurları arasında, "sunulan eğitim ve gelişim imkânları" ilk sırada. Kısaca öğrenciler "okul şirketleri" tercih ediyor. İşe alımımızın %60'ının deneyimsiz ve yeni mezun adaylardan oluştuğunu düşünürsek, doğru yoldayız.

İnsan kaynakları vizyonunuzda "proje yönetimi" nasıl bir yer tutuyor?

Bugün iş dünyasında, şirketlerin başarısını belirleyen en önemli faktörlerden birinin verimlilik olduğunu düşünüyorum. Hızlı değişen dinamikler, içinde hızlı çözümler üretmemiz ve sonuçları çok iyi ölçerek yönetim desteğinin devamlılığını sağlamamız gerekiyor.

Kurum içi girişimcilğe önem veriyoruz, çalışanlarımız "Design Thinking" yöntemi ile inovatif projeler geliştiriyor ve üst yönetimimize sunuyor. Bahçeşehir ve Sabancı Üniversitesi gibi Türkiye'nin önemli okulları ile anlaşmalarımız kapsamında, yönetim kadromuza Kurumsal MBA ve Executive MBA yapma fırsatı veriyoruz ve katılan çalışanlarımız

Yavuz Elkin

İnsan Kaynakları ve Deniz Akademi Genel Müdür Yardımcısı

Yavuz Elkin finans kariyerine Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünden mezun olduktan hemen sonra müfettiş olarak başladı. Türkiye'deki bankacılık kariyeri boyunca, en köklü Türk bankalarında Satış & Pazarlama üzerine farklı yönetim pozisyonlarında görev aldı. Bankacılık sektöründeki 15 yıllık deneyim ile birlikte, 2004 yılında katıldığı DenizBank çatısı altında, 2007 yılında Deniz Akademi'yi kurma görevini üstlendi. 2008'de sorumlulukları, tüm İnsan Kaynakları fonksiyonlarını kapsamak adına genişledi. İnsan Kaynakları ve Deniz Akademi'deki görevi süresince, Türkiye bankacılık sektörü %25 büyürken, DenizBank %100 oranında büyüdü. Yürüttüğü işbirlikleri sonucunda, ATD, HR Excellence, Global CCU ve Brandon Hall Group ödüllerine layık görüldü. Yavuz Elkin, Sabancı Üniversitesi Executive MBA ve Bahçeşehir Üniversitesi MBA programlarının danışma kurulunda görev almaktadır. Evli ve üç çocuk babasıdır.



kendi alanlarında projeler geliştirip, iyileşme önerilerini ve inovatif fikirlerini yönetim ile paylaşma fırsatını buluyor. Ayrıca geçen yıl İK olarak başlattığımız Agile İK yaklaşımı içinde, birçok projemiz 7-8 kişilik gruplar tarafından Scrum metodolojisi ile bir ay gibi kısa sürede hayata geçirildi. Örneğin online staj platformu, "Deniz Aşırı" veya online onboarding programı "Denizdeyim" bu çalışmaların çıktıkları...

Proje yönetimi içerisinde de kaynak yönetimi önemli bir alan oluşturuyor. Kaynakları daha etkin kullanmak için proje yönetimi standartlarından ne ölçüde yararlanıyorsunuz?

Proje yönetiminin başarıya ulaşmasındaki en önemli nokta, sahip olunan kaynakların doğru zamanda ve hedeflenen başarıya ulaşmada azami faydayı sağlayacak şekilde kullanılmasını



sağlamaktır. Etkili kaynak yönetimi konusunda dijital çözümler kullanıyoruz. E-egitim platformları, online simülasyon ve webinar gibi çözümler, maliyet optimizasyonu ve verimliliği beraberinde getiriyor.

Proje yönetimi için en önemli unsurlardan bir tanesi öğrenilmiş dersler. İnsan kaynakları açısından bu kavram nasıl bir anlam taşıyor?

Önceden ilgili iş ihtiyacı için bir içerik geliştirilir ve aynı içerik belki de aylarca sınıf eğitimlerinde sunulurdu. Artık bu, imkânsız hale geldi. Hep diyorum, tekrar da söyleyeceğim: "Bilgi artık her yerde!" Bu anlayış ile Deniz Akademi olarak işimize küratörlük diyoruz. Bu kapsamda, faydalı ve etkin içerikleri bilgi denizinden toplayıp Denizcilerimize sunuyoruz. Bu süreçte biz de

deneyerek öğrendik ki, gelişim ve öğrenme sorumluluğu her zaman çalışanlarımıza ait. Amacımız, Denizcilerimizin öğrenmeyi kendi sorumlulukları olarak görmelerini sağlayıp motivasyonlarını koruyabilmek ve onların gelişimlerini ölçüp takip edebilmek. Çalışan ise seveceği, eğlenerek öğreneceği içeriklerin tam ihtiyacı olduğu anda, elinin altında olmasını istiyor. Bizim işimizin güçlüğü de güzelliği de bu ikisi arasındaki dengeyi kurmakta bence.

Dünya'da 750 binden fazla PMP sertifikası sahibi bulunuyor. Türkiye'de de bu sertifikaya ilgi her geçen gün artıyor. Kurumlar işe alımlarda, PMP sertifikası sahibi olmayı bir tercih sebebi olarak sunuyor. Kurumunuzun insan kaynakları politikaları açısından bu durumu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Yeteneklerin iş sonuçları üzerindeki katkısı giderek arttıkça, eğitim sistemimizdeki durmak bilmeyen değişiklikler, akademilere ve bağımsız eğitim kurumlarına genç çalışanlara daha fazla yatırım yapma sorumluluğu yüklüyor. Yaptığımız alımların bazıları için PM deneyimi kritik önem taşıyor.

DenizBank kurumsal olarak PMI Türkiye Chapter'a önemli bir destek sağlıyor. Bunun için bir kez daha teşekkür ediyoruz. Bu iş birliği, DenizBank açısından ne anlam ifade ediyor?

Deniz Akademi olarak PMI Türkiye Chapter'a birçok etkinliği için kapılarımızı açıyoruz ve mekân desteğini sağlıyoruz. Çalıştığımız zaman zarfında, güzel bir sinerji oluşturduğumuzu düşünüyorum, güzel projelerin devamını dilerim.

PUBLIC **DOMAIN**

Government software teams are adopting agile—and shedding bureaucratic stereotypes.

BY STEVE HENDERSHOT
PORTRAITS BY NOAH WILMAN



Kimberly Hancher, Deep
Water Point, Annapolis,
Maryland, USA



Agile approaches are no longer an enemy of the state. Following the private tech sector's lead, governments around the world are finally embracing change by adopting agile as a preferred delivery approach. While the transition is restricted primarily to software projects, the trend is helping government agencies shake their reputation for being slow-moving monoliths incapable of adapting to change.

National governments in the United States, United Kingdom and Australia have adopted guidelines that endorse agile for software projects. Countries ranging from Brazil to Singapore also are pushing to incorporate agile into more of their government IT projects.

In the U.K., for example, the Government Digital Service mandates a user-first approach to all IT projects across all government agencies. Last year it capped all its project lengths at 11 weeks—the scope can flex, but not the schedule. The shift in practices appears to be speeding up in the U.S.: Project leaders say 80 percent of current major federal IT projects are agile or iterative, up from just 10 percent in 2011, according to a 2017 Deloitte analysis. (Federal project management practices are evolving more broadly, too. The U.S. government is implementing the Program Management Improvement and Accountability Act, which was endorsed by PMI. Signed in December 2016, it develops project and program management standards and guidelines for the U.S. government.)





“Government project teams cannot choose a particular market. ... So we have to make sure we understand how to design for all relevant users.”

—Rebecca Piazza, 18F, Washington, D.C., USA

The reasons for the public sector’s trend toward agile delivery practices are obvious to agilistas: Software projects that use agile report higher success rates than their waterfall counterparts, and agile’s focus on breaking large initiatives into small, manageable chunks can address the tendency toward cost and scope creep that has hobbled many government IT projects. (In 2004, for example, the average U.S. government software project lasted nine years and cost US\$144 million. These days, it’s eight months and less than US\$2 million.)

Yet building government applications presents unique challenges that tech startups and corporate skunkworks often don’t face. This includes time-consuming regulatory requirements that can impede agile’s preferred rapid-fire pace. For instance, Kimberly Hancher, a former CIO of the U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), points to a U.S. law mandating that any time a federal agency updates an official form, the document is subject to a three-stage review process that includes 90 days in which the public can comment on the change.

“It’s just very time-consuming and difficult to coordinate with system builds,” says Ms. Hancher, now a principal consultant at Deep Water Point, Annapolis, Maryland, USA. “It’s something that might have made sense when all information collections were on paper. But with an agile process, it’s totally burdensome.”

Another challenge is scope. Government projects often must serve a broad user base—the general public—so pivoting toward a niche solution isn’t an option.

“Unlike in the private sector, government project teams cannot choose a particular market or choose not to serve some market segments. So we have to make sure we understand how to design for all relevant users—and make that the focus of implementing policies and regulations,” says Rebecca Piazza,

acting executive director of 18F, Washington, D.C., USA. The U.S. government-owned digital services agency was created in the wake of the country’s botched healthcare.gov rollout and works with federal agencies to use agile on their IT projects.

To some extent, the tension between agile and government is healthy. Nobody wants nuclear-weapons scientists to adhere to the agile credo “fail fast,” for example. But the common tendency inside government agencies to believe that more specific regulations and more prescriptive policies lead to better outcomes is a problem, says Kirk Rieckhoff, partner, McKinsey & Co., Washington, D.C. He co-authored a 2017 report on how agile practices can benefit government. “That’s completely antithetical to agile development,” he says. “Rather than over-defining what needs to get done, you have to allow room for the magic to happen.”

There are real signs, however, that two of the greatest cultural barriers to agile adoption in government—the approach’s user focus and emphasis on quickly generating and testing working software—can be overcome.

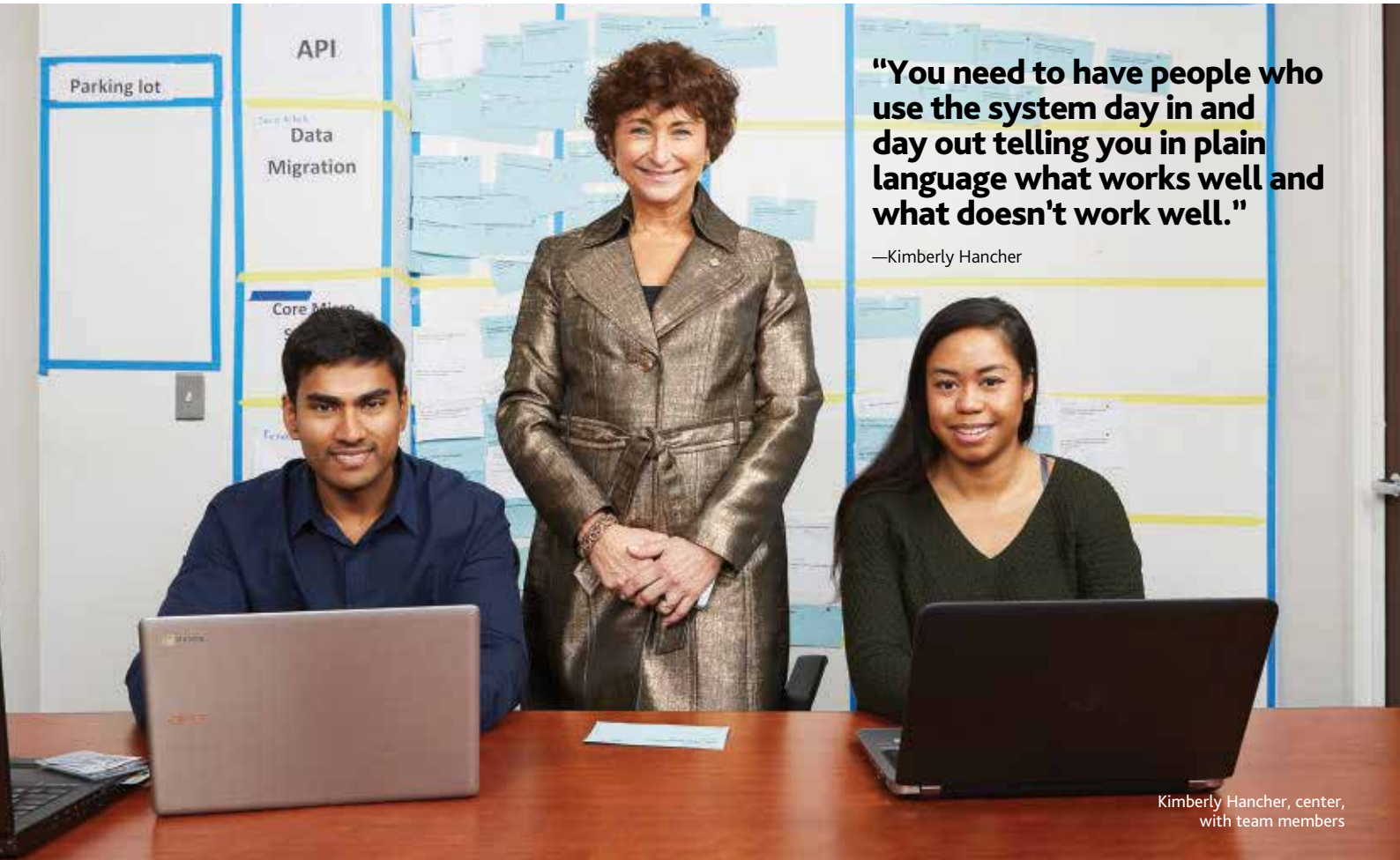
USERS FIRST

Ms. Hancher was a recent agile convert when she saw an opportunity to shift away from waterfall at EEOC in 2015. The agency was embarking on a project to create an online portal through which employers accused of discrimination could exchange documents and track the status of their cases. Ms. Hancher’s 20-person team had just five members with experience working on agile projects, so her first order of business was education. The whole team took three days of agile training, and two people (the

80%
Portion of major U.S. federal IT projects that were agile or iterative in 2017

10%
Portion of same type of projects described as such in 2011

Source: Deloitte Center for Government Insights, 2017



“You need to have people who use the system day in and day out telling you in plain language what works well and what doesn’t work well.”

—Kimberly Hancher

Kimberly Hancher, center, with team members

HELP WANTED —AND FOUND

Government agencies trying to make agile approaches the new delivery norm are on the hunt for agile talent. The good news is that—at least in the United States—luring agilistas into the public sector isn’t a problem.

“We have many more qualified people applying than we have roles to fill,” says Rebecca Piazza, acting executive director of U.S. digital services agency 18F, Washington, D.C., USA. “There is a high level of enthusiasm for bringing agile to government work.”

Former U.S. Equal Opportunity Employment Commission CIO Kimberly Hancher, Annapolis, Maryland, USA, agrees, adding that agile implementations work best with new project teams. Reorienting an existing team is more challenging. It helps to seed the group with a few newcomers who arrive with agile expertise and enthusiasm, so that their zeal spreads to employees who might be more used to waterfall. The shift to agile, Ms. Hancher says, is “hard for software development professionals who prefer to work independently. If you don’t like talking, sharing and transparency, then you won’t like working on an agile team.”

“There is a high level of enthusiasm for bringing agile to government work.”

—Rebecca Piazza

project manager and the lead developer) were trained as scrum masters—chief facilitators of the short-term sprints that partly define the agile process. In addition, Ms. Hancher and the project manager visited other government agencies that had implemented agile to observe their processes.

“It was eye-opening for a lot of us who were used to focusing on things like documentation of requirements and change requests,” Ms. Hancher says. “It put the emphasis more on creating usable components and working closely with the product owner.”

The learning curve was steep, however. As the project got underway, it quickly became clear that a focus on customer use cases represented a new way of thinking for waterfall-trained developers.

“Government agencies traditionally have not been focused on external customers, and designing systems has been kind of painful because the product owners often don’t have a good idea of what their customer really needs,” Ms. Hancher says.

So her team held focus-group sessions with representatives from companies that interact with the EEOC. It was a classic agile move, but it raised eyebrows within the agency.

“There was a lot of angst about involving these

end users, but we needed them to give honest, direct feedback. You need to have people who use the system day in and day out telling you in plain language what works well and what doesn't work well," Ms. Hancher says.

The quality of the feedback—and the resulting improvements—soon converted skeptics. Participants in one focus group, for example, expressed concern that the system would email notifications back to only the submitter's address. They suggested one simple change: route email notifications to multiple addresses at the company instead of to a single employee who might miss the message if sick, on vacation or separated from the company.

TESTING, TESTING

When Australia's National Blood Authority (NBA) decided to update its proprietary BloodNet software used to track and distribute blood through the country's healthcare system, its leadership was determined to use agile approaches. The agency wanted to align its delivery practices with a push for greater agility on major multiyear IT projects by the Australian government's Digital Transformation Agency.

Two-week sprints, standing meetings and feedback-driven iterations were all new experiences for the NBA development team as it developed the new version of BloodNet. "The concept of digital transformation and agile delivery within the organization was challenging at first. However, the team's mindset evolved over the course of the project," says Sabeshan (Shane) Sithamparanathan, deputy CIO/program manager, NBA, Canberra, Australia. "Given we are now delivering the service to our end users, user-centered delivery is a core part of our work."

Led by Mr. Sithamparanathan, the team conducted user research at 39 hospitals and laboratories in nine cities. Once it had a working prototype running at its offices in Canberra, it invited 30 users from across the country to come and test the product. Their feedback led to modifications to the way the system handles documentation related

to order fulfillment. In another test, the NBA put 55-inch monitor screens in select labs to see if the displays made the system easier to use. They did—and the screens are now standard. The new version of BloodNet is currently in beta-testing. Approximately 28,000 liters (7,397 gallons) of blood are ordered and tracked through the platform each month. The system already is reducing blood waste by millions of dollars annually.

"It's entirely possible for government agencies to build their digital capabilities," Mr. Sithamparanathan says. "Doing so requires bringing digital skills in-house and upskilling existing employees. It's exciting to watch teams adapt to agile principles, tools and techniques."

ALL OR NOTHING

The BloodNet project shows a team can successfully implement agile—even a team steeped mainly in waterfall delivery practices. But many agile advocates worry that government agencies will incorporate only bits and pieces of agile within a larger waterfall framework—a hybrid model that Ms. Piazza calls "agile-fall" and says could inhibit agile's effectiveness. Agilists worry that if projects stall as a result of halfhearted implementation, agile itself will be blamed.

"Agile is a substantial and nuanced change to the way you think about doing things. It's an organizational change, not just a project management change," says Justin Warren, managing director of IT consultancy PivotNine, Melbourne, Australia.

Agile-fall is "frustratingly common," says Rob Rees, head of operations at the consultancy Box UK, London, England. "There are both structural and cultural challenges that must be addressed in order to enact major change."

The good news is that organizational and culture changes are entirely possible—government and agile approaches aren't intrinsically at odds with each other. If agile can demonstrate its effectiveness—as it already has in many agencies—genuine adoption should keep gaining steam.

"A lot of the barriers to change are self-inflicted and can be cleared," Mr. Rieckhoff says. **PM**



"Agile is a substantial and nuanced change to the way you think about doing things. It's an organizational change."

—Justin Warren, PivotNine, Melbourne, Australia

Don't Rush to Judgment

Looking for the best ideas to solve project problems? Understand the difference between divergent and convergent thinking.

By Teresa Lawrence, PMP

Every project presents problems. In order to find the best solution, project managers need to use two types of thinking: divergent and convergent. Generating ideas is divergent thinking; evaluating and selecting them is convergent thinking. But just as a driver cannot accomplish anything by accelerating and braking at the same time, project managers cannot find ideal solutions by coming up with ideas and judging them at the same time.

For example, I was once part of a team working on a capital improvement project for a school district. The school was interested in constructing an athletic field with lights. While the community was largely in favor of the field, neighbors worried about their backyards being lit up late into the night. It was a problem the team might not have solved if we had jumped straight to judging between the two obvious options: installing lights versus not installing them. Instead, to encourage divergent thinking, the project manager asked us, "What might be alternative uses or benefits of field lights for the neighbors?"

During the resulting discussion, several great concepts came up: the safety provided by lights at night, retractable lights and lights at typical streetlight level. Eventually, the team agreed to explore the idea of installing adjustable lights to serve both as field lights during games and streetlights after them.

By introducing challenges such as "What might," "How might" or "What are all the ways," project managers can shift the focus away from premature convergent thinking. Instead, we open up the problem to possibility. This reframing sets

up teams to arrive at solutions that otherwise might be unrealized.

First: A Storm of Ideas

When your project team embarks on its brainstorming, make sure it keeps these guidelines in mind:

1. Suspend judgment of the ideas.
2. Strive for quantity. The more ideas, the better chance of a great one.
3. Build on other ideas. Build, improve or combine ideas to generate new ones.
4. Go big. It is easier to scale back ideas than to add on.

One brainstorming technique I have found effective is called "stick 'em up brainstorming." This tool asks each project team member to share his or her idea out loud, then write it on a note to be posted where everyone can see. Saying the idea aloud triggers new ideas and encourages others to immediately expand or contribute to that idea.

We used this technique once when adding a new member to the project team. Naturally, everyone wanted to hire a top-notch candidate, but what would that mean, exactly? We invited stakeholders to a divergent thinking activity to generate and capture all the desired traits. At the end of the session, we had more than 100 notes posted, featuring responses like: is a team player, has a sense of humor, focuses on the big picture, needs little direction, will fit in and thinks on their feet.

Next: The Judgment

After a team has ideated, its work shifts to convergent thinking. Four tips can boost this process:

1. Ask yourself, "What is good about this idea?"

Share Your Thoughts

No one knows project management better than you, the project professionals "Getting It Done." So every month, *PM Network* shares your expertise on everything from sustainability to talent management, and all project topics in between. If you're interested in contributing, email pmnetwork@imaginepub.com.



Keep the objective in mind. Does the idea you are exploring solve the problem?

2. Be open to novelty.
3. Keep the objective in mind. Does the idea you are exploring solve the problem?
4. Invest time to ensure ideas are developed.

One technique I like for convergent thinking is called highlighting. It features three steps: stick, cluster and restate the cluster. Team members place stickers on the ideas that pique their interest and have the potential to solve the problem. Next, the group organizes the related stickered ideas into clusters. Finally, the team is asked to synthesize ideas in the clusters and to restate them into a new overarching challenge.

We used this as the next step in our hiring project as well. Group members were given five stickers to put on the idea notes they liked best. Then the group “clustered” similar stickered notes together, so that ideas like “has a sense of humor” and “will fit in” were together, and “big picture thinker,” “thinks on their feet” and “needs little direction” were grouped together. Next, participants restated each cluster into one statement that captured its essence, such as “fosters community” and “self-sufficient.” Our restated clusters became the agreed-upon list of the characteristics stakeholders sought in the new team member. We then used the dynamic balance of divergent and convergent thinking to determine the ways candidates could display or convey these skills during the interview process.

In less than 90 minutes, using divergent and convergent thinking tools, we were able to get wide-ranging input on the ideal characteristics of the new team member, agree on ways to have candidates showcase these desired skills and reach criteria for assessing the candidates.

In my experience, the bottom line to all this is clear: When project managers take time to separate divergent and convergent thinking, the chance of arriving at a novel and useful solution increases dramatically. **PM**



Teresa Lawrence, PhD, PMP, is president of International Deliverables LLC, East Amherst, New York, USA.

Yalın Altı Sigma

Sürekli İyileşen Bir Sürekli İyileştirme Metodolojisi

Yazan : Erhan Yilmazel

Yalın Altı Sigma, iş performansını iyileştirmek için kullanılan, müşteri ve finansal getiri odaklı bir disiplindir. İnternette bir arama yaptığınızda birçok teknik tanımını bulabilirsiniz fakat biz daha çok bakış açısına ve işe nasıl bir fayda sağladığına odaklanmayı tercih ediyoruz. Teknik tanımlar çok fazla kalıplaşmış bir yapıyı ve üretimi çağrıştırıyor ki bu aslında metodolojinin bir hatası değil, daha çok yapılan yanlış uygulamaların bir sonucu. Bir sürekli iyileştirme metodolojisi olan Yalın Altı Sigma'nın kendisinin de sürekli iyileştirilmesi ve sektöre, şirkete göre uyarlanması gözden kaçırıldığında, çoğu zaman istenen sonuçlar elde edilemiyor.



Yalın Altı Sigma içinde birden fazla metodoloji barındırıyor. Bu metodolojilerin adımları da proje yönetim adımlarına sıkı benzerlik gösteriyor. Örneğin:

Yeni süreç tasarlamak için DMEDI (Define, Measure, Explore, Develop, Implement)

Süreç iyileştirmek için DMAIC (Define, Measure, Analysis, Improve, Control)

Tabii bu bir tesadüf değil. Çünkü Yalın Altı Sigma'nın hem yayılımı hem de uygulaması projeler ile mümkün oluyor. Bir şirkette tipik bir Yalın Altı Sigma yayılımı, kendi içinde fazları ve projeleri olan 2-3 yıllık bir program. Bu programın içinde de 2-6 aylık onlarca DMAIC, DMEDI, WorkOut, Kaizen projesi yer alıyor.

Binlerce firma tarafından kullanılan bir metodolojinin faydasız olması çok da mümkün değil. Daha iyi bir seçenek de yok ancak doğru uyarlamalar yapılmadan her şirket için uygun da olamaz. Hiç bir zaman ihtiyaç duyulmayacak teknikleri öğretmek, veri analizini doğru ölçüde kullanamamak, sonuçta "Bu metodoloji bizim için uygun değil" yorumları ile karşılaşılmasından başka bir amaca hizmet etmeyecektir veya çalışanların projelere zaman ayırmasında sorun olacağı baştan görülüyor olmasına rağmen, hiçbir önlem almadan yoğun ve odaklanmış zaman harcamayı gerektireceği bilinen bir yaygınlaştırma planlamak, sonunda yine ya metodolojilerden soğumaya ya da aylarca süren ve bir türlü tamamlanamayan projelere sebep olacaktır.

"Ne ve Nasıl" sorularının cevaplarına bakar ve bunu da sektör ve şirket için doğru konumlandırabilirsek, Yalın Altı Sigma'yı çok daha iyi anlayabiliriz.

Şirketler için ciro, kar, karlılık, maliyetler ile ilgili göstergeler çok önemlidir ve dikkatle de takip edilirler. Fakat şirket seçmek üzere olan bir müşteri tarafından baktığımızda ise durum bambaşkadır. Müşteri için hizmet, hız, güvenilirlik, şirket imajı, ihtiyaca uygunluk, ödeme koşulları gibi kriterler önemlidir. İki taraf için kritik konular birbirinden tamamen farklı gibi görünse de müşteri için önemli olan seçim kriterlerinin, şirket için önemli olan göstergeler üzerinde direkt etkisi olduğunu biliyoruz. Üstelik şirketin öncelikle takip etmek istediği göstergeler "**artçı**" göstergeler, yani hep geçmiş dönem performansını gösteren ve direkt üzerlerinde değişiklik yapılamayan, bir sonuca işaret eden göstergelerdir. Fakat müşteri için öncelikli olan, ileriki dönem sonuçlarını belirleyen, iyileştirilebilir ve kontrol edilebilir olan "**öncü**" göstergelerdir. Örnekleri aşağı doğru çoğaltmak mümkündür. Mesela satışlar için müşteri sadakati, müşteri sadakati için hizmet süresi, hizmet süresi için süreç çevrim yeterliliği, süreç çevrim yeterliliği için katma değersiz faaliyetler, beklèmeler, evrak yönetimi vs.

Yalın Altı Sigma'nın iki temel amacı vardır. Bunlardan



ilki, **şirket için kritik sonuç göstergelerini etkileyen faktörlerin süreçler seviyesinde bulunması ve iyileştirilmesidir.** Belki bunun kadar önemli ikinci amaç ise, **verimliliği artırmaktır.** Dolayısıyla **Yalın Altı Sigma'nın temel amacı, müşteri beklentilerini doğru belirlemek ve beklentileri en karlı şekilde karşılayacak iyileştirmeler yapmak olarak tanımlanabilir.** Yalın Altı Sigma'da müşteri memnuniyeti ve finansal getiri her zaman dengelenir. Amacı bu şekilde ortaya koyduğunuzda bu her sektör için her dönemde geçerli bir amaç olacaktır.

Öte yandan hizmet sektörü veya destek süreçlerde, Yalın Altı Sigma yaygınlaştırma esnasında en sık yapılan hatalardan biri, eğitim içeriğinin, örneklerin, bakış açısının hizmet sektörüne özel düşünülmemesi ve standart eğitimler verilmesidir. Hâlbuki üretim ile hizmet sektörü ve bu süreçlerde çalışan kişilerin bakış açıları, deneyimleri ve ihtiyaçları çok farklıdır.

Daha detayda bakmak istersek de çeşitli metotlarla proje belirleme, tanımlı kriterlere göre önceliklendirme, eğitimlerin projelerle paralel yürütülmesi ve katılımcılar öğrendiklerini projelerinde uygulamaları, süreç ve veri analizi için gereken tüm araçları içermesi, veri analizi için istatistiksel teknikler, finansal getiri hesabı, projelerin ötesinde iş yapış şeklini değiştirmesi, süreçleri yalınlaştırma, müşteri odaklılık gibi birçok özellikten bahsetmek mümkündür.

Müşteri odaklılık diğer metodolojilerden farklı olarak araçlara somut ve ölçülebilir olarak entegre edilmiştir ki rekabetin artmasıyla bu daha da önemli bir özellik haline gelmiştir. Müşteriler hiçbir zaman şirketlerin performans **ortalamalarını** bilmezler, her bir müşteri kendisine denk gelen performans ya da sorundan etkilenir. Yani şirketin bir hizmeti ortalama 3 günde vermesinin, değişkenlik sebebiyle bu hizmeti 7 günde alan müşterilere bir faydası yoktur. Bu sebeple Yalın Altı Sigma ortalamalarla yetinmez ve değişkenliği azaltarak, müşteri memnuniyetini artırır.

Yalın teknikleri süreçleri hızlandırır. Çoğu süreç yalın değildir. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse talep karşılama süresi 3 gün olan bir şirketin çalışanları, başka hiçbir iş yapmadan, hiçbir bekleme yaratmadan sadece bir müşterinin talebinin karşılanmasına odaklanıyor olsalardı, belki de bu talebi bir saat içinde karşılayabilirlerdi. Üç gün ile bir saat arasındaki süre potansiyel iyileştirme alanıdır. Toplam sürenin %10'u katma değerli,

%90 bekleme ise süreyi kısaltmak için beklemelemlerden başlamak çok daha anlamlıdır.

Doğru uyarıldığında, bu özellikler Yalın Altı Sigma'nın tüm sektörler için uygun olabilmesini sağlamaktadır. Özellikle içinde bulunduğumuz dönemde hızlı sonuç alabilmek çok önemlidir. Hem şartlar, rekabet, müşteri beklentileri çok hızlı değişmekte hem de ekiplerin motivasyonu hızlı sonuç alma ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu yüzden Yalın Altı Sigma araçları ile paralel kurgulanabilecek olan **WorkOut** gibi metodolojiler de ön plana çıkmaktadır.

WorkOut ile süreçlerin hızlı bir şekilde iyileştirilmesi için, çalışanların fikirlerinin belirli metodoloji ve tekniklerle bir araya getirilmesi, analiz edilmesi ve iyileştirme önerilerinin belirlenmesi hedeflenir. WorkOut projelere göre çok daha kısa sürede yaratıcı çözümler sunar. Metodoloji ve araçların seçiminde iyileştirme konularının seçimi de çok önemlidir. Yani hangi problem için proje bazlı Yalın Altı Sigma hangi problem için hızlı, workshop bazlı WorkOut uygulanacağını doğru tespit edilmesi gerekir.

Yalın Altı Sigma veya WorkOut gibi **Sürekli İyileştirme Metodolojileri** ile işe yakın insanlar, doğru tekniklerle desteklendikleri ve yönlendirildikleri zaman problemleri, kök sebeplerini, problemler ile nasıl başa çıkılacağını ve en iyi çözümleri bulabilirler. Doğru konuları, doğru sistematiğe konuşan doğru insanları bir araya getirirseniz esas sorunlar su yüzüne çıkar, taraflar birbirlerini anlarlar ve işbirliği artar. Çalışanlar ve yöneticiler arasında açık, dürüst ve direkt iletişim teşvik edilir. Ayrıca uygulamayı, iyileştirmeleri önerenlerin ellerine bırakmak ve onları doğru şekilde desteklemek, izlemek sahiplenmeyi de artırır.



Erhan YILMAZEL

Yalın Altı Sigma, Kurumsal Proje Yönetim Süreçleri, Tedarik Zinciri Yönetimi, Stratejik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi konusunda danışmanlık yapmaktadır. Daha önce 17 yıl Arçelik A.Ş.'de tedarik zinciri yeniden yapılandırma çalışmalarında Proje Ofisi Yöneticiliği, Altı Sigma Lideri olarak üretim dışı süreçler dâhil kurumsal seviyede Altı Sigma devreye alma çalışmaları, Kurumsal Proje Yönetim Süreçleri'nin oluşturulması, devreye alınması, eğitimlerin verilmesi, bilişim teknolojilerinde kalite yönetim sistemlerinin kurulması, Toplam Kalite Yönetimi ve EFQM Mükemmellik Modelinin şirket çapında devreye alınması ve ödül süreçlerinin işletilmesi, çok sayıda ve farklı büyüklükte projeye liderlik ve danışmanlık, yurtdışı ve yurtiçi satın alma ve lojistik yönetimi gibi faaliyetlerde bulunmuştur.

Results'a katıldıktan sonra DHL Express, BP, Kale Kilit, Pimaş, Karahan Tekstil, Alacalı İnşaat, Dentaş, Türk Telekom, AvivaSA, Kaleseramik, Samet Kalıp, Aksigorta gibi şirketlere hizmet vermiş, danışmanlığını yapmakta olduğu Kale Çelik Eşya'nın bir dönem Genel Müdürlük görevini yürütmüştür.

Metin Örnek, PMIEF Community Engagement Committee Üyesi Seçildi



Çalışkan ve güvenilir bir PMI gönüllüsü olarak tanınırlık kazanmış, 2015 PMI Türkiye Yönetim Kurulu Başkanımız **Metin Örnek** PMI Educational Foundation Community Engagement Committee üyesi seçildi. Kendisini tebrik ediyor, başarılarının devamını diliyoruz.



2018 PMIEF Community Engagement Committee Üyeleri

Bölge	Üye
North America	Jonathan Moore Wright (Canada)
North America	Connie Hester (USA)
North America	Sharon Starcher (USA)
North America	Desiree Proudfit (USA)
Latin America	Alberto Dominguez (Colombia)
Latin America	Ana Carolina Gaeta (Brazil)
Latin America	Gerardo Blitzer (Argentina)
Asia Pacific	Avdivaragan Chandrasekaran (India)
Asia Pacific	David Khaw (Malaysia)
Europe, Middle East, Africa	Deji Ishmael (Nigeria)
Europe, Middle East, Africa	Agnieszka Gasperini (Poland)
Europe, Middle East, Africa	Metin Ornek (Turkey)

23-25 Şubat tarihlerinde Philadelphia'da gerçekleştirilen Community Engagement Committee Planning toplantısında, 2018 yılı komite üyeleri, PMIEF Yönetim Kurulu Başkanı Peter Monkhouse, Yönetim Kurulu Üyeleri Jane Farley, Frank Parth, Program Direktörü Jeannette Barr ve Program Yöneticisi Chonnie Blair bir araya geldi.



PROJE YÖNETİMİ EĞİTİMİNDE

SİNEMA

ETKİSİ

Yazan: Merve Tan Şenoğul

Proje, tüm proje yönetimi profesyonellerinin bildiği gibi belirli bir zaman dilimi içerisinde, belirli kaynaklarla yapılan eşsiz bir ürün ya da girişim olarak tanımlanmaktadır.

Proje deyince çoğumuzun aklına şirketlerde yaptığımız projeler gelmektedir. Yazılım projeleri, inşaat projeleri, son dönemde çok gündemde olan dijitalleşme projeleri vs gibi.

Projelerle ilgili bakış açımızı biraz genişlettiğimizde, en güzel projelerin sanat projeleri olduğunu görebiliriz. Bu projelerin hepsi, hepimizi duygusal olarak etkileyen birbirinden eşsiz eserler.

Gelelim Proje Yönetimi ve Sinema ilişkisine...

Proje Yönetimi konusunda yıllar içerisinde hepimiz çok farklı eğitimler aldık. Almış olduğumuz eğitimler genel olarak teorik kısmı çok yoğun eğitimler. Son zamanlarda iş hayatında Y jenerasyonunun daha aktif hale gelmesi ve Proje Yöneticisi olmaya başlamalarıyla beraber eğitim içeriklerinin de bu jenerasyona göre güncellenmesi gerekiyor. Özellikle görsel malzemelerin kullanılması eğitimi çok keyifli ve etkili hale getiriyor.

Yaklaşık 2 yıldır Volkswagen Doğu Finansman A.Ş.'de İç Eğitimci olarak Proje Yönetimi eğitimi verdiğim gibi, PMI Türkiye bünyesinde de Certified Associate in Project Management (CAPM)® eğitimi vermeye başladım. Proje Yönetimi eğitimi içeriğini zenginleştirmek için sinemadan yararlanıyorum.

Öncelikle yaptığım kişisel sinema tarihçemi oluşturmak. Uzun yıllardır izlediğim tüm filmleri www.imdb.com'da izleme listeleme ekliyorum ve filmleri puanlıyorum. Herhangi bir eğitim ya da sunum içeriği hazırlamam gerektiğinde ise izleme listemi imdb'den excele aktarıp sunumdaki konularla eşleştiriyorum ve filmlerdeki ilgili sahneleri kesip biçiyorum...

Örnek Filmlerle Proje Yönetimi Eğitimi...

Kapsam Yönetimi

Hepimizin bildiği gibi projelerin başarısızlıklarının en büyük sebebi kapsam kaymasıdır. Proje ile ilgili tüm paydaşların projenin en başında bir araya gelmesi, kapsamın ve başarı faktörlerinin belirlenmesinde en önemli etkenlerden biridir. Devrim Arabaları filminin son sahnesinde, kapsamın eksik tanımlanmasıyla ilgili bir şok yaşıyoruz. Birbirinden yetenekli ve zeki Türk mühendisler, Türkiye'nin ilk otomobili olan Devrim'i üretip, Reis-i Cumhuriyet'in huzuruna getirirler. Fakat projenin kapsamı sadece arabanın makama getirilmesi değil, Reis-i Cumhuriyet'in Devrim ile hipodroma götürülmesidir. Maalesef arabada hipodroma gidebilecek kadar benzin yoktur...



İletişim Yönetimi

Proje Yöneticisinin eforunu en çok kullandığı alan iletişimdir. Özellikle proje ekiplerinde taraf sayısı arttıkça, iletişim kanalı sayısı da artmaktadır. Hangi durumlar altında hangi iletişim kanallarının kullanılması gerektiği, hangi periyotlarla raporlama yapılacağı, iletişim engellerinin nasıl aşılacağı projenin

başında belirlenmelidir. İletişim konusundaki en büyük hatalardan birisi, varsayım yapmaktır.

"He's just not that into you" filminin açılış sahnesindeki kadınların yapmış olduğu varsayımlar izlenmeye değer...

he's just *not* that into you

ORIGINAL MOTION PICTURE SCORE



MUSIC COMPOSED AND CONDUCTED BY

CLIFF EIDELMAN



Ekip Yönetimi:

Ekip yönetimindeki en önemli şeylerden biri, birbirinden farklı özellikteki bireyleri bir araya getirmek ve hepsinin iyi taraflarıyla bir sinerji yaratmak. Spartacus dizindeki Spartacus ve Crixus çok yetenekli gladyatörler olmalarına rağmen, rakipleri Theokoles karşısında tek başına başarılı olmaları imkânsızdı. Birbirine rakip olan bu iki gladyatörün egolarından vazgeçip, bir olup Theokoles'i yenmeleri paha biçilmezdi.



Risk Yönetimi

Projelerde riskleri belirledikten ve risk analizi yaptıktan sonraki aşama, risklere karşı uygulayacağınız yöntemlerdir. Bazen riski azaltmaya çalışırken, bazen de kabul etmeyi tercih edebiliriz. Benim için Risk Kabullenme konusunda en iyi örneklerden bir tanesi Boyhood filmi.

Boyhood filminde Mason'ın 6 yaşından 18 yaşına kadar olan hayatını izliyoruz. Filmin en çarpıcı yanı gerçek zamanlı olarak, yani karakterler yaşlandıkça çekilmesidir. Yönetmenin en büyük aldığı risk ise, tüm oyuncuların hayatta kalacakları varsayımdır.



Proje Kapanışı

Ve tabii ki kutlamak, emek veren herkese teşekkür etmek. Uzun zamandır birçok projede çalıştığım için, teşekkür etmenin kıymetini iyi biliyorum. Zaman zaman ailenizden, özel hayatınızdan fedakârlık edip gece yarılarına kadar çalışıp, projeleri hayata geçirdikten sonra teşekkür almamak kalp kırıyor...

Bir insanlık erdemi olarak teşekkür etmeyi bilmek gerekiyor.

Güzel bir kutlama görmek için Apollo 13'ü izleyebilirsiniz.



Merve TAN ŞENOĞUL

Dokuz Eylül Üniversitesi Endüstri Mühendisliği'nden 2008 yılında mezun olmuştur. Lisans eğitimi sırasında, öğrenci değişimi programı ile Viyana Teknik Üniversite'sinde eğitim görmüştür.

Profesyonel iş hayatına 2008 yılında tekstil sektöründe planlama uzmanı olarak başlamıştır. İki yıl boyunca planlama departmanında çalıştıktan sonra, operasyonel işlerin kendisine uygun olmadığını fark etmiştir. Bu sebeple 2010 yılında Volkswagen Doğu Finansman A.Ş. şirketinde İş Analisti olarak çalışmaya başlamıştır. Faktoring ve Finans şirketlerinde birbirinden farklı IT projelerinde çalışmıştır. 2015 yılında aynı şirkette İş Analisti Ekip Liderliği pozisyonuna terfi etmiştir.

2014 yılında PMP sertifikası almış ve PMI Türkiye ailesine katılmıştır. 2014 PM Summit İstanbul gönüllü ekibinde yer almış ve 2015'te PM Summit İstanbul Lokasyon Liderliği, 2016'da PM Summit İstanbul'da Proje Yöneticisi görevini yerine getirmiştir. 2017 yılından itibaren ise Sponsorluk Direktörü olarak çalışmaktadır.

İş yaşamında sürekli gelişime açık olduğu gibi sosyal alanda da sürekli öğrenmeye önem vermektedir. Jimnastik, halk dansları, voleybolun yanı sıra yedi yıl boyunca amatör olarak tiyatro ile uğraşmıştır. İzmir'deki tiyatro grubu olan Dönüşüm Atölyesi Oyuncuları tiyatro grubunun kurucuları arasındadır.

Sahnede insanlarla paylaşım içerisinde olmayı çok sevdiği için hem Volkswagen Doğu Finansman A.Ş.'de hem de PMI Türkiye'de gönüllü olarak "Proje Yönetimi" eğitimi vermektedir. İyi bir sinema izleyicisi olduğu için eğitimlerde her zaman sinemanın gücünden yararlanmaya çalışmaktadır.

GOOD READS FROM PMI

Project Management Institute

The Standard for Program Management—Fourth Edition

Programs are vital to implementing strategic initiatives and are critical to organizational success. Filled with the latest information on theory and practice, *The Standard for Program Management—Fourth Edition* stands as the definitive guide for individuals and organizations seeking to improve and codify their principles of program management.

This new edition provides clear, complete, relevant information that is generally applicable across the many domains of program management. Rather than a litany of vague admonitions, it is a practical guide focused on performance and outcomes, and an essential tool for portfolio, program and project managers, project stakeholders and senior managers.

Those new to program management will benefit from a deliberate march through and study of the content from beginning to end. Those more experienced, and perhaps familiar with previous editions, will benefit from the “What’s new?” appendix that summarizes changes in this new edition. All will benefit from the comprehensive glossary that defines and explains terms that are unique to program management or used differently than in other contexts.

Changes in the fourth edition include some minor reworking to improve alignment and remove redundancies. Additionally, several sections have been expanded to add new principles related to program roles, program governance, risk management, stakeholder mapping and communication, and life cycle phases.

As a PMI publication, this standard is aligned with other PMI foundational standards and is approved by the American National Standards Institute (ANSI).



Project Management Institute, 2017, ISBN: 9781628251968, paperback, 180 pages, \$59.95 Member, \$74.95 List Price



Project Management Institute

The Standard for Portfolio Management—Fourth Edition

The Fourth Edition of this time-proven standard reflects current practices and has been updated to reflect the evolution of the profession. As a principle-based standard, it is applicable to a broad range of organizations, regardless of the domain or project delivery approach. It also contains an expanded description of portfolio management to reflect its relation to organizational project management and the organization. This is an invaluable resource for portfolio managers and aspiring portfolio managers. It is an important reference for anyone who works with portfolios—from project and program managers to project stakeholders and senior managers.

Project Management Institute, 2017, ISBN: 9781628251975, paperback, 190 pages, \$59.95 Member, \$74.95 List Price



Bernie Trilling and Walter Ginevri

Project Management for Education: The Bridge to 21st Century Learning

Project-based learning, a set of engaging and powerful learning methods organized around motivating projects, is one of the most popular ways to bring the skills used by project management into students’ educational experience, giving them amazing opportunities to develop the essential 21st century competencies they need. This unique text provides a “two-in-one” guide for educators and project management professionals, demonstrating how the two fields can work together. By teaming up to enrich the experience of students, both educators and project management professionals can continue to develop their own skills and better meet the challenges they face in an ever-changing world.

Project Management Institute, 2017, ISBN: 9781628254570, paperback, 233 pages, \$19.95 Member, \$24.95 List Price

HOW TO ORDER

Online: marketplace.pmi.org | Email: info@bookorders.pmi.org | Telephone: 1-866-276-4PMI (U.S. and Canada) or +1-770-280-4129 (international) Phone ordering hours until 8:00 p.m. U.S. Eastern Time (GMT -5). Or go wherever books are sold.



Tülin Akın

Vodafone Akıllı Köy

"Akıllı Köy" nedir, biraz bahseder misiniz? "Vodafone Akıllı Köy" projesinin ardında yatan ana fikir nedir?

Akıllı köy, geleneksel tarım yöntemlerini ileri teknolojinin olanaklarıyla birleştiren, üretimin verimini bilgi ve iletişim teknolojileriyle artırmayı ve üreticinin sosyal yaşam standartlarını nitelikli bilgiyle yükseltmeyi tek bir hedef haline getiren, yeni nesil kırsal yaşam modelidir. Bu modelde, günümüzde ileri teknolojinin büyük yatırımcılara sağladığı olanaklar, kırsalda tarım sektörü ile buluşuyor; küçük üreticilerin verim ve kârlılığının artırılması hedefleniyor; aile çiftçiliği teknolojik tarımla buluşuyor.

Vodafone Akıllı Köy projesi, çiftçimizin ekonomik ve sosyal kalkınmasına destek olmak hedefiyle oluşturuldu. Bugün Türkiye'de çiftçi sayısı 3 milyondan fazla. Aileleriyle birlikte bu rakam 10 milyonun üzerine çıkıyor. Vodafone Akıllı Köy, halihazırda 147 milyar TL seviyesinde olan tarım ekonomisini teknolojinin yardımıyla artırmayı tetikleyecek modeli ortaya koyuyor.

Diğer yandan, Türkiye'de nüfus yaş ortalaması 27 iken, çiftçi yaş ortalaması ise 54. Vodafone Akıllı Köy, hayata geçireceği sosyal inovasyonla tarımın genç nesillere aktarılan saygın bir meslek haline gelmesini amaç ediniyor.

Vodafone Akıllı Köy'de büyük çiftliklerde kullanılan akıllı teknolojileri aile çiftçilerine sunabileceğimiz örnekler üzerinde çalışıyoruz. Çiftçilerimizi eğiterek, onların alamadığı riskleri alarak denemeler yapıyor ve sonuçları onlarla paylaşıyoruz. Böylece çiftçiler daha az maliyetle daha temiz ve verimli tarım yapıyor. Çiftçilerin giderleri azalıp gelirleri arttıkça refah seviyeleri yükseliyor. Çiftçilik kazançlı ve itibarlı konuma geliyor.





Bu projenin gerçekleştirilmesinde ne gibi zorluklar ile karşılaştınız? Nasıl bir planlama süreci geliştirdiniz?

Çiftçiler geçmişten gelen bilgilerle hareket ediyor. Bildikleri yoldan farklı bir yola girmek, hasatlarını riske atmak istemiyorlar. Oysa teknoloji ile birlikte tarımda pek çok şey büyük ölçüde değişti. Artık tarım daha bilimsel yöntemlerle yönetilebilir hale geldi. Bugün sensör sayesinde hava ve toprağın nemini ölçebiliyoruz ve buna göre sulama, ilaçlama yapabiliyoruz. Hava tahminlerini takip ederek ürünü minimum gübre, ilaç ve su kullanarak daha verimli şekilde yetiştirebiliyoruz. Bütün bu yenilikleri çiftçilere aktarmak yetmiyor, somut bir örnek görmek istiyorlar. Biz de bu ortamı yaratmak amacıyla Vodafone Akıllı Köy'ü yarattık. Sektörün ilgi ve desteği bizim önümüzdeki engelleri kaldırmamıza büyük fayda sağladı. Bugün Vodafone Akıllı Köy'de alanında önde gelen yaklaşık 30 firma yer alıyor. Ürünlerini ve uzmanlıklarını sunarak projeye destek veriyorlar. Bu sinerji olmadan zorlukları aşamazdık. Ortak bir vizyonla beraber hareket etmek bizi başarıya ulaştırdı.

Projenin finansmanını nasıl oluşturduunuz? Proje kapsamında hangi akıllı uygulamalar geliştirdiniz?

Vodafone, akıllı tarım teknolojileri ile kırsalda kalkınmayı sağlama vizyonumuza inandı. Projenin çeyrek finansmanını üstlendi ve mevcut teknolojilerini kullanıma sundu. Sektördeki firmalar da gübreden tohumla, fideden traktöre bizlere ürünleri ve sahip oldukları know-how ile destek verdiler. Yerel yönetimlerin ve akademik dünyanın katkısı da bizler için çok önemliydi. Herkesin elini taşın altına koyması gereken çok taraflı bir projede finansmanın da ötesinde ortak bir inançla sahip olmanız gerek. Bugün kırsaldaki yaşam koşulları hepimizi etkiliyor. Kırsaldan kente göç ile birlikte şehirlerdeki hayat da zorlaşıyor. Ülkemizin kalkınması için önce kırsalda kalkınmayı başarmamız gerekiyor. Bunun bilincinde olan ve kendilerini buna adamaya hazır insanlar ve kurumlar bizim en önemli finansmanımız oldu.





Dünya'da bir ilk olan projenizi, "Proje Yönetimi" açısından nasıl değerlendirirsiniz?

Bizler için inanılmaz bir deneyimdi. Son iki yılda pek çok şey değişti. Hem siyaset hem de özel sektör alanında. Bazı süreçleri tekrar etmek zorunda kaldığımız zamanlar oldu ancak yine de zaman planımızın gerisinde kalmadan projemizi tamamlamayı başardık. Bu süreçte ekibimizin gece gündüz kendini işine adanması, zorluklardan yılmaması bunu sağladı.

Daha önce pek çok büyük ölçekli projeye imza atmış, deneyimli bir ekiptik. Vodafone Akıllı Köy ile birlikte ilk defa olabilecek, tüm tarafların yer aldığı çok büyük ölçekte bir projeyi gerçekleştirmiş olduk. Ulusal ve yerel yönetimler, meslek odaları, üniversiteler, özel sektör temsilcileri ve köy halkının yer aldığı bir projede, kontrol edemediğiniz çok fazla etmen de hayatınıza giriyor. Bu süreçte mutlaka hatalarımız da oldu, çok iyi yönettiğimiz riskler de. Bütün bu deneyimleri bundan sonra benzer projeler yapmak isteyen kişilerin kullanımına sunmak amacıyla bir el kitabı hazırlıyoruz. İlk defa yaptığınız bir işte, pek çok bilinmeyenle karşılaşıyorsunuz. Bizden sonrakileri için yolu kısaltmak istedik ve deneyimlerimizi herkese açmayı hedefledik.

Köy-Kent ilişkileri bakımından bu proje ile nasıl bir toplumsal fayda sağlamayı hedefliyorsunuz?

Köydeki insanlar çaresizlikleri yüzünden evlerini bırakıp şehre geliyorlar. Şehirde ayakta kalmak da kolay değil. Zor koşullarda yaşamaya çalışıyorlar, bazen suça karışıyorlar. Şehirdeki nüfus arttıkça yaşam herkes için daha da zor hale geliyor. Bu sebeple kente göçü azaltmak hatta tersine çevirmek iki tarafta da refahı artıracaktır.

Bir diğer önemli konu ise tarımın sağladığı besin kaynakları. Aile çiftçileri tarımı bıraktıkça, endüstriyel üretim öne çıkacak. Artık ne yiyeceğimizi seçemeyeceğimiz bir noktaya kaymaya başlayacağız. Bu yüzden kırsal kalkınma her iki açıdan da kritik önem taşıyor.



Tülin Akın

Tabit Akıllı Tarım Teknolojileri Kurucu Ortağı ve Sosyal Girişimci

2003 yılında Akdeniz Üniversitesi'nde Tarımsal Pazarlama Bölümü'nde öğrenciyken Türkiye'nin ilk tarımsal iletişim ve e-ticaret sitesi olan www.tarımsalpazarlama.com'u kurarak ilk defa çiftçiyi bilişim teknolojileri ile buluşturan Tülin Akın, çiftçilerin ihtiyaçlarına uygun kredi kartı, bilgisayar ve mobil teknolojileri geliştirerek hem mali hem teknolojik araçlara erişmelerini sağlayan projeler gerçekleştirdi.

Akın, 12.000'e yakın köye ulaşarak tarımda teknoloji kullanımından sulamaya pek çok konuda eğitim verilmesini sağladı. Türkiye'de bilgiye, iletişime ve teknolojiye kapalı ve uzak olan çiftçiyi bilişime yaklaştırmaya ve başarıya ulaşan projelerini dünyadaki çiftçilerin hizmetine sunmak için çalışmaya devam eden Akın, Tabit Akıllı Tarım Teknolojileri Kurucu Ortağı'dır. Akın, geleneksel tarım yöntemlerini ileri teknolojinin olanaklarıyla birleştiren, üretimin verimini bilgi ve iletişim teknolojileriyle artırmayı ve üreticinin sosyal yaşam standartlarını nitelikli bilgiyle yükseltmeyi tek bir hedef haline getiren, yeni nesil kırsal yaşam modeli olan Vodafone Akıllı Köy projesini geliştirmiştir.

Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden 2009 yılında mezun olan Tülin Akın, 2012'de Boğaziçi Üniversitesi'nde mikro MBA yapmıştır.

Tülin Akın'ın bu zamana kadar aldığı ödüller: 2007 İhracatın Yıldızları, 2012 Ashoka Üyeliği, 2012 JCI TOYP Yılın Girişimcisi Türkiye, 2013 Sabancı Vakfı – Fark Yaratanlar, 2012 Anita Borg Dünya Sosyal Etki Ödülü, 2013 JCI Dünyanın En Başarılı Genç Girişimcisi, 2013 Garanti Bankası – Kagider Yılın Kadın Girişimcisi, 2013 yılında 'Barış için iş' dalında NOBEL adaylığı. Vodafone Çiftçi Kulübü projesi ile 2013 yılında Mediacat Felis En İyi Televizyon Medya Kullanımı Birincilik Ödülü, 2014 yılında Co-Creation Zermatt Zirvesi Jüri Özel Ödülü.

Bolu'da Karlı Bir Sabaha Uyanmak



3 ayda bir düzenlenen PMI TR Genişletilmiş Yönetim Kurulu toplantısı, 13-14 Ocak tarihlerinde Bolu'da gerçekleştirildi. Toplantıya yönetim kurulu üyeleri ile beraber tüm direktörler, direktör yardımcıları ve proje yöneticileri katılım gösterdi.

İki gün süren toplantımızın birinci günü, 2018 yılı Yönetim Kurulu Başkanımız Sn. Süleyman Çavuşoğlu'nun konuşması ile başladı. Ardından tüm ekiplerin kendi aralarında bir araya gelerek, 2018 yılı beklentilerinin değerlendirilmesi ile devam edildi.

Markalaşma, Yaygınlaştırma, Halkla İlişkiler, İletişim ve Sosyal Medya Başkan Yardımcısı Sn. Petek Kabakçı ve ekibi tarafından oluşturulan PMI TR Markalaşma çalışmalarının sunumu, Sn. Süleyman Çavuşoğlu anlatımı ile gerçekleştirildi. Sn. Petek Kabakçı da Amerika'dan Skype ile toplantımıza bağlanarak, çalışmaları ile ilgili güncel bilgi ve değerlendirmelerini paylaştı.

2017 yılında görev süresi dolan Direktör arkadaşlarımıza plaketleri takdim edildi. Sn. Volkan Ekinci, Sn. Hasan Yavuz, Sn. Ridvan Akççek, Sn. Asena Dirican, Sn. Derya Erdoğan, Sn. Emre Alıç, Sn. Burak Acar, Sn. Dilek Doğan, Sn. Umman Boztuğ ve Sn. Buğu Bayazıt Yıldırım'a başarılı çalışmalarından ve PMI TR'e





katkılarından dolayı bir kez daha teşekkür ediyoruz.

Akşam yemeğinden sonra; ekip olmanın, birlikte keyifli zaman geçirmekle daha da perçinlendiğinin bilinciyle şömine başında sohbetler ettik, keyifli oyunlarla neşelendik.

Toplantının ikinci günü, karlı bir Bolu sabahına merhaba dedik. Tüm Başkan Yardımcılıkları kendi alanları ile ilgili 2018 planları sunumlarını katılımcılar ile paylaştı.

Doğum gününde Bolu'da bizlerle olan, Ankara Sponsorluk Direktörü Sn. Meliha Bayrak'a, PMI Türkiye ailesi olarak nice yıllar diliyoruz!

Meliha'nın nezdinde Üyelik Direktör Yardımcısı Sn. Teoman Soy Türk, PMIEF Proje Yöneticisi Sn. Akın Kaplan ve Sponsorluk Direktörü Sn. Merve Tan Şenoğul'a da mutlu yıllar diliyoruz!

Dolu dolu geçen, 2018 yılı hedeflerini daha da netleştirdiğimiz 1,5 günün sonunda öğlen mangal partisinden sonra Ankara, İstanbul ve İzmir'e geri dönüş için yola koyulduk.

Bu güzel organizasyona ev sahipliği yapan Yönetim ve Finans Başkan Yardımcısı Sn. Gamze Karayaz'a ve Yönetişim Direktörü Sn. Serpil Şen Oğuz'a teşekkür ediyor ve bir sonraki GYK'da görüşmek üzere sevgilerimizi sunuyoruz.





Süleyman Çavuşoğlu

Yönetim Kurulu Başkanı



Gamze Karayaz

Yönetim ve Finans Başkan Yardımcısı



Petek Kabakçı

Markalaştırma, Yaygınlaştırma ve Halkla İlişkiler Başkan Yardımcısı



Mustafa Tülü

Üyelik, Gönüllülük ve Networking Başkan Yardımcısı



Dilek Doğan

Operasyonlar ve Programlar Başkan Yardımcısı



Eren Akdur

Profesyonel Gelişim, Etkinlikler, Eğitim ve Sertifikasyon Başkan Yardımcısı

Profesyonel Gelişim, Etkinlikler, Eğitim, Sertifikasyon



Eren Akdur

Profesyonel Gelişim, Etkinlikler, Eğitim ve Sertifikasyon Başkan Yardımcısı



Begüm Kökcü Sancakdar

Eğitim ve Sertifikasyon Direktörü



Songül Ayaz Alemdar

Eğitim ve Sertifikasyon Asistan Direktörü



İnsaf Berktaş

Eğitim ve Sertifikasyon Asistan Direktörü



Fatih Çakıcı

Profesyonel Gelişim ve Etkinlikler İstanbul Direktörü



Yüksel Savaş

Profesyonel Gelişim ve Etkinlikler İstanbul Asistan Direktörü



Mohammad Sakhi

Profesyonel Gelişim ve Etkinlikler İstanbul Asistan Direktörü



Sevinç Fatma Genç

Profesyonel Gelişim ve Etkinlikler İstanbul Asistan Direktörü



Gaye Onay Bürkan

İstanbul Proje Yönetimi Zirvesi Proje Yöneticisi



Mustafa Kemal Yener

Profesyonel Gelişim ve Etkinlikler, Eğitim ve Sertifikasyon Ankara Şube Direktörü



Selim Kocabay

Profesyonel Gelişim ve Etkinlikler Ankara Şube Asistan Direktörü



Osman Gökhan Akın

Profesyonel Gelişim ve Etkinlikler Ankara Şube Asistan Direktörü



Elif İlhan Özgür

Profesyonel Gelişim ve Etkinlikler Ankara Şube Direktörü



Eda Yardımcıel

Yeni Dünya Eğitim ve Sertifikasyon Ankara Şube Asistan Direktörü



Yudum Sürmeli

Eğitim ve Sertifikasyon Ankara Şube Asistan Direktörü



Buğu B. Yıldırım

Ankara Proje Yönetimi Zirvesi Proje Yöneticisi



Volkan Abur

Profesyonel Gelişim ve Etkinlikler İzmir Direktörü



Özge Ömürlü

Profesyonel Gelişim ve Etkinlikler İzmir Asistan Direktörü

Markalaştırma, Yaygınlaştırma ve Halkla İlişkiler



Petek Kabacı

Markalaştırma,
Yaygınlaştırma ve Halkla
İlişkiler Başkan Yardımcısı



Ömür Benek

Pazarlama ve Yaygınlaştırma
Direktörü



Nurcan Erdoğan

Halkla İlişkiler Direktörü



Hasan Yavuz

Markalaştırma,
Yaygınlaştırma ve Halkla
İlişkiler Ankara Şube
Direktörü



Şule Şekeroğlu

İletişim ve Sosyal Medya
Direktörü



İlker Özkaya

Halkla İlişkiler Asistan
Direktör



Gözde Çakır

Halkla İlişkiler Asistan
Direktör



Eren Özdemir

Pazarlama ve Yaygınlaştırma
Asistan Direktörü



Barış Tinay

İletişim Asistan Direktörü



Pınar Ayöz

Pazarlama ve Yaygınlaştırma
Asistan Direktörü



Yağmur Ünal

Sosyal Medya
Asistan Direktör



Alara Cansu Yaman

Sosyal Medya Asistan
Direktörü



Berk Haydaroğlu

Markalaştırma,
Yaygınlaştırma ve Halkla
İlişkiler Ankara Şube Asistan
Direktörü



Soner Çelik

Markalaştırma,
Yaygınlaştırma ve Halkla
İlişkiler Ankara Şube Asistan
Direktörü



Eren Şimşek

Markalaştırma,
Yaygınlaştırma ve Halkla
İlişkiler Ankara Şube Asistan
Direktörü

Üyelik, Gönüllülük ve Networking



Mustafa Tülü

Üyelik, Gönüllülük ve
Networking Başkan
Yardımcısı



Mustafa Şahin

Üyelik Direktör



Derya Erdoğan

Üyelik ve Sosyal Ağ
Geliştirme Ankara Şube
Direktörü



Tayfun Odabaş

Üyelik Asistan Direktörü



Teoman Soytürk

Üyelik Asistan Direktörü



Ece Sönmez

Üyelik ve Sosyal Ağ
Geliştirme Ankara Şube
Asistan Direktörü



Mustafa Ceylan

Kurumsal Üyelik
Asistan Direktörü



Burcu Altan Kuru

Sosyal Ağ Geliştirme
Direktörü



Aysel Kaçmaz

Sosyal Ağ Geliştirme
Asistan Direktörü



Özgür Ertekin

Sosyal Ağ Geliştirme
Asistan Direktörü



Pelın Çelik Pembe

Gönüllülük Yönetimi
Direktörü



Yasemin Gündoğdu

Gönüllülük Yönetimi
Ankara Şube Direktörü



Korhan Birol

Gönüllülük Yönetimi
Asistan Direktörü

Operasyonlar ve Programlar



Dilek Doğan

Operasyonlar ve Programlar
Başkan Yardımcısı



Merve Tan Şenoğul

Sponsorluk Direktörü



Meliha Bayrak

Sponsorluk Ankara Şube
Direktörü



Ayşe B. Olcaysoy

Sponsorluk Asistan Direktörü



Ersin Uğuzluoğlu

Sponsorluk Asistan Direktörü



**Muhammet Kemal
Büyükerzi**

Bilgi Teknolojileri Direktörü



Ebru Gadış

Mentorluk Programı Program
Yöneticisi



Akın Kaplan

Özel Projeler PMI EF
Koordinatörü



Köksal Gürkan

PMO Direktörü



Fuat Etker

PMO Asistan Direktör



Neslihan Kocakaya

Özel Projeler (CAPM) Asistan
Direktör



Gökçe Philips

Özel Projeler (Avrupa Birliği
Projeleri) Proje Yöneticisi



Algin Erozan

PMBoK6 Çevirisi - 2014 PMI
TR Yönetim Kurulu Başkanı

Yönetim ve Finans



Gamze Karayaz

Yönetim ve Finans Başkan
Yardımcısı



Burak Acar

Finans Direktörü



Serpil Şen Oğuz

Yönetim ve Finans
Direktörü



Özüm Öyküm Katlı

Yönetim ve Finans
Ankara Şube Direktörü



Volkan Ekinci

Yönetim ve Finans
Ankara Şube Direktörü



Yasemin Keleş Yavuz

Yönetim ve Finans
Ankara Şube Direktörü



Ercan Çelikel

Finans Asistan Direktörü



PMI® Türkiye Chapter

Markalaştırma, Yaygınlaştırma ve Halkla İlişkiler Başkan Yardımcısı

Petek Kabakcı

PMP, PCC

"Hem bilgi çağında yaşamanın tadını çıkartmalıyız hem de üssel artış gösteren bilgi ve teknolojileri dünyanın daha iyi bir yer olması için kullanmalıyız" diyen Petek Kabakcı, insan sevgisi ve sosyal sorumluluk anlayışı güçlü, yetenek yönetimi ve profesyonelliğin önemine inanan bir girişimci ve proje/program/portfolyo yöneticisidir.

2005 yılından bu güne PMI üyesi olup, 2007 yılında PMP sertifikası almıştır. Kariyerinin ilk 15 yılında uluslararası pazarlama ve finans odaklı üst düzey yöneticilik yapmıştır. 2010 yılından bu yana yönetim, organizasyon ve markalaşma alanlarında danışman ve koç olarak profesyonel çalışmalarını sürdürmektedir.

New York Üniversitesi Üst Düzey Yönetici ve Organizasyon Koçu, Texas Üniversitesi Yönetici Koçu ve Profesyonel Koç, Fashion Institute of Technology İmaj Danışmanı, New York Üniversitesi Dijital Pazarlama Yöneticisi, Reach Sosyal Marka ve Kişisel Markalaşma Master Stratejisti, Pennsylvania Üniversitesi Daha İyi Bir Dünya İçin İş Stratejileri sahip olduğu sertifikalardan bazılarıdır. ODTÜ Sosyoloji Bölümü (B.S.), Hacettepe Üniversitesi Sosyoloji Bölümü (M.S.), Anadolu Üniversitesi İktisat Bölümü (B.S.) mezunudur.

[in https://tr.linkedin.com/in/petekkabakci](https://tr.linkedin.com/in/petekkabakci)

Pazarlama ve Yaygınlaştırma Direktörlüğü



Ömür Benek

Pazarlama ve Yaygınlaştırma Direktörü

1982 yılında İzmir'de doğdu. Erciyes Üniversitesi'nden Elektronik Mühendisi olarak mezun oldu. Yüksek lisansını Marmara Üniversitesi Uluslararası İşletme ve İstanbul Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği alanlarında yaptı.

Türk Telekom'da 8 yıl boyunca Çağrı Merkezi Sistem Mühendisi, Teknik Cihazlar Ar&Ge Uzmanı, Proje Yöneticisi, Veri Kalitesi Ekip Lideri pozisyonlarında olmak üzere farklı birimlerde çalıştı. Ardından 3 yılı yakın Denizbank/Intertech dış müşterilerde (Ziraat Katılım ve Lübnan'da Bank Audi) Proje/Program Yöneticisi olarak çalıştı. 2017 yılından bu yana da Türk Hava Yolları'nda Portföy Yöneticisi olarak çalışmaktadır. Çalıştığı tüm şirketlerin eğitim birimleri olan Türk Telekom Akademi, Inter-Academy ve Turkish Airlines Academy'de Proje Yönetimi eğitimleri verip, Agile/Scrum danışmanlığı yaptı.

Türk Telekom Çalışanları Derneği'nde 2 yıl Denetleme Kurulu Üyeliği yaptı. 7 yıldır gönüllü olduğu PMI-TR'de Pazarlama & Yaygınlaştırma Direktörü ve Bilişim Grubu'nda da PMO ve Yeni Üye Kazanımı'dan Sorumlu Başkan Yardımcısı rollerini aktif olarak üstlenmektedir. İnanın paylaştıkça kendini daha da geliştirdiğine inanan Benek, bu sebeple öğrendiklerini sınıf eğitimleri ve blog aracılığıyla sosyal medyada paylaşmaktadır.

Ömür Benek, evli ve 2 kız babasıdır.

<https://www.linkedin.com/in/omurbenek/>



Eren Özdemir

Pazarlama ve Yaygınlaştırma Asistan Direktör

Pamukkale Üniversitesi Bilgisayar Teknoloji ve Programlama, Anadolu Üniversitesi İşletme lisans eğitimlerini tamamladıktan sonra, Beykent Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri, Yıldız Teknik Üniversitesi İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim yüksek lisans eğitimlerini tamamlamıştır.

Yüksek lisans projelerini; Paket Yazılımların Versiyon Geçiş Süreçlerinin Yönetilmesi, Endüstri 4.0 ve Nesnelerin İnternetinin gelecekteki iş gücüne etkisi konuları üzerine tamamlamıştır.

Kariyerine 2010 yılında Toshiba Teknik servisinde Teknik Servis uzmanlığı görevi ile başlamış ve askerlik hizmeti sonrası Univera Bilgisayar Sistemleri firmasında Eğitim Uzmanı, Yazılım Destek Uzmanı, Uygulama Danışmanı ve Proje Yöneticisi görevlerini yürütmüştür.

Şu anda Blesh firmasında IOT üzerine Proje Yöneticiliği görevini yürütmektedir. Startup bir firmada Proje Yönetim Ofisi kurma, Proje ve BT süreçlerini yürütme anlamında 3 kişilik bir ekip olarak çalışmalarına devam etmektedir.

PMI üyesi olup, PMI TR gönüllüsü ve PMP sertifikası sahibidir. Bunun haricinde ITIL (Information Technology Infrastructure Library) sertifikası da bulunmaktadır.

<https://www.linkedin.com/in/ozdemireren/>



Pınar Ayöz

Pazarlama ve Yaygınlaştırma Asistan Direktör

Biyoloji öğretmeni olan Pınar Ayöz, İzmir'de çeşitli eğitim kurumlarında biyoloji öğretmenliğinin yanı sıra öğrenci projelerinde koçluk yaparak kariyer hayatına başlamıştır. Öğretmenlik ve koçluk yapmaya devam ederken, kendini proje yönetimi alanında geliştirmek amacıyla PMI TR ye üye olmuştur. İzmir PGA'larda başlayan gönüllük süreci, 2017'de PMI TR tarafından gerçekleştirilen CAPM eğitimiyle devam etmiştir. Aynı yıl aldığı CAPM Eğitiminin ardından, BRM'de (Boğaziçi Üniversitesi Mezunu İş İnsanları Derneği) Asistan Proje Yöneticisi olarak bir Sosyal Girişimcilik Eğitimi Projesi'nde çalışmaya başlamıştır.

Kariyerini Sivil Toplum Kuruluşları'nda eğitim, proje yönetimi ve yönetim alanında geliştirmek isteyen Ayöz, 2017 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, Yönetişim ve Sivil Toplum Kuruluşları bölümünde yüksek lisans eğitimi almıştır.

2017 yılından itibaren PMI TR gönüllüsü olan Pınar, sırasıyla PGA'lar, PM Summit İstanbul 2017, IPM Day 2017, PMIEF, PM Summit 2018 olmak üzere gönüllülük çalışmalarına devam etmektedir. PMI TR'de şu anda Yaygınlaştırma Asistan Direktörü görevindedir.

<https://www.linkedin.com/in/p%C4%B1nar-ay%C3%B6z-905368127/>

Pazarlama ve Yaygınlaştırma Ankara Şube Direktörlüğü



Hasan Yavuz

Ankara Şube Pazarlama ve Yaygınlaştırma Direktörü

Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Endüstri Mühendisliği Bölümü mezunu olan Hasan Yavuz, aynı üniversitede Bilim ve Teknoloji Politikası Çalışmaları (TEKPOL) bölümündeki yüksek lisans tez çalışmasına devam etmektedir.

2013 yılı sonunda, PMI'da gönüllü olmaya başlamıştır ve halen dernekte, Ankara Branch Markalaşma Direktörü olarak görev almaktadır. Dernekte gönüllü olduğu yaklaşık 4 yıl içerisinde; Profesyonel Gelişim Aktiviteleri'de 2 yıl boyunca gönüllü ve asistan direktör rollerinde, 2015 PMDay Proje Yöneticiliği, Mentee, PMIEF program katılımcılığı ve Ankara Branch Üniversite Programı koordinatörlüğü, Chapter Finans Direktörü, proje yönetimi eğitim analizi ekip üyesi ve proje yönetim zirvelerinde çeşitli rolleri üstlenmiştir ve üstlenmeye devam etmektedir.

İş hayatında ise Roketsan A.Ş.'de Üretim Planlama sorumlusu olarak çalışmakta olup, süreç iyileştirme ve bazı bilgi sistemleri projelerinde Proje koordinatörü ve Product Owner olarak görev almaktadır.



Eren Şimşek

Ankara Şube Pazarlama ve Yaygınlaştırma Asistan Direktör

2006 Yılında Hacettepe Üniversitesi Fizik bölümünden lisans, 2009 yılında aynı üniversiteden Yüksek Lisans derecesi almıştır. 2012 yılında Oracle® Certified Professional, 2016 yılında PMP® sertifikasını almıştır ve ardından PMI Türkiye Chapter da gönüllü olarak çalışmaya başlamıştır.

10 yılı aşkın kurumsal Java yazılım geliştirme deneyimine sahiptir. Telko, finans ve kamu yazılım projelerinde birçok pozisyonda görev yapmıştır. Agile ve hibrit proje yönetimi konusunda deneyim sahibidir. Şu anda Türkiye Noterler Birliği'nde yazılım ekip lideri olarak görev yapmaktadır. Yakın zamanda hayata geçen ARTES – Ulusal Araç Tescil Projesinin teknik yöneticisidir.

2017 yılından itibaren Markalaşma ve Yaygınlaştırma Asistan Direktörü olarak çalışmaya devam etmektedir. Cloud tabanlı kurumsal ve mobil uygulamaya geliştirme alanları ile ilgilenmektedir. Evli ve bir kız çocuğu babasıdır.

Yüzme ve basketbol oynamayı çok seven Eren aynı zamanda lisanslı satranç oyuncusudur.

<https://www.linkedin.com/in/p%C4%B1nar-ay%C3%B6z-905368127/>

Pazarlama ve Yaygınlaştırma Ankara Şube Direktörlüğü



Soner Çelik

Ankara Şube Pazarlama ve Yaygınlaştırma Asistan Direktör

2004 yılında Maltepe Askeri Lisesinden, 2008 yılında Kara Harp Okulundan Sistem Mühendisi olarak mezun oldu. Halen Süleyman Demirel Üniversitesinde Siber Güvenlik alanında doktora çalışmalarına devam etmektedir. 2011'den bu yana Bilgi Güvenliği alanında farklı projelerde görevler ve eğitimler almıştır. Şu an Türk Telekom Grubu bünyesinde Bilgi Güvenliği Danışmanı olarak çalışmaktadır.

PMP, CCNP, Palo Alto Network Security Engineer, TSE Sızma Testi uzmanlığı ve EC-Council CEH (Certified Ethical Hacker) belgelerine sahiptir.

Özellikle siber savunma ve proje yönetimi alanına ilgi duymakta olup "Siber güvenlik hepimizin sorumluluğu" prensibiyle bilgi güvenliği farkındalığı yaratmak adına çeşitli eğitimler vermektedir.



Berk Haydaroglu

Ankara Şube Pazarlama ve Yaygınlaştırma Asistan Direktör

ODTÜ İstatistik bölümünden 2017 yılında mezun olmuştur. Üniversite yılları aktif bir şekilde kulüplerde, projelerde, etkinliklerde görev almakla geçmiştir. Üniversite yıllarında ülkemizin birçok şehrine (İstanbul başta olmak üzere İzmir, Eskişehir, Giresun ve Antalya) eğitim amaçlı gitmiştir.

Uluslararası alanda düzenlenen istatistik kolokyumlarına, 2 sene üst üste okulunun görevlendirmesi üzerine giderek ve istatistik ile ilgili sunumlar yaparak okulunu başarılı bir şekilde temsil etmiştir.

Türk Ekonomi Bankası'nın özel bir proje bazlı stajı olan ShortCut programı dâhilinde, 3 ay boyunca tam zamanlı olarak çalışan Haydaroglu, bu stajının sonunda daha 3.sınıf öğrencisiyken TEB GM ve GM Yardımcılarına sunum yapma fırsatını yakalamıştır. Bu şans çok iyi değerlendirip okulu bitince TEB'in en yüksek hacimli kurumsal şubelerinden Başkent Kurumsal Şube'de işe başlamıştır.

Çalışkan, yenilikçi ve azimli bir yapıya sahip olan Haydaroglu, pazarlama alanında çalışmalarına devam etmektedir. 2017 Ocak ayından beri PMI Markalaştırma Asistan Direktörü olarak, PMI ailesine katma değer sağlamaktadır.

Halkla İlişkiler Direktörlüğü



Nurcan Erdoğdu

Halkla İlişkiler Direktörü

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

Yaklaşık 11 yıldır finans sektöründe, IT'nin birçok alanında Yazılım Uzmanlığı, Kıdemli Analistlik ve Proje Yöneticiliği pozisyonlarında bulunmuştur.

Kariyerine KKB'de IT ve Değişiklik Yönetimi bölümünde Kıdemli Proje Yöneticisi olarak devam etmektedir.

2014 yılında PMI Türkiye'de gönüllü olarak çalışmaya başlamıştır. 2017 yılı itibarıyla görevine Markalaştırma ve Yaygınlaştırma Ekibi'nde Halkla İşler Direktörü olarak devam etmektedir. 2015 yılından beri Project Management Professional (PMP®) sertifikasına sahiptir.

Sosyal yaşamında da oldukça aktif olan Nurcan Erdoğdu seyahat etmekten, yeni şeyler öğrenmekten, sporun birçok dalıyla ve kişisel gelişim konularıyla ilgilenmekten hoşlanmaktadır. Tiyatroyu hayatının bir parçası haline getiren Erdoğdu, hem Müjdat Gezen Sanat Merkezi'nde hem de şu anda çalıştığı KKB'de tiyatro eğitimleri almıştır.

<https://www.linkedin.com/in/nurcanerdogdu/>



İlker Özkaya

Halkla İlişkiler Asistan Direktör

Ankara Gazi Anadolu Lisesi ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Elektrik Elektronik Mühendisliği Bölümü (İngilizce) mezunu olan İlker Özkaya, profesyonel iş hayatına 1999'da öğrenci iken Nokia Networks'de 3. operatör network planlamasında 'Cell Tracker' olarak görev alarak başlamıştır. Ardından Meteksan Sistem ve Koç Sistemde 'Account & Project Manager' olarak görevini yapan Özkaya; yazılım hayatına ise 2004 yılında Vakıfbank IT Departmanı Uygulama Geliştirme Ekibi'nde adım atmıştır. O günden bugüne banka IT Departmanı bünyesinde sırası ile Nakit Yönetimi, İş Zekâsı & Raporlama, Arge & İnovasyon ekiplerinin yazılım, analiz, tasarım, test, proje yönetimi ve arge faaliyetlerinin içerisinde yer almış ve yer almaya da devam etmektedir.

Teknolojiyi takip etmeyi seven Özkaya, Endüstri 4.0'ın gelişimi ile birlikte bir süredir hem iş hem hobi olarak "Blockchain Projeleri" ile uğraşmaktadır. Özkaya, 2016 yılında PMP ve PSM 1 (Professional Scrum Master) sertifikalarını almaya hak kazanmıştır. Halen Bahçeşehir Üniversitesi'nde İngilizce MBA bölümünde eğitimini sürdürmektedir.

<https://www.linkedin.com/in/ilker-%C3%B6zkaya-pmp-psm-i-08637663/>



Gözde Çakır

Halkla İlişkiler Asistan Direktör

Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisat bölümünden 2004 yılında mezun olduktan sonra, Marmara Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik ve Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans bölümlerini, 2007 yılında tamamlamıştır. İki farklı konuda yüksek lisans tezi yazmıştır. Biri Müşteri Karlılık Analizi ve diğeri Marka Değeri ile ilgilidir.

Kariyerine 2005 yılında başlayan Çakır genel olarak hızlı tüketim, finans, bankacılık, perakende, üretim, çimento sektörlerinin ERP, CRM, İş zekâsı kampanya yönetimi, fiyat ve karlılık yönetimi, bütçe simülasyon programları, satış ve saha otomasyon içerikli bir çok farklı iş uygulamalarının kurumun süreçlerine uyarlama projelerinde yer almıştır.

Şu an Eczacıbaşı Profesyonel şirketinde proje ve süreç geliştirme pozisyonunda çalışmaktadır.

2015 yılında PMP sertifikasını alan Çakır, PMI Türkiye'nin birçok aktivitelere katılarak Proje Yönetimi konusunda kendisini geliştirmeye devam etmektedir.

2016 yılında PMI® Türkiye ailesi ile tanışmış, Markalaştırma Başkan Yardımcılığı altında, Halkla İlişkiler Direktörlüğü gönüllü ve asistan direktör rollerinde çalışmaktadır. Başlıca ilgi alanları, proje yönetimi, iletişim yönetimi, inovasyon, süreç yönetimidir.

<https://www.linkedin.com/in/gozdecakir/>

İletişim ve Sosyal Medya Direktörlüğü



Şule Şekeroğlu

İletişim ve Sosyal Medya Direktörü

Amerika'da Edmonds Community College – Business Management bölümü ve Project Management, Marketing Management ve Leadership sertifikalarını, Türkiye'de ise İTÜ'de Executive MBA Master VE YTÜ'de Matematik Mühendisliği bölümlerini başarıyla tamamlamıştır.

2000 yılından beri çalışma hayatında olup, hem Türkiye'de hem de Amerika'da iş dünyasındaki teknolojik yeni gelişmeleri takip ederek, müşteri ve marka odaklı büyüme ve değişim yönetim stratejilerini planlayan, projelendiren, kurum içi adaptasyon sürecini etkin iletişim yönetimi ile kolaylaştıran ve sürdürülebilir bir yapı kurulmasını sağlayan başarılı firmaların yönetim ekiplerinde etkin görevler almıştır. Şekeroğlu, Departman Müdürü olarak aktif iş hayatına devam etmektedir.

2010'da Amerika'da Proje Yönetimi Sertifikası eğitimi alırken, PMI Global'le tanışmış ve proje yönetimi ekiplerinde hem kendini geliştirmiş hem de gönüllülük çalışmalarına başlamıştır. 2015 yılında PMI TR'de gönüllülük çalışmalarına başlamış, halen Direktör olarak çalışmalarına devam etmektedir.

Seyahat etmeyi ve yeni kültürler tanımayı çok sevmektedir. Doğayı korumayı sorumluluk haline getirmiş, geri dönüşüm, hayvanlara ve bitkilere duyarlı davranış konusunda özen göstermektedir. Düzenli olarak spor yapmakta, bisiklete binmekte ve doğa sporlarında mevsimsel olarak trekking ve kayak gibi aktivitelere katılmaktadır. Sanatsever biri olarak her zaman tiyatroya gitmekte ve sanatın diğer tüm dallarını takip etmeyi yaşamının vazgeçilmez parçası haline getirmiştir.

<https://www.linkedin.com/in/sule-sekeroglu-mba-project-mgmt-69596614/>



Barış Tınay

*PMI TR İletişim ve Sosyal Medya Asistan Direktör
PMI® Proje Yönetim Dünyası Yazı İşleri Sorumlusu*

1985, İstanbul doğumludur. Uludağ Üniversitesi Ekonometri Mezunudur. Kariyeri ağırlıklı olarak sosyal ve yerel kalkınma odaklı projeler üzerinedir. Yerel yönetimlere, kişi ve kurumlara proje yönetimi, kurumsal iletişim ve sosyal medya alanlarında profesyonel danışmanlık hizmeti vermektedir.

2017 yılından beri PMI® üyesi ve gönüllüsüdür. PMP sertifikası sahibidir. PMI® Türkiye Chapter'da İletişim ve Sosyal Medya Asistan Direktör ve Proje Yönetim Dünyası Dergisi Yazı İşleri Sorumlusu görevlerini üstlenmektedir.

Profesyonel olarak doğa yürüyüşleri yapmaktadır. Farklı disiplinler hakkında sürekli bilgi edinmeyi ve öğrenmeyi amaç edinmektedir. Türk dili, tarih ve teknoloji ile yakından ilgilenmektedir.

<https://www.linkedin.com/in/baristinay/>



Yağmur Ünal

İletişim ve Sosyal Medya Asistan Direktör

2014 yılında Ankara Üniversite Özel Liseli mezuniyetinin ardından, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi'nde Endüstri Mühendisliği bölümünü kazanan Yağmur Ünal, okulunu bir sene dondurup Kanada'ya gitmiş ve Auburn Drive High School'dan da mezun olarak çift lise diplomasına hak kazanmıştır.

Üniversite'ye başladıktan sonra AIESEC Ankara Pazarlama ekibinde gönüllülüğe başlamış ve yine AIESEC aracılığıyla kendisinin de anaokuluna başladığı ülke olan Sri Lanka'da, anaokulu öğrencilerine İngilizce öğretmeniği yapmıştır.

Öğrencisi olduğu TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi'nin eğitim sisteminin bir parçası olan, 3,5 aylık ortak eğitimini ilkini FORD OTOSAN'da tamamlamıştır. İkinci ortak eğitiminin ilk ayını Eti Gıda Sanayi A.Ş. Bisküvi fabrikası Üretim Planlama bölümünde yapmıştır. Eğitimin kalan kısmını ise Eti Makine Sanayi A.Ş.'de bir proje üzerinde devam ettirmektedir.

Üniversite arkadaşları ile üniversite öğrencilerinin projeye bakış açılarını değiştirmek adına kurduğu öğrenci kulübü aracılığıyla PMI Türkiye ile tanışan Yağmur, 2016 PM Summit ekibinde gönüllülüğe başlamış ve önce Ankara PGA ardından Sosyal Medya ekibinde gönüllü olarak yer almıştır. Halen Sosyal Medya Ekibi'nde Asistan Direktör olarak gönüllülük faaliyetlerini sürdürmektedir.



Alara Cansu Yaman

İletişim ve Sosyal Medya Asistan Direktör

İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü'nden 2017 yılında mezun oldu. Lisans eğitiminin ikinci senesini Edinburgh Üniversitesi'nde tamamladı. Bu deneyim, şu anda Almanya'da Erlangen-Nürnberg Üniversitesi'nde sürdürmekte olduğu yüksek lisans eğitimine başlamasında, en büyük motivasyon kaynağı oldu.

Öğrencilik hayatı boyunca stajlar, etkinlikler, yurtdışı deneyimleri ve gönüllülük aktiviteleri ile kendisini ve iş dünyasını tanımaya amaçladı. Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu Pazarlama Departmanı Ürün Yönetimi Bölümünde, Kibar Holding'de İnsan Kaynakları Departmanı'nda birer sene, uzun dönemli stajyer olarak çalıştı.

PMI TR başta olmak üzere birçok gönüllü projeye yer aldı. Üniversitede aktif bir kulüpçülük yaşamı oldu. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Kulübü'nde Reklam ve Pazarlama Direktörü olarak, üniversite tarihinin en yoğun katılımın sağlandığı, Reklam ve Pazarlama Zirvesi'nin organizasyonunda yer aldı.

PMI TR ile 2016 yılında tanıştıktan sonra pek çok aktiviteye katıldı ve PMI TR'de gönüllü olarak çalışmaya başladı. Ocak ayından beri Sosyal Medya ve İletişim Ekibinde Asistan Direktör olarak PMI TR'de gönüllülük faaliyetlerine devam etmektedir.

2017 Summit Sponsorları

ANKARA

İSTANBUL

ALTIN SPONSOR



ALTIN SPONSOR



BRONZ SPONSORLAR



GÜMÜŞ SPONSOR



SPONSORLAR



SPONSORLAR



MEDYA SPONSORLARI



MEDYA SPONSORU



DESTEKLEYENLER



TEKNOLOJİ VE İLETİŞİM SPONSORLARI



Sponsorlarımız

Akademik İşbirliği



FEYZİYE SCHOOLS FOUNDATION
İŞIK UNIVERSITY

Platin Sponsor



Microsoft

Altın Sponsor



iWORKBETTER

Sponsorlar

Türk Telekom



DenizBank
FINANSAL HİZMETLER GRUBU



eurosisconsulting
strategy/implementation/services



**TOBB
EKONOMİ VE TEKNOLOJİ
ÜNİVERSİTESİ**



**İZİ
Istanbul Zaim
Universitesi**



**Istanbul
Institute**



**intertech
IT**



Destekleyen Kuruluşlar

ab-ilan.com
Türkiye'nin Ankara Etiler Platformu



AgileTURKEY



bizpro®
www.bizpro.com.tr



**BUSINESS
ANKARA**
ankara iş hayatı



BThaber



**Istanbul
Proje
Yönetim
Derneği**



MSI



PMI
Project Management Institute



PMI
UNITED KINGDOM CHAPTER



PMI
PMI Washington DC



PYD
PROJE YÖNETİM DERNEĞİ
ANKARA



**radyo odtü
103.1**



**Scrum
Turkey**



Saha
Big Techolojiler



27
Şubat
2018

Sağlıklı ve Verimli Bir İş Kültürü Yaratmada Duygusal Zekâ Yetkinliklerinin Önemi

Yer: Türk Serbest Mimarlar Derneği
Konuşmacı: Psikolog Orhan Öztürk



16
Ocak
2018

Stratejiden Portföy, Program ve Proje

Yer: Türk Serbest Mimarlar Derneği
Konuşmacı: Dilek Koçak



20
Aralık
2017

Stratejik Liderlik

Yer: Bilkent Cyberpark
Konuşmacı: Hadi Çolakoğlu



27
Şubat
2018

Dijital Devrim Başlıyor: Blockchain Bir Yüzyıl Erken Geldi

Yer: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Konuşmacı: Ali Sermet Taşdöğen



13
Şubat
2018

Kurum Süreçlerinde Dijital Dönüşüm ve Stratejik Süreç Analizi

Yer: Deniz Tower
Konuşmacı: Burak Bıçakçı



23
Ocak
2018

Nereye Bakıyor Bu Adamlar?

Yer: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Konuşmacı: Alp Ertunga



09
Ocak
2018

Tadımlık NLP: Kendini Fark Et

Yer: Deniz Tower
Konuşmacı: Meliſsa Ayça Yıldırım



26
Aralık
2017

Mutlu İnsan Mutlu Proje

Yer: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Konuşmacı: Umut Ahmet Tarakçı



12
Aralık
2017

Proje Ekiplerinin Performansını Yönetmek

Yer: Deniz Tower
Konuşmacı: Prof. Dr. İsmet Barutçugil



22
Şubat
2018

İlişkilerimize ve İletişimlerimize Farklı Bir Bakış: Transaksiyonel Analiz

Yer: Folkart Akademi
Konuşmacı: Doç. Dr. Olca Sürgevil Dalkılıç



29
Ocak
2018

Hangi Hata İş Batırır? Hangi Değer Müşteriyi Bağlar?

Yer: Logo Yazılım Eğitim Salonu
Konuşmacı: Banu Gürsar



24
Şubat
2018

Yalın Altı Sigma Simülasyonu Çalıştayı

Yer: Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Eğitmenler: Dilek Doğan, Erhan Yılmazel



11

Şubat
2018

İzmir Gönüllüleri Buluşması



İzmir PMI Türkiye Chapter Gönüllüleri,
kahvaltı etkinliğinde bir araya geldi.

25

Aralık
2017

Proje Yönetimi'nin Temel İlkeleri ve Metotları

Yer: Doğa Koleji

Eğitmen ve Yardımcıları: Metin Örnek, Mustafa Tülü, Ali Çöplü,



PMIEF Kapsamında Doğa Koleji öğretmenlerine
"Proje Yönetimi" eğitimi verilmiştir.

11

Şubat
2018

Proje Yönetimi'nin Temel İlkeleri ve Metotları

Yer: Saint Joseph Lisesi

Eğitmen ve Yardımcılar: Metin Örnek, Mustafa Tülü, Pelin Çelik Pembe, Ali Çöplü, Ebru Gadiş, Mete Aydın, Yasemin Gündoğdu



PMIEF Kapsamında Saint Joseph Lisesi öğretmenlerine "Proje Yönetimi" eğitimi verilmiştir.

PROJENİ DÜNYA İLE PAYLAŞ!



Türkiye'deki kuruluşların proje yönetimindeki yetkinliği ve projelerin başarı seviyesi sürekli artıyor. Bunda sizin de payınız büyük. Proje deneyiminizi dünyayla paylaşmak ister misiniz? Projeniz Türkiye'deki proje yönetimi profesyonellerine ilham olabilir, dünyadaki örnekleri ile birlikte yayınlanabilir. Ülkemizin proje yönetimi dünyasında "Evet, biz de varız" diyorsanız: "**Projenizi dünya ile paylaş**" yarışmamıza katılın. Büyük, küçük, her sektörden, her konuda tamamlanmış projeleriniz ile yarışmamıza katılabilirsiniz. Bize projesampiyonu@pmi.org.tr adresinden başvurun, size, değerlendirme kriterlerini ve katılım için dolduracağınız formu gönderelim. Proje Şampiyonu, **22-23 Haziran** tarihlerinde Ankara Proje Yönetimi Zirvesinde açıklanacak. Tüm başvuran projeler ve dereceye giren projeler için sürprizlerimiz olacaktır.

PROJE YÖNETİM ZİRVESİ
22 - 23 HAZİRAN

ÖĞRENEREN ORGANİZASYONLAR

LEARNING ORGANIZATIONS