

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ
VE BİR ORGANİZASYON UYGULAMASI**

Muhammed KABAK

**Danışman
Prof. Dr. Onur ÖZVERİ**

İZMİR - 2013

YÜKSEK LİSANS
TEZ/PROJE ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Muhammed KABAK
Tez Başlığı : Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri ve Bir Organizasyon Uygulaması.
Savunma Tarihi : 14.08.2013
Danışmanı : Prof.Dr.Onur ÖZVERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı

Prof.Dr.Onur ÖZVERİ

Doç.Dr.Ali ÖZDEMİR

Yrd.Doç.Dr.Mehtap TUNÇ

Üniversitesi

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

İmza

Oybirliği

Oy Çokluğu ()

Muhammed Kabak tarafından hazırlanmış ve sunulmuş " Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri ve Bir Organizasyon Uygulaması" başlıklı Tezi / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri ve Bir Organizasyon Uygulaması" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

26/07/2013

Muhammed KABAK

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri ve Bir Organizasyon Uygulaması

Muhammed KABAK

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Bilimi Programı

Süreç yönetimi, işletmenin tüm süreçlerinin performanslarının geliştirilmesi amacıyla yönetilmesini esas alan, tutarlı uygulama, var olan sorunların kolay bir şekilde belirlenmesi ve çözülmesine olanak sağlama, etkinliği artırma, çevikliğin sağlanması ve entegrasyon kolaylığı gibi avantajlarla işletmelere daha yüksek müşteri tatmini ve rekabet avantajı sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır.

Süreç yönetimi olgunluk modelleri işletmelerin süreç yönetimi olgunluk seviyelerini belirleyen ve bir üst olgunluk aşamasına ulaşmak adına atılması gereken adımlarla ilgili işletme yöneticilerine rehberlik eden modellerdir. Süreç yönetimi olgunluk modelleri açısından işletmenin bulunduğu seviyeye göre bir üst olgunluk seviyesi daha başarılı süreç yönetimi uygulaması ve süreç yönetimine ilişkin daha başarılı sonuçları ifade etmektedir. Literatürde süreç olgunluğunun değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiş çok sayıda olgunluk modeli mevcuttur.

Bu çalışmada İzmir'de faaliyet gösteren bir yüksek okulun süreç olgunluk seviyeleri ve organizasyon süreç yönetimi olgunluk seviyesinin değerlendirmesi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Süreç, Süreç Yönetimi, Olgunluk, Süreç Yönetimi Olgunluğu

ABSTRACT

Master's Thesis

**Business Process Management Maturity Models and An Organisation
Application**

Muhammed KABAK

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management Science Program

Business Process Management is based on management of all process in an enterprise to devolpment of their performance. It has a lot of advantages like consistent execution, it is make possible easily determination and solving of existing problems, increasing the productivity, integration facility etc. So, enterprises acquiring much more customer satisfaction and competitive advantage with business process mangement.

Business process management maturity models are used to determine enterprise's business process management levels and guidelines to reach next maturity level. According to this models, the next maturity level means much more successful business process management execution and more successful results regarding business process management. In literature, there are a lot of business process management maturity models are devolped to evaluation enterprise's business process maturity

In this paper, be assessed process and business process management maturity level of a gradute school in İzmir

Keywords: Process, Business Process Management, Maturity, Business Process Management Maturity

SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ VE BİR ORGANİZASYON UYGULAMASI

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	
iii	
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	
viii	
ŞEKİLLER LİSTESİ	ixi
EKLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM SÜREÇ YÖNETİMİ

1.1 SÜREÇ YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ	2
1.1.1 Klasik Yönetim Teorisi	2
1.1.2 Neoklasik Yönetim Teorisi	3
1.1.3 Modern Organizasyon Teorisi	4
1.1.4 Çağdaş Yönetim Teorisi	4
1.2 SÜREÇ YÖNETİMİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR	5
1.3 SÜREÇ KAVRAMI	7
1.3.1 Sürecin Temel Unsurları	10
1.3.2 Sürecin Özellikleri	11
1.3.3 Süreçlerin Sınıflandırılması	12
1.3.4 Süreç Hiyerarşisi	14

1.4 SÜREÇ YÖNETİMİ	16
1.5 SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMA NEDENLERİ	20
1.6 SÜREÇ YÖNETİMİ METODOLOJİSİ	21
1.7 SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ SAĞLADIĞI FAYDALAR	23

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ

2.1 OLGUNLUK KAVRAMI VE OLGUNLUK MODELLERİ	28
2.2 SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ	30
2.2 SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	40
2.3 SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ DİZAYN PRENSİPLERİ	48
2.3.1 Temel Dizayn Prensipleri (TDP)	49
2.3.2 Tanımlayıcı Amaçla Kullanım İçin Dizayn Prensipleri (TAKİDP)	50
2.3.3. Normatif Amaçlı Kullanım İçin Dizayn Prensipleri (NAKİDP)	50
2.4 EN YAYGIN KULANILAN ÜÇ SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ	51
2.4.1 OMG Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli (OMG BPMMM)	51
2.4.2 Rosemann ve de Bruin Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli (BPMMM)	60
2.4.3 Hammer Süreç ve İşletme Olgunluk Modeli (PEMM)	73
2.4.3.1 PEMM ile Süreç Olgunluğunun Değerlendirilmesi	74
2.4.3.2 PEMM İle İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğunun Değerlendirilmesi	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR ORGANİZASYONUN SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK SEVİYESİNİN BELİRLENMESİ

3.1 UYGULAMA YERİ	85
3.2 AMAÇ VE YÖNTEM	87
3.3 SÜREÇ OLGUNLUĞUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ	90

3.3.1 Mezuniyet İşlemleri Sürecinin Olgunluk Değerlendirilmesi	90
3.3.2 Döner Sermaye Bütçesi İçin Malzeme - Demirbaş Satınalma Sürecinin Olgunluk Değerlendirilmesi	97
3.4 İŞLETME SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK DEĞERLENDİRMESİ	103
SONUÇ	108
KAYNAKÇA	112
EKLER	

KISALTMALAR

CMM	Capability Maturity Model - Kapasite Olgunluk Modeli
CMMI	Capability Maturity Model Integration - Kapasite Olgunluk Model Entegrasyonu
PEMM	Process and Enterprise Maturity Model - Süreç ve İşletme Olgunluk Modeli
EFQM	European Foundation of Quality Management - Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
OMG	Object Management Group
ABPMP	Associated Business Process Management Professionals - Süreç Yönetimi Profesyoneller Birliği
vPMM	Value Based Process Management Maturity Model - Değer Odaklı Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli
IMCO	Input/Mechanism/Control/Output - Girdi/Mekanizma/Kontrol/Çıktı
SEI	Software Engineering Institute - Yazılım Mühendisliği Enstitüsü
PMMA	Process Management Maturity Assessment - Süreç Yönetimi Olgunluk Değerlendirme Modeli
TDP	Temel Dizayn Prensipleri
TAKİDP	Tanımlayıcı Amaçla Kullanım İçin Dizayn Prensipleri
NAKİDP	Normatif Amaçla Kullanım İçin Dizayn Prensipleri
OMG BPMMM	OMG grup tarafından yayınlanan Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli
BPMMM	Rosemann ve De Bruin Tarafından Geliştirilen Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli
BPM	Business Process Management - Süreç Yönetimi
BPR	Business Process Reengineering - İş Süreçleri Yeniden Yapılandırma
TQM	Total Quality Management - Toplam Kalite Yönetimi
APQC	American Productivity & Quality Center - Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Süreçlerin Sınıflandırılması	s. 13
Tablo 2: Garvin Süreç Sınıflandırması	s. 14
Tablo 3: Süreç Yönetimi Uygulamanın Faydaları	s. 26
Tablo 4: Süreç Yönetimi Faktörler ve Faydalar	s. 27
Tablo 5: Örnek Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri	s. 33
Tablo 6: Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri Değerlendirme Soruları	s. 38
Tablo 7: Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri Üzerine Yapılan Çalışmalar	s. 48
Tablo 8: OMG BPMMM Olgunluk Seviyeleri ve Süreç Alanları	s. 58
Tablo 9: BPMMM Boyutları	s. 70
Tablo 10: PEMM Süreç Olgunluk Değerlendirme Matrisi	s. 76
Tablo 11: PEMM İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirme Matrisi	s. 81
Tablo 12: Süreç Olgunluk Değerlendirme Formu Örneği	s. 89
Tablo 13: Süreç Yönetimi Olgunluk Değerlendirme Formu Örneği	s. 90
Tablo 14: Mezuniyet İşlemleri Süreci Olgunluk Matrisi	s. 94
Tablo 15: Malzeme - Demirbaş Satınalma Süreci Olgunluk Matrisi	s. 100
Tablo 16: Organizasyon Süreç Yönetimi Olgunluk Matrisi	s. 104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Süreçlerin Genel Yapısı	s. 9
Şekil 2: DeToro ve McCabe Süreç Hiyerarşisi	s. 15
Şekil 3: Süreç Hiyerarşisi	s. 16
Şekil 4: Rumler'ın Süreç Yönetimi Modeli	s. 19
Şekil 5: Süreç Yönetimi Uygulama Modeli	s. 22
Şekil 6: Düşük ve Yüksek Olgunluk Seviyelerinin Karşılaştırılması	s. 31
Şekil 7: BPMMM Olgunluk Faktörleri ve İlgili Kapasite Alanları	s. 69
Şekil 8: BPMMM'nin Üç Boyutlu Yapısı	s. 71
Şekil 9: Mezuniyet İşlemleri Süreci Süreç Haritası	s. 92
Şekil 10: Malzeme - Demirbaş Satınalma Süreci Süreç Haritası	s. 99

EKLER LİSTESİ

EK 1: Süreç Olgunluk Değerlendirme Formları	ek s.1
EK 2: İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirme Formları	ek s.2

GİRİŞ

İşletmeler, sürekli olarak gelişen müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve rekabet şartlarına ayak uydurabilmek amacıyla klasik hiyerarşik yönetim anlayışından süreç yönetimi anlayışına geçiş yapmaktadır. Süreç yönetimi, fonksiyonel sınırları aşarak yatay bir şekilde bütün işletme çapında uygulanan tüm süreçlerin, tanımlanması, belgelenmesi, sahiplerinin atanması, düzenli performans takiplerinin ve performans iyileştirmelerinin yapılmasına dayalı bir yönetim anlayışını ifade eder.

İşletmelerin başarılı bir süreç yönetimi uygulaması gerçekleştirebilmeleri için, süreç yönetimi becerisi bakımından hangi noktada olduklarının belirlenmesi ve daha başarılı süreç yönetimi uygulamaları gerçekleştirebilmeleri için atmaları gereken adımların tanımlanması gerekir. Bu amaçla, araştırmacılar işletmelerin süreç yönetimi becerilerini olgunluk perspektifinden değerlendirmeye yarayan ve "Süreç yönetimi olgunluk modelleri" adı verilen değerlendirme modelleri geliştirmiştir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde süreç yönetiminin tarihçesi, süreç yönetimi alanında yapılan çalışmalar, süreç kavramı, süreç yönetimi, süreç yönetimi uygulama nedenleri, süreç yönetimi metodolojisi ve süreç yönetimi uygulamalarının sağladığı faydalar üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde olgunluk kavramı ve olgunluk modelleri, süreç yönetimi olgunluk modelleri ile ilgili genel çerçeve, süreç yönetimi olgunluk modelleri üzerine yapılan çalışmalar, olgunluk modellerinin dizayn edilmesi aşamasında göz önünde bulundurulacak dizayn prensipleri ve literatürde en fazla atıf yapılan üç olgunluk modelinin ayrıntılı olarak incelenmesine yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise İzmir'de faaliyet gösteren bir yüksekokulun süreç ve süreç yönetimi olgunluk seviyesi Michael Hammer'ın Süreç ve İşletme Olgunluk Modeli ile belirlenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ

1.1 SÜREÇ YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ

Yönetimsel sorunların çözümlenmesinde bilimsel yöntemlerin uygulanmaya başlandığı 19. yüzyıldan, süreç yönetiminin de içinde bulunduğu çağdaş yaklaşım ve tekniklerin uygulandığı günümüze kadar yönetim düşüncesinin geçirdiği evrim aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Yanat, 2006: 15).

1.1.1 Klasik Yönetim Teorisi

Yönetim biliminde ilk ortaya çıkan yönetim teori olan klasik yönetim düşüncesinin, birbirini tamamlayan niteliklere sahip üç temel teori üzerine kurulu olduğu söylenebilir. Bu teoriler Frederick Taylor tarafından geliştirilen “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, Henry Fayol tarafından geliştirilen “Yönetim Süreci Yaklaşımı” ve Max Weber tarafından geliştirilen "Bürokrasi Yaklaşımıdır" (Yanat, 2006: 16).

Klasik yönetim düşüncesi iki ana fikir etrafında toplanmıştır: Birincisi; rutin işlerin yapılmasında makinelerle birlikte insanların etkin olarak kullanılabilmesi, ikincisi ise biçimsel organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Klasik yönetim yaklaşımında organizasyon yapısı üzerinde durulmuş ve insan unsuru göz ardı edilmiştir. Bu nedenle bu anlayış mekanik ve bürokratik olmakla eleştirilmiştir (Sarıkaya, 2008: 8).

Klasik yönetim düşüncesine göre iş yapılan mekan çevre koşullarından etkilenmemektedir ve yönetici elinde bulundurduğu insanlardan en yüksek verimi elde edecek şekilde bir düzen ve işbölümü meydana getirerek hedefe ulaşmalıdır. Rasyonellik ve çevre ile etkileşime kapalı bir üretim sistemi içerisinde kural ve kaidelere dayalı etkili bir üretim organizasyonu oluşturulmalıdır (Eren, 2009:18). Klasik yönetim düşüncesi insanın en önemli güdüleyicisinin para olduğunu varsaymaktadır. İşçileri birer ekonomik insan olarak gören bu anlayış Taylor’un

parça başına ücret sisteminde olduğu gibi çeşitli teşvik edici ödeme planlarının belirlenmesi ile gelişmiştir (Hodgetts, 1997: 35).

1.1.2 Neoklasik Yönetim Teorisi

Klasik yönetim teorisinin yaşanan değişim ve gelişmelerle birlikte işletmelerin çeşitli yönetsel sorunlarının çözümünde yetersiz kalması neticesinde 1930 lu yıllardan itibaren neoklasik yönetim anlayışı ortaya çıkmış ve yönetim alanına hakim olmuştur. Neoklasik yönetim yaklaşımı, yönetime yeni ilkeler koymaktan ziyade, klasik yönetim teorisinin eksiklerini tamamlayıcı nitelikte bir anlayışla ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim anlayışında eksik olan insanın duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket ettiği gerçeği, neoklasik yönetim anlayışının temel dayanak noktasıdır. Klasik yönetim teorisinin esasını bilimsel yönetim oluştururken, neoklasik yönetim teorisinin esası insan ilişkilerine dayanır (Yanat, 2006: 23). Neoklasik yönetim teorisinde işletme içerisinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanmak, işletme yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek ve organizasyon içinde oluşan sosyal grupları tanımak gibi konular üzerinde durulur (Sarıkaya; 2008: 8).

Lewin ve arkadaşları tarafından yürütülen önderlik araştırmaları, Elton Mayo ve ekibi tarafından yürütülen Hawthorne araştırmaları, L. Warner tarafından yürütülen Yankee City araştırması, Hartwood imalat işletmesi araştırması vb. araştırmalar neoklasik yönetim düşüncesinin dayanağını oluşturan bulguların elde edildiği araştırmalardır (Eren, 2009: 40). Neoklasik yönetim düşüncesine yöneltilen en önemli eleştiri yönetim amaçlarını peşinen kabul eden araştırmacıların bu amaçlara ulaşacak araçları önemsemeyerek işçileri inceledikleri, bundan dolayı da araştırmacıların insanların işlerine taşıdıkları kişisel davranışlara gerekli özeni göstermedikleri ve sonuç olarak ekstra örgüt baskılarıyla ekibin sağladığı etkileri gözden kaçırdıkları noktasındadır (Hodgetts, 1997: 39).

1.1.3 Modern Organizasyon Teorisi

Klasik ve neoklasik yönetim teorilerinin yönetim ve örgüt sorunlarını çözmeye yetersiz kalması bu alanda yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Modern yönetim kuramı bu iki yaklaşımın olumlu yönlerini uyumlaştırma ve insan unsuruna yaklaşımlarında orta yolu bulma ihtiyacı üzerine ortaya çıkmıştır. 1950 ve 1960 lı yıllarda ortaya çıkan yöneylem araştırması teknikleri bu kuram üzerinde büyük etki yapmıştır. Modern organizasyon teorisi “Sistem Yaklaşımı” ve “Durumsallık Yaklaşımını” içermektedir. (Yanat, 2006: 30)

Sistem yaklaşımı organizasyonu kendisini oluşturan süreçler ve alt sistemlerden oluşan ve bu unsurların organizasyonun genel amacını gerçekleştirmek üzere birbiri ile iletişim içerisinde oldukları bir ana sistem olarak ele alır. Bu yaklaşımda organizasyonlar çevresi ile ilişkili bir açık sistem olarak ele alınır ve çevresel değişimlere ayak uydurabilmek için organizasyonun kendi içinde değişiklikler yapabilmesine olanak tanınır (Sarıkaya, 2008, 10). Chester Bernard, Herbert Simon, George Homans ve Philip Selznick sistem yaklaşımı üzerinde önemli çalışmalar yapan bilim adamlarından bazılarıdır (Eren, 2009: 52).

Durumsallık yaklaşımı ise her organizasyonun durumu, faaliyet alanı ve çevresinin diğerlerinden farklı olmasından dolayı yönetim ve organizasyon biçimi ve sisteminin kendine özgü olması gerektiği esasına dayanır (Sarıkaya, 2008, 10). İşletme ve çevre ilişkilerine yeni bir boyut getiren bu yaklaşım tasviri ve gözlemsel bir nitelik taşımaktadır. Varsayımlara dayanmayan, işletmenin faaliyet gösterdiği çevre koşullarının ve durumunun gözlenerek, araştırılarak ortaya konulması esasına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda genellemeden ziyade, işletmenin içinde bulunduğu koşullara indirgeme söz konusudur (Eren, 2009: 71).

1.1.4 Çağdaş Yönetim Teorisi

Haberleşme ve bilgi işleme teknolojileri konusunda yaşanan gelişmeler, globalleşme ve uluslararası rekabet ve insanların algı ve beklentilerinin değişmesi gibi faktörler toplumsal değişimlere neden olmuş ve yaşanan değişimler yönetim kavram ve uygulamaları konusunda çağdaş yönetim anlayışı adı altında incelenen

yeni görüşlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing) ve değişim mühendisliği çalışmaları çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde ortaya çıkan uygulamalara örnek gösterilebilir (Yanat, 2006: 39).

Süreç tasarımı ve işlerin bilimsel olarak ele alınması Frederic Taylor'a kadar uzanır. Organizasyon yapı ve dinamiklerinin önem kazanması Henri Fayol, Alfred Sloan ve Peter Drucker ile ve bilgi ve ölçüm sistemleri George Siemens ile ortaya çıkmıştır. Süreç yönetiminin temel esaslarından olan "Müşteri odaklılık" kavramı ise ilk olarak Robert Wood tarafından kullanılmıştır. Bu tarihsel seyir süreç odaklı yönetim yaklaşımının kendisinden önce ortaya atılmış olan görüş, teori ve yöntemlerden önemli ölçüde etkilendiğini ortaya koymaktadır (Özveri;2007: 75).

Günümüzde işletmeler üç temel zorunlulukla karşı karşıyadır. Bunlardan ilki, küreselleşmeye ayak uydurmaktır ve birçok şirketin dünya pazarına girmesi anlamını taşımaktadır. İkincisi, müşteri memnuniyetini sağlamadır ve ürünlerin müşteri beklentilerine göre zamanında teslim edilmesi ve kullanımının sağlanması sonucunu ortaya çıkaracak segmentasyon ve sınıflandırmalar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Üçüncüsü ise, çevikliğin sağlanmasıdır ve işletmelerin proaktif bir anlayışla değişime hızlı bir şekilde uyum sağlamasıdır (Sarıkaya, 2008: 13).

1.2 SÜREÇ YÖNETİMİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Süreç yönetiminin ilk akımı 1920 li yıllarda Frederic Taylor'un süreçlerin pratikte kesin olduğu ancak prosedürde var olmadığını ileri süren teorisi ile ortaya çıkmış, ikinci akım süreçlerin yeniden tasarlanabileceği varsayımı ile sonraki on yıldan fazla sürede yol gösterici olmuştur. Üçüncü akım ise işletmelerin ve çalışanların yeni iş süreçleri oluşturma ve optimize etme imkanına sahip olduklarını savunur. Buna göre aktif iş süreçleri başından sonuna kadar takip edilebilir ve geliştirilebilir (Tepe, 2007: 19).

İşletme yönetimi bakımından en önemli yönetsel yaklaşım haline gelen süreç yönetimi üzerine son dönemde yapılan çalışmalardan bazıları aşağıda tarihsel sıra ile sunulmuştur. Hammer ve Champy (1993) bilişim teknolojilerini iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını sağlayan bir anahtar olarak tanımlamıştır. Aynı

yazarlar bununla birlikte bilişim teknolojilerinin desteğine rağmen iş değişim projelerinde % 50 den fazla hata gözlemlendiğini belirtmiştir (Tepe, 2007:20).

Blokdijk (2008), süreç yönetimi ile ilgili en çok üzerinde durulan ve süreç yönetimi uygulamalarının başarısına etki eden faktörler ve süreç yönetimi uygulamalarının anahtar noktaları, yeni nesil süreç yönetimi araçları, farklı süreç yönetimi uygulama çeşitleri vb. konular üzerinde durmuştur. Yazar süreç yönetimini, çok sayıda görev veya aktivitenin müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının etkin bir şekilde karşılanması için uygun düzenlemelerin yapılması olarak tanımlamış ve birbiri ile ilişkili aktivitelerin esneklik, yenilik ve teknoloji ile entegrasyonu sağlayacak şekilde düzenlenmesinin dinamik süreçler oluşturacağı ve bu süreçlerin başarılı bir şekilde uygulanmasının büyüme ve gelişmeyi sağlayacağını ifade etmiştir.

Fingar (2008), çalışmasında günümüzde süreç yönetiminin organizasyonların mevcut yönetim uygulamalarını geliştirmelerine olanak sağlayan taktiksel süreç yönetimi anlayışından, süreç yeniliği yoluyla stratejik kapasitelerini artırarak rekabet avantajı sağlayan yeni bir süreç yönetimi anlayışına doğru geçiş yaptığını ifade ederek, ilerleyen dönemlerde süreç yönetimi araştırma ve uygulamalarının beş konu üzerine odaklanacağını ifade etmiştir; iş süreçleri yönetim sistemi, süreç odaklı mimari ve metotlar, insan ilişkileri yönetimi, kompleks olayların süreçlendirilmesi ve etken bazlı teknolojiler.

Hammer (2008), süreç yönetimini tanımlamış ve süreç yönetiminin prensipleri ve süreç yönetimini sınırlayan unsurlar üzerinde durmuştur. Hammer'e göre süreç yönetiminin ilkelerinden bazıları şunlardır; tüm işler süreçle yapılır, herhangi bir süreç, süreçlerin belirlenmemiş olmasından iyidir, iyi bir süreç dahi etkin bir şekilde işletilmelidir, iyi bir süreç dahi daha iyi bir hale getirilebilir, her iyi süreç, süreç döngüsünün sonunda geliştirilmezse kötü bir süreç haline gelir. Yazar süreç yönetimini sınırlayan faktörleri ise; süreç yönetimi ile birlikte yönetimin yapısının değişmesi ve sorumlulukların belirlenmesi ile ilgili karşılaşılan sorunlar, yeterli bilgi teknolojisi desteğinin olmaması, işletmeler arası süreçlerin yaygın olmaması, olanlarda da süreç sahibi ve metrikleri gibi unsurların uygun bir şekilde belirlenmemesi, endüstri dallarının her birinde yaygın olarak uygulanan standartların bulunmaması, süreçlerin organizasyon stratejilerine uygun olarak

belinlenmemesi ve süreç yönetimi uygulamalarının endüstri yapısına etkileri olarak sıralamıştır.

Jeston ve Nelis (2008), çalışmalarında süreç yönetimi ile ilgili genel bir çerçeve çizmiş ve süreçlerin geliştirilmeden önce neden standardize edilmesi gerektiği, süreç yönetimi uygulamasını tetikleyen faktörler, organizasyonel strateji ve süreç mimarisinin süreç yönetimi uygulamaları için önemi vb. konular üzerinde durmuştur. Yazarlar liderlik, süre yönetimi projesinin başında bulunan yöneticinin tecrübesi, organizasyonel stratejiye uygunluk, süreç mimarisi, süreç yönetimi uygulamalarında yapısal bir yaklaşım geliştirilmesi, insan ve çevre, değişim çalışmalarında insan faktörü, sürdürülebilir performans ve değer oluşturma faktörlerini süreç yönetimi uygulamalarının başarısı için kritik faktörler olarak ele almıştır.

Rosemann ve Brocke (2010), çalışmalarında süreç yönetimi olgunluk modellerinde yer alan olgunluk faktörlerine dayalı olarak süreç yönetiminin altı temel unsurunu tanımlamıştır. Yazarlara göre bu altı unsur: stratejik düzenleme, yönetim, süreç yönetimi uygulama metotları, bilgi teknolojisi, çalışanlar ve değişim kültürüdür. Bu altı temel unsur organizasyonun süreç yönetimi uygulama seviyesini gösteren faktörler olarak ele alınmıştır.

Ohtonen ve Lainema (2011), süreç yönetimi uygulamalarının başarısına etki eden faktörleri ele almış ve bu faktörleri; yönetim ve liderlik, bilgi teknolojisi ve mimari, değişim yönetimi ve işbirliği, iletişim olmak üzere 4 başlık altında toplamıştır. Jensen ve diğerleri (2011) süreç yönetimi metot ve araçları ile işletme mimarisi metot ve araçlarını tanımlayarak süreç yönetimi ve işletme mimarilerinin entegre bir şekilde uygulanmasının sürekli gelişmenin sağlanması ve daha iyi çıktılarının alınması için önemli bir sinerji oluşturacağını ifade etmiştir.

1.3 SÜREÇ KAVRAMI

Süreç kavramı farklı yazarlar tarafından pek çok farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir,

1-) ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardında süreç “girdileri çıktı haline getiren birbiri ile ilgili ve etkileşimli faaliyetler takımı” olarak tanımlanmıştır. (Tütüncü, Doğan ve Topoyan, 2004: 1)

2-) Süreç belirli bir çıktı elde etmek için birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunan insanlar, ekipman, malzemeler, yöntemler ve çevresel unsurların toplamıdır (Bozkurt, 2003, 10).

3-) Süreçler üç temel faaliyet çeşidinin bir kompozisyonudur. Bu faaliyetler: Değer oluşturan yani müşteri beklentileri açısından önem taşıyan faaliyetler, temel olarak fonksiyonel ve örgütsel sınırlar arasında iş akışını sağlayan faaliyetler ve kontrol faaliyetleridir (Gürsözlü, 2009: 1).

4-) Süreçler birbirlerini izleyen durum değişikliklerinin analizlerinden doğarlar. Yani bir süreç ilgili bir veya daha fazla varlığın durumunu değiştirme yoluyla girdilerin çıktılara dönüştüğü faaliyetler dizisidir (Gürsözlü, 2009: 1).

5-) Bir süreç, girdilerin (insan gücü, hizmetler, ekipman, malzemeler, yöntemler ve ortam) çıktı (insan gücü, hizmetler, ekipman, malzeme) şekline dönüştürülmesidir. Dönüştürme, değer eklenmesi ve oluşturulmasını içerir. Değer kavramı, gereksinim duyulan şeylerin zamanında elde edilmesi anlamına gelen zaman değeri, gereksinim duyulan şeylerin gereksinim duyulan yerde hazır olması anlamına gelen yer değeri ve herhangi bir şeyin gereksinim duyulduğu şekilde hazır olması anlamına gelen şekil değeri olmak üzere üç farklı şekilde incelenebilir (Bozkurt, 2003, 11).

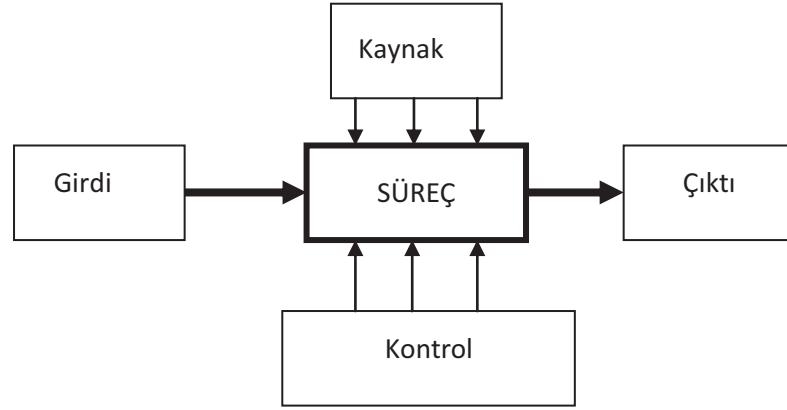
6-) Bir organizasyonel süreç başı ve sonu olan bir iş demektir. Yani bir süreç bir işi yapmak için gerekli alt ve detay işlerin oluşturduğu bir kümedir (Tütüncü, Doğan ve Topoyan, 2004: 2).

7-) Süreç girdi proses ve çıktılardan oluşur. Sürecin girdileri hammadde, bilgi veya talep olabilir. Bu girdiler süreç içerisinde işleme tabi tutulurlar. Sürecin çıktıları prosesin sonunda ortaya çıkan ürün veya hizmetler olabilir (Özkan, 2005: 1).

8-) Hammer (2001) süreçleri müşterilere değer oluşturan birbiri ile ilişkili aktiviteler grubu olarak tanımlamıştır. Yazar süreçlerin odak noktasının müşterilere değer katmayan bireysel aktiviteler değil, bütün bir organizasyon olarak müşteri için değer oluşturulmak üzere etkin bir şekilde gerçekleştirilen faaliyetler bütünü olduğunu ifade etmiştir (De Bruin, 2009: 67).

Süreç kavramı ile sistem ve dönüşüm kavramları arasında direkt bir ilişki vardır. Süreç kavramı esasen sistem kavramı ile birebir çakışmaktadır. Bir işlemler dizini olan süreç sistem içindeki akış olarak tanımlanabilir ve süreç tıpkı sistem gibi bir dönüşüm sağlar. Yani girdilerden daha farklı çıktılar elde eder. Süreç ve dönüşüm ilişkisi süreçlerin girdileri çıktılarına dönüştürmesi olgusu üzerine kurulmuştur. Süreç bir veya daha fazla dönüşüm sonucu daha değerli çıktılar sağlayan birbiri ile ilişkili ve belirli sınırları olan işlemler grubudur (Aksu, 1997- 3)

Şekil 1: Süreçlerin Genel Yapısı



Kaynak: Özveri, 2007: 89

Bir sürecin başarılı bir şekilde uygulanması için aşağıdaki beş temel özelliği taşıması gerekir (Klimas, 2011: 5).

- Süreçler belirlenmiş esaslara göre iyi bir şekilde dizayn edilmelidir.
- Süreçleri uygulayan insanların gerekli bilgi ve beceriye sahip olması gerekir.
- Organizasyonda istenen sonuçların elde edilmesinden sorumlu olan üst yöneticilerden bir süreç sahibi yer almalıdır.
- Organizasyon altyapısını süreçleri destekleyecek şekilde yapılandırmalıdır.
- Organizasyonda süreç performansının ölçülmesi için doğru metriklerin belirlenmesi gerekir. Aksi halde istenen sonuçlar elde edilemez.

1.3.1 Sürecin Temel Unsurları

Bir iş sürecinin temel unsurları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Özveri, 2007: 87),

- *Girdiler:* Süreci harekete geçiren unsurlardır. Sürecin dış çevresinden sürece katılırlar ve sürecin çeşitli aşamalarından geçerek çıktılara dönüşürler. Sürece göre organizasyon içinden ve/veya dışından olabilirler.
- *Çıktılar:* Süreç tarafından üretilen ürün ve hizmetlerdir. Süreç yönetiminin odak noktası çıktıların müşteri istek ve beklentilerine uygun olmasını sağlayacak iyileştirmelerin yapılmasıdır.
- *Kaynaklar:* Girdilerin işlenmesini mümkün kılan ve destekleyen işgücü, makine, sermaye gibi unsurlardır.
- *Müşteriler:* Süreç çıktısının kullanıcısıdır. Organizasyon içinden ise iç müşteri, organizasyon dışından ise dış müşteri olarak adlandırılırlar.
- *Süreç Performans Ölçütleri:* Sürecin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir.
- *Süreç Aktiviteleri:* Süreç girdilerini çıktılara dönüştüren faaliyetlerdir. Sürecin adımlarıdır.

Bu unsurların yanı sıra Gürsözlü (2009) aşağıdaki iki unsuru da süreç unsurları arasında saymıştır (Gürsözlü, 2009: 1),

- *Tedarikçiler:* Sürecin girdilerinin bir veya birkaçını temin eden kişi ve/veya kuruluşlardır. Organizasyon içinden veya dışından olabilirler.
- *Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri:* Sürecin çıktısı olan ürün ve hizmetler konusunda müşteri tarafından belirlenen özelliklerdir.

Bozkurt (2003) süreç sahibi, süreç sorumlusu ve süreç ekibini de sürecin unsurları arasında ele almıştır (Bozkurt, 2003: 13),

- *Süreç Sahibi:* Sürecin bütününe yönetir ve bütünü hakkında bilgi sahibidir. Sürecin sonuçlarını değerlendirerek bu sonuçlardan en çok etkilenen müşterileri tanıyan, beklentilerini takip eden ve süreç çıktılarından birinci derecede sorumlu olan kişidir.
- *Süreç Sorumlusu:* Organizasyonda süreç sahibine bağlı olarak çalışan ve sürecin kendisi ile ilgili kısımlarını yöneten ve temsil eden kişidir.

- *Süreç Ekibi:* Süreç ve/veya süreci oluşturan alt süreçler bazında iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını yürüten ekiptir.

1.3.2 Sürecin Özellikleri

Bir sürecin istenilen şekilde yürütülebilmesi için belirli özelliklere sahip olması gerekir bunlar (Tütüncü, Doğan ve Topoyan, 2004: 2),

- *Tanımlanabilirlik:* Sürecin temel unsurlarının belirlenebilmesi özelliğidir.
- *Ölçülebilirlik:* Sürecin performans ölçümleri ile izlenebilme özelliğidir.
- *Yinelenebilirlik:* Süreci harekete geçiren aynı veya değişen girdilerin işlenmesi sonucunda oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini süreklilik olarak karşılayabilme özelliğidir.
- *Kontrol Edilebilirlik:* Süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerin yerine getirilebilmesi özelliğidir.
- *Katma Değer Oluşturma:* Sürecin çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki oluşturabilme özelliğidir.

Özveri (2007) sürecin özellikleri arasında tutarlılık ve geri besleme özelliklerine de yer vermiştir (Özveri, 2007: 89),

- *Tutarlılık:* Süreçlerin istatistiksel anlamda kontrol altında tutulabilmesidir. Süreçte oluşabilecek sapmaların önceden belirlenen sınırlar içerisinde kalmasının sağlanmasını ifade eder. Böylece çıktılardaki değişkenlik kontrol altında tutulmuş olur.
- *Geri Besleme:* Süreç sonucunda ortaya çıkan bilgilerin sürece tekrar veri olarak girilmesi geri besleme olarak ifade edilir.

Gürsözlü (2009) bu özelliklerin yanı sıra dönüştürme özelliğine de değinmiştir. Süreç girdiyi daha değerli bir çıktıya dönüştürebilmelidir (Gürsözlü, 2009:1). Girdileri çıktıya dönüştüren bu dönüşüm genelde fiziksel dönüşüm, konumsal dönüşüm, değersel dönüşüm ve bilgisel dönüşüm olmak üzere dört farklı şekilde gerçekleşebilir. Fiziksel dönüşümde hammadde ve yarı mamulün ilgili bilgileri kullanarak daha değerli ürün veya yarı mamule dönüşmesi söz konusudur. Konumsal dönüşüm, herhangi bir malzeme veya nesnenin konum değiştirmesini

ifade eder. Değersel dönüşüm, somut bir nesnenin dönüşüm sonucunda değersel bir hale gelmesi işlemidir. Bilgisel dönüşüm ise girdilerden daha anlamlı çıktılardan elde edilmesi işlemidir (Şendikici, 2009: 9).

1.3.3 Süreçlerin Sınıflandırılması

Süreç yönetimi firmaların kendi durumunu ve şartlarını dikkate alarak tüm süreçlerin tanımlı küçük süreçlere bölünmesini ve süreçlerin diğer süreçlerle ilişkilerinin tanımlanmasını gerektirir. Süreçlerin bölünmesi süreç sınıflandırmasını ortaya çıkarır (Özveri, 2007: 90). Turan (1998) süreçleri aşağıdaki şekilde üç sınıf altında incelemiştir (Tütüncü, Doğan ve Topoyan, 2004: 2),

- *Temel Süreçler:* Doğrudan kuruluşun dış müşterilerinden gelen talep üzerine başlayan ve dış müşterilere bir ürün ve hizmet sunulmasını sağlayan süreçlerdir.
- *Yönetim Süreçleri:* Tüm süreçlerin ortak hedefler doğrultusunda faaliyetler planlamasını, bunlarla ilgili performans göstergelerinin düzenli gözden geçirilmesini ve raporlanmasını sağlayan süreçlerdir.
- *Destek Süreçleri:* Şirket geneline kaynakların en uygun şekilde kullanımının sağlanması amacıyla ortak çatı altında toplanmış değişik uzmanlık alanlarından oluşur.

Ould (1995) süreç sınıflandırmasını benzer şekilde yapmış ve temel süreçleri dış müşterilere odaklanan süreçler, destek süreçlerini iş müşteriyi memnun etmeye yönelik süreçler ve yönetim süreçlerini temel ve destek süreçlerini yönetmeye ve iş planlarını yapmaya yönelik süreçler olarak tanımlamıştır (Özveri, 2007: 91).

Harrington (1995) süreçleri iş süreçleri ve üretim süreçleri olarak sınıflandırmıştır (Özveri, 2007: 90),

- *Üretim Süreci:* Dış müşteriye sunulacak ürünü fiziksel olarak üreten süreçtir.
- *İş Süreci:* Firmanın kaynaklarını kullanarak, amaçlarıyla ilgili sonuçların alınması için izlenen birbiri ile ilişkili (mantıksal olarak sıraya dizilmiş) işlemler grubudur.

Amerikan verimlilik ve kalite merkezi (APQC) süreçleri operasyonel süreçler ve destek süreçleri olarak sınıflandırmış ve pazarı ve müşterileri anlama, vizyon ve strateji geliştirme, ürün ve hizmet geliştirme, pazarlama ve satış, ürün ve hizmet yönetimi, faturalama ve servis süreçleri vb. süreçleri operasyonel süreçler başlığı altında incelerken, insan kaynakları yönetimi, bilgi kaynakları yönetimi, finansal ve fiziksel kaynakların yönetimi, çevre yönetimi, dış ilişkiler yönetimi vb. süreçleri destek süreçleri başlığı altında incelemiştir (Özveri, 2007: 91).

Müşteri ilişkileri yönetimi açısından yapılan sınıflandırmaya göre temel süreçler dış müşteriyle temas halinde olan süreçler, destek süreçleri ise temel süreçleri destekleyen süreçler olarak tanımlanmıştır (Özveri, 2007: 92). DeToro ve McCabe süreçleri ana süreçler, operasyonel süreçler, destek süreçleri ve yönetim süreçleri diye ayırarak bu ayrımı aşağıdaki şekilde sunmuştur (de Bruin, 2009: 68).

Tablo 1: Süreçlerin Sınıflandırılması

Süreç Türü	Tanım	Örnek
Ana Süreçler	- Müşterilere sürekli olarak değer sağlarlar. - Müşteri memnuniyeti için kritik süreçlerdir. Stratejik amaç ve hedefleri önemli derecede etkilerler.	- Yeni ürün geliştirme. - Sipariş gerçekleştirme. - Müşteri hizmetleri.
Operasyonel Süreçler	- Müşteriler için çıktı üreten iş süreçleridirler. - Müşteri memnuniyetini yüksek düzeyde etkilerler.	- Tamir, bakım
Destek Süreçleri	- Stratejik öneme sahip olurlarsa ana süreç işlevi görürler. - Müşteri memnuniyetini direkt olarak etkilemezler.	- İnsan Kaynakları - Finans hizmetleri - Yönetimsel hizmetler - Yönetim sistemleri
Yönetim Süreçleri	Stratejik öneme sahip olurlarsa ana süreç işlevi görürler. - Müşteri memnuniyetini direkt olarak etkilemezler. - Yönetim uygulamalarının denetlenmesi ve değerlendirilmesi ile ilgilidirler.	- Toplam Kalite Yönetimi - Politika belirleme - İşlem gözden geçirmeleri

Kaynak: de Bruin, 2009: 68

Garvin (1998) ise süreçleri iş süreçleri, davranışsal süreçler ve değişim süreçleri diye üç sınıfa ayırmış ve her bir sınıf için tanımlamaları, rolleri, ana kategorileri ve örnekleri Tablo 2 deki şekilde sunmuştur (de Bruin, 2009, 69).

Tablo 2: Garvin Süreç Sınıflandırması

	İş Süreçleri	Davranışsal Süreçler	Değişim Süreçleri
Tanım	Girdileri çıktılara dönüştüren sıralı aktiviteler dizisi.	Yaygın davranış biçimleri ve işlem ve müdahale yöntemleri.	Zaman içerisinde gelişen olaylar.
Rol	Organizasyona ait işleri tamamlamak.	Bireylerin ve grupların davranışlarını etkileyerek iş yapma şeklini paylaşmak ve etkilemek.	Organizasyonun hacmini, karakterini ve tanımını değiştirmek.
Ana Kategoriler	Operasyonel ve Yönetmel.	Bireysel ve çalışanlar arası	Otonom, sürekli artan ve devrimsel nitelikli.
Örnekler	Yeni ürün geliştirme, Sipariş karşılama, stratejik planlama.	Karar alma iletişimi, organizasyonel öğrenme.	Tasarım, büyüme, dönüşüm.

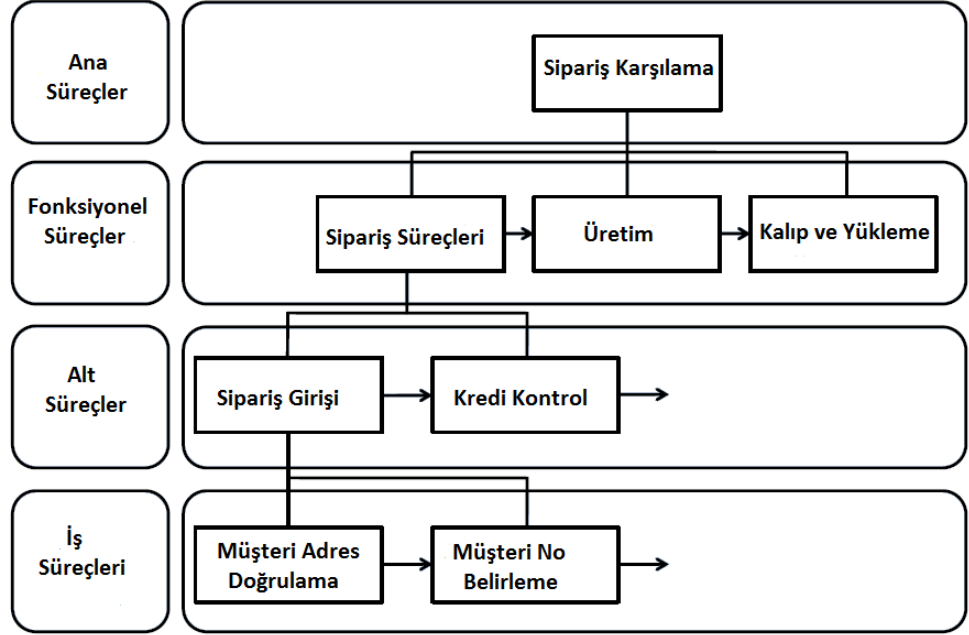
Kaynak: de Bruin, 2009: 69

Keen (1997) iş süreçlerini temel süreçler, birincil süreçler, destek süreçler ve zorunlu süreçler şeklinde sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmaya göre diğer sınıflandırmalarda yer verilmeyen birincil süreçler temel süreçlerin iyi bir şekilde yürütülmesine ve bir firmanın rekabetteki yerine etki ederler ve şirket etkinliğinin motoru olarak ifade edilebilirler. Zorunlu süreçler ise işletmelerin yasal düzenlemeler gereğince yürüttükleri süreçlerdir (Yanat; 2006: 13).

1.3.4 Süreç Hiyerarşisi

Süreç hiyerarşisi süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırmada esas olan süreçlerin kapsamlarıdır. Hiyerarşi kapsamı en büyük olan süreçten başlayarak detaylara inilecek şekilde yapılandırılır (Tütüncü, Doğan ve Topoyan, 2004: 2). DeToro ve McCabe süreç hiyerarşisini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir (de Bruin, 2009: 68).

Şekil 2: DeToro ve McCabe Süreç Hiyerarşisi



Kaynak: de Bruin, 2009, 68

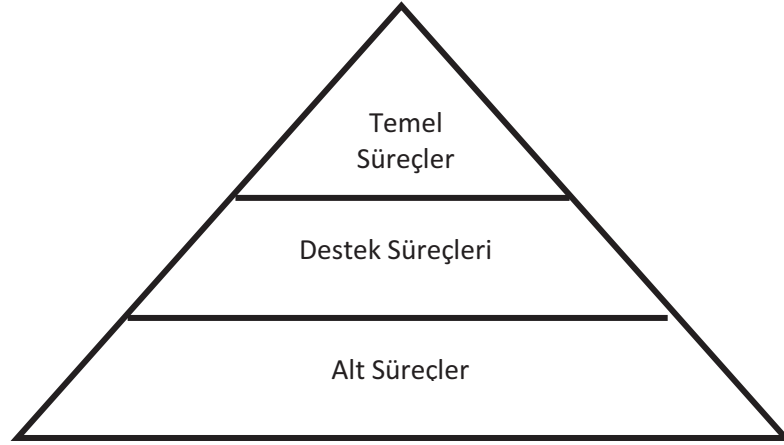
Süreçlerin iyi yönetilebilmesi için süreç hiyerarşisinin iyi belirlenmesi gerekir. Süreç hiyerarşisi genel olarak, temel süreçler, destek süreçleri ve alt süreçler olarak üç başlık altında incelenebilir (Özveri, 2007: 94),

Temel Süreçler: Misyon ve vizyon ile doğrudan ilgili ve çıktıları dış müşterileri direkt olarak ilgilendiren süreçlerdir. Temel süreçler belirlenmeden önce firmalar misyon ve vizyonlarını belirlemelidir. Temel süreçlerin belirlenmesinden üst yönetim sorumludur. Bu süreçleri belirlemek firmaların kaynaklarını müşteriye değer katan faaliyetlere yöneltmesini sağlar. Temel süreçler içinde buldukları faaliyet grubu içerisinde rekabette üstünlük ve başarı için kritik niteliklere sahiptir.

Destek Süreçleri: Temel süreçleri destekleyen ve performansını etkileyen süreçlerdir. Bu süreçleri belirlemek ve yönetmek firmalardaki iç müşteri, takım çalışması ve kalite hizmet bilincinin güçlenmesini sağlar.

Alt Süreçler: Temel ve destek süreçlerin performansını yükseltmek için bir alt seviyede çalışan süreçlerdir. Bir süreç içinde başlar ve biterler. Bu süreçler ile sürekli gözden geçirme, önlem alma, planlama, iyileştirme ve sistematik yaklaşım bilincinin güçlenmesi sağlanabilir.

Şekil 3: Süreç Hiyerarşisi



Kaynak: Özveri, 2007: 94

Bazı yazarlar süreç hiyerarşisine süreç aktivitelerini de (Detay süreçler) dahil etmektedir. Süreç Aktiviteleri (Detay süreçler) aynı fonksiyon içerisinde bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan faaliyetlerdir (Tütüncü, Doğan ve Topoyan, 2004: 2). Roberts (1994) süreç hiyerarşisini süreç düzeyi, alt süreç düzeyi ve ödev düzeyi olarak tanımlamaktadır. Süreç bir yada daha fazla alt süreçten oluşur ve neyin başarılmak istendiğini açıklar. Alt süreç birden fazla kişi tarafından yapılan işlerden oluşur ve sürecin nasıl organize edildiğini açıklar. Ödev, bir kişi tarafından yapılır ve işin nasıl yapıldığını açıklar (Bozkurt, 2003: 17).

1.4 SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç yönetimi en temel tanımıyla süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için yapılan faaliyetler dizisidir. Süreç yönetimi tüm sistem süreçleri için standart sistem geliştirme araçlarının, tekniklerinin ve teknolojilerinin planlanması, seçimi ve istikrarlı bir şekilde uygulanmasıdır. Süreç yönetimi sürecin oluşturulmasında başlar ve sürekli iyileştirme çalışmalarını da içine alarak devam eder. Bir sürecin en yüksek performansı sağlaması için gerekli planlama ve yönetim faaliyetlerini

gerçekleştirmek ve kalite, operasyonel performans ve neticede müşteri memnuniyetini artırmak için fırsatları tanılamak süreç yönetiminin amaçlarıdır (Tütüncü, Doğan ve Topoyan, 2004: 2).

Süreç yönetimi, bir organizasyonun gerçekleştirdiği işlere değer katan bütün iş süreçlerinin ve kaynaklarının sağdan sola anlaşılması, dokümente edilmesi, modellenmesi, analiz edilmesi, işletilmesi ve sürekli iyileştirilmesi amacıyla benimsediği yapılandırılmış bir yönetim yaklaşımıdır. Kuruluşun operasyonel etkinliğini ve verimliliğini artıran süreç yönetimi, bir organizasyonun ana (makro) iş akışlarının tümünü kapsayan bütüncül bir yaklaşımdır. Süreç yönetimini karakterize eden en önemli görüş bir organizasyonun süreçlerinin departmanların fonksiyonel sınırlarının ötesinde, dikey değil, yatay ve fonksiyonlar arası bir özellik taşıdığı görüşüdür (Yılmaz ve Sarıaltın, 2011: 7).

Süreç yönetimi delphi çalışmalarında Deming'in altı temel yönetim konseptinden biri olarak tanımlanmıştır. Hammer makalelerinde süreç yönetimini iş süreçleri yeniden yapılandırması (BPR) altı sigma ve toplam kalite yönetiminin (TQM) birlikte uygulanabileceği bir şemsiye olarak ifade etmiştir. İş süreçleri odaklı yapısından dolayı iş süreçleri yönetimi TQM ve BPM gibi diğer farklı süreç odaklı yönetim uygulamaları ile birlikte kullanılabilir. Hammer'in tanımı organizasyonda baştan başa yönetilen süreçlerin disipline edilmiş bir dizaynı ve dikkatli bir uygulamasına dayalı performans gelişimine dayalıdır (Chang, 2005: 29).

Süreç yönetimi, süreçlerin tanımlanması, sahiplerinin, tedarikçilerinin, müşterilerinin, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekli adımlarda ölçümler alınarak performanslarının izlenmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını içeren faaliyetlerin tümüdür (Özkan, 2005: 1).

DeToro ve McCabe (1997) süreç yönetimini fonksiyonel hiyerarşik yönetim anlayışının alternatifi olan yeni bir organizasyon yönetme tekniği olarak ele almakta ve süreç yönetimini bütünsel bir yaklaşımla ele almaktadır. Prichart ve Armistead (1999) bu görüşü desteklemektedir ve yaptıkları araştırmanın sonuçları süreç yönetiminin organizasyonları yönetmenin yeni bir yolu olduğunu ifade eden bütünsel bir görüş ortaya çıkarmıştır (Hüffner, 2007, 13). Süreç yönetimi, iş süreçleri yeniden yapılandırma, iş süreçleri yenileme, iş süreçleri modelleme, iş süreçleri otomasyonu,

iş akışı yönetimi ve süreç odaklı bilgi sistemleri gibi yaklaşımların bir bütün olarak ele alındığı yönetim yaklaşımlarını içerir (Rosemann ve de Bruin, 2005: 2).

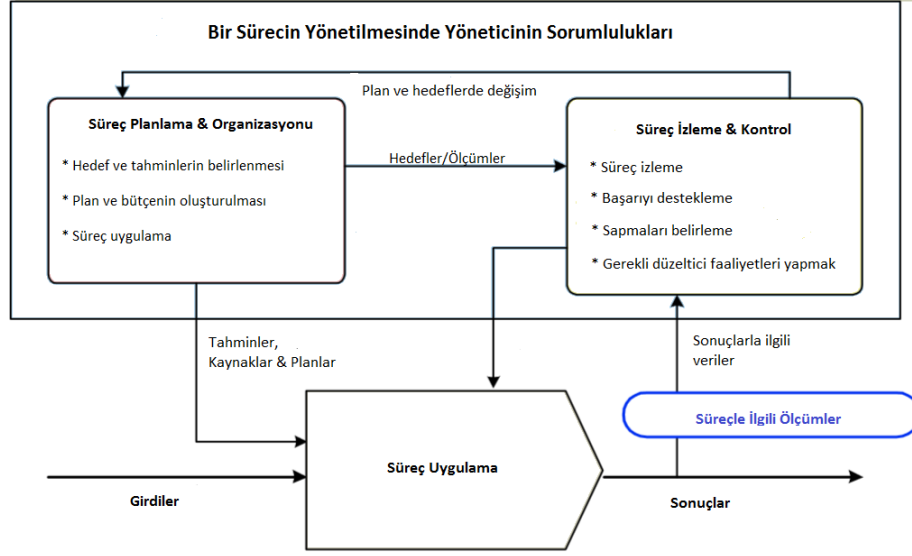
Süreç yönetimi, müşterilerle ilgili sürekli iletişim ve geri beslemeyi sağlar. Hangi iş olursa olsun temel amacı müşterileri tatmin etmektir. Firmalar geçmişte müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasından ziyade kendi ihtiyaçlarının elde edilmesini amaçlarken süreç yönetimi ile birlikte firma gereksinimleri ile birlikte müşteri ihtiyaçları da önem kazanmıştır. Süreç yönetimi düşüncesi her bir işi belirli girdi ve çıktıları olan birbirleriyle bağlantılı görevler bütünü olarak görmeyi sağlar. Süreç yönetimi amaçlar doğrultusunda ilerlemeyi sağlayacak stratejileri hayata geçirecek mekanizmaların tanımlanması ve sürekli gözden geçirilmesinin yapılandırılmasını sağlayan çevrimdir (Özveri, 2007: 79).

Süreç yönetimi ile herhangi bir sürecin gerçekte nasıl çalıştığı açıklanır, sürecin sonuçlarını gösteren süreç performansı sürekli ve düzenli olarak izlenir ve performansın iyileştirilmesi için sürecin işleyiş biçimi yeniden tasarlanır. Süreç yönetimi kavramının temelinde aşağıdaki prensipler yer almaktadır (Bozkurt, 2003: 8),

- İnsanları, prosedürleri, malzemeleri ve ekipmanları içeren süreçler işletilme yöntem ve becerilerine göre iyi yada kötü sonuçlar üretebilir.
- Sonuçların (süreç performansının) değiştirilmesi ve iyileştirilmesi isteniyorsa süreçlerin işleyiş biçimleri değiştirilmelidir.
- Süreçler, sorumluları tarafından değiştirilene dek mevcut durumlarını ve işleyişlerini korur.
- İnsanlar sürecin unsurlarından biridir ancak süreç iyileştirilmeden tek başlarına sonuçları değiştiremezler.

Geary Rumler süreç yönetimi uygulamalarında yöneticilerin görev ve sorumluluklarını ifade eden temel bir süreç yönetimi modeli sunmuştur. Şekil 4 de görülen bu modele göre yöneticiler süreçlerle ilgili amaç ve hedeflerin belirlenmesi, süreçten beklenen değerlerin tespit edilmesi, sürecin ve süreç aktivitelerinin planlanması, kaynak ve işgücü ihtiyacının karşılanması, sonuçların izlenmesi ve sonuçlar belirlenen hedeflerden sapma gösteriyorsa bu sapmaların ortadan kaldırılması için önlemlerin alınmasından sorumludur (Harmon, 2004: 5).

Şekil-4: Rumler'in Temel Süreç Yönetimi Modeli



Kaynak: Harmon, 2004: 6

Şekil 4 de verilen modele göre süreç yönetiminde yöneticilerin sorumlulukları kapsamında yapmaları gereken işler aşağıdaki gibi üç ana başlık altında toplanmıştır (Harmon, 2004: 6).

Sürecin Planlanması: Yönetici ilk olarak süreci tanımlamalıdır. Eğer daha önce uygulanmakta olan bir süreç varsa bu süreci ve ilişkili olduğu diğer süreçleri, müşteriye değer katma derecesini iyi anlamalıdır. Sürecin tanımlanması ve sürece ilişkin görev ve aktivitelerin belirlenmesinden sonra yönetici sürece ilişkin bütçeyi belirlemelidir.

Sürecin Uygulanması: Yönetici, sürecin belirlenen hedefler doğrultusunda uygulanmasından sorumludur. Süreç çalışanlar tarafından uygulanırsa dahi sürecin zamanında ve yeterli sonuçları vermesinden yönetici sorumludur.

Sürecin Kontrol Edilmesi: Süreç uygulanmaya devam ederken yönetici sürece ilişkin veriler toplayarak analiz etmeli ve elde edilen sonuçların belirlenen süreç hedeflerine uygun olup olmadığını değerlendirmesini yapmalıdır. Sonuçlar belirlenen hedeflere uygun değilse gerekli düzeltici aktivitelerin yapılması da yöneticinin sorumlulukları arasındadır.

Süreç yönetiminin amacı kalite çalışmalarını ile iş süreçlerini entegre ederek şirketin vizyonunun gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Süreç yönetimi; fonksiyonel yönetime değil süreçlerin yönetimine odaklıdır, temel süreçler, ikincil süreçler ve alt süreçler içerir, tüm sistemin performansını optimize etme arayışındadır, müşteri tatmini odaklıdır, sürekli gelişme ve önemli değer artışı sağlar, en iyi yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesine olanak tanır (McNeese ve Marks, 2001: 2). Ayrıca sistem yönetimi şirket önceliklerine sistematik bir yaklaşım getirmeyi, katma değer oluşturmaya faaliyetlerin belirlenerek elemine edilmesini, kaynakların etkin kullanımının sağlanmasını, hızlı karar alma avantajının sağlanmasını ve organizasyon içindeki sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesini amaçlar (Özkan, 2005: 3).

Rosemann ve de Bruin süreç yönetimi uygulamalarının başarısı etkileyen faktörlerden bazılarının; organizasyonel ve kültürel değişim, stratejik düzenleme, süreç yönetimi yaklaşımının organizasyonun amaç ve stratejileri ile örtüşmesi, müşterilere ve müşteri gereksinimlerine odaklanma , süreç ölçümleri ve geliştirme, süreç yönetimi için yapısal bir yaklaşım geliştirme gereksinimi, üst yönetimin katılımı, benchmarking, süreç odaklı bilgi sistemleri, altyapı ve süreçlerin yeniden düzenlenmesi olarak sıralamıştır. Bununla birlikte yazarlar süreç yönetimi uygulamalarında karşılaşılabilecek engelleri ise; değişime direnme, süreç yönetimi prensiplerinin anlaşılabilmesi, organizasyon çapında sürekli ve istikrarlı süreç yönetimi yaklaşımının var olmaması ve süreç odaklı bir organizasyon yapısının oluşturulamaması olarak ifade etmişlerdir. (Rosemann ve de Bruin, 2004: 2).

1.5 SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMA NEDENLERİ

Organizasyonlar yaşayan organizma gibidir. Bu nedenle gelişmeleri sürdürmek için sürekli olarak değişime uğrarlar. Bu bağlamda sürekli bir şekilde gelişen yönetim teknik ve uygulamalarına bağlı olarak yönetim anlayış, uygulama ve yöntemlerini değiştirirler (Bozkurt, 2003: 8). Süreç yönetimine geçişteki en önemli etken olan değişime ayak uydurarak rekabetçiliği sağlama zorunluluğu firmaların varlıklarını sürdürme nedenidir. Bu nedenle firmalar değişime ayak uydurabilmek

süreç yönetimine yönelmektedir. Firmaları değişimin etkisi ile süreç yönetimine yönlendiren nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özveri, 2007: 77),

Kuruluş içi nedenler;

- Müşteri istek ve beklentilerini karşılayamama
- Planlama eksiklikleri
- Geleceğe hazırlıkta hedef ve politika değişiklikleri
- Performans göstergelerindeki bozulmalar
- Ürün hayat süresinin kısaltılması
- Klasik hantal organizasyonlar
- Çalışanların artan beklentileri
- Ürün/Hizmet kalitesindeki düşüş
- Müşteri şikayetlerindeki artış
- Üretim/Hizmet verimliliğinin ve etkinliğinin azalması
- İnfomal gruplaşmalar

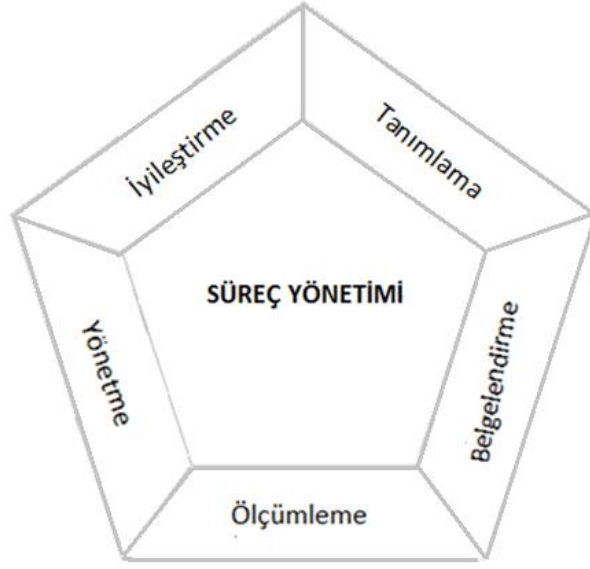
Kuruluş dışı nedenler;

- Globalleşme
- Demokratikleşme
- Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler
- Dünya çapında artan rekabet
- Politik ve siyasi değişim
- Ekonomik değişim
- Müşteri beklentilerinde yaşanan artış ve değişim
- Üretim/Hizmet teknolojilerinde yaşanan gelişmeler
- Yönetim sistemlerindeki değişim ve gelişmeler

1.6 SÜREÇ YÖNETİMİ METODOLOJİSİ

Süreç yönetimi genellikle Şekil 5 de görüldüğü gibi beş aşamalı bir modele göre uygulanmaktadır (McNeese ve Marks, 2001: 3),

Şekil 5: Süreç Yönetimi Uygulama Modeli



Kaynak: (McNeese ve Marks, 2001: 3)

Şekil 5 de görülen modele göre ilk aşama ana süreçlerin tanımlanmasıdır. Bu aşama aynı zamanda ana süreçlere ilişkin, sürecin var olma sebebini oluşturan amacın belirlenmesini de kapsar. Örnek olarak kalite yönetimi ve ana süreçlerin değiştirilmesinin amacı, geliştirici kalite stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanması yoluyla sürekli iyileştirme çalışmalarına pozitif bir katkı yapmak demektir. Stok yönetimi ve teslimi işlemlerinin amacı, süreçlerimizi sürekli olarak geliştirerek müşteri tatminini sağlamak için etkili bir servis ağı kurmak, zamanında yükleme ve teslimi sağlamaktır. Süreçlerin amaçlarının belirlenmesinden sonraki adım bu amaçların bu amaçların şirketin genel misyonu ile örtüşüp örtüşmediği kontrol edilmesidir. Son olarak ana süreçlerin müşterilerinin ve tedarikçileri tanımlanır ve ana süreçleri oluşturan ikincil süreçler belirlenir.

Süreç yönetiminde ikinci aşama süreçlerin belgelendirilmesidir. Bu aşamanın amacı standart operasyon prosedürlerinin belirlenmesi ve gerekli ikincil süreçlerin ve iş süreçlerinin oluşturulmasıdır. Burada sözü geçen iş süreci kavramı basit bir şekilde ikincil süreçlerin alt süreçleri olarak tanımlanabilir. Üçüncü aşama, süreçlere ilişkin ölçümlerin yapılmasıdır. Süreçleri yönetmek ve sürekli bir şekilde geliştirebilmek için süreçlere ilişkin ölçümlerin yapılması gerekir. Süreç hiyerarşisindeki her aşamada yer alan süreçlerle ilgili ölçümlerin yapılması gerekir. Süreç ölçümleri dört

ana başlık altında toplanabilir. Bunlar; kalite ölçümleri, zaman ölçümleri, nicelik ölçümleri ve maliyet ölçümleridir.

Dördüncü aşama süreçlerin yönetilmesi aşamasıdır. Bu aşama hem insanların hem de süreçlerin yönetilmesini içerir. Her bir işle ilgili bir standart olmalıdır. Bu standart süreçleri nasıl yönetmek istediğimizi gösteren hedefi ifade eder. Üretim sektöründe standartlar genellikle müşteri tarafından belirlenir. Hizmet sektöründe müşteriler tarafından yada başlangıç noktasında yöneticiler tarafından belirlenebilir. Standartlar belirlendikten sonra süreçlere ilişkin sonuçlar zaman içerisinde uygun zaman dilimlerinde izlenir. Süreç tutarlı ve tahmin edilebilir değilse (Örnek olarak: Kontrol dışı olması durumu gibi) sapmaların özel sebepleri bulunarak elemine edilir. Süreç tutarlı olduğunda süreç kapasite analizi yapılır. Eğer süreç standartları karşılamıyorsa süreç takımı tarafından yapılacak çalışmalarla geliştirilmesi gerekir.

Beşinci aşama süreçlerin geliştirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada süreçlerin bir üst seviyeye taşınması çabaları vardır. Bu, ana süreçlerin gelecekte hangi seviyede olabileceği ile ilgili bir vizyonun belirlenmesi ile başlar. Bu aşamada Joel Barker'ın "İmpossibility question" diye adlandırdığı, "Bu gün bu süreçlerle gerçekleştiremeyeceğimiz ama iş yapma şeklimizi radikal bir şekilde değiştirerek gerçekleştirebileceğimiz neler var?" sorusu sorulur. Daha sonra proje takımı yeni vizyon belirlemek ve uygulamaya geçirmek için yapılması gerekenlere karar verir. Benchmarking ve yenilik gibi kavramlar bu aşamada önemli rol oynar.

1.7 SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ SAĞLADIĞI FAYDALAR

Firmaların organizasyon yapıları genellikle dikey olarak oluşturulmuş hiyerarşik yapıdadır. Süreç yönetimi ile firmalar dikey hiyerarşik yapıdan birden fazla bölümden çalışanların katılımı ile işleyen yatay oluşumlara geçiş sağlar. Dikey organizasyonlarda işlerin, sorumlulukların, yetkilerin, aşamaların, bölümden bölüme geçişlerinin net olarak tanımı ve dokümantasyonunu yapmak zaman zaman zor olabilmektedir. Yatay yapıya sahip süreçlerde ise yer alan her bir bölüm sadece kendisi ile ilgili kısımdan sorumlu olduğu, her yapılan işin bir sorumlusu ve denetleyeni olduğu için işler daha akıcı ve kontrollü bir şekilde yürütülebilmektedir. Süreçler oluşturulurken müşteri için değer oluşturmayan gereksiz tekrarlar, hatalı

veya katma değeri olmayan işlerin yapılması çevrim veya işlem süresinin uzaması gibi sorunlardan kaçınmak mümkün olabilir (Özveri, 2007: 83).

Süreç yönetimi anlayışı insana önem veren yapısı itibariyle çalışanların gerekli eğitimleri alarak kendilerini geliştirme veya becerilerine daha uygun görevlere atanma olasılığına sahip olabilirler. Bunun yanı sıra çalışanların fikir ve önerilerine değer verilmesine olanak sağlayan yapısı nedeniyle çalışanların motivasyonu ve firmaya bağlılığı artırılabilir (Özveri, 2007: 84).

Süreçler dikey yapılardaki gibi bölümler içinde sıkışıp kalınmamakta yatay olarak bölümlerin sınırları aşır bölümler arası işbirliği ve koordinasyonu sağlamaktadır. Süreç yönetimi dikey organizasyon yapılarındaki bölümlerin kendilerini göstermeleri esasına dayalı anlayışın aksine müşteri odaklı, süreçler arası etkileşim ve bağlılıkların gözetildiği bir yönetim tarzı getirebilir (Özveri, 2007: 84).

Smith ve Fingar'a (2003) göre süreç yönetimi aşağıdaki faydaları sağlar (Smith, Fingar, 2003: 8),

- Süreç yönetimi ileri derecede iş çevikliği, kontrol ve sorumlulukların belirlenmesi imkanı sağlar. İç ve dış iş süreçlerini düzenler, gereksiz fazlalıklardan arındırır ve otomasyonu artırır.
- Süreç yönetimi sistem, çalışanlar, bilgi ve makineler gibi süreçlere katkı sağlayan tüm unsurları içeren doğru değer zinciri yapıları ve aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağıya tüm süreç modelleri için uygundur.
- Süreç yönetimi iş ortakları arasında organizasyonlar arası iş süreçlerinin varlığıyla birlikte veritabanı yönetim sistemleri ile işle ilgili verilerin paylaşılmasına olanak sağlayan bir platform işlevi görür. Süreç yönetimi yeni iş uygulamalarına dayanak oluşturacak bir yapıya sahiptir.
- Süreç yönetimi süreçlerin farklı organizasyonel birimlerde uygulansa ve farklı teknik altyapılara sahip olma dahi doğal bir şekilde birbirleriyle entegre olmaları, işbirliği içerisinde olmaları ve bütünleşmeleri ve ayrılmalarına olanak sağlar.
- Süreç yönetimi bu günün iş-IT teknolojileri ayırımından kaynaklanan sıkıntıları ciddi bir şekilde azaltarak iş süreçlerini hızlı bir şekilde değiştirebilme becerisi sağlar.

- Süreç yönetimi iş süreçlerinin yönetilmesi sayesinde aktiviteye dayalı maliyet vb. anahtar iş metriklerinin belirlenmesine olanak sağlar. Süreç yönetiminde süreçler sorumlulukların belli olduğu, şeffaf, istikrarlı ve süreç ömrü boyunca tüm katkı sağlayan unsurlar ve kişiler arasında dolaşan bütün bilgileri içeren bir yapıdadır.
- Süreç yönetimi şirketler arasında işlerin sıkıntısız bir şekilde izlenmesi ve yönetilmesi imkanı sağlar. Bu sayede değer zinciri entegrasyonu ve iş süreçleri ile ilgili outsourcing çalışmalarına zemin oluşturacak bir operasyonel çevre oluşur.
- Süreç yönetimi ortaklar arasında endüstriyel ölçekte işbirliğine dayalı iş süreçlerinin dizayn edilmesine ve süreçlerin değer zinciri analizinin yapılmasına olanak sağlar.

Tepe (2007) süreç yönetiminin faydalarını aşağıdaki gibi sıralamıştır (Tepe, 2007: 18),

- İş süreçleri yönetimi halihazırdaki sürece tam bir biçim verir ve gerekli iyileştirmeleri belirlemeye yardımcı olur.
- Otomatikleştirilmiş ve etkili süreç akışını kolaylaştırır. Süreç etkinlikleri arasındaki boşlukların ortadan kalmasını sağlar.
- Üretkenliği artırır ve gereksiz iş gören istihdamını ortadan kaldırır. Uygulamada çalışan sayılarının ciddi oranda azaldığı görülmüştür.
- Var olan soruların çözümünü kolaylaştırır.
- İşletmelerin düzenleyici şartlara uygun denetlenebilir süreçler oluşturmalarına olanak sağlar.

Şirketler, süreçleri optimize etmek ve üretkenliği artırmak için tüm işletme bazında süreç yönetimi uygulamalıdır. Süreç yönetiminin, süreç yönetimi araçları kullanılarak otomasyonunun sağlanması şirketin performansının ve karlılığının artırılması bakımından stratejik öneme sahiptir. Süreç yönetiminin uygulanması sayesinde yöneticiler önemli kararları daha hızlı alma imkanı bularak proaktif bir yönetim sergileme imkanı elde eder (Blokdijk, 2008: 19). Menken ve Blokdijk (2009) süreç yönetimi uygulamalarının faydalarını çeşitli işletmelerden alınan sonuçlarla örneklendirerek “Süreç yönetiminin faydaları listesi” adı altında Tablo 3 deki gibi sunmuştur (Menken ve Blokdijk, 2009: 201).

Tablo 3: Süreç Yönetimi Uygulamanın Faydaları

Fayda	Örnek
Verimlilik	
Manuel veri girişinin ortadan kaldırılması	Çalışanların yeni veri kaydı girme sürelerinin 9 saatten 10 dakikaya indirilmesi
Süreç çevrim süresinin azaltılması	12.000 satış için gerekli sürenin 33 günden 7 güne indirilmesi
Manuel analiz ve rota belirleme işlemlerinin azaltılması	Daha önce rota belirleme işlemi gerektiren işlerin %80 inin elenmesi
Etkinlik	
Hataların daha iyi ve hızlı bir şekilde belirlenmesi	Süreçleri geliştirerek sıkıntılı teslimatların düzeltilmesi ile %70 oranında verim artışı ve 2 milyon dolarlık kaybın önlenmesi
Daha iyi karar alma	Süreçlerin iyi kontrol edilmemesinden kaynaklanan iptal ve şikayetlerden doğan 3 milyon dolarlık gelir kaybının önlenmesi
Tutarlı (İstikrarlı) Uygulama	Proaktif yaklaşıma dayalı uygulamalarla ev kiralama sürecinin daha iyi ve hızlı bir şekilde yürütülmesi sonucunda %92 oranında müşteri tatmini sağlanması
Çeviklik	
Yeni düzenlemelere daha hızlı uyum	Daha iyi bir teslimat sistemi için müşterilerle ilişkili süreçlerin yeni federal düzenlemelere uygun bir şekilde 90 gün içerisinde tamamen değiştirilmesi
Yeni iş modellerinin uygulamasına elverişli olması	Önemli süreçlerle ilgili nakliye firmasının daha iyi bir uygulama amacıyla çok kısa bir süre içerisinde değiştirilmesine olanak sağlanması

Kaynak: (Menken ve Blokdiik, 2009: 201)

Hüffner (2007) süreç yönetimi uygulamalarını gerekli kılan iç ve dış faktörlerle birlikte süreç yönetimi uygulamanın faydalarını Tablo 4 deki şekilde tablo halinde sunmuştur (Hüffner, 2007: 17).

Tablo 4: Süreç Yönetimi Faktörler ve Yararlar

		Kantitatif	Kalitatif
İç	Yararlar	Daha büyük pazar payı.	Rekabet avantajı, müşteri sadakati, gelişmiş müşteri ilişkileri, değişim beklentisinin karşılanması, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, müşteri memnuniyetinde artış.
	Faktörler	Kalitenin artırılması ihtiyacı.	Rekabetten doğan tehditler, küreselleşme, değişen teknoloji, e iş düzenlemeleri, ortakların yaptığı işler, ortakların gücü, işle ilgili sınırlamaların ortadan kaldırılması, müşteri odaklılık.
Dış	Yararlar	Çalışan sayısının azaltılması, üretkenlik artışı, çevrim süresinin azaltılması, etkinlik ve verimlilik artışı, maliyetlerin azaltılması, teslimat güvenilirliğinin artırılması, kalite artışı, süreç zaman ve hatalarının azalması, pazara daha kısa sürede ulaşma, değer oluşturmayan aktivitelerin elenmesi.	Üretken düşüncenin ve yeniliğin desteklenmesi, daha iyi organizasyonel performans, daha iyi fonksiyonlararası işleyiş, organizasyon kültüründe değişim, esnekliğin artırılması, çalışanların verimliliğinin artırılması, işin daha iyi anlaşılmasının sağlanması.
	Faktörler	Yükleme sürelerinin ve maliyetlerin azaltılması.	Çalışanların yetkilendirilmesi, süreç oryantasyonu, organizasyonel bütünlük.

Kaynak: Hüffner, 2007, 17

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ

2.1 OLGUNLUK KAVRAMI VE OLGUNLUK MODELLERİ

Olgunluk, tamamlanma, eksiksiz ve hazır hale gelme durumu olarak tanımlanabilir ve belirli bir becerinin kazanılması veya başlangıç seviyesinden istenilen seviyeye (en son seviyeye) ulaşma amacının gerçekleşmesi bakımından evrimsel bir şekilde ilerlemeyi ifade eder (Lahrman vd. 2011: 177). Olgunluk kavramının altında yatan temel düşünce şu şekilde ifade edilebilir; olgun olmayan bir organizasyon başarılı sonuçları bireylerin rastgele gelişen kişisel performanslarına bağlı olarak elde ederken, olgun bir organizasyon sistematik çalışma yoluyla başarıya ulaşmaktadır. Bazı yazarlar olgunluk kavramını açıklarken tahmin edilebilirlik, etkinlik ve kontrol ifadelerini kullanmaktadır. Tahmin edilebilirlik, program çerçevesinde çalışmayı, programa ilişkin aşamaların belirlenmesi ve program çerçevesinde belirlenen amaçları gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Olgun organizasyonlar programlarını belirler ve program çerçevesinde amaçlarına ulaşabilirler. Kontrol, organizasyonların hedeflerini gerçekleştirmede süreklilik kazanmalarını ifade etmektedir. Olgun organizasyonlar hedeflerini tekrar tekrar çok az bir sapma ile gerçekleştirir. Etkinlik, süreç faaliyetleri sonucunda doğru çıktının alınmasını ifade etmektedir. Olgun organizasyonlar başarımları gereken amaçları taahhüt ettikleri şekilde gerçekleştirirler. Diğer yandan olgun organizasyonlar geçmişe ilişkin verileri toplayarak bu verileri gelecekte benzer durumlarda karşılaşılabilecekleri durumları tahminlemek amacıyla kullanır (Harmon, 2004: 1).

Olgunluk kavramı, bir organizasyonun spesifik bir programı uygulama yada süreç kalitesi bakımından içinde bulunduğu durumu belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Rohloff, 2009: 1). Olgunluk kavramı; bireysel olgunluk, profesyonel olgunluk, pazar olgunluğu, takım olgunluğu, süreç olgunluğu, proje olgunluğu ve organizasyonel olgunluk gibi bir çok alanda uygulanan modeller için kullanılmaktadır (Albu ve Panzar, 2010: 1). Yaygın olarak kullanılan olgunluk modellerinden bazıları; süreç yönetimi olgunluk modelleri, insan (çalışan) kapasite olgunluk modeli, bilgi teknolojisi hizmetleri olgunluk modeli, stratejik düzenleme

(strategic alignment) olgunluk modeli, inovasyon yönetimi olgunluk modeli, program yönetimi olgunluk modeli, işletme mimarisi olgunluk modeli ve bilgi yönetimi olgunluk modelidir (de Bruin vd., 2005: 2).

Organizasyonların evrim ve değişiminin tahminlenmesi için bir araç olan olgunluk modelleri, belirli bir alanda organizasyon kapasitesinin istenen yada önceden belirlenen seviyeye doğru aşama aşama nasıl geliştiği ile ilgili teorik bilgi sunar. Olgunluk modellerinin ilk örnekleri Maslow'un insan ihtiyaçları modeli (1954), Kuznets'in (1965) ekonomik büyüme modeli ve bir organizasyonda bilgi teknolojilerinin gelişimi ile ilgili hiyerarşik bir yapı sunan Nolan'ın (1973, 1979) IT modelleridir. Nolan'ın aşamalı modeli akademik çevre ve uygulayıcılar tarafından geniş çapta kabul görmüş ve sıralanmış aşamalardan oluşan çok sayıda olgunluk modelinin ortaya çıkmasına öncülük etmiştir (Röglinger ve Pöppel, 2011: 2).

Organizasyonlar sürekli olarak rekabet avantajı sağlama ve bunu sürdürme noktasında baskı altında oldukları için maliyetlerin azaltılması, kalitenin artırılması, ürünün pazara ulaşma süresinin kısaltılması gibi konularda uygulanacak yöntemlerin tanımlanması önem kazanmıştır. Olgunluk modelleri organizasyonların bu çabalarına yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir. Olgunluk modelleri bir organizasyonda spesifik bir alanda mevcut kapasiteyi artıracak yeni bir yaklaşımın geliştirilmesi için değerlendirme ve kıyaslama amaçlı olarak kullanılmaktadır. Bu modeller bir dizi kritere dayalı olarak belirli bir alanda organizasyon olgunluğunun (yeterlilik, kapasite vb.) belirlenmesi amacıyla geliştirilmiştir (de Bruin ve diğerleri, 2005: 1).

Olgunluk modellerinin temel amacı olgunlaşma aşamalarını ortaya koymaktır. Bu, her bir aşamanın karakteristiğinin ve bu aşamalar arasındaki mantıksal ilişkinin belirlenmesini de içerir. Bir olgunluk modeli eğer organizasyonun mevcut durumunun belirlenmesi amacıyla uygulanırsa, tanımlayıcı bir işlev görür. Eğer gelecekte arzu edilen olgunluk seviyesine nasıl ulaşılacağını ortaya koymak amacıyla uygulanıyorsa normatif bir model olarak da işlev görür. İç yada dış kaynaklı benchmarking uygulaması kapsamında kullanıldığı durumlarda ise karşılaştırma amaçlı bir model olarak da işlev görür. (Röglinger ve diğerleri, 2012: 3)

Olgunluk modelleri bir organizasyonda belirlenen amaçlara ulaşmak için yeterlilik, beceri veya kapasitenin sistematik olarak belirlenmesi ve geliştirilmesine yardımcı olan araçlardır. Tapia vd. (2008) olgunluk modellerini, belirli bir alanda

belirlenen normlara göre olgunluk seviyesini belirleyen modeller olarak tanımlamıştır. Olgunluk seviyesi belirlenmesi ile ilgili alanda yapılan faaliyetlerin hangi boyutlarda olduğunu belirlenebilir (Looy ve diğerleri, 2011: 51). Olgunluk modelleri açısından her bir olgunluk seviyesi, ulaşıldığında süreç amaçlarını gerçekleştirmek için tüm sistemi kurumsallaştıracak olan bir başlangıç noktası işlevi görür. Bir olgunluk seviyesine ulaşmak organizasyonda daha yüksek süreç kapasitesinin sağlanması sonucunu ortaya çıkarır. Bir organizasyon açısından daha yüksek bir olgunluk seviyesine ulaşmak aşağıdaki sonuçları beraberinde getirir (Mc Cormack ve diğerleri, 2009: 3),

- Sonuçların daha iyi kontrolü,
- Daha iyi maliyet, amaç ve performans tahmini,
- Tanımlanmış amaçlara ulaşmak için etkinliğin artması,
- Yeni ve daha yüksek performans hedeflerinin sağlanması için yönetim kabiliyetinin geliştirilmesi.

2.2 SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ

Başarılı bir süreç yönetimi uygulaması çaba gerektiren zor bir işdir. Bundan dolayı araştırmacılar, işletmeleri aşamalı olarak uygulayacakları en iyi süreç yönetimi uygulamasına ulaştıracak Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri diye adlandırılan yol haritalarını sunmuştur. Bu modeller, organizasyonların mevcut durumlarını belirleyen, olgunluk seviyelerini geliştiren veya bir organizasyonda belirlenen sınırlar çerçevesinde işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlayacak süreç yönetimi uygulamalarının kapsamını belirleyen evrimsel modellerdir. Olgunluk bir sürecin kapasitesini sistematik olarak artırmayı ve zaman içerisinde daha iyi işletme performansı elde etmeyi hedefler (Looy ve diğerleri., 2010: 8). Paulk ve diğerleri. (1993) süreç yönetimi açısından düşük ve yüksek olgunluk düzeylerinin karşılaştırmasını Şekil 6 daki gibi sunmuştur (Rosemann ve de Bruin, 2005: 3),

Şekil 6: Düşük ve Yüksek Olgunluk Seviyelerinin Karşılaştırılması

Düşük Olgunluk		Yüksek Olgunluk
Koordinasyonyuz münferit projeler		Koordineli süreç yönetimi aktiviteleri
Düşük süreç yönetimi bilgisi		Yüksek süreç yönerimi uzmanlığı
Anahtar personel		Organizasyon çapında uygulama
Reaktif yapı		Proaktif yapı
Manuel uygulamalar		Otomasyon
İçeriye odaklı		Açık organizasyon
Düşük kaynak kullanımı		Etkin kaynak kullanımı
Tecrübesizlik		Kapsamlı bir şekilde kavrama
Statik		Yenilikçi

Kaynak: Rosemann ve diğerleri, 2005: 3

Süreç yönetimi olgunluk modelleri, organizasyonların süreç yönetimi alanında daha başarılı olmalarına ve işletme performansı ve operasyonel performans bakımından başarılı sonuçlar elde etmelerine yardımcı olan araçlardır (Rosemann ve diğerleri, 2008: 314). Organizasyonlar, başarılı işletme uygulamaları açısından karşılaşılabilecekleri riskleri belirlemek için iş süreçlerini ve organizasyonel çevrelerini değerlendirmek için kapsamlı ve prensipler içeren metotlara ihtiyaç duymaktadır. Süreç yönetimi olgunluk modelleri organizasyonlarda işgücü ve sistem geliştirme süreçlerinde başarısı kanıtlanmış ve yol haritası işlevi görecektir bir değerlendirme modeli sunmaktadır. Süreç yönetimi olgunluk modelleri, işletmelerde değişken ve olgun olmayan süreç aktivitelerinden, disiplinli ve olgun süreçlere doğru ilerleyen bir değerlendirme ve değişim yol haritası işlevi görmektedir. Bu modeller, işletmelerde süreç gereksinimlerini belirleme ve adım adım geliştirme bakımından rehberlik görevi yaparlar. Bu nedenle süreç yönetimi olgunluk modelleri tarafından sunulan gelişim stratejileri, işletmeler için sürekli süreç geliştirme açısından bir yol haritası işlevi görmektedir (Curtis ve Alden, 2007a: 1). Süreç yönetimi olgunluk modelleri, mevcut olgunluk durumunu ölçümleyen ve olgunluk seviyesinin artırılmasına rehberlik eden modellerdir. Olgun süreçler mükemmel kapasiteye ulaşmayı gerektirir. Kapasite, süreçlerin hedeflenen sonuçlara ulaşmak için gerekli yeterliliğe sahip olmasıdır (Looy ve diğerleri, 2011: 54).

Süreç yönetimi olgunluk modelleri bir organizasyonun mevcut süreç yönetimi uygulamalarının olgunluk seviyesini belirlenen endüstri standartları ile karşılaştırmaya yarayan kavramsal bir modellerdir. Bu modeller, organizasyonların

kanıtlanmış stratejiler uygulayarak ürün ve hizmet kalitesini artırmak için öncelikli olarak ele alacakları konuları belirlemesine ve organizasyon stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi için gerekli kapasitenin artırılmasına yardım eder. Süreç yönetimi olgunluk modelleri ile organizasyonlar amaçlarını gerçekleştirmek ve müşteriler açısından değer oluşturmak için iş süreçlerini etkili ve verimli bir şekilde yönetebilir. Süreç yönetimi olgunluk modelleri ile aynı zamanda süreçlerin ihtiyaçları ve süreç paydaşlarının beklentilerini karşılayıp karşılayamadığı da analiz edilebilir (Lee ve diğerleri 2007: 1).

Süreç yönetimi olgunluk modellerine temel oluşturan ilk model, 1986 yılı Kasım ayında başlayan bir çalışma neticesinde Carnegie Mellon Üniversitesi Yazılım Mühendisliği Enstitüsü'nde Watts Humphrey yönetiminde geliştirilmiş ve temel çerçevesine ilk olarak 1989 yılında Humphrey'in "Managing the Software Process" isimli kitabında yer verilen bu model, 1991 yılında Mark Paulk ve Charles Weber tarafından "Capability Maturity Model" ismi ile yayınlanmıştır (Curtis ve Alden, 2007: 2). Addison Wesley (1995) tarafından CMM ilgili "The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process" isimli tanıtıcı bir kitap yayınlanmıştır (Spanyi, 2004: 4). Paulk ve arkadaşları da (1995) CMM'nin detaylı bir sunumunu yapmış ve CMM'nin farklı süreç alanlarında kullanılabilirliğini ortaya koymuştur. CMM çerçevesinde 2000'li yılların başında bilgi teknolojisi altyapısı yönetimi, işletme mimarisi yönetimi ve bilgi yönetimi olgunluk modelleri gibi CMM tabanlı modelleri bir çerçeve içerisinde toplayan CMMI (Capability Maturity Model Integration) yayınlanmıştır. (Rohloff, 2011, 2).

CMM Humphrey'in süreç olguluk taslağına dayalı olarak geliştirilmiştir. Humphrey süreç olgunluk taslağına Shewart ve Deming'in üretim alanında uyguladığı sürekli iyileştirme tekniklerini yazılım süreçlerinde uygulamayı amaçlamıştır (Curtis ve Alden, 2007b: 1). CMM'de, spesifik gereksinimlere göre belirlenen ve kümülatif olarak artan beş olgunluk seviyesi tanımlanmıştır (Rosemann ve de Bruin, 2005: 3). Bu beş olgunluk seviyesi fikri Philip Crosby'nin "Quality is Free" isimli kitabında yer alan ve kalite çalışmaları yapan işletmelerin geçmesi gereken aşamaları içeren kalite ağına dayanmaktadır (Albu ve Panzar, 2010: 1). CMM olgunluk seviyeleri incelendiğinde birinci seviyede daima süreçlerin yanlış tanımlandığı fikri hakimdir. İkinci seviyede tekrarlanabilir süreç uygulamalarına

ihtiyaç duyulur. Denetleyiciler CMM konseptini kullanarak organizasyonların süreçleri tanımlama, standardize etme ve dokümanete etme becerilerini değerlendirir. Kusursuz süreçlerin oluşturulması ve bu süreçlerin işletme amaçları ile bağlantılı olarak devam ettirilmesi için detaylı ölçümler yapılır. Son seviyeye gelindiğinde süreç yönetimi konsepti altı sigma vb. uygulamalarla desteklenerek metodolojik olarak güçlendirilmiş bir hale gelmiş olmalıdır (Smith ve Fingar, 2004: 3).

CMM'nin başarılı olması ve yoğun ilgi görmesi diğer süreçler için olgunluk modellerinin geliştirilmesinin önünü açmıştır. Araştırmacılar bu gün iki yüzden fazla olgunluk modeli olduğunu tahmin etmektedir ve bu modellerden bir çoğu CMM'ye temel oluşturan prensiplere dayalı olarak geliştirilmiş modellerdir Rosemann ve Brocke (2010), mevcut süreç yönetimi olgunluk modelleri arasından örnek olarak seçtikleri süreç yönetimi olgunluk modellerini, söz konusu modellerde ele alınan konuları ve modellerin kaynaklarını Tablo 5 deki şekilde sunmuştur (Rosemann ve Brocke, 2010: 110).

Tablo 5: Örnek Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri

Model	Konu	Kaynak
Süreç Durum Modeli	Süreç durumunun değerlendirilmesi için etkinlik ve verimliliğin ölçülmesi	DeToro ve McCabe (1997)
Stratejik düzenleme olgunluk modeli	Stratejik düzenleme olgunluğu	Luftman (2003)
Süreç Yönetimi Yeniden Yapılandırma Olgunluk Modeli	Süreç yönetimi yeniden yapılandırma programları	Mauil vd. (2003)
Harmon Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli	CMM temelli süreç yönetimi olgunluk modeli	Harmon (2003,2004)
Rumler-Brache Grup Süreç Olgunluk Modeli	Anahtar süreçlerin yönetilmesi için başarı faktörleri	Rumler-Brache (2004)
OMG Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli	Farklı süreçlerin yönetimi için uygulamalar	Curtis vd. (2004) OMG (2008)
Rosemann ve de Bruin Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli	Organizasyonun süreç yönetimi kapasitesinin olgunluğu	Rosemann ve de Bruin (2005) de Bruin (2009)
Kapasite Olgunluk Modeli Entegrasyonu (CMMI)	Yazılım geliştirme süreçlerinin olgunluğu	SEI (2006a, 2006b)
Hammer Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli	Süreç ve organizasyon becerilerinin tanımlanması	Hammer (2007)

Kaynak: Rosemann ve Brocke, 2010: 110

Curtis ve Alden süreç yönetimi olgunluk modellerinin aşağıdaki amaçlarla kullanılabileceğini ifade etmiştir (Curtis ve Alden, 2007a: 4),

- *Süreç Geliştirme Programlarına Rehberlik Etmek*: İş süreçleri olgunluk modelleri süreç geliştirme programlarına rehberlik etmek amacıyla dizayn edilir ve bu alan söz konusu modellerin en çok kullanıldığı alandır. Süreç geliştirme programları organizasyonunun mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi ile başlatılmalıdır.
- *İşletme Uygulamalarının Geliştirilmesi ve Yaygınlaştırılmasına İlişkin Risklerin Belirlenmesi*: İş süreçleri olgunluk modelleri başarılı sistem uygulamalarına ilişkin risklerin belirlenmesi ve sistem geliştirme için atılacak adımlarla söz konusu risklerin ortadan kaldırılmasına rehberlik etmek amacıyla kullanılabilir.
- *Tedarikçilerin Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi*: Organizasyonlar tedarikçilerinin kendi hizmet seviyelerini, kalite, fiyat ve fonksiyonel taahhütlerini karşılayabilirliklerini değerlendirmek amacıyla güvenilir ve açık standartlara ihtiyaç duyarlar. Süreç yönetimi olgunluk modelleri bu amaçla kullanılabilir.
- *Benchmarking*: Yöneticiler kendi endüstri alanlarında süreç olgunluğu açısından hangi noktada olduklarını değerlendirmek isteyebilirler.

Pesic (2009) süreç yönetimi olgunluk modellerinin temel amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Pesic, 2009: 3),

- Organizasyonun süreç yönetimi açısından mevcut durumunu veya güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek
- Süreç yönetimi açısından olarak ulaşılmak istenen olgunluk seviyesini anahtar faktörlere bağlı olarak belirlemek
- İstenilen olgunluk seviyesine nasıl ulaşılacağını gösteren yol haritaları yardımıyla süreç yönetimi geliştirme çalışmalarını kolaylaştırmak

Harmon (2008) süreç olgunluk modellerini iki gruba ayırmıştır. Birinci grupta CMM tabanlı olan, daha olgun bir süreç performansı elde edebilmek için işletmenin süreçleri yönetme performansının geliştirilmesi gerektiğini ifade eden olgunluk modelleri yer almaktadır. İkinci grupta ise işletmelerin daha yüksek olgunluk seviyesi için süreç teknolojileri ve IT kapasitesi gibi mevcut süreç yönetimi

uygulamalarına etki eden unsurları geliştirmesi gerektiği fikrine dayalı olgunluk modelleri vardır. Harmon, ilk grup olgunluk modellerine, OMG grup tarafından yayınlanan Weber, Curtis ve Gardiner tarafından hazırlanan süreç yönetimi olgunluk modeli ve Harmon tarafından sunulan CCM ye dayalı olgunluk modelini örnek vermiştir. İkinci grupta yer alan olgunluk modellerine örnek olarak ise Rosemann ve de Bruin'in süreç yönetimi olgunluk modeli, Fisher'ın süreç yönetimi olgunluk modeli ve Smith'in süreç yönetimi olgunluk modelini örnek göstermiştir (Harmon, 2008: 2). CMM tabanlı olgunluk modellerine, iyi organize edilmiş ve tekrarlanabilir süreçlerin süreç yönetimi yenileme ihtiyacının karşılanması için yeterli olmayacağını savunan, Smith ve Fingar (2004) tarafından geliştirilen süreç yönetimi olgunluk modeli de örnek olarak gösterilebilir (Rosemann ve de Bruin, 2005: 3). Rosemann ve Brocke (2010) ile Smith ve Fingar (2004) süreç yönetimi alanında olgunluk modellerini, belirli bir süreç veya farklı süreçlerin olgunluk durumlarını ele alan modeller ile bir işletmenin süreç yönetimi kapasitesi bakımından olgunluk seviyesini ele alan modeller olmak üzere iki gruba ayırmıştır (Röglinger ve diğerleri, 2012: 2). Benzer şekilde Pesic (2009) süreç yönetimi olgunluk modellerini, sürekli süreç performans artışı sağlamak için süreçlerle ilgili spesifik değişiklikler yapılması fikrine dayalı modeller ile süreçlerle değil, süreç yönetimi uygulamalarının şekli ile (örnek olarak; bilgi teknolojileri kullanmaya başlamak) ilgili değişimler yapılması fikrine dayalı olgunluk modelleri şeklinde ikiyi ayırmıştır. Pesic, hangi grup olgunluk modellerinin daha iyi olduğu ile ilgili bir şey söylenemeyeceğini ancak, birinci grupta yer alan olgunluk modellerinin uzun vadeli değişiklikler sağlamak, ikinci grupta yer alan olgunluk modellerinin ise kısa vadeli değişiklikler sağlamak üzerine odaklı olduğu görüşünü ifade etmiştir (Pesic, 2009: 2).

Tonia de Bruin süreçler ve yönetim alanı ile ilgili olgunluk modellerinin aşağıdaki gibi dört sınıfta toplanabileceğini ifade etmiştir (de Bruin, 2009: 89),

- *Genel süreç olgunluk modelleri:* Süreç seçimi ve geliştirme amaçlı olarak kullanılır. Hammer'in olgunluk süreç modeli Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) bu tür modellere örnek gösterilebilir.
- *Spesifik süreç olgunluk modelleri:* Belirli (spesifik) süreçlere ilişkin olgunluk seviyelerinin belirlenmesi için kullanılır. Carnegie Mellon üniversitesi yazılım mühendisliği enstitüsü tarafından sunulan CMM bu grup modellere örnektir.

- *Genel yönetim olgunluk modelleri:* Genel yönetim süreçlerinin olgunluk seviyelerinin belirlenmesi amacıyla kullanılır. EFQM modeli bu grup modellere örnek olarak gösterilebilir.
- *Spesifik süreç yönetimi olgunluk modelleri:* Farklı süreç yönetimi yaklaşımlarının olgunluk seviyelerinin belirlenmesi amacıyla kullanılır. Fisher'in süreç yönetimi olgunluk modeli bu grup modellere örnektir.

Pfeffer ve ve Sutton (1999) olgunluk modellerinin, bu modellerde sunulan ve birbirini takip eder nitelikteki aktivitelerin uygulanması ile ortadan kaldırılacak eksiklikleri belirlediklerini ancak bu modellerden bir çoğunun karar vericilerin bu aktiviteleri nasıl etkin bir şekilde hayata geçireceğine dair bilgiler içermediğini ifade etmiştir. Metlerr ve Rohner (2009) süreç yönetimi olgunluk modellerinde karmaşıklığı azaltmak adına, işbirliği, kültür, organizasyon yapısı ve işletme büyüklüğü gibi durumsal faktörlerin göz ardı edildiği eleştirisini getirmiştir. Bununla birlikte olgunluk modellerinin teorik yapılarının eksik olduğu, iyi şekilde belgelendirilmemiş oldukları ve metodolojik açıdan eksik oldukları gibi konular eleştirilen noktalardan bazılarıdır (Lahrman ve diğerleri. 2011, 176).

Süreç yönetimi alanında çok sayıda olgunluk modelinin olması bu alanda çalışacak bilim adamları ve uygulayıcıların işini zorlaştırmaktadır. Bilimsel anlamda bu alanda yeni ve kapsamlı araştırmaların yapılmasına ve olgunluk modelleri alanındaki karmaşık düzenin toparlanmasına ihtiyaç olduğu yavaş yavaş anlaşılrsa da, endüstriden gelen uygulayıcılar bu alanda hala belirsizliklerle karşı karşıyadır. Bununla birlikte bilim adamları olgunluk modellerinin kavramsal olarak geliştirmesi ile uğraşmaktadır. Bazı yazarlar süreç yönetimi ile ilgili olgunluk modellerini kısaca listelemiş olsa da, henüz bu alanda sistematik ve derinlemesine bir analiz mevcut değildir (Röglinger ve diğerleri, 2012: 2). Süreç olgunluk seviyesinin ne ifade ettiği ve ne içerdiği, süreç yönetimi olgunluğunun nasıl artırılacağı ve süreç olgunluk seviyesinin artmasının gözle görülür faydalarının ne olacağı gibi soruların açık bir şekilde cevaplanması gerekmektedir. Ancak henüz bu sorulara net cevap verecek kapsamlı bir çalışma mevcut değildir. Uygulayıcılar, süreç yönetimi ile ilgili, daha olgun süreç yönetimi yaklaşımının hangi faydalı sonuçları doğuracağı, süreç yönetiminin başarısı için kritik faktörler ve engellerin ne olduğu vb. gibi kendileri için değer ifade edecek konularla ilgilidirler. Ancak akademik ilgi süreç yönetimi

olgunluk modellerinin teorik olarak tanımlanması ve bu modellerin uygulanması üzerine odaklanmıştır (Huffner, 2007: 1).

Süreç yönetimi olgunluk modellerinin bir çoğu için yapılan en önemli eleştirilerden biri, bu modellerin süreç yönetimi olgunluğunu tek boyutlu basit bir bakış açısı ile ele alması ve aktüel uygulama eksikliğidir (Rosemann ve de Bruin, 2005: 3). Rohloff (2011) bu eleştiriyi ifade ederken OMG tarafından yayınlanan ve Weber, Curtis ve Gardiner tarafından geliştirilen süreç yönetimi olgunluk modelinin, Hammer tarafından sunulan PEMM ve Rosemann ve de Bruin tarafından sunulan süreç yönetimi olgunluk modelinin bu eleştirinin istisnaları olduğunu ifade etmiştir (Rohloff, 2011: 2). CMM'nin temelini oluşturan Humprey'in süreç olgunluk çerçevesine dayalı olarak geliştirilen olgunluk modelleri sadece yönetim uygulamalarına odaklandığı ve işletme faaliyetlerinin temelindeki değer oluşturan süreçleri göz ardı ettiği yönünde eleştirilere maruz kalmaktadır. Ancak Curtis ve Alden, CMM tabanlı olgunluk modellerinin ürün hazırlama, üretim, dağıtım ve destek gibi ürün ve hizmetlere ilişkin temel süreçler için uygulama önerileri içerdiğini ifade ederek, bu eleştirilerin yanlış olduğunu savunmuştur (Curtis ve Alden, 2007b: 1). Smith ve Fingar (2004) a göre CMM konseptinde süreç olgunluğu ile organizasyonun süreç yönetimi uygulama olgunluğunun yanlış bir şekilde aynı kabul edilmektedir. Aynı zamanda CMM konseptine göre hazırlanan olgunluk modellerinde süreç düşüncesi bakımından uygulanan usul tüm firmalar ve tüm süreçler için uygun değildir. Yazarlara göre süreç olgunluk modelleri geliştirilirken süreç yönetimi sistemleri ve metotları, üst yönetimi destekleyen iş süreçlerinden bağımsız olarak ele alınmalıdır (Smith ve Fingar, 2004: 1).

Rosemann ve Brocke (2010), Curtis ve Alden (2006) ve Hammer (2007) tarafından sunulan süreç yönetimi olgunluk modellerinde kabul edilen ve süreç yönetimi olgunluğunu belirlenen süreç yönetimi faktörlerini bakımından değil, bütün organizasyon çapında uygulanması gereken spesifik faaliyetler ve organizasyonel çapta karşılanması gereken gereksinimler bakımından ele alan bütüncül yaklaşımın organizasyonların farklı boyutlarını kapsamadığı ve nispeten daha dar çalışma alanları için uygun olduğu eleştirisini getirmiştir (Rosemann ve Brocke, 2010, 110). Spanyi (2004) süreç olgunluk modellerinin, bir firmayı organizasyon bazında süreç yönetimi uygulamalarını geliştirmeye zorlayan tek sebebin müşteriler ve ortaklar için

değer oluşturmak olduğu gerçeğini kavrayamamış bir yapıya sahip olduğunu ifade etmiştir. Yazar, mevcut olgunluk modellerinin, organizasyonların hem iş açısından hem de sosyal açıdan kompleks sistemler olduğu ve başarılı süreç yönetimi performansı için yöneticilerin fonksiyonlar arası işbirliğine dayalı olarak çalıştıkları gerçeklerini hesaba katmadıklarını ifade etmiştir (Spanyi, 2004: 1). Rezevicius vd. (2012), süreç yönetimi olgunluk modellerinin önemli bir kısmının olgunluk değerlendirmesine, analiz edilen organizasyonlar için çok önemli bir boyut olmasına rağmen, süreç yönetimi yaşam döngüsü faktörünü dahil etmedikleri eleştirisini getirmiştir (Rezevicius ve diğerleri, 2012: 70). Mevcut süreç yönetimi olgunluk modellerine yönelik diğer önemli eleştiriler; özensiz bir şekilde geliştirilmiş olmaları, süreç yönetiminin tek boyutu ile ilgili sınırlı kapsamları, deneysel olarak test edilmemiş olmaları ve değerlendirme aşamalarının yeterince derinlemesine ele alınmamış olmasıdır (Rosemann ve de Bruin, 2005: 2).

Looy ve diğerleri. (2011) uygulayıcıların süreç yönetimi olgunluk modellerini seçerken kendilerine uygun bir süreç yönetimi olgunluk modelini tercih etmelerine yardımcı olacak 16 sorunun yer aldığı bir form hazırlamış ve uygulayıcılara bu soruları cevapladıktan sonra kendileri için en uygun görünen süreç yönetimi olgunluk modelini tercih etmeleri önerilmiştir. Bu form Tablo 6 de sunulmuştur.

Tablo-6: Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri Seçimi Değerlendirme Soruları

(1)Değerlendirmeyi Yapan Kişilerle İlişkili Sorular
<i>(1.1)Değerlendirilen Birim ile ilgili sorular</i>
<p>Soru-1: Değerlendirmeye kaç organizasyon dahil edilecektir?</p> <p>-Olgunluk modeli sadece bir organizasyona değinir.</p> <p>-Olgunluk modeli birden fazla organizasyona değinir</p>
<i>(1.2) Değerlendirmeyi yapan birimin lideri ile ilgili sorular</i>
<p>Soru-2: Değerlendirme bağımsız çalışan bir kişi tarafından yönetilmek zorunda mıdır ?</p> <p>-Hayır</p> <p>-Evet. Ama değerlendirme sonuçları neticesinde sertifikaya gerek yoktur</p> <p>-Evet. Değerlendirme sonuçlarına göre sertifika talep edilmektedir.</p>
<i>(1.3) Değerlendirmeyi yapan kişi ve cevaplayıcılarla ilgili sorular</i>

<p>Soru-3: Değerlendirmeye organizasyon dışından insanları dahil etmek gerekli midir?</p> <p>-Hayır -Evet</p>
<p>(2) Değerlendirme Metodu İle İlgili Sorular</p>
<p><i>(2.1) Veri toplama tekniği</i></p>
<p>Soru-4: Veriler nasıl toplanmalıdır?</p> <p>-Objektif olarak. Yazılı görüşlere dayalı bir şekilde -Subjektif olarak. Anketlere, görüşmelere ve gözlemlere dayalı olarak</p>
<p>Soru-5: Belirli bir değerlendirme için maksimum kaç soruya cevap verilmesi gerekir?</p> <p>-20 soru veya daha az -20-50 soru arası -50 sorudan fazla</p>
<p>Soru-6: Hangi tür veriler toplanmalıdır.</p> <p>-Açık uçlu sorularla nominal, ordinal vb. değerler (Kalitatif) -Kesikli, Aralık, Oransal değerler (Kantitatif)</p>
<p><i>(2.2) Hesaplama</i></p>
<p>Soru-7: Olgunluk modelinin yapısı, olgunluk seviyelerine göre değerlendirme yapmayı gerektiriyorsa, değerlendirme sonuçları direkt elde edilecek şekilde mi (belirlenen skorlar, değerlendirme sonuçları vb. kullanılarak), yoksa dolaylı olarak (matematiksel/istatistiksel hesaplamalarla) elde edilecek şekilde mi olmalıdır.</p> <p>-Direkt olarak elde edilecek sonuçlar -Hesaplamalar sonucunda elde edilecek sonuçlar.</p>
<p>Soru-8: Olgunluk modeline göre organizasyon, olgunluk faktörlerine göre değerlendiriliyorsa, değerlendirme sonuçları direkt elde edilecek şekilde mi (belirlenen skorlar, değerlendirme sonuçları vb.) yoksa dolaylı olarak (matematiksel veya istatistiksel hesaplamalarla) elde edilecek şekilde mi olmalıdır.</p> <p>-Direkt olarak elde edilecek sonuçlar -Hesaplamalar sonucunda elde edilecek sonuçlar.</p>
<p><i>(2.3) Sunum</i></p>
<p>Soru-9: : Olgunluk modelinin yapısı, olgunluk değerlendirmesini, olgunluk seviyelerine göre yapmayı gerektiriyorsa, modele ilişkin olgunluk seviyelerinin nasıl gösterilmesi gerekmektedir?</p> <p>-Metin olarak -Sayılarla -Grafiksel olarak -Matris şeklinde</p>
<p>Soru-10: Olgunluk modeline göre organizasyon, olgunluk faktörlerine göre değerlendiriliyorsa, olgunluk seviyeleri nasıl gösterilmelidir?</p> <p>-Metin olarak -Sayılarla -Grafiksel olarak -Matris şeklinde</p>

(3) Geliştirme Metoduna İlişkin Sorular
(3.1) Kapasite alanları ile ilgili sorular
<p>Soru-11: Hangi kapasite alanı öncelikli olarak değerlendirilmeli ve geliştirilmelidir?</p> <p>-Süreç yönetimi olgunluğu artırılmalıdır (Süreç modelleme, yaygınlaştırma, optimizasyon ve yönetimine odaklanma).</p> <p>-Süreç oryantasyonu olgunluğu artırılmalıdır (Süreç yönetimi olgunluğu ile birlikte süreç odaklı kültür ve yapının kombine edilmesi).</p>
<p>Soru-12: Kaç süreç değerlendirilerek geliştirilmelidir?</p> <p>-Bir süreç yada alt süreç</p> <p>-Birden fazla. Değerlendirme soruları belirli süreç alanları ile veya bir değer zinciri ve bu zincire ilişkin süreç ve alt süreçlerle ilgilidir.</p> <p>-Organizasyon veya organizasyonun dahil olduğu tüm tedarik zincirinde yer alan süreçler.</p>
(3.2) Süreç döngüsü aşamaları ile ilgili sorular
<p>Soru-13: Süreç yaşam döngüsü aşağıdakilerden hangisini ile örtüşmektedir?</p> <p>-Süreç optimizasyonu. (Başlangıç, yönetilen süreçler, standardize edilmiş süreçler, tahminlenebilir süreçler, yenilenen süreçler)</p> <p>-Süreç yönetimi. (Süreç yönetimi başlangıcı, süreç geliştirme, süreç yönetiminde uzmanlık)</p> <p>-Süreç entegrasyonu (Münferit süreçler, tanımlanmış, bağlantılı, entegre edilmiş süreçler)</p>
<p>Soru-14: Yukarıda seçilen süreç döngüsünün belirlenmesinde organizasyonlar arası bağlantılar ne ölçüde hesaba katılmaktadır.</p> <p>-Süreç döngüsü bir organizasyonla sınırlıdır.</p> <p>-Dışarı ile bağlantılar yüksek oranda hesaba katılır.</p> <p>-Tüm aşamalarda dış bağlantılar hesaba katılır. Planlı ve bilinçli işbirliği söz konusudur.</p>
(3.3) Model Mimarisi
<p>Soru-15: Gelişime ilişkin yol haritaları uygulama alanlarının her birine göre ayrı ayrı olarak mı yoksa tüm olgunluk seviyeleri için bütün olarak mı sunulmalıdır?</p> <p>-Her bir kapasite alanı ile ayrı ayrı bağlantılı kapasite seviyeleri mevcuttur.</p> <p>-Kapasite alanlarının tamamı ile bağlantılı olgunluk aşamaları mevcuttur.</p>
<p>Soru-16: Daha yüksek bir olgunluk/kapasite seviyesine ulaşmak için rehberlik edecek olgunluk modelinin yapısının nasıl olması istenmektedir.</p> <p>-Herhangi bir kriter olmaksızın tanımlayıcı şekilde olmalıdır.</p> <p>-Değerlendirme soruları ile iç içe verilen kriterlere sahip olmalıdır.</p> <p>-Model ayrıca uygulanacak listelenmiş kriterlere sahip olmalıdır.</p>

Kaynak: Looy ve diğerleri, 2011: 59

2.2 SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Süreç yönetimi olgunluk modelleri 1990 lı yılların sonlarına doğru yaygınlaşmaya başlamışsa da bu alanda ki çalışmaların önemli bir kısmı 2000

yılından sonra yapılmıştır. Süreç yönetimi olgunluk modelleri üzerine yapılan çalışmalardan bir kısmı aşağıda tarihsel sıra ile sunulmuştur.

Maull ve diğerleri. (2003), süreç yeniden yapılandırma programlarının olgunluk seviyelerinin belirlenmesi amacıyla kapsamlı bir çalışma yapmıştır. Yazarlar, bu çerçevede organizasyonları değişim programlarında kaydettikleri aşamalara göre beş gruba ayırmıştır. Birinci grupta, süreç yeniden yapılandırma projelerinin planlama aşamasının ilk evrelerinde bulunan organizasyonlar yer verilmiştir. Bu grupta yer alan organizasyonlar öncelikli olarak proje planını yapmak, proje amaç ve hedeflerini, yapılması gereken görevleri, kaynakları ve bütçeyi belirlemek durumundadır. İkinci grupta, proje tanımını yapmış ve programları uygulamaya başlamış gelişme halindeki organizasyonlar yer almaktadır. Üçüncü grupta, süreç yeniden yapılandırma uygulamalarının son evresine gelmiş organizasyonlara yer verilmiştir. Dördüncü grupta uygulama programı sonrası dönemde olan ve uygulama projesinin sonuçlarını değerlendirme ve değişimi tüm işletme çapına yayma çabası içindeki organizasyonlar yer almaktadır. Beşinci grupta ise yeniden yapılandırma projelerinin çıktılarını tüm organizasyon çapında aktif bir şekilde değerlendiren organizasyonlar yer almaktadır. Maull vd., bu şekilde bir gruplandırma yapmış olmalarına rağmen bu gruplandırmanın kesin ölçüm ve bilgilere (bütçe büyüklüğü, çalışan sayısı, çalışma süreleri vb.) dayalı olarak yapılamaması ve olgunluk ile ilgili gelişim sürecinin doğrusal olmama durumu gibi sınırlamalar nedeniyle süreç yeniden yapılandırma projelerinin olgunluk düzeyinin belirlenmesi açısından zorluklar olduğunu ifade etmiştir.

Fisher (2004), çok boyutlu ve doğrusal olmayan bir süreç yönetimi olgunluk modeli sunmuştur. Modelin ilk boyutunu değişim (olgunluk) faktörleri oluşturmaktadır ve bu faktörler; kontrol, insan (çalışanlar), teknoloji, süreç ve strateji şeklinde sıralanmıştır. Modelin ikinci boyutunu olgunluk aşamaları oluşturmaktadır. Bu aşamalar; başlangıç noktası (siloed), taktik entegrasyon, süreç odaklılık, optimize edilmiş işletme ve akıllı ağ şeklinde sıralanmış ve belirtilen bu aşamalarda işletmelerin hangi durumda olacağı modelde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca yazar modelin uygulanmasında her işletmenin bir üst olgunluk aşamasına ulaşmak için yapılması gereken aktiviteleri kendi yapısına uygun bir şekilde seçebilmesine olanak sağlamak amacıyla her bir olgunluk aşamasında faktörler açısından sağlanması

gereken şartları içeren, olgunluk aşamaları ve faktörlerinin kombine edildiği bir matris sunmuştur.

Harmon (2004), CMM de sunulan 5 aşamalı olgunluk seviyesine dayalı bir süreç yönetimi olgunluk modeli geliştirmiştir. Harmon olgunluk kavramını ele alırken iki farklı olgunluk yaklaşımından bahsetmiştir. Bu yaklaşımlardan birincisi aşamalara dayalı olgunluk yaklaşımıdır. Buna göre işletmenin bir aşamadan bir sonraki aşamaya yükselmesi için bir dizi birbiri ile ilişkili kapasiteye sahip olması gerekir. Tanımlanan kapasite alanlarının tamamlanmasından sonra bir organizasyon bir sonraki olgunluk seviyesine ulaşabilir. Alternatif olgunluk yaklaşımına göre bir organizasyon bir kapasite alanı açısından bir olgunluk aşamasında iken, bir başka kapasite alanı açısından başka bir olgunluk aşamasında olabilir. Harmon kendi sunduğu modelde olgunluk aşamalarına dayalı birinci yaklaşımı tercih ettiğini ifade etmiş ve her bir olgunluk aşaması ve bu olgunluk aşamalarında organizasyonun hangi adımları tamamlamış olacağı, nasıl bir durumda olacağı ve hangi adımları atacağı ile ilgili bilgi vermiştir. Burada altı sigma projesinin idealde 4. olgunluk aşamasında (Managed) devreye girmesi beklenirken, uygulamada bir çok vakada organizasyonların 4. aşamaya ulaşmadan altı sigma projelerini başlattığı ifade edilmiştir.

Spanyi (2004), süreç yönetimi olgunluk modelleri ile ilgili yaptığı değerlendirmede olgunluk modellerinin bir çoğunun dayandığı beş aşamalı olgunluk seviyelerinin temelini oluşturan Crosby'nin kalite yönetimi olgunluk ağı, Rumler ve Brache tarafından geliştirilen süreç performans indeksi, Carnegie Mellon üniversitesi tarafından geliştirilen CMM, ABPMP (Association of Business Process Management Professionals) tarafından sunulan süreç olgunluk modeli ve Rosemann ve de Bruin tarafından geliştirilen süreç yönetimi olgunluk modeli ile ilgili kısa bilgiler vermiştir. Spanyi değerlendirmesinde süreç olgunluk seviyelerinin belirlenmesinin yeterli olmadığını, bunun ötesinde süreç yeterliliğinin değerlendirilmesi gerektiğini ifade ederek bu doğrultuda süreç yönetimi olgunluk modeli seçiminde ele alınması gereken anahtar faktörlere değinmiştir. Bu anahtar faktörler şunlardır; seçilen model tüm organizasyon bazında süreç yönetimi performansının yeterliliğini belirlemelidir, seçilen model organizasyon bazındaki süreç yeterliliğini ortaya konan performansa göre ele almalıdır, seçilen model hem fonksiyonlar arası takımların kendi aralarında

yaptığı olgunluk değerlendirmelerine, hem de organizasyon dışından yapılan değerlendirmeler için uygun olmalıdır. Seçilen model firmanın performansı ile endüstride yer alan diğer işletmelerin performans standartları arasında kıyaslama yapabilecek şekilde dizayn edilmiş olmalıdır.

Rummler-Brache grup (2004), ilk olarak 1990 yılında Geary Rummler ve Alan Brache tarafından yayınlanan "İmproving Performance" isili kitapta yer alan ve süreç yenileme ve değişim yönetimi ilkelerine göre hazırlanmış olan "Süreç performans endeksi" modeline göre farklı sektörlerden firmaların olgunluk düzeylerinin değerlendirildiği bir araştırma yayınladı. Çalışmada uygulanan modelde başarılı bir süreç yönetimi için 10 kritik başarı faktörü ele alınmıştır. Bu faktörler; stratejik düzenleme (strategic alignment), bütünsel yaklaşım, süreç bilinci (farkındalığı), uygun süreç yönetimi inisiyatifleri, süreç yönetimi metodolojisi, süreç metrikleri, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, bilgi sistemleri ve değişim yönetimi olarak sıralanmıştır. Bununla birlikte modelde 3 süreç yönetimi olgunluk aşaması öngörülmüştür. Bu seviyeler; süreç yönetimi başlangıç aşaması, süreç yönetimi evrimi aşaması ve süreç yönetimi uzmanlığı aşamasıdır. Organizasyonların olgunluk seviyeleri süreç performans endeksinde aldıkları puanlara göre belirlenmiştir.

Melenovsky ve Sinur (2006), Gartner tarafından geliştirilen ve diğer olgunluk modellerinden farklı olarak altı olgunluk aşaması içeren bir süreç yönetimi olgunluk modelini detaylı olarak ele almıştır. Sunulan modelde olgunluk aşamaları; operasyonel yetersizliğin anlaşılması aşaması, süreç farkındalığı aşaması, süreç içi otomasyon ve kontrol aşaması, süreçler arası otomasyon ve kontrol aşaması, işletme değer kontrolü aşaması, çevik işletme yapısı aşaması olarak ifade edilirken, olgunluk seviyesine etki eden kritik başarı faktörleri (olgunluk faktörleri); stratejik uyumluluk (strategic alignment), kültür ve liderlik, insan, yönetim, metotlar ve bilgi teknolojisi olarak sıralanmıştır. Çalışmada, belirtilen olgunluk faktörlerinin her olgunluk seviyesi açısından değerlendirmesi, bir üst olgunluk seviyesine ulaşmak için tetikleyici unsurların neler olacağı, belirtilen olgunluk seviyesinde organizasyonun hangi becerileri geliştirmesi gerektiği ve bir üst olgunluk seviyesine ulaşmada karşılaşılabilecek zorluklar ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Lee ve diğerleri (2007, 2009), var olan süreç yönetimi olgunluk modellerinin süreçlerin işletmelerde değer oluşturma işlevi görmesi gerekliliğini göz önüne

almadığını ifade ederek, vPMM adını verdikleri süreçler aracılığı ile değer oluşturma odaklı yeni bir süreç yönetimi olgunluk modeli sunmuştur. Bu yeni olgunluk modelinde olgunluk aşamaları CMM de sunulduğu şekliyle beş aşamalı olarak ele alınmıştır. Bu beş olgunluk aşamasında süreç yönetimi açısından hangi durumda olunacağına dair bilgilerle birlikte, her bir aşamada işletmenin değer oluşturma kapasitesine ilişkin bilgiler de verilmiştir. Ayrıca modelde her bir aşama için değerlendirilen işletmenin o aşamaya ulaştıkça gerçekleştireceği anahtar süreç alanları, bu anahtar süreç alanlarının hayata geçirilmesi için yapılması gereken spesifik uygulamalar ve bu süreç alanları ve spesifik uygulamalarla ulaşılması hedeflenen spesifik amaçlar da sunulmuştur. Modele göre süreçlerle ilgili değerlendirme yapılmadan önce süreçlerin IMCO (Input, Mechanism, Control and Output) diye ifade edilen genel aktivite türlerinin hangisine ait olduğunun belirlenmesi gerekir. Araştırmacılar geliştirdikleri modelin diğer modellerden farklı olan boyutlarını ise, vPMM nin değer oluşturma odaklı olması ve organizasyonu süreç yönetimine değer odaklı yaklaşıma ulaştırması ve modelin, uygulama aşamasında değerlendirmeyi yapacak kişiye, zayıf ve güçlü noktaları nasıl belirleyeceği değerlendirme için uygulama planını nasıl oluşturacağı vb. konularda rehberlik edecek değer odaklı çevik bir değerlendirme imkanı sunması şeklinde ifade etmiştir.

Tonia de Bruin (2009), süreç yönetimi, süreç yönetimi gelişimi ve süreç yönetimi olgunluğu kavramları üzerinde delphi çalışmaları ve karşılaştırmalı vaka çalışmaları ile desteklenmiş çok kapsamlı bir tez çalışması sunmuştur. Süreç yönetimi olgunluğunu belirlenen bir zaman içerisinde süreç yönetiminde yaşanan gelişimi ölçümleyen statik ve soyut bir yapı olarak tanımlayan de Bruin, süreç yönetimi olgunluk modellerini dört grup altında incelemiş ve her bir gruba örnek olarak verdiği modellerine ilişkin olgunluk aşamaları ve olgunluk faktörleri ile ilgili kısa bilgiler vermiştir. Bruin, süreç yönetimi olgunluk modelleri arasından seçtiği, DeToro ve McCabe'nin süreç durum modeli, Hammer'ın süreç ve organizasyon olgunluk modeli, Carnegie Mellon üniversitesi SEI tarafından sunulan kapasite olgunluk modeli gibi modellerin, yazar tarafından belirlenen, analiz edilen yapı (teknoloji, süreç, organizasyon), temel amaç (süreç geliştirme, süreç yaşam döngüsü yönetimi, organizasyon yönetimi), olgunluk aşamaları (normatif, tanımlayıcı,

tanımlanmamış) vb. kriterler bakımından karşılaştırmalı analizini bir tablo şeklinde sunarak uygulayıcılar ve akademik çalışmalar için kapsamlı bir kıyaslama imkanı sağlamıştır.

McCormack ve diğerleri (2009), süreç yönetimi olgunluğu açısından ele alınan anahtar noktalar üzerine bir çalışma yapmıştır. Çalışmada McCormack tarafından geliştirilen süreç oryantasyonu olgunluk modelinin uygulandığı binden fazla işletme incelenmiş ve bu işletmelerde yapılan olgunluk değerlendirmesi bakımından tespit edilen dönüm noktaları tespit edilmiştir. Bir anahtar dönüm noktası, bir organizasyon içerisinde istikrarlı bir şekilde uygulanan ve organizasyonu bir sonraki aşamaya taşıyacak diğer olgunluk faktörlerinin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasına öncülük eden süreç yönetimi unsuru olarak tanımlanmıştır. Yapılan araştırma neticesinde süreç yönetimi olgunluğu açısından belirlenen olgunluk faktörlerinin (anahtar dönüm noktaları) hangi olgunluk aşaması için yüzdelik dilim olarak ne kadar önemli bulunduğu dair sonuçlar tablo olarak sunulmuş, süreç yönetimi olgunluk seviyesinin geliştirilmesi için yani bir sonraki olgunluk düzeyine yükselmek için her bir olgunluk aşamasında üzerinde daha dikkatli bir şekilde durulması gereken noktalarla ilgili rehberlik edebilecek sonuçlar sunulmuştur.

Rohloff (2009), Siemens gibi kendisine özgü bir süreç yönetimi uygulama çerçevesine sahip firmaların olgunluk seviyesinin değerlendirilmesi amacıyla geliştirilen, Süreç Yönetimi Olgunluk Değerlendirme (Process Management Maturity Assessment) modeli adını verdiği bir süreç yönetimi olgunluk modeli sunmuştur. Rohloff, çalışmasında ilk olarak Siemens firmasında uygulanmakta olan süreç yönetimi uygulama çerçevesi, süreç kategorileri ve süreç yönetimi uygulama adımları hakkında bilgi vermiştir. Daha sonra CMM olgunluk seviyelerine dayalı olarak PMMA olgunluk aşamalarını, modelin amacını, modelde yer verilen olgunluk değerlendirme faktörlerini, PMMA modelinin yaygın kullanılan diğer süreç yönetimi olgunluk modelleri ile kıyaslamasını, PMMA uygulama adımlarını ve PMMA uygulamalarına ilişkin yapılan bir araştırma ve sonuçlarını ayrıntıları ile ele almıştır. Rohloff modelin spesifik süreç yönetimi uygulamalarına sahip firmalar için geliştirilmiş olmasına rağmen küçük değişikliklerle genel anlamda süreç yönetimi faaliyetlerinin olgunluk seviyelerinin belirlenmesi amacıyla da kullanılabileceğini ifade etmiştir.

Zwicker ve diğerkleri (2010), mevcut süreç yönetimi olgunluk modellerinin kamu yönetimi alanının özel gereksinimlerini karşılamadığı ve kamu yönetimi alanında uygulamak için uygun olmadığını ifade ederek kamuda yapılması taahhüt edilen işlerin 48 saat içerisinde tamamlanması esasına dayalı olarak kamu yönetimine özgü bir olgunluk modeli geliştirmiştir. Modelin temel varsayımı, başarılı süreç yönetiminin kamu süreçlerinin başarısını artırarak taahhüt edilen hizmetlerin 48 saat içinde yapılmasını sağlayacağı ve bu sonucunda kamu yönetiminin başarısını artıracacağı şeklindedir. Kamu sektörü ve özel sektörde faaliyet yapan organizasyonların operasyonel farklılıklarını ortaya koyan araştırmacılar bu farklılıklar ışığında geliştirdikleri modelde kullandıkları olgunluk faktörlerinin (strateji, dizayn, uygulama, kontrol, insan ve kültür) her birini kamu yönetimi alanının spesifik özelliklerine göre tanımlamıştır. Her bir faktör için organizasyonun hizmet kalitesini artıracak bir kaç aktivite sunulmuştur. Sunulan modelde olgunluk aşamaları 48 saatlik hizmet süresi baz alınarak hazırlanmıştır. Ayrıca çalışmada mevcut süreç yönetimi olgunluk modelleri ile geliştirilen olgunluk modelinin karşılaştırması yapılmış ve geliştirilen modelin temel farkları kamu yönetimi odaklılık ve 48 saatlik süre içerisinde kamu hizmetinin tamamlanmasına yönelik amaç odaklı bir model olması olarak ifade edilmiştir.

Klimas (2011), bir organizasyonda dengelenmiş ve standart aktivitelerin geliştirilmesi için pratik ve süreç odaklı bir yaklaşım uygulama adımlarını tanımlayan "Geliştirilmiş PEMM" diye adlandırdığı bir model sunmuştur. Genişletilmiş PEMM, Hammer tarafından geliştirilen "Süreç ve İşletme Olgunluk Modeli" ile Goncalves tarafından sunulan "Süreç Odaklı Organizasyon" ilkelerinin kombine edilmesi sonucu ortaya çıkan bir modeli ifade etmektedir. Klimas, PEMM'nin süreç ve organizasyon açısından içerdiği olgunluk faktörlerini ve süreç ve organizasyon olgunluk aşamalarını ve Goncalves'in süreç odaklı organizasyon yaklaşımının aşamalarını tanımlamıştır. Bu iki modelin kombine edilmesi ile on bir adımdan oluşan, PEMM uygulamalarına rehberlik edecek yeni bir model ortaya koymuştur. Klimas, bu kombine modelin bir organizasyon ve süreçlerinin optimal gelişiminin sağlanmasına olanak sağlayacağını ifade etmiştir.

Looy ve diğerkleri (2011), çalışmalarında, uygulayıcıların süreç yönetimi olgunluk modelleri seçimi yapmalarına yardımcı olmak amacıyla on altı sorudan

oluşan bir değerlendirme formu hazırlamış ve kullanıcıların bu sorulara cevap verdikten sonra kendi durumlarına en uygun süreç yönetimi olgunluk modelini tercih etmesini önermiştir. Çalışmada süreç yönetimi alanındaki olgunluk modellerinin, süreç modelleme ve uygulamaya geçme çalışmalarının olgunluğunun değerlendirilmesi amacıyla kullanılması durumunda, süreç olgunluğunun, modelleme ve uygulama ile birlikte süreçlerin sürekli olarak yönetimi ve geliştirilmesi ile ilgili olgunluk seviyesinin değerlendirilmesi açısından kullanılması durumunda, süreç yönetimi olgunluğunun, süreç yönetiminin ötesinde süreç kültürü ve süreç odaklı bir organizasyon yapısının oluşturulması çalışmaları için kullanımı durumunda süreç oryantasyonu olgunluk seviyesinin ölçüleceği ifade edilmiştir.

Röglinger ve diğerleri (2012), çok fazla sayıda süreç yönetimi olgunluk modelinin var olmasının uygulayıcılar ve bu alanda çalışan araştırmacıların işini zorlaştırdığını ifade ederek var olan süreç yönetimi olgunluk modellerinin hangi oranda uygulanabilir olduğunun analiz edilmesine olanak sağlayacak süreç yönetimi olgunluk modelleri dizayn prensipleri sunmuştur. Belirlenen dizayn prensiplerinin, temel dizayn prensipleri, tanımlayıcı amaçlı kullanım için dizayn prensipleri ve normatif amaçlı kullanım için dizayn prensipleri şeklinde üç ana başlık altında ele alındığı çalışmada, Fisher'ın süreç yönetimi olgunluk modeli, Hammer'in süreç ve organizasyon olgunluk modeli, Rosemann ve de Bruin'in süreç yönetimi olgunluk modeli gibi geniş kabul görmüş on olgunluk modelinin belirlenen dizayn prensiplerine göre karşılaştırması bir tablo şeklinde sunulmuştur.

Ruzevicius ve diğerleri. (2012), organizasyonların süreç yönetimi olgunluk seviyeleri ile, süreç yaşam döngüsü aşamaları arasında ilişki olup olmadığı tespit etmek amacıyla banka sektöründe bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışma çerçevesinde değerlendirilen bankaların olgunluk seviyelerinin belirlenmesinde Rosemann ve de Bruin tarafından sunulan süreç yönetimi olgunluk modeli kullanılmıştır. Yapılan çalışma neticesinde Rosemann ve de Bruin tarafından sunulan süreç yönetimi olgunluk modelinin olgunluk aşamaları, olgunluk faktörleri ve değerlendirme kapsamından oluşan üç boyutlu yapısına dördüncü bir boyut olarak ABPMP (Association of Business Process Management Professionals) tarafından sunulan süreç yaşam döngüsü modelinin aşamaları eklenerek "Entegre Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli" adı verilen yeni bir model oluşturulmuştur. Çalışmada

yapılan araştırmanın sonuçlarının analiz edilmesi ile organizasyonların olgunluk seviyesine göre süreç yönetimi yaşam döngüsünün hangi aşamasında olduklarına dair bilgilere de yer verilmiştir.

Bu başlık altında değerlendirilen süreç yönetimi olgunluk modeli çalışmaları, yazarları ve çalışmalarda ele alınan konular Tablo 7 de özet olarak sunulmuştur.

Tablo-7: Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri Üzerine Yapılan Çalışmalar

Yazar	İçerik	Yıl
Maull vd.	Süreç yeniden yapılandırma çalışmalarının olgunluğu	2003
Fisher	İki boyutlu bir süreç yönetimi olgunluk modeli	2004
Harmon	CMM tabanlı bir süreç yönetimi olgunluk modeli	2004
Spanyi	Süreç yeterliliğinin değerlendirilmesi	2004
Rummler-Brache Grup	Süreç performans endeksi modeline ilişkin araştırma sonuçları	2004
Melenovsky ve Sinur	Gartner süreç yönetimi olgunluk modeli	2006
Lee vd.	vPMM Değer odaklı süreç yönetimi olgunluk modeli	2007,2009
de Bruin	Süreç yönetimi olgunluk modelleri vaka ve delphi çalışmaları	2009
McCormack	Süreç yönetimi olgunluğuna etki eden anahtar faktörler	2009
Rohloff	PMMA Süreç yönetimi olgunluk değerlendirme modeli	2009
Zwicker	Kamu yönetimi alanı için süreç yönetimi olgunluk modeli	2010
Klimas	Geliştirilmiş PEMM	2011
Looy vd.	Uygun süreç yönetimi olgunluk modeli seçimi	2011
Röglinger vd.	Süreç yönetimi olgunluk modelleri dizayn prensipleri	2012
Ruzevicius vd.	Süreç yaşam döngüsü ve süreç olgunluk seviyesi ilişkisi	2012

2.3 SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ DİZAYN PRENSİPLERİ

Röglinger ve diğerleri. (2012), uygulayıcılar ve araştırmacılar için olgunluk modelleri alanındaki kargaşadan kurtulmak amacıyla uygulanacak veya incelenecek olgunluk modelinin değerlendirilmesi bakımından olgunluk modellerinin sahip olması gereken özellikleri içeren eden bir kontrol listesi görece olgunluk modelleri dizayn prensipleri sunmuştur. Çalışmada ayrıca, olgunluk modelleri arasından seçilen on örnek olgunluk modelinin belirlenen dizayn prensiplerine göre değerlendirmesine de yer verilmiştir. Çalışmada söz konusu dizayn prensipleri, temel dizayn prensipleri, tanımlayıcı amaçla kullanım açısından dizayn prensipleri ve

normatif amaçla kullanım açısından dizayn prensipleri şeklinde üç ana başlık altında incelenmiştir (Röglinger ve diğerleri, 2012: 5).

2.3.1 Temel Dizayn Prensipleri (TDP)

TDP-1: Olgunluk modeli dokümanları uygulama alanı (Süreç yönetimi, bilgi yönetimi vb.), uygulama için ön gereksinimler (değerlendirilen organizasyonun sağlaması gereken iç ve/veya dış şartlar), model için önerilen kullanım amacı (tanımlayıcı, normatif veya kıyaslama), hedef grup ve kitle (organizasyon içindeki danışmanlar ve profesyoneller) ve olgunluk seviyesi ölçülen yapı (operasyonel süreçler veya süreç yönetimi kapasitesi) ile ilgili temel bilgileri içermek zorundadır. Geliştirilen olgunluk modelinin aynı alandaki diğer modellerden farklılıkları da açıklanmalıdır. Model geliştirme süreci modelin deneysel olarak denenmesi ve doğrulanması sürecini de kapsayacak şekilde dokümente edilmelidir.

TDP-2: Olgunluk modelinin olgunluk ve olgunlaşma ile ilgili yapısı tanımlanmalıdır. Bu tanım, olgunluk kavramının tanımlanması, olgunluğun değerlendirilebileceği uygulama (kapasite) alanları ve olgunluk seviyeleri, her bir uygulama (kapasite) alanı ve olgunluk seviyesi için belirleyici unsurların ne olduğu, olası olgunlaşma yolları vb. olgunluk ve olgunlaşma ile ilgili tüm unsurları içermelidir. Son olarak, olgunluk modeli, organizasyonel kapasite değişim ve evrime temel oluşturan teorik yapısını açık bir şekilde ortaya koymalıdır.

TDP-3: Olgunluk modeli, olgunluk değerlendirmesinin yapılacağı uygulama (kapasite) alanını tanımlamalıdır. Bu tanımlama, uygulanacak olgunluk modeline ilişkin düzenlemeler ve terimleri içermelidir (Örnek olarak modele ilişkin terimlerin açıklandığı bir açıklayıcı form).

TDP-4: Modele ve modelin genel yapısına yukarıda ifade edilen bilgiler, modelin hedef gruplarına yönelik olarak dokümente edilmelidir. Hazırlanan dokümanlar kolay ulaşılabilir ve kapsamlı olmalıdır.

2.3.2 Tanımlayıcı Amaçla Kullanım İçin Dizayn Prensipleri (TAKİDP)

TAKİDP-1: Olgunluk modelinde, her bir aşama ve seviye için kendi aralarında subjektif olarak doğruluğu kanıtlanabilecek değerlendirme kriterleri var olmalıdır. Bruin vd. (2005) olgunluk modellerinin farklı olgunlaşma seviyelerine göre çok aşamalı hiyerarşik bir yapıya sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Daha az detaya sahip bir model, olgunluk seviyelerinin basit bir şekilde karşılaştırılması ve dökümente edilmesi anlamına gelir. Daha fazla detaya sahip bir model ise, kompleks uygulama alanlarında olgunluk profillerinin farklarının belirlenmesini sağlar.

TAKİDP-2: Olgunluk modeli için değerlendirme kriterlerinin organizasyonlara özel karakteristik durumlara göre nasıl uyarlanacağını veya düzenleneceğini açıklayan bir değerlendirme metodolojisine gereksinim duyulur.

2.3.3. Normatif Amaçlı Kullanım İçin Dizayn Prensipleri (NAKİDP)

NAKİDP-1: Normatif amaçla kullanılacak olgunluk modelleri, her bir aşama için en iyi performansın sağlanması için geliştirme kriterleri içermelidir.

NAKİDP-2: Normatif olgunluk modelleri, karar analizi içermelidir. Karar teorisine göre karar analizi, hangi alternatifin amaçlar açısından daha uygun olduğunu belirleyerek karar vericinin alternatifler arasından seçim yapmasına yardımcı olur. Olgunluk modellerinin bir çoğunda genellikle geliştirme kriterlerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

NAKİDP-3: Kabul edilen metodoloji geliştirme kriterlerinin nasıl somutlaştırılacağı, uygulanacağı, karar analizinin nasıl düzenleneceği ve uygulanacağı ile ilgili bir prosedür model işlevi görmelidir. Bu metodolojinin modelin hedef kitlesi için kolay ulaşılabilir ve kapsamlı olması ve daha önce yapılan çalışmalara ilişkin toplanmış bilgiler içermesi faydalı olacaktır.

2.4 EN YAYGIN KULANILAN ÜÇ SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ

Bu başlık altında süreç yönetimi olgunluk modelleri arasından seçilen üç model ayrıntılı olarak alınmıştır. Bu üç modelin seçilme nedeni, söz konusu modellerin literatürde en fazla atıf yapılan, uygulamada en fazla kullanılan, yapılan vaka çalışmaları ve delphi çalışmaları ile uygulamalara ilişkin sonuçları analiz edilmiş ve analiz sonuçlarına göre revize edilerek gerekli güncellemeler yapılmış modeller olmasıdır. Söz konusu üç model aşağıda ayrıntılı olarak sunulmuştur.

2.4.1 OMG Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli (OMG BPMMM)

Bilgisayar sektöründe uygulama standartları belirleyen uluslararası bir konsorsiyum olan Object Management Group tarafından 2008 yılında süreç yönetimi olgunluk standardına temel oluşturmak amacıyla yayınlanan söz konusu süreç yönetimi olgunluk modeli (Bu çalışmada buradan itibaren OMG BPMMM şeklinde ifade edilecektir), 2005 yılında Charles Weber, Bill Curtis ve Tony Gardiner tarafından geliştirilmiştir. Model Humphrey tarafından geliştirilen ve CMM ye temel oluşturan süreç olgunluk taslağına dayanmaktadır (Curtis ve Alden, 2006: 1).

OMG BPMMM de tüm diğer CMM temelli olgunluk modellerinde olduğu gibi organizasyonların süreç geliştirme adımlarında izleyecekleri yolu ifade eden beş aşamalı olgunluk seviyeleri belirlenmiştir. Her bir seviye bir sonraki seviyeye ulaşmak için yapılması gereken süreç geliştirme faaliyetleri için temel oluşturmaktadır. Her bir olgunluk seviyesinde organizasyonun süreç yönetimi kapasitesini artırması için hayata geçirmesi gereken süreç alanları, söz konusu süreç alanlarının uygulanması ile gerçekleştirilmek istenen amaçlar ve ilgili süreç alanının hayata geçirilmesi için gerçekleştirilmesi gereken spesifik uygulamalar tanımlanmıştır. Modele göre bir organizasyon, bir olgunluk seviyesine ulaştığı zaman o olgunluk seviyesinde hayata geçirilmesi gereken süreç alanlarını uygulamaya geçirerek bir sonraki olgunluk seviyesine ulaşmaktadır. Modelde sunulan olgunluk seviyeleri ve her bir olgunluk seviyesinde hayata geçirilecek süreç alanları aşağıda açıklanmıştır (Curtis ve Alden, 2006: 1).

Seviye-1: Başlangıç: Bir çok organizasyon süreç değerlendirme ve geliştirme çalışmalarına başladığında bu aşamadır. Bu aşamada iş aktivitelerinin yürütüldüğü istikrarlı bir şekilde uygulanan süreçler söz konusu değildir. Yönetimin dengeli bir işbölümü yapma noktasında hataları söz konusudur ve bunun sonucunda çalışanlar zaman zaman aşırı iş yükü altında kalabilir. Çalışanlar iş gereksinimlerini yerine, getirme yeterliliğine sahip değildir ve yönetim çalışanların görevlerini sürekli profesyonel manada yerine getirebileceği istikrarlı bir iş çevresi oluşturmak yerine ortaya çıkan aksaklıkları gidermekle uğraşmaktadır. Başarılı sonuçlar sürdürülebilir süreçlerin değil kişisel gayrete bağlı çabaların sonucunda ortaya çıkmaktadır. Başlangıç aşamasında olan bir çok organizasyonda iyi yöneticiler olmasına rağmen yöneticiler arasında organizasyonun ihtiyaç duyduğu yönetim becerilerinin sistematik bir şekilde geliştirilmesi söz konusu değildir. Bu aşamanın karakteristik özelliği yürütülen iş aktiviteleri ve bu aktivitelerden elde edilen sonuçlar bakımından bir tutarsızlığın söz konusu olmasıdır.

Seviye-2: Yönetilen Süreçler: Bir çok normatif organizasyonel olgunluk modeli için ilk adım iş ünitelerine ait lokal işlerin istikrarlı bir hale getirilmesidir. Organizasyon çapında çözümler uygulanmaya başlamadan önce iş üniteleri içerisindeki lokal işlerin istikrarlı bir hale getirilmesi gerekir. Eğer çalışanlara ilişkin aşırı iş yükü, eğitimsizlik gibi sıkıntılar varsa organizasyon çapında başlatılacak bir inisiyatifin fazla etkisi olmayacaktır. İkinci seviyenin öncelikli odak noktası çalışanların iş prosedür ve uygulamalarını başarılı bir şekilde tekrarlayabilmelerini sağlamak için iş ünitelerinin üzerinde yönetim kontrolünün sağlanmasıdır. İkinci seviyede farklı iş gruplarının aynı iş uygulamaları ve prosedürlerini hayata geçirmeleri beklenmez ancak, her iş grubunun kendi sorumluluklarını yerine getirmek için işlerini yürütme yöntemlerinin belli olması gerekir. Bu aşamada süreç tanımlama görevi her bir iş ünitesindeki en iyi uygulamanın ve kaç farklı iş yapma metodu, prosedürünün var olduğunun belirlenmesi çalışmalarını içerir. Bu aşamada yapılan ölçümler bir iş ünitesi için yöneticinin o ünite için belirlenen sorumlulukların yerine getirilmesi için iş aktivitelerini planlamasına yardımcı olacak şekilde yapılmalıdır. Bu ölçümler genelde iş üniteleri bazında yapılır. Özet olarak, ikinci seviye lokal prosedürlerin tekrarlanabilirliğinin sağlandığı istikrarlı iş üniteleri

oluşturma çalışmaları ile karakterize edilir. İkinci seviyede hayata geçirilmesi gereken süreç alanları aşağıda sıralanmıştır,

- *Organizasyonel İşletme Yönetimi:* Yönetimin organizasyona ait işler ve sonuçları ile ilgili idari sorumluluğun belirlenmesini ifade eder.
- *Organizasyonel Süreç Liderliği:* Organizasyonun iş süreçlerinin geliştirilmesi programının desteklenmesi anlamına gelir.
- *İş Ünitesi Gereksinimleri Yönetimi:* İş nitelerinin değişim çalışmaları çerçevesinde sorumluluklarını karşılayabilmesi için yerine getirilmesi gereken gereksinimlerin belirlenmesini ve dokümante edilmesi anlamında kullanılmıştır.
- *İş Ünitesi Planlamasının Yapılması ve Yükümlülüklerin Belirlenmesi:* Bir iş ünitesinde kaynaklar ve yükümlülüklerin dengelenmesi amacıyla, işe ilişkin gereksinimlerin planlanması ve yönetilmesidir.
- *İş Ünitesi İzleme ve Kontrol:* İş nitelerinde iş bölümü, kaynaklar ve diğer işe ilişkin faktörlerin, iş ünitesinin planları, gereksinimleri ve yükümlülüklerinin gerektirdiği performans ve sonuçların elde edilmesini sağlayacak düzenlemelerin yapılabilmesi için düzenli olarak izlenmesini ifade eder.
- *İş Ünitesi Performans Yönetimi:* Bir iş ünitesinde, yükümlülüklerin karşılanabilmesi ve planların gerçekleştirilebilmesi için bireyler ve iş grupları arasında disiplin ve koordinasyonun sağlanması anlamına gelmektedir.
- *İş Ünitesi Değişim Yönetimi:* Müşterilere ve diğer iş ünitelerine sunulacak ürünlerin içerikleri açısından yenilik ve versiyon kontrolünün sağlanmasını ifade eder.
- *Kaynak Yönetimi:* Organizasyon dışındaki tedarikçilerden elde edilen ürün ve hizmetlerin yönetilmesi anlamına gelmektedir.
- *Süreç ve rn Güvencesi:* Organizasyondaki rn ve aktivitelerin kanunlar, düzenlemeler, standartlar, politikalar süreç tanımlamaları ve iş prosedrlarına uygunluğunu sağlamak için uygun bir rehberlik ve objektif bir değerlendirme yapmayı ifade eder.

Seviye-3: Standardize Edilmiş Süreçler: Bir işletmede iş ünitelerinin istikrarı sağlanmış ve lokal seviyede kendi yükümlülüklerini yerine getirebilecek noktaya geldikten sonra, işletme iş üniteleri arasında süreçleri standardize etmeye hazır hale gelmiştir. Söz konusu standardizasyon işletme içerisinde en iyi sonuçları veren metotlar ve iş prosedürleri takip edilerek elde edilen en iyi uygulamalarla, iş akışlarındaki eksiklikleri gidermek için organizasyon dışından benchmarking yoluyla edinilen en iyi uygulamaların entegre edilmesi yoluyla gerçekleştirilir. Bir işletme, işletme çapında süreçler uygulanmaya başladığı zaman üretimde ölçek ekonomisinin faydalarını elde etmeye başlar. Standart süreçlerin uygulanması işletmenin süreç seviyesinde yaptığı genel ölçümler sonucu kazandığı tecrübeden elde ettiği bilgileri kullanarak genel yeterliliğini artırmasına olanak sağlar. Edinilen tecrübeler farklı durumlarda standart süreçlerin uygulanmasına rehberlik eder. Standart süreçlerin oluşturulması ve yukarıda ifade edilen becerilerin elde edilmesi yaygın bir işbirliği kültürünün ortaya çıkmasına olanak sağlayacaktır. Özetle üçüncü seviye standart, entegre edilmiş ve baştan sona işleyen iş süreçleri oluşturma çabaları üzerine odaklıdır. İkinci seviyede hayata geçirilmesi gereken süreç alanları aşağıda sıralanmıştır,

- *Organizasyonel Süreç Yönetimi:* Standart süreçlerin ve organizasyonla ilişkili ölçümlerin belirlenmesi, standart süreçlerin uygulanması sonucu elde edilen sonuçların, ürünlerin ve birikimlerin kaydedildiği veri havuzlarının oluşturulması ve periyodik olarak yapılan süreç zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesine yönelik değerlendirmelere dayalı olarak süreç geliştirme aktivitelerinin yürütülmesini ifade eder.
- *Organizasyonel Yeterlilik Geliştirme:* Standardize edilmiş süreçler yoluyla organizasyon tarafından sunulan ürün ve hizmetleri geliştiren, üreten, dağıtım ve destek faaliyetlerini yürüten işgücünün beceri ve yeterliliklerinin geliştirilmesidir.
- *Organizasyonel Kaynak Yönetimi:* Organizasyonun ürün ve hizmet geliştirme, üretim, dağıtım ve destek faaliyetlerinde yer alan insan, ekipman, bilgisayar ve iletişim altyapısı, tedarikçilerden alınan hammaddeler ve diğer kaynakların elde edilmesi, konumlandırılması ve yeniden değerlendirilmesi faaliyetlerinin planlanması ve yönetilmesini ifade eder.

- *Organizasyonel Konfigürasyon Yönetimi:* Organizasyon içerisinde aktivitelerin yürütülmesinde kullanılacak yada organizasyon dışına sunulacak ürünlerin bileşenleri ve ürünlerde yapılan değişikliklerin tanımlanması, yönetilmesi ve kontrolünün sağlanması anlamına gelmektedir.
- *İşletme Ürün ve Hizmet Yönetimi:* Organizasyonun standartlaştırılmış ve organizasyon süreç değerlendirmesine uygun olarak tanımlanmış süreçleri kullanarak organizasyon tarafından sunulan ürün ve hizmetlerle ilgili tüm işlemler için yapılması gereken işlerin baştan sona kadar entegre bir şekilde planlanması ve yönetilmesini ifade etmektedir.
- *Ürün ve Hizmet Faaliyet Yönetimi:* Ürün ve hizmet sunumu için pazarın anlaşılması, sunulan ürün ve hizmetlerin yeterlilik ve özelliklerinin tanımlanması, önerilerle ilgili bütüncül bir iş planının yapılması ve önerilerin işletme ve finansal boyutlarının yönetilmesidir.
- *Ürün ve Hizmet Hazırlama:* Ürün ve hizmet sunumları için gereksinimlerin belirlenmesi, önerilen ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve bu ürün ve hizmetlerin kullanım için hazırlanması.
- *Ürün ve Hizmet Geliştirme Süreci Yönetimi:* İnsan, ekipman, bilgisayar ve iletişim altyapısı, tedarik edilen hammaddeler ve diğer kaynakların ürün ve servis sunumunun gerçekleştirilmesi ve desteklenmesini sağlayacak şekilde konumlandırılması, düzenlenmesi ve tahsis edilmesidir.
- *Ürün ve Hizmet İşlemleri Yönetimi:* Hazırlanan ürün ve hizmetler için uygun müşteri portföyünün hazırlanmasını ifade etmektedir.
- *Ürün ve Servis Desteği:* Ürün ve hizmet geliştirme süreçlerinin sürdürülebilirliğinin ve ortaya çıkabilecek bir felaket durumunda işlerin devamlılığının sağlanması için fiziksel altyapı, ekipman, bilgisayar ve iletişim altyapısı, yazılım vb. kaynakların hazır hale getirilmesidir.

Üçüncü seviyede, yukarıdaki "Ürün ve Hizmet" diye başlayan altı süreç alanının yerine, spesifik süreçler (tahsilat, müşteri ilişkileri, pazarlama, tedarik zinciri, finans, güvenlik vb.) veya spesifik sektörler (sağlık, finans, otomotiv, kimya) için uygun süreç alanlarının hayata geçirilmesi uygun olabilir. Bu altı süreç alanı bir çok süreç yönetimi olgunluk modeli uygulaması için uygun yeterlilikte olabilir, ancak bu modelde üçüncü seviyede yeni süreç alanları hayata geçirilebilir.

Seviye-4: Sonuçları Tahmin Edilebilir Süreçler: Bir işletmede standardize edilmiş süreçler için genel ölçümlerin yapılması, işletmenin süreçlerini kantitatif olarak yönetmesine olanak sağlar. Bu seviyede ana amaç baştan sona kadar tanımlanmış olan süreçlerin tüm uygulama noktaları için elde edilebilecek sonuçların tahmin edilebilirliğinin sağlanmasıdır. Bu tahmin edilebilirliğin sağlanması için süreçlerin istatistiksel olarak istikrarlı bir şekilde çalışır hale getirilmesi şarttır. Bu şekilde yönetim eldeki sonuçları kullanarak süreç çıktılarını tahmin etmek için süreçlerde yaşanan sapmaların nedenlerini anlamaya ve kontrol etmeye çalışır. Bununla birlikte organizasyonda yaygın süreçlerin hayata geçirilmesi, süreçlerden elde edilen bilgi ve tecrübelerin yeniden kullanımı için gerekli ortamı sağlar. Bu ise farklı durumlarda geliştirilen yada öğrenilen bilgilerin yeniden kullanılabilmesi becerisini ifade eden bilgi yönetimi sürecinin tam anlamı ile hayata geçirilmesi anlamını taşır. Bilgi yönetimi, sürecini olgunluk modelinin daha önceki seviyelerinde oluşturulmasına karşın, dördüncü seviyede güçlü bir organizasyonel beceri ortaya çıkarır. Üçüncü seviyede yapılan standardizasyonun sonuçları iş akışı ile entegre edilmiş standart fonksiyonel süreçlerdir. Ancak süreçler tipik bir şekilde entegre iş hatları perspektifinden ziyade, fonksiyonel özelliklere göre tanımlanmıştır. Bu durum, dördüncü seviyede fonksiyonel süreçlerin ek bir ürün ve hizmet sürecine entegre edilmesini sağlar. Bu yeniden yapılandırma genellikle iş süreçlerinin daha yalın ve etkin olmasını sağlayacak olağanüstü fırsatlar sunar. Kısaca dördüncü seviyenin odak noktası çıktıları tahmin edilebilir, istatistiki olarak istikrarlı süreçlerin oluşturulmasıdır. Dördüncü seviyede hayata geçirilmesi gereken süreç alanları aşağıda sıralanmıştır,

- *Organizasyonel Genel Değerlendirme Yönetimi:* Organizasyonun halihazırda sunmakta olduğu ve gelecekte sunacağı ürün ve hizmetlere ilişkin ortak özelliklerin belirlenmesi ve süreçlerin performanslarının, kalitesinin, döngü süresi, verimlilik ve tahmin edilebilirlik gibi parametrelerinin geliştirilmesi için bu özelliklerden faydalanmayı ifade etmektedir.
- *Ürün ve Hizmet Süreç Entegrasyonu:* Farklı birim ve fonksiyonlardan standart iş süreçlerini, birbirine bağlı bir işleyişle etkinlik ve verimliliği artıracak olan, entegre bir ürün ve hizmet sürecine dahil etmek anlamına gelmektedir.

- *Organizasyonel Yeterlilik ve Performans Yönetimi:* Organizasyonun standart iş süreçlerinin kapasitesinin kantitatif olarak belirlenmesi ve organizasyonun ürün ve hizmet sunum işlemlerine ilişkin performansını kantitatif olarak yönetebilmesi için kapasite verileri ve modeller geliştirilmesi anlamındadır.
- *Kantitatif Ürün ve Hizmet Yönetimi:* Ürün ve hizmet sunumuna ilişkin işlemlerin planlaması ve kantitatif olarak yönetilmesi yoluyla performans, kalite amaçlarına ulaşmak ve sapmaların nedenlerini belirlemektir.
- *Kantitatif Süreç Yönetimi:* Ürün ve hizmet sunumuna ilişkin kalite ve performans amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, ürün ve hizmet sunumuna ilişkin geliştirme, üretime hazırlanması, üretilmesi ve destek faaliyetlerine ilişkin performansın istatistiki olarak yönetilmesini ifade eder.

Seviye:5: Optimize Edilen Organizasyon (Yenilik): Seviye 4'de organizasyonda sonuçları tahminlenebilir, istikrarlı süreçler vardır ancak, bu süreçler yönetimin süreçlerden elde etmeyi istediği sonuçları üretme yeteneğine sahip değildir. Beşinci seviyede yönetim farklı iş süreçlerinin mevcut kapasiteleri ile işletme amaçlarının gerçekleşmesine yönelik gerekli kapasite arasındaki farkın kapatılması için proaktif geliştirme aktiviteleri geliştirir. Bu gelişim fırsatları, işletme amaçlarına ulaşmak için gerekli kapasite gelişimini sağlayabilecek otomasyon, süreç mühendisliği, gelişim eğitimleri, ar-ge projeleri vb. aktiviteleri içerebilir. Değişim yönetimi olağan bir iş halini almış ve sürekli gelişme organizasyonel iş grupları ve bireyler seviyesine kadar indirgenerek kurumsal bir iş haline gelmiştir. Özetle beşinci seviye değişen iş gereksinimlerinin karşılanması için gerekli süreç kapasitesini sağlayacak proaktif gelişim faaliyetleri üzerine odaklanır. Beşinci seviyede hayata geçirilmesi gereken süreç alanları aşağıdaki gibidir,

- *Organizasyonel Gelişim Planlaması:* Organizasyonun kalite ve kantitatif performans hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli gelişimi sağlayacak altyapı ve stratejinin oluşturulmasıdır.
- *Hata ve Problem Önleme:* Hata ve diğer problemlerin meydana gelmesinin nedenlerinin belirlenmesi, kalite ve kantitatif performans amaçlarını gerçekleştirerek bu hata ve problemlerin tekrarlanmasını önlemeyi ifade eder.

- *Sürekli Yeterlilik Geliştirme*: Organizasyonun her aşamasında iş süreçlerinin sürekli gelişimini teşvik ederek performans gelişimini sağlamak anlamına gelmektedir.
- *Organizasyonel Yenilikçi Gelişim*: Planlanan geliştirme çabaları çerçevesinde belirlenen spesifik kalite ve performans hedeflerine ulaşmamızı sağlayacak bütüncül bir gelişim yolunun formüle edilmesini ifade eder.
- *Organizasyonel Gelişimin Yaygınlaştırılması*: Kurumsal değişim yönetimi uygulamaları ile faydaları kanıtlanmış gelişim aktivitelerinin standart uygulamalar haline getirilmesidir.
- *Organizasyonel Performans Uyumu*: Tüm organizasyonda ürün ve hizmet sunumu ile ilgili işlemlerde, organizasyonun kantitatif performans ve kalite amaçları ile gelişim stratejilerinin uyum içerisinde yürütülmesini sağlamaktır.

Yukarıda açıklanan olgunluk seviyeleri, her bir olgunluk seviyesinin odak noktası ve her bir olgunluk seviyesinde hayata geçirilmesi gereken süreç alanları Tablo 8 de özet olarak sunulmuştur.

Tablo-8: OMG BPMMM Olgunluk Seviyeleri ve Süreç Alanları

Olgunluk Seviyesi	Odak Noktası	Süreç Alanları
5. Optimize edilen organizasyon (Yenilik)	Organizasyon süreçlerinin sürekli olarak geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> - Organizasyonel gelişim planlaması - Sürekli yeterlilik geliştirme - Hata ve problem önleme - Organizasyonel yenilikçi gelişim - Organizasyonel gelişimin yaygınlaştırılması - Organizasyonel performans uyumu
4. Sonuçları tahmin edilebilir süreçler	Süreçlerden tahminlenebilir sonuçların elde edilebilmesi için süreçlerin kantitatif olarak yönetilmesi	<ul style="list-style-type: none"> - Organizasyonel genel değerlendirme yönetimi - Ürün ve hizmet süreç entegrasyonu - Organizasyonel yeterlilik ve performans yönetimi - Kantitatif ürün ve hizmet yönetimi - Kantitatif süreç yönetimi

3. <i>Standardize edilmiş süreçler</i>	Organizasyonun ürün ve hizmet işlemleri için uygulanan standart süreçlerin oluşturulması	<ul style="list-style-type: none"> - Organizasyonel süreç yönetimi - Organizasyonel yeterlilik geliştirme - Organizasyonel kaynak yönetimi - Organizasyonel konfigürasyon yönetimi - İşletme ürün ve hizmet yönetimi - Ürün ve hizmet faaliyet yönetimi - Ürün ve hizmet hazırlama - Ürün ve hizmet geliştirme süreci yönetimi - Ürün ve hizmet işlemleri yönetimi - Ürün ve servis yönetimi
2. <i>Yönetilen süreçler</i>	Yöneticilerin kendi iş ünitelerini istikrarlı bir hale getirmeleri	<ul style="list-style-type: none"> - Organizasyonel işletme yönetimi - İş ünitesi gereksinimleri yönetimi - İş ünitesi planlamasının yapılması ve gereksinimlerin belirlenmesi - İş ünitesi izleme ve kontrol - İş ünitesi performans yönetimi - İş ünitesi değişim yönetimi - Kaynak yönetimi - Süreç ve ürün güvencesi
1. <i>Başlangıç</i>	Organizasyonel destek ve tanımlanmış süreçler olmaksızın bireysel çabalara dayalı uygulama	

Kaynak: Object Management Group, 2008: 20

Object management group modeli 496 sayfalık kapsamlı bir doküman olarak yayımlamıştır. Zwicker ve diğerleri (2010), OMG BPMMM'nin var olan en geniş CMM tabanlı süreç yönetimi olgunluk modeli olduğunu ifade etmiştir (Zwicker vd., 2010: 383). Rohloff (2011), mevcut süreç yönetimi olgunluk modellerinin çoğunun süreç yönetimi olgunluğunu sadece tek boyutlu olarak ele aldığını ve uygulama yönünden zayıf olduklarını ifade ederken, OMG BPMMM, Hammer tarafından geliştirilen PEMM ve Rosemann ve de Bruin tarafından geliştirilen BPMMM'nin uygulanma ve kapsam bakımından istisna modeller olduğunu belirtmiştir (Rohloff, 2011: 384). Röglinger ve Pöppelpub (2011), süreç yönetimi olgunluk modellerinin

olgunluk modeli dizayn prensiplerine uygunluğuna ilişkin karşılaştırma yaparken OMG BPMMM'nin hem tanımlayıcı, hem normatif hem de karşılaştırma amaçlı olarak kullanılabilir bir yapıda olduğunu ifade etmiştir (Röglinger ve Pöppelhub, 2011: 8).

2.4.2 Rosemann ve de Bruin Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli (BPMMM)

Avustralya'da bulunan Queensland teknoloji üniversitesinden Michael Rosemann ve Tonia de Bruin tarafından 2005 yılında temeli oluşturulan model (bu çalışmada buradan itibaren BPMMM olarak ifade edilecektir), 2006 yılında Brad Power'ın katkıları ile son halini almıştır. Model spesifik süreçlerin olgunluk seviyelerinin ölçülmesi amacıyla değil, organizasyonun süreç yönetimi olgunluğunun belirlenmesi ve geliştirilmesi amacıyla oluşturulmuştur (Rosemann ve de Bruin, 2005, 2). Modelin geliştirilme amaçları aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Rosemann ve diğerleri, 2008: 317),

- Eksiksiz bir teorik temele dayalı bir model oluşturmak amaçlı olarak geliştirilmiş ve bu amaçla modelin hazırlanmasında geçmişte bu alanda yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar önemli derecede yarar sağlamıştır.
- Global olarak geniş çapta kabul görmüş standart bir model oluşturulmak amaçlanmıştır. Bu amaçla var olan olgunluk modellerini hazırlayan araştırmacılarla işbirliği yapılmıştır. Bununla birlikte altı aydan daha fazla süren bir çalışma ile süreç yönetimi alanındaki uzmanların dahil edildiği delphi çalışmaları yapılmıştır. Böylece model yirmiden fazla süreç yönetimi uzmanının katkıları ile hazırlanmıştır.
- Süreç yönetimine ilişkin tüm alanları kapsayan bütünsel bir model oluşturmak amaçlanmıştır. Geniş literatür tüm süreç yönetimi yaklaşımları, süreç yönetimi başarı faktörleri ve süreç yönetimi uygulamalarında karşılaşılabilecek engellerin anlaşılması için geniş bir imkan sunmuştur. Bu sayede model süreç yönetimin başarısı için kritik öneme sahip faktörleri içermektedir.

- Modelde teorik yapı ile uygulanabilirlik arasındaki dengenin sağlanması amaçlanmıştır. Model geliştirilmesini takip eden yıllarda farklı sektörlerden çok sayıda organizasyonda uygulanmıştır.
- Modelin ana amaçlarından biri organizasyon ve süreçlerin pay sahiplerinin bireysel bilgi ihtiyacının karşılanmasıdır.

BPMMM'de CMM ve CMM tabanlı olgunluk modellerinde olduğu gibi beş olgunluk seviyesi tanımlanmıştır. Bu olgunluk seviyeleri başlangıç seviyesi, tekrarlanabilir süreçler, tanımlanmış süreçler, yönetilen süreçler ve optimize edilmiş organizasyon seviyeleri şeklinde adlandırılmıştır. Modelde ele alınan olgunluk seviyeleri ve her bir olgunluk seviyesinde bir organizasyonun sahip olabileceği özellikler aşağıdaki şekilde açıklanmıştır. (Rosemann ve diğerleri, 2008: 316),

1. Başlangıç Seviyesi: Birinci seviyede bir organizasyonda ya süreç yönetimine ilişkin bir çaba yoktur yada koordine olmayan ve yapılandırılmamış çabalar söz konusudur. Bu seviyedeki bir organizasyonda aşağıda sıralanan özellikler görülebilir,

- Plansız bir yaklaşım
- Bireysel çabalar
- Metodoloji, araçlar ve tekniklerle ilgili farklı ve desteklenmeyen yaklaşımlar
- Dar kapsamlı süreç yönetimi inisiyatifi
- Çalışanların düşük derecede katılımı
- Dışarıdan bir uzmandan süreç yönetimi ile ilgili uzmanı yardımı almama
- Yüksek düzeyde manuel uygulamalar

2. Tekrarlanabilir Süreçler: İkinci seviyede bulunan bir organizasyon geçmişte elde edilen süreç yönetimi tecrübeleri ile süreç yönetimi kapasitesi geliştirme ve organizasyona süreç yönetimi perspektifinden bakan çalışan sayısını artırma çabası içinde olacaktır. Bu seviyede bulunan bir organizasyonun gösterebileceği karakteristik özellikler aşağıdaki şekildedir,

- Süreçlere ilişkin ilk dokümantasyon çalışması
- Süreç yönetiminin önemini idrak edilmesi
- Süreç yönetiminin uygulanmasının ana amaç haline alması
- Basit veri bankaları ile birlikte temel süreç tanımlama çalışmalarının yaygınlaştırılması

- Genel standartlar ve yapılandırılmış bir metodoloji için ilk adımlar
- Süreç yönetimi alanında organizasyon dışından uzman yardımı alam konusunda artış

3. *Tanımlanmış Süreçler:* Bu seviyede olan bir organizasyonda süreç yönetimi kapasitesinin geliştirilmesi ve süreç yönetimi farkındalığına sahip çalışan sayısının artırılması için yürütülen çabaların hızlı bir şekilde arttığı bir dönem yaşanır. Bu seviyede olan bir organizasyonun gösterebileceği özellikler aşağıdaki gibidir,

- Süreç yaşan döngüsünün ilk aşamalarının yönetimi üzerine odaklanma
- Dinamik modelleme, server odaklı uygulama vb. detaylı araçların kullanılması
- Süreç odaklı risk yönetimi, iş akışı yönetimi gibi farklı süreç yönetimi araç ve metotlarının uygulanması
- Süreç yönetimi uygulamalarında teknolojinin daha geniş alanda kullanılmaya başlanması
- Süreç yönetimi konusunda organizasyon dışından uzmanlardan daha az yardım alma

4. *Yönetilen Süreçler:* Bu seviye, organizasyonun stratejik olarak birleştiren köklü bir süreç yönetimi uygulaması yürütmenin sağladığı faydaların açık bir şekilde görüldüğü seviyedir. Bu seviyede bulunan bir organizasyonda aşağıdaki özellikler bulunabilir,

- Standartları devam ettirecek süreç yönetimi mükemmellik merkezinin oluşturulmuş olması
- Süreç kontrol metot ve teknolojilerinin kullanılmaya başlanması
- Süreç yönetiminde bilgi teknolojileri ve iş perspektifinin ortaya çıkmış olması
- Süreç yönetiminin usulüne uygun bir şekilde biçimsel olarak uygulanması
- Geniş anlamda kabul görmüş metot ve teknolojilerin kullanılmaya başlanması
- Entegre süreç yönetimi amaçlarının belirlenmesi
- Süreç oryantasyonunun süreç yönetimine ilişkin projelerin temel unsuru olması

- Süreç yönetimine ilişkin inisiyatiflerin sürekli olarak artması ve bütüncül bir yapıya kavuşması
- Süreç yönetimi konusunda dış uzman desteğinin minimum seviyeye düşürülmesi

5. *Optimize Edilmiş İşletme*: Beşinci seviye, hem operasyonel hem de stratejik yönetimin temel bir parçası olarak köklü bir süreç yönetimi uygulamanın sağladığı faydalardan istifade edilir. Bu seviyede bulunan işletmelerin gösterebileceği özellikler aşağıdaki şekildedir,

- Süreç yönetimi yöneticilerin sorumluluk, aktivite ve performans ölçümlerinin bir parçasıdır
- Müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar ve ortakların dahil edildiği organizasyon çapında bir süreç yönetimi yaklaşımı mevcuttur
- Süreç yönetimi mükemmellik merkezi iş yapma usullerini basitleştirerek süreç yönetimine uygun hale getirir.

BPMM de olgunluk seviyeleri ile birlikte her biri süreç yönetimi uygulamalarının başarısı için kritik faktörler olarak ifade edilen altı adet olgunluk faktörü tanımlanmıştır. Her bir olgunluk faktörünün altında organizasyonun söz konusu faktör açısından uygulaması gereken kapasite alanları tanımlanmıştır. Olgunluk faktörleri modelin ilk şeklinde bilgi teknolojileri, kültür, sorumluluk, metodoloji ve performans olarak belirlenmiş ancak yapılan delphi çalışmaları neticesinde revize edilerek stratejik uyumluluk, yönetim, metotlar, bilgi teknolojileri, insanlar ve kültür şeklinde değiştirilmiştir. Modelde yer verilen olgunluk faktörleri ve bu faktörler açısından hayata geçirilmesi gereken kapasite alanları aşağıda açıklanmıştır (Rosemann ve diğerleri, 2008: 322),

F1 - Stratejik Uyumluluk: Organizasyonun genel strateji ve öncelikleri ile süreç uygulamaları arasında sıkı bir bağlantı kurulmasını ifade etmektedir. Yapılan delphi çalışmaları neticesinde stratejik uyumluluğun süreç yönetimi ile alakalı olarak değerlendirilmesinin bir parçası olarak ölçümlenecek beş temel kapasite alanı tanımlanmıştır. Sunulan kapasite alanlarının sıralaması delphi çalışmalarına katılan uzmanların belirledikleri ağırlıklara göre yapılmıştır. Stratejik uyumluluk ile ilgili kapasite alanları aşağıda sıralanmıştır,

- Strateji temelli süreç geliştirme planı organizasyonun süreç yönetimi inisiyatiflerine ilişkin tüm yaklaşımları kapsar. Süreç geliştirme planı organizasyon stratejisine göre hazırlanır ve süreç geliştirme inisiyatiflerinin stratejik olarak öncelikli amaçları nasıl gerçekleştireceğini ifade eder. Süreç geliştirme projelerinin hedefleri ile ilgili bilgi süreç geliştirme planında yer alır.
- Süreç yönetimi ile ilgili stratejik uyumluluğun önemli bir unsuru süreçler ve strateji arasındaki karşılıklı bağlantıdır. Hem süreçler direkt olarak stratejiye katkı sağlar hem de organizasyonel strateji süreç kapasitesine katkı sağlar.
- Organizasyon süreç mimarisi değer odaklı ve etkin süreçlerin mevcut hiyerarşisinin en üst seviyede özetine verilen isimdir. İyi tanımlanmış bir organizasyon süreç mimarisi mevcut başlıca süreçleri, hangi sektör veya şirket spesifik değer zincirinin var olduğunu, etkin süreçlerin bu değer zincirine nasıl destek sağladığını açık bir şekilde ifade eder. İyi tanımlanmış bir süreç mimarisi organizasyon yapısının süreç bakış açısına göre iyi bir şekilde anlaşılması sonucu ortaya çıkar. Bununla birlikte bir süreç mimarisi daha detaylı süreç analizleri için başlangıç noktası işlevi görür.
- Mevcut süreç performansının değerlendirilebilmesi için süreç çıktıları ve anahtar uygulama noktalarına ilişkin iyi belirlenmiş bilgiye sahip olmak önemlidir. Kademeli bir hiyerarşi, süreç odaklılık, maliyet etkinliğine ilişkin ölçümler, stratejik amaçları süreçlere özel hedeflere dönüştürmek ve etkin bir süreç kontrolü sağlamak için kıymetli bir kaynak sağlar. Zaman zaman esneklik ve güvenilirlik gibi bir sürecin karakteristiği ile ilişkili anahtar uygulama noktaları eşit şekilde önemli ama ölçülmesi daha zor olabilir.
- Stratejiler bireyler ve hissedar grupları ile bağlantılıdır. Bu yüzden, süreç yönetiminin anahtar müşteriler ve hisse sahiplerinin önceliklerine göre nasıl düzenleneceği değerlendirilmelidir. Örnek olarak CEO nun değişmesi süreç yönetimi stratejisi resmi olarak aynı kalsa dahi süreç yönetiminin organizasyon içindeki önemini kayda değer şekilde etkileyebilir. Bu kapasite alanı organizasyon dışından gelen görüşlerin süreç dizaynında nasıl dikkate alınacağı ve dış hissedarların süreç dizaynında etkisinin ne ölçüde olduğunun araştırılmasını da içerir.

F2 - Yönetim: Süreç yönetimi alanında uygun ve şeffaf sorumluluk, karar alma ve ödüllendirme süreçlerinin oluşturulmasını ifade eder. Yönetim ile ilgili kapasite alanları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır,

- Süreç yönetimine ilişkin hem öngörülen durumlarda hem de öngörülemeyen durumlarda atılacak adımlara rehberlik edecek karar alma süreçlerinin açık bir şekilde tanımlanması ve istikrarlı bir şekilde uygulanması organizasyon için kritik önem taşımaktadır. Ayrıca hangi kararların kim tarafından alınacağı, karar alma hızı ve karar alma sürecinin kaynak tahsisi ve süreç değişimi açısından organizasyonel reaksiyona etkisi önem taşımaktadır.
- Diğer önemli bir unsur süreç rol ve sorumluluklarının belirlenmesidir. Bu işlem süreç analistlerinden, süreç sahiplerine, süreç yetkililerine kadar süreç yönetimi ile ilişkili tüm rolleri, karar kurullarını, süreç konsilleri ve süreç idare komiteleri gibi tüm kurulları içine alır. Her role ilişkin görevler açık bir şekilde belirlenmeli ve raporlamaya ilişkin yapı tanımlanmalıdır.
- Süreçler, süreç performansı ile stratejik amaçlar arasında direkt bir bağlantı olacak şekilde oluşturulmalıdır. Mevcut süreç çıktıları stratejik uyumluluk faktörünün bir parçası olarak ölçülür ve değerlendirilirken, süreçlere ilişkin metriklerin belirlenmesi ve performans kriteri olarak bağlantının sağlanması yönetim faktörü ile ilişkili olarak ele alınır.
- Süreç yönetimi standartlarının iyi bir şekilde tanımlanmış ve dokümante edilmiş olması gerekir. Bu, organizasyon çapındaki tüm süreç yönetimi inisiyatiflerinin koordine edilmesi ve süreç ölçümleri, ödüllendirme ve ödeme sistemi vb. süreç yönetimi unsurlarının uygulanması ve yönetilmesine yol göstermeyi de ifade eder.
- Süreç yönetimi kontrolleri, yönetim faktörünün bir parçası olarak süreç yönetimi prensiplerinin doğruluğu ve kalitenin sürdürülebilmesi için düzenli olarak yapılan bir değerlendirilmesini ve yönetim işlevinin süreç yönetimi standartlarına uygun olarak yürütülmesinin sağlanmasını ifade eder.

F3 - Metotlar: Süreç yönetimi alanında, istikrarlı bir süreç uygulamasını mümkün kılan ve destekleyen teknik ve yaklaşımlar olarak tanımlanabilir. Süreç hayat döngüsünün farklı aşamalarında farklı metotlar uygulanabilir. Bu özellik metotlar ve bilgi teknolojileri faktörlerine özeldir ve kapasite alanları, bilgi

teknolojisi ve potansiyel süreç metotlarının spesifik kapasitesinden ziyade süreç yaşam döngüsünün aşamalarını yansıtır. Kapasite alanlarının diğer faktörlerden farklı olarak yukarıda ifade edildiği gibi tanımlanması delphi çalışmalarının neticesinde ortaya çıkmıştır. Belirli bir süreç yaşam döngüsü aşamasında bir metot kapasitesinin geliştirilmesinin avantajı, süreç yönetimi ile alakalı tüm metotlardan ziyade belirli bir amaca yönelik metotların değerlendirilmesi imkanı sağlamasıdır. Örnek olarak, süreçlerin dizayn edilmesi aşaması için değerlendirilecek metotlar, süreç geliştirme aşamasında kullanılacak metotlardan farklıdır. Bu analiz şekli özellikle, verilen genel metot (veya bilgi teknolojisi) uygulaması belirli bir süreç yaşam döngüsü aşamasının ihtiyaçlarının karşılanması için geliştirilir ve uygulanırsa faydalı olarak düşünülebilir. Bu yüzden metotlar açısından olgunluk değerlendirmesi her bir süreç yaşam döngüsü aşamasının spesifik gereksinimleri üzerine odaklanır.

- Süreç dizayn ve modellemesi iş süreçlerinin mevcut durumlarının ve gelecekte olması istenen durumlarının belirlenmesi ve somutlaştırılması ile ilgilidir. Bu tür metotların temelinde süreç modelleme teknikleri vardır.
- Süreç uygulama ve yürütme süreç yaşam döngüsünde bir sonraki aşamasını içine alır. İlgili metotlar, süreç modellerini uygulanabilir süreç spesifikasyonlarına dönüştürmeye yardımcı olur.
- Süreç yaşam döngüsünün süreç kontrol ve ölçümleri aşaması süreçlerle ilgili veri toplama için rehberlik edecek metotlarla ilgilidir. Bu veriler süreç kontrolleri veya süreç performans ölçümleri ile ilgili olabilir.
- Süreç geliştirme ve yenilik aşaması geliştirilmiş ve daha yenilikçi süreçlerin oluşturulmasında fayda sağlayacak tüm metotları içerir. Bu, süreç yenileme, altı sigma gibi yaklaşımları içerir.
- Süreç proje ve program yönetimi, süreç değişim yönetimi de dahil tüm süreç yönetimi program ve projelerinin yönetimi için kullanılan yaklaşımları değerlendirir.

F4 - Bilgi Teknolojisi: Süreç aktivitelerinin yürütülmesini sağlayan ve destekleyen yazılım, donanım ve bilgi yönetim sistemlerini ifade eder. Yukarıda ifade edildiği gibi bilgi teknolojilerinin kapasite alanları metotlarla aynı şekilde yapılandırılmıştır ve süreç yaşam döngüsünün aşamalarını yansıtmaktadır. Metotlarda olduğu gibi bilgi teknolojisi olgunluk değerlendirmesi her bir yaşam

döngüsü aşamasının spesifik gereksinimlerinin karşılanmasına odaklıdır ve ilişkili bilgi teknolojileri çözümleri ile entegrasyon ve otomasyon açısından uygunluk bakış açısına göre değerlendirilir.

- Süreç dizayn ve modellemesi için bilgi teknolojisi çözümleri süreç modellerinin log dosyalarından otomatik olarak elde edilmesini sağlayan bilgi teknolojileri ve süreç modellemesi ve analizini destekleyen tüm araçları içerir.
- Bilgi teknolojisi etkin süreç uygulama ve yürütme süreç modellerinin otomatik olarak uygulanabilir spesifikasyonlara ve iş akışına dayalı süreç uygulamalarına dönüştürülebilmesi üzerine odaklıdır. Bu aynı zamanda servis odaklı mimari veya doküman yönetim sistemi gibi ilişkili çözümleri de içerir. Bu bütüncül yazılım kategorisi "Süreç odaklı bilgi sistemleri" olarak adlandırılır.
- Süreç kontrol ve ölçümlerine ilişkin teknolojiler, otomatik veya yarı otomatik süreç yoğunluk yönetimi, kural dışılık, iş akışı madenciliği, performans görüntüleme ve log dosyalarına dayalı süreç kontrolü vb. konularda fayda sağlar.
- Süreç geliştirme ve yenilik araçları, geliştirilmiş süreçlerin oluşumunu destekler. Bunlar, süreçleri sürekli olarak çevresel değişimlere uyumlu hale getiren çeviklik sağlayıcı araçlar olabilir.
- Süreç proje ve program yönetimi araçları, tüm program ve proje yönetimi çalışmalarında fayda sağlar.

F5 - İnsanlar (Çalışanlar): Bilgi teknolojisi faktörü bilgi teknolojisi ile ilişkili süreç yönetimi kaynaklarını içine alırken, insanlar faktörü insan kaynaklarını içermektedir. Bu faktör, performans gelişimi için süreç bilgi ve becerilerini sürekli olarak geliştiren ve bu bilgi ve becerileri hayata geçiren birey ve gruplar olarak tanımlanmıştır. İnsanların bilgi ve becerileri süreç yönetimi inisiyatiflerinde kullanılmaya odaklıdır. İnsanlar ile ilgili kapasite alanları aşağıda sıralanmıştır,

- Süreç beceri ve uzmanlığı, süreç sahibi, süreç analisti gibi tahsis edilmiş rol ve pozisyonlar tarafından formüle edilen gereksinimlere göre ilişkili paydaşların kapasitelerinin derinliği ve kapsamına yoğunlaşır.
- Süreç yönetimi bilgisi, süreç yönetimi uygulama ve prensipleri kapsamlı bilgi toplar. Bu faktör, süreç yönetimi metotları, bilgi teknolojileri ve bunların

organizasyon süreçlerinin çıktılarına etkileri ile ilgili bilgiler de dahil olmak üzere, süreç yönetimine ilişkin bilginin anlaşılma derecesini değerlendirir.

- Süreç eğitim ve öğrenimi, süreç bilgi ve becerisinin sürekliliği ve sürekli olarak gelişimine ilişkin organizasyon kapasitesini ölçer. Değerlendirme, eğitim programlarının başarısı, kapsamı ve uygunluğunu kapsar. Dahası, süreç yönetimi eğitimcilerin kalitesi ve süreç yönetimi sertifikasyon programı da değerlendirmeye dahil edilir.
- Süreç işbirliği ve iletişimi, kişiler ve grupların arzu edilen süreç çıktılarının elde edilmesi için birlikte çalışma yöntemini dikkate alır. Bu, süreç paydaşları arasındaki iletişim modellerinin analizini de içerir.
- Bu faktörle ilgili son kapasite alanı süreç yönetimi liderleri ile ilgilidir. Olgunluk değerlendirmesi, insanların süreç yönetimi açısından yönetmeye gönüllü olmaları, sorumluluk almaları ve hesap verebilirliklerini ele alır. Aynı zamanda arzu edilen süreç yönetimi becerisi ve uygulanan yönetim stillerinin derecesi de bu kapasite alanı içerisinde ele alınır.

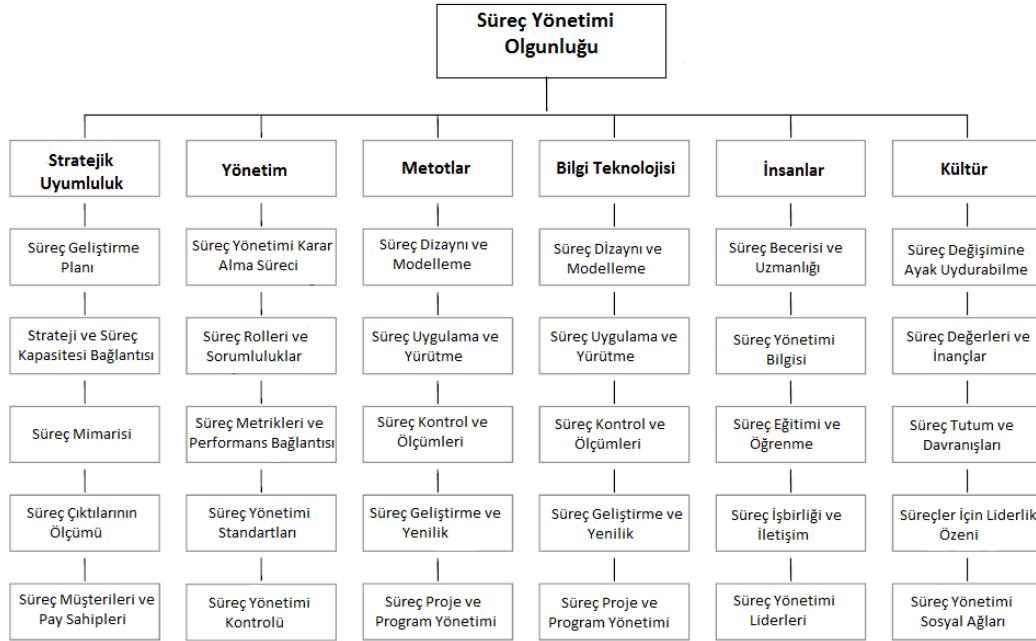
F5 - Kültür: Altıncı ve son faktör olan kültür, performansın geliştirilmesi için sergilenen süreçlerle ilgili tutum ve davranışlara ilişkin kolektif değerler ve inançlardır. Delphi süreçleri boyunca kültür faktörü daha önce yapılan çalışmalara oranla üzerinde daha kolay görüş birliğine varılan faktör olarak dikkat çekmiştir. Kültür faktörü ile ilgili kapasite alanları aşağıda sıralanmıştır,

- Süreçlere ilişkin değişimlere cevap verebilirlik, tüm organizasyonun süreç değişimini çabuk kavrama ve ayak uydurabilmesi, organizasyonun süreçlerle ilgili değişimleri kabul etme ve uygulama eğilimi ve fonksiyonlar arası süreç değişimlerini sorunsuz bir şekilde gerçekleştirebilmesi ile ilgilidir.
- Süreç değer ve inançları, organizasyonun üyelerinin süreçlere bakış açısını ifade eden yaygın süreç düşüncesini inceler. Ayrıca bu kapasite alanı süreç yönetiminin faydaları ve rolleri ile ilgili genel inançlara da odaklanır.
- Süreç yönetimine dahil olanlar ve süreç yönetimini etkileyenlerin süreç yönetimine ilişkin tutum ve davranışları, kültür faktörünün bir başka değerlendirme konusudur. Mevcut süreç yönetimi uygulamasını, potansiyel bir süreç geliştirme fırsatı olup olmadığını görmek için sorgulamaya gönüllü olma ve diğer süreçle ilişkili davranışlar buna örnek verilebilir.

- Süreçler için liderlerin gösterdiği özen, üst yönetim tarafından süreçler ve süreç yönetimine ilişkin gösterilen özen ve alınan sorumluluğun seviyesi ve süreç liderliğinin kalitesini içerir.
- Süreç yönetimi sosyal ağları, süreç yönetimi uygulama komitelerinin, sosyal ağ tekniklerinin ve gayri resmi süreç yönetimi ağlarının varlığı ve etkisini değerlendirir.

BPMMM'de yer verilen faktörler ve bu faktörlere ilişkin kapasite alanları Şekil 7 de özet olarak sunulmuştur.

Şekil-7: BPMMM Olgunluk Faktörleri ve İlgili Kapasite Alanları



Kaynak: Rosemann vd., 2008: 322

BPMMM üç boyutlu bir modeldir. Modele ilişkin birinci boyutta olgunluk faktörleri, ikinci boyutta olgunluk seviyeleri, üçüncü boyutta ise kapsam (modelin uygulanma süresi ve uygulandığı organizasyonel birim sayısı) yer almaktadır. Modelin birinci boyutunu oluşturan olgunluk faktörleri kendi içlerinde içerik ve yeterlilik bakımından değerlendirmeye tabi olmaktadır (Rosemann ve diğerleri, 2008: 319). BPMMM'nin boyutları, boyutların tanımı, dayandığı kaynak ve amaçları Tablo 9 da özet olarak açıklanmıştır. Şekil 8 de ise söz konusu modelin üç boyutlu yapısı şekil olarak sunulmuştur.

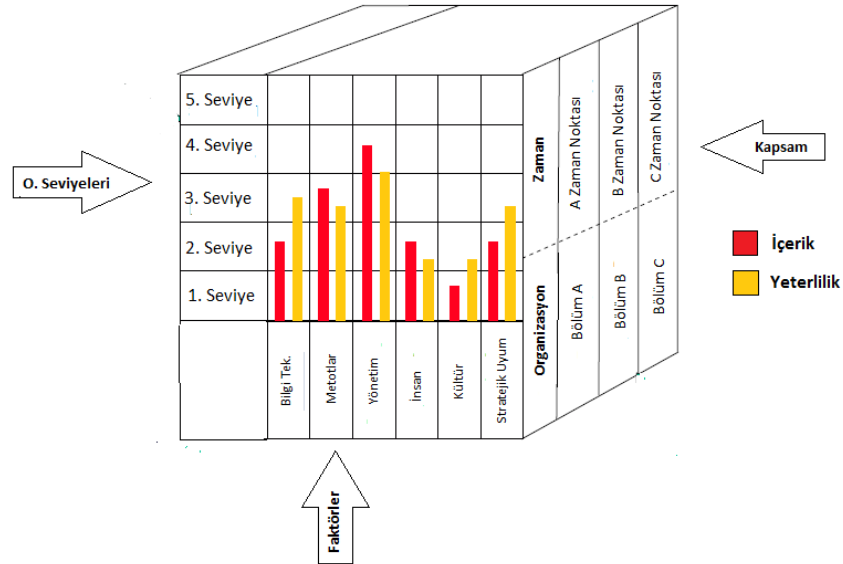
Tablo 9: BPMMM Boyutları

Boyut	Tanım	Kaynak	Amaç
Faktörler	Süreç Yönetiminin temel ve ayırt edici özelliklerini ifade eden bağımsız ve ölçülebilir özelliklerini ifade eder	Mevcut faktörler süreç yönetimi uygulamaları için kritik başarı faktörleri ile ilgili geniş bir literatür bilgisine dayanmaktadır	- Süreç yönetimi başarı faktörlerini bir araya getirmek ve organizasyonun güçlü ve zayıf noktalarını belirleme imkanı sunan bu faktörleri ayrı ayrı değerlendirmek - Süreç yönetiminin başarısını geliştirmek için organizasyonu farklı süreç yönetimi stratejileri için uygun hale getirmek - Süreç yönetimi konularının daha iyi anlaşılması için faktörler arasındaki ilişki ve korelasyon üzerine yapılacak yeni çalışmalara olanak sağlamak
Olgunluk Seviyesi	Birden beşe kadar önceden tanımlanmış olgunluk seviyeleri	CMM de yer verilen olgunluk seviyeleri	- Yapılan değerlendirmelerin özetlenmesi ve sürekli olarak karşılaştırılabilmesi
Kapsam: Organizasyonel Birim	Modelin uygulandığı organizasyonel üniteyi ifade eder. (Bir bölüm departman, vb.)	Organizasyonel birim değerlendirilen organizasyonun şartlarına göre vakaya göre tanımlanmaktadır	- Birimler arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapılabilmesi - Spesifik stratejilerin uygulanabilmesini sağlamak - Organizasyon içi bilgi kaynakları ve bilgi paylaşımı desteğinin artırılması

Kapsam: Zaman	Modelin uygulandığı zaman noktası	Modelin uygulandığı organizasyon tarafından seçilen değişken boyutlar	- Organizasyondaki pozisyon ve düzenin anlaşılması - Uygulanan modele ilişkin ilerlemenin değerlendirilmesi
İçerik	Değerlendirilen organizasyonel birimlerde süreç yönetimi uygulamalarının kapsamı	Organizasyondaki mevcut uygulamalara dayalı olarak farklı süreç yönetimi yaklaşımlarının uygulanması	- Süreç yönetimi kapasitelerinin standart bir şekilde tanımlanması
Yeterlilik	Değerlendirilen organizasyonel birimde süreç yönetimi uygulamalarının yeterliliği	Benzer modellerde etkinlik ve verimlilik kavramlarına dayalı olarak kullanılmıştır	- Organizasyonun gerçek süreç yönetimi kapasitesinin tanımlanması

Kaynak: Rosemann ve de Bruin, 2005: 4

Şekil 8: BPMMM'nin Üç Boyutlu Yapısı



Kaynak: Rosemann ve de Bruin, 2004: 16

Modelin temel varsayımına göre süreç yönetiminin başarısı için kritik önem taşıyan faktörleri ifade eden olgunluk faktörleri, bağımsız değişken olarak ele alınmakta ve bu bağımsız değişkenlerde yaşanan değişimlere göre değer alan süreç

yönetimi başarısı bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. Bu faktörler için daha yüksek bir olgunluk seviyesine ulaşılması süreç yönetimi inisiyatiflerinin daha başarılı bir noktaya ulaştığını göstermektedir. Süreç yönetimi başarısının artması neticesinde tüm organizasyon açısından toplam işletme performansının artacağı öngörülmektedir. Modelin faktörler üzerine odaklanmasının nedeni, bu faktörlerin süreç performansını ölçmekten daha çok, nasıl geliştirilebileceğini göstermesi olarak ifade edilmiştir (Rosemann ve diğerleri, 2008: 318).

Model bir organizasyonda arzu edilen genişlik ve derinliğe göre farklı şekillerde uygulanabilir. Genişlikten kasıt değerlendirilen birimdir. Bazı vakalarda tüm organizasyon yada spesifik bir iş hattı değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Model iç benchmarking yapmak amaçlı olarak farklı birimlerin ayrı ayrı analiz edilmesi için de kullanılabilir. Her bir birim için model faktörler seviyesinde ve kapasite alanları seviyesinde olmak üzere iki şekilde uygulanabilir ve bu modelin uygulama derinliğini ifade eder. Faktör seviyesinde uygulama, sonuçları modelin içerdiği olgunluk faktörlere göre düzenlenmiş sonuçlar içeren yüksek düzeyde analizler yapılmasını sağlar. Bu seviyede analizler süreç yönetimi olgunluk modeli uzmanları tarafından, organizasyonun süreç yönetimi uygulamaları bakımından kapsamlı bilgilere sahip anahtar yöneticiler ile birebir ve kapsamlı görüşmeler yapılarak gerçekleştirilir. Bu seviyede bir analiz süreç yönetimi açısından içinde bulunan durumun uygulayıcıların bakış açısına göre kabaca anlaşılması ve organizasyonun süreç yönetimi aktivitelerinin gelişimini anlamaları için bir başlangıç noktası olması bakımından faydalıdır. Kapasite alanları seviyesinde uygulama, her bir faktör için belirlenen kapasite alanlarının da analiz edilmesi sonucunda süreç yönetiminin mevcut durumunun daha iyi anlaşılmasına olanak sağlar. Bu aşamada bir uygulamada faktörler bazında yapılan analizlere ek olarak, her bir kapasite alanı ile ilgili süreç yönetimi aktiviteleri bakımından uzmanlık bilgisine sahip çalışanlarla görüşmeler yapılarak elde edilen sonuçlar analiz edilir. Bu aşamada bir uygulama ile süreç yönetiminin mevcut durumunun daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasının yanı sıra, gelecekte uygulanacak süreç yönetimi stratejilerinin formüle edilmesi ve belirli süreç yönetimi boyutlarının hayata geçirilmesine ilişkin hedefler belirlenebilir. Ayrıca bu aşamada bir uygulama ile yöneticiler ve çalışanların süreç yönetimine bakış açılarının karşılaştırılması da mümkündür (Rosemann ve diğerleri, 2008: 327).

Ruzevicius ve diğeri (2012), BPMMM'nin teorik ve pratik araştırmalar neticesinde ortaya çıkmış en kompleks ve geniş çaplı süreç yönetimi olgunluk modeli olduğunu ifade ederek, ücretsiz olarak yayınlanmasından dolayı kolay ulaşılabilir olmasına vurgu yapmıştır. Yazarlar ayrıca ABPMP (Associated Business Process Management Professionals) tarafından geliştirilen süreç yaşam döngüsü modelini, BPMMM ye dördüncü boyut olarak ekleyerek "entegre süreç yönetimi olgunluk modeli" adını verdikleri yeni bir model elde etmiştir (Ruzevicius ve diğeri, 2012: 73). Lee ve diğeri (2007) BPMMM'nin kapsamlı araştırmalar ve vaka çalışmaları ile desteklenmesinin modelin avantajı olduğunu ancak, üç boyutlu yapısı nedeniyle çok kompleks ve organize edilmemiş bir yapıya sahip olduğunu ifade etmiştir (Lee ve diğeri, 2007: 386). Röglinger ve Pöppelhuber (2011) modelin hem tanımlayıcı, hem normatif hem de sektör standartları ve diğeri organizasyonlar ile karşılaştırma yapmak amaçlı olarak kullanılabilir yapıda olduğunu ifade etmiştir (Röglinger ve Pöppelhuber, 2011: 8).

2.4.3 Hammer Süreç ve İşletme Olgunluk Modeli (PEMM)

Süreç ve işletme olgunluk modeli (Process and Enterprise Maturity Model), 2007 yılında Michael Hammer tarafından geliştirilerek "The Process Audit" başlıklı makalede sunulmuştur. Model Hammer 'in 5 yıllık bir çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Modelin amacı yazar tarafından, yöneticilere süreç odaklı değişim çabalarını anlama, planlama ve değerlendirmede yardımcı olacak bir modelin oluşturulması olarak ifade edilmiştir. PEMM, ayrı ayrı hem tek bir sürecin başlı başına olgunluğunun tespit edilmesi hem de işletmenin süreç yönetimi olgunluğunun tespit edilmesine olanak sağlayan bir yapıya sahiptir. Modelde bu amaçla süreçlerin olgunluk seviyelerinin belirlenmesi amacıyla beş olgunluk faktörü ve işletmenin süreç yönetimi olgunluğunu belirlemek için dört işletme kapasitesi belirlenmiştir. Belirli bir sürecin olgunluğunun değerlendirilmesi ve işletme süreç yönetimi olgunluğunun değerlendirilmesine ilişkin belirlenen süreç faktörleri ve işletme kapasiteleri ile değerlendirme tabloları aşağıda ayrı ayrı sunulmuştur (Hammer, 2007: 112).

2.4.3.1 PEMM ile Süreç Olgunluğunun Değerlendirilmesi

İşletmeler süreçlerini daha olgun bir seviyeye taşımak, yani zamanla daha iyi performans gösterecek bir düzene sokmak zorundadır. Uygulanmakta olan bir sürecin olgunluk seviyesinin belirlenmesi ve bir üst olgunluk aşamasına ulaşması için PEMM de beş süreç olgunluk faktörü belirlenmiştir. Bu faktörler, süreçlerin zaman içerisinde nasıl daha iyi işlev göstereceklerini belirleyen faktörlerdir. Bu faktörler dizayn, uygulayıcılar, süreç sahipleri, alt yapı ve metriklerdir.

Bu olgunluk faktörleri Hammer'in çalışmalarında, süreçlerin sürdürülebilmesi ve yüksek performans gösterebilmesi için kritik öneme sahip olduğunu gözlemlediği faktörlerdir ve yıllarca süren çalışmalarda bu faktörlerin süreç başarısına etkisi test edilmiştir. Hammer'e göre dizayn, hangi görevlerin kimler tarafından uygulanacağı, hangi görevlerin hangi sıra ile uygulanacağı, hangi durumlarda nasıl bir konum belirleneceği ve hangi bilgilerin nasıl bir doğruluk derecesinde kullanılacağı belirlenmesini ifade etmektedir ve bir süreç iyi *dizayn* edilmediği takdirde süreci uygulayan insanlar ne zaman ne yapacaklarını bilemezler. Süreci uygulayan insanlar yani *uygulayıcılar*, dizayn edilen sürecin uygulanabilmesi için uygun bilgi ve becerilere sahip olmalıdırlar. Sürecin herhangi bir kriz yada problem olmadan uygulanabilmesi için, süreç sorumluluğunu alacak ve otorite sağlayacak bir üst düzey yöneticinin *süreç sahibi* olarak belirlenmesi gerekir. İşletme, insan kaynakları, bilgi teknolojisi gibi *altyapı* unsurlarını, süreç performansının olumsuz etkilenmemesi için süreç uygulamalarını destekleyecek şekilde düzenlemelidir. Son olarak işletme, süreçlerden doğru sonuçların elde edilebilmesi için zaman içerisinde süreçlerin performanslarını değerlendirmede kullanılacak metrikleri doğru olarak belirlemelidir (Hammer, 2007: 113).

Bu faktörler karşılıklı olarak birbirlerine bağlıdır. Bir tanesi ile ilgili gereksinimler yerine getirilemezse diğerlerini de olumsuz etkiler. Başarısız bir süreç sahibi iyi dizayn edilmiş bir süreci bile doğru uygulayamaz, yeteri kadar eğitim almamış uygulayıcılar başarılı bir dizayn gerçekleştiremez, başarısız bir dizayn ne kadar iyi tasarlanmış olurlarsa olsunlar süreç metriklerinin optimize edilmesine engel olur. Bu faktörlerden birisinin gerektiği gibi uygulanmadığı durumlarda işletme

yönetici müdahaleleri ve kişilerin üstün performansları ile başarılı sonuçlar elde edebilir, ancak bu sonuçlar kısa vadeli olacaktır (Hammer, 2007: 3).

Modelde, bir işletmenin söz konusu faktörler ve faktörlere göre belirlenen kapasite alanlarının olgunluk seviyesini gösteren dört süreç olgunluk seviyesi belirlenmiştir. Bu süreç olgunluk seviyeleri İngilizce "Süreç" kelimesinin karşılığı olan "Process" kelimesinin baş harfi ile P1, P2, P3 ve P4 şeklinde sıralanmıştır. Organizasyon süreçlerini geliştirme odaklı değilse P0 aşamasında kabul edilmektedir ve süreçler düzensiz olarak işlemektedir. P1 aşamasında süreçler istikrarlı bir hale gelmiştir ve sonuçları tahmin edilebilirdir. P2 aşamasına gelindiğinde süreç daha iyi sonuçlar verir çünkü baştan sona kadar yeniden dizayn edilmiştir. P3 aşamasında süreç optimal sonuçları verir çünkü işletme performansına katkısını maksimize etmek için diğer süreçlerle entegre edilmiştir. P4 aşamasında süreç alanının en iyi halini alır, işletme sınırlarını aşarak müşteri ve tedarikçilere kadar uzaman bir süreç haline gelir.

İşletmeler, verilen matris ile faktörlere ilişkin olgunluk değerlendirmesini doğru/yanlış şeklinde değerlendirerek değil, büyük ölçüde doğru, kısmen doğru ve büyük ölçüde yanlış şekilde değerlendirerek yapacaktır. Sayısal olarak ifade edilecek olursa sürecin değerlendirmesi ile ilgili matriste herhangi bir sütunda yer alan ifade en az %80 doğru ise büyük ölçüde doğru kabul edilecek, %20 ile %80 arasında bir yüzde ile doğru ise kısmen doğru, %20 den daha az bir oranla doğru ise büyük ölçüde yanlış olarak kabul edilecektir. Modele ilişkin değerlendirme yapılırken matristeki bir hücre, büyük ölçüde doğru sonucuna ulaşılmış ise yeşil renge, kısmen doğru sonucuna ulaşılmış ise sarı renge, büyük ölçüde yanlış sonucuna ulaşılmış ise kırmızı renge boyanmaktadır. Eğer bir süreç faktörlere bağlı olarak belirlenen tüm kapasite alanları bakımından aynı seviyeye ulaşırsa bu sürecin söz konusu faktör açısından o olgunluk seviyesinde olduğu kabul edilmektedir. Örnek olarak; altyapı faktörü açısından değerlendirme yapılırken, eğer ele alınan süreç bilgi sistemleri ve insan kaynakları sistemleri kapasite alanlarından her ikisinden birden P2 aşamasına ulaşırsa süreç altyapı faktörü bakımından P2 aşamasında kabul edilmektedir. (Hammer, 2007: 6). PEMM süreç olgunluk değerlendirme matrisi satırlarda faktörler ve kapasite alanları, sütunlarda olgunluk seviyeleri olacak şekilde Tablo 10 da sunulmuştur.

Tablo 10: PEMM Süreç Olgunluk Değerlendirme Matrisi

Faktörler	P1	P2	P3	P4	
Amaç	Süreç, baştan sona tanımlanır. Fonksiyonel yöneticiler başlangıçta fonksiyonel performans gelişimi için mevcut dizaynı kullanır.	Süreç, performanslarının optimize edilmesi amacıyla baştan sona yeniden dizayn edilmiştir	Süreç, performansı optimize etmek amacıyla diğer işletmelerin süreçleri ve bilgi teknolojisi sistemleri ile uyumlu olacak şekilde dizayn edilmiştir.	Süreç, işletmeler arası performansın optimize edilmesi için müşterileri ve tedarikçi süreçlerine uygun olarak dizayn edilmiştir.	
Dizayn	İçerik	Süreç, girdileri, çıktıları, tedarikçileri ve müşterileri tanımlanmıştır.	Süreç müşterilerinin ihtiyaçları bilinmektedir ve üzerinde mutabakat sağlanmıştır.	Süreç sahibi ve diğer süreçlerin sahipleri süreç arayüzleri ile karşılıklı performans beklentileri belirlemiştir.	Süreç sahibi ve müşteri ve tedarikçi süreçlerin sahipleri süreç arayüzleri ile karşılıklı performans beklentileri belirlemiştir.
Dokümantasyon	Süreç dokümantasyonu başlangıçta fonksiyoneldir ancak, bu dokümantasyon süreçlerin uygulandığı birimler arasında bağlantı kurar.	Süreç dizaynı ile ilgili baştan sona kadar dokümantasyon sağlanmıştır	Süreç dokümantasyonu, süreç arayüzleri, diğer süreçlerle ilgili beklentileri ve sürecin işletmenin sistemi ve veri mimarisi ile bağlantısını tanımlar.	Sürecin elektronik olarak gösterilmesi sürecin yönetilmesini ve performansını destekler ve çevresel değişimlerin analiz edilmesi ve sürecin yeniden biçimlendirilmesi olanak sağlar	

Uygulayıcılar	Bilgi	Uygulayıcılar, yürüttükleri sürecin ne olduğunu bilir ve performans metriklerini tanımlayabilir	Uygulayıcılar, yaptıkları işin müşterileri nasıl etkilediği, süreçte görevli diğer çalışanlar, süreç performansı ve gereksinimleri, mevcut performans seviyesi vb. bilgilerle tüm süreç akışını tanımlayabilir	Uygulayıcılar, işletme performansına etki eden faktörler, temel iş konseptlerine ve bunların diğer süreçler ve işletmenin performansına etkilerine aşinadır	Uygulayıcılar, işletmenin sektörüne ve sektör trendine aşinadır ve bunların işletmeler arası performansı nasıl etkilediğini belirleyebilir.
	Beceri	Uygulayıcılar, problem çözme ve süreç geliştirme teknikleri ile ilgili becerilere sahiptir.	Uygulayıcılar takım çalışması ve kendilerini yönetme becerisine sahiptir.	Uygulayıcılar işle ilgili karar alma becerisine sahiptir.	Uygulayıcılar, değişim yönetimi ve uygulaması becerisine sahiptir.
	Davranış	Uygulayıcılar kısmi olarak süreçlere bağlıdır, ama fonksiyonel bağlılık önceliklidir.	Uygulayıcılar süreç dizaynına göre hareket etmeye ve dizaynı doğru uygulamaya ve süreçleri yürüten diğer insanların işlerini etkin bir şekilde yapmalarını sağlayacak şekilde çalışmaya çaba gösterirler.	Uygulayıcılar, sürecin işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gerekli sonuçları elde edebilmesi amacıyla mücadele etmektedir.	Uygulayıcılar, sürecin değişmesi gerektiğini gösteren işaretleri ararlar ve süreç geliştirmeyi amaçlarlar.

Süreç Sahibi	Kimlik	Süreç sahibi, resmi olarak süreç performansının geliştirilmesinde n sorumlu olan kişi veya gruptur.	İşletme yönetimi resmi bir süreç sahibi rolü tanımlamış ve bu role güç ve kredibilitesi olan bir üst yönetici atanmıştır	Süreç sahibi için süreç, zaman tahsisi, kişisel amaçlar vb açıdan ilk sırada yer alır.	Süreç sahibi, işletmenin en üst düzey karar alma organının üyesidir.
	Aktivite	Süreç sahibi, süreci tanımlamış ve doküman etmiştir, tüm süreç uygulayıcıları ve sponsorları ile küçük çaplı değişim projeleri için bağlantı kurmuştur.	Süreç sahibi, sürecin amaçları ve gelecek vizyonunu, yeniden dizayn ve geliştirme çalışmalarının sponsorunu ve uygulama planını açıkça ilan eder ve yeniden dizayna uygun hareket edilmesini sağlar.	Süreç sahibi, diğer süreçlerin sahipleri ile işletme hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla süreçleri entegre etmek için birlikte çalışır.	Süreç sahibi, süreç için periyodik olarak ilerleyen işletme stratejik planma uygun bir stratejik plan hazırlar ve mevkidaşları ile birlikte müşteri ve tedarikçiler için işletmeler arası süreç yeniden dizayn inisiyatiflerine destek olmak amaçlı olarak çalışır.
	Otorite	Süreç sahipleri süreçler için lobi yapar ancak bu sadece fonksiyonel yöneticileri değişimler yapmak için teşvik etmekle sınırlıdır.	Süreç sahibi, süreç yeniden dizayn takımını toplayabilir ve yeni dizaynı uygulayabilir. Süreç teknolojileri bütçeleri üzerinde belirli bir kontrole sahiptir.	Süreç sahiplerinin süreçleri ve süreçleri değiştirme yönelik projeleri destekleyen teknolojiler, personel tahsisi, süreç bütçesinin belirlenmesi üzerinde etkisi vardır.	Süreç sahibi, süreç bütçesi üzerinde kontrol sahibidir ve personel tahsisi ve değerlendirmesi üzerindeki etkisi genişlemiştir.

	Bilgi/Bilişim Sistemleri	Mevcut birbirinden ayrı bilgi teknolojisi sistemleri süreçleri destekler.	Süreci destekleyen fonksiyonel unsurlardan bir bilgi teknolojisi sistemi oluşturulur.	Entegre bir bilgi teknolojisi sistemi, süreçlerle birlikte dizayn edilir ve işletme standartlarına bağlı olarak süreçleri destekler.	Modüler bir mimari ile birlikte bir bilgi yönetimi sistemi endüstri standartlarına bağlı olarak işletmeler arası süreçleri destekler.
Alt Yapı	İnsan Kaynakları Sistemleri	Fonksiyonel yöneticiler fonksiyonel başarı ve süreçler bağlamında karşılaşılan fonksiyonel problemlerin çözümü çabalarını ödüllendirir.	Süreç dizaynı, rollerin belirlenmesi, işlerin ve yetki profillerinin tanımlanmasında etki eden faktördür ve iş eğitimleri süreç dokümantasyonu na dayalıdır.	İstihdam etme, geliştirme, ödüllendirme ve tanımlama sistemleri süreçlerin ihtiyaçlarını belirler, sonuçlandırır ve işletme ihtiyaçları ile dengeler.	İstihdam etme, geliştirme, ödüllendirme ve tanımlama sistemleri, işletme içi ve işletmeler arası iletişim, personel eğitimi ve organizasyonel değişimin etkisini artırır.
	Tanım	Süreç, bir kaç basit kalite ve maliyet metriğine sahiptir.	Süreç başından sonuna kadar müşteri gereksinimlerine göre belirlenmiş süreç metriklerine sahiptir.	Süreçler arası süreç metrikleri de dahil, süreç metrikleri işletmenin stratejik hedeflerine göre belirlenmiştir.	Süreç metrikleri işletmeler arası hedeflere göre belirlenmiştir.
Metrikler	Kullanım	Yöneticiler, süreç metriklerini performans için yol göstermek, kötü performansın kök nedenlerini belirlemek ve fonksiyonel gelişime katkı sağlamak amacı ile kullanır.	Yöneticiler süreç metriklerini performansı sınıfının en iyi performansı, müşteri ihtiyaçları ve belirlenen performans hedefleri ile kıyaslamak için kullanır.	Yöneticiler süreç metriklerini uygulayıcıların farkındalığı ve motivasyonunu artırmak için takdim eder ve metriklere göre günlük süreç yönetimi gösterge tablosu kullanır.	Yöneticiler süreç metriklerini sürekli olarak değerlendirir ve yenilenir ve bu metrikleri stratejik planlamada kullanır.

Kaynak: Hammer, 2007: 4

2.4.3.2 PEMM İle İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğunun Değerlendirilmesi

Yüksek performanslı süreçlerin elde edilmesi için işletmelerin süreç yönetimi uygulamalarını destekleyen bir işletme çevresi oluşturması gerekir. Bu amaçla PEMM ye göre işletmelerin süreç yönetimi yeterliliği bakımından dört faktörle ilgili kapasitelerini geliştirmesi gerekir. Bu dört faktör; liderlik, kültür, uzmanlık ve yönetim şeklinde sıralanmıştır. İlk olarak üst yönetim süreç yönetimi yaklaşımını belirlemek zorundadır. Süreçlerin yeniden dizayn edilmesi geniş bir organizasyonel değişim gerektirir. Bu durum değişime karşı bir direnç oluşmasına neden olabilir ve böyle bir direnç eğer üst yönetim tarafından önlenmez ise tüm değişim projelerinin başarısız olmasına sebep olur. İkinci olarak süreç odaklı değişim projelerinin başarılı olabilmesi için organizasyonun müşteriye değer oluşturma, takım çalışması, kişisel sorumluluk, ve değişime gönüllü olma gibi konularda belirli bir işletme kültürüne sahip olması gerekir. Üçüncü olarak, organizasyonda işler süreçleri yeniden dizayn etme konusunda bilgi ve beceri sahibi insanlar tarafından yürütülmelidir. Çünkü süreçlere dayalı değişim projeleri amatörlerin veya alanlarında yeni işe başlamış kişilerin işi değildir. Son olarak, bir kaos ve çıkmaza girmemek için organizasyonun değişim inisiyatifleri ve projeleri yönetme şeklinin belirlenmesi gerekir (Hammer, 2007: 7).

Tüm bu faktörler açısından tüm organizasyon çapında gelişim sağlanmadan süreç performansının sürdürülebilmesi mümkün değildir. Organizasyon, daha büyük yeterlilik elde etmek için gerekli olan süreçlerin yeniden dizayn projelerini başlatabilmek için tüm bu işletme kapasite faktörleri açısından temel yeterliliğe sahip olması gerekir. PEMM de Süreç değerlendirmesinde olduğu gibi, işletme olgunluk değerlendirmesi açısından da dört olgunluk seviyesi belirlenmiştir. Bu dört olgunluk seviyesi İngilizce "işletme" kelimesinin karşılığı olan "Enterprise" kelimesinin baş harfi ile E1, E2, E3 ve E4 şeklinde sıralanmıştır. Birinci aşamada olan bir işletme süreç yönetimi olgunluğunun ilk aşamasındadır (Hammer, 2007: 7).

Organizasyonel süreç yönetimi kapasitesinin geliştirilmesi daha iyi bir süreç performansı sağlar. Dolayısıyla bir işletme, liderlik, kültür, uzmanlık ve yönetim faktörleri bakımından E1 seviyesinde ise, işletmenin süreçleri de P1 seviyesinde yer alabilir, işletme E2 seviyesine ulaşırsa süreçlerde P2 aşamasına ulaşabilir demektir.

Değerlendirme süreç olgunluğu değerlendirmesi ile aynı şekilde yapılmaktadır. Alınacak cevaba göre hücreler, süreç değerlendirmesinde olduğu gibi sarı, kırmızı veya yeşil renge boyanacaktır. (Hammer, 2007: 7). PEMM işletme süreç yönetimi olgunluğu değerlendirme matrisi Tablo 11 de sunulmuştur.

Tablo 11: PEMM İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirme Matrisi

FAKTÖRLER	E1	E2	E3	E4
Farkındalık	İşletmenin üst yönetim takımı operasyonel performansın geliştirilmesi için gereksinimleri belirler ancak, süreçlerin öneminin tam olarak farkında değildir.	En az bir üst yönetici süreç konseptini, süreçlerin performans gelişimi için nasıl kullanılabileceğini ve süreç uygulamalarına dahil edilecek unsurları kavrar.	Üst yönetim takımı işletmeyi süreç yönetimi açısından değerlendirir ve işletme ve süreçlerle ilgili bir vizyon geliştirir.	Üst yönetim takımı kendi işlerini süreç yönetimi perspektifinden değerlendirir ve süreç yönetimini işletmeyi yönetme şekli olarak görür.
Düzenleme	Süreç programlarının liderliği orta yönetim kademesinde yer alır.	Süreç programlarının liderliği ve sorumluluğu bir üst yönetici tarafından alınır.	Üst yönetim takımında süreç yönetimi ile ilgili güçlü bir uyum vardır. Ayrıca işletme çapında süreçlere ilişkin çabaları teşvik edecek bir ağ mevcuttur.	Çalışanlar süreç yönetimi uygulamalarına gönüllü katılırlar ve süreç çalışmalarına öncülük yaparlar.
Liderlik	Üst yönetim süreç yönetimi çalışmalarını destekler ve operasyonel gelişim konusunda çalışanlara yetki verir.	Bir üst yönetici müşteri gereksinimleri, taahhüt edilen kaynakların hazırlanması, kapsamlı değişimler yapılması için gerekli performans hedefini ve hedeflere ulaşmak için karşılaşılabilecek engellerin ne olduğunu açık bir şekilde ilan eder.	Üst yöneticiler bir takım olarak çalışır, işletmeyi süreçlerle yönetirler ve aktif bir şekilde süreç programları ile ilgilirlenirler.	Üst yönetim takımı üyeleri kendi işlerini süreçlerle uygularlar, stratejik planlarının da süreçleri odak noktası olarak alırlar ve yüksek performanslı süreçlere dayalı olarak yeni iş fırsatları oluştururlar.
Davranış	Üst yönetim üstten alta hiyerarşik bir yapıdan açık, işbirliğine dayalı bir stile geçiş yapmaya başlarlar.	Üst yönetim takımı süreç programlarına liderlik ederler, süreç ihtiyacının belirlenmesi ve süreçler hakkında çok isteklidirler.	Üst yönetim takımı kontrol ve otorite konusunda süreç sahipleri ve uygulayıcılara yetki verir.	Üst yönetim takımı, liderliği kontrol ve komut vermeden çok vizyon çerçevesinde uygular.
Stil				

Kültür	Takım Çalışması	Takım çalışması proje odaklı, zaman zaman oluşan ve alışılmamış bir iştir.	İşletme gelişim çabaları çerçevesinde genel olarak fonksiyonlar arası proje takımlarını kullanır.	Takım çalışması uygulayıcılar arasında bir normdur ve yöneticiler arasında olağan hale gelmiştir.	Müşteriler ve tedarikçilerle yapılan takım çalışması olağan hale gelmiştir.
	Müşteri Odaklılık	Müşteri odaklılığın önemli olduğuna dair yaygın bir inanç vardır ancak, ne anlama geldiği sınırlı olarak anlaşılmıştır. Müşteri ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağına dair belirsizlik ve karmaşa vardır.	Çalışanlar yaptıkları işin amacının olağanüstü bir müşteri değeri oluşturmak olduğunu anlamışlardır.	Çalışanlar müşteri taleplerinin karşılanmasının mükemmelliği sağlayacağını ve kusursuz bir deneyim sunacağını bilirler.	Çalışanlar nihai müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için iş ortakları ile işbirliğine odaklanmıştır.
	Sorumluluk	Sonuçlarla ilgili sorumluluklar yöneticilerdedir.	Öne çıkan personeller sonuçların sorumluluğunu sahiplenmeye başlar.	Çalışanlar işletmenin elde ettiği sonuçlar için sorumluluk hissetmeye başlar.	Çalışanlar müşterilere hizmet etmeyi ve daha iyi bir performans gerçekleştirmeyi misyon olarak algılar.
	Değişime Karşı Tutum	İşletmede küçük değişimler yapma giderek daha fazla kabul görür.	Çalışanlar işi yapma şekillerinde kayda değer bir değişim sağlamaya hazırdır.	Çalışanlar büyük, çok boyutlu bir değişim için hazırdır.	Çalışanlar değişimi kaçınılmaz olarak tanımlar ve düzenli olarak yapılan doğal bir olay olarak sahiplenir.
Uzmanlık	İnsanlar	Az sayıda insan süreçlerin gücünü anlamıştır.	Çekirdek kadro niteliğinde bir grup uzman, süreç yeniden dizayn, uygulama, proje yönetimi, iletişim ve değişim yönetimi konularında bilgi sahibidir.	Çekirdek kadro niteliğinde bir grup uzman geniş çaplı bir değişim yönetimi ve işletme dönüşümü bilgisine sahiptir.	İşletmede süreç yeniden dizayn, uygulama, proje yönetimi, program yönetimi ve değişim yönetimi bilgisine sahip önemli sayıda insan, bu bilgiyi sürdürmek ve geliştirmek için resmi bir süreç vardır.
	Metodoloji	İşletmede uygulamaya ilişkin süreçlerin çözümü ve giderek artan süreç geliştirme çalışmaları için bir yada daha fazla metodoloji kullanılmaktadır.	Süreç yeniden dizayn takımı, süreçlerin yeniden dizaynı için basit bir metodolojiye sahiptir.	İşletme süreçlerin yeniden dizayn edilmesi için resmi olarak kabul edilmiş bir süreç geliştirmiş, standardize etmiştir ve bu süreci standart süreç geliştirme işlemleri ile entegre etmiştir.	Süreç yönetimi ve yeniden dizaynı işletmenin temel yeteneklerinden biri olmuştur ve çevre tarama, değişim planlama, uygulama süreç merkezli yenilik çalışmaları da dahil resmi olarak uygulanan bir yapıya kavuşmuştur.

Yönetim	Süreç Modeli	İşletmede bazı süreçler tanımlanmıştır.	İşletme tam bir işletme süreç modeli geliştirmiştir ve üst yönetim takımı bunu kabul etmiştir.	İşletme süreç modeli tüm işletmeye iletilmiş, proje önceliklerinin belirlenmesinde kullanılmıştır ve işletme seviyesinde teknoloji ve veri mimarisi ile bağlantılıdır.	İşletme süreç modelini müşteriler ve tedarikçilerle bağlantı kurmak için geliştirmiştir. Model aynı zamanda strateji geliştirmek içinde kullanılmaktadır.
	Hesap Verme	Fonksiyonel yöneticiler performanstan, proje yöneticileri geliştirme projelerinden sorumludur.	Süreç sahipleri bağımsız süreçlerden sorumludur ve idare komitesi işletmenin süreçlerle gelişmesinden sorumludur.	Süreç sahipleri işletme performansı için sorumluluğu paylaşır.	En üst yönetim kademesinde bir süreç komitesi oluşturulur, uygulayıcılar işletme performansı için sorumluluk alır ve işletmeler arası süreç değişiminin başarılması için müşteri ve tedarikçilerle bir idare komitesi oluşturulur.
	Entegrasyon	Bir veya daha fazla grup, farklı operasyonel geliştirme tekniklerini savunmakta ve desteklemektedir.	Gayriresmi bir koordinasyon kurulu ihtiyaç duyulan program yönetimi işlevini yürütür ve idare kurulu süreç yeniden dizayn projeleri için gerekli kaynağı tahsis eder.	Bir şef süreç sorumlusu tarafından yönetilen resmi bir program yönetim ofisi tüm süreç projelerini koordine ve entegre eder. Bir süreç komitesi işletmeler arası entegrasyon konularını yönetir. İşletmede tüm süreç geliştirme teknikleri ve araçları entegre bir şekilde yönetilir ve kullanılır.	Süreç sahipleri, müşteri ve tedarikçi işletmelerdeki meslektaşları ile işletmeler arası süreç entegrasyonunun sağlanması için birlikte çalışır.

Kaynak: Hammer, 2007: 7

PEMM de sunulan süreç ve işletme olgunluk matrisleri işletmelerin süreç performanslarının ve organizasyon olarak süreç odaklı değişim projelerine cevap verebilirliğinin değerlendirilmesi olanağı sağlamaktadır. PEMM, CMMI gibi spesifik bir sürecin olgunluğunu değerlendirme işlevi gören olgunluk modellerinden farklıdır. PEMM, tüm sektörlerde herhangi bir işletme ve sürecin olgunluk değerlendirmesi amacıyla kullanılabilir. PEMM süreçler ve süreç yönetimi açısından spesifik gereksinimler sunmadığı için her organizasyon kendi süreçlerini kendi ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dizayn edebilir. Ayrıca PEMM yi uygulamak uzman veya danışman desteği gerektirmez. İşletme kendi çalışanları ile kendi süreç ve işletme olgunluğunu değerlendirme imkanına sahiptir. Model başta ABD'de başta Michelin

olmak üzere bir çok işletmede uygulanmış ve başarılı sonuçlar elde edilmiştir (Hammer, 2007: 10). Bu yönleriyle PEMM diğer süreç yönetimi olgunluk modellerine oranla uygulama yönü daha güçlü bir modeldir.

Klimas (2011), PEMM ile Goncalves tarafından sunulan "Süreç Odaklı Organizasyon" ilkelerini kombine ederek "Geliştirilmiş PEMM" adını verdiği bir model ortaya koymuştur. Klimas, çalışmasında PEMM yi temel almasının nedeni olarak modelin işletme ve süreçlerin olgunluk seviyelerinin kolay ve doğru olarak belirlenmesine olanak sağlamasını göstermiştir (Klimas, 2011: 126). Rosemann ve Brocke (2010), PEMM de yer verilen bütüncül yaklaşımın bir işletmenin farklı boyutlarını yeteri kadar kapsamadığını ve nispeten daha dar alanlar için uygun olduğunu ifade etmiştir (Rosemann ve Brocke, 2010: 110). Power (2007), PEMM ile ilgili yaptığı değerlendirmede, Hammer'in süreç yönetimi alanındaki başarılarını ve modelin önemli özelliklerini ifade ettikten sonra, PEMM nin potansiyel zayıf noktalarını; modelin olgunluk seviyeleri ile işe ilişkin elde edilecek çıktılar arasında bağlantı olmaması, işletme olgunluk faktörleri arasında stratejik uyumluluk faktörüne yer verilmemiş olması, işletme olgunluk faktörleri arasında bilgi teknolojilerine yer verilmemiş olması ve bir üst olgunluk seviyesine ulaşmak için tüm faktörler açısından aynı seviyede olma zorunluluğu olarak saymıştır (Power, 2007, 3). Röglinger ve Pöppelpub (2011) PEMM nin hem tanımlayıcı, hem de normatif kullanılabilir yapıda olduğunu ifade etmiştir (Röglinger ve Pöppelpub, 2011: 8).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR ORGANİZASYONUN SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK SEVİYESİNİN BELİRLENMESİ

3.1 UYGULAMA YERİ

Uygulama yeri olarak İzmir ili sınırları içerisinde yer alan bir üniversite bünyesinde faaliyet gösteren bir yüksekokul seçilmiştir. Seçilen organizasyon 1993 yılında faaliyetlerine başlamıştır. Organizasyonda on üç idari birim bünyesinde toplam elli iki idari çalışan görev yapmaktadır. Organizasyonda bir yüksek okul olarak hem eğitim verilmekte, hem de kendi alanında dışarıdan gelen müşterilere hizmet sunulmaktadır. Bu nedenle yüksek okulun kendi bünyesinde döner sermayesi mevcuttur. Organizasyonda 5 yıldır süreç yönetimi çalışmaları yürütülmektedir. Organizasyon bünyesinde yürütülmekte olan tüm işlerle ilgili süreçler baştan sona kadar tanımlanmış ve dokümanite edilmiş durumdadır. Süreç yönetimi çalışmaları çerçevesinde çalışanlar söz konusu süre zarfında dört kez süreç yönetimi ile ilgili eğitimlere tabi tutulmuştur. Organizasyon her yıl düzenli olarak süreç yönetimi uygulamaları bakımından bağımsız bir denetim kuruluşu tarafından denetime tabi tutulmaktadır.

Organizasyonda tüm iş süreçleri tanımlanmış ve süreç haritaları hazırlanarak süreçlerle ilgili dokümantasyon yapılmıştır. Organizasyon bünyesinde tanımlanmış olan süreçler aşağıda sıralanmıştır,

- Araştırma görevlisi tedavi hizmetleri süreci
- Araştırma ve proje hazırlama-yürütme süreci
- Sınav yürütme süreci
- Staj izlem süreci
- Bilgisayar laboratuvarı kullanım süreci
- Web sayfası güncelleme süreci
- Buluntu - kayıp eşya ve teslim süreci
- Ders araçları takip süreci
- Fizyoterapi hasta kabul süreci
- Protez-Ortez hasta dosyası hazırlama süreci

- Protez-Ortez hasta kayıt defteri süreci
- Ders görevlendirme süreci
- Akademik ve idari personel terfi süreci
- Araştırma görevlisi yeniden atanma süreci
- Emeklilik süreci
- Görev pasaportu düzenleme süreci
- Hususi damgalı pasaport düzenleme süreci
- Öğretim görevlisi yeniden atama süreci
- Yardımcı doçent yeniden atama süreci
- Yurt içi - yurt dışı görevlendirme süreci
- Kitap kayıt süreci
- Ek ders ücretleri işlemleri süreci
- Maaş işlemleri süreci
- Sınav ücretleri ödeme süreci
- Yurt içi geçici görev yolluğu hazırlama süreci
- Ders içeriği hazırlama süreci
- Klinik stajyer izlem süreci
- Tedavi hizmetleri süreci
- Diploma işlemleri süreci
- Kayıt dondurma süreci
- Kayıt silme süreci
- Kayıt yenileme süreci
- Mezuniyet işlemleri süreci
- Öğrenci memnuniyet anketi takip süreci
- Öğrenci memnuniyet anketi süreci
- Sınav itiraz süreci
- Sınav tarihleri belirleme süreci
- Öğretim üyeleri çalışma programı takip ve kayıt süreci
- Yazışma süreci
- Alçı - ölçü gerektiren ortezlerin imalat süreci
- Alçı - ölçü gerektirmeyen düşük ısılı termoplastik ortezlerin imalat süreci
- Laminasyon işlem süreci

- Protez imalat süreci
- Protez - ortez merkezi hasta başvuru süreci
- Protez - ortez rehabilitasyon ünitesi süreci
- Yüksek ısılı polietilen uygulaması süreci
- Bakım onarım süreci
- Döner sermaye bütçesi için malzeme - demirbaş satın alma süreci
- Katma bütçe için malzeme - demirbaş satın alma süreci
- Katma bütçe için yıllık bütçe hazırlama süreci
- Faaliyet raporu hazırlama süreci
- Yönetim kurulu hazırlama ve takip süreci
- Sivil savunma hizmetleri süreci
- Ambar süreci
- Demirbaş terkin süreci
- Mal teslim alma - kabul süreci
- Taşınır yönetim - hesabı süreci
- Projesi biten cihazların depoya teslimi süreci
- Arıza giderme süreci
- Paspas arabası hazırlama ve paspaslama süreci
- Günlük araç bakım süreci
- Çamaşırların değiştirilmesi ve çamaşırhaneye teslim edilmesi süreci
- Evrak dağıtım süreci
- Disiplin soruşturması takip süreci
- Gelen evrak kayıt süreci
- Giden evrak kayıt süreci
- Sicil doldurma süreci
- Yönetim kurulu gündemi hazırlama süreci
- Yüksek okul kurulu gündemi hazırlama süreci

3.2 AMAÇ VE YÖNTEM

Uygulama çerçevesinde hem organizasyonda tanımlanmış olan süreçler arasından seçilen iki sürecin iyi performans ortaya koyabilme kapasitesini gösteren

süreç olgunluğunun belirlenmesi, hem de organizasyonun süreç odaklı değişim projelerine cevap verebilirlik düzeyini ifade eden süreç yönetimi olgunluk seviyesini belirlemek amaçlanmıştır. Bu çerçevede, işletme süreç yönetimi olgunluk değerlendirmesi ile birlikte, süreçlerin olgunluk değerlendirmesi yapılırken organizasyonda tanımlı süreçler arasından organizasyon yöneticilerinin de görüşleri alınarak iki iş süreci seçilerek söz konusu süreçlerin olgunluğu değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Uygulama için ikinci bölümde ele alınan süreç yönetimi olgunluk modelleri arasından Michael Hammer tarafından geliştirilen PEMM (Süreç ve İşletme Olgunluk Modeli) tercih edilmiştir. PEMM'nin hem süreçlerin ayrı ayrı olgunluk değerlendirmesinin yapılabilmesi, hem de organizasyonun süreç yönetimi olgunluk seviyesinin belirlenmesine olanak sağlayan bir model olması, modelin ABD'de önemli işletmelerde uygulanmış ve sonuçları teyit edilmiş, literatürde en çok atıfta bulunulan modellerden biri olması, diğer modellere oranla uygulama kolaylığı avantajına sahip olması diğer süreç yönetimi olgunluk modelleri arasından tercih edilme sebeplerinden bazılarıdır.

Uygulama çerçevesinde olgunluk değerlendirmesi yapılırken öncelikli olarak uygulama yapılan organizasyonda süreç yönetimi uygulamalarından sorumlu üst düzey yönetici ile yüz yüze görüşme yapılarak organizasyondaki süreç yönetimi uygulamaları ile ilgili önceden hazırlanmış sorular kendisine yöneltilmiş ve organizasyondaki süreç yönetimi uygulamaları ile ilgili genel bilgiler alınmıştır. Daha sonraki adımda seçilen iki iş sürecinin olgunluk değerlendirmesinin yapılması için Tablo 10 daki PEMM süreç olgunluk değerlendirme matrisinde yer alan süreç olgunluk faktörleri ve kapasite alanlarının her biri için, modelin değerlendirme yaklaşımına uygun olarak olgunluk değerlendirme formları hazırlanmıştır. PEMM, "Self assessment" diye ifade edilen yöneticilerin kendi organizasyonlarının olgunluk seviyelerini değerlendirmelerine olanak sağlayan bir yapıya sahip olduğu için, hazırlanan olgunluk değerlendirme formları süreç sahipleri, işletme kalite - süreç yönetimi sorumlusu ve süreç yönetimi çalışmalarından sorumlu üst düzey yönetici tarafından PEMM'nin değerlendirme yaklaşımına uygun bir şekilde doldurulmuştur. Tablo 12 de alt yapı olgunluk faktörü ve bilgi/ bilişim sistemleri kapasite alanı için

oluşturulan değerlendirme formunun bir kısmı örnek olarak gösterilmiştir. Tüm kapasite alanları için hazırlanan formlar ekte sunulmuştur.

Tablo 12: Süreç Olgunluk Değerlendirme Formu Örneği

Faktör: Alt Yapı		Kapasite Alanı (Değerlendirme Kriteri): Bilgi Sistemleri		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
P1	Mevcut birbirinden bağımsız bilgi teknolojisi sistemleri süreçleri destekler.			
P2	Süreci destekleyen fonksiyonel unsurlardan bir bilgi teknolojisi sistemi oluşturulur.			
P3	Entegre bir bilgi teknolojisi sistemi, süreçlerle birlikte dizayn edilir ve işletme standartlarına bağli olarak süreçleri destekler.			
P4	Modüler bir mimari ile birlikte bir bilgi yönetimi sistemi endüstri standartlarına bağli olarak işletmeler arası bağlantı ile süreçleri destekler.			

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü şekilde her bir olgunluk faktörü ve kapasite alanı için aynı form hazırlanmış ve olgunluk değerlendirme yöneticilerin bu forma göre verdikleri cevaplar baz alınarak yapılmıştır. Formda ilk sütunda olgunluk seviyeleri yer almaktadır. İkinci sütunda ele alınan olgunluk faktörünün P1, P2, P3 ve P4 olgunluk seviyelerinde hangi durumda olacağına ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

Seçilen süreçlerin olgunluk değerlendirmeleri yapıldıktan sonra organizasyonun genel süreç yönetimi olgunluk değerlendirmesinin yapılması için Tablo 11 deki PEMM işletme süreç yönetimi olgunluğu değerlendirme matrisinde yer alan süreç olgunluk faktörleri ve kapasite alanlarının her biri için, modelin değerlendirme yaklaşımına uygun olarak olgunluk değerlendirme formları hazırlanmıştır. Hazırlanan olgunluk değerlendirme formları işletme kalite - süreç yönetimi sorumlusu ve süreç yönetimi çalışmalarından sorumlu üst düzey yönetici tarafından PEMM'nin değerlendirme yaklaşımına uygun bir şekilde doldurulmuştur. Tablo 13 de kültür olgunluk faktörü takım çalışması kapasite alanı için oluşturulan değerlendirme formunun bir kısmı örnek olarak gösterilmiştir. Tüm kapasite alanları için hazırlanan formlar ekte sunulmuştur.

Tablo 13: Süreç Yönetimi Olgunluk Değerlendirme Formu Örneği

Faktör: Kültür		Kapasite Alanı (Değerlendirme Kriteri): Takım Çalışması		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
E1	Takım çalışması proje odaklı, zaman zaman oluşan ve alışılmamış bir iştir.			
E2	İşletmede gelişim çabaları çerçevesinde genel olarak fonksiyonlar arası proje takımlarını kullanılır.			
E3	Takım çalışması uygulayıcılar arasında bir normdur ve yöneticiler arasında olağan hale gelmiştir.			
E4	Müşteriler ve tedarikçilerle yapılan takım çalışması olağan hale gelmiştir.			

Her bir olgunluk faktörü ve kapasite alanı için aynı şekilde hazırlanan formda ilk sütunda olgunluk seviyeleri yer almaktadır. İkinci sütunda ele alınan olgunluk faktörünün E1, E2, E3 ve E4 olgunluk seviyelerinde hangi durumda olacağına ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

3.3 SÜREÇ OLGUNLUĞUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

Organizasyon çapında tanımlanmış olan altmış dokuz iş süreci arasından organizasyon yöneticilerinin de görüşleri alınarak Satınalma birimi tarafından yürütülen "Döner sermaye bütçesi için 4734 sayılı kanunun 22/d maddesi uyarınca malzeme - demirbaş satınalma süreci" ve öğrenci işleri birimi tarafından yürütülen "Mezuniyet işlemleri süreci" seçilerek söz konusu süreçlerin olgunluk seviyelerinin değerlendirilmesi yapılmıştır.

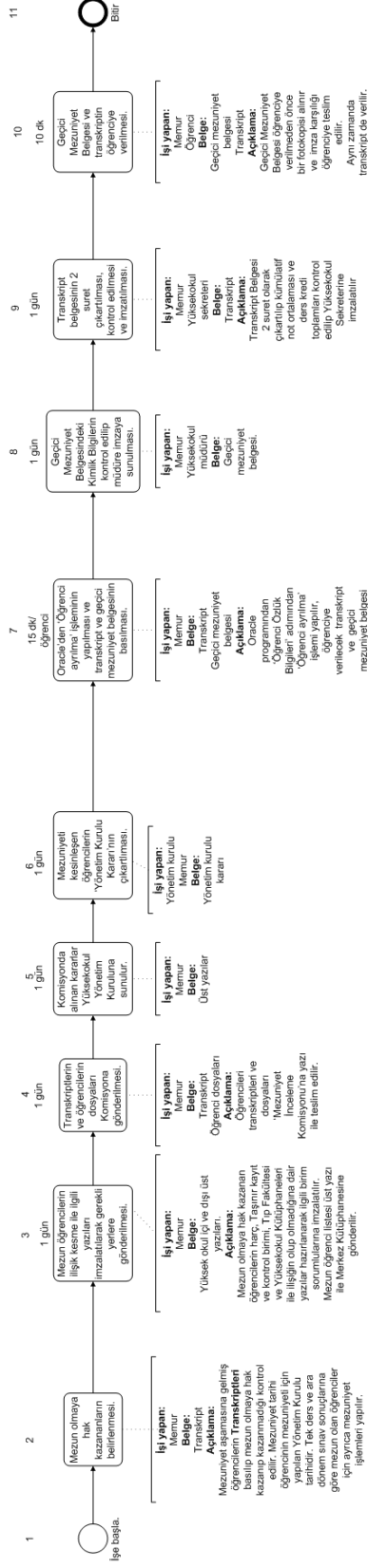
3.3.1 Mezuniyet İşlemleri Sürecinin Olgunluk Değerlendirilmesi

Mezuniyet işlemleri süreci yukarıda da ifade edildiği gibi öğrenci işleri birimi tarafından yürütülen bir süreçtir. Mezuniyet işlemleri süreç haritası Şekil 9 da verilmiştir. Sürecin adımları aşağıdaki şekildedir,

- Mezuniyet aşamasına gelmiş öğrencilerin transkriptleri basılıp mezun olmaya hak kazanıp kazanmadığı kontrol edilir.
- Mezun olmaya hak kazanan öğrencilerin harç, taşınır kayıt ve kontrol birimi, tıp fakültesi ve yüksekokul kütüphaneleri ile ilişkisinin olup olmadığına dair yazılar hazırlanarak ilgili birim sorumlularına imzalatılır. Mezun öğrenci listesi üst yazı ile merkez kütüphanesine gönderilir.
- Öğrencilerin transkriptleri ve dosyaları “Mezuniyet inceleme komisyonu”na yazı ile teslim edilir.
- “Mezuniyet inceleme komisyonu”ndan çıkan kararlar yazılıp komisyonda yer alan üyelere imzalatılır.
- Komisyonda alınan kararlar yüksekokul yönetim kuruluna sunulur.
- Yönetim kurulunca mezuniyeti kesinleşen tüm öğrenciler için yönetim kurulu kararı çıkartılır.
- Mezuniyet tarihi öğrencinin mezuniyeti için yapılan yönetim kurulu tarihidir. Tek ders, yaz okulu vb. sınav sonuçlarına göre mezun olan öğrenciler için ayrıca mezuniyet işlemleri yapılır.
- Öğrenci bilgilerinin tutulduğu programından öğrenci özlük bilgileri adımında yer alan “öğrenci ayrılma” işlemi yapılır, öğrenciye verilecek transkript ve geçici mezuniyet belgesi basılır.
- Basılan geçici mezuniyet belgesinin kimlik bilgileri kontrol edilir ve müdüre imzaya sunulur.
- Transkript belgesi 2 suret olarak çıkartılıp kümülatif not ortalaması ve ders kredi toplamları kontrol edilip yüksekokul sekreterine imzalatılır.
- Geçici mezuniyet belgesi öğrenciye verilmeden önce bir fotokopisi alınır ve imza karşılığı öğrenciye teslim edilir.

Mezuniyet işlemleri sürecinin olgunluk seviyesinin belirlenmesi için tüm olgunluk faktörleri ve kapasite alanları için Ek 1 de verilen olgunluk değerlendirme formları hazırlanarak mezuniyet işlemleri sürecinin süreç sahibi, organizasyon kalite ve süreç yönetimi sorumlusu ile süreç yönetiminden sorumlu üst düzey yöneticinin söz konusu formları süreç yönetimi uygulamalarını göz önünde bulundurarak doldurmaları sağlanmıştır.

Şekil 9: Mezuniyet İşlemleri Süreci Süreç Haritası



- Süreç Sorumluları:**
- Öğrenci İşleri Memuru, Ayşe AKDEMİRÇİ
 - Ek Belgeleme
 - Diploma Bayramnamesi
 - 2 adet Mühürden onaylı fotoğrafı, yeni tarihli Nüfus Cüzdanı sureti
 - Öğrenci kimlik kartı

Olgunluk değerlendirmesini yapan yöneticilerden, PEMM'nin değerlendirme yaklaşımına göre, her bir olgunluk seviyesinin karşısında yer alan açıklama ele alınan süreçler açısından %80 veya daha fazla oranla doğru ise "Katılıyorum" yazan sütunu işaretlemeleri, %20 ile %80 arasında bir oranla doğru ise "Kısmen katılıyorum" yazan sütunu işaretlemeleri ve %20 den daha az bir oranla doğru ise "Katılmıyorum" yazan sütunu işaretlemeleri istenmiştir. Ayrıca belirli bir olgunluk seviyesinde "Katılmıyorum" seçeneği işaretlendikten sonra bir üst olgunluk seviyesi için "Kısmen katılıyorum" veya "Katılıyorum" seçeneklerinin, "Kısmen katılıyorum" seçeneği işaretlendikten sonra bir üst olgunluk seviyesi için "Katılmıyorum" seçeneğinin işaretlenmesinin olgunluk mantığına uygun olmadığı ifade edilerek her bir olgunluk faktörü ve kapasite alanı için değerlendirme formunun yöneticiler tarafından doldurulması sağlanmıştır.

Yöneticiler tarafından doldurulan olgunluk değerlendirme formlarından elde edilen verilerin tutarlılığını kontrol etmek amacıyla üç yönetici tarafından doldurulan değerlendirme formları birbirleriyle ve organizasyondaki süreç yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak toplanan genel bilgilerle karşılaştırılmış ve formların tutarlı ve doğru bilgilerle doldurulduğu sonucuna varılmıştır. Yöneticiler tarafından doldurulan olgunluk değerlendirme formları PEMM Süreç olgunluk değerlendirme matrisine uygulanarak mezuniyet işlemleri sürecinin olgunluk seviyesi belirlenmiştir. Değerlendirme neticesinde mezuniyet işlemleri süreç olgunluk matrisinde her bir olgunluk faktörü ve kapasite alanı için %80 ve daha fazla doğru (Katılıyorum) şeklinde işaretlenen alanlar renklendirilmemiş, %20-%80 arasında doğru (Kısmen katılıyorum) şeklinde işaretlenen alanlar yatay çizgi şeklinde , %20 ve daha az oranla doğru (Katılmıyorum) şeklinde işaretlenen alanlar ise gri renkle renklendirilerek Tablo 14 de görülen Mezuniyet işlemleri süreci olgunluk seviyesini gösteren sonuç matrisi elde edilmiştir. Sonuç matrisinin elde edilmesi ve tüm faktör ve kapasite alanları bakımından sürecin olgunluk seviyesinin belirlenmesinden sonra, her bir faktör ve kapasite alanı bakımından bir üst olgunluk seviyesine ulaşmak için atılması gereken adımlar ele alınmıştır.

Tablo 14: Mezuniyet İşlemleri Süreci Olgunluk Matrisi

Faktörler		P1	P2	P3	P4
Dizayn	Amaç				
	İçerik				
	Dokümantasyon				
Uygulayıcılar	Bilgi				
	Beceri				
	Davranış				
Süreç Sahibi	Kimlik				
	Aktivite				
	Otorite				
Alt Yapı	Bilgi/Bilişim Sistemleri				
	İnsan Kaynakları Sistemleri				
Metrikler	Tanım				
	Kullanım				

□ : Olgunluk aşamasına ulaşılmıştır.

▨ : Olgunluk aşamasına ulaşmak için adımlar atılmıştır ama yeterli değildir.

■ : Olgunluk aşamasına ulaşılamamıştır.

Yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmelere göre hazırlanan mezuniyet işlemleri süreci olgunluk matrisinde renklendirilmemiş alanlar organizasyonun söz konusu kapasite alanı ile ilgili ulaşmış olduğu olgunluk seviyesini ifade etmektedir. Yatay çizgi şeklinde renklendirilmiş olan alanlar ise organizasyonun belirli bir

kapasite alanı bakımından belirli bir olgunluk seviyesine ulaşma noktasında adımlar attığını, ancak bu adımların söz konusu olgunluk seviyesine ulaşmış olmak için yeterli olmadığını göstermektedir. Gri ile renklendirilmiş alanlar ise organizasyonun belirli bir kapasite alanı için söz konusu olgunluk aşamasına ulaşamadığını göstermektedir. Matrise göre mezuniyet işlemleri süreci, bazı kapasite alanlarında (Dizayn/Amaç, Dizayn/İçerik, Dizayn/Dokümantasyon, Uygulayıcılar/Beceri, Uygulayıcılar/Davranış, Metrikler/Tanım) ikinci olgunluk seviyesinde ulaşmış olmasına rağmen diğer kapasite alanlarında henüz birinci olgunluk seviyesinde kalmıştır. PEMM'ye göre bir sürecin belirli bir olgunluk seviyesine ulaşmış olması için tüm olgunluk faktörleri açısından aynı olgunluk seviyesinde olması gerektiği için, elde edilen sonuçlara göre mezuniyet işlemleri sürecinin birinci olgunluk aşamasında olduğu görülmektedir. Tüm olgunluk faktörleri ve kapasite alanları bakımından sürecin mevcut olgunluk durumu ve bir üst olgunluk aşamasına ulaşmak için atılması gereken adımlarla ilgili değerlendirme aşağıda sunulmuştur,

Dizayn: Süreç, dizayn olgunluk faktörü ile ilişkili amaç, içerik ve dokümantasyon kapasite alanlarının üçü açısından da ikinci olgunluk seviyesine ulaşmıştır. Dolayısıyla dizayn olgunluk faktörü bakımından süreç ikinci olgunluk seviyesindedir. Amaç bakımından bir üst olgunluk seviyesine ulaşılabilmesi için süreç dizaynının aynı alanda faaliyet gösteren organizasyonların benzer süreçleri ve bu alanda kullanılan bilgi teknolojileri ile uyumlu bir şekilde yapılması gereklidir. İçerik bakımından sürecin üçüncü olgunluk seviyesine ulaşmasını sağlayacak adımlar atılmasına rağmen bu adımlar bu seviyeye ulaşmak için yeterli değildir. Mezuniyet işlemleri süreci ile ilişkili süreçlerin birbirleri ile ilgili belirlenen performans hedeflerini resmi olarak kabul etmeleri ve dokümantate etmeleri gereklidir. Dokümantasyon bakımından bir üst olgunluk seviyesine ulaşılabilmesi için süreç dokümantasyonunun ilişkili süreçlerle ilgili performans hedeflerini, sürecin işletme sistemi içerisindeki ve süreç mimarisindeki yerini içerecek şekilde geliştirilmesi gereklidir.

Uygulayıcılar: Süreç, uygulayıcılar olgunluk faktörü ile ilişkili beceri ve davranış kapasite alanları bakımından ikinci olgunluk seviyesine ulaşmasına rağmen bilgi kapasite alanı bakımından birinci seviyede olduğu için, PEMM!ye göre uygulayıcılar olgunluk faktörü bakımından birinci olgunluk seviyesinde kabul edilir.

Uygulayıcıların sahip oldukları süreç yönetimi bilgisi ile ilgili bir sonraki olgunluk seviyesine ulaşılabilmesi için çalışanların işletme süreç yönetimi uygulamaları ve bu uygulamaların yapılan işlerin sonuçlarına nasıl katkı sağladığı ile ilgili geniş çaplı bilgilendirilmeleri ve uyguladıkları sürecin tüm ayrıntılarına ilişkin eğitime tabi tutulmaları gereklidir. Uygulayıcıların sahip oldukları becerilere ilişkin karar alma ve uygulama becerilerine sahip olmalarına rağmen bu konuda organizasyonel nedenlerle çekimser davranmaları söz konusudur. Bir üst olgunluk seviyesine ulaşmak için süreci uygulayanların karar alma ve uygulama becerilerini kullanabilecekleri ortamın sağlanması gerekir. Uygulayıcıların sürece karşı tutum ve davranışları bakımından üçüncü olgunluk seviyesine ulaşma aşamasına gelinmiştir. Süreci uygulayan çalışanların süreç çıktılarının iyileştirilmesi ve performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi ile ilgili daha fazla bilgilendirilmesi ve teşvik edilmesi durumunda söz konusu kapasite alanı bakımından üçüncü olgunluk seviyesine ulaşmak mümkün olacaktır.

Süreç Sahibi: Süreç, süreç sahibi olgunluk faktörü ile ilişkili kimlik, aktivite ve otorite kapasite alanlarının tümü bakımından birinci olgunluk seviyesindedir. Dolayısıyla süreç sahibi bakımından birinci olgunluk seviyesindedir. Süreç sahibinin kimliği bakımından ikinci olgunluk seviyesine ulaşmak için yönetim tarafından tanımlanan süreç sahibi rolünün orta düzey bir birim yöneticisi yerine üst yönetimden biri tarafından üstlenilmesi gerekmektedir. Süreç sahibinin yürüttüğü aktiviteler bakımından ikinci olgunluk seviyesinin tamamlanması için süreçlerin yeniden dizayn edilmesi çalışmalarını destekleyecek sponsorun, uygulama planının belirlenmesi ve bu süreçlere ilişkin tüm adımların bu plana göre atılması gerekir. Otorite bakımından ikinci olgunluk seviyesine ulaşmak için süreç sahibinin süreç takımı üzerindeki otoritesinin artırılması ve süreçlere ilişkin yapılacak teknoloji yatırımları üzerinde söz hakkı verilmesi gereklidir.

Altyapı: Süreç, alt yapı olgunluk faktörü ile ilişkili bilgi/bilişim sistemleri ve insan kaynakları sistemleri kapasite alanlarının her ikisi bakımından da birinci seviyededir.. Yani altyapı olgunluk faktörü bakımından olgunluk seviyesi ilk seviyedir. Bilgi/Bilişim sistemleri bakımından ikinci olgunluk aşamasına ulaşacak adımlar atmıştır. Fonksiyonel işlemlerin yürütülmesi için kullanılan bilgi teknolojisi ürünleri süreç yönetimi faaliyetlerinin desteklenmesi amacıyla da kullanılmaktadır.

Ancak süreç açısından bu bilgi teknolojisi desteği yeterli değildir. İnsan kaynakları sistemleri bakımından ikinci olgunluk seviyesine ulaşmak için işe ilişkin rollerin belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve eğitim gibi çalışmaların süreç dizaynı göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmesi gerekir.

Metrikler: Süreç, metrikler olgunluk faktörü ile ilişkili tanım kapasite alanı bakımından ikinci olgunluk seviyesine ulaşmış olmasına rağmen, kullanım kapasite alanı bakımından birinci olgunluk seviyesindedir. Dolayısıyla PEMM'ye göre metrikler olgunluk faktörü bakımından birinci olgunluk seviyesindedir. Metriklerin tanımlanması bakımından üçüncü olgunluk seviyesine ulaşılması için organizasyonun kendi içinde ilişkili süreçler arasında belirlenen metrikler de dahil olmak üzere tüm metriklerin işletme stratejik hedefi göz önünde bulundurularak belirlenmesi gerekir. Metriklerin kullanımı bakımından ikinci olgunluk seviyesine ulaşmak için belirlenen süreç metriklerinin en iyi performansa ulaşmak ve müşteri gereksinimlerinin karşılanmasını sağlamak amaçlı olarak kullanılması sağlanmalıdır.

3.3.2 Döner Sermaye Bütçesi İçin Malzeme - Demirbaş Satınalma Sürecinin Olgunluk Değerlendirilmesi

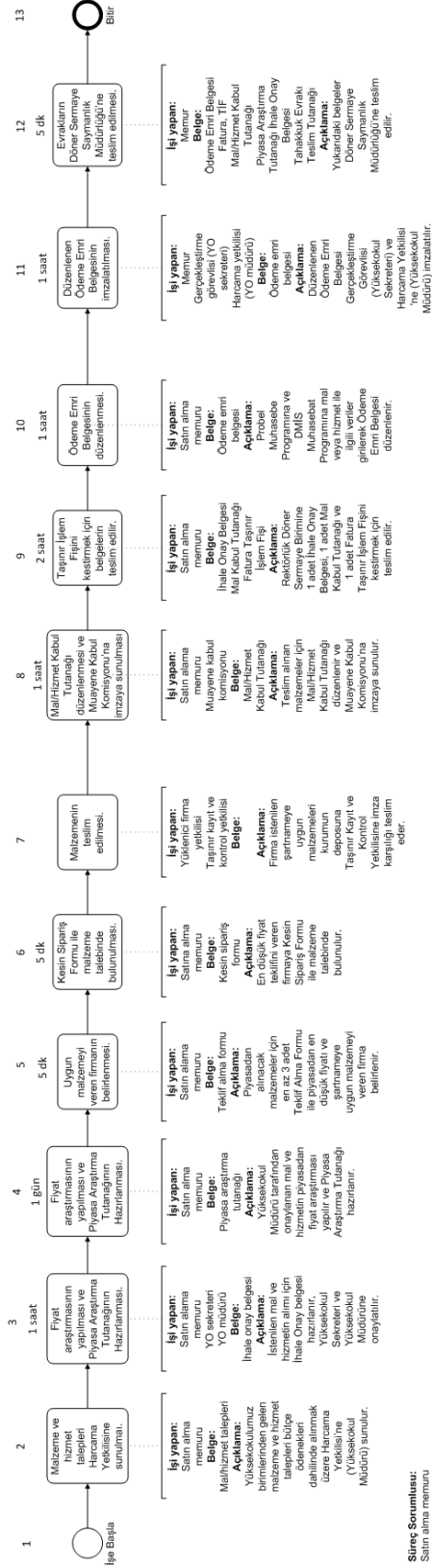
Döner sermaye bütçesi için 4734 sayılı kanununun 22/d maddesi uyarınca malzeme - demirbaş satınalma süreci satınalma birimi tarafından yürütülen bir süreçtir. Süreç haritası Şekil 10 da sunulmuştur. Sürecin adımları aşağıdaki şekildedir,

- Yüksekokul birimlerinden gelen malzeme ve hizmet talepleri bütçe ödenekleri dahilinde alınmak üzere harcama yetkilisine (Yüksekokul müdürü) sunulur.
- Yüksekokul müdürü tarafından onaylanan mal ve hizmetin piyasadan fiyat araştırması yapılır ve piyasa araştırma tutanağı hazırlanır.
- Piyasadan fiyat araştırması yapılan mal ve hizmetin alımı için ihale onay belgesi hazırlanır, yüksekokul sekreteri ve yüksekokul müdürüne onaylatılır.
- Piyasadan alınacak malzemeler için en az 3 adet teklif alma formu ile piyasadan en düşük fiyatı ve şartnameye uygun malzemeyi veren firma belirlenir.
- En düşük fiyat teklifini veren firmaya kesin sipariş formu ile malzeme talebinde bulunulur.

- Firma istenilen şartnameye uygun malzemeleri kurumun deposuna taşınır kayıt ve kontrol yetkilisine imza karşılığı teslim eder.
- Teslim alınan malzemeler için mal/hizmet kabul tutanağı düzenlenir ve muayene kabul komisyonuna imzaya sunulur.
- Rektörlük döner sermaye birimine bir adet ihale onay belgesi, bir adet mal kabul tutanağı ve bir adet fatura taşınır işlem fişini kestirmek için teslim edilir.
- Kullanılan muhasebe programına ve muhasebat programına mal veya hizmet ile ilgili veriler girilerek ödeme emri belgesi düzenlenir.
- Düzenlenen ödeme emri belgesi gerçekleştirme görevlisi (Yüksekökol sekreteri) ve harcama yetkilisine (Yüksekökol müdürü) imzalatılır.
- Ödeme emri belgesi ekinde sırasıyla fatura, TİF, mal/hizmet kabul tutanağı, piyasa araştırma tutanağı ve ihale onay belgesi ile birlikte tahakkuk evrakı teslim tutanağı ile döner sermaye saymanlık müdürlüğüne teslim edilir.

Döner sermaye bütçesi için malzeme - demirbaş satınalma sürecinin olgunluk seviyesinin belirlenmesi amacıyla tüm olgunluk faktörleri ve kapasite alanları için Ek 1 de verilen olgunluk değerlendirme formları hazırlanarak mezuniyet işlemleri sürecinin süreç sahibi, organizasyon kalite ve süreç yönetimi sorumlusu ile süreç yönetiminden sorumlu üst düzey yöneticinin söz konusu formları süreç yönetimi uygulamalarını göz önünde bulundurarak doldurmaları sağlanmıştır. Yöneticiler tarafından doldurulan olgunluk değerlendirme formlarından elde edilen verilerin tutarlılığını kontrol etmek amacıyla üç yönetici tarafından doldurulan değerlendirme formları birbirleriyle ve organizasyondaki süreç yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak toplanan genel bilgilerle karşılaştırılmış ve formların tutarlı ve doğru bilgilerle doldurulduğu sonucuna varılmıştır. Yöneticiler tarafından doldurulan formlarla elde edilen veriler PEMM süreç olgunluk değerlendirme matrisine uygulanarak ele alınan süreçlerin olgunluk seviyeleri belirlenmiştir.

Şekil-10: Malzeme - Demirbaş Satınalma Süreci Süreç Haritası



- Süreç Sorumlusu:** Satın alma memuru
EK Belgeler:
 • 4734 Sayılı Kanun'un 224 Maddesi
 • Teklif Formu
 • Kesin Sipariş Formu

Olgunluk değerlendirmesini yapan yöneticilerden, mezuniyet işlemleri sürecinin değerlendirmesinde olduğu gibi PEMM'nin değerlendirme yaklaşımına göre, P1, P2, P3 ve P4 olgunluk seviyeleri için verilen açıklamalar ele alınan süreç açsından değerlendirerek "Katılıyorum", "Kısmen katılıyorum" veya "Katılmıyorum" yazan stnlardan birini tercih etmeleri istenmiştir. Değerlendirme neticesinde Tablo-15 de görülen Malzeme - Demirbaş satınalma süreci olgunluk seviyesini gösteren sonuç matrisi elde edilmiştir.

Tablo-15: Malzeme - Demirbaş Satınalma Süreci Olgunluk Matrisi

Faktörler		P1	P2	P3	P4
Dizayn	Amaç				
	İçerik				
	Dokümantasyon				
Uygulayıcılar	Bilgi				
	Beceri				
	Davranış				
Süreç Sahibi	Kimlik				
	Aktivite				
	Otorite				
Alt Yapı	Bilgi/Bilişim Sistemleri				
	İnsan Kaynakları Sistemleri				
Metrikler	Tanım				
	Kullanım				

□ : Olgunluk aşamasına ulaşmıştır.

▨ : Olgunluk aşamasına ulaşmak için adımlar atılmıştır ama yeterli değildir.

■ : Olgunluk aşamasına ulaşamamıştır.

Malzeme - demirbaş satınalma süreci olgunluk matrisinde renklendirilmemiş olan alanlar organizasyonun söz konusu kapasite alanı ile ilgili ulaşmış olduğu olgunluk seviyesini ifade etmektedir. Yatay çizgi şeklinde renklendirilmiş olan alanlar ise organizasyonun belirli bir kapasite alanı bakımından belirli bir olgunluk seviyesine ulaşma noktasında adımlar attığını, ancak bu adımların söz konusu olgunluk seviyesine ulaşmış olmak için yeterli olmadığını göstermektedir. Gri ile renklendirilmiş alanlar ise organizasyonun belirli bir kapasite alanı için söz konusu olgunluk aşamasına ulaşmadığını göstermektedir. Matrise göre mezuniyet işlemleri süreci, bazı kapasite alanlarında (Dizayn/Dokümantasyon, Dizayn/Amaç, Dizayn/İçerik, Süreç Sahibi/Aktivite, Metrikler/Tanım, Uygulayıcılar/Bilgi, Uygulayıcılar/Beceri, Uygulayıcılar/Davranış,) ikinci olgunluk seviyesinde ulaşmış olmasına rağmen diğer kapasite alanlarında henüz birinci olgunluk seviyesinde kalmıştır. PEMM'ye göre bir sürecin belirli bir olgunluk seviyesine ulaşmış olması için tüm olgunluk faktörleri açısından aynı olgunluk seviyesinde olması gerektiği için, elde edilen sonuçlara göre döner sermaye için malzeme - demirbaş satınalma sürecinin birinci olgunluk aşamasında olduğu görülmektedir. Sonuç matrisinin elde edilmesi ve tüm faktör ve kapasite alanları bakımından sürecin olgunluk seviyesi belirlenmesinden sonra olgunluk faktörleri ve kapasite alanları bakımından bir üst olgunluk aşamasına ulaşmak adına atılması gereken adımlara ilişkin değerlendirmeler aşağıdaki şekilde yapılmıştır,

Dizayn: Süreç, dizayn olgunluk faktörüne bağlı tüm kapasite alanları bakımından ikinci olgunluk seviyesine ulaştığı için, dizayn bakımından ikinci olgunluk seviyesindedir. Dizayn amacı bakımından bir üst olgunluk seviyesine ulaşmak için süreç dizaynının ilişkili organizasyonların benzer süreçleri ve bu alanda kullanılan bilgi teknolojileri ile uyumlu bir şekilde yapılması gereklidir. İçerik bakımından bir üst seviyeye ulaşması için sürecin ilişkili olduğu süreçlerle girdi ve çıktıları ile ilgili performans hedeflerini belirlemeleri ve belirlenen performans hedeflerini resmi olarak kabul ederek dokümente etmeleri gereklidir.

Dokümantasyon bakımından bir üst olgunluk seviyesine ulaşılabilmesi için süreç dokümantasyonunun ilişkili süreçlerle ilgili performans hedeflerini, sürecin işletme sistemi içerisindeki ve süreç mimarisindeki yerini içerecek şekilde geliştirilmesi gereklidir.

Uygulayıcılar: Süreç, uygulayıcıların bilgi ve beceri ve davranışları bakımından ikinci olgunluk seviyesinde olduğu için uygulayıcılar faktörü ikinci olgunluk seviyesindedir. Bilgi bakımından bir sonraki olgunluk seviyesine ulaşmak için çalışanların işletmenin temel iş konsepti ve işletme başarısına etki eden faktörler konusunda tam bilgi sahibi olmalarına imkan sağlayacak işletme içi eğitimlere tabi tutulması gerekir. Beceri bakımından üçüncü olgunluk seviyesine ulaşmak için süreci uygulayanların karar alma ve uygulama becerilerini kullanabilecekleri ortamın sağlanması gerekir. Uygulayıcıların sürece karşı tutum ve davranışları bakımından süreci uygulayan çalışanların süreç çıktılarının iyileştirilmesi ve performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi ile ilgili daha fazla bilgilendirilmesi ve teşvik edilmesi durumunda üçüncü olgunluk seviyesine ulaşmak mümkün olacaktır.

Süreç Sahibi: Süreç, süreç sahibi olgunluk faktörü ile ilişkili aktivite kapasite alanı bakımından ikinci seviyeye ulaşmasına rağmen, kimlik ve otorite kapasite alanları bakımından birinci olgunluk seviyesinde kalmıştır. Dolayısıyla süreç sahibi olgunluk faktörü bakımından birinci olgunluk seviyesindedir. Süreç sahibinin kimliği bakımından ikinci olgunluk seviyesine ulaşmak için yönetim tarafından tanımlanan süreç sahibi rolünün orta düzey bir birim yöneticisi yerine üst yönetimden biri tarafından üstlenilmesi gerekmektedir. Süreç sahibinin yürüttüğü aktiviteler bakımından üçüncü olgunluk seviyesine ulaşabilmek için süreç sahibinin işletme hedefleri doğrultusunda diğer süreçlerle tam bir entegrasyonun sağlanması noktasında çalışmalar yürütmesi gereklidir. Otorite bakımından ikinci olgunluk seviyesine ulaşmak için süreç sahibinin süreç takımı çalışmaları bakımından yetkilerinin artırılması ve süreçlere ilişkin yapılacak teknoloji yatırımları üzerinde söz hakkı verilmesi gereklidir.

Altyapı: Süreç, alt yapı olgunluk faktörü ile ilişkili bilgi/bilişim sistemleri ve insan kaynakları sistemleri kapasite alanları bakımından birinci seviyededir. Bilgi/Bilişim sistemleri alanında fonksiyonel işlemlerin yürütülmesi için kullanılan bilgi teknolojisi ürünleri süreç yönetimi faaliyetlerinin desteklenmesi amacıyla da

kullanılmaktadır. Ancak süreç açısından bu bilgi teknolojisi desteği yeterli değildir. Bu bilgi teknolojilerinin entegre bir şekilde süreç yönetimi çalışmalarını desteklemek amaçlı olarak kullanılması gerekir. İnsan kaynakları sistemleri bakımından ikinci olgunluk seviyesine ulaşmak için işe ilişkin rollerin belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve eğitim gibi çalışmaların süreç dizaynı göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmesi gerekir.

Metrikler: Süreç, metrikler olgunluk faktörü ile ilişkili tanım kapasite alanı bakımından ikinci olgunluk seviyesine ulaşmış olmasına rağmen, kullanım kapasite alanı bakımından birinci olgunluk seviyesindedir. Yani metrikler olgunluk faktörü bakımından birinci olgunluk seviyesindedir. Metriklerin tanımlanması bakımından üçüncü olgunluk seviyesine ulaşılması için organizasyonun kendi içinde ilişkili süreçler arasında belirlenen metrikler de dahil olmak üzere tüm metriklerin işletme stratejik hedefi göz önünde bulundurularak belirlenmesi gerekir. Metriklerin kullanımı bakımından ikinci olgunluk seviyesine ulaşmak için atılan adımların tamamlanması için belirlenen süreç metriklerinin en iyi performansa ulaşmak ve müşteri gereksinimlerinin karşılanmasını sağlamak amaçlı olarak etkin ve sürekli bir şekilde kullanılması sağlanmalıdır.

3.4 İŞLETME SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK DEĞERLENDİRMESİ

Organizasyon çapında tanımlı altmış dokuz iş sürecinden iki tanesinin seçilerek süreç olgunluk seviyesinin belirlenmesinden sonra, organizasyonun süreç odaklı bir değişimin hangi aşamasında olduğunu gösteren organizasyon süreç yönetimi olgunluk değerlendirme yapılmıştır. Bu amaçla tüm işletme süreç yönetimi olgunluk faktörleri ve ilişkili kapasite alanları ile ilgili Ek-2 de sunulan süreç yönetimi olgunluk değerlendirme formları hazırlanarak organizasyonun süreç yönetimi uygulamalarından sorumlu üst düzey yönetici ve organizasyon kalite ve süreç yönetimi sorumlusunun bu değerlendirme formlarını organizasyondaki süreç yönetimi uygulamalarına göre doldurmaları sağlanmıştır.

Olgunluk değerlendirmesini yapan yöneticilerden, PEMM'nin değerlendirme yaklaşımına göre, her bir olgunluk seviyesinin karşısında yer alan açıklama işletme süreç yönetimi uygulamaları bakımından %80 veya daha fazla oranla doğru ise

"Katılıyorum" yazan sütunu işaretlemeleri, %20 ile %80 arasında bir oranla doğru ise "Kısmen katılıyorum" yazan sütunu işaretlemeleri ve %20 den daha az bir oranla doğru ise "Katılmıyorum" yazan sütunu işaretlemeleri istenmiştir. Süreç olgunluk değerlendirmesinde ifade edildiği gibi belirli bir olgunluk seviyesinde "Katılmıyorum" seçeneği işaretlendikten sonra bir üst olgunluk seviyesi için "Kısmen katılıyorum" veya "Katılıyorum" seçeneklerinin, işaretlenmesinin mümkün olmadığı göz önüne alınmıştır. Yöneticiler tarafından doldurulan formlarla elde edilen veriler PEMM işletme süreç yönetimi olgunluğu değerlendirme matrisine uygulanarak Tablo 16 da görülen organizasyon süreç yönetimi olgunluk seviyesi sonuç matrisi elde edilmiştir.

Tablo-16: Organizasyon Süreç Yönetimi Olgunluk Matrisi

FAKTÖRLER		E1	E2	E3	E4
Liderlik	Farkındalık				
	Düzenleme				
	Davranış				
	Stil				
Kültür	Takım Çalışması				
	Müşteri Odaklılık				
	Sorumluluk				
	Değişime Karşı Tutum				
Uzmanlık	İnsanlar				
	Metodoloji				
Yönetim	Süreç Modeli				
	Hesap Verme				
	Entegrasyon				

□ : Olgunluk aşamasına ulaşılmıştır.

▨ : Olgunluk aşamasına ulaşmak için adımlar atılmıştır ama yeterli değildir.

■ : Olgunluk aşamasına ulaşamamıştır.

Organizasyon süreç yönetimi olgunluk matrisindeki renklendirmeler süreç olgunluk matrislerindeki renklendirmelerle aynı şekilde yapılmıştır. Renklendirilmemiş alanlar organizasyonun söz konusu kapasite alanı bakımından sütunda bulunan olgunluk seviyesine ulaştığını, yatay çizgi şeklinde renklendirilmiş alanlar sütunda yer alan olgunluk aşamasına ulaşmak için atılan adımların yeterli olmadığını, gri renkle renklendirilmiş alanlar sütundaki olgunluk seviyesine ulaşmak için herhangi bir adımın atılmadığını göstermektedir. Organizasyon süreç yönetimi olgunluk matrisine göre organizasyon bazı kapasite alanları bakımından (Liderlik/Farkındalık, Liderlik/Düzenleme, Liderlik/Davranış, Kültür/Müşteri Odaklılık, Uzmanlık/Metodoloji, Yönetim/Süreç Modeli, Yönetim/ Hesap verme) bakımından ikinci olgunluk aşamasına ulaşmış olmasına rağmen diğer kapasite alanları bakımından birinci olgunluk aşamasını geçememiştir. PEMM'ye göre bir işletmenin süreç yönetimi olgunluğunun bir olgunluk seviyesinde kabul edilebilmesi için tüm süreç yönetimi olgunluk faktörleri bakımından aynı olgunluk düzeyinde olması şartı arandığı için organizasyonun süreç yönetimi olgunluk seviyesi birinci seviye olarak bulunmuştur. Organizasyonun her bir olgunluk faktörü ve kapasite alanı bakımından bir sonraki olgunluk seviyesine ulaşması için atılması gereken adımlara ilişkin değerlendirme aşağıdaki şekildedir,

Liderlik: Organizasyon, liderlik olgunluk faktörüne bağlı farkındalık, düzenleme ve stil kapasite alanları bakımından ikinci olgunluk seviyesine ulaşmış olmasına rağmen davranış kapasite alanı bakımından birinci olgunluk seviyesindedir. Bu nedenle PEMM'ye göre liderlik olgunluk faktörü bakımından olgunluk düzeyi birinci seviyede kabul edilmiştir. Yöneticilerin süreç yönetimi farkındalığı bakımından bir üst olgunluk seviyesine ulaşmak için yönetim kademesinin organizasyonun süreç yönetimi perspektifinden kapsamlı bir değerlendirmesini yapması ve süreç yönetimi bakımından bir vizyon belirleme çalışması yapılması gerekir. Düzenleme kapasite alanı bakımından bir üst olgunluk seviyesine

ulaşılabilmesi için tüm üst yönetim kademesinin süreç yönetimi uygulamalarına ilişkin çalışmaları tam bir uyum içerisinde desteklemeleri ve tüm organizasyonda süreç yönetiminin geliştirilmesine yönelik çabaların önünün açacak bir düzenleme yapılması gereklidir. Yöneticilerin süreç yönetimine karşı tutum ve davranışları bakımından bir üst seviyeye ulaşılabilmesi için süreç yönetimi neticesinde ulaşılmak istenen performans hedefinin ve bu hedefe ulaşmak için aşılması gereken aşamaların bir üst yönetici tarafından belirlenmesi ve tüm işletme çalışanlarını bu konuda bilgilendirmesi gereklidir. Liderlik stili ile ilgili üçüncü olgunluk seviyesine ulaşmak için atılan adımların tamamlanması için özellikle süreç sahipleri başta olmak üzere süreç uygulayıcılarının yetkilerini artırması gerekir.

Kültür: Organizasyon kültür olgunluk faktörü ile ilişkili kapasite alanlarından müşteri odaklılık bakımından ikinci olgunluk seviyesine ulaşmıştır, ancak takım çalışması, sorumluluk ve değişime karşı tutum kapasite alanları ile ilgili birinci olgunluk seviyesinde kalmıştır. Bu nedenle kültür olgunluk faktörü bakımından birinci olgunluk seviyesindedir. Takım çalışması bakımından ikinci olgunluk seviyesine ulaşmış sayılabilmesi için oluşturulan süreç takımına tüm fonksiyonel birimlerden çalışanlar dahil edilerek tüm süreçlerin uygulayıcılarının dahil olduğu süreç geliştirme projeleri üzerine çalışmalar yürütülmesi sağlanmalıdır. Müşteri odaklılık bakımından üçüncü olgunluk seviyesine ulaşmak için çalışanların müşteri beklentilerini karşılamayı kendileri ek bir yük olarak değil, mükemmel bir deneyim elde etmelerini sağlayacak bir fırsat olarak algılamaları gerekir. Sorumluluk ile ilgili ikinci olgunluk aşamasına ulaşmış olmak için süreçleri uygulayan çalışanlardan en azından bazılarının yöneticilerin sorumluluklarını paylaşma noktasında adım atmaları şarttır. Değişime karşı tutum bakımından bir üst olgunluk aşamasına ulaşmak için çalışanların süreç yönetimi çerçevesinde klasik iş yapma usullerini değiştirmeye istekli olmaları ve değişimleri gönüllü uygulamaları gerekir.

Uzmanlık: Organizasyon uzmanlık olgunluk faktörüne bağlı metodoloji kapasite alanı bakımından ikinci olgunluk seviyesine ulaşmış olmasına rağmen, insanlar kapasite alanı bakımından birinci olgunluk seviyesinde olduğu için, uzmanlık olgunluk faktörü bakımından birinci olgunluk seviyesinde olduğu kabul edilir. Çalışanların (İnsanlar) süreç yönetimi uzmanlıkları bakımından ikinci olgunluk seviyesinin tamamlanması için oluşturulan süreç takımının süreçlerin

yeniden dizayn edilmesi, süreç yönetimine ilişkin projelerin yönetimi ve süreç odaklı değişim çalışmalarının yönetimi gibi konulardaki uzmanlık seviyelerinin artırılması gerekir. Süreç yönetimi metodolojisi bakımından bir üst olgunluk seviyesine ulaşılabilmesi ise süreçlerin yeniden dizayn edilmesi çabalarının işletme genelinde resmi olarak uygulanan bir sürece göre yapılması ve tüm süreç geliştirme çabalarının bu resmi süreçle entegre bir şekilde yürütülmesi ile mümkün olur.

Yönetim: Organizasyon yönetim olgunluk faktörü ile ilişkili süreç modeli ve hesap verme olgunluk faktörleri bakımından ikinci olgunluk seviyesine ulaşmıştır, ancak entegrasyon olgunluk faktörü bakımından birinci olgunluk seviyesinde olduğu için PEMM'ye göre yönetim faktörü olgunluk seviyesi birinci seviye olarak kabul edilir. Süreç modeli ile ilgili bir üst olgunluk seviyesine ulaşılabilmesi için işletme süreç modelinin teknoloji ve veri mimarisi ile uyumlu bir hale getirilmesi ve projelerin süreç modeli göz önünde bulundurularak oluşturulması gerekir. Hesap verme bakımından üçüncü olgunluk seviyesinin tamamlanması için, süreç sahiplerinin süreçlerinin performansları işletme performansına etki ettiğinden dolayı kendi süreçlerinin performanslarının sorumluluğu ile birlikte işletme performansı ile ilgili sorumluluğa da ortak edilmeleri sağlanmalıdır. Entegrasyon bakımından ikinci olgunluk seviyesinin tamamlanabilmesi için süreç yönetimi programlarının entegre bir şekilde yürütülmesi için en azından gayri resmi bir koordinasyon kurulu tarafından yönetilmesi sağlanmalıdır.

SONUÇ

Rekabet koşullarının sürekli olarak değişmesi ve müşteri beklentilerinde yaşanan sık değişimler işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek ve büyümek için söz konusu değişimlere ayak uydurarak yönetim şekillerini değiştirmeye, klasik dikey hiyerarşik yönetim anlayışından süreçlerle yatay işbirliğine dayalı süreç yönetimi anlayışına geçiş yapmaya zorlamaktadır. Süreç yönetimi, işletmenin tüm süreçlerinin tanımlanması ve dokümanite edilmesinden sonra, müşteri gereksinimlerinin karşılanabilmesi için performansının geliştirilmesi amacıyla sürekli olarak izlenmesi ve yönetilmesine dayalı bir yönetim yaklaşımıdır.

Süreç yönetimi işletmelere dikey organizasyon yapılarında olduğu gibi bölümlerin kendilerini göstermelerine dayalı yönetim yaklaşımının aksine süreçler arası etkileşim ve işbirliğine dayalı bir yönetim tarzı sağlar. Süreç yönetimi ayrıca bir işletmeye yaşanan değişimlere karşı koyabilecek çeviklik sağlanması, rekabet avantajı elde edebilmek için işletmeler arası işbirliği imkanı sağlanması, işletme bünyesinde yapılan işlerin süreçler yoluyla standardize edilmesi, işletmede var olan sorunların daha hızlı bir şekilde tespit edilmesi ve ortadan kaldırılmasını sağlanması ve yeni iş modellerinin uygulanması için elverişli olması gibi bir işletmeye rekabet avantajı sağlayacak önemli faydalar sağlayabilir.

İşletmelerin başarılı bir süreç yönetimi uygulaması gerçekleştirebilmesi ve süreç yönetimi performanslarını sürekli olarak geliştirebilmeleri için, süreç yönetimi uygulamaları bakımından hangi durumda olduklarını belirlemeleri ve en iyi süreç yönetimi uygulamasını gerçekleştirebilmek için atmaları gereken adımları belirleyebilmeleri gereklidir. Bilim adamları bu amaçla işletmelere rehberlik edecek süreç yönetimi olgunluk modelleri adı verilen değerlendirme ve rehberlik araçları olarak nitelendirilebilecek modeller geliştirmiştir.

Süreç yönetimi olgunluk modellerinin temeli Carnegie Mellon Üniversitesi Yazılım Mühendisliği Enstitüsü tarafından geliştirilen Capability Maturity Model (CMM) olarak adlandırılan modele dayanmaktadır. Yazılım geliştirme süreçlerinin olgunluk seviyelerini belirlemek amacıyla geliştirilen bu modelin başarılı olması ve gerek bilim çevrelerinde gerekse endüstride yoğun ilgi görmesi başta süreç yönetimi alanında olmak üzere diğer alanlarda olgunluk modellerinin yaygın bir şekilde

kullanılması sonucunu doğurmuştur. Süreç yönetimi olgunluk modelleri özellikle 2000'li yılların başından itibaren üzerinde yoğun çalışmaların ve tartışmaların olduğu bir çalışma alanı olmuştur.

Süreç yönetimi olgunluk modelleri uygulamada üç temel amaçla kullanılmaktadır. Modellerin işletmenin süreç yönetimi bakımından hangi olgunluk seviyesinde bulunduğu tespit edilmesi için kullanılması tanımlayıcı amaçla kullanım, işletmenin mevcut süreç yönetimi olgunluk seviyesinden bir üst olgunluk seviyesine ulaşması veya bir olgunluk seviyesine ulaşmak için atılması gereken adımlarla ilgili rehberlik etmek amaçlı olarak kullanılması normatif amaçlı kullanım ve işletme süreç yönetimi performansının sınıfının en iyi performansı ile karşılaştırılması amaçlı olarak kullanılması kıyaslama amaçlı kullanım olarak adlandırılmaktadır.

Bugün literatürde çok sayıda süreç yönetimi olgunluk modeli bulunmasına rağmen, bu modellerin bir çoğu süreç yönetimi olgunluğunu basit tek boyutlu bir bakış açısı ile ele almakta ve uygulanabilirlik bakımından zayıf görünmektedir. Curtis, Weber ve Gardiner tarafından geliştirilen ve Object Management Group tarafından yayınlanan süreç yönetimi olgunluk modeli, Rosemann ve de Bruin tarafından geliştirilen süreç yönetimi olgunluk modleli ve Hammer tarafından geliştirilen PEMM süreç yönetimi olgunluğuna kapsamlı bakış açıları ve geniş uygulama alanı bulmuş olmaları bakımından literatürdeki diğer modellere oranla ön plana çıkan modellerdir.

Michael Hammer tarafından geliştirilen ve 2007 yılında "The Process Audit" başlıklı makalede yayınlanan PEMM hem işletmelerde tanımlı süreçlerin ayrı ayrı süreç olgunluklarının değerlendirilebilmesi, hem de işletme süreç yönetimi olgunluk seviyesinin değerlendirilebilmesine olanak sağlayan bir model olması bakımından diğer modellerden farklılık arz etmektedir. Model çerçevesinde iş süreçleri "PEMM Süreç Olgunluk Matrisi"ne göre, işletme süreç yönetimi olgunluğu ise "PEMM İşletme Süreç Yönetimi Olgunluk Matrisi"ne göre değerlendirilerek olgunluk seviyeleri tespit edilmekte ve bir üst olgunluk aşamasına ulaşmak için atılacak adımlar belirlenmektedir.

Bu çalışmada, İzmir'de bulunan bir üniversite bünyesinde faaliyet gösteren ve beş yıldır süreç yönetimi uygulayan bir yüksekokulda Michael hammer tarafından

geliştirilen PEMM'ye göre hem tanımlı süreçlerinden yönetimle birlikte belirlenen iki tanesinin süreç olgunluk seviyeleri, hem de organizasyonun süreç yönetimi olgunluk seviyesi tespit edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda organizasyonun süreç yönetimi olgunluk seviyesi ve tanımlı süreçler arasından seçilen "Mezuniyet işlemleri süreci" ve "Döner sermaye için malzeme - demirbaş satınalma" sürecinin olgunluk seviyeleri birinci seviye olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç organizasyonun süreç odaklı değişim yolculuğunun henüz ilk aşamasında olduğunu ortaya koymaktadır.

Uygulamada esas alınan PEMM'nin yapısı gereği süreç olgunluk seviyelerinin ve süreç yönetimi olgunluk seviyesinin değerlendirmesini yapacak yöneticilerin süreçler ve organizasyondaki süreç yönetimi uygulamaları hakkında tam bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu nedenle uygulama yapılan organizasyonda süreç olgunluk seviyeleri değerlendirilirken her iki sürecin süreç sahipleri, organizasyon kalite ve süreç yönetimi sorumlusu ve süreç yönetimi uygulamalarından sorumlu üst düzey yöneticiden, süreç yönetimi olgunluk seviyesi değerlendirilirken ise sadece organizasyon kalite ve süreç yönetimi sorumlusu ve süreç yönetimi uygulamalarından sorumlu üst düzey yöneticiden değerlendirme alınabilmiştir. Sadece dört yöneticinin yaptığı değerlendirmelerden elde edilen verilerle değerlendirme yapılabilmesi nedeniyle elde edilen verilerin herhangi bir programda tutarlılıklarının analiz edilememesine sebep olmuştur. Elde edilen yönetici değerlendirmelerine ilişkin verilerin tutarlılıkları aynı değerlendirme çerçevesinde her bir yöneticinin verdiği cevapların birbirleri ile ve uygulamanın ilk aşamasında süreç yönetimi çalışmaları ile ilgili yöneticilerle yapılan mülakatta elde edilen bilgilerle karşılaştırılması yoluyla yapılabilmektedir. Ayrıca uygulama süresinde organizasyondan alınan süreç yönetimine ilişkin süreç haritaları, süreç tanımları, süreç yönetimi çalışmalarına ilişkin proje çıktıları vb. dokümanlar yöneticilerin yaptıkları değerlendirmeler ışığında incelenmiştir. Yapılan karşılaştırmalar neticesinde yöneticiler tarafından yapılan süreç ve süreç yönetimi olgunluk değerlendirmelerinde bir tutarsızlık tespit edilmemiştir.

Elde edilen sonuçlar PEMM'de yer alan bir sürecin olgunluk seviyesinin organizasyonun süreç yönetimi olgunluk seviyesinin üzerinde olamayacağı şeklindeki varsayımı ile örtüşmektedir. Organizasyonun süreç yönetimi olgunluk

seviyesi de, ele alınan "Mezuniyet işlemleri süreci" ve "Malzeme - demişbaş satınalma" süreçlerinin olgunluk seviyesi de bu varsayıma uygun bir şekilde aynı çıkmıştır. Ayrıca ele alınan iki sürecin olgunluk seviyelerinin aynı çıkması da süreçlere ilişkin uygulamaların işletme çapında aynı düzeyde yürütüldüğünü göstermektedir.

Yöneticiler, yönettikleri organizasyon açısından süreç olgunluğunun somut sonuçlarını duymak ve daha ileri olgunluk seviyelerine ulaşmanın organizasyona getirilerini öğrenmek istemektedir. Ancak, bu çalışma çerçevesinde yapılan uygulama neticesinde organizasyonun belirli süreçlerinin olgunluk seviyeleri ve süreç yönetimi olgunluk seviyesi belirlenmiş olmasına rağmen bunun organizasyon açısından somut getirilerinin ne olacağına dair net ve her işletme bakımından standart bir sonuç ortaya konulamamıştır. Süreç yönetimi olgunluk modelleri ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalarda süreç yönetimi olgunluk seviyesinin ne ifade ettiği, süreç yönetimi olgunluk seviyesinin artırılmasının işletmelere başta finansal açıdan olmak üzere ile hangi somut getirileri sağlayacağı konularının ele alınması süreç yönetimi olgunluk modellerinin daha net anlaşılması ve daha geniş bir uygulama alanı bulmasına olanak sağlayacaktır.

Bununla birlikte literatürde en fazla atıfta bulunulan ve bu çalışmada da ayrıntılı olarak ele alınan OMG BPMM, Rosemann ve de Bruin tarafından geliştirilen BPMMM ve PEMM nin daha kapsamlı bir çalışma çerçevesinde aynı organizasyonun süreç yönetimi olgunluk seviyelerinin belirlenmesi amacıyla kullanılarak, elde edilen sonuçların karşılaştırılması, hem organizasyonun farklı olgunluk faktörleri ve kapasite alanları bakımından değerlendirilmesine olanak sağlayabilir, hem de söz konusu modellerin olgunluk yaklaşımlarının kıyaslanarak değerlendirilmesine olanak sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Aksu, M. A. (1997). Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri. 6. *Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler ve Özgeçmişler-2* (27-34). Kalder. İstanbul. 12-13 Kasım 2007

Albu, E. ve Panzar, C. (2010). A New Tool for Assessing Maturity Alignment: The Enterprise Maturity Matrix. *Performance Improvement*. 49 (9): 35-47

Blokdijk, G. (2008) *Business Process Management BPM 100 Success Secrets: 100 Most Asked Questions on BPM Implementation, Process, Software, Tools and Solutions*. Queensland. Emereo Publishing

Bozkurt, R. (2003). *Süreç İyileştirme*. Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları

Chang, J.F. (2005). *Business Process Management Systems Strategy and Implementation*. New York. Auerbach Publications

Curtis, B. ve Alden, J. (2006). Business Process Improvement Guided by the BPMM. Erişim: [www.bptrends.com/publicationfiles/11-06-COL-BPM%26Organizational maturity-Curtis-Alden-Final1.pdf](http://www.bptrends.com/publicationfiles/11-06-COL-BPM%26Organizational%20maturity-Curtis-Alden-Final1.pdf)

Curtis, B. ve Alden, J. (2007a) *The Business Process Maturity Model: What, Why and How*.

Erişim: www.bptrends.com/publicationfiles/02-07-COL-BPMMWhatWhyHow-CurtisAlden-Final1.pdf. 10.01.2013

Curtis, B. ve Alden, J. (2007b). A Popular Misconception About Maturity Models. Erişim:[http://www.bptrends.com/publicationfiles/04-07-COLBPMandOrganizational Maturity-CurtisAlden-final.pdf](http://www.bptrends.com/publicationfiles/04-07-COLBPMandOrganizationalMaturity-CurtisAlden-final.pdf) . 12.01.2013

De Bruin, T., Rosemann, M., Freeze, R. ve Kulkarni U. (2005) *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assesment Model*. Proceeding of Australasian Conference on Information Systems (ACIS 2005). Sidney. Avustralya. 30 Kasım - 2 Aralık 2005

De Bruin, T. (2009). *Business Process Management: Theory on Progression and Maturity*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Brisbane. Queensland University on Technology School of Information Technology

Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul. Beta Yayınevi

Fisher, D. M. (2004). The Business Process Management Maturity Model A Practical Approach for Identifying Opprotunities for Optimization. Erişim:<http://www.bptrends.com/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf>

Gürsözlü, S. (2009). *Proses Tanımı ve Kavramı*.

Erişim: www.xing.com/net/artikalite/kalite-sistemleri-ve-sistemleri-hakkinda-genel-tartisma-platformu-242979/proses-tan%C4%B1-ve-kavram%C4%B1-17728465.

12.11.2012

Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*. 85 (4): 111-124

Harmon, P. (2004). Evaluating an Organization's Business Process Maturity. *Business Process Trends*. 2. (3): 1-11.

Harmon, P. (2008) Governance and Maturity. *Business Process Trends*.1 (7) Erişim: http://www.bptrends.com/publicationfiles/spotlight_072008.pdf. 10.12.2012

Hodgetts, R.M. (1997). Çev. Canan Çetin, Ersin Can Mutlu. *Yönetim Teori Süreç ve Uygulama*. İstanbul. Der Yayınevi

Huffner, T. (2007). *The Bpm Maturity Model - Towards a Framework for Assessing the Business Process Management Maturity of Organisations*. Münih. Grin Verlag

Klimas, D. (2011) Business Process Maturity Level Determination: A Methodological Outline. *Ekonomika*. 90 (2): 114-127

Lahrman, G., Marx, F., Metlerr, T., Winter, R. ve Wortmann, F. (2011). Inductive Design of Maturity Models: Applying the Rasch Algorithm for Design Science Research. *Service Oriented Perspectives in Design Science Research* (176-191). Berlin. Springer Berlin Heidelberg

Lee, J., Lee, D. ve Kang, S. (2007) An Overview of Process Maturity Model. *Advances in Web and Network Technologies and Information Management* (384-395). Berlin. Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Lee, J., Lee, D. ve Kang, S. (2009) vPMM: A Value Based Process Maturity Model. *Computer and Information Science* (193-202). Berlin. Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Looy, A. M., Backer, M. D. ve Poels, G. (2010). Which Maturity is Being Measured? A Classification of Business Process Maturity Models. *Proceedin of 5th SIKS/BENAIIS Enterprise Information Systems Conference* (7-16). Eindhoven. Hollanda. 16 Kasım 2010

Looy, A. M., Backer, M. D. ve Poels, G. (2011) Questioning the Design of Business Process Maturity Models. *Proceeding of the 6th SIKS Conference on Enterprise Information Systems*. Delft. Hollanda. 31 Ekim 2011.(51-60)

Maull, R.S., Tranfield, D.R., Maull ve W. (2003) Factors Characterising the Maturity of BPR Programmes. *International Journal of Operations & Production Management*. 23 (6): 596-624

McCormack, K., Williems, J., Bergh, J. V. D., Deschoolmesster, D., Stemberger, M.I., Skrinjar, R., Trkman, P., Ladeira, M. B., Oliviera, M. P. V., Bosilj V. ve Vlahovic, N. (2009). A Global Investigation of Key Turning Points in Business Process Maturity. *Business Process Management Journal*. 15 (5): 792-815

Mcneese, W. ve Marks C. (2001) The Power of Process Management. *Quality Congress*. Annual Quality Congress Proceedings.

Melenovsky, M. J. ve Sinur, J. (2006). BPM Maturity Model Identifies Six Phases for Successful BPM Adoption. Gartner Research
Erişim: <http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=497289>. 12.11.2012

Menken, I. ve Blokdijk, G. (2009) *Business Process Management Guide: Practical Methodology and Guidelines to Successful BPM Implementation and Improvement*. Queensland, Emereo Publishing

Object Management Group. (2008). Business Process Maturity Model Version 1.0. Haziran 2008

Özkan, M. (2005). *Süreçlerle Yönetim ve Süreç İyileştirme-1*.
Erişim: <http://ppm-turkiye.blogspot.com/2005/12/srelerle-ynetim-ve-sre-iyilestirme-1.html>. 16.12.2012

Özkan, M. (2005). Süreç Yönetimine Giriş.
Erişim: <http://www.danismend.com/kategori/altkategori/surec-yonetimine-giris/>.
16.12.2012

Özveri, O. (2007). *Kalite Yolculuğu*. İzmir. Altın Nokta Basım Yayın

Pesic, M. A. (2009). Business Process Management Maturity Model and Six Sigma: An Integrated Approach for Easier Networking. *4th International Conference on Economics and Management of Network*. Uluslararası Saraybosna Üniversitesi. Saraybosna. 3-5 Eylül 2009.

Power, B. (2007). Michael Hammer's Process and Enterprise Maturity Model. Erişim: bptrends.com/publicationfiles/07-07-ART-HammersPEMM-Power-final1.pdf

Rohloff, M. (2009). *Case Study and Maturity Model for Business Process Management Implementation*. Proceeding of 7th International Conference on Business Process Management. Ulm. Almanya. 8-10 Eylül 2009

Rohloff, M. (2011). Advances in Business Process Management Implementation Based on Maturity Assessment and Best Practise Exchange. *Information Systems and e-Business Management*. 9 (3): 383-403

Rosemann, M., De Bruin, T. ve Hueffner, T. (2004). A Model for Business Process Management Maturity. Proceedings fo the 15th Annual Australasian Conference on Information Systems (ACIS) 2004. Tasmania. Avustralya. 1-3 Aralık 2004

Rosemann, M. ve De Bruin, T. (2004) Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity. Proceedings of 3rd Pre-ICIS Workshop Process Management and Information Systems (46-60). Washington. ABD. 12 Aralık 2004.

Rosemann, M. ve De Bruin, T. (2005) Towards A Business Process Management Maturity Model. ECIS 2005 Proceeding of the 13th European Conference on Information Systems. Regensburg. Almanya. 26-28 Mayıs 2005

Rosemann, M., De Bruin, T. ve Power, B. (2008) BPM Maturity. *Business Process Management Practical Guidelines to Succesful İplementations* (313-329). Oxford. Butterworth Heinemann

Rosemann, M. ve Brocke, J. V. (2010). The Six Core Elements of Business Process Management. Handbook on Business Process Management 1 (107-122). Berlin. Springer Berlin Heidelberg.

Roglinger, M. ve Poppelpub, J. (2011). What Makes a Useful Maturity Model? A Framework for General Design Principles for Maturity Models and Its Demonstration in Business Process Management. Proceedings of 19th European Conference on Information Systems. Helsinki. Finlandiya. 9-11 Haziran 2011

Roglinger, M., Poppelpub, J. ve Becker, J. (2012). Maturity Models in Business Process Management. *Business Process Management Journal*. 18 (2): 328-346

Rummler-Brache Group. Business Process Management ın U.S. Firms Today
Eriřim:http://rummler-brache.com/upload/files/PPI_Research_Results.pdf.
(02.03.2013)

Ruzevicius, J., Milinaviciute, I. ve Klimas, D. (2012) Peculiarities of the Business Process Management Lifecycle at Different Maturity Levels: The Banking Sector's Case. *Issues of Business and Law*. 4: 69-85

Sarıkaya G. (2008). *Süreç Yönetimi ve Lojistik Biriminde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Smith, H. ve Fingar, P. (2003). BPM's Third Wave.
Erişim:<http://www.bptrends.com/publicationfiles/BPM%20Third%20Wave%20Smith%20Fingar%20Apr2003.pdf>. 02.01.2013

Smith, H. ve Fingar, P. (2004) Process Management Maturity Models.
Erişim: www.bptrends.com/publicationfiles/07-04%20COL%20Maturity%20Models-%20Smith-Fingar.pdf. 20.01.2013

Şendikici, P. (2009). *Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Spanyi, A. (2004). *Beyond Process Maturity to Process Competence*.

Erişim: [www.bptrends.com/publicationfiles/06-04%20ART%20Dev%20Business %20Competence%20-%20Spanyi.pdf](http://www.bptrends.com/publicationfiles/06-04%20ART%20Dev%20Business%20Competence%20-%20Spanyi.pdf). 18.12.2012

Spanyi, A. (2004) *Towards Business Competence*.

Erişim: www.spanyi.com/images/BPM%20Towards.pdf. 04.02.2013

Tepe, B. (2007). *İş Süreçleri Yönetiminde Benzetim Tekniklerinin Kullanılması ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

Tütüncü, Ö., Doğan, Ö.İ. ve Topoyan M. (2004). *Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması*. IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu. Selçuk Üniversitesi. Konya. 8-10 Ekim 2004

Yanat, M. (2006). *Mimari Projelerde Süreç ve Bilgi Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yılmaz, A. ve Sarıaltın, A. (2011). *Kobilerde Süreç Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi: Sakarya İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği*. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. XXX (2): 155-186

Zwicker, J. Fettke, P. ve Loos, P. (2010). *Business Process Maturity in Public Administrations. Handbook on Business Process Management-2* (369-396). Berlin. Springer Berlin Heidelberg

EKLER

EK-1: Süreç Olgunluk Değerlendirme Formları

Faktör: Dizayn		Kapasite Alanı : Amaç		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
P1	Süreç, baştan sona tanımlanır. Birim yöneticileri başlangıçta fonksiyonel performans gelişimi için mevcut dizaynı kullanır.			
P2	Süreç, performanslarının optimize edilmesi amacıyla baştan sona yeniden dizayn edilmiştir.			
P3	Süreç, performansı optimize etmek amacıyla ilişkili işletmelerin süreçleri ve bilgi teknolojisi sistemleri ile uyumlu olacak şekilde dizayn edilmiştir.			
P4	Süreç, işletmeler arası performansın optimize edilmesi için müşteri ve tedarikçi süreçlerine uygun olarak dizayn edilmiştir.			

Faktör: Dizayn		Kapasite Alanı: İçerik		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
P1	Süreç, girdileri, çıktıları, tedarikçileri ve müşterileri tanımlanmıştır.			
P2	Süreç müşterilerinin ihtiyaçları bilinmektedir ve üzerinde mutabakat sağlanmıştır.			
P3	Süreç sahibi ve diğer süreçlerin sahipleri süreç arayüzleri ile karşılıklı performans beklentileri belirlemiştir.			
P4	Süreç sahibi ve müşteri ve tedarikçi süreçlerin sahipleri süreç arayüzleri ile karşılıklı performans beklentileri belirlemiştir.			

Faktör: Dizayn		Kapasite Alanı : Dokümantasyon		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
P1	Süreç dokümantasyonu başlangıçta fonksiyoneldir ancak, bu dokümantasyon süreçlerin uygulandığı birimler arasında bağlantı kurar.			
P2	Süreç dizaynı ile ilgili baştan sona kadar dokümantasyon sağlanmıştır.			
P3	Süreç dokümantasyonu, süreç arayüzlerini, diğer süreçlerle ilgili beklentileri ve sürecin işletmenin sistemi ve veri mimarisi ile bağlantısını tanımlar.			
P4	Sürecin elektronik olarak gösterilmesi sürecin yönetilmesini ve performansını destekler ve çevresel değişimlerin analiz edilmesi ve sürecin yeniden biçimlendirilmesine olanak sağlar.			

Faktör: Uygulayıcılar		Kapasite Alanı: Bilgi		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
P1	Uygulayıcılar, yürüttükleri sürecin ne olduğunu bilir ve performans metriklerini tanımlayabilir.			
P2	Uygulayıcılar, yaptıkları işin müşterileri nasıl etkilediği, süreçte görevli diğer çalışanlar, süreç performansı ve gereksinimleri, mevcut performans seviyesi vb. bilgilerle tüm süreç akışını tanımlayabilir.			
P3	Uygulayıcılar, hem işletme performansına etki eden faktörlere hem de temel iş konseptlerine aşinadır ve bunların diğer süreçler ve işletmenin performansına etkilerini belirtebilir.			
P4	Uygulayıcılar, işletmenin sektörüne ve sektör trendine aşinadır ve bunların işletmeler arası performansı nasıl etkilediğini belirleyebilir.			

Faktör: Uygulayıcılar		Kapasite Alanı : Beceri		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
P1	Uygulayıcılar, problem çözme ve süreç geliştirme teknikleri ile ilgili becerilere sahiptir.			
P2	Uygulayıcılar takım çalışması ve kendilerini yönetme becerisine sahiptir.			
P3	Uygulayıcılar işle ilgili karar alma becerisine sahiptir.			
P4	Uygulayıcılar, değişim yönetimi ve uygulaması becerisine sahiptir.			

Faktör: Uygulayıcılar		Kapasite Alanı: Davranış		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
P1	Uygulayıcılar kısmi olarak süreçlere bağlıdır, ama fonksiyonel bağlılık önceliklidir			
P2	Uygulayıcılar süreç dizaynına göre hareket etmeye ve dizaynı doğru uygulamaya ve süreçleri yürüten diğer insanların işlerini etkin bir şekilde yapmalarını sağlayacak şekilde çalışmaya çaba gösterirler.			
P3	Uygulayıcılar, sürecin işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gerekli sonuçları elde edebilmesi amacıyla mücadele etmektedir.			
P4	Uygulayıcılar, sürecin değişmesi gerektiğini gösteren işaretleri ararlar ve süreç geliştirmeyi amaçlarlar			

Faktör: Süreç Sahibi		Kapasite Alanı: Kimlik		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
P1	Süreç sahibi, resmi olarak süreç performansının geliştirilmesinden sorumlu olan kişi veya gruptur.			
P2	İşletme yönetimi resmi bir süreç sahibi rolü tanımlamış ve güç ve kredibilitesi olan bir üst yönetici atamıştır			
P3	Süreç sahibi için süreç, zaman tahsisi, kişisel amaçlar vb açıdan ilk sıradadır.			
P4	Süreç sahibi, işletmenin en üst düzey karar alma organının üyesidir			

Faktör: Süreç Sahibi		Kapasite Alanı: Aktivite		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
P1	Süreç sahibi, süreci tanımlamış ve dokümanete etmiştir, tüm süreç uygulayıcıları ve sponsorları ile küçük çaplı değişim projeleri için bağlantı kurmuştur.			
P2	Süreç sahibi, sürecin amaçları ve gelecek vizyonunu, yeniden dizayn ve geliştirme çalışmalarının sponsorunu ve uygulama planını ilan eder ve yeniden dizayna uygun hareket edilmesini sağlar			
P3	Süreç sahibi, diğer süreçlerin sahipleri ile işletme hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla süreçleri entegre etmek için birlikte çalışır.			
P4	Süreç sahibi, süreç için işletme stratejik planına uygun periyodik bir stratejik plan hazırlar ve mevkidaşları ile birlikte müşteri ve tedarikçiler için işletmeler arası süreç yeniden dizayn inisiyatiflerine destek olmak amaçlı olarak çalışır.			

Faktör: Süreç Sahibi		Kapasite Alanı: Otorite		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
P1	Süreç sahipleri süreçler için lobi yapar ancak bu, fonksiyonel yöneticileri değişim için teşvik etmekle sınırlıdır.			
P2	Süreç sahibi, süreç yeniden dizayn takımını toplayabilir ve yeni dizaynı uygulayabilir. Süreç teknolojileri bütçeleri üzerinde belirli bir kontrole sahiptir.			
P3	Süreç sahiplerinin süreçleri ve süreçleri değiştirme yönelik projeleri destekleyen bilgi teknolojileri ve personel tahsisi üzerinde ve süreç bütçesinin belirlenmesi üzerinde etkisi vardır.			
P4	Süreç sahibi, süreç bütçesi üzerinde kontrol sahibidir ve personel tahsisi ve değerlendirmesi üzerindeki etkisi genişlemiştir.			

Faktör: Alt Yapı		Kapasite Alanı: Bilgi Sistemleri		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
P1	Mevcut birbirinden bağımsız bilgi teknolojisi sistemleri süreçleri destekler.			
P2	Süreci destekleyen fonksiyonel unsurlardan bir bilgi teknolojisi sistemi oluşturulur.			
P3	Entegre bir bilgi teknolojisi sistemi, süreçlerle birlikte dizayn edilir ve işletme standartlarına bağlı olarak süreçleri destekler.			
P4	Modüler bir mimari ile birlikte bir bilgi yönetimi sistemi endüstri standartlarına bağlı olarak işletmeler arası bağlantı ile süreçleri destekler.			

Faktör: Alt Yapı		Kapasite Alanı: İK Sistemleri		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
P1	Fonksiyonel yöneticiler fonksiyonel başarı ve süreçler bağlamında karşılaşılan fonksiyonel problemlerin çözümü çabalarını ödüllendirir.			
P2	Süreç dizaynı, rollerin belirlenmesi, işlerin ve yetki profillerinin tanımlanmasında etki eden faktördür ve iş eğitimleri süreç dokümantasyonuna dayalıdır.			
P3	İstihdam etme, geliştirme, ödüllendirme ve tanımlama sistemleri süreçlerin ihtiyaçlarını belirler, sonuçlandırır ve işletme ihtiyaçları ile dengeler.			
P4	İstihdam etme, geliştirme, ödüllendirme ve tanımlama sistemleri, işletme içi ve işletmeler arası iletişim, personel eğitimi ve organizasyonel değişimin etkisini artırır.			

Faktör: Metrikler		Kapasite Alanı: Tanım		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
P1	Süreç, bir kaç basit kalite ve maliyet metriğine sahiptir.			
P2	Süreç başından sonuna kadar müşteri gereksinimlerine göre belirlenmiş süreç metriklerine sahiptir.			
P3	Süreçler arası süreç metrikleri de dahil, süreç metrikleri işletmenin stratejik hedeflerine göre belirlenmiştir.			
P4	Süreç metrikleri işletmeler arası hedeflere göre belirlenmiştir.			

Faktör: Metrikler		Kapasite Alanı: Kullanım		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
P1	Yöneticiler, süreç metriklerini performans için yol göstermek, kötü performansın kök nedenlerini belirlemek ve fonksiyonel gelişime katkı sağlamak amacı ile kullanır.			
P2	Yöneticiler süreç metriklerini performansı sınıfının en iyi performansı, müşteri ihtiyaçları ve belirlenen performans hedefleri ile kıyaslamak için kullanır.			
P3	Yöneticiler süreç metriklerini uygulayıcıların farkındalığı ve motivasyonunu artırmak için takdim eder. Aynı zamanda metriklere göre günlük süreç yönetimi gösterge tablosu kullanır.			
P4	Yöneticiler süreç metriklerini sürekli olarak değerlendirir ve yenilenir ve bu metrikleri stratejik planlamada kullanır.			

EK-2: İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirme Formları

Faktör: Liderlik		Kapasite Alanı: Farkındalık		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
E1	İşletmenin üst yönetim takımı operasyonel performansın geliştirilmesi için gereksinimleri belirler ancak süreçlerin önemini tam olarak farkında değildir.			
E2	En az bir üst yönetici süreç konseptini, işletmenin süreçleri performans gelişimi için nasıl kullanılabileceğini ve süreç uygulamalarına nelerin dahil olacağını derinlemesine kavrar.			
E3	Üst yönetim takımı işletmeyi süreç yönetimi açısından değerlendirir ve işletme ve süreçlerle ilgili bir vizyon geliştirir.			
E4	Üst yönetim takımı kendi işlerini süreç yönetimi perspektifinden değerlendirir ve süreç yönetimini bir proje değil, işletmeyi yönetme şekli olarak görür.			

Faktör: Liderlik		Kapasite Alanı: Düzenleme		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
E1	Süreç programlarının liderliği orta yönetim kademesinde yer alır			
E2	Süreç programlarının liderliği ve sorumluluğu bir üst yönetici tarafından alınır.			
E3	Üst yönetim takımında süreç yönetimi ile ilgili güçlü bir uyum vardır. Ayrıca işletme çapında süreçlere ilişkin çabaları teşvik edecek bir ağ mevcuttur.			
E4	İşletmedeki çalışanlar süreç yönetimi uygulamalarına gönüllü katılırlar ve süreç çalışmalarında liderlik rolü yaparlar.			

Faktör: Liderlik		Kapasite Alanı: Davranış		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
E1	Üst yönetim süreç yönetimi çalışmalarını destekler ve operasyonel gelişim konusunda çalışanlara yetki verir.			
E2	Bir üst yönetici müşteri , taahhüt edilen kaynakların hazırlanması, kapsamlı değişimler yapılması için gerekli performans hedefini ve belirlenen hedeflere ulaşmak için karşılaşılabilecek engellerin ne olduğunu açık bir şekilde ilan eder.			
E3	Üst yöneticiler bir takım olarak çalışır, işletmeyi süreçlerle yönetirler ve aktif bir şekilde süreç programları ile ilgilenirler.			
E4	Üst yönetim takımı üyeleri kendi işlerini süreçlerle uygularlar, stratejik planlarının da süreçleri odak noktası olarak alırlar ve yüksek performanslı süreçlere dayalı olarak yeni iş fırsatları oluştururlar.			

Faktör: Liderlik		Kapasite Alanı: Stil		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
E1	Üst yönetim üstten alta hiyerarşik bir yapıdan açık, işbirliğine dayalı bir stile geçiş yapmaya başlarlar.			
E2	Üst yönetim takımı süreç programlarına liderlik ederler, süreç ihtiyacının belirlenmesi ve anahtar değişim aracı olarak süreçler hakkında çok isteklidirler.			
E3	Üst yönetim takımı kontrol ve otorite konusunda süreç sahipleri ve uygulayıcılara yetki verir.			
E4	Üst yönetim takımı, liderliği kontrol ve komut vermeden çok vizyon çerçevesinde uygular.			

Faktör: Kültür		Kapasite Alanı: Takım Çalışması		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
E1	Takım çalışması proje odaklı, zaman zaman oluşan ve alışılmamış bir iştir.			
E2	İşletmede gelişim çabaları çerçevesinde genel olarak fonksiyonlar arası proje takımlarını kullanılır.			
E3	Takım çalışması uygulayıcılar arasında bir normdur ve yöneticiler arasında olağan hale gelmiştir.			
E4	Müşteriler ve tedarikçilerle yapılan takım çalışması olağan hale gelmiştir.			

Faktör: Kültür		Kapasite Alanı: Müşteri Odaklılık		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
E1	Müşteri odaklılığın önemli olduğuna dair yaygın bir inanç vardır ancak, ne anlama geldiği sınırlı olarak anlaşılmıştır. Aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağına dair belirsizlik ve karmaşa vardır.			
E2	Çalışanlar yaptıkları işin amacının olağanüstü bir müşteri değeri oluşturmak olduğunu anlamışlardır.			
E3	Çalışanlar müşterilerin taleplerinin mükemmel ve kusursuz bir deneyim sunacağını anlarlar.			
E4	Çalışanlar nihai müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için iş ortakları ile işbirliğine odaklanmıştır.			

Faktör: Kültür		Kapasite Alanı: Sorumluluk		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
E1	Sonuçlarla ilgili sorumluluklar yöneticilerdedir.			
E2	Öne çıkan personeller sonuçların sorumluluğunu sahiplenmeye başlar.			
E3	Çalışanlar işletmenin elde ettiği sonuçlar için sorumluluk hissetmeye başlar.			
E4	Çalışanlar müşterilere hizmet etmeyi ve daha iyi bir performans gerçekleştirmeyi misyon olarak algılar.			

Faktör: Kültür		Kapasite Alanı: Değişime Karşı Tutum		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
E1	İşletmede küçük değişimler yapma giderek daha fazla kabul görür			
E2	Çalışanlar işi yapma şekillerinde kayda değer bir değişim sağlamaya hazırdır.			
E3	Çalışanlar büyük, çok boyutlu bir değişim için hazırdır.			
E4	Çalışanlar değişimi kaçınılmaz olarak tanımlar ve düzenli olarak yapılan doğal bir olay olarak sahiplenir.			

Faktör: Uzmanlık		Kapasite Alanı: İnsanlar		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
E1	Az sayıda insan süreçlerin gücünü anlamıştır.			
E2	Çekirdek kadro niteliğinde bir grup uzman, süreç yeniden dizayn, uygulama, proje yönetimi, iletişim ve değişim yönetimi konularında bilgi sahibidir.			
E3	Çekirdek kadro niteliğinde bir grup uzman geniş çaplı bir değişim yönetimi ve işletme dönüşümü bilgisine sahiptir.			
E4	İşletmede süreç yeniden dizayn, uygulama, proje yönetimi, program yönetimi ve değişim yönetimi bilgisine sahip önemli sayıda insan vardır. Aynı zamanda bu bilgiyi sürdürmek ve geliştirmek için resmi bir süreç vardır.			

Faktör: Uzmanlık		Kapasite Alanı: Metodoloji		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
E1	İşletmede uygulamaya ilişkin süreçlerin çözümü ve giderek artan süreç geliştirme çalışmaları için bir yada daha fazla metodoloji kullanılmaktadır.			
E2	Süreç yeniden dizayn takımı, süreçlerin yeniden dizaynı için basit bir metodolojiye sahiptir.			
E3	İşletme süreçlerin yeniden dizayn edilmesi için resmi olarak kabul edilmiş bir süreç geliştirmiş ve standardize etmiştir ve bu süreci süreç geliştirme için standart bir süreçle entegre etmiştir.			
E4	Süreç yönetimi ve yeniden dizaynı işletmenin temel yeteneklerinden biri olmuştur ve çevre tarama, değişim planlama, uygulama süreç merkezli yenilik çalışmaları da dahil resmi olarak uygulanan bir yapıya kavuşmuştur.			

Faktör: Yönetim		Kapasite Alanı: Süreç Modeli		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
E1	İşletmede bazı süreçler tanımlanmıştır.			
E2	İşletme, tam bir işletme süreç modeli geliştirmiştir ve üst yönetim takımı bunu kabul etmiştir			
E3	İşletme süreç modeli tüm işletmeye iletilmiş, proje önceliklerinin belirlenmesinde kullanılmıştır ve işletme seviyesinde teknoloji ve veri mimarisi ile bağlantılıdır.			
E4	İşletme süreç modelini müşteriler ve tedarikçilerle bağlantı kurmak için geliştirmiştir. Model aynı zamanda strateji geliştirmek içinde kullanılmaktadır.			

Faktör: Yönetim		Kapasite Alanı: Hesap Verme		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
E1	Fonksiyonel yöneticiler performanstan, proje yöneticileri geliştirme projelerinden sorumludur.			
E2	Süreç sahipleri bağımsız süreçlerden sorumludur ve idare komitesi işletmenin süreçlerle gelişmesinden sorumludur.			
E3	Süreç sahipleri işletme performansı için sorumluluğu paylaşır.			
E4	En üst yönetim kademesinde bir süreç komitesi oluşturulur, uygulayıcılar işletme performansı için sorumluluk alır ve işletmeler arası süreç değişiminin başarılması için müşteri ve tedarikçilerle bir idare komitesi oluşturulur.			

Faktör: Yönetim		Kapasite Alanı: Entegrasyon		
Olgunluk Seviyesi	Açıklama	Katılıyorum (İfade %80 ve üzeri oranla doğru ise)	Kısmen Katılıyorum (İfade %20-%80 arası oranla doğru ise)	Katılmıyorum (İfade %20 den az bir oranla doğru ise)
E1	Bir veya daha fazla grup, farklı operasyonel geliştirme tekniklerini savunmakta ve desteklemektedir			
E2	Gayri resmi bir koordinasyon kurulu ihtiyaç duyulan program yönetimi işlevini yürütür ve idare kurulu süreç yeniden dizayn projeleri için gerekli kaynağı tahsis eder.			
E3	Bir şef süreç sorumlusu tarafından yönetilen resmi bir program yönetim ofisi tüm süreç projelerini koordine ve entegre eder. Bir süreç komitesi işletmeler arası entegrasyon konularını yönetir. İşletmede tüm süreç geliştirme teknikleri ve araçları entegre bir şekilde yönetilir ve kullanılır.			
E4	Süreç sahipleri, müşteri ve tedarikçi işletmelerdeki meslektaşları ile işletmeler arası süreç entegrasyonunun sağlanması için birlikte çalışır			