

PROJE

Sayı
26

YÖNETİM DÜNYASI

**Düşünceler Bizimle,
Peki Biz Neredeyiz?**

Gürçin Gökçebağ

**Disiplined Agile:
Framework'lerden Öteye Gidebilmek**

Eren Özdemir

**Röportaj :
Dönüşen İnsan Kaynakları**

Özlem Helvacı

**Sözleşme Yürütücüleri için Havacılık Endüstrisinde
Proje Yönetimi Uygulamaları**

Verda Özge Afşar

**Inside Track:
Guiding Change**

Michal Mitlanski, PMP



**Project
Management
Institute
Turkey**



PMI TR Proje Yönetim Dünyası Periyodik Yayını'nda reklamlarınızla yer alın.

Böylece;

- Türkiye'deki proje yönetimi profesyonellerine ulaşabilir
- Kuruluşunuzu tanıtabilir
- Markanızın bilinirliğini artırabilir
- Yeni bağlantılar geliştirebilir ve
- Bağlantılarınızı güçlendirebilirsiniz.

Proje Yönetim Dünyası alanında basılan online ve offline dağıtım yapılan tek dergidir.

Yayınlanma Tarihleri

Proje Yönetim Dünyası Mart, Haziran, Eylül ve Aralık aylarında olmak üzere yılda 4 kez yayınlanır.

Baskı ve Dağıtım

Yayın yaklaşık 1500 adet basılır. Belirli kurumlarda çalışan üst ve orta düzey yöneticilere kurye ile gönderilir. Ayda iki kez İstanbul'da, bir kez Ankara'da ve üç ayda bir İzmir'de yapılan PMI Türkiye Chapter mesleki ve kişisel gelişim etkinliklerinde dağıtılır. Her yıl Ankara ve İstanbul'da gerçekleştirilen Proje Yönetimi Zirvelerinde ve diğer bazı proje yönetimi etkinliklerinde ücretsiz dağıtılır. PMI Türkiye Chapter toplumsal yaygınlaştırma çalışmalarını kapsamında, üniversiteler, STK'lar, özel ve kamu sektörü kuruluşlarına yapılan ziyaretler ve sunumlarında ücretsiz olarak verilir.

Yayının pdf versiyonu, PMI Türkiye Chapter web sitesinin dergiler sayfasında yayınlanır (<http://www.pmi.org.tr/dergiler/>) ve ücretsiz olarak herkes tarafından indirilebilir. Yayın soft hali PMI Türkiye Chapter sosyal medya hesaplarında paylaşılır. Bir çok PMI TR üyesi yayına web sitemiz aracılığıyla ulaşmakta ve bazı üyeler kendi sosyal medya hesaplarında paylaşmaktadır. Yayın, kayıtlı listemizdeki binlerce takipçimize e-posta ile gönderilir.

PMI TR'nin üye sayısı 800'e yaklaşmış olup Türkiye'de 2500'ün üzerinde PMI sertifikalı proje yöneticisi bulunmaktadır.

Proje Yönetim Dünyası'nda reklamlarınızı vermek için info@pmi.org.tr adresine göndereceğiniz mesajları bekliyoruz.



5 Editörden
Filiz Yılmaz



7 Başkan'dan
Hasan Yavuz



10 Düşünceler Bizimle , Peki Biz Neredeyiz
Gülçin Gökçebağ



12 Röportaj:
ÖZLEM HELVACI



17 Proje Yönetimi Sertifikasyon Deneyimleri



22 Sözleşme Yürütücüleri İçin Havacılık Endüstrisinde Proje Yönetimi Uygulamaları
Verda Özge Avşar

İmtiyaz Sahibi

PMI® Turkey Chapter Adına
Başkan
HASAN YAVUZ

hasan.yavuz@pmi.org.tr

Genel Yayın Yönetmeni

FİLİZ YILMAZ

filiz.yilmaz@pmi.org.tr

İletişim

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

Telefon: +90 212 281 3752

E-posta: dergi@pmi.org.tr

Yayın Türü

PMI® Turkey Chapter'ın ücretsiz, üç aylık yayınıdır.

Ulusal ve uluslararası alanda proje yönetimi ile ilgili haber ve içeriklerden oluşur.

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

tasarım

K2

www.k2proje.com / info@k2proje.com

www.k2proje.com



26

"Dijital Dönüşüm ve Proje Yönetimi"

Hasan Yavuz, PMI TR Yönetim Kurulu Başkanı



28

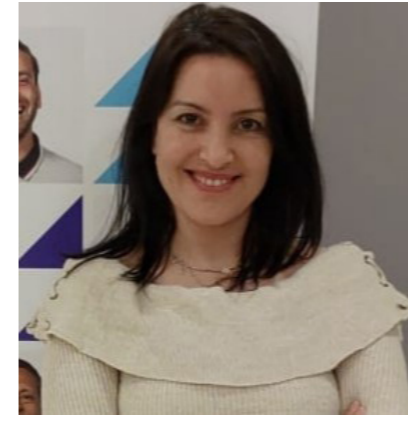
Inside Track

Michal Mitlanski, PMP



34

Eren Özdemir Framework'lerden Öteye Gidebilmek



Filiz Yılmaz

Proje Yönetim Dünyası
Genel Yayın Yönetmeni

Sevgili Okurlar,

Mart 2020'den beri yaklaşık iki yıldır bütün insanlık olarak Covid19 pandemisinin yoğunlukla fiziksel bulaşlarla mücadele verirken diğer yandan ruh sağlığımız üzerinde bıraktığı tahribatlar ile de baş etmeye çalışıyoruz. Pandemi ile birlikte dönüşen iş yapma biçimleri, birbirine daha çok dokunan çekirdek aile ilişkileri, home office koordinatlarının nerede başlayıp biteceğini belirleme, sosyal hayatı normalleşme zemininde dengede tutabilmeye çalışmak hiç olmadığı kadar hepimizi fazlasıyla yordu. Dergimizin yeni sayısında bu yorgunluğu azaltmak için tavsiye edilen tekniklerden biri olan Mindfulness ile tanıştıracanız sizi. Mindfulness Temelli Stres Azaltma Programı (MBSR) ve Mindfulness Temelli Şefkatli Yaşam (MBCL) eğitmeni Gürçin Gökçeabağ ile bu sayı ile bir seriye başlıyoruz.

Türkiye'nin en köklü sivil toplum örgütlerinden biri olan PERYÖN – Türkiye İnsan Yönetimi Genel Sekreteri Özlem Helvacı ile yaptığımız röportajda pandemi ile birlikte dönüşen İnsan Kaynakları'nda işveren markası kavramının artan önemi, çalışan bağlılığının şirketler için stratejik değeri ve çalışan bağlılığı yüksek şirketlerin ortak özelliklerini okuyacaksınız.

Havacılık sektöründe proje yönetimi süreçlerinin PMBOK6'ya göre nasıl uyarlandığı ile ilgili detayları Türk Havacılık Uzay Sanayii Sözleşme Yöneticisi Verda Özge Afşar'ın yazısından okuyabileceksiniz.

2022 yılı PMI Türkiye Başkanı Hasan Yavuz'un kaleminden etkinliği milenyum öncesi ciddi anlamda hissedilmeye başlayan ve son 20 yıldan beri doludizgin büyüyen Dijital Dönüşüm'ü kurumların nasıl hayata geçirebileceği, nelere ihtiyaç duyacakları, bu alanda başarılı olmak için neler yapmaları gerektiği sorularının yanıtlarını okurken Proje Yönetimi'nin doğal bir katalizör olarak dönüşüme nasıl liderlik ettiğine şahit olacaksınız.

"Hastalık yoktur, hasta vardır" söylemini her anlamda daha sık duymaya başlayacağımız bir geleceğe doğru ilerlerken şirketlerin Agile yöntemleri içselleştirme üzerinden verdiği mücadele Scrum, Kanban, SAFe, Scrum@Scale, LeSS, Nexus, Spotify, vs yöntemlerin uygulamaya geçirilme aşaması çoğu zaman bir karmaşa ve kafa karışıklığına dönüşebiliyor. Her şirketin dinamiği bu kadar farklı iken standart reçetelerle agile dönüşümü tamamlamak çoğu zaman bu sebeple gerçekleşmiyor. Bu noktada iş yapış şekillerini daha esnek bir form içerisinde sürdürmeye yarayan Disciplined Agile kavramını Eren Özdemir'in kaleminden okuyacaksınız.

Yeni yılınızda yeniliklere buluşmak dileğiyle, keyifli okumalar dileriz.














Filiz Yılmaz

EDITÖRDEN

PROJE YÖNETİMİ | Görsel ve Kolay

 **easyREDMINE**

 **easyPROJECT**

-  Proje Yönetimi
-  Portföy Yönetimi
-  İş yönetimi
-  Çevik - Kanban ve Scrum
-  Zaman Takibi
-  Kaynak yönetimi
-  Finans Yönetimi
-  Risk Yönetimi
-  Proje Şablonları
-  CRM
-  Yardım Masası
-  Devops Araçları
-  Kişisel Gösterge Tabloları



En iyi PM araçları

Kullanımı kolay

Bulut ya da Sunucuda

100% Mobil

Size özel çözümlerimizi görüşmek için bize ulaşın!

 **TECHVISOR**
CONSULTANCY

info@techvisor.com.tr
www.techvisor.com.tr



Hasan YAVUZ
MSc. PMP

PMI Turkey Chapter
Yönetim Kurulu Başkanı

BAŞKANDAN

Sevgili Proje Yönetimi Profesyonelleri,

PMI Türkiye ekibi olarak, 2022 yılının hepimize sağlık, mutluluk ve başarı getirmesi dileğimizi öncelikli olarak paylaşmak istiyoruz.

2022 yılında PMI Türkiye Chapter Başkanı olarak görev yapacağım. Görevi devir aldığım 2021 yılı başkanı, değerli dostum Ömür Benek'e kıymetli çalışmaları nedeniyle teşekkür ederim. Bu seneki organizasyonumuz 5 Başkan Yardımcısı, 19 Direktör, 10+ Proje Yöneticisi, 50+ gönüllü ve asistan direktörden oluşmaktadır. Yönetim Kurulumuzda beş adet Başkan Yardımcılığı bulunmaktadır ve onların dağılımı aşağıdaki gibidir:

Etkinlikler - Sn. Özüm Öyküm Katlı, Üyelik ve Gönüllü Yönetimi – Sn. Gaye Onay, Özel Projeler -

Sn. Emrah Özdemir, Pazarlama ve Sponsorluk – Sn. Didem Ayçenk, Yönetim ve Finans – Sn. Banu Yatağan.

2020 yılının başlarında girmiş olduğumuz pandemi süreci ile bir buçuk yılı geçen süredir tüm etkinliklerimizi çevrim içi platformlarda gerçekleştirme kararı aldık ve geçen sene olduğu gibi bu sene de çevrim içi platformlarda etkinliklerimiz devam edecek. Pandemi sürecinin durumuna göre yüz yüze aktivitelerimiz şekillenecektir.

2021 yılında 3 farklı zirve gerçekleştirdik bu zirvelerde 2000'den fazla proje yönetim profesyoneli katıldı. Bu sene de benzer zirvelerimize devam edeceğiz.

2022 PMI Türkiye Chapter'ımızın 15. yılı... 15. Yılıma özel toplumsal sürdürülebilirlik projeleri başta olmak üzere bir çok yeni projeyi (Risk kolaylaştırma grubu, kurumlarla işbirlikleri, PMBOK 7. Sürüm'ün Türkçeleştirilmesi, yeni sertifikaların detaylı anlatımları vs.) yapmayı planlıyoruz. Amacımız üyelerimizi ve proje yönetimine ilgi duyanları yeni işlerle buluşturmaktır.

Bu sene Etkinlikler Bursa Direktörlüğü, PMI 4.0 ve Yaygınlaştırma direktörlüklerimiz faaliyete geçti. Özellikle PMI 4.0 ekibimiz Changemakers (değişim lideri) kültürünün ülkemizde yayılmasına öncülük edecekler. 5 ila 75 yaş arasındaki herkesin proje yönetimine ilgi duyabileceğini düşünüyoruz ve bu yönde çalışmalarımız olacaktır.

Bu sene özellikle kurumsal üyelik sürecimizde normal üyelerimize yapılan çalışmalara ek olarak aktivitelerimiz olacaktır. Eğer sizde Meteksan Savunma, Kuveyt Türk, Logo Yazılım, Intertech, Yapı Merkezi, IAS, Medyasoft, Turner gibi kurumların yanında kurumunuzu görmek isterseniz, bize ulaşabilirsiniz.

Her türlü konu ve sorunuz için info@pmi.org.tr adresi ile Sosyal Medya sayfalarından bize ulaşmayı unutmayınız. Bize ilettiğiniz sorularınızdan seçtiklerimizi bu bültenlerde diğer üyelerimiz ile de paylaşarak bilginin hızlıca yayılmasını amaçlıyoruz.

Bir sonraki sayımızda buluşuncaya dek, sağlıklı kalınz...

Saygılarımla,

PMI TÜRKİYE ÜYELİĞİNİN AVANTAJLARI



POWERING THE PROJECT ECONOMY™

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

Our events are an intensive immersion in learning, offering significant PDUs, networking opportunities and are a valuable asset for your career.

Project Management Institute.

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

Düşünceler Bizimle, Peki Biz Neredeyiz?

GÜRÇİN GÖKÇEBAĞ

“Düşünceler dedikodu gibidir.” Mark Williams

Hepimizin zihni evren gibidir. Sonsuz, uçsuz bucaksız ve keşfedilmemiş yerleri olan. Bu evren duygular, düşünceler, anılar, hikayeler, hayaller ve umutlarla doludur. Lakin her zaman bu duygular ve düşünceler neşe, sevinç, mutluluk ile ilgili değildir. Bazen endişe, korku, üzüntü de burada kendine yer bulabilir. Mesela, “Neden ben?”, “Neden bununla baş edemiyorum?”, “Ya başaramazsam?”, “Ya proje yetişmezse?” düşünceleri evrenin içindeki kara deliğe doğru bizi çekebilir ve burada nefes alamıyormuş, boğuluyormuş, kayboluyormuş hissiyatına kapılabiliriz.

Bu hissiyat bazen öyle bir hâle gelir ki, zihnin içinden geçen sesleri susturmak hatta bastırmak isteyebiliriz. Oysa zihnimizden geçen bir şeyi ya da bir duyguyu ne kadar bastırmak istersek o kadar güçlenerek geri gelir. Bununla ilgili ufak bir uygulama yapalım mı?

Şimdi sizden iki şey isteyeceğim. Öncelikli olarak 1 dakika boyunca pembe bir fil düşünmemenizi isteyeceğim. Pembe bir fil düşünmemek mümkün müydü? Şimdi ise biraz önceki komutu bırakın. Fili düşünmemeyi bıraktığımızda tekrar aklımıza pembe fil gelmeye başlıyor mu? Bir önceki uygulama ile karşılaştırsak yoğunluğu nasıl?

Peki, sizce neden bu kadar zor pembe bir fil düşünmemek? Çünkü düşünmemeye çalıştığımız her ne ise, zihnimizden onu uzak tutabilmek için onunla ilgili komuta ihtiyacımız var ve tam burada onunla ilgili nesne zihnimize gelmeye başlamaktadır. Bu bağlamda bastırma eylemi tam tersi etki yaratır. Hatta bunu zorladığımızda o nesne zihnimize daha fazla gelecektir. Çünkü bir fikir

zihnimizde oluştuktan sonra, onu düşünmemeye çalıştığımız her seferinde biraz daha güçlenir. Sigmund Freud bu duruma, “Bilinçaltımızda ‘olumsuzlama’ diye bir şey yoktur.” şeklinde cevap verir. Bu sebeple, düşünce bloklayma ve pozitif olumlama gibi her yöntem bizi sonuçta hüsrana uğratabilecek ve kendimizi daha iyi hissetmek adına başka arayışlara yöneltecektir.

Oysa, olan ne ise onunla kalmak ve zihin yapımızın farkına varmak düşüncelerin bizim üzerimizdeki boğuluyormuş, kayboluyormuş, nefes alamıyormuş ya da sıkışmışlık hissiyatını da ortadan kaldıracaktır. Lakin bunu yapabilmek de her zaman kolay olmamaktadır. Çünkü günümüz dünyasında bizler problem çözmek üzerine aksiyon alırız. Bu aksiyonlar işlevsel olduğu kadar bizlere zaman tasarrufu da sağlamaktadır. Örneğin, arabayla işe gitmek ya da bir bardak su içmek gibi. Dış dünyanın hâllerine ile ilgili sorun çözmek faydalı bir araç olabilir. Ancak aynı sorun çözme yöntemini depresyon, kaygı, stres vb. ya da başka bir ifade ile söyleyecek olursak içsel süreçlerimiz için kullandığımızda fayda göremiyoruz.

Çünkü dış dünyada sorunu çözme hâli hedefe yöneliktir. Yukarıda örneğini verdiğimiz arabayla işe gitmekte hedef işe gitmektir ya da bir bardak su içmekte hedef susuzluğu gidermektir. Ancak hissiyatımız söz konusu olduğunda işler zora girebilir. Örneğin, mutluluğu ele alalım. Hedefimiz mutlu olmak ise “Keşke mutlu olsam.” diye düşünmeye başlıyoruz. Burada ne olmaya başlıyor? Kendimizi kötü hissetmeye ve böylece var olan lokasyonu yani şimdi ve burada olan hâlimizi ümitsizliğe sürüklemeye başlıyor. Şu anda kendimizi mutlu olarak görmemeye başlıyoruz. Böylece kendi yarattığımız zihin propagandalarına

inanmaya başlıyoruz.

Çoğu zaman zihnimizdeki bu propagandaların farkında olmuyoruz. Olmadığımız zaman ise evrenin o kara deliğine doğru sürüklenmeye başlıyoruz. Bu propagandalar ile ilgili Matthew A. Killingsworth ve Daniel T. Gilbert, Harvard Üniversitesi’nde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda zihnin sürekli geçmiş ya da gelecekte düşüncelere, hikayelere, anılara, hayallere gittiği ve şu anda olamadığı ortaya konulmuştur (Killingsworth & Gilbert, 2010). Zihnin bu yapısına “gezgin zihin” denilmektedir. Araştırmalar, gezgin zihnin mutsuz zihin olduğunu belirtmektedir. Çünkü geçmiş ya da geleceğe yönelik düşüncelerin sayısı ve içeriği konusunda mutlak bir kontrolümüz bulunmamaktadır.

Şimdi sizleri gezgin zihin yapısı hakkında kısa bir egzersize davet ediyorum. Sizden 1 dakika boyunca gözlerinizi kapatıp zihninizden geçen düşünceleri saymanızı isteyeceğim. İçeriklerinden azade bir şekilde sadece zihninizden geçen düşünceleri sayın. 1 dakika dolduğunda gözlerinizi açabilirsiniz.

Zihninizden geçen düşünceler 1 ila 5 arasında mı, 6 ila 10 arasında mı yoksa 10’dan fazla mı? Peki hiç düşünce geçmedi zihnimden diyen var mı? Eğer böyle bir durum varsa şu an zihnimde düşünce geçmiyor dediğiniz anda da bunun bir düşünce olduğunun farkına varın.

Egzersize başlamadan önce aklımızdan kaç tane düşünce geçeceğini ve bu düşüncelerin içeriğinin neler olacağına yönelik bir tahmininiz var mıydı? Kuşkusuz bir tahmin yapmak mümkün değildir. Bu zihnimizin yapısı ile ilgilidir.

Mindfulness (farkındalık) tam bu noktada devreye girmektedir. Zihnimizden geçen düşünceleri an be an gözlemlemek ve onları sadece birer düşünce olarak ele alabilmemizi sağlıyor. Bu açıdan mindfulness, içimizde ve dışımızda olan ne varsa an be an tarafsız, yargılamadan nazik bir şekilde gözlemlemek olarak tanımlanmaktadır.

Peki bu neden önemlidir. Çünkü düşüncelerin, ruhsal ve fiziksel sağlığımız üzerinde etkili olduğu araştırmalar ile kanıtlanmıştır. Lakin onları an be an gözlemleyerek bizim üzerimizdeki etkilerini değiştirebiliriz. Hoşa giden/ gitmeyen düşünceler ve duygular ile olan ilişkimiz günlük hayatımızı etkilediği kadar iş yerinde performansımızı da doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple günlük uygulayabileceğiniz kısa mindfulness pratikleri, ana gelmenizi ve bu anın içindeki sonsuz olasılıklara kendinizi açmanızı sağlayacaktır.

Bu yazı bir serinin ilk kısmıdır. İkinci kısmı bir sonraki sayıda ele alınacaktır.



Gürçin Gökçebağ

Uluslararası standartlarda bilimsel ve kanıta dayalı Mindfulness Temelli Stres Azaltma Programı (MBSR) ve Mindfulness Temelli Şefkatli Yaşam (MBCL) programlarının uluslararası eğitmeni, meditasyon eğitmeni, Google Search Inside Yourself programının şirketler için uygulayıcısı, İstanbul Üniversitesi Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Doktora öğrencisidir. Aynı zamanda Roketsan 'da Stratejik Analist Uzman yardımcısı olarak görev yapmakta ve düzenli olarak şirkette mindfulness eğitimleri vermektedir

ÖZLEM HELVACI RÖPORTAJI



Dönüşen İnsan Kaynakları

Merhaba Özlem Hanım.

Bize kendinizden bahseder misiniz?

Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme bölümünden mezun oldum. 1993 yılında başladığım iş hayatı boyunca finans, sağlık, teknoloji ve STK sektörlerinde satış, stratejik iletişim ve pazarlama, marka yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk ve proje / iş geliştirme alanlarında görev aldım. Türkiye'nin en köklü sivil toplum örgütü olduğunu düşündüğüm PERYÖN'de 13 yıl boyunca Genel Sekreterlik görevini yürüttüm. Bu görev sırasında, insan kaynakları sektöründe bilgi derinliğinin artırılması, mesleki gelişimin sağlanması ve kamu yararına politikaların oluşturulmasına yönelik projeler ve çalışmalar yaptım. T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile yasal düzenlemeler, uygulamadaki ihtiyaçlar, iş dünyasının beklentilerine dair aktif projeler yürüttüm. Gene aynı dönemlerde, PERYÖN Akademi'nin, dünyanın en köklü yetkilendirme kuruluşu PEARSON tarafından akredite edilmesini sağladım. Görevim süresince; "İnsan Kaynakları ve Yönetimi" alanında, bir Avrupa, bir dünya ve 13 Türkiye kongresi gerçekleştirdim. 2016 yılında Dünya İnsan Yönetimi Kongresi'nin Türkiye'de düzenlenmesine ve 42 ülkede iletişiminin yapılmasına liderlik ettim. Fikrini ortaya koyduğum ve modellemesini yapıp, hayata geçirmesini sağladığım "PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nin 12. yılında Büyük Ödül kategorisinin, hali hazırda 32 ülkeyi temsil eden çatı derneği EAPM -Avrupa İnsan Yönetimi Derneği tarafından tanınması için lobicilik faaliyetleri yaptım ve aktif rol üstlendim. Mottosu "merkezinde insan" olan O.H.D. (Organization-Human-Development) Danışmanlık şirketi olarak, sivil toplum kuruluşlarına entelektüel sermayesini ve bilgisini aktarmak amacıyla, bu yapılarda gönüllü ve yönetim kadrolarında yer aldım. SODİMER Kurumsal Marka

ve İletişimden Sorumlu Başkan Yardımcısı, Oyunda Kal Derneği Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, İKAMİD Yönetim Kurulu Üyesi (Gençlik İletişiminden Sorumlu), CCA Değişim Mimarı, TEGV gönüllüsü ve PWN üyesiyim. Genel olarak Devlet, STK ve özel sektörde edindiğim 25 yılı aşan deneyim ve tecrübemle, kamu kurumları iletişimi ve yönetimi, bağımsız yönetim kurulu üyeliği, işveren markası, organizasyonel gelişim, insan kaynakları, iç iletişim ve etkinlik yönetimi konularında danışmanlık yapmaktayım.

SODİMER Kurumsal Marka ve İletişimden Sorumlu Başkan Yardımcısı, Oyunda Kal Derneği Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, İKAMİD Yönetim Kurulu Üyesi (Gençlik İletişiminden Sorumlu), CCA Değişim Mimarı, TEGV gönüllüsü ve PWN üyesidir.

Devlet, Özel Sektör, STK Temelli Kurumsallaşma, Stratejik İletişim, Kamu İlişkileri ve Yönetimi konusunda 25 yılı aşkın süredir çalışmalar yapıyorum.

Hali hazırda; bağımsız yönetim kurulu üyeliği, danışmanlık, işveren markası – iç iletişim, marka konumlandırma / yönetimi, organizasyonel gelişim, kamu iletişimi, çalışan bağlılığı ve içerik yönetimi konusunda farklı kurumlara danışmanlık sunuyorum.

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra meslek hayatım boyunca içinde bulunduğum yapılara büyük değer katmaya odaklandım. 2007 – 2020 süresi boyunca Genel Sekreterlik görevini yürüttüğüm PERYÖN – Türkiye İnsan Yönetimi Derneği'nde ekip arkadaşlarımla birlikte insan kaynakları alanında da önemli başarılarla imza attık.

Örnek vermek gerekirse görevim süresince; 27 kez yapılan PERYÖN İnsan Yönetimi Kongresi, 2011 Avrupa Kongre bunlardan bazıları idi. Bir Avrupa, bir dünya ve 13 Türkiye kongresinde; kayıt sayısını yüzde 85, toplam katılımcı sayısını yüzde 145 ve karlılığı 2,3 kat artırmayı başardık. 2011 yılında EAPM Avrupa İnsan Yönetimi Kongresi'nin ve 2016 yılında Dünya İnsan Yönetimi Kongresi'nin Türkiye'de düzenlenmesine liderlik ettim.

Sektörde bilgi derinliğinin artırılması, mesleki gelişim ve dayanışmanın sağlanması ve kamu yararına politikaların oluşturulması için gönüllülerle birlikte bilimsel araştırma ve geliştirme projelerine çok önem veriyorum. Bu nedenle şimdiye kadar T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile yasal düzenlemeler, uygulamadaki ihtiyaçlar, iş dünyasının beklentilerine dair aktif projeler yürüttüm. Halen de yürütmeye devam ediyorum. Kurumların iletişim ihtiyaçlarına İK perspektifinden çözümler sunuyorum.

Son dönemde gündemde olan birçok çalışmadan bahsettiniz. Sizden öncelikle işveren markası hakkında genel bilgi almak istiyoruz. Pandemiin İşveren markasına olan etkisini nedir?

İlk defa 1996 yılında The Employer Brand kitabının yazarı Simon Barrow tarafından literatüre kazandırılan işveren markası terimi o zamandan bu yana insan kaynakları camiasının en çok önem verdiği konulardan biri. En basit anlatımı ile kurumların çalışanlarına sunduğu fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaların toplamı olarak ifade ediliyor.

Nitelikli iş gücü düşünüldüğünde önemi her geçen gün daha da artan işveren markası kavramının kalbinde ise çalışana / insana verilen değer yatıyor. Yani kurumlar, yönetim süreçlerine çift taraflı bir pencereden bakmayı öğreniyor. Çalışanın kuruma sağlayacağı fayda kadar, kurumun da çalışanlara sağlayacağı fayda göz önüne alınarak tüm süreçler kurgulanıyor.

Fayda üzerine oluşturulan marka algısı da o şirketin geleceğini temsil ediyor. Çünkü, hem çalışan adayları, hem de iş ortakları tüm planlarını neredeyse bu algıya bakarak yönlendiriyor. Nitekim global araştırmalara baktığımızda da işe alım liderlerinin yüzde 59'unun işveren markasına daha fazla yatırım yaptığını görüyoruz.

Yaşantımızı ve tüm sektörleri derinden etkileyen pandemi işveren markası kavramını daha da kıymetli hale getirdi. Çünkü, algısını doğru kurmuş, doğru anlatmış şirketler, bu zorlu süreçten çok az hasarla sıyrılmayı başardı. Dijitalleşen dünyada bir kurum hakkında fikir sahibi olmak, sadece bir iki "tık" uzağımızda. Bu nedenle algının düzgün kurgulanması için, profesyonel yönetim danışmanlarına bu konuda önemli ödevler düşüyor.

İç iletişimden de bahseder misiniz?

İç iletişim işveren markasının önemli ayaklarından biri. Zira çalışanın ne istediğini anlamak ve yapılan kurumsal uygulamaları onların penceresinden yine onlara aktarmak, marka algısını kurmakta büyük bir önem taşıyor. Çalışanlar, ortaklar, yatırımcılar, hizmet sağlayıcıların hepsi bu iletişimin bir parçası.

İnsan odaklı çalışma anlayışının bir yansıması olan iç iletişim, kurumun sinir sistemi gibi en alttan en üst pozisyona kadar tüm çalışan ve paydaşları kapsıyor. Doğru dili oluşturmak, bu dili kurum kültürüne yerleştirmek ve herkesin benimseyeceği bir yapı haline getirmekse, biz uzmanların görevi.

Bugün tüm firmalar çalışan bağlılığından şikâyetçi. Bu konuda nasıl ilerlenebilir?

Çalışan bağlılığı kurumsal sürdürülebilirlik açısından çok kritik bir öneme sahip. Bir yapı içinde çalışanların kuruma duyduğu aidiyet arttıkça, başarı oranı da o kadar artıyor. Araştırmalar, çalışanları mutlu olan şirketlerin rakiplerine göre yüzde 20 daha avantajlı olduğunu ortaya koyuyor. Bununla birlikte çalışan bağlılığı yüksek şirketler daha sadık bir müşteri kitlesine sahip. Kurum bağlılığı yüksek olan çalışanlar diğer kanallarla daha sağlıklı ilişkiler yürütüyor. Böylelikle

hizmet kalitesi artıyor. Kurumların bu konuda başarı elde etmek

için ekiplerini dinlemesi, onların beklenti ve ihtiyaçlarını iyi analiz etmesi gerekiyor. Bunun için de profesyonel destek alınması şart. İnsan kaynakları politikasının doğru projelendirilmesi, çalışan ihtiyaçlarına odaklanılması ve ücretlendirme sisteminin adil olması bu konudaki başarıyı artıracak birkaç örnek.

Fikir aşamasından itibaren liderlik ettiğim PERYÖN Ödülleri "bağlılık ve işveren markası konusunda" ciddi bir veri sağlıyor aslında. Şimdiye kadar 11 kez gerçek-leştirdiğimiz, ödül sürecinde, tüm kategorilerde toplam başvuruların %28 'i "işveren markası ve bağlılık" konusunda. Oldukça yüksek bir oran, tüm şirketler bu konuya emek, zaman ve bütçe ayırıyor ve halen gelinen noktada özellikle bağlılık sorunu devam ediyor.

Belki biraz şöyle bakmak lazım. Çalışan bağlılığı yüksek olan şirketlerin stratejilerinin ve süreç tasarımlarının ortak noktaları nelerdir?

Bahsettiğim şirketlerin projelerini okuduğumda, sunumlarını dinlediğimde, çıktılarını baktığımda, gördüğüm ortak özellikleri

- Samimiyet
- Süreklilik
- Farlılıkların yadırganmaması
- Çalışanı önemsemek
- Çalışanı anlamak

Ve elbette tüm bunları yaparken çalışana doğru mesajları açıklıkla iletmek

Kurumların dönüşümü nasıl olur?

İnsanı dönüştürmek 10 yıl öncesinin konusu idi. Bugün ise dijital dönüşüm üzerine konuşuyoruz. İK alanında dijital uygulamalar her geçen gün artıyor. İşe alım, performans yönetimi, yetenek yönetimi, çalışan bağlılığı, veri yönetimi gibi tüm süreçler dijital ortama aktarılarak bu kanal üzerinden çözülüyor. Kurumları daha hızlı aksiyon alabilen yapılara dönüştüren dijital İK, insan kaynakları yönetimini de daha verimli hale getiriyor. Bu noktada dijital İK stratejisi belirleme konusu öne çıkıyor. Kurumların ihtiyaçlarının profesyonellerce analiz edilmesi ve sonrasında aksiyona geçilmesi kurumsal dönüşümün başlangıcını oluşturuyor. Burada önemli olan şey şu aslında; dijital dönüşüm kaçınılmaz ve gerekli. Kurumlar iş süreçlerini acilen dijitalleştirirken, çalışanlarını da bu yeni çalışma düzenine uygun olacak şekilde "dönüştürmeli" ve dönüşmesine destek olmalı. İş süreçlerinin stratejilerinden, çalışanlarının işe alımdan şirket içi gelişim programlarına kadar, doğru tespit edilmiş şirket kültürü etrafında şekillendirmeli. Böylece şirket

ketlerini kalıcı, verimli, çalışan bağlılığı ve marka değeri yüksek hale getirebilirler.

Şirket kültürünün ve değerlerinin doğru şekilde oluşturulmasının, yani bilimsel ve yapılandırılmış çalışmalarla yapılmasını, her sürecin temeli olarak görüyorum. Üstelik bu yapıyı doğru kurgulamanız şirket maliyet verimliliğinizi de olumlu etkileyecektir.

Kültüre uygun işe alım süreci yürütmeniz, çalışan sirkülasyonunu düşürür. Gene eğitimlerinizin maliyetlerini düşürür, verimliliği yükseltir.

Aslında kültür ve değerleri oluştururken “Şirketin Ruhunu” oluşturunuz.

Şunun gibi düşünün, bizler sosyal çevremizi nasıl oluşturuyoruz, hangi ortamlarda kalmak isteriz ve hangi ortamları terk etmeyiz? Elbette mutlu olduğumuz, kültürümüzün ve değerlerimizin uyumlu olduğu kişilerden oluşan ortamları. Neden bu davranış şirketlerde farklı olsun?

Yeni normalde İK departmanları kendini nasıl konumlandırmalı?

Aslında pek çok kurum pandemi ile birlikte dijital dönüşümünü başlattı. Bu yeni normalin konumlandırması. Toplantıların, eğitimlerin, mülakatların, oryantasyon programlarının sanal ortamdan yapılmasına ve evden çalışmaya, kısa sürede alıştık. Kurumların kendini konumlandıracağı nokta sanal dünya. Ancak bu sanal dünyada dijitalin merkezine insanı koymayı, insanın ihtiyaçlarını ön planda tutmayı unutmamaları gerekiyor.

Pandemi döneminin iş dünyasına ne gibi katkıları oldu?

Pandemi döneminde;

- Defalarca konuştuğumuz “çeviklik, liderlik, uzaktan çalışma” gibi konularının teoride kaldığını, pratiğimizin olmadığını gördük
- Bilmediğimizi yönetmeyi öğrendik
- Kolektif çalışmayı ve beraber üretmeyi öğrendik
- Yaptığımız iyi işleri, bilgiyi paylaşarak çoğaltmayı öğrendik
- İşlerimize anlam katmanın değerini öğrendik
- Verimlilik tanımının nasıl değiştiğini ve farklılaştığını gördük
- Uzaktan çalışmanın gerçek anlamını keşfettik
- Ortak aklın değerini öğrendik.
- İşe alım, yetenek yönetimi, performans yönetimi, eğitim, çalışan bağlılığı gibi İK süreçlerinin uzaktan ve çevrim içi yapılabileceğini öğrendik

- Durup, analiz edip, durumsal liderlik yapabilmeyi öğrendik

- En önemlisi; İK'nın operasyondan çıkıp, yıllardır konuşulan “stratejide” kalmasının önemini öğrendik

Hep yeni bilmek” bir nevi sizin deyişiniz. Nasıl hep yeni bilebiliriz?



İşin özeti şu aslında; hangi dönemde olursa olsun aşağıdaki döngüyü uygulamak şart;

Bu döngüyü hangi süreçlerde yapmak gerekir diye düşünebilirsiniz. Birçok noktada elbette ancak en çok aşağıdakilerde uygulamak gerekli sanki.

- Kültür ve değerleri tespit etmede
- İşe alımda
- Eğitimlerde,
- Çalışan bağlılığı
- İletişim dilinde
- Liderlik yapısında
- Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde

Hep yeni bilmek için motivasyon ve bağlılık kaynağı olan anlam arayışını hep aklımızda tutmak ve şu iki soruya cevap aramak gerekir: Burada benim için ne var? Bu iş benim kültür ve değerlerime hizmet ediyor mu? Bu ümitsizliğe sürüklemeye başlıyor. Şu anda kendimizi mutlu olarak görmemeye başlıyoruz. Böylece kendi yarattığımız zihin propagandalarına inanmaya başlıyoruz. Çoğu zaman zihnimizdeki bu özlem.

PMI Türkiye
Dijital Zirve

Sponsorlarımız

ias | iba

TECHVISOR
CONSULTANCY

izge
YAZILIM EĞİTİM DANIŞMANLIK LTD. ŞTİ.

BİREVİM

TÜRKSAT

PAVOTEK

LOGO

METEKSAN
SAVUNMA

aselsan

optimist

insight

aspilsan®

BThaber
1995'ten beri

radyo odtü
103.1

SIR KALIP
TARIM MAKİNALARI
Yedek Parça İmalatı



Get trained by the pros.
Get **PMP®** certified.



The leader in PMP and Agile exam training, PMTraining is trusted by over 300 companies and 90,000+ students to reach their goals.

- **PMP® exam prep classes**
- **Earn PDUs and maintain your certification**
- **Agile, CAPM®, PMI-ACP®, PMI-PBA® exam prep and more**



PMtraining™
Power Your Career

Get started today:
www.PMTraining.com

“PMI”, “PMP”, “Project Management Professional (PMP)”, “CAPM”, “PMI-ACP”, “PMI-PBA”, “PMBOK” and the PMI Authorized Training Partner Logo are marks of Project Management Institute.

Provider is a member of the PMI ATP Program. PMI does not specifically endorse, approve, or warrant ATP's products, courses, publications, or services.

PMP

Caner Şahan

PROJE YÖNETİMİ SERTİFİKASYON DENEYİMLERİ

1. Bize kısaca kendinizden ve mesleki kariyerinizden bahsedebilir misiniz?

1983 Aydın Söke doğumluyum. Evli ve bir çocuk babasıyım. İstanbul Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği bölümünden 2007 yılında mezun olduktan sonra, kariyerime üniversite yıllarında yazılım uzmanı olarak devam ettim. Doğan Medya, Softtech bünyesinde Yazılım Mühendisi olarak görev yaptım. Akabinde Sony Türkiye bünyesinde İş Zekası ve Veri Ambarı Uzmanı olarak çalıştım. Türkiye'deki ilk Scrum ekibinde Scrum Takım Üyesi ve Scrum Master rollerini tecrübe edindim.

Kariyerime askerlik hizmetimden dolayı 2012 yılında kısa bir ara verdim. Askerlik hizmetimden sonra 4 sene boyunca, NCR Türkiye bünyesinde, Türk finans sektöründe Profesyonel Hizmetler Danışmanı olarak görev yaptım. Ardından yine 4 senelik bir zamanda, NCR İspanya bünyesinde Madrid şehrinde retail sektörü için, EMEA bölgesinde teknik proje yönetimi ve cloud tabanlı ödeme sistemi danışmanlığında bulundum. 2019 yılında İspanya'dan Hollanda'ya taşındım. NCR Hollanda bünyesinde Kuzey Avrupa ile İngiltere bölgesi için bankacılık sektörü kapsamında teknik proje yönetimi ve danışmanlığı görevlerine devam ettim. Şu anda kariyerime Hollanda-Amerikan işbirlikli Internet Of Things (IoT) alanında form hizmeti veren paycomplete yazılım şirketinde Senior PreSales Solution Consultant olarak devam etmekteyim.

2. Kariyer hayatınız boyunca karşılaştığınız hangi durumlar sizi bu sertifikayı almaya yönlendirdi?

Kariyer hayatım boyunca proje yönetiminde birçok insan profili ile karşılaştım. Edindiğim gözlemlere göre proje yönetiminin artık eski yöntemler ile olmayacağına dair düşüncesi oluştu. Özellikle birçok proje yönetimi alanında

çalışanların teknik anlamda zayıf olmaları, teknik ekipler ile iletişim kuramamalarının çok büyük bir problem teşkil ettiğini gördüm. IT sektöründe proje yönetiminde teknik olarak bilginin ve deneyimin çok önemli bir yer tuttuğu, her yeni müşteri ve projeye daha fazla gün yüzüne çıkmış oldu. Aslında bu sertifikayı almamdaki amaç geniş kapsamda nasıl daha iyi bir servan-leader olabileceğim sorusunun cevabını bulmaktı. Bununla birlikte teknik projeleri eyleme geçirip, ekip ruhu oluşturmada kullanılan global ve güncel teknikleri nasıl kullanabileceğimi idi.

Özellikle 2021 yılında güncellenen sınav ve içeriği çok başarılı buluyorum. Bu sertifika gerçekten sizlere birçok şeyi öğretiyor ve nasıl kendinizi güncelleyebileceğinize yardımcı oluyor.

3. Sınava hazırlık sürecindeki çalışma sisteminizden bahsedebilir misiniz? Hangi kaynaklardan yararlandınız?

Sınava yaklaşık 3 aylık günlük çalışma planım ile hazırlanmaya çalıştım. Yararlandığım kaynaklardan örnek verecek olursam; PMBOK Kitabından ve Udeemy gibi online eğitim platformundan yararlanarak çalışmalara başladım. Özellikle PMI'n (Project Management Institute) tabiri ile nasıl Angel Project Manager olunur mantığını anlamak için çaba sarf ettim. Özellikle uzun yıllar gerçek hayatta çalışırken karşılaştığımız durumlar ile sınav soruları arasında çok farklılıklar mevcuttu. Çünkü gerçek hayat problemleri PMI'da önerilen ile benzer değildi. Bunu anlayabilmek için daha fazla soru örnekleri inceleyip çözümlenmeye çalıştım. Çalışma sürem hakkından spesifik bilgi vermek gerekir ise; 3 ay boyunca her gün 1 saat ayırarak sınava hazırlandım.

4. Gelecek için hedeflerinizi belirlemede ve bu hedeflere ulaşmada aldığınız sertifikanın etkisi hakkında ne düşünüyorsunuz?



Sertifika aslında sizin bilgi ve birikiminizi ne kadar güncel tuttuğunuzun bir göstergesidir. Özellikle global çapta konu ile ilgili ne kadar bilgili olduğunuzun bir kanıtı ama sertifikanın etkisi bir yere kadar size yardımcı oluyor. Özellikle iletişim, duygusal zekâ, liderlik gibi konularda her zaman okuyarak ve kendini geliştirerek ilerlenmesi gerektiği kanaatindeyim.



Hazan İşcan Erentok

PROJE YÖNETİMİ SERTİFİKASYON DENEYİMLERİ

1. Biraz kendinizden bahsedermisiniz?

2013 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldum. Yaklaşık 7 yıldır makine, beyaz eşya, kimya, çelik, lojistik ve IT gibi çok farklı sektörlerde Ar-Ge Merkezi kurulum/sürdürülebilirlik çalışmalarında bulundum. Ar-Ge proje yönetim ofislerinde koordinasyon/süreç yönetiminde ve TÜBİTAK TEYDEB/Avrupa Birliği projeleri başta olmak üzere çok paydaşlı birçok projenin koordinasyonunda çalıştım. Şu anda online yemek siparişi sektöründe faaliyet gösteren bir firmada IT ve Ar-Ge projeleri üzerine Kıdemli Ar-Ge Proje Uzmanı olarak çalışmaktayım.

2. Kariyerinizde karşılaştığınız hangi durumlar sizi bu sertifikayı almaya yönlendirdi?

Farklı sektörlerdeki ulusal/uluslararası destekli projelerde ve Ar-Ge projelerinde başarılı çıktılarının doğru proje yönetiminden geçtiğine bilfiil şahit oldum. Bulduğum tüm şirketlerde, PMI'nın proje yönetim standartlarını benimseyerek şirket içerisindeki süreçleri oluşturmaya ve iyileştirmeye çalıştım. PMI'nın dünyadaki en iyi yöntem ve örnekleri paylaşması, sürekli gelişimi destekleyen yapısı sertifikayı almak istememde en büyük sebep oldu.

2017 yılında PMP sertifikası için minimum gereksinimleri karşılayabilir deneyime eriştiğimde ise İstanbul Kurumsal Gelişim'in 60 saatlik Proje Yönetimi Sertifika Programı ve sınav hazırlık eğitimini aldım. Ancak o

dönemde sınav tarihini almak için hazır hissetmeyi beklemek gibi bir hata yaptıktan sonra farklı öncelikler nedeniyle sınava girmeyi erteledim.

Bu zamana kadar hep waterfall (şelale) yaklaşımı ile proje yönetirken, son işimde agile (çevik) çalışmaya başladım. IT sektöründeki değişim hızı ve belirsizlik ortamında kamu destekli projelerde devam eden waterfall yaklaşım beklentisi ise beni hibrit modeller kullanmaya teşvik etti. 2021 yılında PMP sınavının agile/hibrit dönüşümü ve sınav içeriğinin mevcut ihtiyaçlarımı daha çok karşılayan bir yapıya gelmesi sertifika almaya tekrar karar verme nedenim oldu.

3. Sınava hazırlık sürecindeki çalışmanızdan bahsedermisiniz? Hangi kaynakları kullandınız?

Tekrar sınava hazırlanmaya karar verdiğimde geçmiş eğitim sürecimden ve yeni sınav değişikliğine yönelik araştırmalarımın yola çıkarak 3,5 aylık bir çalışma programı hazırladım ve sınav tarihimi aldım. Bu adımın hazırlık sürecindeki tempo ve motivasyonu korumak için çok önemli olduğuna inanıyorum. Tempomu hiç bozmadan hafta içi akşamları yaklaşık 4 saat, hafta sonu ise yaklaşık 6-8 saat zaman ayırdım.

Geçmiş eğitim ve çalışmalarım hep waterfall yaklaşım üzerine olduğu için sıfırdan başlamış gibi çalıştım. PMBOK ile başlayıp beraberinde Udemy'den Joseph Philips'in PMP Exam Prep Seminar'ını izledim. Ardından bir kere Rita-Mulcahy 9. Baskısını bitirdim.

Soru çözmeye başladığımda Cornelius

Fichtner'in PM-Prepcast Exam Simulator'ını aldım. İlk sınavlarımda oldukça düşük skorlar ile başladım. Bu durum moral bozucu olsa da hataların üzerinden geçerken sorunun aslında ne sormak istediği, şıkların neden yanlış veya doğru olduğuna yönelik açıklamalar çok yardımcı oldu.

Soru çözmeye paralel olarak sınavın asıl ağırlığı agile ve hibrit olduğu için Andrew Ramdayal'ın Udemy'deki PMI-ACP Certification Exam Prep eğitimini aldım ve sonundaki sınavı çözdüm. Bu eğitim soru çözerken agile ve hibrit sorulardaki başarı oranımı çok artırdı. Anlatımını beğendiğim için Andrew Ramdayal'ın PMP eğitimini de alıp ağırlıklı olarak hata yaptığım konularda eğitimdeki kısa videoları gün içerisinde her boşlukta izledim. Sınav sorularını okurken yakalanması gereken bakış açısı için bu eğitimler bana çok faydalı oldu.

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

Kariyerimin başından beri proje yönetimi işimin merkezinde olduğu için tüm dünyada kabul gören PMP sertifikasını almak ve PMI ailesine katılmak benim için çok kıymetliydi. Sınav hazırlık sürecinde edindiğim bilgi ve tecrübeler işimin dinamiklerini daha iyi anlamama, ihtiyaçlara daha doğru şekilde cevap verebilmeme ve bir Proje Yöneticisi olarak işimi daha iyi yapabilmeme yardımcı oldu. Bundan sonraki süreçte bu bilgi birikimi ile, kariyerimde PMP olarak ulusal ve uluslararası ölçekte tüm sınırları aşabileceğime inanıyorum.

Mert Kiranç

PROJE YÖNETİMİ SERTİFİKASYON DENEYİMLERİ

1. Biraz kendinizden bahsedermisiniz? (Kısaca mesleki kariyeriniz)

Merhaba. Öncelikle bana bu imkanı verdiğiniz için değerli PMI ailesine çok teşekkür ediyorum.

11 yıldır, Türkiye'nin en önde gelen beyaz eşya üreticisi firmalarından birisinde çalışıyorum. Kariyerime elektriksel parça tasarımcısı olarak 2010 yılında başladım. Kariyerimdeki ilk dönüm noktası, 2012 yılında şirketim bünyesinde aldığım proje yönetimi eğitimi oldu. O dönemde yüksek lisans yapma niyetim vardı ve proje yönetimi alanında çalışma yapabilmem için Endüstri Mühendisliği yüksek lisans programına katılabileceğimi öğrendim. Tezimi de proje yönetimi üzerine yapmak istedim. Nihayetinde yeni ürün geliştirme projelerinde kullanılabilecek proje yönetim metodolojileri üzerine tez çalışması yapma imkanım oldu. Kariyerimdeki ikinci dönüm noktası, 2016 yılında şirket bünyesinde ilk defa üretilecek yeni bir ürün projesi ürün geliştirme ekibinde çalışmaya başlamam oldu. Proje tamamlandığında parça tasarımcısı görevimden ekip sorumlusu görevine terfi ettim. Bu pozisyonda bir yandan operasyonel çalışmaları ve bir ekibi yönetirken bir yandan da orta ölçekli projeleri yönetmeye başladım. Üçüncü dönüm noktası ise 2021 yılında program yöneticiliği pozisyonuna terfi etmem oldu. Bu terfi ile birlikte yüksek ölçekli yeni ürün projeleri ve müşteri projeleri için proje ve program yöneticiliğine başladım. Aynı zamanda proje yöneticisi arkadaşlara mentorluk yapıyorum.

2. Kariyerinizde karşılaştığınız hangi durumlar sizi bu sertifikayı almaya yönlendirdi?

Bilirsiniz, bir projeyi yönetmenin çok sayıda dinamiği vardır. Biz de farklı ürün tiplerinin yer aldığı büyük bir grup şirketiz. Araştırma ve geliştirmeye büyük bir önem vermekle birlikte üretim yapan bir şirket olmamız dolayısıyla matris bir organizasyonuz. Bununla birlikte benzer müşterilerle, benzer akışları olan projeler yönetiyoruz. Farklı ürün gruplarının proje yöneticileriyle bir araya geldiğimizde ise proje yönetim metodlarımızda farklar tespit ettik. Bu farkların ortadan kaldırılması ve tüm birimlerde uygulanabilecek standart bir yaklaşım olması gerektiğine karar verdik. Tabi ki her birimin dinamiklerine uygun terzilik (tailoring) de yapmak şartıyla. Tabi terzilik yapabilmeniz için önce iyi bir temele gereksinim duyuyorsunuz. Her ne kadar çok sayıda proje yönetme tecrübemiz de olsa, global dünyada standart yaklaşımları öğrenmenin de bize büyük katma değeri olabileceğine karar verdik. Ben de bu sistemi kurmak için şirket içinde gönüllü oldum ve bir ekip kurarak yola çıktık. Yolum başındayken de globalde kabul görmüş bir standart öğrenmek istedim. 2018 yılındaki tez çalışmamdan da bildiğim üzere PMI yaklaşımının bizler için doğru olabileceğine karar verdim. Mevcut tecrübem de PMP olmaya yettiği için bu sertifikayı almak için başvurudum. 2020 yılı Aralık ayında da sınava girerek PMP olmaya hak kazandım.

3. Sınava hazırlık sürecindeki çalışmanızdan bahsedermisiniz? Hangi kaynakları kullandınız?

Ben sınava hazırlık sürecini de bir proje gibi ele aldım. Öncelikle ilk yapmanız gereken sınav için tarih almak bence. Birçok arkadaşım tarih



almadan hazırlık aşamasına geçtiği için sınav tarihi kendilerini bir türlü hazır hissetmemelerine bağlı olarak sürekli ötelendi. Bir yıl boyunca sınava giremeyen arkadaşlarım vardı.

Bu durumu göz önüne alarak bir karar verdim ve öncelikle sınav tarihini aldım. Böylelikle termin belirlenmiş oldu. Ben sınava girmeye Eylül başında karar vermiştim. Kendime 3 ay hedef verdim ve Aralık başına tarih aldım. Bu 3 ay süreçte de öncelikle 1 ay konu çalıştım. Konuları PMBOK6, Çevik Uygulama Kılavuzu ve Head First PMP kitaplarından çalıştım. Soru çözümlerini ise farklı kaynaklardan yaklaşık 3.000 farklı soruya bakarak gerçekleştirdim. PMP sınav hazırlığında konu çalışması için çok uzun bir süre harcamanıza gerek yok diye düşünüyorum. Soru tipine aşina olmalısınız ve çok fazla soru görerek bakış açınızı genişletmelisiniz. Aslında konu eksikleri de soru çözülerek görülebiliyor.

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

PMP sertifikasının yurt içindeki bilinirliği gün geçtikçe artıyor. Samimi olursak Avrupa ve Amerika kıtasında bilinirliği daha fazla olsa da artık yurt içindeki firmalarda da proje yöneticilerinde bir kriter olarak aranıyor. Kendi açımdan bakarsam, PMP sertifikasını almış olmam hem teorik bilgi birikimimi arttırdı, hem de PMI'nın güçlü tecrübeleri sayesinde pratiklerle de çalışmalarımı desteklemiş oldum. Diğer yandan PMI gibi çok güçlü bir topluluğun içinde yer almak ve kendi tecrübelerimi gönüllük faaliyetleri ile de birlikte başkalarıyla paylaşmak hedefim vardı ve PMP olduktan sonra bu alanlarda da aktif görev almaya başladım.

GOOD READS FROM PMI

Scott W. Ambler and Mark Lines

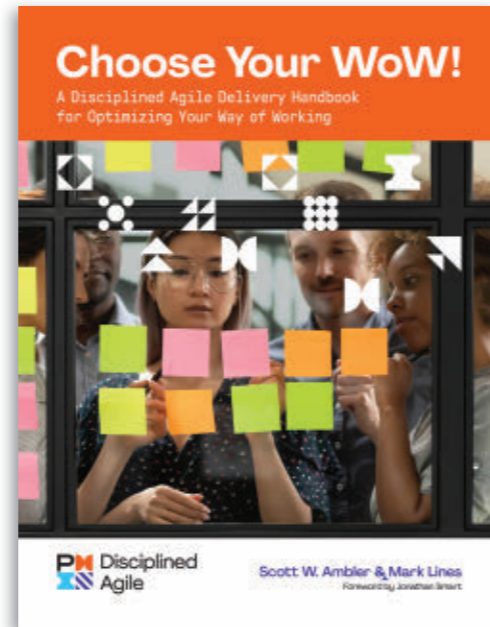
Choose Your WoW! A Disciplined Agile Delivery Handbook for Optimizing Your Way of Working

Hundreds of organizations around the world have already benefited from Disciplined Agile Delivery (DAD). Disciplined Agile is the only comprehensive toolkit for guidance on building high-performance agile teams and optimizing your way of working (WoW). As a hybrid of all the leading agile and lean approaches, it provides hundreds of strategies to help you make better decisions within your agile teams, balancing self-organization with the realities and constraints of your unique enterprise context.

As the official source of knowledge on DAD, *Choose Your WoW!* includes greatly improved and enhanced strategies with a revised set of goal diagrams based on learnings from applying DAD in the field. It is an essential handbook to help coaches and teams make better decisions in their daily work, providing a wealth of ideas for experimenting with agile and lean techniques while providing specific guidance and trade-offs for those "it depends" questions. It also makes a perfect study guide for Disciplined Agile certification.

Want to learn quickly on your journey to high performance? With this handbook, you can make better decisions based on proven, context-based strategies, leading to earlier success and better outcomes.

Project Management Institute, 2020, ISBN: 9781628256505, paperback, 445 pages, US\$19.95 List Price



PMI Project Management Institute.
GLOBAL STANDARD

Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu PMBOK® KILAVUZU

Yedinci Sürüm

PMI Türkiye Tarafından Türkçeleştirilmiştir.

ve Proje Yönetimi Standardı

ANSI/PMI 99-001-2021



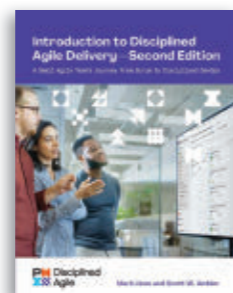
Scott L. Bain

The Design Patterns Companion

Design patterns are not "reusable solutions" but instead create a rich language that developers can use to communicate, collaborate and make collective decisions about design.

When you study design patterns, you are teaching yourself what a good design is and why. Design patterns exemplify the principles and strong practices that developers can depend on to build high-quality solutions. Developers can rely on these essential skills to guide their design considerations.

Project Management Institute, 2020, ISBN: 9781628256581, paperback, 67 pages, US\$14.95 List Price



Mark Lines and Scott W. Ambler

Introduction to Disciplined Agile Delivery - Second Edition

This guide to Disciplined Agile Delivery (DAD) provides the foundation from which to scale agile and lean software development strategies, enabling teams to succeed in the unique situations they face—remembering that context counts.

With this book, you'll find out how DAD:

- Gives you the flexibility to use various approaches while covering gaps not addressed by mainstream agile practices.
- Describes proven strategies that show how programming, design, testing, architecture, analysis, deployment and many more aspects of solution delivery fit together in a streamlined whole.
- Shows you how to turn the agile software development dial all the way up.

Project Management Institute, 2020, ISBN: 9781628256543, paperback, 99 pages, US\$14.95 List Price

HOW TO ORDER

<https://www.pmi.org/help-marketplace/books-and-pmi-logo-items-help>

Sözleşme Yürütücüleri İçin Havacılık Endüstrisinde Proje Yönetimi Uygulamaları

Verda Özge Afşar

Sözleşme Yönetimi, satın alınan ürünün kompleksliğine göre çeşitlenen bir yelpazede, tedarik ve idame faaliyetinin vazgeçilmez parçası olan bir faaliyetler bütünüdür. Bu sebeple tedarik kararının alınmasından istenen kriteri sağlayan tedarikçinin seçimine kadar ayrı, seçilen tedarikçi ile sözleşme yürütme faaliyetinin başlatılmasından ürün/hizmet tedarikçisinin tamamlanmasına kadar izlenen süreç ise ayrı bir proje yönetimi şeklinde ele alınmalıdır.

Bu yazı sözleşme yürütücüsü gözüyle havacılık endüstrisinde proje yönetimi uygulamalarına ilişkin olarak okuyucuya pratik bilgiler sunma amacıyla hazırlanmıştır. Ayrıca, Tedarikçi firma seçiminin tamamlanması ile başlayıp ürün/hizmet tedarikçisinin tamamlanmasına kadar geçen süreci sentezleyen bilgiler içermektedir. PMI'nin beş farklı alt kategoriye ayırdığı (başlatma-planlama-yürütme-kontrol-kapanış) proje yönetimi faaliyetleri, sözleşme yürütme süreçlerinde de genel olarak aşağıdaki şekilde uygulanmaktadır:

I. Başlatma: Proje Yönetimi için proje beratının imzalanması ile başlatılan süreç sözleşme yürütücüleri için havacılık uygulamasında ilgili alt sözleşmenin imzalanması ve şirketin mali yönetim sistemlerine sözleşme aslının iletmesi ile beraber başlatılan süreçtir. Bu aşamadan itibaren sözleşme yürütücüsü resmi olarak ihaleyi kazanan firma ile ilk temaslarını gerçekleştirir ve taraflar birbiriyle tanışır.

II. Planlama: Sözleşme Hüküm ve Şartlarının eklerinden takvim ve fiyat dağılım ağacına göre yapılacak işin niteliğine göre sipariş emri oluşturulur, firmayla paylaşılır. Teminat mektuplarıyla ilgili firmayla iletişime geçilerek avans ve kesin teminat mektuplarının temini gerçekleştirilir ve teminat mektupları alıcının mali sistemlerine iletir. Mektubun sisteme girişini takiben avans ödemesi tamamlanır ve teknik şartname baz alınarak sipariş emrinin şartları resmi olarak devreye girer.

III. Yürütme: Sipariş emri şartları artık bu faz itibarıyla devrededir. Bilindiği gibi Havacılık endüstrisi yüksek teknoloji ve uzun ürün geliştirme takvimlerine sahip olduğu için ürün olgunlaştırma süreçleri belirli kilometre taşlarıyla takip edilmektedir. Ürün geliştirme sürecinin olduğu her faaliyet tıpkı ürün kabulü gibi süreç kabulüne tabiidir.

Satıcının ürünü olgunlaştırdığı her ara ürün geliştirme kilometre taşında

hüküm ve şartlara göre kabul faaliyeti gerçekleştirir. Bu kabul faaliyetlerine alıcı tarafın doğru temsilcilerinin katılımı ve hizmetin resmi olarak tamamlandığına dair beyana istinaden yürütme faaliyetinin ilgili aşaması kapatılır. Sözleşme yürütücüsü için iki temel kriter ürünün/hizmetin

tam ve eksiksiz kabulünün sağlanmasıdır. Ödeme faaliyetleri kabullerin tamamlanmasına istinaden sözleşme yürütücüleri tarafından bu aşama ile beraber başlatılır. Her ne kadar sözleşme yürütme itibarıyla tedarik edilecek ürün/hizmet artık belirlenmiş olsa da ilgili projede tedarikçi sağlanacak emtia ürün ise belirli hava platformu arayüzleri için de ürün geliştirme faaliyeti olacağı için bu arayüzlerin sağlanması yeni alt tedarikçilerle tedarik sürecinin başlatılmasını gerektirebilir. Bunun için yeni alt tedarik firmaları seçilerek faaliyetleri başlatılabilir. Yine bu aşamada ürün geliştirme sürecinde paydaşların rolü çok önemlidir. Bu sebeple, iç paydaşların tedarikçi ile gerçekleştirilen toplantılara dahil edilmesi, toplantı notlarının ve işlem maddelerinin takibinde raporlanması ve onların geri bildirimlerinin gereği gibi işleme alınması yürütme sürecinin vazgeçilmezlerindedir.

IV. Kontrol: Sözleşme kapsamında üzerinde anlaşılmış teknik şartnameye uygun ürünün alındığının kontrolüdür. Havacılık endüstrisinde sadece "uçuş kritik" olarak adlandırılan ürün/hizmet değil, tasarım geliştirme faaliyeti yapılan her süreç belirli kanuni düzenlemelere tabiidir. Hem kalifiye olup ticari ünvana sahip olmak, hem sertifikaya sahip olmak için elverişli olarak hava sahasına çıkabilmek için birçok uzun ve titiz mühendislik faaliyeti takip edilmektedir. Bu sebeple, dördüncü adım olarak adlandırılan "kontrol" mekanizması, bir sözleşme yürütücüsünün hemen hemen tüm sözleşme işletim sürecinde takması gereken bir yakın gözlüğü gibidir. Sözleşme Yürütücüsünün, tasarımcının tedarikçiden gelen doğru ürün geliştirme tasarım dokümanına yorum verdiğini, doğru tasarım süreçlerinin takip edildiğini, yapılan toplantılarda tedarikçisinin alınan aksiyon maddelerinin tamamına zamanında ve tatmin edici şekilde işlem aldığını kontrol etmesi, raporlaması

ve tüm paydaşların sürece dahil olduğuna emin olması gerekmektedir. Aynı zamanda sözleşme yürütücüsü, kurumsal mali sistemlerde yer alan kayıtlarda ödemelerin sipariş emrinde beyan edildiği şekilde gerçekleştiğini teyid etmeli, doğru ödeme miadlarına göre ödemenin yapıldığını takip etmeli, teminat ve garanti mektuplarının sürelerini geçirmeden ticari faaliyetlerin tamamlanması konusunda firmayla antat kalmalıdır.

V. Kapanış: Sözleşme Yürütme faaliyeti kapsamında tüm ürün/hizmet alımlarının tamamlandığı, ürünlerin hava platformuna sorunsuz şekilde entegre edildiği ve hava platformun son kullanıcı veya müşteriye satıldığı, hizmetlerin ise taahhüt edildiği şekilde kabulünün yapıldığı noktada başka bir taahhüt bulunmaması durumunda ödeme işlemleri tamamlanır. Tamamlanan bütün faaliyetlerin ardından sözleşme yürütücüsü iç paydaşlarla mutabık kalarak tedarikçi ile iletişime geçer ve sistemsiz olarak sipariş emri kapanışını tamamlar. Garantisi devam eden ürün/hizmet için sözleşme şartlarına bağlı olarak süresi genellikle 5 ila 10 yıl arası olan ürün takibi süreci söz konusudur. Ancak müşteriye satışı tamamlanan hava platformları için platformun sözleşme idamesi ile tüm alt sistemleri idame edilebilirlik başlığı altında yeni bir sözleşme ile takip edilir. Bu vesileyle sözleşmenin resmi olarak kapanışı gerçekleştirilir ve tedarikçi firmayla varsa bakiye ödemeler tamamlanarak çerçevesi çizilmiş olan ticari faaliyet tamamlanır. Kazanılmış dersler girişi ve tedarikçi değerlendirme notları kapanışla beraber arşivlere ya da mevcut olması durumunda kurumsal yazılımlara girilerek bilginin kurum çapında yaygınlaşması sağlanır.

Bahsedilen bu süreçlerin tamamında anlatılan havacılık endüstrisine dair uygulamalar farklı sektörlerde farklı şekilde icra edilebilir. Ancak, bu süreçlerin tamamı çok önemli olmakla beraber en çok ağırlık verilmesi gereken iki başlık "işletim" ve "kontrol" süreçleridir.

Bu sebeple tedarikçi performansının en çok değerlendirmeye tabii tutulduğu ve ileride benzer alımlar için kullanılacak notlar, tedarikçinin icra performansında bu iki başlıktan süzülerek alınır.

Sonuç olarak, proje yönetiminin kazandırdığı sistematik bakış açısı tüm sözleşme yürütücülerine rehber olmakla beraber, tüm tedarik faaliyetlerinin daha verimli yürütülmesi için hayati öneme sahiptir.



Verda Özge AFŞAR, PMP, CCMAP (Advanced Practitioner - IACCM)

1987 yılında Ankara'da doğdu. Üniversite eğitimini Atılım Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde tamamladıktan sonra staj yaptığı dönemde gönüllü olarak havacılık endüstrisinde mezuniyet sonrası TUSAŞ - Türk Havacılık Uzay Sanayii'ne girerek serüvenine başladı. Çalışma hayatına Üretim Planlama ve Kontrol Mühendisi olarak başladı. İlerleyen yıllarda Teknoloji İşbirliği Modelleme ve Tasarım Kalite Yöneticisi gibi çeşitli rollerde çalıştı. 2016 yılından beri TUSAŞ' ta farklı uçak projelerinin Alt Sistem Sözleşme Proje Yürütme ve Performans Yöneticisi olarak görev almaktadır. Verda Özge AFŞAR, 2020 yılında PMP sertifikasını, 2021 yılında CCMAP (Contract and Commerce Management Advance Practitioner - IACCM) sertifikasını aldı. Aralık 2020'den beri PMI Türkiye - Sosyal Medya Direktörlüğü altında çalışmakta ve PMI ailesinde üretmekten mutluluk duymaktadır.



Celebrate PMIEF's 30th Anniversary

From 1990 to today's thriving global network of staff and volunteers, the PMI Educational Foundation (PMIEF) has always delivered on one core principle ... the promise to use Project Management for Social Good®. As the philanthropic arm of PMI, the foundation impacts over 200,000 youth per year, provides valuable scholarships and resources, and partners with some of the world's leading nonprofit organizations to make dreams a reality for youth and communities around the globe.

Take a look at PMIEF by the Numbers then go to PMIEF.org to learn more, watch videos and join the celebration!



FOUNDED ON 4 AUGUST

1990



GRANTS AWARDED

US\$10,000,000+

SINCE 2012



INTRODUCED OVER

800,000

YOUTH AROUND THE WORLD
TO PROJECT MANAGEMENT



HELPED BUILD THE
PROJECT MANAGEMENT
PIPELINE BY PROVIDING

US\$4,000,000+

IN SCHOLARSHIPS AND
AWARDS SINCE 1990



OFFERS

30

RESOURCES IN OVER
26 LANGUAGES



PMIEF THANKS
DEDICATED PMI VOLUNTEERS
AND DONORS FOR THEIR
GENEROUS CONTRIBUTIONS
OVER THE LAST 30 YEARS



PMIEF.org | pmief@pmi.org

Project Management
for Social Good®

“Dijital Dönüşüm ve Proje Yönetimi”

Hasan Yavuz

Dijital dönüşüm deyince aklımıza öncelikle bir yazılımı alıp, onu mevcut organizasyon içine uygulamak geliyor, peki bu söylenildiği kadar kolay bir iş mi? Buradaki bariyerler neler? Bu yazıda bunu püf noktalarını anlatılmaktadır.

Özellikle 1990’lu yıllardan sonra sayısal dünya hayatımızda çok önemli yer kaplamaya başladı. Özellikle internet ve ERP (İng. Enterprise Resource Planning) dünyasının iş hayatına girmesiyle hayatımız dönüşüme başladı. Sonrasında akıllı fabrikalar, akıllı şehirler ve akıllı evler çok konuşulur oldu. Makineler nesnelerin interneti (İng. Internet of Things - IOT) ile birbirine bağlanmaya başladı. Makineler artık bilgisayar tarafından kontrol edilebilir hâle geldi; hatta makine öğrenmesi ve yapay zekâ gibi teknolojilerle sistemler/makineler kendi kendilerine karar vermeye başladı. Bu tür gelişmeler üretim ya da hizmette hatayı azalttı, hata tespitini kolaylaştırdı ve verimliliği yükseltti. Buna ek olarak iş gücü alanında ise daha yetkin kişiler rekabet edebilir konuma geldi. İş gücü avantajı artık dijitalleşmeye ayak uydurabilen coğrafyalara kaymaya başladı. Dijitalleşmenin alt bileşenleri bugün için siber-fiziksel sistemler, yatay ve dikey entegrasyon, büyük veri, otonom robotlar, bulut ve analitik algoritmalar, artırılmış gerçeklik, eklemeli imalat ve siber güvenlik olarak tanımlanıyor (Yavuz, 2020).

Dijital Dönüşümünde kurumunuzun başarılı olabilmesi için fark (gap) analizleri yapılarak ulaşılmaması gereken hedeflerle mevcut durum arasındaki bağlantının kurulması ve bu bağlantı için gereken kaynak (insan, teknoloji, para vb.) ile süreç tasarımının (yalın, anlaşılır süreçler ve değişime adapte olabilecek kültür) etkin yapılması gerekmektedir. Bu noktada aklımıza kurum için en önemli yol gösterici olarak “Dijital Dönüşüm Yol Haritası” hazırlanması aklımıza geliyor. Bu yol haritasında kısa (0-6 ay), orta (7-24 ay) ve uzun vadede (25+ ay) neler yapılacağı

kabaca anlatılmalıdır. Proje yönetimindeki yaklaşan dalga yaklaşımı kullanılarak kısa vadeli projelerin detaylı kırılmaları yapılmalıdır. Burada proje yönetiminde hep vurguladığımız orta ve uzun vadeli yol haritasında plan odaklı (geleneksel proje yönetimi), yakın planlarda ise değişim odaklı (çevik proje yönetimi) bir yaklaşımla iş ve proje yönetimi uygulanması kaynakların verimli kullanılması, pazarda rekabet edebilmesi ve kurumun kültürünün buna etkin ayak uydurabilmesi için gereklidir.

Peki, Dijital dönüşüm yol haritasında neler var? Bunlar şirketin ihtiyaçlarına göre değişebilir ama Ürün Yaşam Döngüsü (İng. Product Lifecycle Management - PLM), Kurumsal Kaynak Yazılımı (İng. Enterprise Resource Planning - ERP), Üretim Yönetim Sistemi (İng. Manufacturing Execution System - MES), Üretim Operasyon Yönetimi (İng. Manufacturing Operation Management - MOM) gibi yazılımlarla dikey entegrasyon; tedarikçi, müşteri ve satış sonrası hizmetler portalı gibi altyapılarla da yatay entegrasyon çözümleri, nesnelerin interneti çözümleri (IOT, 2021 verilerine göre ortalama kişi başına 3,5 cihaz internet üzerinden birbirine bağlanmaktadır, bu muazzam bir veri trafiği ve entegrasyon göstergesinden birisidir.), eklemeli imalat (3D), blockchain teknolojisi, robotik proses otomasyonu (RPA), akıllı fabrika uygulamaları, kağıtsız ofis uygulamaları vb. gelmektedir. Bu dönüşümde veri kalitesi, büyüklüğü, akış yönü, güvenliği, verinin işlenmesi, veri görselleştirilmesi/analitiği ve ayrıca verinin tek doğru kaynağı (Single Source of Truth) olgularına dikkat edilmelidir. Yukarıdaki ihtiyaçlar ve yol haritaları tanımlandıktan kurumun “Olası Dijital Kimlik” süreci netleştirilmiştir diyebiliriz.

Peki bu dijital dönüşümü yerine getirebilmek ya da yapılan çalışmaları hızlandırabilmek için şirketlerin neye ihtiyacı var?

İlk olarak önemli kaynaklar olan insan ve sermayeye ihtiyaç bulunuyor. Bu iki bileşenin alt faktörlerine baktığımızda ise karşımıza organizasyonel ve teknolojik faktörler çıkıyor. Bunlar sırasıyla; kurum içi iletişim, şirketin değişim kültürüne yatkınlığı, üst yönetim desteği, kurumun eğitim düzeyi ya da yeni sistemler için kurum içi farkındalık eğitimleri, iş süreçlerinin yeniden tasarlanması, kullanılacak sistemin eski sisteme uyumu veya karmaşıklığı şeklindedir. Özellikle kurum içi iletişim, üst yönetim desteği, iş süreçlerinin yeniden tasarlanması (verimli ve etkili süreçlerin tasarımı) ve yazılım/donanım karmaşıklık düzeyinin, yeni sistemlerin uygulanması ve şirketlerin bir şekilde dijitalize olmasında etkili olduğu söylenmektedir. Yönetim ile operasyon arasındaki sıkıntılar iyi tespit edilmeli ve buna göre önlemler alınmalıdır. Alman mühendislik akademisi Acatech’in 2016 ve 2017 yılları arasında yaptığı çalışmada dijital dönüşümün yönetilmesinde, şirketlerin sahip oldukları kaynaklar (insan ve altyapı), bilgi sistemleri gücü, kültürü ve organizasyon şeklinin etkili olduğu tespit edilmiştir (Yavuz, 2020).

PMI (Project Management Institute) Global, 2021 yılı içerisinde PMI 4.0 stratejisini ortaya koydu burada artık proje yönetimi ile ilgilenenlere değişim öncüsü (changemaker) olarak adlandırdı. Özellikle 2017 yılındaki PMI 2.0 stratejisinde çevik ve dijital dönüşüm vurgusu yapmakta iken yeni stratejisinde 5 ila 75 yaş aralığındaki herkesin proje yönetimi bir yetenek olarak alması gerektiğini vurgulamaktadır ve özellikle hizmetkar liderlik gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Dijitalleşme yönetiminde sertifikalı proje yöneticileri ve iş analistlerine çok fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü sertifikalı proje yönetimi profesyonelleri (PMP, PMI-PBA, DAC vb.) insan, takvim, kapsam, maliyet ve kalite yönetiminde daha başarılı olabilmektedirler. Dijital dönüşüm süreci de tamamen proje yönetimi temelleri üzerinde ilerlemektedir. Ayrıca, dijital dönüşüme başlamadan önce yetkin insan kaynağını proje yönetim ofislerinde istihdam edip şirketinizin hızlıca bu süreci yönetmesini sağlayabilirsiniz. Tabi bunu yaparken proje yönetim ofisinde de dijital araçlar (proje yönetimi aracı) kullanmayı ihmal etmeyiniz

Kaynak

[1] Yavuz H., “Dijitalleşme savunma sanayiinde nasıl uygulanabilir?”, 2020. (Link: dijitallesme.savunmasanayiidegiulik.com) ulaşım tarihi: 3.10.2021)



Hasan YAVUZ

MSc. PMP

PMI Turkey Chapter Yönetim Kurulu Başkanı

2013 yılında ODTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümünden mezun oldu. Daha sonra ROKETSAN'da üretim planlama mühendisi olarak çalışmaya başlamış ve şu anda aynı şirkette Tedarik Zinciri/Dijital Sistem Takım Lideri olarak görev yapmaktadır. Ayrıca İş Zekası Uygulamaları, E-fatura, ERP iyileştirme projesi ve Kapasite Planlama ve Detay Planlama Yazılımları vb. BT Projelerinde İş Analisti ve Proje Yöneticisi olarak görev yapmıştır.

ISO 9001, 14001, OHSAS 18001 ve AS 9100 alanlarında İç Denetçi Sertifikasına sahiptir. Ayrıca 2017 yılında Yalın Altı Sigma Yeşil Kuşak Sertifikası almıştır, PMP sertifikasına sahiptir.

2013 yılından bu yana PMI Türkiye Şubesi'nde farklı rollerde gönüllü olarak çalışmaktadır: 2013 ve 2015 yılları arasında Profesyonel Gelişim Aktiviteleri Direktör Yardımcısı, Finans Direktörü (2017), Ankara Şubesi Pazarlama Direktörü (2018), Ankara Şubesi Profesyonel Gelişim Aktiviteleri Direktörü (2019), son 2 yıldır ise Özel projeler ve operasyonlardan sorumlu başkan yardımcısı olarak çalışmaktadır. 2022 yılı PMI Türkiye Yürütme Kurulu Başkanı'dır.

Voices

INSIDE TRACK

Guiding Change



ILLUSTRATION BY CATERINA ZACUTTI

Michal Mitlanski, PMP

TITLE: Chief project officer

ORGANIZATION: Dun & Bradstreet Israel and CIAL (Latin America)

LOCATION: Tel Aviv, Israel

Michal Mitlanski stepped into her position in March 2020, just as COVID-19 circled the globe. The virus made her new role—the first of its kind at the global data analytics and business information solutions firm—all the more complex. She had to get up to speed with the organization and its development teams right as they shifted to virtual work, then spearheaded a mountain of simultaneous change initiatives—all while the organization is in the process of launching a digital platform.

What led to the creation of your role?

The leadership team at D&B Israel and Latin

America wanted to lead the organization to new heights in the data-driven solutions it provides its clients. To do that, they needed to reorganize the way the organization was working. They wanted a chief project officer to implement a portfolio of programs as well as project management processes, and to influence and accelerate a cultural and behavioral shift.

What did project execution look like before?

Everyone did what they thought was right. They worked according to their own ways of thinking, their own knowledge and vision. They worked very hard—D&B Israel has 60 years of success. But there was no project methodology across the company. The projects were not aligned with the strategy,

and the strategy was not entirely clear. And the company was not prioritizing its projects properly. If Latin America needed a project, there was no one to first make sure Israel wasn't already working on the same project, to avoid duplication of work.

How have you changed that?

I developed policies, procedures and tools to execute projects aligned with our organizational strategy. I've introduced ROI analysis, budget planning, scope of work—things that didn't happen here before. This all required a crystal-clear understanding of our vision and roadmap so we can prioritize initiatives properly. Now, we're much more aligned. Our development teams work together as one, rather than having different teams doing different things.

What have these changes meant for your project delivery?

We used to work with waterfall, and our development teams catered a lot to daily issues. That kept us from having targets and executing projects that met them. We changed to agile, and we put in place project management tools so we understand our sprints, backlog, resources and where we need to focus. Now our people define their project goals and have proper schedules and budgets in place.

How has the pandemic affected your projects?

During COVID-19, we have had to make tough decisions about whether to continue, sideline, kill or reduce the budgets of certain projects that we might

have already invested time and money in. We were able to keep our entire workforce, which was great, but some of our investments in new systems or equipment had to be pushed off until after the pandemic. Also, we only have a few project managers; we plan to add more, but for now that's on hold.

How do you secure buy-in for so much change?

It's not easy. We work across different cultures and time zones, and motivating people through video meetings and keeping everyone focused on the same target can be difficult. And because I joined the company during the pandemic, I haven't even met some of my team members in person, so building relationships can be challenging. So, I work with their managers a lot. I write down any decisions made in our meetings, create tasks based on them, and then follow up again and again to make sure we're all aligned. It takes time and patience. We're slowly seeing progress and success.

Can you describe that success with a specific project?

In 2020, we embarked on a customer-facing digital transformation project. Previously, our sales representatives approached existing or potential customers through face-to-face meetings. COVID-19 accelerated the need to provide our services through an online platform. So, this project will create e-commerce capabilities, and we'll provide software as a service for the first time. It's a huge transformation. **PM**

I write down any decisions made in our meetings, create tasks based on them, and then follow up again and again to make sure we're all aligned. It takes time and patience.



Small Talk

What's the one skill every project manager should have?

Relationship building. A great project manager should know how to motivate any type of person to deliver results.

What do you wish you'd known at the start of your career?

I'm a workaholic and I love it, but I wish I'd known how to relax a bit more.

If not your current profession, what else would you do?

My passions are travel and photography. My kids laugh because I treat every trip we take like a project that I manage. Friends say I should be a travel agent.



Straight and Narrow

We asked the project management community: *How do you correct bad habits on the team?*

NOTHING PERSONAL

“I’ve seen otherwise great project teams waste precious time on internal arguments. A team member might take productive feedback as a personal issue, instead of considering it an opportunity to improve his or her work—and that ultimately compromises the project as a whole. To keep things on track, they should listen carefully to each party’s position and focus on the behaviors and facts—not on personalities. Conflict management training could also be provided to the team in order to prevent those behaviors in the first place.”

—Marcelo Creimer, PMP, internet of things and blockchain project manager, eZly Tecnologia, São Paulo, Brazil

TICKING THE BOXES

“We juggle many things under pressure, so it can be easy to not scrutinize the details before submitting work for internal review. I created a production checklist to ensure quality when updating or creating a new webpage. New team members are required to submit a completed checklist as part of the production process until they learn the ropes. And more seasoned team members can use it as a guide as needed.”

—Deirdre Spencer, PMP, senior digital experience project manager, Simpson Strong-Tie, Pleasanton, California, USA

SHOW YOUR CARDS

“Software teams tend to fall into the ‘show it only when it’s ready’ trap. But there is no bigger mistake than building something right that should have never been built at all. I’ve helped teams break this habit by baking in frequent demos with key stakeholders as part of the plan. This improves stakeholder and team confidence, highlights key dependencies and risks, and helps secure timely feedback.”

—Venkatraman Lakshminarayanan, PMI-ACP, PMI-RMP, PMP, associate director, projects, Cognizant, Abu Dhabi, United Arab Emirates

GREATER GOOD

“I often see teams working in autopilot, executing tasks but forgetting the main purpose or the final objective. To sustain awareness amid complexity, I try to bring a different dimension of purpose to each team meeting: for whom or why we’re working on the project, how people will benefit from it or what we can learn from it. Reminders of our purpose bring meaning to the work and instigate curiosity, and it gives team members a sense that they are part of something bigger.”

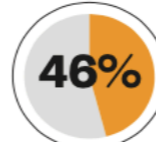
—Mariana Ladeira de Azevedo, PMP, people manager, Avanti E-Commerce, Florianópolis, Brazil

VOICE OF REASON

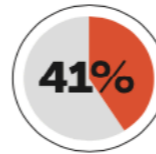
“Team members can slip into making assumptions during project execution or making decisions without first verifying with the

All for One

Building a cohesive team is one way to reduce bad habits.



of U.S. employees say working on teams is difficult due to different working styles.



say it’s more difficult to work cross-functionally than with other teams in their own department.



agree that high-performing teams share constructive feedback and commit to continuous improvement.



believe company-wide goal alignment is paramount to success—yet more than half of employees have partial to zero visibility into other teams’ goals.

Source: *The Future of Teamwork: 2020 Reflektive Trends Report*, Reflektive, 2019

product owner. To keep things aligned, I ensure the team doesn’t forget key stakeholders during our planning sessions, and I question the validation that has taken place around key features in development. Just starting the discussion about crossing all of our t’s and dotting every i helps to ensure the team is delivering intended value and meeting all requirements.”

—Emily Hannon-Luijbregts, PMP, project manager, Siemens Digital Industries Software, Breda, the Netherlands

ALVAREZ/EA/GETTY IMAGES



SHARED VISION

“Dividing project work into groups can take a toll on the team spirit. Each group might only care about the work that relates to them—for instance, the electrical group is only interested in delivering on the electrical scope. The project manager needs to communicate effectively with the entire team, sharing the concerns of each group and highlighting the importance of team synergy to project delivery. When each group respects the roles and responsibilities of the others, it helps to minimize risks, rework and poor-quality products. It’s like a soccer team: If they win, they win together, and if they lose, they lose together.”

—Ramy Kassem, PMP, quality, occupational health and safety, and environmental lead auditor, Vertiv, Melbourne, Australia

PAINT THE BIG PICTURE

“Teams can lose the balance between the urgent issues of the day and the product strategy, as well as the team’s continuous improvement. To reset, I’ll create reminders to talk about the product strategy with management. Reminding ourselves of our goals is a natural next step to analyzing how to improve our processes and fix—instead of normalizing—any pain points on the team. Promoting a culture of iterative development, not just for the product but also for processes, is key. We need to constantly check our framework to see if it’s taking us in the direction we want—and adjust accordingly.”

—María José Romo Cotera, project coordinator, Lautsprecher Teufel, Berlin, Germany

Skills Check

The top five essential team skills, according to project leaders:

1. Collaborative leadership
2. Empathy for the voice of the customer
3. Risk management
4. Innovative mindset
5. Methodology or framework governance

Source: *Pulse of the Profession® In-Depth Report: Tomorrow’s Teams Today*, PMI, 2020

“When each group respects the roles and responsibilities of the others, it helps to minimize risks, rework and poor-quality products. It’s like a soccer team: If they win, they win together, and if they lose, they lose together.”



MONZENMACHI / ISTOCK / GETTY IMAGES PLUS

Entry-Level: Untangled

Widening the search for your first project management role, taking a step up and building business analysis skills.

By Lindsay Scott

I'm a recent graduate looking for a project role, but it's been a demoralizing search. How can I improve my chances?

Whether you're a recent graduate or seeking a change in project work, competition for entry-level roles has always been fierce—and the global pandemic has only made it more challenging. But let's take a deep breath and map out the options.

Assistant-level project manager roles exist, but other types of project roles might make better post-graduate entry positions: roles in planning, such as project planners and controllers; roles in analytics and insights, such as project and data analysts; or finance roles, such as project accountants and controllers. There are also opportunities to help with governance and oversight.

Landing that first role is rarely easy. Part of the journey is showing resilience—the ability to bounce back after the many applications, tests and interviews.

Certain industries and types of organizations are more likely to need entry-level project workers, particularly those who have a master's degree in sectors such as aerospace, engineering, construction, financial services and management consultancies. Sometimes, you just need to cast a wide net.

Landing that first role is rarely easy. Part of the journey is showing resilience—the ability to bounce back after the many applications, tests and interviews. One way to stay both grounded and motivated is to seek out alternative employment while maintaining your search for a project role. At the very least, having any office-based role can help you build people skills and establish a reputation for getting tasks done—two desirable qualities for any project role.

The big picture? Look beyond “project manager” titles to get your foot in the door and jump-start a career.

I want to step up from project manager to a senior project manager position. How can I make it happen?

You have two options: Earn an internal promotion or look externally for a new position. Each option requires different tactics.

The key to seeking an internal promotion is knowing what opportunities exist. If there are bigger, riskier projects available, you will need to work on building the case for why you are the right person to take on the task. Yet, it's often easier to take that step up by looking outside your current organization. You are less likely to experience job-blockers—people who have a firm grip on the position you want and don't appear to be leaving anytime soon.

But not all external roles are equal. One organization's idea of a senior project manager is different from another's definition. You have to be sure of what you want that senior role to look like. Do you simply desire a bigger paycheck, while the nuances

in responsibilities and expectations among possible roles don't matter? Or are you looking to tackle bigger, higher-profile projects? Are you willing or eager to work within programs?

Having a clear idea makes it easier to refine your search and build your case. Then, update and tailor your résumé or CV to include compelling stories that highlight key experiences and demonstrate an ability to take on more responsibility. Such clarity also helps you identify professional strengths and weaknesses—an exercise that can help you develop a plan to address skills gaps or show hiring managers how you fit in a new role.

My new role requires me to take on business analysis, too. I've only been a project manager, so how can I add new skills quickly?

First and foremost, it's okay to learn as you go. The person who hired you must be aware that you lack experience as a business analyst, but they likely spotted something from your background that shows—with the right support and guidance—you will excel in the role.

To build new skills, check out the PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)* certification. Among many other things, it can help you learn how to work with stakeholders to define requirements and drive intended business outcomes. You should also seek out professional networking groups devoted to business analysis.

Bottom line: Embrace the opportunity to learn. The hybrid business analyst and project manager role is becoming quite common, and it will help you build strategic insights. It's a great opportunity that could give you a competitive advantage over other project professionals in the future. **PM**

Pro Tip: Tailor Your Title

Make sure the title on the personal summary area of your résumé aligns with the role you're applying for. Otherwise, you're signaling a mismatch. For instance, if you're applying for a role at a construction firm but your bio says “IT project manager,” change it to “project manager” or “project leader.” Don't overembellish: Just adapt the title accurately.

Have a career question for Lindsay Scott? Email pmnetwork@imaginepub.com



Lindsay Scott is the director of program and project management recruitment at Arras People in London, England.

Disciplined Agile: Framework'lerden Öteye Gidebilmek

Disciplined Agile

Eren Özdemir

Yazıma başlamadan önce; bu yazımda öncelikle nelerden bahsetmeyeceğime değinmek istiyorum. Bu yazımda Scrum, Kanban, SaFE gibi yöntemleri överek anlatmayacağım. Çevik olmanın "doing agile" ile pratiklerin uygulanması, "being agile" ile değer ve prensiplerin benimsenmesi olduğunu uzun uzun açıklamayacağım. "Çevik olalım, pozitif olalım, insana değer verelim, çevik liderler yetiştirelim" gibi, sadece söylemde kolay cümleler kurmayacağım. Bu konuları artık her platformda, her ortamda sık sık duymaya başladığımızı ve etkisini yitirdiğini düşünüyorum. Neden etkisini yitirdi biraz daha bilgi vereyim:

2017 yılında yapılan bir araştırmada Agile yöntemlerin % 7 -12 arasında ortalama üretkenliği arttırdığı, ölçeklendirilmiş agile yöntemlerde ise bu oranın % 3 ila 5 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucuna göre şu soruyu sorabilir miyiz: Scrum vaat ettiği 4 kat hızlanmayı sağlıyor mu?

2001 yılında agile manifestonun yayınlanması sonrasında şirketlerin dijitalleşmeye verdiği önem de bir tetikleyici olunca birçok şirket çevik dönüşümlerini IT departmanlarından başlatarak, şirketin tüm departmanlarına yaygınlaştırmaya başladı. "Software is eating the world" sözünün "The World is software" olarak değiştiği günümüzde organizasyonların popüler olan Çevik yaklaşımları (Scrum, Kanban, Spotify, SaFE vb.) kullanma oranı da giderek arttı. Peki; Çevik manifestonun yayınlanmasının ardından 20 yıl geçmiş olmasına rağmen vaat edilen büyük iyileşmeden neden hala sağlanamıyor? Şirketlerin bu konuda kafası neden hala karışık?

Gelin bu konuyu biraz daha derinleştirelim. Birçok şirket popüler yöntemlerin rüzgarına kapılmış, onlara vaat edilen hızlara uzun dönüşüm çabaları sonrasında ulaşamaları bile yeni yollar aramaya gitmişlerdir. Scrum gibi yaklaşımların sadece

takım için çözümü adreslemesinden sonra birden çok takımın, organizasyonun tamamının çevik olma ihtiyacıyla birlikte ölçeklendirilmiş çevik yöntemler ortaya çıkmış ve popülerleşmiştir. Şirketler çareyi Scrum@Scale, SaFE, LeSS, Nexus, Spotify gibi birçok ölçeklendirilmiş yöntemleri uygulamada aramışlardır. Fakat bu yöntemler de henüz başarısını kanıtlayamamıştır. Başarısızlığı sorgulamadan önce gelin şirketlerin neden bu yöntemlere bu kadar yoğunlaştığına bakalım.

Scrum, gibi yaklaşımların başarısı kanıtlanmamış olsa da bu kadar popüler olmasının 2 ana sebebi var:

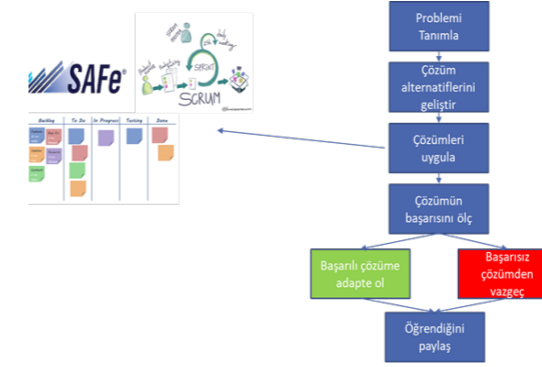
1) "For every problem there is a solution that is simple, neat—and wrong!" Evet... Basit çözümleri anlamamız ve uygulamak kolay geliyor. Scrum guide'in son versiyonu 13 sayfa. Basit, kolay ve anlaşılabilir. 3 rol, ritüeller ve eserlerden oluşuyor. Guide içerisinde de yazdığı gibi: basit, anlaması kolay ama ustaca yönetmesi zor. Peki "Sadece ustaca yönetmesi zor olduğu için mi uygulayan birçok şirket 4 kat hızı elde edemiyor?" kendinize sormanızı istiyorum.

2) "When all you have is a Hammer, everything looks like a Nail" Elinizde sadece çekiç varsa evet her şeyi bir çivi gibi görebilirsiniz. Buna "Einstellung etkisi" deniliyor. Einstellung; mekanize bir zihin durumunun gelişimidir. Einstellung etkisi, yeni problemler çözerken önceki deneyimlerinizin olumsuz etkisidir. Einstellung, sorunu çözmek için daha iyi ve daha uygun yöntemler mevcut olsa bile belirli bir sorunu belirli bir şekilde çözmeye yatınlığımıza atıfta bulunur. Yani eğer sadece Scrum, SaFE gibi yöntemleri biliyorsanız, her sorunun çözümünü burada aramanız normaldir.

Bu 2 maddeyi Çevik yaklaşımlar ile bağladığımızda, zihnimiz bu basit ve kolay olan yöntemleri öğrendiğimizde, deneyimimizi de bu yöntemler üzerine kurduğumuzda bize her sorunu bu

yöntemlerle çözebileceğimiz yanılsamasına düşürebilir. Peki o zaman ne yapmamız lazım?

Sürekli iyileştirme, PUKÖ döngüsüne bir bakalım. Sürekli iyileştirme için şirketimizin çevik olmasının önündeki engelleri tespit edip, bu engelleri ortadan kaldırmayı deneyecek aksiyonları alıp, başarılı olanları devam ettirip iyileştirmek, başarısız olanları ise öğrenmek ve uygulamayı bırakmak gerekir. Popüler olan yöntemleri (Scrum, SaFE, Spotify gibi) bu döngüye koyduğumuzda, bize şirketimizin problemlerini tespit etmeden doğrudan çözüme götürmüyor mu?



O zaman konuya yanlış yerden başlamıyor muyuz? Diyelim ki, problemleri tanımlama ile başladık, çözümleri uygulama kısmında hep aynı çözümleri uygulamıyor muyuz?

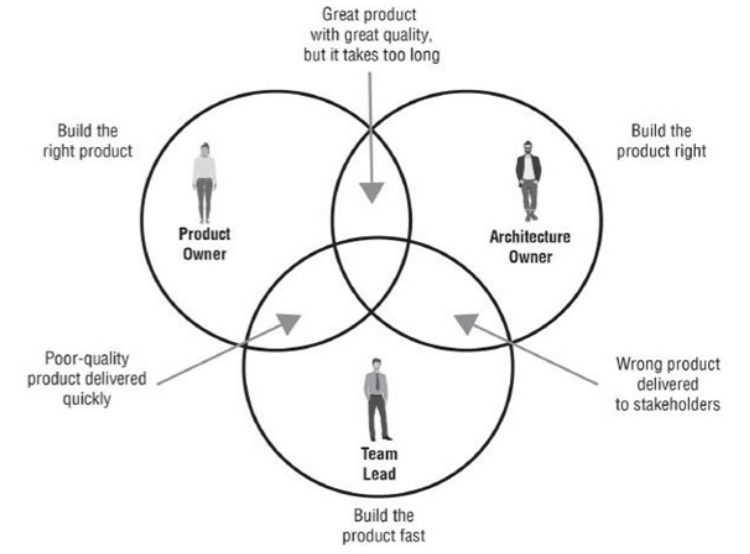
Gelin biraz da Çevik manifesto ve Scrum içerisindeki 1-2 boşluktan bahsedelim. Çevik manifestonun yarattığı devrim, öncelikle yazılım sonra diğer tüm iş yapış şekillerine getirdiği katkıdan dolayı imzası olan herkese teşekkür etmek gerekiyor. Fakat bu manifestoyu bir kutsal kitap olarak da görmemeliyiz. Değişmesi gereken her şey gibi manifestonun da değişmesi gereken alanları tabi ki var. Örneğin; çevik manifestonun 3. Prensibi:

"Çalışan yazılım, tercihen kısa zaman aralıkları belirlenerek birkaç haftada ya da birkaç ayda bir düzenli olarak müşteriye sunulmalıdır."

Günümüzde bazı yazılımlarda birkaç hafta değil, günlük, saatlik hatta daha kısa periyotlarda da çalışan yazılım teslim ihtiyacı vardır.

Manifesto büyük oranda yazılım geliştirme dünyasını kapsamaktadır fakat şirketlerin çevik dönüşümleri yazılımı değil tüm organizasyonun dönüşümünü kapsamaktadır.

Scrum' da sadece 3 rol bulunmaktadır. Fakat büyük bir yazılım ürününün bir parçası ile ilgilenen bir takım için bir mimari role ihtiyaç yok mudur? Birçok organizasyonda, birden fazla takımın aynı ürün üzerinde çalıştığı durumlarda mimari konularda sorunlar yaşanıyor. Bu rolün takım üyeleri içerisinde olması yeterli midir, doğrudan atanmış bir Architecture Owner olması daha doğru olmaz mı? Yandaki görsel bu sorunun yanıtını sizin vermenize yardımcı olacaktır.



Bu kadar bilgi verdikten sonra; "Peki nasıl Çevik olacağız?" sorusunun cevabını vermem gerekiyor. Organizasyonların bu kadar karmaşık olduğu durumlarda çevik dönüşümler için bir formül veremeyeceğimi / vermenin doğru olmadığını yukarıdaki yazımdan anladığımızdır. O zaman ne yapacağız?

Disciplined Agile bu konuda bize yol gösteren bir araç kiti sunuyor. Bu araç kitinin diğer yöntemlerden farkı ne?

Öncelikle diğer yaklaşımlar gibi bir çerçeve sunmuyor. Tüm bu yaklaşımların birleşiminden oluşan seçenekleri size sunuyor. Her kompleks problemin tek bir çözüm yolu yoktur. Her şirket hatta her takım benzersizdir. Her takımın benzersiz olduğu bir durumda, takımın sorunlarının çözümü için seçeneklerinin olması gerekir. Disciplined Agile takımların ve şirketin çeviklik konusunda ihtiyaçlarını karşılamaları için onlara bir alet çantası içerisinde seçenekler sunuyor. Takımların karşılaştığı sorunlar için alternatifler arasından en uygun olanı seçmesini sağlıyor. Takımları sadece max. 1 ay süren sprint yaklaşımı ile hareket etmeleri konusunda kısıtlamıyor, 6 farklı yaşam döngüsü ile en uygun olanı seçmelerini sağlıyor. İş yapış şekillerinin standartlaştırılıp önlerine getirilmesini değil, takımın iş yapış şekli konusunda kendisinin seçmesini ve uzmanlaşmasını sağlıyor. Sadece IT dönüşümlerini değil, Enterprise dönüşümlerinin de bütünsel tamamlanması konusunda rehberlik ediyor.

Özet olarak; Çevik dönüşümlere neden ihtiyacımız olduğunu artık sorgulamıyoruz, ihtiyacın farkındayız. Nasıl yapmamız gerektiği konusunda büyük soru işaretleri var. Popüler modelleri kopyalıyoruz fakat bu yöntemleri geliştiren firmaların dönüşümleri için harcadığı yılları sorgulamıyoruz. Dönüşümleri sadece birkaç uygulamayı hayata geçirmekten ibaret sanıyoruz. Doktorun her hastaya aspirin vermesi gibi her hastaya aynı ilacı vermek geçici bir iyileşme hissi uyandırır. Çevik dönüşümler rekabet ortamında şirketlerin hayatta kalabilmesi için bitmeyen sürekli iyileştirmelerdir. Scrum, Kanban, SaFE gibi yaklaşımlar başlangıç için iyi olabilir fakat kendi yolumuzu ve iş yapış şeklimizi geliştirdiğimizde, yani çerçevenin dışına çıktığımızda başarıyı elde edebiliriz.

NOT: Bazı terimleri orijinalliği bozulmaması için İngilizce bıraktım. Bu yazımda amacım; sizi Çeviklik konusunda gelinen durumla ilgili sizi biraz düşündürmek ve Disciplined Agile konusunda farkındalık yaratmaktır. Bir sonraki yazıma kadar Disciplined Agile konusunda daha detaylı bilgiye bu linkten ulaşabilirsiniz: <https://www.pmi.org/disciplined-agile>

Herkesin çeviklik yolculuğunda büyük başarılar elde etmesi dileğiyle...

Kaynakça :

Scott Ambler & Mark Lines., 2019. Choose Your WoW.

Agile Alliance, 2001. Manifesto for agile software development. Retrieved from <http://agilemanifesto.org/>.

Reifer, D. Quantitative Analysis of Agile Methods Survey (2017): Twelve Major Findings 1500+ Agile teams at 150 organizations.

Ambler, S. W. 2009. The agile scaling model (ASM): Adapting agile methods for complex environments.

Sahai, Rashmi & Frese, Michael. 2017. If You Have a Hammer, You Only Look for Nails: The Relationship Between the Einstellung Effect and Business Opportunity Identification.



Pamukkale Üniversitesi Bilgisayar Teknolojileri ve Programlama, Anadolu Üniversitesi İşletme lisans eğitimlerini tamamladıktan sonra, Beykent Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri, Yıldız Teknik Üniversitesi İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim, Işık Üniversitesi Executive-MBA yüksek lisans eğitimlerini tamamlamıştır.

Organizasyonel Çevik Dönüşüm, Proje Yönetimi ve IT Süreç Yönetimi konuları üzerine çalışmaktadır. Startup, orta ve büyük ölçekli firmalarda görev alarak Geleneksel ve Çevik yöntemlerle hem büyük çaplı projeler yönetmiş hem de bulunduğu firmalarda proje yönetim süreçlerinin tasarlanması ve çevik dönüşümlerin başlatılmasına katkı sağlamıştır.

"Proje Yönetimi" ve "Agile Dönüşüm: Organizasyonel Çevik Dönüşümler için 5 Önemli Adım" isimli kitapların yazarıdır.

PMI Value Stream Consultant Community' de dünyada organizasyonel çevik dönüşümlere katkı sağlamak için çalışmalar yapmaktadır.

Şuanda LC Waikiki CEO Strateji ve Dönüşüm ofisi ve ALL4AGILE Danışmanlık firmasında Organizasyonel Çevik Dönüşümler üzerine çalışmaktadır. Ayrıca Kanada' da bulunan Clubagile eğitim ve danışmanlık firmasında Disciplined Agile eğitimlerini global sınıflar üzerinden vermektedir.

DAVSC (DA Value Stream Consultant), SAFE Program Consultant (SPC), SAFe Agilist (SA), Certified Scrum@Scale Practitioner, DASSM (DA Senior Scrum Master), PSM, PSPO, PAL, ITIL sertifikaları da bulunmaktadır.



airfocus +

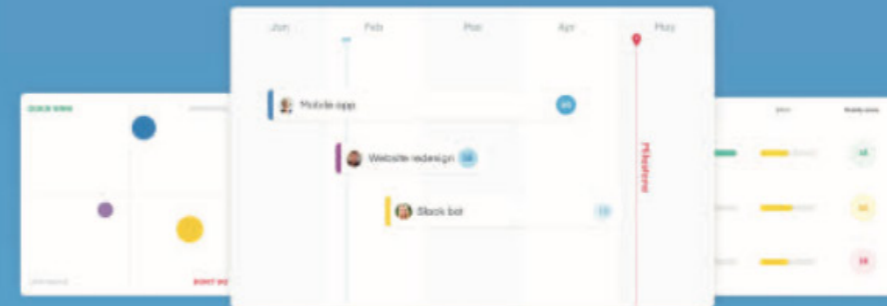
Project Management Institute.

Take the guesswork out of project planning

With airfocus, it is easy to prioritize what to do next confidently, create lean roadmaps, and align your organization.

Project Management Institute (PMI) partnered with airfocus, the leading all-in-one project planning software, to put established methodologies into action.

Go to airfocus.com/PMI, log in with your PMI® credentials, and try it out now.



Join thousands of teams already using airfocus

airfocus.com/PMI



Attend a PMI SeminarsWorld® or Virtual Experience Series event to gain the capabilities and skills you need to turn ideas into reality.

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

STATEMENT OF OWNERSHIP

STATEMENT OF OWNERSHIP, MANAGEMENT, AND CIRCULATION

1. Publication Title: **PM Network**
2. Publication Number: **1040-8754**
3. Filing date: **12/09/20**
4. Issue Frequency: **Monthly**
5. Number of Issues Published Annually: **6**
6. Annual Subscription Price: **\$42.00**
7. Complete Mailing Address of Known Office of Publication: **Project Management Institute Global Operations Center, Publishing Department, 14 Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA**
8. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of the Publisher: **Project Management Institute Global Operations Center, 14 Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA**
9. Full Names and Complete Mailing Addresses of Publisher: **Kirstin Hodgson, 14 Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA**
10. Owner: **Project Management Institute, 14 Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA**
11. Known Bondholders, Mortgages, and Other Security Holders Owning or Holding 1 Percent or More of Total Amount of Bonds, Mortgages, or Other Securities: **None**
12. Tax Status (For completion by nonprofit organizations authorized to mail at nonprofit rates). The purpose, function, and nonprofit status of this organization and the exempt status for federal income tax purposes: **Has Not Changed During Preceding 12 Months**
13. Publication Title: **PM Network**
14. Issue Date for Circulation Data Below: **October 2020**

15. Extent and Nature of Circulation	(Average No. Copies Each Issue During Preceding 12 Months)	(No. Copies Single Issue Published Nearest to Filing Date)
a. Total No. of Copies (Net Press Run)	13,033	12,258
b. Paid Circulation		
(1) Mailed Outside-County Paid Subscriptions Stated on PS Form 3541	13,010	11,071
(2) Mailed In-County Paid Subscriptions Stated on PS Form 3541		
(Include paid (2) distribution above nominal rate, advertiser's proof copies, and exchange copies)	N/A	N/A
(3) Paid Distribution Outside the Mails Including Sales Through Dealers and Carriers, (3) Street Vendors, Counter Sales, and Other Paid Distribution Outside USPS®	0	0
(4) Paid Distribution by Other Classes of Mail Through the USPS® (e.g., First-Class Mail®)	0	0
c. Total Paid Distribution (Sum of 15b (1), (2), (3) and (4))	13,010	11,071
d. Free or Nominal Rate Distribution (By Mail and Outside the Mail)		
1. Free or Nominal Rate Outside-County Copies included on PS Form 3541	5	5
2. Free or Nominal Rate In-County Copies included on PS Form 3541	0	0
3. Free or Nominal Rate Copies Mailed at Other Classes Through the USPS (e.g., First-Class Mail)	0	0
4. Free or Nominal Rate Distribution Outside the Mail (Carriers or other means)	0	0
e. Total free or Nominal Rate Distribution (Sum of 15d (1), (2), (3) and (4))	5	5
f. Total Distribution (Sum of 15c and 15e)	13,015	11,076
g. Copies not Distributed	1,146	1,826
h. Total (Sum of 15f and g)	14,161	12,902
i. Percent Paid (15c / 15f x 100)	99.9%	99.9%

16. Electronic Copy Circulation	(Average No. Copies Each Issue During Preceding 12 Months)	(No. Copies Single Issue Published Nearest to Filing Date)
a. Paid Electronic Copies	559,631	595,083
b. Total Paid Print Copies+Paid Electronic Copies (Lines 15c+16a)	572,641	606,154
c. Total Print Distribution+Paid Electronic Copies (Lines 15f+16a)	572,646	606,159
d. Percent Paid (Both Print & Electronic Copies)(16b / 16c x 100)	99.9%	99.9%

17. This Statement of Ownership will be printed in the **March/April 2021** issue of this publication.
18. Name and Title of Editor, Publisher, Business Manager, or Owner: **Kristin Hodgson Date: 12/09/20**

GOOD READS FROM PMI

Project Management Institute

Citizen Development: The Handbook for Creators and Change Makers

As every sector and industry faces the challenges of disruption and transformation in this digital revolution, there is one thing that leverages the power of people to harness the possibilities and remain competitive: citizen development.

Citizen development allows anyone to build applications without software expertise—significantly faster and at a fraction of the cost. The average person now has the capability of creating their own tools to solve their unique problems. And, with the help of sophisticated artificial intelligence engines, what used to take months is now reduced to mere hours, sometimes without much more than a data spreadsheet.

This is the true embodiment of The Project Economy, where people have what they need, when they need it, to turn their ideas into reality.

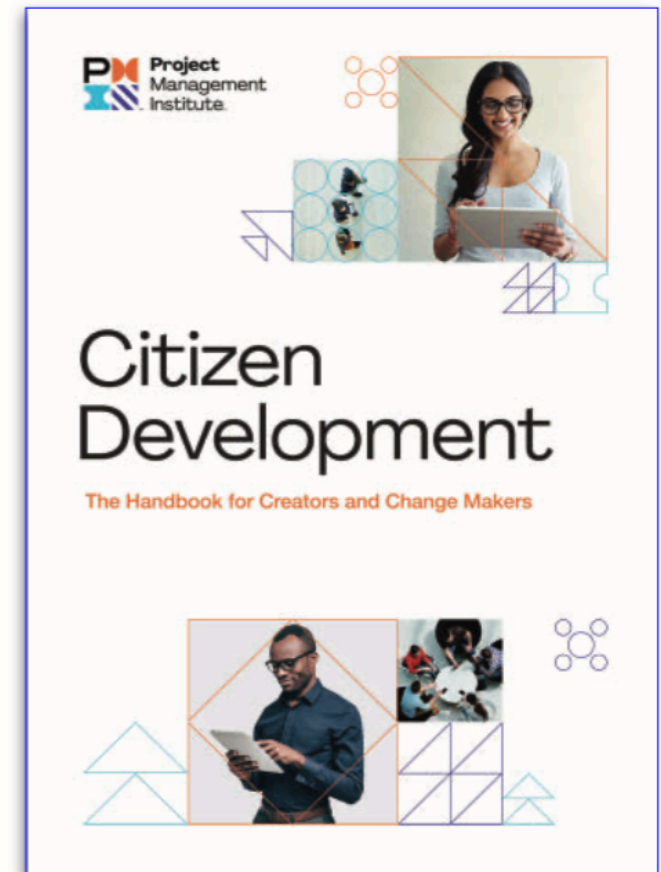
Citizen Development: The Handbook for Creators and Change Makers allows you to learn the tools and techniques needed to introduce and scale citizen development for your projects, unlocking the value that already exists within your organization and people. It provides the latest thinking on citizen development from industry thought leaders, no-code/low-code vendors, transformation experts and executives who oversee large technology investments.

"Giving the citizens access to manipulate and do things with the data, to combine data sets, is very powerful," said a global director, internet of things.

"This tool could help deliver The Project Economy and provide people with the skills and capabilities to be successful in their organizations," said a medical device director of strategy.

Let this handbook help guide your organization to deliver citizen development projects, design better apps, scale the operating model, align key stakeholders and grow citizen development.

Project Management Institute, 2021, ISBN: 9781628256710, paperback, 253 pages, US\$49.00 List Price



The average person now has the capability of creating their own tools to solve their unique problems.

HOW TO ORDER

<https://www.pmi.org/help-marketplace/books-and-pmi-logo-items-help>

Enjoy a special offer of 25% off the retail price now through 31 March 2021.

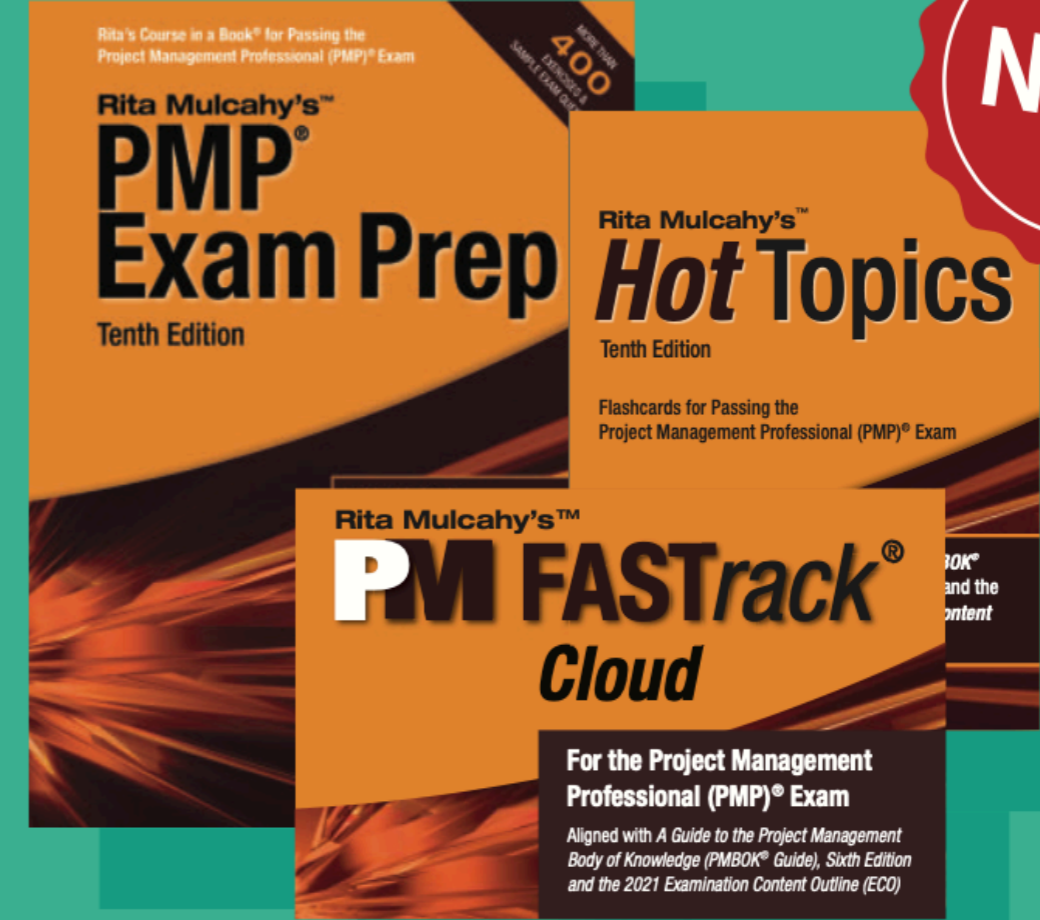
SPONSORLUK ADIMLARI



Rita Mulcahy's Exam Prep System

Celebrating 30 Years

NEW



Prep Book · Flashcards · Exam Simulator
Available TODAY · Print or Online Subscription

RMC LEARNING SOLUTIONS®

Learn More. Faster.

Phone: 952-846-4484

Email: info@rmcls.com

Website: www.rmcls.com

"PMP" "PMBOK" and Project Management Professional (PMP) are registered trademarks of the Project Management Institute, Inc.

PMI Türkiye
Sponsor Buluşması

1

2

PMI Türkiye
Sponsorlara Neler Katabilir?

3

Sponsor, PMI Türkiye
Sponsorluk Haklarından
hangilerini talep eder?

4

Talep edilen tüm haklar
üzerinden sponsorluk
bedeli belirlenir.

5

Sponsorluk sözleşmesi
/ işbirliği protokolü
imzalanır

6

Sözleşme maddeleri
uygulanır

7

Etkinlik bazlı veya uzun
yolculuklu işbirlikleri başlar





Projectified®

Projectified podcast is your path to the next level.

Listen to fresh perspectives from leading professionals on emerging trends that are impacting projects.



Download the free podcast at PMI.org/Podcast

