

**T.C.  
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA PROGRAMI**

**TEZ BAŞLIĞI  
SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ: BİSİKLET  
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Ad SOYAD  
Sibel BOZKURT**

**Danışman  
Doç. Dr. Çiğdem SOFYALIOĞLU**

**MANİSA-2019**

**T.C.  
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA PROGRAMI**

**TEZ BAŞLIĞI  
SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ: BİSİKLET  
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Ad SOYAD  
Sibel BOZKURT**

**Danışman  
Doç. Dr. Çiğdem SOFYALIOĞLU**

**MANİSA-2019**

|   |  |                      |              |
|---|--|----------------------|--------------|
|  | T.C.<br>MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL<br>BİLİMLER ENSTİTÜSÜ | Doküman Kodu         | FRYL-031     |
|   | YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ FORMLARI<br>Tez Savunma Sınavı Tutanağı        | Yayınlanma<br>Tarihi | 26/03/2018   |
|   |  | Revizyon<br>No/Tarih | 2/23/03/2018 |
|   |  | Sayfa                | 1/1          |

### TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 25/06/2019 tarih ve 22/31 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Sibel BOZKURT'un "Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri: Bisiklet Sektöründe Bir Uygulama" konulu tezi incelenmiş ve aday 11/07/2019 tarihinde saat 14:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra ~~60~~ dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna  OY BİRLİĞİ   
DÜZELTME yapılmasına \*  OY ÇOKLUĞU   
RED edilmesine \*\*  ile karar verilmiştir.

BAŞKAN  
Doç. Dr. Çiğdem Sofyaloğlu

ÜYE

Doç. Öp. üyesi Ayşe Türmtürk  
Aly

ÜYE

Prof. Dr. Sinan Hordalı

Evet Hayır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

\*\* Bu halde adayın Enstitü ile ilişkisi kesilir.

|                                 |                             |
|---------------------------------|-----------------------------|
| Hazırlayan<br>Enstitü Sekreteri | Onaylayan<br>Enstitü Müdürü |
|---------------------------------|-----------------------------|

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri: Bisiklet Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23/07/2019

Sibel BOZKURT

İmza

## ÖZET

### SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ: BİSİKLET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

İşletmeler, hızla artan yoğun küresel rekabete ayak uydurabilmek için sürekli yeni iş modelleri, teknolojileri ve yönetim stratejileri uygulamak zorundadır. İş süreçlerinin yönetimi ile ilgilenen çağdaş yaklaşımlardan bir olan süreç yönetimi, örgütsel süreçlerin tanımlanması, analizi, sürekli iyileştirilmesi, yürütülmesi, ölçülmesi, izlenmesi ve analizine odaklanan bütünsel bir örgütsel yönetim uygulaması olarak tanımlanmaktadır. Buna rağmen pratikte iş süreçlerinin iyileştirilmesi kolay değildir. Bu nedenle iş süreçlerinde mükemmellik arayışında olan işletmelere yardımcı olmak amacı ile süreç yönetimi olgunluk modelleri geliştirilmiştir. Süreç yönetimi olgunluk modelleri, işletmelerin süreç veya süreç yönetimi olgunluklarını değerlendirmek için kullandıkları bir dizi kriter veya standart olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmada, bisiklet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin süreç ve süreç yönetimi olgunluğu, Hammer tarafından geliştirilen “Süreç ve İşletme Olgunluk Modeli” aracılığı ile değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirilmesi gereken kabiliyet alanları belirlenmiştir.

## **ABSTRACT**

### **BUSINESS PROCESS MANAGEMENT MATURITY MODELS: AN ASSESSMENT OF AN ORGANIZATION**

In order to sustain a competitive advantage and face the rapidly increasing global competition, companies must continuously implement best practice management principles, strategies and technologies. One of the contemporary fields dealing with the management of business processes is business process management which is defined as a holistic organizational management practice, which is focused on the identification, definition, analysis, continuous improvement, execution, measurement, monitoring and analysis of organizational business processes. However, in practice, improving business processes is challenging. Therefore, business process maturity models have been developed to assist organizations in their search for business process excellence. Business process maturity models are a set of criteria or standards that are used by organization and business owners to assess the level of their process or process management efficiency and compliance.

In this research, process and process management maturity level of an organization located in Turkey was assessed with “Process and Enterprise Maturity Model” which is developed by Hammer. According to the evaluation results capability areas were determined to improve.

## TEŞEKKÜR

Bu alıŐma sűresince bana her tűrlű yardım ve desteęi saęlayan, kıymetli bilgileri ile çalıŐmamı aydınlatan, bana bu çalıŐmayı önererek sűre yűnetimi alanında kendimi geliŐtirmemi saęlayan danıŐman hocam Sayın Doç. Dr. Çiędem Sofyalıoęlu'na; uygulamayı gerçekleŐtirmemde bilgi ve tecrűbeleri ile bana yardımcı olan, yűksek lisans eęitimim boyunca desteklerini esirgemeyip beni teŐvik eden çalıŐma arkadaŐlarım ve deęerli yűneticilerime teŐekkűrű borç bilirim.

Ayrıca hayatımın her evresinde bana destek olan deęerli aileme, manevi desteklerini esirgemeyerek her zaman kendimi gűvende hissetmemi saęlayan Anneme ve Babama, alıŐma sűresince tűm zorlukları benimle gűęsleyen eŐim Hűseyin Bozkurt'a sonsuz teŐekkűrlerimi sunarım.

Sibel BOZKURT

Manisa, 2019

## İÇİNDEKİLER

|                                      |      |
|--------------------------------------|------|
| YEMİN METNİ.....                     | ii   |
| ÖZET.....                            | iii  |
| ABSTRACT.....                        | iv   |
| TEŞEKKÜR.....                        | v    |
| SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... | x    |
| TABLolar LİSTESİ.....                | xi   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....               | xii  |
| EKLER LİSTESİ .....                  | xiii |
| GİRİŞ .....                          | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİNDE OLGUNLUK KAVRAMI

|   |    |
|---|----|
| 1.1. SÜREÇ YÖNETİMİ NEDİR.....                              | 2  |
| 1.2. SÜREÇ YÖNETİMİNDE OLGUNLUK KAVRAMI.....                | 5  |
| 1.3. SÜREÇ OLGUNLUĞU İLE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ ..... | 7  |
| 1.4. SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ TARİHSEL GELİŞİMİ ..... | 8  |
| 1.5. SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ .....                   | 11 |
| 1.6. SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ KULLANIM AMAÇLARI.....  | 17 |
| 1.7. SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ TASARIM İLKELERİ .....  | 18 |
| 1.7.1. Temel Tasarım İlkeleri .....                         | 20 |
| 1.7.2. Tanımlayıcı Amaçla Kullanılan Tasarım İlkeleri.....  | 20 |
| 1.7.3. Normatif Amaçla Kullanılan Tasarım İlkeleri .....    | 21 |
| 1.8. SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ SEÇİMİ.....             | 21 |
| 1.9. SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ ÇALIŞMALARI.....        | 22 |

### İKİNCİ BÖLÜM

#### YAYGIN KULLANILAN SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ

|  |    |
|--|----|
| 2.1. OMG SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ.....                 | 30 |
| 2.1.1. Olgunluk Seviyesi 1: Başlangıç Seviyesi .....         | 34 |
| 2.1.2. Olgunluk Seviyesi 2: Yönetilebilir Seviye.....        | 35 |
| 2.1.3. Olgunluk Seviyesi 3: Standartlaştırılmış Seviye ..... | 37 |
| 2.1.4. Olgunluk Seviyesi 4: Öngörülebilir Seviye.....        | 39 |
| 2.1.5. Olgunluk Seviyesi 5: Yenilikçi Seviye .....           | 40 |
| 2.2. ROSEMANN SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ.....            | 42 |



|  |    |
|--|----|
| 2.3. HAMMER SÜREÇ VE İŞLETME OLGUNLUK MODELİ.....            | 48 |
| 2.3.1.Süreç Olgunluğu Değerlendirmesi .....                  | 49 |
| 2.3.2.İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirmesi ..... | 54 |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### BİSİKLET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMADA UYGULAMA

|  |    |
|--|----|
| 3.1. UYGULAMA YERİ .....                                       | 60 |
| 3.2. AMAÇ VE YÖNTEM .....                                      | 60 |
| 3.3. SÜREÇ OLGUNLUĞU DEĞERLENDİRMESİ .....                     | 62 |
| 3.3.1. Tasarım Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi.....           | 65 |
| 3.3.2. Uygulayıcılar Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi.....     | 66 |
| 3.3.3. Süreç Sahibi Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi .....     | 67 |
| 3.3.4. Altyapı Sahibi Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi.....    | 67 |
| 3.3.5. Metrikler Sahibi Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi ..... | 67 |
| 3.4. İŞLETME SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUĞU DEĞERLENDİRMESİ .....    | 68 |
| 3.4.1. Liderlik Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi .....         | 70 |
| 3.4.2. Kültür Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi .....           | 71 |
| 3.4.3. Uzman Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi .....            | 72 |
| 3.4.4. Yönetim Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi.....           | 72 |
| 3.4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....                                | 74 |
| EKLER.....   | 87 |

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

|              |  |
|--------------|--|
| <b>ABD</b>   | Amerika Birleşik Devletleri                    |
| <b>ABPMP</b> | Association of BPM Professionals               |
| <b>BPM</b>   | Business Process Management                    |
| <b>BPMM</b>  | Business Process Maturity Model                |
| <b>CEO</b>   | Chief Executive Officer                        |
| <b>CMM</b>   | Capability Maturity Model                      |
| <b>IBM</b>   | International Business Machines                |
| <b>ISO</b>   | International Organization for Standardization |
| <b>NTİ</b>   | Normatif Amaçla Kullanılan Tasarım İlkeleri    |
| <b>OT</b>    | Object Technology                              |
| <b>PEMM</b>  | Process and Enterprise Maturity Model          |
| <b>PMMA</b>  | Process Maturity Model Assessment              |
| <b>PPI</b>   | Process Performance Index                      |
| <b>SEI</b>   | Software Engineering Institute                 |
| <b>TAKTİ</b> | Tanımlayıcı Amaçla Kullanılan Tasarım İlkeleri |
| <b>TDK</b>   | Türk Dil Kurumu                                |
| <b>TTİ</b>   | Temel Tasarım İlkeleri                         |
| <b>TKY</b>   | Toplam Kalite Yönetimi                         |
| <b>Vd.</b>   | ve diğerleri                                   |
| <b>vPMM</b>  | Value Based Process Maturity Model             |

## TABLolar LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablo 1:</b> Süreç Yönetiminde Olgunluk Modeli Örnekleri .....                 | 15 |
| <b>Tablo 2:</b> Olgunluk Modelleri İçin Genel Tasarım İlkeleri .....              | 19 |
| <b>Tablo 3:</b> OMG Olgunluk Seviyelerine Göre Süreç Alanları.....                | 32 |
| <b>Tablo 4:</b> Rosemann Olgunluk Modeli Kabiliyet Alanları.....                  | 46 |
| <b>Tablo 5:</b> PEMM Süreç Olgunluk Değerlendirme Matrisi.....                    | 52 |
| <b>Tablo 6:</b> PEMM İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirme Matrisi ..... | 55 |
| <b>Tablo 7:</b> Yeni Ürün Tasarım Süreci Olgunluk Matrisi .....                   | 64 |
| <b>Tablo 8:</b> İşletme Süreç Yönetimi Olgunluk Matrisi.....                      | 69 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Şekil 1: Süreç Yönetiminde Olgunluk Modellerinin Gelişimi .....           | 10 |
| Şekil 2: Olgunluk Modellerinde Tasarım İlkeleri.....                      | 18 |
| Şekil 3: Smart-Selector Seçim Tablosu Ekran Görüntüsü.....                | 22 |
| Şekil 4: OMG Modeli Olgunluk Seviyeleri.....                              | 30 |
| Şekil 5: OMG Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli Süreç Alanı Bileşenleri ..... | 33 |
| Şekil 6: OMG 2. Olgunluk Seviyesi Süreç Alanları.....                     | 36 |
| Şekil 7: OMG 3. Olgunluk Seviyesi Süreç Alanları.....                     | 38 |
| Şekil 8: OMG 4. Olgunluk Seviyesi Süreç Alanları.....                     | 40 |
| Şekil 9: OMG 5. Olgunluk Seviyesi Süreç Alanları.....                     | 41 |
| Şekil 10: Düşük ve Yüksek Olgunluğun Karşılaştırılması .....              | 43 |
| Şekil 11: Rosemann Olgunluk Modelinin Temel Varsayımı .....               | 44 |
| Şekil 12: Rosemann Olgunluk Modeli Matrisi .....                          | 45 |
| Şekil 13: Yeni Ürün Tasarlama Süreci .....                                | 63 |

## **EKLER LİSTESİ**

**EK 1:** Süreç Olgunluk Değerlendirme Formu-Tasarım Faktörü

**EK 2:** Süreç Olgunluk Değerlendirme Formu-Uygulayıcılar Faktörü

**EK 3:** Süreç Olgunluk Değerlendirme Formu-Süreç Sahibi Faktörü

**EK 4:** Süreç Olgunluk Değerlendirme Formu-Altyapı Faktörü

**EK 5:** Süreç Olgunluk Değerlendirme Formu-Metrikler Faktörü

**EK 6:** İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirme Formu-Liderlik Faktörü

**EK 7:** Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirme Formu-Kültür Faktörü

**EK 8:** İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirme Formu-Uzmanlık Faktörü

**EK 9:** İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirme Formu-Yönetim Faktörü

## GİRİŞ

İşletmelerin küreselleşme, dünya çapında artan rekabet, bilgi teknolojilerindeki hızlı değişimler, müşteri beklentilerinde yaşanan artış ve değişim gibi dış faktörlere uyum sağlayabilmeleri için süreçlerini sürekli kontrol altında tutmaları ve süreç performansını sürekli olarak iyileştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle birçok kuruluş “Süreç Yönetimi” yaklaşımını giderek daha fazla benimsemektedir. Süreçlerin sürekli olarak analiz edilerek kontrol altında tutulması, işletmeler için hayati öneme sahip bir yaklaşım olarak görülmektedir. Ancak çoğu işletme, organizasyon genelinde iş süreçlerine ilişkin sınırlı bir anlayış ve bilgiye sahip olup, günlük süreçleri kapsamlı bir strateji ile birleştirmekte zorlanmakta, çoğu zaman da başarısızlığa uğramaktadır.

Açıkça tanımlanmış bir strateji geliştirilmeden, bir kurumun yöneticileri ve personeli arasında, önceliklerin ve iyileştirme faaliyetlerinin sırası hakkında fikir birliğine varmak zordur. Süreç iyileştirme çabalarından kalıcı sonuçlar elde etmek için, işletmelerin süreç olgunluğunu aşamalı olarak arttıran evrimsel bir yol tanımlanması gerekmektedir. Bu aşamada devreye giren Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri, süreç mükemmelliği arayışındaki işletmelere olgunlaşmamış, tutarsız süreçlerden olgun, disiplinli süreçlere geçme konusunda rehberlik eden evrimsel bir gelişim yolu sunmaktadır. Süreç yönetimi olgunluk modelleri, organizasyonun süreç olgunluğu ve süreç kabiliyetinin iyileştirilmesi adına süreç modellemesi, süreç dağıtımı, süreç optimizasyonu, süreç yönetimi, organizasyon kültürü ve yapısı ile ilgili evrimsel bir yol haritası tanımlayan modellerdir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde süreç yönetiminde olgunluk kavramı, süreç olgunluğu ile işletme performansı ilişkisi, olgunluk modelleri, olgunluk modellerinin tarihçesi, olgunluk modellerinin tasarımı aşamasında göz önünde bulundurulması gereken tasarım prensipleri üzerinde durulacaktır. İkinci bölümde literatürde en fazla atıfta bulunulan üç olgunluk modelinin ayrıntılı olarak incelenmesine yer verilecektir.

Son olarak üçüncü bölümde ise bisiklet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin, süreç ve süreç yönetimi olgunluğunun, Hammer tarafından geliştirilen “Süreç ve İşletme Olgunluk Modeli” aracılığı ile değerlendirilme süreci ve sonuçları aktarılacaktır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİNDE OLGUNLUK KAVRAMI**

#### **1.1.SÜREÇ YÖNETİMİ NEDİR**

Süreç kavramı, farklı kişiler tarafından çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Literatürde rastlanan bazı tanımlara göre süreç:

- "Aralarında birlik olan, belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi" (TDK).
- "Girdilerin çıktı haline dönüşmesini sağlayan, birbiri ile ilişkili ve etkileşimli faaliyetler dizisi" (ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Standardı, aktaran Tütüncü vd., 2004)
- "Belirli bir çıktı elde etmek üzere bir araya gelmiş ve birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunan insan, ekipman, malzeme, yöntem ve çevresel unsurların toplamı" (Kabak, 2013)

Harrington (2006) ise süreci "girdi alan, buna değer katan ve çıktı üreten bir dizi birbirine bağlı seriler bütünü" olarak tanımlamaktadır. Organizasyonların günlük rutinlerinde çalışma şekli budur. Amy Van Looy'a (2010) göre bir organizasyonun süreçleri, onun nasıl çalıştığını tanımlamaktadır. Hammer (2007) ise süreçleri, müşterilere değer oluşturan, birbiri ile ilişkili aktiviteler grubu olarak tanımlamaktadır. Yazar, süreçlerin müşterilere değer katmayan bireysel faaliyetlere odaklanmak yerine, müşteriler için değer oluşturmak üzere organizasyon çapında etkin bir şekilde gerçekleştirilecek faaliyetler bütününe odaklanmaları gerektiğini ifade etmiştir. İş süreçlerini dikkate alarak düşünmek, fonksiyonel birimlere dayalı düşünce kalıplarını kırmaya yardımcı olduğu gibi yeni ve bütüncül bir analitik çerçeve oluşmasını da sağlamaktadır. Süreç bakış açısı, kurumsal rekabet avantajını korumada da son derece önemlidir (Hung, 2006).

Süreç Yönetimi ise, kurumsal gelişim açısından daha genel bir yaklaşım olarak kabul edilmekte ve temel anlamıyla süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi, geliştirilmesi adına gerçekleştirilen faaliyetler bütününe ifade etmektedir. Zairi (1997), süreç yönetimini "stratejik ve operasyonel unsurlara, modern araç ve tekniklerin kullanımına, insanların katılımına ve daha da önemlisi müşterilerin gereksinimlerine optimum ve tatmin edici şekilde uyacak yatay bir odaklanmaya

bağlı bir yaklaşım” olarak tanımlamaktadır. Rosemann vd.’ne (2005) göre 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 bütün olarak ele alındığı bir yönetim yaklaşımıdır. Palmer (2014) ise süreç yönetimini, “işletme hedeflerine ulaşmak üzere sistemlerin, çalışanların, müşterilerin ve işletme içi/dışı ortakların desteğiyle, işletme faaliyet akışlarının modellemesi, otomasyonu, yürütülmesi, kontrolü, ölçümü ve optimizasyonunun herhangi bir kombinasyonunu içeren bir disiplin” olarak tanımlamaktadır.

Süreç yönetimi, sürecin oluşturulması ile başlamakta, sürekli iyileştirme çalışmalarını da içine alarak devam etmektedir. Süreç yönetiminin temel amacı, kalite, operasyonel performans ve müşteri memnuniyeti ile ilgili hedefleri gerçekleştirmek üzere fırsatların tanımlanması ile planlama ve yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir (Tütüncü vd., 2004).

Toplam Kalite Yönetiminin kurucusu Deming’in bu yönetim felsefesi ile ilgili olarak geliştirdiği yedi temel kavramdan bir tanesi de süreç yönetimi ile ilgilidir (Verma, 2009). Süreç yönetimi, iş süreçlerini yönetmek için yönetsel ve metodolojik uygulamaların bütünü kapsamaktadır. Süreç odaklı yapısından dolayı süreçleri yönetimi, TKY, Altı Sigma, BPR(İş Süreçleri Yeniden Yapılandırılması) gibi farklı süreç odaklı yönetim uygulamaları ile birlikte kullanılabilir (Ertuğrul ve Tekin, 2016). DeToro ve McCabe (1997; aktaran Kabak, 2013) süreç yönetimini, hiyerarşiye dayalı fonksiyonel yönetim anlayışının alternatifi olan yeni bir organizasyon yönetme tekniği olarak ele almaktadır. Prichart ve Armistead (1999) ise süreç yönetiminin organizasyonlar açısından bütünsel bir yönetim yaklaşımı ortaya koyduğunu ifade etmişlerdir.

Günümüzde şirketler küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki değişimler, dünya çapında artan rekabet, politik, siyasi ve ekonomik değişimler gibi pazar dinamiklerine uyum sağlamak üzere süreçlerini, müşterilerini, tedarikçilerini, ürünlerini ve hizmetlerini bütünsel bir yaklaşım çerçevesinde yönetmeye çalışmaktadır. Süreç Yönetimi, işletmelerin bu tür ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olan teknik bir destekleyici görevini üstlenmektedir. Süreç yönetimi, istihdam edilen iş gücünün daha fazla değil, daha etkin ve verimli bir biçimde çalışmasını sağlayarak, işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Lee vd., 2007). Süreç yönetimi, hedeflenen müşteri gereksinimlerini karşılayacak şekilde iş süreçlerinin yönetilmesi ve böylelikle müşteri memnuniyetinin sağlanmasına



imkân tanımaktadır. Organizasyonlar, süreçleri optimize etmek ve üretkenliği artırmak için tüm işletme bazında süreç yönetimini uygulamalıdır. Süreç yönetimi uygulamaları, otomasyonunun sağlanması, şirketin performansının ve karlılığının artırılması bakımından stratejik öneme sahiptir. Süreç yönetimi ile yöneticiler önemli kararları daha hızlı alma imkânı bularak proaktif bir yönetim sergileme imkânı elde ederler.

Smith ve Fingar'a (2003) göre süreç yönetimi aşağıdaki faydaları sağlamaktadır:

- Süreç yönetimi kontrol ve sorumlulukların belirlenmesine imkân vererek ileri derecede iş çevikliği sağlar, değer katmayan faaliyetleri azaltmaya çalışarak iç ve dış iş süreçlerini düzenler ve otomasyonu artırır.
- Süreç yönetimi sistem, çalışanlar, bilgi ve makineler gibi süreçlere katkı sağlayan tüm unsurları içeren doğru değer zinciri yapıları ile aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağıya tüm süreç modelleri için uygundur.
- Süreç yönetimi, veri tabanı yönetim sistemleri aracılığı ile iş ortakları arasında işle ilgili verilerin paylaşılmasına olanak sağlayan bir platform işlevi görür. Süreç yönetimi yeni iş uygulamalarına dayanak oluşturacak bir yapıya sahiptir.
- Süreç yönetimi, farklı organizasyonel birimlerde uygulansa ve farklı teknik altyapılara sahip olsa dahi süreçlerin doğal bir şekilde birbiriyle entegre olmalarına ve gerektiğinde ayrışmalarına olanak sağlar.
- Süreç yönetimi bu günün iş-bilgi teknolojileri ayırımından kaynaklanan sıkıntıları, ciddi bir şekilde azaltarak iş süreçlerini hızlı bir şekilde değiştirebilme becerisi sağlar.
- Süreç yönetimi, süreçlerde faaliyetlere dayalı maliyetlerin yanında diğer anahtar iş metriklerinin belirlenmesine de olanak sağlar. Bu yönetim yaklaşımında tüm süreçler sorumlulukların tanımlandığı, şeffaf, istikrarlı ve sürece katkı sağlayan unsurlar ve kişiler arasında dolaşan bütün bilgileri içeren bir yapıdadır.
- Süreç yönetimi şirketler arasında faaliyetlerin izlenmesi ve yönetimini kolaylaştırır. Bu sayede değer zinciri entegrasyonu ve iş süreçleri ile ilgili dış kaynak kullanımına imkân sağlayacak operasyonel bir çevre oluşur.

- Süreç yönetimi ortaklar arasında endüstriyel ölçekte işbirliğine dayalı iş süreçlerinin tasarlanmasına ve süreçlerin değer zinciri analizinin yapılmasına olanak sağlar.

Ayrıca süreç yönetimi anlayışı insana önem veren yapısı itibariyle çalışanların gerekli eğitimleri alarak kendilerini geliştirme veya becerilerine daha uygun görevlere atanmalarına olanak sağlar. Bunun yanı sıra çalışanların fikir ve önerilerine değer veren yöntem anlayışı sayesinde çalışanların motivasyonu ve firmaya bağlılığını artırılabilir.

Özetle işletmeler pazardaki değişimlere ayak uydurmak ve artan müşteri taleplerine cevap verebilmek için yeni kalite iyileştirme yöntemleri ve maliyet düşürme tekniklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yoğun rekabet ortamında yeni iş modelleri geliştirerek esnek süreçler tasarlama gerekliliği, süreç yönetimine olan ilgiyi giderek arttırmaktadır (Waal vd., 2017).

## **1.2. SÜREÇ YÖNETİMİNDE OLGUNLUK KAVRAMI**

“Olgunluk” kavramı ilk olarak Phillip Crosby tarafından “tam, mükemmel veya hazır olma durumunu” ve “büyüme veya gelişmenin tamlığı veya mükemmelliğini” değerlendirmenin bir yolu olarak tanımlanmıştır (Rosemann ve DeBruin, 2005). Süreç yönetiminde olgunluk kavramı, bir organizasyonun spesifik bir programı uygulaması yada süreç kalitesi bakımından içinde bulunduğu durumu belirlemesi amacıyla kullanılmaktadır (Rohloff, 2011).

Olgunluk kavramı; bireysel olgunluk, profesyonel olgunluk, pazar olgunluğu, takım olgunluğu, süreç olgunluğu, proje olgunluğu ve organizasyonel olgunluk gibi birçok alanda uygulanan modeller için kullanılmaktadır (Albu ve Panzar, 2010). Maslow’un ihtiyaçlar piramidi, Kuznets’in (1965) ekonomik büyüme, Nolan’ın (1973/1979) organizasyonlarda bilgi teknolojileri gelişimi çalışmaları olgunluk modellerinin ilk örnekleri arasında sayılabilir (Röegliger ve Pöoppelbuss, 2011). Özellikle Nolan’ın aşama teorisi akademisyen ve uygulayıcılar tarafından yaygın bir biçimde kabul görmüş ve seviyelere dayalı çok sayıda olgunluk modelinin ortaya çıkmasına öncü olmuştur (Solli-Sæther, 2010; aktaran Röegliger ve Pöoppelbuss, 2011).

Süreç yönetiminde 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 (Harmon, 2004).

Olgunlaşmamış bir organizasyonda, süreçler genellikle uygulayıcılar ve yöneticileri tarafından doğaçlama yöntemler ile yürütülmektedir. Bir süreç belirlenmiş olsa bile, titizlikle takip edilmemekte veya uygulanmamaktadır. Yöneticiler genellikle acil krizleri çözmeye odaklanmakta, bütçe, zamanlama ve hizmet düzeyi anlaşmaları gerçekçi tahminlere dayanmadığı için çoğu zaman yerine getirilmemektedir. Bu nedenle zamanlamayla ilgili taahhütlere uyma baskısı süreçlerin verimliliği, ürün/hizmet işlevselliğini ve kalitesini tehdit etmektedir. Olgunlaşmamış bir organizasyonda bu tip olası sorunları çözmek için nesnel bir temel mevcut değildir. Süreç adımlarının kaliteyi nasıl etkilediğine dair çok az bilgi vardır ve kalitenin tahmin edilmesi zordur. Olumsuz sonuçlar değerlendirilmeksizin anlık kararlar ile bir takım ödünler verilmektedir. Gözden geçirme ve doğrulama faaliyetleri gibi kaliteyi arttırmaya yönelik faaliyetler, çoğu zaman katma değer olarak görülmemekte, programların veya üretim planlarının gerisinde kaldığında kısıtlanmakta veya ortadan kaldırılmaktadır. Müşteriler, ürün/hizmetleri teslim alınca kadar çok az bilgiye sahibi olmaktadır.

Öte yandan, olgun bir işletme, süreçlerini etkin bir şekilde tanımlamak, gerçekleştirmek ve yönetmek için işletme genelinde bir yeterliliğe sahiptir. Süreçler hem mevcut hem de yeni atanan personele doğru şekilde iletilmekte ve faaliyetler planlanan süreçlere göre yürütülmektedir. Planlanan süreçler belgelenmekte ve işler planlanan süreçlere göre yürütülmektedir. Süreç içerisindeki roller ve sorumluluklar, çalışanlar tarafından açıkça anlaşılmalıdır. Faaliyet açıklamaları gerektiğinde güncellenmekte, süreçler sürekli olarak izlenmek suretiyle gerektiğinde düzeltici önlemler alınmaktadır. Düzeltici faaliyetler uygulanmadan önce gerekli testler ve fayda/maliyet analizleri ile doğrulanmakta, kontrollü ve sistematik bir şekilde uygulamaya geçilmektedir. İşletmenin süreç iyileştirme faaliyetlerinde personelin geniş kapsamlı ve aktif bir katılımı söz konusudur. Olgun bir organizasyonda yöneticiler, ürün/hizmet kalitesini ve bunları üreten süreçleri izlemektedir. Ürün/hizmetlerin kalitesini değerlendirmek ve süreçlerle ilgili sorunları analiz etmek için nicel bir temel inşa edilmiştir. Sorunları çözmek için değişiklik yapılması gerektiğinde, seçenekler ve bu seçeneklerin genel etkileri nicel teknikler ile analiz

edilmektedir. Bütçe, zamanlama ve verimlilik ile ilgili tahmin ve planlar, belgelenen performans değerlendirmelerine göre gerçekleştirilmektedir. Bu sayede ürün/hizmetlerin maliyeti, çizelgesi, verimliliği, işlevselliği ve kalitesi için beklenen sonuçlara genellikle ulaşılmaktadır (OMG, 2008).

Bu bağlamda süreç olgunluğu için yapılabilecek en güzel tanım ise şu şekildedir: “Süreç olgunluğu; bir sürecin değer yaratırken müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama derecesidir.”

### **1.3. SÜREÇ OLGUNLUĞU İLE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabanın değerlendirilmesi Performans Yönetiminin konusudur. Performans yönetimi, örgütsel faaliyetlerin sonuçlarını ve bu sonuçların hangi yollarla elde edildiğinin bilinmesini gerektirir. Dolayısıyla performans, “etkililik” ve “yetkinlik” kavramları ile yakından ilişkilidir (Kalinowski, 2016). Performansın doğal göstergeleri de süreç yetkinliği ve süreç etkililiğidir. Yani süreç çıktılarının varlığı kadar bu çıktılarının nasıl elde edildiği de performansı doğrudan etkilemektedir (Schneiderman, 1996). Yetkin bir sürecin kazanımları, azalan koordinasyon maliyetleri, iyileştirilmiş envanter yönetimi ve güvenilir tedarik süreleri ile ifade edilmektedir. (Saeed vd., 2005). Bu bağlamda sistematik olarak iyi iş sonuçları sağlama yeteneği olarak tanımlanan süreç olgunluğu perspektifinden bakıldığında, artan süreç olgunluğunun, süreç performansı üzerinde olumlu bir etki oluşturması beklenir (Rosemann ve DeBruin, 2005). Literatür taraması sonucu ulaşılan bazı deneysel araştırmalar da, süreç olgunluğu ile performans arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Raschke ve Ingraham, 2010).

Örneğin Batenburg ve Versendaal’ın (2008), 117 Hollanda firması ile gerçekleştirdiği anket çalışmasında elde ettiği bulgular, altı örgütsel boyut ile (strateji, süreç, kontrol, organizasyon, bilgi ve teknoloji) ölçülen tedarik süreci olgunluğunun, tedarik performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Hoffman ve Reiner (2006), 68 farklı tedarik zinciri süreci üzerinde çalışarak olgunluk ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen bulgular, olgunluk ile performans arasında pozitif bir korelasyon bulunduğunu, olgun tedarik

zinciri süreçlerine sahip olan işletmelerin stok seviyelerinin ve stok taşıma maliyetlerinin düştüğünü, nakit çevrim süresinde iyileşme olduğunu göstermiştir.

Tarhan vd. (2016) tarafından 61 süreç olgunluk modeli üzerinde gerçekleştirilen sistematik literatür araştırmasında ise artan olgunluğun, iş performansını doğru orantılı olarak etkilediği iddia edilen bu tür çalışmaların konusu olan 3 lider modelin şunlar olduğunu aktarılmıştır: Süreç Oryantasyonu Olgunluk Modeli (McCormack ve Johnson, 2001), Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli (Rosemann ve DeBruin, 2005), Süreç Olgunluk Modeli (OMG, 2008).

#### 1.4. SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ TARİHSEL GELİŞİMİ

Süreç ve süreç yönetimi olgunluğunu ölçmek için kullanılan modellerin temelini Carnegie Mellon Üniversitesi Yazılım Mühendisliği Enstitüsü tarafından geliştirilen Yetenek Olgunluk Modeli (CMM) oluşturmaktadır. Bu model yazılım geliştirme süreçlerinin olgunluğunu değerlendirmek üzere geliştirilmiştir ve olgunlaşmamış/olgun yazılım firmaları kavramına dayanmaktadır (Rosemann ve DeBruin, 2005). Yetenek Olgunluk Modeli(CMM), yazılım geliştirme süreçlerinin iyileştirilmesi için belirlenmiş hedefleri, hedefler için belirlenmiş 18 anahtar proses alanını ve bu alanlar içinde toplam 52 alt hedefi kapsamaktadır. Bu alt hedeflere ulaşmak için ise 316 adet anahtar pratik içermektedir. Bu model beş ana seviye ve alt hedefleri ile yazılım geliştirme süreçlerine sistematik bir yapı kazandırmış ve bir yol haritası görevini üstlenmiştir. Modelde belirlenmiş olan beş temel olgunluk seviyesi aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Masters ve Bothwell, 1995):

- *Seviye 1 – Başlangıç (Initial)*: Süreçler düzensiz, hatta kaotiktir. Başarının bireysel çabalara bağlı olması muhtemeldir ve tekrarlanabilir olduğu düşünülmez, çünkü süreçler gerektiği gibi tanımlanmaz ve belgelenmez.
- *Seviye 2 – Tekrarlanabilir (Repeatable)* : Temel proje yönetimi teknikleri oluşturulmuştur ve başarılar tekrarlanabilmektedir, çünkü gerekli süreçler kurulmuş, tanımlanmış ve belgelendirilmiştir.
- *Seviye 3 – Tanımlanmış (Defined)* : Kuruluş belgeleme, standardizasyon ve entegrasyona daha fazla dikkat ederek kendi standart yazılım sürecini geliştirmiştir.
- *Seviye 4 – Yönetilen (Managed)* : Kuruluş veri toplama ve analiz yoluyla kendi süreçlerini izler ve denetler.

- *Seviye 5 – Uygunlaştırma (Optimizing)* : Süreçler, mevcut süreçlerden gelen geri bildirimlerin izlenmesi ve kuruluşun özel ihtiyaçlarına daha iyi hizmet vermek için yenilikçi süreçlerin tanıtılması yoluyla sürekli olarak iyileştirilmektedir.

Günümüzde yazılım satın alacak birçok büyük kuruluş, ihalelerde firma seçimine karar verme aşamasında bu modeli kullanmaktadır. Örneğin Amerikan Savunma Bakanlığı (Department of Defense,) kendisine iş yapacak yazılım kuruluşlarının en az 3. seviyede olmasını istemektedir (Yücalar vd., 2010). Süreç perspektifinden bakıldığında ise yazılım geliştirme ile diğer işletme faaliyetlerinin yürütülmesi, zayıf tahmin/planlama nedeniyle aşırı çalışan personel, tutarlı/istikrarlı süreçlerin mevcut olmaması ve temel ölçüm/yönetim kriterlerinin eksikliği gibi birçok ortak sorunu paylaşmaktadır. Farklı alanlarda bu tür benzer problemlerin yaşanması, yazılım projelerinde işe yarayan olgunluk kavramlarının uygun bir şekilde uygulandığı takdirde diğer iş süreçlerinde de başarılı olacağı fikrini ortaya çıkarmıştır.

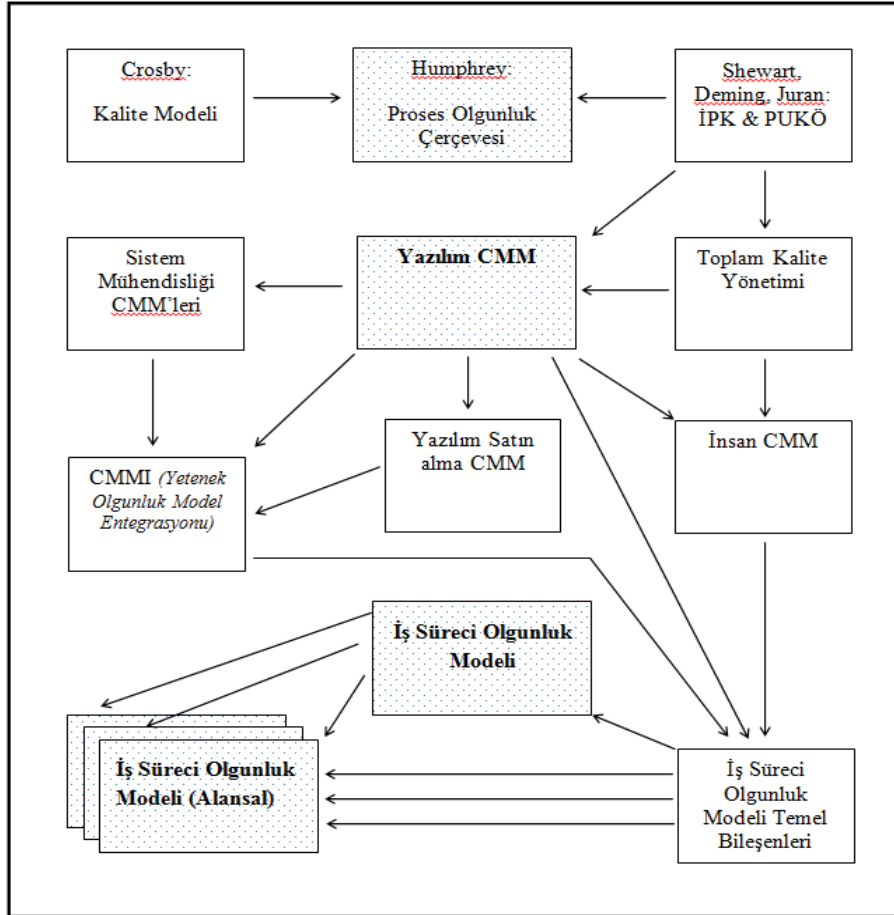
Yetenek Olgunluk Modellerinin(CMM) gelişimi 1990'lı yıllarda, İş Süreçleri Olgunluk Modelinin(BPMM) gelişimi 2000'li yıllarda başlamış olsa da kökeni çok daha öncelere dayanmaktadır. İş süreçleri olgunluk modellerinin aşamalı yapısı, 70 yılı aşkın süredir var olan ürün kalitesine dayanmaktadır. Modern kalite yönetimi uygulamalarının kökeni ise Walter Shewart'a kadar uzanmaktadır. Walter Shewart (1931), istatistiksel kalite kontrol ilkelerini yürürlüğe koymuştur. İlkeleri, W. Edwards Deming (1986), Joseph Juran (1992) tarafından daha da rafine edildikten sonra Philip Crosby (1980) kaliteyi arttırmak için bir kalite yönetimi olgunluk ızgarasını tanımlamıştır (OMG, 2008).

1980'lerde Watts Humphrey, Ron Radice ve IBM'deki iş arkadaşları, kalite uygulamalarının yazılım kuruluşlarına nasıl en iyi şekilde sunabileceğini araştırmıştır ve Crosby'nin kalite yönetimi olgunluk sistemini yazılım süreçlerine uyarlamışlardır(OMG, 2008). Humphrey vd. (1987), bu olgunluk çerçevesini 1986 yılında Yazılım Mühendisliği Enstitüsüne getirmiş ve olgunluk seviyelerini ekleyerek yazılım sektöründe kullanılabilir bir temel geliştirmiştir. Bu çerçeve Yetenek Olgunluk Modelinin (CMM) ve temelini oluşturmaktadır. Yazılım için CMM çalışmaları ise ilk olarak 1989 yılında Yazılım Mühendisliği Enstitüsü'nde başlamış ve ilk sürüm Weber vd. tarafından 1991 yılında yayınlanmıştır. Bu yayın sonraki olgunluk modelleri için temel mimariyi ve tasarımı oluşturmuştur. Yazılım

için CMM'nin tasarım ve konseptleri, sistem mühendisliği ve yazılım satın alma gibi diğer proje alanlarına uyarlanmış ve uygulanmıştır. Daha sonra bu kavramlar genişletilerek insan kaynakları yönetimine de uygulanmıştır (OMG, 2008).

2002'nin başlarında, Güney Afrika'daki Nedbank Limited, CMM ile yazılımda elde ettikleri değeri, aynı olgunluk prensiplerinin uyarlanması ile bankacılık operasyonlarında da elde edilebileceklerini fark ederek TeraQuest Metrics ile iletişime geçmiştir. TeraQuest yetkilileri Hizmet Operasyonları Yetenek Olgunluk Modelinin geliştirilmesine öncülük etmiştir. Ayrıca, görüşmelerinin başlarında, bu modelin yalnızca Nedbank'a ait bir model olmayacağına, uluslararası topluluğun kullanımına sunulacağına da karar verilmiştir. Bunu takip eden birkaç yıl boyunca, çeşitli sektörlerdeki birçok şirkete Hizmet Operasyonları CMM uygulanmıştır. Uygulama esnasında modelin herhangi bir sektördeki ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, hazırlanması, dağıtılması, işletilmesi ve desteklenmesi gibi süreç uygulamalarına çok yakın olduğu anlaşılmış ve Hizmet Operasyonları Yetenek Olgunluk Modeli, süreç olgunluk modeline dönüştürülmüştür (OMG, 2008).

**Şekil 1: Süreç Yönetiminde Olgunluk Modellerinin Gelişimi**



Kaynak: OMG (2008)

Süreç olgunluk modelinin ilk versiyonu 2008 yılında Object Management Group tarafından 496 sayfalık kapsamlı bir rapor olarak sunulmuştur. Bu raporda olgunluk modeli konseptinin İş Süreçleri Olgunluk Modeline evrimi Şekil 1'deki gibi gösterilmiştir. Gölge blok bu evrimin en önemli basamakları olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda iş süreci olgunluk modeli en kaba tabirle, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramlarının çeşitli alanlardaki süreçlere uygulanması şeklinde özetlenebilir.

BPMM, bir kurumun ürünleri ve hizmetleriyle ilgili iş süreçlerinin geliştirilmesiyle ilgilenen herkes için tasarlanmıştır. BPMM kendi başına bir süreç modeli olarak kullanılabilmesinin yanında ISO-9000 gibi diğer modellere dayalı iyileştirme çabaları için bir çerçeve olarak kullanılabilir (OMG, 2008).

## **1.5. SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ**

İşletmelerin küreselleşme, dünya çapında artan rekabet, bilgi teknolojilerindeki hızlı değişimler, müşteri beklentilerinde yaşanan artış ve değişim gibi dış faktörlere uyum sağlayabilmeleri için süreçlerini sürekli kontrol altında tutmaları ve süreç performansını sürekli olarak iyileştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle birçok kuruluş "Süreç Yönetimi" yaklaşımını giderek daha fazla benimsemektedir (Ravesteyn vd., 2012). Süreçlerin sürekli olarak analiz edilerek kontrol altında tutulması, işletmeler için hayati öneme sahip bir yaklaşım olarak görülmektedir. Gartner'ın (2010) raporuna göre, CEO'ların üst üste altı yıl boyunca en önemli konu olarak süreç yönetimini belirlemeleri, konunun önemini daha çok vurgulamaktadır. Ayrıca süreç yönetimi, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın İş Mükemmelliği Modeli'nde (Emgin, 2006) yer alan dokuz kriterden biri olmakla birlikte ISO 9000/2000 revizyonu da önemli ölçüde süreç modeline dayandırılarak hazırlanmıştır.

Ancak çoğu işletme, organizasyon genelinde iş süreçlerine ilişkin sınırlı bir anlayış ve bilgiye sahip olup, günlük süreçleri kapsamlı bir strateji ile birleştirmekte zorlanmakta, çoğu zaman da başarısızlığa uğramaktadır. Software Engineering Institute (SEI) tarafından gerçekleştirilen araştırmalara göre bilgi işlem projelerinin %33'ü tamamlanmadan iptal edilmekte, proje başında öngörülen maliyetlerin ortalama % 189 üstüne çıkılmakta ve projelerin sadece % 16'sı zamanında tamamlanmaktadır. Yapılan araştırmalar, amaçların net bir biçimde ortaya



konmasına karşın, projelerle ilgili süreçlerde ciddi problemler yaşandığını ortaya koymaktadır (Alkan, 2004). Süreç yönetiminin önemi ve metodolojisi hakkında birçok kitap ve makale yazılmış olmasına rağmen pratikte iş süreçlerinin iyileştirilmesi kolay değildir. Açıkça tanımlanmış bir strateji geliştirilmeden, bir kurumun yöneticileri ve personeli arasında, önceliklerin ve iyileştirme faaliyetlerinin sırası hakkında fikir birliğine varmak zordur. Süreç iyileştirme çabalarından kalıcı sonuçlar elde etmek için, işletmelerin süreç olgunluğunu aşamalı olarak arttıran evrimsel bir yol tanımlanması gerekmektedir. Bu aşamada devreye giren Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri, süreç mükemmelliği arayışındaki işletmelere olgunlaşmamış, tutarsız süreçlerden olgun, disiplinli süreçlere geçme konusunda rehberlik eden evrimsel bir gelişim yolu sunmaktadır. Süreç olgunluk modelleri temel olarak farklı süreç tiplerinin ne ölçüde yönetildiği, belgelendirildiği ve gerçekleştirildiği ile ilgilidir (DeBruin ve Rosemann, 2007). Doğası gereği olgunluk modelleri başlangıç seviyesinden, olgun süreçlere doğru mantıksal bir çerçevede ilerleyen bir dizi seviye içermektedir. Örneğin, Yetenek Olgunluk Modeli oldukça karmaşık bir süreç yapısından, tahmin edilebilir ve sürekli gelişen bir süreç yapısına kadar beş olgunluk seviyesi içermektedir (Weber vd., 1991). Bu bağlamda olgunluk seviyeleri, işletmenin belli bir iş süreci veya genel süreç yönetimi ile ilgili mevcut yeteneklerini göstermektedir. Belli bir olgunluk seviyedeki yetenekler ve gerçekleştirilen ilerleme, bir sonraki seviyede gerçekleştirilmesi gereken iyileştirmeleri inşa edecek bir temel oluşturmaktadır. Süreç yönetimi ile ilgili geliştirilmiş birçok model mevcuttur. Bunlardan bazıları spesifik süreçlerin olgunluğuna odaklanırken, diğerleri organizasyon genelinde tüm süreçlerin olgunluğuna odaklanmaktadır. Sınırlı sayıda olmasına rağmen her iki olgunluk türünün birleştirilmesine izin veren modeller de mevcuttur. Buna göre süreç yönetimi alanında kullanılan olgunluk modelleri süreç olgunluk modelleri ve süreç yönetimi olgunluk modelleri olmak üzere iki temel kapsamda sınıflandırılabilir. İlki genel ya da farklı türdeki süreçlerin koşullarına odaklanırken, ikincisi bir şirketin süreç yönetimi yeteneklerini ele almaktadır (Röglinger vd. 2012). Bu çalışmada süreç ve süreç yönetimi ile ilgili tüm olgunluk modelleri için süreç yönetimi olgunluk modeli tabiri kullanılmıştır.

Looy'a (2013a) göre süreç yönetimi olgunluk modelleri, "Organizasyonun süreç olgunluğu ve süreç kabiliyetinin iyileştirilmesi adına süreç modellemesi, süreç dağıtımı, süreç optimizasyonu, süreç yönetimi, organizasyon kültürü ve yapısı ile

ilgili evrimsel bir yol haritası tanımlayan modeller” olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu modeller, edinilmesi gereken yeteneklere odaklanarak yaşam döngüsü boyunca iş süreçlerini değerlendirmekte ve geliştirmektedir (Looy vd. 2010). Bu sayede işletmeler iş hedeflerini ve değerlerini anlamaya ve gerçekleştirmeye çalışırken diğer yandan iş süreçlerini verimli ve etkili bir şekilde yönetme imkânı bulmaktadır (Lee vd., 2007). Olgunluk modelleri aracılığı ile elde edilen iyileştirme stratejileri, sürekli iyileştirme için de bir yol haritası sunmakta, organizasyondaki süreç eksikliklerinin belirlenmesine yardımcı olmakta ve iyileştirmelerin mantıksal bir çerçevede yönetilmesini sağlamaktadır. Pesic (2009), süreç yönetimi olgunluk modellerinin temel amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

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

Söz konusu modeller, işletme genelinde birçok alanda kullanılabilmesine rağmen genellikle mevcut durumu değerlendirmek, iyileştirme faaliyetlerini saptamak, önceliklendirmek ve ilerlemeyi kontrol etmek için kullanılmaktadır (Röeglinger ve Pöppelbuss, 2011). OMG (2008)’ye göre süreç yönetimi olgunluk modelinin dört temel kullanım şekli mevcuttur:

- *İş süreci iyileştirme programlarına rehberlik* – Bu; BPMM’nin en sık karşılaşıldığı tahmin edilen kullanım şeklidir. İyileştirme programları, kuruluşun mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesiyle başlamaktadır. Başlangıç değerlendirmesi, bir iyileştirme programı başlatmak için yeterli bulguları sağlar. Başlangıç değerlendirme veya ilerleme değerlendirmeleri, dağıtım etkinliklerinde iyileştirme faaliyetlerinin durumunu ve etkinliğini belirlemek için kullanılabilir. İlerleme Değerlendirmeleri, olgunluk seviyesi durumunun iç değerlendirmeleri için yeterlidir. Bununla birlikte, kuruluş olgunluk sonuçlarını kamuya açık olarak sunmak isterse, doğrulayıcı değerlendirme gerekli olacaktır.

- *Kurumsal uygulamaların geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için riskin değerlendirilmesi* - BPMM, sistemlerin başarılı bir şekilde uygulanmasını tehdit eden riskleri tanımlamak ve sistem kurulumundan önce bu risklerin ortaya çıkmasını önleyici faaliyetleri geliştirmek üzere yapılması gerekenler hakkında rehberlik sağlamak için de kullanılmaktadır. Kurumsal uygulamalara yönelik riskleri azaltmanın önemi, bir ilerleme değerlendirmesi veya doğrulayıcı değerlendirmeden elde edilen bilgileri gerektirir.
- *Tedarikçilerin kapasitesinin değerlendirilmesi* – Yetenek Olgunluk Modeli ilk olarak, Amerika Birleşik Devletleri Savunma Bakanlığı'nın yazılım alanındaki teklif sahipleri arasında seçim yaparken en düşük fiyat temelinde değerlendirme yapmasının önüne geçmek için geliştirilmiştir. Benzer şekilde kuruluşların da, tedarikçilerini kalite, fiyat ve teslimat sürelerine uyma gibi performans kriterleri açısından değerlendirebilmeleri için güvenilir ve açık bir standarda ihtiyaçları vardır. Seçim sürecinde tedarikçi değerlendirmelerini yapmak ve kaynak seçimi sırasında belirlenen süreç eksikliklerini ortadan kaldırmak ve ilerlemeyi değerlendirmek üzere sözleşme sırasında ilerleme, tedarikçi veya onaylayıcı değerlendirmeleri kullanmak isteyebilirler.
- *Kıyaslama* - Yönetim, sektörlerindeki iş süreçlerinin olgunluğuna göre nerede durduklarını değerlendirmek isteyebilir. İlerleme değerlendirmesi, yaklaşık bir değerlendirme sunarken, doğrulayıcı değerlendirme daha sıkı değerlendirme sonuçları ve önlemleri sağlayacaktır. Olgunluk modelleri, endüstri eğilimleri ve iş sürecinin farklı alanlarındaki en iyi uygulamalarla ilgili değerlendirme sırasında toplanan veri ve bilgilerin depolarını geliştirebilir.

Süreç oryantasyonu ve sürekli süreç iyileştirme konularının organizasyonlar için önemi ve yetenek olgunluk modelinin başarısı, süreç yönetimi dışındaki dijital devlet uygulamaları (Gottschalk, 2009), bilgi teknolojileri yönetimi (Becker vd., 2009), bilgi yönetimi (Kulkarni ve Freeze, 2004) gibi alanlarda da birçok olgunluk modelinin geliştirilmesine de ilham vermiştir (Röeglinger ve Pöoppelbuss, 2011).

Araştırmacılar bu gün, iki yüzden fazla olgunluk modeli olduğunu (Pesic, 2009) ve bu modellerin birçoğunun Yetenek Olgunluk Modelini (CMM) oluşturan prensiplere dayalı olarak geliştirildiğini tahmin etmektedir. Tarhan vd. (2016) ise,

süreç yönetimi olgunluk modelleri ile ilgili sistematik literatür çalışması sırasında, 1990-2014 yılları arasında yayınlanmış 2899 adet çalışmaya rastladıklarını bildirmişlerdir. Süreç yönetimi alanında farklı kapsam ve seviyelerde birçok olgunluk modeli mevcuttur. Tarhan vd.'ne (2016) göre “Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli (Rosemann ve DeBruin, 2005)”, “Süreç ve İşletme Olgunluk Modeli (Hammer, 2007)” ve “Süreç Olgunluk Modeli (OMG, 2008)” literatürde sıkça atıfta bulunulan modeller arasında yer almaktadır. Kapsamlarına göre sınıflandırılmış belli başlı olgunluk modeli örnekleri, Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1: Süreç Yönetiminde Olgunluk Modeli Örnekleri**

| <b>Model</b>  | <b>Kapsam</b>           | <b>Konu</b>   | <b>Kaynak</b>                |
|---|-------------------------|---|------------------------------|
| Süreç Yönetimi Yeniden Yapılandırma Olgunluk Modeli<br>( <i>BPR Maturity Model</i> )    | Süreç Yönetimi          | Süreç yönetimi yeniden yapılandırma programları       | (Maull vd., 2003)            |
| Süreç Olgunluğu Merdiveni<br>( <i>Process Maturity Ladder</i> )                         | Süreç ve Süreç Yönetimi | CMM temelli süreç yönetimi olgunluk modeli            | (Harmon, 2004)               |
| Süreç Performans İndeksi<br>( <i>Process Performance Index</i> )                        | Süreç Yönetimi          | Anahtar süreçlerin yönetilmesi için başarı faktörleri | Rumler-Brache (1990 ve 2004) |
| Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli<br>( <i>Business Process Management Maturity Model</i> ) | Süreç Yönetimi          | Organizasyonun süreç yönetimi kapasitesinin olgunluğu | (Rosemann ve DeBruin, 2005)  |
| Süreç ve İşletme Olgunluk Modeli<br>( <i>Process and Enterprise Maturity Model</i> )    | Süreç ve Süreç Yönetimi | Süreç ve organizasyon becerilerinin tanımlanması      | (Hammer, 2007)               |
| Süreç Olgunluk Modeli<br>( <i>Business Process Maturity Model</i> )                     | Süreç ve Süreç Yönetimi | Farklı süreçlerin yönetimi için uygulamalar           | (OMG, 2008)                  |

Kaynak: Röeglinger vd. (2012)

Süreç yönetimi alanında çok sayıda olgunluk modelinin bulunması, bu alanda çalışacak araştırmacılar ve uygulayıcıların işini zorlaştırmaktadır. Araştırmacıların kavramsal modeller geliştirmekten ziyade mevcut modeller ile ilgili derinlemesine analizler gerçekleştirmesine ihtiyaç vardır (Röeglinger vd., 2012). Süreç olgunluk seviyesinin ne ifade ettiği, süreç yönetimi olgunluğunun nasıl artırılacağı ve süreç

olgunluk seviyesi artışının gözle görülür faydalarının ne olacağı gibi soruların açık bir şekilde cevaplanması gerekmektedir.

Süreç yönetimi olgunluk modelleri, birbirini takip eder nitelikteki aktivitelerin uygulanması ile ortadan kaldırılacak eksiklikleri belirledikleri ancak birçoğunun karar vericilerin bu aktiviteleri nasıl etkin bir şekilde hayata geçireceğine dair bilgiler içermediği konusunda çokça eleştirilmektedir. Bunun yanında süreç karmaşıklığı azaltmak adına, işbirliği, kültür, organizasyon yapısı ve işletme büyüklüğü gibi durumsal faktörlerin çoğu model tarafından göz ardı edildiği düşünülmektedir. Olgunluk modellerinin teorik yapılarının eksik olduğu, iyi şekilde belgelendirilmedikleri ve metodolojik açıdan eksik oldukları da eleştirilen konulardan bazılarıdır (Kabak, 2013). Spanyi (2004) ise, 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 dile getirmiştir. Yazar, mevcut olgunluk modellerinin, organizasyonların hem iş açısından hem de sosyal açıdan karmaşık sistemler olduğunu ve başarılı süreç yönetimi performansı için yöneticilerin fonksiyonlar arası işbirliğine dayalı olarak çalışmalarını gerektiği gerçeğini hesaba katmadıklarını ifade etmiştir.

Süreç yönetimi olgunluk modellerinin birçoğu için yapılan en önemli eleştirilerden biri, bu modellerin süreç yönetimi olgunluğunu tek boyutlu basit bir bakış açısı ile ele alması ve fiili uygulama eksikliğidir (Rosemann ve DeBruin, 2005). Rohloff (2011), bu eleştiriyi dile getirirken OMG (2008), Hammer (2007) ve Rosemann ve DeBruin (2005) modellerinin bu eleştirinin istisnaları olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca bu çalışmalar literatürde en çok atıfta bulunulan modellerdir (Lima vd., 2017). Bu nedenle çalışmanın 2. Bölümünde bu üç model ayrıntılı olarak incelenecektir.

Bununla birlikte, mevcut modellerin çokluğu ve farklı alanlarda olgunluk modelleri kullanımının ümit verici başarılarına rağmen, iş süreci olgunluk modellerinin kullanımı hala yaygın bir şekilde kabul görmemiştir. Literatürde bu modellerin ve elde edilen faydaların benimsenmesini inceleyen çok az sayıda çalışma vardır. Ayrıca son anketler, olgunluk modellerine gösterilen ilgide bir düşüş olduğunu ortaya koymaktadır (Tarhan vd., 2016). Tarhan vd.'ne göre modellerin geçerliliğini ve kullanılabilirliğini doğrulayan ampirik çalışmaların azlığı, modellerin normatif özelliklerinin kısıtlı olması nedeniyle uygulamaları zorlaştırması, olgunluk

modeli ile olgunluk seviyesini değerlendiren uygulama modeli arasında açık bir ayrımın olmaması bu alandaki araştırmacı ve uygulayıcıların karşılaştıkları zorluklardır.

## 1.6. SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ KULLANIM AMAÇLARI

Aşamalı evrimsel teorilere dayalı olgunluk modellerinin temel amacı olgunluk seviyelerini ve olgunlaşma yollarını tanımlamaktır. Bu nedenle her seviyenin özellikleri ile ardışık seviyeler arasındaki mantıksal ilişki açıklanmalıdır (Kuznets, 1965; aktaran Roeglinger ve Poeppelbuss, 2011). Ayrıca söz konusu modellerin, mevcut ve arzu edilen olgunluk seviyelerinin açıklamalarını ve ilgili iyileştirme önlemlerini içermesi beklenmektedir. Amaç yetersiz yetenekleri teşhis etmek ve ortadan kaldırmaktır. Roeglinger ve Poeppelbus (2011) olgunluk modellerinin uygulamalarının üç adet kullanım amacı olduğunu aktarmaktadır:

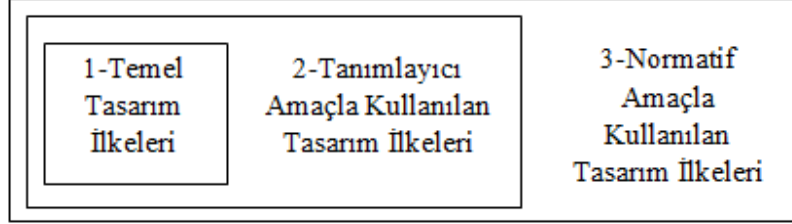
- *Tanımlayıcı (Descriptive)*: Bir olgunluk modeli, incelenen sürecin mevcut yeteneklerini, belirli kriterlere göre değerlendirerek süreci hangi olgunluk seviyesinde olduğunu tanımlamalıdır. Mevcut durumda saptanmış olgunluk seviyesi daha sonra iç ve dış paydaşlara bildirilebilir.
- *Normatif (Prescriptive)*: Bir olgunluk modeli, arzu edilen olgunluk seviyelerine ulaşma yolları ve iyileştirme önlemleri hakkında bilgi vermelidir.
- *Karşılaştırmalı (Comparative)*: Bir olgunluk modeli, benzer iş birimlerinin veya kuruluşların olgunluk seviyelerinin iç ve dış kıyaslamalarına izin vermelidir.

Yazarlar tanımlanmış olan bu kullanım amaçlarından yola çıkarak olgunluk modellerinin yerine getirmesi gereken fonksiyonları listeleyen tasarım ilkelerini sunmuştur. Takip eden başlıkta bu ilkeler ayrıntılı olarak incelenecektir.

## 1.7. SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ TASARIM İLKELERİ

Röeglinger ve Pöoppelbuss (2011), organizasyonların ihtiyaçlarına uygun olgunluk modeli seçimini kolaylaştırması amacı ile kontrol listesi görevini görecek olan tasarım ilkelerini sunmuşlardır. Söz konusu tasarım ilkeleri Şekil 2’de verildiği gibi temel, tanımlayıcı ve normatif olarak üç ana başlık altında incelenmektedir.

Şekil 2: Olgunluk Modellerinde Tasarım İlkeleri



Tipik kullanım amaçlarında bahsedilen karşılaştırmalı kullanım amacı, büyük ölçüde dış etkenlere bağlı olduğundan çalışmada bilerek ihmal edilmiştir. Her ne kadar bu tasarım ilkeleri alternatif olgunluk modellerini değerlendirmek için faydalı olsalar da, araştırmacılar olgunluk model tasarımı sırasında sadece kısmen etkili olabileceğini düşünmektedirler. Temel tasarım ilkeleri, kullanım amacından bağımsız olarak ele alınmalıdır. Röeglinger ve Pöoppelbuss (2011), her olgunluk modelinin tasarım ilkelerinin tamamını karşılamasını amaçlamaktan ziyade, mevcut olgunluk modellerinin karşılaştırılmasına yardımcı olmayı hedeflediğini ifade etmektedir. Söz konusu tasarım ilkeleri, alternatif olgunluk modellerini karşılaştırmayı ve belirli bir olgunluk modelinin hangi açıdan daha fazla doğrulanmaya ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır. Bahsedilen üç tasarım ilkesi Tablo 2’de özetlenmiş olup ayrı başlıklar altında açıklanacaktır.

Roeglinger ve Pooppelbuss (2011), söz konusu çalışmada OMG (2008), Rosemann ve DeBruin (2005) ve Hammer (2007) olgunluk modellerini incelemiş ve hiçbirinin uygulanabilirlik hakkında ön koşulları açıklamadıklarını ifade etmiştir. Temel tasarım ilkeleri her üç model tarafından sağlanırken, tanımlayıcı tasarım ilkelerini Rosemann dışındaki modeller tarafından yeterince sağlanamadığı sonucuna varılmıştır. Normatif tasarım ilkeleri ise çoğu model tarafından sağlanamamaktadır. İyileştirme önlemlerini, seçme ve önceliklendirme konusundaki rehberlik oldukça sınırlıdır. Bu nedenle uygun bir olgunluk modeli arayan organizasyonlar niyetleri,

kullanım amaçları ve uygulama yapmak istedikleri kapsamın farkında olmalıdırlar (Curtis ve Alden, 2007).

**Tablo 2: Olgunluk Modelleri İçin Genel Tasarım İlkeleri**

| Grup            | Tasarım İlkeleri |   |
|-----------------|------------------|---|
| (1) Temel       | 1.1              | <b>Temel Bilgiler</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Uygulama alanı ve uygulanabilirlik için ön koşullar</li> <li>Kullanım amacı</li> <li>Hedef grup</li> <li>İncelenmekte olan süreç</li> <li>İlgili olgunluk modellerinden farklılaşma</li> <li>Tasarım süreci ve ampirik doğrulama kapsamı</li> </ol>  |
|                 | 1.2              | <b>Olgunluk ve olgunlaşma ile ilgili merkezi yapıların tanımı</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Olgunluk ve olgunluk boyutları</li> <li>Olgunluk seviyeleri ve olgunlaşma yolları</li> <li>Mevcut olgunlaşma dereceleri</li> <li>Evrin ve değişime ilişkin teorik temellerin altını çizmek</li> </ol>  |
|                 | 1.3              | <b>Uygulama alanı ile ilgili merkezi yapıların tanımı</b>   |
|                 | 1.4              | <b>Hedef grup odaklı dokümantasyon</b>  |
| (2) Tanımlayıcı | 2.1              | <b>Her olgunluk seviyesi ve ayrıntı düzeyi için kendi içinde doğrulanabilir kriterler</b>   |
|                 | 2.2              | <b>Hedef kitle odaklı değerlendirme metodolojisi</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Prosedür modeli</li> <li>Kriterlerin değerlendirilmesine ilişkin tavsiyeler</li> <li>Kriterlerin uyarlanması ve yapılandırılmasına ilişkin tavsiyeler</li> <li>Önceki uygulamadan kazanılmış uzman bilgisi</li> </ol>   |
| (3) Normatif    | 3.1              | <b>Her olgunluk seviyesi ve ayrıntı düzeyi için iyileştirme önlemleri</b>   |
|                 | 3.2              | <b>İyileştirme önlemlerini seçmek için karar hesabı</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>İlgili hedeflerin açıklanması</li> <li>İlgili etki faktörlerinin açıklanması</li> <li>Dış raporlama ile içsel gelişim perspektifi arasındaki ayrım</li> </ol>  |
|                 | 3.3              | <b>Hedef kitle odaklı karar metodolojisi</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Prosedür modeli</li> <li>Değişkenlerin değerlendirilmesi konusunda tavsiyeler</li> <li>İyileştirme önlemlerinin somutlaştırılması ve uyarlanması konusunda tavsiyeler</li> <li>Karar hesabının uyarlanması ve yapılandırılması konusunda tavsiyeler</li> <li>Önceki uygulamadan kazanılmış uzman bilgisi</li> </ol> |

Kaynak: Röeglinger ve Pöppelbuss (2011)



### 1.7.1. Temel Tasarım İlkeleri

*TTİ - 1:* Olgunluk modeli dokümanları uygulama alanı, uygulama için ön gereksinimler, model için önerilen kullanım amacı, hedef grup ve olgunluk seviyesi ölçülen yapı ile ilgili bilgileri içermek zorundadır. Geliştirilen olgunluk modeli aynı alandaki diğer modellerden farklılıkları da açıklamalıdır. Model geliştirme süreci modelin deneysel olarak denenmesi ve doğrulanmasını da kapsayacak şekilde dokümante edilmelidir.

*TTİ - 2:* Olgunluk modelinin, olgunluk ve olgunlaşma ile ilgili yapısı tanımlanmaktadır. Bu tanım, olgunluk kavramının tanımlanması, olgunluğun değerlendirilebileceği uygulama alanları ve her bir olgunluk seviyesi için belirleyici unsurların neler olduğu, olası olgunlaşma yolları vb. olgunluk ve olgunlaşma ile ilgili tüm unsurları içermelidir. Ek olarak, olgunluk modeli, organizasyonel yeteneklerin gelişimi ve değişimi ile ilgili temel teorik temelleri de açık bir şekilde ortaya koymalıdır.

*TTİ - 3:* Olgunluk modeli, değerlendirmenin yapılacağı kapasite alanını tanımlamalıdır. Bu tanımlama, uygulanacak olgunluk modeline ilişkin düzenleme ve terimleri içermelidir

*TTİ - 4:* Modele ve modelin genel yapısına ilişkin yukarıda ifade edilen bilgiler, modelin hedef gruplarına uygun bir biçimde dökümante edilmelidir. Hazırlanan dokümanlar kolaylıkla ulaşılabilir ve kapsamlı olmalıdır.

### 1.7.2. Tanımlayıcı Amaçla Kullanılan Tasarım İlkeleri

*TAKTİ - 1:* Olgunluk modeli, her bir aşamada kendi bünyesinde doğruluğu kanıtlanabilecek değerlendirme kriterleri içermelidir. Rosemann ve DeBruin (2005), olgunluk modellerinin farklı olgunlaşma seviyelerine göre çok aşamalı hiyerarşik bir yapı içinde kurulabileceğini ifade etmiştir. Daha az detaya sahip bir model, olgunluk seviyelerinin basit bir şekilde karşılaştırılması ve dökümante edilmesi anlamına gelir. Daha fazla detaya sahip bir model ise, karmaşık uygulama alanlarında olgunluk profillerinin farklarının belirlenmesini sağlar.

*TAKTİ* - 2: Olgunluk modeli için değerlendirme kriterlerinin, organizasyonlara özgü spesifik durumlara nasıl uyarlanacağı veya düzenleneceğini gösteren bir değerlendirme metodolojisine ihtiyaç vardır.

### **1.7.3. Normatif Amaçla Kullanılan Tasarım İlkeleri**

*NTİ* - 1: Normatif amaçla kullanılacak olgunluk modelleri, her bir aşama için en iyi performansın sağlanmasına yönelik geliştirme kriterleri içermelidir.

*NTİ* - 2: Normatif olgunluk modelleri, karar analizi içermelidir. Karar teorisine dayalı karar analizi, karar vericinin alternatifler arasından seçim yapmasını kolaylaştırarak hangi alternatifin amaçlar açısından daha uygun olduğunu belirlemesini sağlar.

*NTİ* - 3: Benimsenen metodoloji izlenecek modeldeki özellikleri sağlamış olmalı, geliştirme kriterlerinin nasıl somutlaştırılacağı, uygulanacağı, karar analizinin nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili bilgileri içermelidir. Bu metodolojinin modelin hedef kitlesi için kolay ulaşılabilir ve kapsamlı olması ve daha önce yapılan çalışmalara ilişkin toplanmış bilgileri içermesi de faydalı olacaktır.

## **1.8. SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ SEÇİMİ**

Literatürde süreç olgunluğunun değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiş çok sayıda olgunluk modeli mevcuttur. Bu nedenle, süreç olgunluk modeli kullanmak isteyen organizasyonlar, kendi ihtiyaçlarına tam olarak uymayan bir model seçme riskiyle karşılaşabilirler. Bu bağlamda, ilk ve en önemli soru, hangi süreç yönetimi olgunluk modelinin organizasyona en uygun olacağı sorusudur. Amy Van Looy vd. (2013), işletmelerin kendileri için uygun bir olgunluk modeli seçebilmeleri amacıyla bir karar aracı oluşturmuşlardır. Bu karar aracı 2010 yılı öncesinde geliştirilmiş 69 süreç olgunluk modeline dayalı, model seçimi için karar kriterleri içeren bir ankettir. Ankette yer alan 14 kriter, uluslararası düzeyde 11 akademisyen ve 11 uygulayıcının yer aldığı Delphi çalışması neticesinde belirlenmiştir. “BPMM Smart Selector” adı verilen karar ağacına çevrim içi “<http://smart-selector.amyvanlooy.eu/>” adresinden ücretsiz olarak erişilmektedir (Looy, 2013). 14 soruluk ankete verilen cevaplara

karşılık gelen uygun olgunluk modellerinin listelendiği seçim tablosunun bir örneği Şekil 3’te yer almaktadır.

Bu çalışma, ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak olgunluk modelini nasıl seçileceğine ilişkin yeterli bilgiye sahip olmayan işletmelerin ve uygulayıcıların sürece ilişkin genel resmi görebilmeleri açısından önem taşımaktadır.

**Şekil 3: Smart-Selector Seçim Tablosu Ekran Görüntüsü**

| Your selection                          |                                   |  |                                   |  |
|---|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <a href="#">← Back to questionnaire</a> |                                   | <a href="#">Show/hide additional info</a>          |                                   | <a href="#">Ready? Give us your feedback!</a>      |
|   |                                   | <a href="#">← Previous</a>                         |                                   | <a href="#">Next →</a>                             |
| Page 1 of 1                             |                                   |  |                                   |  |
|   | IDS                               | OMG  | ROS                               | SEI  |
| Capabilities                            | Basic + Culture + Structure       | Basic + Culture + Structure                        | Basic + Culture + Structure       | Basic + Culture + Structure                        |
| Architecture type                       | Both                              | Only staged  | Both                              | Both   |
| Architecture details                    | Implicit prescriptive             | Explicit prescriptive                              | Implicit prescriptive             | Explicit prescriptive                              |
| Type of business processes              | Generic                           | Generic  | Generic                           | Generic  |
| Rating scale                            | Both                              | Both   | Only qualitative data             | Only qualitative data                              |
| Data collection technique               | Only subjectively                 | Only objectively                                   | Both                              | Only objectively                                   |
| Purpose                                 | Raising awareness<br>Benchmarking | Raising awareness<br>Benchmarking<br>Certification | Raising awareness<br>Benchmarking | Raising awareness<br>Benchmarking<br>Certification |
| Validation                              | Yes, for the application          | Yes, for the application                           | Yes, for the application          | Yes, for the application                           |
| Nr. of business processes               | All                               | More   | All                               | More   |
| Assessment duration                     | Day<br>Week                       | Week<br>Longer than a week                         | Longer than a week                | Longer than a week                                 |
| Assessment availability                 | Fully known                       | Fully known  | Fully unknown                     | Fully known  |
| Functional role of respondents          | No, only internal respondents     | Yes, also external respondents                     | No, only internal respondents     | No, only internal respondents                      |
| Nr. of assessment items                 | 0-19                              | 300 or more  | 300 or more                       | 300 or more  |
| Direct costs                            | No, charged                       | No, charged  | Missing                           | No, charged  |

Kaynak: Looy (2013)

## 1.9. SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ ÇALIŞMALARI

Süreç yönetimi olgunluk modellerinin kökeni daha eski olsa da konu hakkında yapılmış çalışmaların önemli bir kısmı 2000 yılından sonra gerçekleşmiştir. Aşağıda tarihsel olarak belli başlı bazı çalışmalardan bahsedilecektir.

Mauil vd. (2003), süreç yeniden yapılandırma programlarının olgunluk seviyelerinin belirlenmesi amacıyla kapsamlı bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yazarlar, organizasyonları değişim programlarında kaydettikleri ilerlemeye göre beş gruba ayırmıştır. Birinci grupta, süreç yeniden yapılandırma projelerinin ilk evrelerinde bulunan organizasyonlara 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 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. Ancak bu gruplandırmanın kesin ölçüm ve bilgilere dayalı olarak gerçekleştirilememesi ve olgunluk ile ilgili gelişim sürecinin doğrusal olmaması, süreç yeniden yapılandırma projelerinin olgunluk düzeyinin belirlenmesini zorlaştırmaktadır.

Fisher (2004), çok boyutlu ve doğrusal olmayan bir süreç yönetimi olgunluk modeli sunmuştur. Modelin ilk boyutunu değişim faktörleri oluşturmaktadır ve bu faktörler; kontrol, insan, teknoloji, süreç ve strateji şeklinde sıralanmıştır. Modelin ikinci boyutunu olgunluk seviyeleri oluşturmaktadır. Bu seviyeler; başlangıç noktası, taktik, entegrasyon, süreç odaklılık, optimize edilmiş işletme ve akıllı ağ şeklinde sıralanmıştır ve her seviye için işletmenin hangi durumda olacağı ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca yazar, her işletmenin bir üst olgunluk aşamasına ulaşmak için yerine getirilmesi 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 sunulmuştur.

Harmon (2004), Yetenek Olgunluk Modelinde sunulan beş olgunluk seviyesine dayalı bir süreç yönetimi olgunluk modeli geliştirmiştir. Harmon 'a göre işletmenin bulunduğu seviyeden, bir sonraki seviyeye yükselmesi için bir dizi birbiri ile ilişkili kabiliyete sahip olması gerekmektedir. Tanımlanmış olan kabiliyet alanlarının tamamlanmasından sonra bir sonraki olgunluk seviyesine ulaşabilmektedir. Her bir olgunluk seviyesinde işletmenin hangi adımları tamamlamış olacağı, bir sonraki seviye için hangi adımların atılması gerektiği ile ilgili bilgiler verilmiştir. Ayrıca altı sigma projelerinin idealde dördüncü olgunluk seviyesinde devreye girmesi gerektiği beklenirken, uygulamalarda işletmelerin bu seviyeye ulaşmadan altı sigma projelerini başlattığı ifade edilmiştir.

Rummler-Brache Grup (2004;aktaran Kabak, 2013), ilk olarak 1990 yılında Geary Rummler ve Alan Brache tarafından yayınlanan "Improving Performance" adlı kitapta yer alan ve süreç yenileme ve değişim yönetimi ilkelerine göre hazırlanmış olan "Süreç Performans İndeksi (PPI)" modeline göre farklı sektörlerden

firmaların olgunluk düzeylerinin değerlendirildiği bir araştırma yayınlamıştır. Olgunluk modellerinde başarılı bir süreç yönetimi için gerekli 10 kritik başarı faktörü stratejik uyum, bütünsel yaklaşım, süreç bilinci, 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: süreç yönetimi başlangıç aşaması, süreç yönetimi evrimi aşaması ve süreç yönetimi uzmanlığı aşaması.

Melenovsky ve Sinur (2006; aktaran Kabak,2013), Gartner tarafından geliştirilen ve altı olgunluk seviyesi içeren süreç yönetimi olgunluk modelini detaylı olarak incelemiştir. Sunulan modeldeki olgunluk seviyeleri; operasyonel yetersizliğin anlaşılması, süreç farkındalığı, süreç içi otomasyon ve kontrol, süreçler arası otomasyon ve kontrol, işletme değer kontrolü, çevik işletme yapısı olarak ifade edilmiştir. Bunun yanında olgunluk seviyesine etki eden kritik başarı faktörleri; stratejik uyumluluk, kültür ve liderlik, insan, yönetim, metotlar ve bilgi teknolojisi olarak sıralanmıştır. Çalışmada, belirtilen olgunluk faktörlerinin olgunluk seviyeleri 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 vd, (2007), var olan süreç yönetimi olgunluk modellerinin, süreçlerin işletmelerde değer oluşturma işlevi görmesi gerektiğini var olan çoğu modelin göz önüne almadığını ifade ederek, Değer Odaklı Süreç Olgunluk Modeli (vPMM) adını verdikleri, süreçler aracılığı ile değer oluşturma odaklı yeni bir süreç yönetimi olgunluk modeli sunmuşlardır. Olgunluk seviyeleri, Yetenek Olgunluk Modelinde sunulduğu şekliyle beş aşamalı olarak ele alınmıştır. Bu beş olgunluk seviyesinde, süreç yönetimi açısından hangi durumda olunacağına dair bilgilerle birlikte, her bir seviyede işletmenin değer oluşturma kapasitesine ilişkin bilgiler de verilmiştir. Ayrıca modelde her bir seviye, anahtar süreç alanları, bu anahtar süreç alanlarının hayata geçirilmesi için gerçekleştirilmesi gereken spesifik uygulamalar ve ulaşılması hedeflenen spesifik amaçlar da sunulmuştur.

Tonia DeBruin (2009), süreç yönetimi, süreç yönetimi gelişimi ve süreç yönetimi olgunluğu kavramları üzerinde Delphi çalışmaları ve karşılaştırmalı vaka çalışmaları ile desteklenmiş çok kapsamlı bir 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 grup altında tanımlanan modellere ilişkin olgunluk aşamaları ve olgunluk faktörleri ile ilgili kısa bilgiler vermiştir. Bruin, süreç yönetimi olgunluk modelleri arasından seçtiği üç modeli inceleyerek yapı, temel amaç, olgunluk aşamaları vb. kriterler bakımından karşılaştırmalı analizini bir tablo şeklinde sunmuş, uygulayıcılar ve akademik çalışmalar için kapsamlı bir kıyaslama imkânı sağlamıştır.

McCormack vd. (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 anahtar dönüm noktaları tespit edilmiştir. Anahtar dönüm noktalarının olgunluk seviyesi için ne kadar önemli bulunduğu dair sonuçlar tablo olarak gösterilmiştir.

Rohloff (2009), kendisine özgü bir süreç yönetimi uygulama çerçevesine sahip firmaların olgunluk seviyesinin değerlendirilmesi amacıyla, Süreç Yönetimi Olgunluk Değerlendirme Modeli (PMMA) modeli adını verdiği bir süreç yönetimi olgunluk modeli sunmuştur. Rohloff, çalışmasında ilk olarak Siemens firmasında uygulanmakta olan süreç yönetimi uygulama çerçevesi 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, uygulama adımlarını ve bir uygulamaya ilişkin sonuçları ayrıntılı bir şekilde aktarmıştır. Yazar, modelin küçük değişikliklerle genel anlamda süreç yönetimi faaliyetlerinin olgunluk seviyelerinin belirlenmesi amacıyla da kullanılabileceğini ifade etmiştir.

Zwicker vd. (2010), mevcut süreç yönetimi olgunluk modellerinin kamu yönetimi alanının özel gereksinimlerini karşılamadığı ve kamu yönetimi alanında uygulamak için uygun olmadığını ifade ederek 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 artıracığı şeklindedir. Kamu sektörü ve özel sektörde faaliyet gösteren organizasyonların operasyonel farklılıklarını ortaya koyan araştırmacılar, bu farklılıklar ışığında geliştirdikleri olgunluk faktörlerini (strateji, tasarım, uygulama, kontrol, insan ve kültür) kamu

yönetimi alanının spesifik özelliklerine göre tanımladıklarını ifade etmektedir. Her bir faktör için de organizasyonun hizmet kalitesini artıracak faaliyetler sunulmuştur. Ayrıca önerilen model ile mevcut süreç yönetimi olgunluk modellerinin karşılaştırması yapılmıştır. Buna göre temel farklılıklar şu şekilde ifade edilmiştir: kamu yönetimi odaklılık ve 48 saat içerisinde hizmetin tamamlanmasına yönelik amaç.

Klimas (2011), bir organizasyonda dengelenmiş ve standart faaliyetlerin 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 (PEMM)" 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 seviyelerini 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.

Röglinger vd. (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 tasarım prensipleri sunmuştur. Çalışmada, Fisher'ın (2004) süreç yönetimi olgunluk modeli, Hammer'in (2007) süreç ve organizasyon olgunluk modeli, Rosemann ve de Bruin'in süreç yönetimi olgunluk modeli gibi geniş çapta kabul görmüş on olgunluk modelinin belirlenen tasarım ilkelerine göre karşılaştırmasını sunmuştur.

Ruzevicius vd. (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 vd. tarafından sunulan süreç yönetimi olgunluk modeli kullanılmıştır. Yapılan çalışma neticesinde Rosemann vd tarafından sunulan süreç yönetimi olgunluk modeline, İş Süreçleri Yönetim Profesyonelleri Derneği (ABPMP) tarafından sunulan süreç

yaşam döngüsü modelinin aşamaları dördüncü bir boyat olarak eklenerek "Entegre Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli" adı verilen yeni bir model oluşturulmuştur. Çalışmada, organizasyonların olgunluk seviyesine göre süreç yönetimi yaşam döngüsünün hangi aşamasında olduklarına dair bilgilere de yer verilmiştir.

Looy vd. (2013), uygulayıcıların süreç yönetimi olgunluk modelleri seçimi yapmalarına yardımcı olmak amacıyla on dört sorudan oluşan bir değerlendirme formu aracılığı ile kullanıcıların kendi durumlarına en uygun süreç yönetimi olgunluk modelini seçmelerini sağlayan bir karar verme aracı tasarlamışlardır.

Kabak (2013), en yaygın uygulanan süreç yönetimi olgunluk modellerinden biri olan "Süreç ve Organizasyon Olgunluk Modeli" ile İzmir'de faaliyet gösteren bir yüksekokulun iş süreçlerinin süreç olgunluk seviyeleri ve organizasyon süreç yönetimi olgunluk seviyesini değerlendirilmiş ve sonuçlara göre iyileştirilmesi gereken kapasite alanlarını belirlemiştir.

AlShathry(2016), Suudi Arabistan'daki işletmelerin süreç yönetimi seviyelerini araştırmak için Harmon'ın olgunluk modelini kullanarak 10 farklı Suudi şirkette çalışma gerçekleştirmiştir. Suudi örgütleri arasında süreç yönetimi kavramlarına yönelik olumlu tepkiler olmasına rağmen, pratik anlayışının henüz olgunlaşmamış olduğu sonucuna varmıştır. Yazar ek olarak bazı kuruluşların çekirdek iş süreçleri için tanımlanmış süreç sahiplerinin olmadığı, performansları için ölçülebilir hedeflerinin bulunmadığı, birçok firmanın başlıca süreç yönetimi çabasının çoğunlukla süreç çıktısı ve performanstan ziyade süreç faaliyetlerine odaklanmak olduğu yorumunu yapmaktadır.

Tarhan vd. (2016), ilgili alandaki sınırlı deneysel çalışmalar, uygulamalarının yönlendirilmesinde bu modellerin sınırlı miktarda uygulanabilir özelliğe sahip olması gibi bazı zorlukların, olgunluk modellerinin yaygın kullanımını engellediğini öne sürmüştür. Yazarlar, iş süreci olgunluk modelleri hakkında yapılan araştırmaların durumunu anlamak ve gelecekteki araştırmalar için fırsatları belirlemek amacıyla sistematik bir literatür taraması gerçekleştirmiştir. Dijital kütüphanelerden 1990 ve 2014 yılları arasında iş süreç olgunluğu, iş süreci yönetimi olgunluğu ve süreç oryantasyon olgunluğu konularında yayınlanmış 2899 model arasından 61 tanesini seçerek üzerinde çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Son on yılda ilgili alanda birçok olgunluk modeli önerilmesine rağmen bu modellerin geçerliliğini ve kullanılabilirliğini ortaya koyan ampirik kanıt seviyesinin yetersiz olduğu sonucuna varmışlardır. Yazarlar süreç yönetimi hakkındaki araştırmaların henüz erken aşamada olduğunu ve



metodik uygulamalar konusunda akademik literatürün yoksun olduğuna dikkat çekerken gelecekteki araştırmacılara şunları önermektedir:

- Mevcut modelleri, normatif özelliklere güçlü bir vurgu yaparak bağdaştırmak
- Modellerin geçerliliğini ve kullanılabilirliğini göstermek için ampirik çalışmalar yapmak
- Olgunluk seviyesini değerlendirmek için kullanılan değerlendirme yöntemini, değerlendirme için referans çerçevesi gören olgunluk modelinden ayırmak

Tarhan vd. (2016), inceledikleri modellerden yalnızca dokuz tanesinin akademik araştırma alanında dikkat çekmeleri açısından “öncü” olarak kabul edildiğini vurgulamışlardır. Bu modeller kaynakları ile beraber aşağıda listelenmiştir.

- Süreç Modeli Olgunluk Modeli (Rosemann ve DeBruin, 2005)
- Süreç Olgunluk Modeli (Fisher, 2004)
- Süreç Olgunluğu Merdiveni (Harmon, 2004)
- Süreç Olgunluk Modeli (OMG, 2008)
- İş Süreci Oryantasyonu Olgunluk Çerçevesi (Willaert vd., 2007)
- Süreç Oryantasyonu Olgunluk Modeli (McCormack ve Johnson, 2001)
- Süreç ve İşletme Olgunluk Modeli (Hammer, 2007)
- Süreç Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi (Rohloff, 2009)
- Değer Odaklı Süreç Olgunluk Modeli (Lee vd., 2009)

Listelenen bu modeller öne çıkmış olsa da rakamlar akademik literatürde yaygın olarak kabul edilen ve uygulamada geniş çapta tercih edilen tek bir modele işaret etmemektedir. Tarhan ve arkadaşların çalışması gösteriyor ki araştırmacıların ilgisi modellerin geçerliliği üzerine ampirik çalışmalar yapmak yerine, yeni model geliştirilmesi ve yayınlanması yönündedir. Olgunluk modellerinin kavramsal gelişiminin ötesine geçerek faydası ve kullanılabilirliğini göstermek ve odak noktasının daha çok model değerlendirme üzerine kayması gerektiği yazarlar tarafından tavsiye edilmektedir. Model uygulaması ve onaylanması konusundaki sınırlı sayıda çalışma, uygulayıcıların potansiyel uygulamalara yönelik bir iş vakası oluşturmasını zorlaştırmakta ve bu da uygulamada modellerin yaygın olarak kabul görmesini

olumsuz yönde etkilemektedir. Mevcut BPMM'lerin daha eyleme dönüştürülebilir hale getirilmesi için belirgin bir ihtiyaç vardır.

Bu bilgiler ışında çalışmanın ikinci bölümünde literatürde en çok atıfta bulunulan üç olgunluk modeli (OMG (2008), Rosemann ve DeBruin(2005), Hammer (2007)) incelenecektir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### YAYGIN KULLANILAN SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ

#### 2.1. OMG SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ

Sürekli iyileştirme; küçük, evrimsel ve inovatif adımlar ile mümkün hale gelmektedir. Object Management Group (OMG) konsorsiyumunun belirlediği standartlarda, Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli adımları ardışık beş olgunluk seviyesinden meydana gelmektedir. Object Management Group 700'ün üzerinde satıcı, geliştirici ve son kullanıcı üyeliği ile dünyanın en büyük yazılım konsorsiyumudur. 1989 yılında kurulmuş olup misyonu dağınık bilgisayar sistemlerinin geliştirilmesi için Nesne Teknolojisi (OT) teori ve pratiğinin düzenlenmesidir. İş Süreçleri Olgunluk Modellerinin ilk sürümü, 2008 yılında Object Management Group tarafından 496 sayfalık kapsamlı bir rapor olarak sunulmuştur. Bu bölümde aktarılan bilgiler bu doküman temel alınarak özetlenmektedir.

Şekil 4'te gösterilen beş olgunluk seviyesi, organizasyon süreçlerinin olgunluğunu ölçmek ve süreç kabiliyetini değerlendirmek için bir ölçek tanımlamaktadır.

Şekil 4: OMG Modeli Olgunluk Seviyeleri



Kaynak: OMG (2008)

Sistemin beş seviye olarak tasarlanması, iyileşme çabalarının önceliklendirilerek, süreç olgunluğunun arttırılmasına olanak sağlamaktadır. Her olgunluk seviyesi bir süreç kabiliyeti seviyesini gösterir. Örneğin ikinci olgunluk seviyesindeki bir işletmenin süreç kabiliyeti, sağlam bir iş birimi yönetimi uygulaması sayesinde disiplinli süreçler yaratarak faaliyetlerini iyileştirebilmesine imkan sağlar. Organizasyonların mevcut kabiliyetlerinin farkında olması, potansiyel iyileştirme çabalarının olası sonuçlarını tahmin etmesine de olanak sağlamaktadır. Ayrıca bir kuruluşun olgunluk seviyesi, gelecekteki performanslarını öngörme yeteneği de sağlar. Beş olgunluk seviyesi, yönetim odağı ve birincil hedefi açısından kısaca şöyle açıklanabilir (OMG, 2008):

- İLKEL - "*Yangınla Mücadele*" : Belirli bir hedef yoktur. Bu organizasyonlarda başarı, kanıtlanmış süreçlerin kullanılmasına değil, örgüt içindeki kişilerin becerilerine ve kahramanlıklarına bağlıdır.
- YÖNETİLEBİLİR - "*İş Birimi Yönetimi*" : Amaç, her bir iş birimi veya projede yönetim temeli oluşturmaktır.
- STANDARTLAŞTIRILMIŞ - "*Süreç Yönetimi*" : Amaç, ürün/hizmet sağlarken işlerin nasıl yürütüleceği konusunda tutarlılık oluşturmak için ilişkili süreçler ve ortak bir organizasyonel süreç altyapısı oluşturmak ve kullanmaktır.
- ÖNGÖRÜLEBİLİR - "*Yetenek Yönetimi*" : Amaç, varyasyonların kontrol altına alınmasıyla öngörülebilir sonuçlar elde etmek üzere organizasyonel süreç altyapısının ve ilişkili süreçlerin kabiliyetini yönetmektir.
- YENİLİKÇİ - "*Değişim Yönetimi*" - Amaç, kuruluşun süreçlerini ve sonuçta ortaya çıkan ürün/hizmetlerini; kusur/problem önleme ve planlı yenilikçi iyileştirmeler yoluyla sürekli olarak iyileştirmektir.

Bu sistemde "olgunluk seviyesi", olgun bir süreç kültürüne ulaşmak için basamak olarak kullanılan, iyi tasarlanmış bir alan olarak tanımlanır. Ulaşılmış olan her olgunluk seviyesi; bir önceki olgunluk seviyesinde oluşturulmuş kritik uygulama kümelerini stabilize eden, sürekli iyileştirme için altyapıyı şekillendiren bir dizi süreç hedefi içermektedir. Modelin her aşaması, sürecin başka bir bileşenini iyileştirerek süreç kabiliyetinde artış sağlamaktadır. Birinci olgunluk seviyesi hariç her olgunluk seviyesi, tanımlanmış bir dizi süreç alanından oluşmaktadır. OMG'nin geliştirdiği sistemde süreç alanları, ortak üst düzey bir amaç için gruplanmış hedef kümeleri

olarak tanımlanabilir. Süreç alanları, olgunluk seviyeleri gibi süreç kabiliyetinin bir göstergesidir. Olgunluk seviyeleri, süreç alanları kümesinde yer alan hedeflerin başarısıyla ölçülmektedir. Bir olgunluk seviyesine ulaşmak için ele alınması gereken sorunları da belirleyen süreç alanları Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3: OMG Olgunluk Seviyelerine Göre Süreç Alanları**

| <b>Olgunluk Seviyesi</b>         | <b>Amaç</b>   | <b>Odaklanılan Süreç Alanları</b>   |
|----------------------------------|---|---|
| <b>5<br/>Yenilikçi</b>           | Kuruluşun süreçleri devamlı olarak iyileştirilmektedir  | Organizasyonel İyileştirme Planlaması<br>Organizasyonel Performans Uyumlaştırma<br>Kusur ve Problem Önleme<br>Sürekli Yetenek İyileştirme<br>Örgütsel Yenilikçi İyileştirme<br>Örgüt Geliştirme Dağıtımı  |
| <b>4<br/>Öngörülebilir</b>       | İş süreçleri, öngörülebilir sonuçlar sağlamak için kantitatif olarak yönetilir                            | Kurumsal Ortak Varlık Yönetimi<br>Organizasyonel Yetenek ve Performans Yönetimi<br>Ürün ve Hizmet Süreci Entegrasyonu<br>Nicel Ürün ve Hizmet Yönetimi<br>Nicel Süreç Yönetimi  |
| <b>3<br/>Standartlaştırılmış</b> | Organizasyon, ürün ve hizmet çalışmalarını gerçekleştirmek için standart süreçler ve varlıklar oluşturur. | Organizasyonel Süreç Yönetimi<br>Organizasyonel Yetkinlik Geliştirme<br>Organizasyonel Kaynak Yönetimi<br>Organizasyonel Konfigürasyon Yönetimi<br>Ürün ve Hizmet İşletme Yönetimi<br>Ürün ve Hizmet İş Yönetimi<br>Ürün ve Hizmet Hazırlama<br>Ürün ve Hizmet Dağıtımı<br>Ürün ve Hizmet İşlemleri<br>Ürün ve Hizmet Desteği |
| <b>2<br/>Yönetilebilir</b>       | Yöneticiler çalışma birimlerinde kararlı bir çalışma ortamı oluştururlar                                  | Organizasyonel Süreç Liderliği<br>Organizasyonel İş Yönetimi<br>İş Birimi Gereksinimleri Yönetimi<br>İş Birimi Planlama ve Taahhüt<br>İş Birimi İzleme ve Kontrol<br>İş Birimi Performansı<br>İş Birimi Yapılandırma Yönetimi<br>Kaynak Yönetimi<br>Süreç ve Ürün Güvencesi   |
| <b>1<br/>İlkel</b>               | Açık süreç veya organizasyonel destek olmaksızın bireysel çabalar   |   |

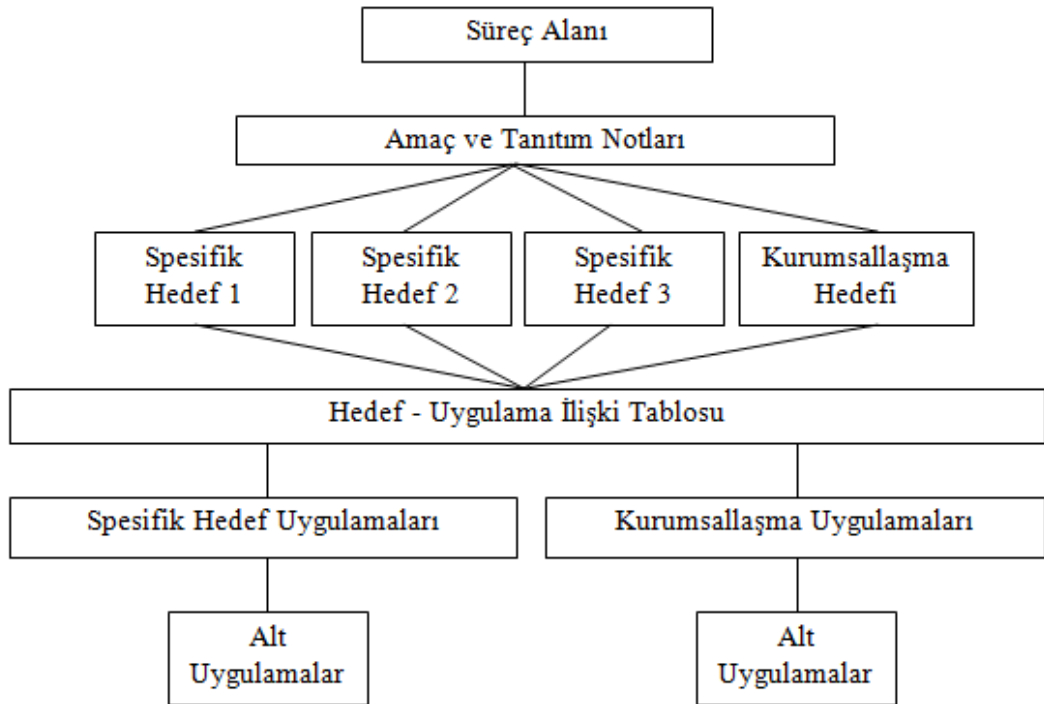
Kaynak: OMG (2008)

Her bir süreç alanı, birlikte gerçekleştirildiğinde süreç kabiliyetinin iyileştirilmesiyle ilgili hedeflere ulaşılmasını sağlayan uygulamalar kümesini tanımlamaktadır. Bir süreç alanının hedeflerine ulaşma yolları farklı iş birimleri ya

da çalışma grupları için farklılık gösterebilmektedir. Organizasyonlar belirli süreç alanına odaklanıyor ise, ilgili alanın tüm hedeflerine ulaşmaya çalışmalıdır. Süreç alanları hedeflenen olgunluk seviyesine ulaşmanın şartı olarak kabul edilir. Yani bir olgunluk seviyesine ulaşmak için, bu olgunluk seviyesi ile ilgili süreç alanlarının tümü karşılanmalı ve süreçler kurumsallaştırılmalıdır.

Her süreç alanı Şekil 5’te verildiği üzere, “Amaç ve Tanım Notları”, “Spesifik Hedefler”, “Kurumsallaşma Hedefi”, “Hedef-Uygulama İlişki Tablosu”, “Spesifik Hedef Uygulamaları”, “Kurumsallaşma Uygulamaları” ve “Alt Uygulamalar” olmak üzere yedi bileşene sahiptir. Spesifik hedefler iki veya üç adet olabilirken kurumsallaşma hedefleri standarttır ve her süreç alanına uyarlanabilir. Bir organizasyonun olgunluk seviyesinin değerlendirilmesinde ve süreç iyileştirmelerinin planlanmasında tüm bu bileşenler göz önünde bulundurulur. Diğer bileşenler aynı zamanda kullanıcılara modelin yorumlanmasında ve uygulanmasında da rehberlik etmesi amacı ile kullanılır. Spesifik ve kurumsallaşma hedeflerinin derecelendirilmesi ile süreç alanlarının dereceleri belirlenmekte, süreç alanlarının derecesi ise olgunluk seviyesini tanımlamaktadır.

Şekil 5: OMG Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli Süreç Alanı Bileşenleri



Kaynak: OMG (2008)

Hatırlatmakta yarar var ki süreç yönetimi olgunluk modeli bir kuruluşun işini yürütmesi için ihtiyaç duyduğu tüm süreçleri açıkça tanımlamaz. Organizasyonlar, süreç yönetimi olgunluk modelinde yer almayan kendilerine özgü işlemlerini tanımlamak ve uygulamak zorunda kalabilir. Örneğin, bir kuruluş belirli devlet kurumlarına belirli raporlar hazırlama ve sunma ile ilgili işlemlere sahip olabilir.

OMG Süreç Yönetimi Olgunluk Modelinin önceliği, ayrı ayrı iş birimlerine veya çalışma gruplarına yönelik değil, kurum genelinde değer taşıyan süreçlere odaklanmaktır. Takip eden başlıklarda, her olgunluk seviyesinin özellikleri ayrı ayrı açıklanacaktır.

Zwicker vd. (2010), OMG modelinin, mevcut süreç olgunluk modelleri içerisindeki en kapsamlı CMM tabanlı süreç yönetimi olgunluk modeli olduğunu ifade etmiştir. Rohloff (2011), mevcut modellerin çoğunun süreç yönetimi olgunluğunu sadece tek boyutlu olarak ele aldığını ve uygulama yönünden zayıf olduklarını ifade ederken, OMG (2008), Hammer (2007) ve Rosemann ve DeBruin (2005) tarafından geliştirilen modellerin uygulanma ve kapsam bakımından istisnai modeller olduğunu belirtmiştir. Röeglinger ve Pöppelbuss (2011), OMG modelinin hem tanımlayıcı, hem normatif hem de karşılaştırma amaçlı olarak kullanılabilir bir yapıda olduğunu ifade etmiştir.

### **2.1.1. Olgunluk Seviyesi 1: Başlangıç Seviyesi**

Başlangıç seviyesinde, süreç uygulamaları ve sonuçları tutarlı değildir. İşlemler nadiren tanımlanmakta veya belgelenmekte, tanımlı süreçler nadiren izlenmektedir. Organizasyon genelinde süreç uygulanması için istikrarlı bir ortam sağlamamaktadır. Aşırı iş yükü, başlangıç seviyesindeki organizasyonlarının tipik bir özelliğidir. Bireyler görevlerini yerine getirirler de, bunu yaparken kişisel yöntemler kullanırlar. Bu organizasyonlarda başarı, kanıtlanmış süreçlerin kullanılmasına değil, örgüt içindeki kişilerin yetkinliklerine ve kahramanlıklarına bağlıdır. Süreç yeteneği, organizasyonun değil, bireylerin bir özelliğidir. Bu tutarsız çevreye rağmen, birinci seviyedeki organizasyonlar genellikle işe yarayan ürün ve hizmetler üretebilmelerine rağmen sık sık bütçe aşılma, programlara uyulamama ve verimlilik düşmektedir. Bu kuruluşlar iş ortamındaki değişikliklere uyum sağlamaya çalışırken büyük zorluklarla karşılaşmaktadır.

Model perspektifinden bakıldığında, birinci olgunluk seviyesindeki bir organizasyon, ikinci seviye için tanımlanmış süreç alanları ile ilgili hedefleri henüz yerine getirmemiştir.

### **2.1.2. Olgunluk Seviyesi 2: Yönetilebilir Seviye**

İkinci olgunluk seviyesinde, her iş birimi ve proje; temel planlama ve yönetim süreçlerini oluşturmuştur ve ürünlerini/hizmetlerini geliştirmek, hazırlamak, konuşlandırmak, yürütmek ve desteklemek için gerekli tüm faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Üst ve orta yönetim, süreç iyileştirme için destek ve koordinasyon sağlamakta, iş birimleri ve projelerin sorumluluklarını belirleyerek iş akışını kontrol etmektedir.

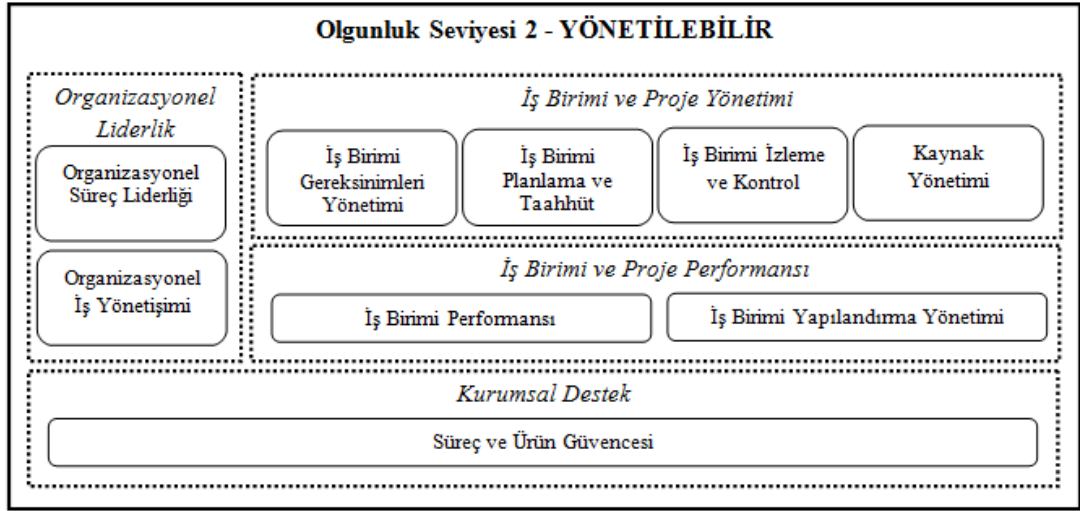
Önceki çalışmalar, iş birimi gereksinimleri ve geçmiş deneyimlerden edinilen tecrübeler yardımı ile belirlenen sorumluluklar gerçekçidir. Yöneticiler, maliyetleri, çizelgeleri, iş hacmini, gereksinimler ve sorumlulukları yerine getirme esnasında karşılaşılan sorunları analiz etmektedir. Söz konusu seviyede üst yönetimin birincil olarak ilgilendiği değişkenler maliyet, zamanlama ve iş hacmidir. Kalite konusunda farkındalık sağlanmış olmasına rağmen kalite hedefleri üst yönetimin birincil yönetim kaygısı değildir.

Bu seviyede süreçler, iş birimleri arasında farklılık gösterebilir. Süreç yönetimi ile ilgili kurumsal politikaların oluşturması ve iyileştirilmesi faaliyetlerindeki üst yönetim desteği bu seviyeye ulaşmak için en önemli gerekliliktir. Ayrıca organizasyon ortamı, iş birimlerinin süreçleri tutarlı bir şekilde yerine getirmelerine izin verecek şekilde dengelenmelidir.

İkinci olgunluk seviyesindeki organizasyonların elde ettiği bu disiplin, stres anlarında mevcut uygulamaların korunmasını sağlamaktadır. İş birimleri, belgelenmiş planlar, süreçler ve prosedürlere göre faaliyet göstermekte ve yönetilmektedir. Ürünler/hizmetler genellikle planlanan program ve bütçe dâhilinde teslim edilmektedir. Bu seviyede, söz konusu kabiliyetleri yaratan dokuz adet süreç alanı mevcuttur.



Şekil 6: OMG 2. Olgunluk Seviyesi Süreç Alanları



Kaynak: OMG(2008)

Organizasyonel Süreç Liderliği, organizasyonun süreç iyileştirme faaliyetlerinin yönetimi ve performansı konusunda yönetici desteği ve hesap verebilirliği sağlamaktadır. Organizasyonel İş Yönetişimi, organizasyonun çalışma şekli ve süreç çıktılarının yönetilmesi ve yürütülmesi konusunda üst yönetim kademesinde hesap verme sorumluluğu oluşturmaktadır. İş Birimi Gereksinimleri Yönetimi, çalışma birimi ve projelerin gerçekleştirdiği iş ile ilgili dokümanite edilmiş şartnamelerin oluşturulması ve yönetilmesi ile ilgilenmektedir. İş Birimi Planlama ve Taahhüt, iş birimi veya projenin faaliyetleri sürdürmek ve yönetmek için ihtiyaç duyduğu planları ve taahhütleri belirlemekte ve yönetmektedir. İş Birimi İzleme ve Kontrol, iş birimi veya projede ile ilgili iş atamaları, kaynaklar ve diğer çalışma faktörlerini ölçmekte, düzenlemekte ve takip etmektedir; performans ve sonuçları, gerekliliklere ve planlara uyumlu hale getirmektedir. İş Birimi Performansı, iş birimi yöneticisi ve çalışma gruplarının, kararlaştırılan sonuçları üretmesini sağlamaktadır. İş Birimi Yapılandırma Yönetimi, iş biriminin yapılandırma yönetimi (Configuration Management) içeriği ve değişikliklerini tanımlamakta, yönetmekte ve kontrol etmektedir. Kaynak Yönetimi, kuruluş dışındaki tedarikçilerden ürün/hizmet tedarik edilmesini yönetmektedir. Süreç ve Ürün Güvencesi, organizasyondaki ürün ve çabaların, geçerli yasalara, düzenlemelere, standartlara, organizasyon politikalarına, iş kurallarına, süreç tanımlarına ve iş prosedürlerine uygun olmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

### 2.1.3. Olgunluk Seviyesi 3: Standartlaştırılmış Seviye

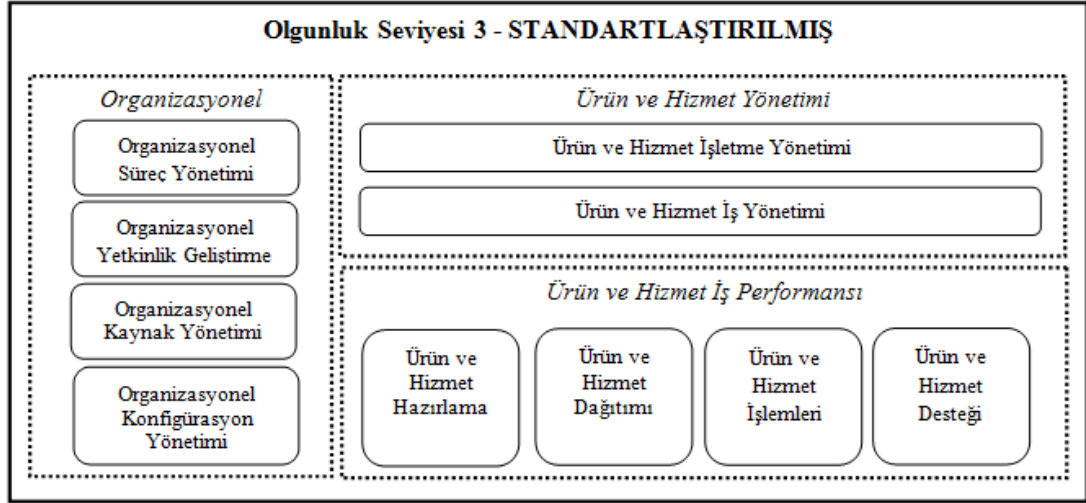
Üçüncü olgunluk seviyesinde, ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi, hazırlanması, dağıtımı, yönetilmesi ve desteklenmesi için gerekli standart süreçler belirlenmiş ve organizasyon genelinde kullanılmak üzere belgelenmiştir. Organizasyonun standart süreçleri iş süreçleri, destek süreçleri ve yönetim süreçleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bu süreçler, organizasyon genelinde faaliyetlerin tutarlı performans göstermesini sağlayan süreç tanımlarını içermektedir. Organizasyonun süreç faaliyetlerini koordine etmekten sorumlu bir birim de bulunmaktadır(örneğin süreç mühendisliği bölümü).

Örgütsel öğrenmeyi desteklemek adına bir organizasyon altyapısı kurulmuştur. Organizasyonun standart süreçlerini geliştirmek için kullanılan teknikler mevcuttur. Organizasyon genelinde öğrenilen dersler toplanmakta, düzenlenmekte ve birimlerin kullanması için ulaşılabilir hale getirilmektedir. Organizasyon, süreçlerinin performansı ve diğer karakteristik özelliklerini anlamak, iyileştirme faaliyetlerini belirlemek için veriler toplanmakta ve analiz edilmektedir. Personelin bilgi ve becerilerini geliştirmek üzere organizasyon genelinde bir program kurulmuştur.

Tanımlanmış süreçler, organizasyonun standart süreçlerinin özelleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Özelleştirme, bireysel çabaların spesifik ihtiyaçlarına yöneliktir (örneğin, farklı ürünler geliştirmek, farklı hizmet türleri sağlamak gibi). Tanımlı her süreç; girdi kriterleri, girdiler, standartlar ve prosedürler, faaliyetler, doğrulama mekanizmaları, çıktılar ve çıkış kriterleri gibi spesifik bilgiler içermektedir. Süreç iyi tanımlandığından, yönetim işin ilerleyişi ile iş faaliyetleri arasındaki ilişkiyi kolaylıkla takip edebilmektedir.

Tüm çalışma birimleri için ayrı bir süreç tanımlanmıştır (örneğin, süreç ve ürün güvence grubu, yapılandırma yönetimi grubu, süreç mühendisliği grubu, eğitim grubu vb.). Tanımlanmış her süreç, tutarlı ve bütünleşik alt süreçler içermektedir. Belli bir faaliyete dâhil olan farklı disiplinlerin süreçleri arasındaki ilişkiler iyi tanımlanmış, belgelendirilmiş ve istikrarlı olduğu doğrulanmıştır. Bu seviyede, söz konusu kabiliyetleri yaratan on adet süreç alanı mevcuttur.

Şekil 7: OMG 3. Olgunluk Seviyesi Süreç Alanları



Kaynak: OMG(2008)

Organizasyonel Süreç Yönetimi, organizasyonun standart süreçlerinin geliştirilmesi ve güçlü/zayıf yönlerinin analiz edilerek iyileştirilmesi ile ilgilenebilir. Organizasyonel Yetkinlik Geliştirme, faaliyetlerin standart süreçler aracılığıyla gerçekleştirilmesi için gerekli olan işgücü yetkinliklerinin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Organizasyonel Kaynak Yönetimi, ürün/hizmetleri geliştirmek, hazırlamak, dağıtmak, yönetmek ve desteklemek için gerekli kaynaklarının tahsisi ve tayinini planlamakta ve yönetmektedir. Organizasyonel Yapılandırma Yönetimi, ürün/hizmet ana hatlarındaki içerik ve değişikliklerin tanımlanması, yönetilmesi ve kontrol edilmesi ile ilgilenebilir. Ürün ve Hizmet İşletme Yönetimi, ürün/hizmet arzının, işletme ve finansal yönlerini planlamakta ve yönetmektedir. Ürün ve Hizmet İş Yönetimi, tanımlanmış süreçler aracılığı ile ürün/hizmet oluşturma faaliyetlerini ve sonuçlarını planlama ve yönetme ile ilgilenebilir. Ürün ve Hizmet Hazırlığı, ürün/hizmet oluşturma faaliyetlerinin gereksinimlerini belirlemekte ve geliştirmektedir. Ürün ve Hizmet Dağıtım, ürün/hizmet oluşturma faaliyetlerinin desteklenmesi adına kişi, ekipman, bilgi işlem/iletişim altyapısı, sarf malzemeler gibi kaynakların atanması ile ilgilenebilir. Ürün ve Hizmet İşlemleri, ürün/hizmet oluşturma faaliyetlerinin müşteri talepleri doğrultusunda gerçekleştirilmesi sağlamaktadır. Ürün ve Hizmet Desteği, ürün/hizmet oluşturma operasyonlarının sürdürülebilmesi için gerekli altyapı, sarf malzemeleri ve diğer kaynakların sağlanması ve yönetilmesi ile ilgilenebilir.

#### 2.1.4. Olgunluk Seviyesi 4: Öngörülebilir Seviye

Üçüncü olgunluk seviyesindeki bir organizasyonda, performans ve kalite için ulaşılabilir nicel hedefler belirlenmiş olup son kullanıcı ve organizasyon ihtiyaçlarına göre şekillendirilmiştir. Hedeflerin ulaşılabilir nitelikte olması, tanımlanmış süreç ve planların niceliksel olarak analiz edildiği ve bu hedeflere ulaşma kabiliyetine sahip olduğu anlamına gelmektedir.

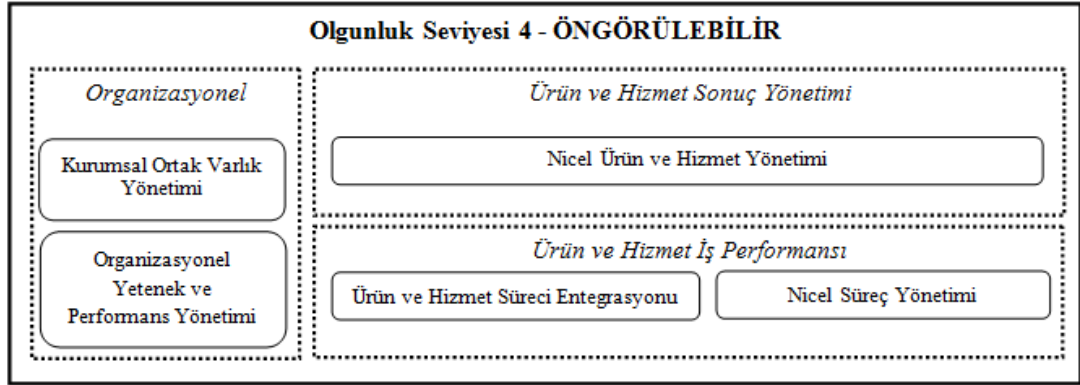
Varyasyonların nicel olarak anlaşılması, azaltılması ve kontrol edilmesi; elde edilecek performans ve kalite sorunlarının istatistiksel olarak tahmin edilmesi; performans ve kalite hedeflerine ulaşmak için süreç düzeltici eylemlerde bulunulması dördüncü olgunluk seviyesinin öncelikli ilgi alanlarıdır.

Nicel tahminler, performans ve kalite ile ilgili nicel hedeflerle doğrudan ilişkilidir. Performansa ve kaliteye önemli ölçüde katkıda bulunması beklenen çalışmalar istatistik ve diğer nicel teknikler kullanılarak kontrol edilmektedir. Bu seviyedeki öncelikli faaliyetler şu şekilde özetlenebilir:

- Organizasyonel süreç varlıklarının oluşturulması ve yönetilmesi
- Ürün/hizmetlerin geliştirilmesi, hazırlanması, dağıtılması, işletilmesi ve desteklenmesi ile ilgili farklı süreçlerinin bütünleştirilmesi
- Önceden tanımlanmış ve kararlaştırılmış performans ve kalite hedeflerine ulaşma kapasitesine sahip tanımlanmış süreç ve planların oluşturulması
- Faaliyetlerin nicel olarak yönetilmesini desteklemek amacıyla organizasyon genelinde verilerin toplanması ve analiz edilmesi
- Faaliyetlerin performans ve değişiminin yönetilmesi
- Nicel performans ve kalite hedeflerinin başarısının yönetilmesi

Dördüncü seviyede, farklı faaliyetler için farklı yöntemler kullanılması normaldir. Bazı durumlarda kontrol çizelgeleri kullanılabilirken, diğer durumlarda regresyon analizi, histogramlar, çizgi grafikleri veya başka yöntemler kullanılabilir. Bu seviyesindeki organizasyonlar, nicel limitler içinde faaliyet gösterildiği için kontrol edilebilir, ölçülebilir ve öngörülebilir olarak nitelendirilebilir. Bu sayede ürün/hizmetlerin performans ve kalitesi tahmin edilebilir istisnai varyasyonların farkına varılabilir ve düzeltici eylemler gerçekleştirilebilir. Bu seviyede, söz konusu kabiliyetleri yaratan beş adet süreç alanı mevcuttur.

Şekil 8: OMG 4. Olgunluk Seviyesi Süreç Alanları



Kaynak: OMG(2008)

Kurumsal Ortak Varlık Yönetiminin temel amacı, organizasyonel süreç varlıklarının belirlenerek süreçlerin performansını, kalitesini, döngü süresini, iş hacmini ve tahmin edilebilirliğini geliştirmek amacıyla bu ortak varlıklardan yararlanılmasını sağlamaktır. Organizasyonel süreç varlıkları, organizasyon genelinde elde edilen tecrübelerin, organizasyon dâhilinde kullanılmak amacıyla dökümanite edilmesi olarak tanımlanabilir. Organizasyonel Yetenek ve Performans Yönetimi, organizasyondaki standart süreç kabiliyetlerinin nicel yöntemler aracılığı ile yönetilmesi ile ilgilenmektedir. Ürün ve Hizmet Süreci Entegrasyonu, faaliyetlerin etkililiği ve yetkinliğinin artırılması amacıyla farklı iş süreçlerinin ve rollerinin bütünleştirilmesi ile ilgilenmektedir. Nicel Ürün ve Hizmet Yönetimi, ürün/hizmetlerin nicel performans ve kalite hedeflerine ulaşması için gerekli çalışmaları planlamakta ve yönetmektedir. Nicel Süreç Yönetimi, performans ve kalite hedeflerine ulaşılması adına ürün/hizmetlerin geliştirilmesi, hazırlanması ve desteklenmesi ile ilgili faaliyetlerin istatistikî olarak yönetilmesini sağlamaktadır.

### 2.1.5. Olgunluk Seviyesi 5: Yenilikçi Seviye

Beşinci olgunluk seviyesinde organizasyonlar, kritik iş konuları veya muhtemel endişe alanları hakkında derinlemesine bilgi sahibidir. Söz konusu iş konuları, nicel iyileştirme hedefleri belirlenerek ele alınmaktadır. İşletmenin sorunları ve stratejisi de bu sürece dâhil edilir. İyileştirme hedeflerine ulaşmak adına potansiyel iyileştirme faaliyetleri tespit edilmekte, değerlendirilmekte ve uygulanmaktadır. Varyasyonu azaltmak, istikrarlı bir performans göstermek ve

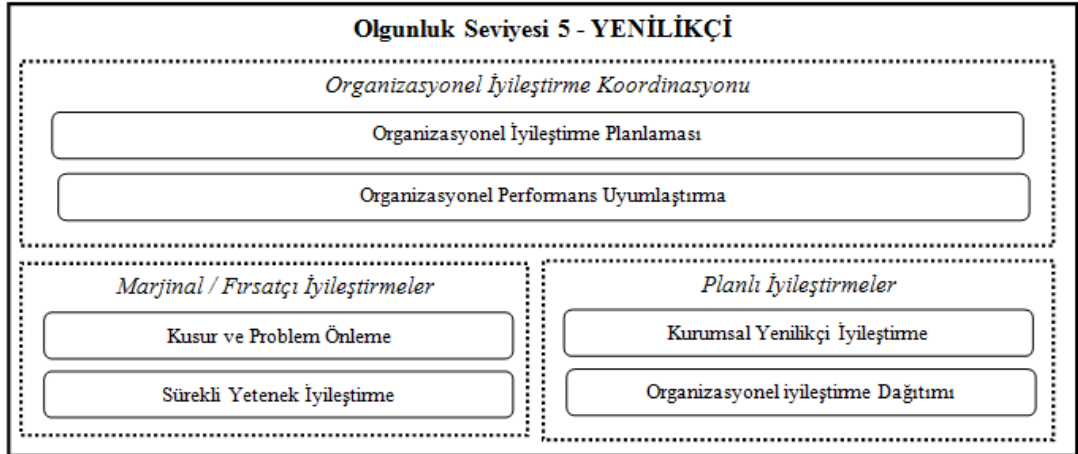
öngörülebilir sonuçlar elde etmek için süreçlerde iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir. Bu seviyede 3 temel iyileştirme kategorisi mevcuttur:

- Kusur ve problem önleme iyileştirmeleri
- Planlı yenilikçi iyileştirmeler
- Sürekli yetenek iyileştirmeleri

Bu seviyede, işletme çalışanları nedenleri belirlemek ve düzeltici önlemler almak amacıyla hata ve sorunları analiz etmektedir. Bu, kusur ve problem önleme iyileştirmeleri sınıfına girmektedir. Planlı yenilikçi iyileştirmeler, belirli gelişim hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirilen planlanmış inovatif gelişim çabalarıdır. Bunlar çığır açan yenilikler, yeni buluşlar veya önemli evrimsel gelişmeler olabilir. Sürekli yetenek iyileştirme ise gelişim hedefleri ile doğrudan ilişkili olmayan, süreçlerin herhangi bir alanı ile ilgili küçük, fırsatçı iyileştirmelerdir.

Kısaca beşinci olgunluk seviyesindeki organizasyonların temel amacı sürekli iyileştirmedir. Bu seviyede, söz konusu kabiliyetleri yaratan altı adet süreç alanı mevcuttur.

**Şekil 9: OMG 5. Olgunluk Seviyesi Süreç Alanları**



Kaynak: OMG(2008)

Organizasyonel İyileştirme Planlaması, organizasyonun nicel iyileştirme hedeflerinin sistematik olarak takip edilmesini sağlayan altyapıyı kurarak bu hedeflere ulaşma stratejisini tanımlamaktadır. Organizasyonel Performans Uyumlaştırma, organizasyon stratejilerinin ve hedeflerinin, alt ve üst kademelere uyumlaştırılmasını sağlamaktadır. Hata ve Sorun Önleme, kusur ve sorunların nedenlerini belirleyerek ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Sürekli Yetenek

İyileştirme, süreç performansının sürekli ve ölçülebilir bir şekilde gelişmesini sağlamak adına iyileştirme faaliyetleri belirlemek ve uygulamak ile ilgilenmektedir. Kurumsal Yenilikçi İyileştirme, belirlenmiş olan nicel iyileştirme hedeflerine ulaşmak adına çözüm yolları geliştirme faaliyetlerini yönetmektedir. Organizasyonel İyileştirme Dağıtımı, gelişmeleri sistematik bir şekilde uygulamaya geçirerek, işletmenin performans ve kalitesini sürekli ve ölçülebilir bir şekilde geliştirmeyi hedeflemektedir.

## 2.2. ROSEMANN SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ

Avustralya'da bulunan Queensland Teknoloji Üniversitesinden Michael Rosemann ve Tonia DeBruin tarafından 2005 yılında temeli oluşturulan süreç yönetimi olgunluk modeli, 2006 yılında Brad Power'ın katkılarıyla son halini almıştır (Kabak, 2013). Rosemann ve DeBruin. (2005), söz konusu modelin, daha önce sunulmuş olan süreç yönetimi olgunluk modellerine göre kurumsal süreç yönetimi gereksinimlerini ve karmaşıklıklarını daha bütünsel ve çağdaş bir şekilde ele alarak genişlettiklerini ve güncellediklerini ifade etmişlerdir. Yazarlar bu modelin özellikle Pritchard ve Armistead (1999) ve Maull vd. (2003) gibi araştırmacılar tarafından karşılaşılan sorunları giderdiğini aktarmaktadır (Rosemann ve DeBruin, 2005). Modelin temel amacı, bir kuruluşun süreç yönetimi olgunluğunun, hem güncel hem de gelecekteki halinin ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Temel faydalar ise aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

- Mevcut süreç yönetimi faaliyetlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farklı boyutlarda (kültür, bilgi teknolojileri, hesap verilebilirlik gibi) tanımlanmasına olanak sağlayarak mevcut olgunluk seviyesinin tespit edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, farklı süreçlerin, süreç yönetimi yeteneklerinin karşılaştırılması ile organizasyonel öğrenmeyi desteklemek amacı ile de kullanılabilir.
- Uygulama sonucu elde edilen veriler, süreç yönetimi ile ilgili faaliyetleri iyileştirmek için kullanılabilirliği gibi, olgunluk seviyesinin nispeten düşük olduğu tespit edilen alanlara odaklanılarak yapılandırılmış ve spesifik bir iyileştirme planı geliştirilmesine olanak tanımaktadır.

- Model, iyileştirme faaliyetlerinin önceliklendirilmesi konusunda karar almayı kolaylaştırmakla birlikte bu değişikliklerin stratejik hedefler üzerindeki etkilerini anlama konusunda bir çerçeve sunmaktadır.
- Uzun vadeli projelerde yeteneklerdeki ilerlemenin düzenli olarak ölçülmesini sağlayan bir izleme aracı olarak kullanılabilir.
- Kurumlar, endüstriler ve ülkeler arasında kıyaslama çalışmalarına olanak sağlamaktadır.

Söz konusu model, spesifik süreçlerin olgunluğunu değil, işletmelerin süreç yönetimi olgunluğunu değerlendirme amaçlı tasarlanmıştır. Modeldeki “içerik” ve “yeterlilik” ölçütleri işletmenin süreç yönetimi olgunluğunun değerlendirildiğini garantiye almak için modele eklenmiştir.

Model, üç boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyutta olgunluk faktörleri, ikinci boyutta olgunluk seviyeleri, üçüncü boyutta ise kapsam yer almaktadır. Kapsam, modelin uygulandığı zamanı ve organizasyonel birimi göstermektedir. Olgunluk seviyeleri, Yetenek Olgunluk Modelinden türetilmiş olup “Başlangıç”, “Tanımlanmış”, “Tekrarlanabilir”, “Yönetilebilir” ve “Sürdürülebilir” şeklinde birden beşe doğru ilerlemektedir. “Başlangıç” seviyesinde yapılandırılmamış ve koordine edilmemiş eylemler söz konusudur.

**Şekil 10: Düşük ve Yüksek Olgunluğun Karşılaştırılması**

| <b>Düşük Olgunluk</b>   |   | <b>Yüksek Olgunluk</b>  |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordineli olmayan izole edilmiş eylemler</li> <li>• Düşük süreç yönetimi becerileri</li> <li>• Kilit personeller</li> <li>• Reaktif</li> <li>• Manuel</li> <li>• Spesifik odaklılık</li> <li>• Acemi</li> <li>• Statik</li> </ul> | <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">5. Sürdürülebilir</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">4. Yönetilebilir</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">3. Tekrarlanabilir</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">2. Tanımlanmış</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">1. Başlangıç</div> <div style="font-size: 2em; margin-top: 10px;">↑</div> </div> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordineli süreç yönetimi aktiviteleri</li> <li>• Yüksek süreç yönetimi uzmanlığı</li> <li>• Organizasyon geneli kapsama</li> <li>• Proaktif</li> <li>• Otomatik</li> <li>• Organizasyon geneli odak</li> <li>• Kapsamlı anlama</li> <li>• İnovatif</li> </ul> |

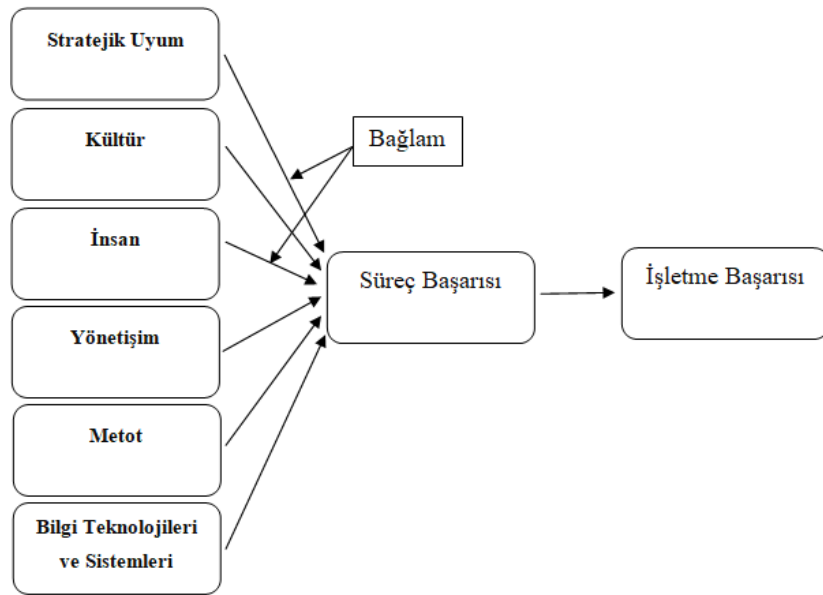
Kaynak: Rosemann ve DeBruin (2005)



İlk belgelenmiş süreçler “Tanımlanmış” seviyesinde ortaya çıkmaktadır. Bu seviyede yönetim ve personelin katılımı ile standartlaştırılmış süreç yönetimi metodolojileri geliştirme girişimleri artmaktadır. Teknolojinin daha fazla kullanılması, kapsamlı ve resmi süreç yönetimi faaliyetlerinin yaygınlaşması, “Tekrarlanabilir” aşamasında meydana gelmektedir. “Yönetilebilir” aşamasında, süreç yönetimi geliştirme merkezleri kurularak, süreçlere sorumlu personeller atanmaktadır. “Sürdürülebilir” aşamada, sadece stratejik düzeyde değil, operasyonel düzeyde de sistematik süreç yönetimi faaliyetlerine yer verilmektedir. Şekil 10, düşük ve yüksek olgunluğun karşılaştırılmasını vermektedir.

Faktörler, iş süreç yönetiminin temel ve belirgin bir özelliğini yansıtan spesifik, ölçülebilir ve bağımsız bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Model, “Bilgi Teknolojileri ve Sistemleri”, “Metot”, “Yönetişim”, “İnsan”, “Kültür” ve “Stratejik Uyum” olmak üzere altı faktör içermektedir. Söz konusu boyutlar süreç yönetimi ile ilgili literatürün kapsamlı şekilde incelemesi neticesinde elde edilmiştir. Modelde faktörlerin bağımsız değişkenleri, süreç başarısının ise bağımlı değişkeni temsil ettiği varsayılmıştır. Faktörlerin her birinde olgunluk yükseldikçe, süreç yönetimi başarısı artacak ve bu sayede hedeflenen işletme başarısına ulaşılabilecektir. Süreç performansından ziyade bağımsız faktörlerin ölçülmesi, süreç performansının nasıl geliştirilebileceği hakkında fikir vermesi açısından önemlidir.

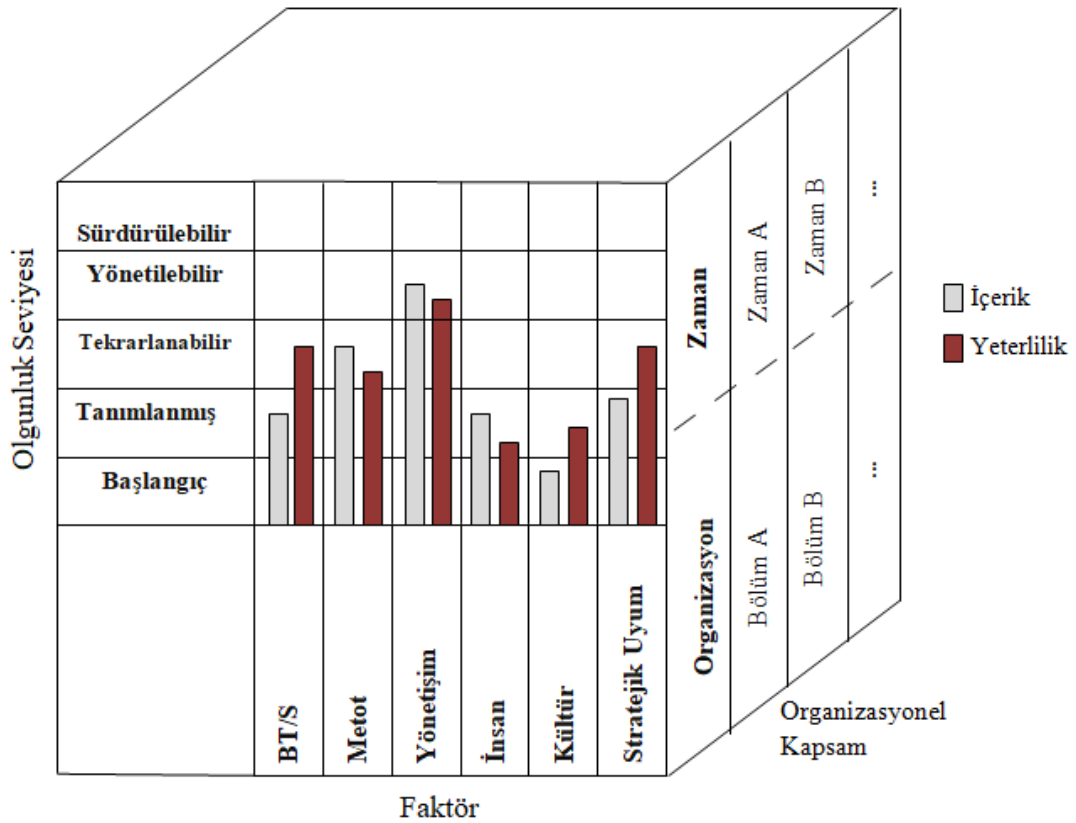
**Şekil 11: Rosemann Olgunluk Modelinin Temel Varsayımı**



Kaynak: Rosemann ve DeBruin (2005)

Faktör ve olgunluk seviyesinin organizasyonel kapsam ile bir araya getirilmesi, çok boyutlu bir matris meydana getirmektedir. Bu matris Şekil 12’de verilmiştir. Faktörler, süreç yönetimi başarısının kritik öğelerini temsil etmeleri nedeniyle birincil boyut olarak atanmıştır. Söz konusu matriste her altı faktör ve beş olgunluk seviyesinin birleşimi ile oluşmuş otuz adet değerlendirme alanı bulunmaktadır. Bu otuz küpün değerlendirilmesi, organizasyonun süreç yönetimi olgunluğunun tanımlanmasını ve anlaşılmasını sağlamaktadır. Her bir küp için belli bir olgunluk seviyesi tanımlandığından bu değerlendirme spesifik olarak kuvvetli ve zayıf yönleri de ortaya koymaktadır.

Şekil 12: Rosemann Olgunluk Modeli Matrisi



Kaynak: Rosemann ve DeBruin (2005)

Modelin uygulandığı varlık ve zaman olarak tanımlanan organizasyonel kapsamın boyut olarak tanımlanması, modelin esnek olmasına ve kademeli olarak uygulanabilmesine olanak sağlamaktadır (Rosemann ve DeBruin, 2005). Model her ne kadar organizasyon geneline yönelik tasarlanmış olsa da, organizasyonel kapsam boyutu sayesinde belli bir iş biriminde veya spesifik projelerde kullanılabilir. Modelin uygulandığı varlık ve zaman olarak tanımlanan organizasyonel kapsamın boyut olarak tanımlanması, modelin esnek olmasına ve kademeli olarak uygulanabilmesine olanak sağlamaktadır (Rosemann ve DeBruin, 2005). Model her ne kadar organizasyon geneline yönelik tasarlanmış olsa da, organizasyonel kapsam boyutu sayesinde belli bir iş biriminde veya spesifik projelerde kullanılabilir.

Bu sayede mevcut durum hakkında detaylı bir harita çıkarılabilmekte, iç kıyaslama ile daha az olgun varlıklar geliştirilebilmektedir. Organizasyonel kapsam boyutunda belirtilen zaman, modelin uygulandığı zamanı temsil etmektedir. Model, zaman içerisindeki olgunluk değişimini karşılaştırmak, iyileştirmelerden sonra elde edilen sonuçları değerlendirmek için tekrar uygulandığında bu boyut söz konusu stratejilerin başarısının değerlendirilmesini sağlayacaktır.

Altı faktörün her biri için ayrı olgunluk seviyeleri tanımlanmasının yanı sıra, söz konusu faktörler açısından uygulanması gereken bazı kabiliyet alanları da mevcuttur. Faktörlere ilişkin kabiliyet alanları Tablo 4’te özet olarak sunulmuştur.

**Tablo 4: Rosemann Olgunluk Modeli Kabiliyet Alanları**

| <b>Rosemann ve DeBruin Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli</b> | <b>Faktörler</b>                  | <b>Kabiliyet Alanları</b>  |
|---|-----------------------------------|--|
|   | Bilgi Teknolojileri ve Sistemleri | Süreç Tasarımı ve Modelleme<br>Süreç Uygulama ve Yürütme<br>Süreç Kontrol ve Ölçüm<br>Süreç İyileştirme ve İnovasyon<br>Proje ve Program Yönetimi                  |
|   | Metot                             | Süreç Tasarımı ve Modelleme<br>Süreç Uygulama ve Yürütme<br>Süreç Kontrol ve Ölçüm<br>Süreç İyileştirme ve İnovasyon<br>Proje ve Program Yönetimi                  |
|   | Yönetişim                         | Süreç Yönetimi Karar Alma<br>Süreç Roller ve Sorumlulukları<br>Süreç Metrikleri ve Performans Bağlantısı<br>Süreç Yönetimi Standartları<br>Süreç Yönetimi Kontrolü |
|   | İnsan                             | Süreç Becerisi ve Uzmanlığı<br>Süreç Yönetimi Bilgisi<br>Süreç Eğitimi<br>Süreç İşbirliği ve İletişim<br>Süreç Yönetimi Liderliği                                  |
|   | Kültür                            | Süreç Değişimine Ayak Uydurabilme<br>Süreç Değerleri ve İnançlar<br>Süreç Tutum ve Davranışları<br>Liderliğin Süreç İlgisi<br>Süreç Yönetimi Sosyal Ağları         |
|   | Stratejik uyum                    | Süreç İyileştirme Planı<br>Strateji ve Kabiliyet Alanı Bağlantısı<br>Süreç Mimarisi<br>Süreç Çıktıları Ölçümü<br>Süreç Müşterileri ve Paydaşları                   |

Kaynak: Mathiesen ve Harmon (2011)

Tanımlanmış olan içerik ve yeterlilik kombinasyonu, DeToro ve McCabe(1997; aktaran Sunqvist vd., 2014) tarafından geliştirilen modeldeki “etkinlik” ve “etkililik” kavramına benzemektedir. İçerik, kurum içindeki yetenek ve iş süreç yönetimi ilkelerinin uygulama düzeyi anlamına gelirken, yeterlilik kurum içindeki süreç yönetimi kalitesini ve etkinliğini ölçmektedir. Başka bir deyişle, içerik süreç yönetimi faaliyetlerinin ne kadar yayıldığını; yeterlilik süreç yönetimi faaliyetlerinin ne kadar iyi yürütüldüğünü sorusuna cevap aramaktadır. Daha yüksek bir olgunluk seviyesine ulaşmak, hem “içerik” hem de “yeterlilik” alanında iyileştirme gerekmektedir.

Tasarlanan bu modelin amacı teorik bir altyapı oluşturmaktan ziyade küresel standartlarda hizmet verebilecek bir model geliştirmek olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar Avustralya’da bulunan iki işletmede anketler ve vaka analizleri aracılığı ile testler gerçekleştirmiş ve modelin son halini almasını sağlamışlardır. Bu çalışma Tonia DeBruin (2009) tarafından doktora tezi olarak sunulmuş olup sürecin tüm ayrıntılarını içermektedir. Daha ayrıntılı bilgi için bu çalışmanın incelenmesi tavsiye edilmektedir. Araştırmacılar, bu kapsamlı olgunluk seviyesi tanımının, işletmelerin olgunluk seviyelerini daha iyi anlamaları, daha efektif süreç yönetimi stratejileri oluşturmaları ve model uygulamalarının zaman ve konum boyunca anlamlı ve tutarlı bir şekilde yürütülmesi açısından önemli olduğunu savunmaktadırlar.

Model, Yetenek Olgunluk Modeline benzer şekilde, hem öz değerlendirme hem de üçüncü taraf değerlendirmeye olanak tanıyan bir yapıda tasarlanmıştır. Öz değerlendirme, anket şeklinde yapılmakta ve sorular beşer puanlık bir ölçeğe dayanmaktadır. Tüm sorular matristeki 30 küpe göre kümelenebilir. Üçüncü taraf değerlendirmesi, anket dâhil olmak üzere bir vaka çalışması şeklinde uygulanır. Bu vaka çalışması, süreç modelleri, süreç sahiplerinin iş tanımları veya süreç performans raporları gibi ilgili dokümanları incelemenin yanı sıra, ilgili paydaşlarla yapılan görüşmeleri de içermektedir. Üçüncü taraf değerlendirme, anket aracılığıyla elde edilen verilerin güvenilirliğini arttırmaktadır.

Ruzevicius vd. (2012), modelin teorik ve pratik araştırmalar neticesinde ortaya çıkmış en karmaşık süreç yönetimi olgunluk modeli olduğunu ifade ederek, ücretsiz olarak yayınlanmasından dolayı kolay ulaşılabilir olmasına vurgu yapmaktadır. Ayrıca yazarlar, söz konusu modele, İş Süreçleri Yönetim Profesyonelleri Derneği (ABPMP) tarafından geliştirilen süreç yaşam döngüsü

modelini dördüncü boyut olarak ekleyerek “Entegre Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli” adını verdikleri yeni bir model elde ettikleri bir çalışma yayınlamışlardır.

Lee vd. (2007), ilgili modelin kapsamlı araştırmalar ve vaka çalışmaları ile desteklenmesinin avantaj olduğunu ancak üç boyutlu yapısı nedeniyle çok karmaşık ve organize edilmemiş bir yapıya sahip olduğunu ifade etmiştir (Kabak, 2013).

Röeglinger ve Pöoppelbuss (2011) ise modelin hem tanımlayıcı, hem normatif hem de sektörel standartları ve diğer organizasyonlar ile karşılaştırma yapmak amaçlı olarak kullanılabilir yapıda olduğu ifade etmiştir.

### **2.3. HAMMER SÜREÇ VE İŞLETME OLGUNLUK MODELİ**

Süreç ve İşletme Olgunluk Modeli (Process and Enterprise Maturity Model), Michael Hammer (2007) tarafından geliştirilerek “The Process Audit” (Hammer, 2007) başlıklı makalede sunulmuştur. Michael Hammer süreç yönetimi konusunda köklü bir geçmişe sahip olup 1980 ve 1990'larda bağlı olduğu danışmanlık şirketi ile iş sürecinin yeniden yapılanması stratejisinin yüzlerce büyük şirket tarafından benimsenmesini sağlamıştır. Bir işletme klasiği haline gelmiş olan Hammer'ın da yazarları arasında bulunduğu “Reengineering the Corporation” adlı kitap dünya çapında iki milyondan fazla kopya satmıştır (Power, 2007).

Neredeyse her sektörde, her boyuttaki şirket ile çalışmış olan Hammer, müşteri bakış açısı ile süreçlerin yeniden tasarlanması sayesinde maliyet, kalite, hız, kârlılık ve diğer önemli alanlarda çarpıcı gelişmeler elde edilebildiğini gözlemlemiştir. Tüm değişim projeleri gibi süreç bazlı değişim de kolay değildir. Yaygın varsayımların aksine, yeni iş süreçleri tasarlamak, iş akışlarını yeniden düzenlemekten daha fazlasını içerir. Tasarlanan süreçlerin faydalı olabilmesi için şirketler işleri daha geniş bir şekilde yeniden tanımlamalı, bu işleri desteklemek ve personel işbirliğini sağlamak için eğitim faaliyetlerini arttırmalı ve ödül sistemleri geliştirerek süreç odaklı bakış açısını yaygınlaştırmalıdır. Bununla birlikte işletme ekip çalışmasını, kişisel hesap verebilirliği, müşterinin önemini vurgulamak için örgütsel kültürü yeniden şekillendirmeli; yöneticilerin faaliyetler yerine süreçleri denetlemesi ve insanları denetlemekten ziyade onları geliştirmesi için rolleri ve sorumlulukları yeniden tanımlamalı; departmanları desteklemekten ziyade çapraz fonksiyonlu süreçlerin sorunsuz çalışmasını sağlamak için bilişim sistemlerini yeniden ayarlamalıdır. Hammer, çalıştığı şirketlerde yöneticilerin tam olarak neleri,

ne kadar ve ne zaman değiştirmeleri gerektiğinden emin olmadıkları için bocaladığını fark etmiştir. Bu bocalamalar bitmeyen verimsiz görüşmeler, mazur görülemez kayıtsızlık ya da umutsuzluk, hatalar, gecikmeler ve faydasız çabalar olarak kendini göstermekteydi. Ayrıca yöneticiler, özellikle farklı fonksiyonlarda çalıştıklarında, süreç odaklı dönüşümlere yardımcı olan faktörler hakkında genellikle aynı fikirde değillerdi. Her birinin kendi uzmanlığına dayalı başka bir fikri olması karmaşa ve kafa karışıklığı yaratmaktaydı. Bu gözlemlerden yola çıkaran Hammer, bir süreç odaklı dönüşüm yol haritası geliştirmek için Phoenix Consortium ile birlikte bir araştırma projesine başladı. Geliştirilen modelin ilk versiyonu 2004 yılında Phoenix Consortium'un üyelerine sunuldu ve kapsamlı bir şekilde test edip revize edildikten sonra 2006 yılında Süreç ve İşletme Olgunluk Modeli (PEMM) olarak adlandırılan çerçeve tamamlandı.

Hammer'ın 5 yıllık çalışmasının sonucu olan bu modelin amacı, yöneticilere süreç odaklı değişim çabalarını anlama, planlama ve değerlendirmede yardımcı olacak bir modeli oluşturulmaktır. Model iş süreçlerinin iyi performans göstermesi ve bu performansı sürdürmesi için gereken iki farklı özellik grubu içerir. İlk grup bir sürecin zaman içinde ne kadar iyi çalışabileceğini belirlerken, diğeri işletmenin sahip olması gereken kabiliyetleri göstermektedir. Bu sayede PEMM ayrı ayrı hem tek bir sürecin başlı başına olgunluğunun tespiti hem de işletmenin süreç yönetimi olgunluğunun tespit edilmesine olanak sağlayan bir yapıya sahip olmaktadır. Süreçlerin olgunluk seviyelerinin belirlenmesi için beş süreç sağlayıcısı, işletmenin süreç yönetimi olgunluğunun değerlendirilmesi için ise dört işletme kabiliyeti belirlenmiştir.

### **2.3.1.Süreç Olgunluğu Değerlendirmesi**

Süreç olgunluk seviyesinin belirlenmesi ve bir üst olgunluk seviyesine ulaşması için beş süreç sağlayıcısı (process enablers) belirlenmiştir. Süreç sağlayıcıları, süreçlerin zaman içerisinde nasıl daha iyi işlev göstereceklerini belirleyen faktörlerdir ve "Tasarım", "Uygulayıcılar", "Süreç sahipleri", "Alt yapı" ve "Metrikler" şeklinde sınıflandırılmaktadır. Süreç sağlayıcıları, süreçlerin sürdürülebilmesi ve yüksek performans gösterebilmesi için kritik öneme sahiptir. Hammer'a (2007) göre tasarım, hangi görevlerin kimler tarafından nasıl bir sıra ile

uygulanacağı, hangi durumlarda nasıl bir konum belirleneceği ve hangi bilgilerin nasıl bir doğruluk derecesinde kullanılacağını belirlenmesini ifade etmektedir ve bir süreç iyi *tasarlanmadığı* takdirde süreci uygulayan çalışanlar ne zaman ne yapacağını bilmemektedir. Süreci uygulayan çalışanlar yani *uygulayıcılar*, tasarlanan sürecin uygulanabilmesi için uygun bilgi ve becerilere sahip olmalıdırlar. Sürecin herhangi bir kriz ya da problem olmadan uygulanabilmesi için, süreç sorumluluğunu alacak ve otorite sağlayacak bir üst düzey yöneticinin *süreç sahibi* olarak belirlenmesi gerekmektedir. 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).

Süreç sağlayıcıları birbirleri ile doğrudan ilişkilidir. Bir tanesi ile ilgili gereksinimler yerine getirilemezse bu durum diğerlerini de olumsuz etkilemektedir. Başarısız bir süreç sahibi iyi tasarlanmış bir süreci bile doğru uygulayamaz, yeteri kadar eğitim almamış uygulayıcılar başarılı bir tasarım gerçekleştiremez, başarısız bir süreç tasarımı süreç metriklerinin optimize edilmesine engel olur. Süreç sağlayıcılardan herhangi birinin gerektiği gibi uygulanmadığı durumlarda, yönetici müdahaleleri veya kişilerin üstün performansları ile başarılı sonuçlar elde edilebilse de bu, kısa vadeli bir çözümdür.

Modelde, bir işletmenin söz konusu faktörler ve faktörlere göre belirlenen kabiliyet 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 süreç geliştirme odaklı değilse P0 aşamasında olduğu ve süreçlerin düzensiz olarak işlediği kabul edilmektedir. P1 aşamasında süreçler istikrarlı bir hale gelmiş olup sonuçlar tahmin edilebilmektedir. P2 aşamasına gelindiğinde süreçler yeniden tasarlandığı için daha iyi sonuçlar vermektedir. P3 aşamasında süreçler, işletme performansına katkısını maksimize etmek için diğer süreçlerle entegre edilmiştir ve optimal sonuçları vermektedir. P4 aşamasında süreç işletme sınırlarını aşarak müşteri ve tedarikçilere kadar uzanan bütünleşik bir süreç haline gelmektedir.

Uygulama bir öz değerlendirme formu aracılığı ile gerçekleştirilir. Faktörlere ilişkin olgunluk değerlendirmesi doğru/yanlış şeklinde değil, "büyük ölçüde doğru", "kısmen doğru" ve "büyük ölçüde yanlış" şeklinde değerlendirilerek

gerçekleştirilmektedir. Sayısal olarak ifade edilecek olursa değerlendirme formunda yer alan ifade en az %80 oranında doğru ise büyük ölçüde doğru, %20 ile %80 arasında ise kısmen doğru, %20 den daha az bir oranla doğru ise büyük ölçüde yanlış olarak kabul edilmektedir. Değerlendirme formu Tablo 5'teki gibi bir matris üzerinden gerçekleştirilir ve faktöre ilişkin ifadeler büyük ölçüde doğru ise yeşil ile kısmen doğru ise sarı ile, büyük ölçüde yanlış ise kırmızı ile renklendirilmektedir. Eğer bir süreç, faktörlere bağlı olarak belirlenen tüm kabiliyet 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 kabiliyet alanlarının her ikisinde de P2 aşamasına ulaşırsa, süreç altyapı faktörü bakımından P2 aşamasında kabul edilmektedir. Ayrıca, ilgili sürecin belirli bir olgunluk seviyesine ulaşmış olduğunu söyleyebilmek için tüm faktörlerin aynı anda karşılanması gerekmektedir. Yani bir sürecin P1 seviyesinde ulaşabilmesi için, tüm faktörlerin P1 seviyesinde olması gerekmektedir. PEMM süreç olgunluk değerlendirme matrisi, satırlarda faktörler ve kabiliyet alanları, sütunlarda olgunluk seviyeleri olacak şekilde Tablo 5'te sunulmuştur.



**Tablo 5: PEMM Süreç Olgunluk Değerlendirme Matrisi**

| Faktör<br>Süreç<br>Sağlayıcısı |               | P1  | P2  | P3  | P4   |
|--------------------------------|---------------|---|---|---|--|
| Tasarım                        | Amaç          | Süreçler baştan sona tanımlı değildir. Performans iyileştirme için mevcut süreçler temel alınır | Süreçler, performansı optimize etmek için baştan sona yeniden tasarlanmıştır.   | Süreçler, performansı optimize etmek için fonksiyonlar ve bilgi teknolojilerine uyacak şekilde yeniden tasarlanmıştır.  | Süreçler, kurumlar arası performansı optimize etmek için müşteri ve tedarikçi süreçlerine uyacak şekilde yeniden tasarlanmıştır.                                 |
|                                | İçerik        | Sürecin girdileri, çıktıları, tedarikçileri ve müşterileri tanımlıdır.                          | Süreç müşterilerinin ihtiyaçları bilinmektedir ve üzerinde mutabakat sağlanmıştır.  | Süreç sahipleri ile bağlantılı süreçlerin sahipleri arasında, karşılıklı performans beklentileri belirlenmiştir.  | Süreç sahipleri ile müşteri/tedarikçilerin süreç sahipleri arasında performans beklentileri belirlenmiştir.  |
|                                | Dokümantasyon | Süreçler sadece fonksiyonel amaçla belgelenmektedir   | Süreç baştan sona dökümanite edilir.  | Dökümantasyon, ilişkili süreçler ile ilgili ara birimleri, beklentileri, işletmenin sistemi ve veri mimarisi ile bağlantıları da tanımlamaktadır.   | Süreç tasarımının elektronik bir temsili, performansını ve yönetimini destekler ve çevresel değişikliklerin ve süreç yapılandırılmalarının analizine izin verir. |
| Uygulayıcılar                  | Bilgi         | Uygulayıcılar yürüttükleri sürecin ne olduğunu bilir ve performans metriklerini tanımlayabilir. | Uygulayıcılar, yaptıkları işin müşterileri ve diğer süreç uygulayıcılarını nasıl etkilediği, süreç performansı ve gereksinimleri, mevcut performans seviyesi vb. bilgiler ile sürecin genel akışını tanımlayabilir. | Uygulayıcılar, hem işletme performansına etki eden faktörlere hem de temel iş konseptlerine aşinadır; bu bilgilerin diğer ilişkili süreçler ve işletme performansına etkilerini tanımlayabilir. | Uygulayıcılar, işletmenin bağlı olduğu sektöre ve sektör trendlerine aşinadır; bu bilgilerin işletmeler arası performansı nasıl etkilediğini tanımlayabilirler.  |
|                                | 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 konusunda beceri sahibidir.  |
|                                | Davranış      | Uygulayıcılar kısmi olarak süreçlere sadıktır ancak kendi fonksiyonları önceliklidir.           | Uygulayıcılar, süreç tasarımına göre hareket etmeye, tasarımı doğru uygulamaya, diğer uygulayıcıların işlerini etkin bir şekilde yapmalarını sağlayacak şekilde çalışmaya özen gösterirler.                         | Uygulayıcılar, sürecin işletmenin hedeflerine ulaşmak için gerekli sonuçları sağlaması için çaba gösterir.  | Uygulayıcılar, sürecin değişmesi gerektiğine dair işaretler ararlar ve süreci geliştirmeyi amaçlarlar.   |

|                     |                                    |  |  |   |   |
|---------------------|------------------------------------|--|--|---|---|
| <b>Süreç Sahibi</b> | <b>Kimlik</b>                      | Süreç sahibi, sürecin performansını arttırmaktan gayri resmi olarak sorumludur.  | İşletme yönetimi kurumsal liderlik kapsamında resmi bir süreç sahibi rolü tanımlamıştır, güvenilir ve nüfuzlu bir üst düzey yönetici atamıştır.                                    | Süreç sahibi için süreç, zaman tahsisi, kişisel amaçlar vb. açısından ilk sıradadır.  | Süreç sahibi, işletmenin üst düzey karar alma organının üyesidir.   |
|                     | <b>Aktivite</b>                    | Süreç sahibi, süreci tanımlar, belgeler ve tüm süreç uygulayıcıları, sponsorları ile küçük çaplı değişim projeleri için bağlantı oluşturur.      | Süreç sahibi, sürecin amaçlarını, gelecek vizyonunu, yeniden tasarım ve iyileştirme çabalarını açıkça tanımlar, uygulama planını oluşturur ve sürecin tasarıma uygunluğunu sağlar. | Süreç sahibi, işletme hedeflerini gerçekleştirmek ve süreçleri entegre etmek için diğer süreç sahipleri ile birlikte çalışır.   | Süreç sahibi, süreç için kapsamlı bir stratejik plan geliştirir, işletme düzeyinde stratejik planlamaya katılır, kapsamlı süreç yeniden tasarım girişimlerini desteklemek için ilgili kişi ve kurumlar ile işbirliği yapar. |
|                     | <b>Otorite</b>                     | Süreç sahibi süreçler için kulis faaliyetleri yürütür. Ancak bu durum yalnızca fonksiyonel yöneticileri değişiklik yapmaya teşvik etmeyi sağlar. | Süreç sahibi, süreçlerin yeniden tasarımı için takım oluşturabilir ve yeni süreç tasarlayabilir. Bunu gerçekleştirebilmek için gerekli olan bütçeye sahiptir.                      | Süreç sahibi, süreci destekleyen bilgi teknolojileri sistemlerini ve süreci değiştiren projeler üzerinde kontrol sahibidir; personel tahsisi, değerlendirme ve sürecin bütçesi gibi konular üzerinde etkisi vardır. | Süreç sahibi, süreç bütçesi üzerinde yetki ve kontrol sahibidir; personel tahsisi ve değerlendirmesi konusunda güçlü bir etkisi vardır.   |
| <b>Altyapı</b>      | <b>Bilgi Sistemleri</b>            | Süreci destekleyen bilgi teknolojileri önceden miras kalmıştır ve birbirinden bağımsızdır.   | Süreci destekleyen bilgi teknolojileri fonksiyonel bileşenlerden tasarlanmış ve inşa edilmiştir.   | Kurumsal standartlara sadık kalınarak tasarlanmış süreç bazlı entegre bir bilgi teknolojisi sistemi süreci desteklemektedir.  | İşletmeler arası iletişim için endüstri standartlarına uygun modüler bir mimariye sahip bilgi teknolojisi sistemi süreci destekler.   |
|                     | <b>İnsan Kaynakları Sistemleri</b> | İşlevsel yöneticiler, fonksiyonel mükemmelliğin kazanılması ve fonksiyonel sorunların çözülmesi çabalarını ödüllendirir.                         | Süreç tasarımı, rollerin belirlenmesi, işlerin ve yetki profillerinin tanımlanmasına etki eden faktördür. İş ile ilgili eğitimlere süreç dokümantasyonuna göre karar verilir.      | İstihdam etme, geliştirme, ödüllendirme ve tanımlama sistemleri, sürecin ihtiyaçlarını ve sonuçlarını vurgular.   | İşe alma, geliştirme, ödüllendirme ve tanımlama sistemleri, kurum içi ve şirketler arası işbirliğinin, kişisel öğrenmenin ve örgütsel değişimin önemini güçlendirir.  |
| <b>Metrikler</b>    | <b>Tanım</b>                       | Süreç bazı temel maliyet ve kalite metriklerine (ölçütlerine) sahiptir.  | Süreç, müşteri gereksinimlerine göre belirlenmiş tüm süreç metriklerine sahiptir.  | Süreç metriklerinin yanı sıra kurumun stratejik hedeflerine göre süreçler arası metrikler de belirlenmiştir.  | Süreç metrikleri, işletmeler arası hedeflere göre belirlenmiştir.   |
|                     | <b>Kullanım</b>                    | Yöneticiler, performansı izlemek ve fonksiyonel iyileştirmeleri yönlendirmek için süreç metriklerini kullanır.                                   | Yöneticiler, performans kıyaslamaları gerçekleştirmek ve müşteri ihtiyaçlarına göre performans hedefleri belirlemek için süreç metriklerini kullanırlar.                           | Yöneticiler, farkındalık ve motivasyon yaratmak için süreç metriklerini süreç uygulayıcılarına sunar. Sürecin günlük yönetimi için gösterge tablolarını kullanırlar.  | Yöneticiler, süreç metriklerini ve hedeflerini düzenli olarak gözden geçirir ve yeniler; bunları stratejik planlamada kullanırlar.  |

Kaynak: Hammer (2007)

### 2.3.2.İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirmesi

Yüksek performanslı süreçlerin elde edilmesi, işletmelerin süreç yönetimi uygulamalarını destekleyen bir işletme çevresi oluşturmasını gerektirmektedir. Söz konusu modelde işletmelerin süreç yönetimi yeterliliği, dört faktör ile ilgili kabiliyetlerin gelişimi ile ölçülmektedir. Bu dört faktör; “liderlik”, “kültür”, “uzmanlık” ve “yönetim” şeklinde sıralanmıştır. İlk olarak üst yönetim, süreç yönetimi yaklaşımını belirlemek zorundadır. Süreçlerin yeniden tasarlanması geniş bir organizasyonel değişim gerektirmektedir. Bu durum organizasyon içinde değişime karşı bir direnç oluşmasına neden olabilir ve böyle bir direnç eğer üst yönetim tarafından önlenmez ise tüm projenin başarısız olmasına neden olabilir. 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 gerekmektedir. Üçüncü olarak işler, süreçleri yeniden tasarlama konusunda bilgi ve beceri sahibi kişiler tarafından yürütülmelidir. Sürece dayalı değişim projeleri amatörlerin veya alanlarında yeni işe başlamış kişiler için fazla risklidir. Son olarak, bir kaos ve çıkmaza girme durumundan kaçınmak için organizasyonun değişim inisiyatifleri ve projeleri yönetme şeklinin belirlenmesi gerekmektedir (Hammer, 2007).

Tüm bu faktörler açısından organizasyon çapında gelişim sağlanmadan süreç performansının sürdürülebilmesi mümkün değildir. Organizasyonun, gerekli olan süreçlerin yeniden tasarlanması projelerini başlatabilmek için tüm faktörler açısından temel yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Süreç değerlendirmesinde olduğu gibi, işletme olgunluk değerlendirme 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 sıralanmaktadır. Organizasyonel süreç yönetimi kabiliyetinin geliştirilmesi daha iyi bir süreç performansı sağlamaktadır. Dolayısıyla bir işletmenin, liderlik, kültür, uzmanlık ve yönetim faktörleri bakımından E1 seviyesinde olması, spesifik süreçlerin P1 seviyesine ulaşması için gerekli yeterliliklerin sağlandığı anlamına gelmektedir. Tüm bu faktörler açısından organizasyon çapında gelişim sağlanmadan, süreç performansının sürdürülebilmesi mümkün değildir. Bu nedenle eğer işletme E2 seviyesine ulaşırsa,

süreçler de P2 aşamasına ulaşabilmektedir. işletme olgunluğu E2 seviyesine ulaşmadan, süreç olgunluğunu P2 seviyesine ulaştırmaya çalışmak sürdürülebilir sonuçlar sağlamamaktadır.

Değerlendirme, süreç olgunluğu değerlendirmesi ile aynı şekilde yapılmaktadır. Alınacak cevaba göre hücreler, süreç değerlendirmesinde olduğu gibi sarı, kırmızı veya yeşil ile renklendirilmektedir. PEMM işletme süreç yönetimi olgunluğu değerlendirme matrisi Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6: PEMM İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirme Matrisi**

| Faktör<br>(İşletme<br>Kabiliyeti) |             | E1  | E2  | E3   | E4   |
|-----------------------------------|-------------|---|---|--|--|
| Liderlik                          | Farkındalık | İşletmenin üst düzey yönetici ekibi operasyonel performansı iyileştirme gereğini kabul etmektedir ancak iş süreçlerinin gücünün tam olarak farkında değildir. | En az bir üst düzey yönetici, iş süreci kavramını, işletmenin performansı geliştirmek için onu nasıl kullanabileceğini ve uygulamasında ne işe yaradığını derinlemesine anlamaktadır.         | Üst düzey yönetici ekibi işletmeyi süreç yönetimi bakış açısı ile değerlendirir, süreçlerle ilgili bir vizyon geliştirir.                                    | Üst düzey yönetici ekibi kendi işlerini de süreç yönetimi perspektifinden değerlendirir; süreç yönetimini bir proje olarak değil, işletmeyi yönetme şekli olarak görür.              |
|                                   | Düzenleme   | Süreç programlarının liderliği orta yönetim kademesinde yer alır.   | Süreç programının liderliği ve sorumluluğu bir üst yönetici tarafından üstlenilir.  | Üst yönetim ekibinde süreç programına ilişkin güçlü bir uyum vardır. Ayrıca, kurum genelinde süreç çabalarını teşvik etmeye yardımcı olan bir ağı mevcuttur. | İşletmedeki çalışanlar süreç yönetimi uygulamalarına gönüllü olarak katılırlar ve süreç çalışmalarında liderlik rolü yaparlar.   |
|                                   | Davranış    | Üst yönetim operasyonel gelişimi destekler ve yatırım yapar.  | Üst düzey yönetici müşteri bakış açısıyla esnek performans hedeflerini açıkça ilan eder; bu hedeflere ulaşmak için kaynak sağlar, kapsamlı değişiklikler yapar ve engelleri ortadan kaldırır. | Üst düzey yöneticiler ekip olarak çalışır; işletmeyi süreçler aracılığı ile yönetir ve süreç programlarına aktif olarak katılır.                             | Üst düzey yöneticiler, kendi işlerini de süreç bazlı yönetirler, süreç odaklı stratejik planlama gerçekleştirir, yüksek performanslı süreçlere dayalı yeni iş fırsatları geliştirir. |
|                                   | Stil        | Üst yönetim, yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir yapıdan açık, işbirliğine dayalı bir stile geçiş yapmaya başlamıştır.   | Süreç programına liderlik eden üst düzey yöneticiler, değişim ihtiyacı ve değişimin aracı olan süreçler konularında istekli davranır.   | Üst düzey yöneticiler, kontrol ve yetki konularını süreç sahiplerine ve süreç uygulayıcılarına delege eder.  | Üst yönetim liderlik konusunda komut verme ve kontrolden ziyade önsezi ve nüfuz yolunu tercih ederler.   |

|                 |                             |   |   |   |  |
|-----------------|-----------------------------|---|---|---|--|
| <b>Kültür</b>   | <b>Takım Çalışması</b>      | Takım çalışması proje bazlı, zaman zaman ihtiyaç duyulan alıılmamış bir iştir.  | İşletme gelişim çabaları çerçevesinde genellikle fonksiyonlar arası proje takımları kullanır.   | Takım çalışması uygulayıcılar arasında standarttır ve yöneticiler için sıradan bir uygulama haline gelmiştir                                | Müşteri ve tedarikçiler ile yapılan takım çalışmaları çok yaygındır.   |
|                 | <b>Müşteri Odaklılık</b>    | Müşteri odaklılığının önemli olduğuna dair yaygın bir inanç vardır ancak bunun ne anlama geldiği sınırlı olarak anlaşılmiştir. Aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağına dair belirsizlik ve karmaşa söz konusudur. | Çalışanlar, çalışmalarının amacının müşteri için olağanüstü bir değer sunmak olduğunun farkındadırlar.                                    | Çalışanlar, müşterilerin standart mükemmellik ve kesintisiz deneyim talep ettiğinin farkındadır.  | Çalışanlar, nihai müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için iş ortakları ile işbirliğine odaklanmışlardır.  |
|                 | <b>Sorumluluk</b>           | Sonuçlarla ilgili sorumluluk yöneticilerdedir.  | Öne çıkan personeller, sonuçların sorumluluğunu sahiplenmeye başlamıştır.   | Çalışanlar işletmenin elde ettiği sonuçlar hakkında sorumluluk duyarlar.  | Çalışanlar, müşterilere hizmet verme ve daha iyi performans elde etmeyi misyon olarak algılar.   |
|                 | <b>Değişime Karşı Tutum</b> | İşletmede küçük değişimler yapmak giderek daha fazla kabul görür.   | Çalışanlar işi yapma şekillerinde kayda değer değişimler yapmaya hazırdır.  | Çalışanlar çok boyutlu büyük değişimlere hazırdır.  | Çalışanlar değişimi kaçınılmaz olarak tanımlar ve düzenli olarak yapılan doğal bir olay olarak kabul ederler.  |
| <b>Uzmanlık</b> | <b>İnsanlar</b>             | Süreçlerin gücünü derinlemesine anlamış olan insan sayısı azdır.  | Çekirdek kadro niteliğinde bir grup uzman, süreç yeniden tasarlama, uygulama, iletişim ve değişim yönetimi konularında beceriye sahiptir. | Çekirdek kadro niteliğinde bir grup uzman geniş çaplı bir değişim yönetimi ve işletme dönüşümü bilgisine sahiptir.                          | İşletmede süreç yeniden tasarımı, uygulama, proje yönetimi ve değişim yönetimi bilgilerine sahip çok sayıda insan vardır. Aynı zamanda bu kabiliyet tabanını geliştirmek ve sürdürmek için resmi bir süreç de mevcuttur. |
|                 | <b>Metodoloji</b>           | İşletmede, yürütme problemlerini çözmek ve giderek artan süreç geliştirme çalışmaları için bir ya da daha fazla metodoloji (yöntem) kullanılmaktadır.   | Süreç yeniden tasarlama ekipleri, süreçlerin yeniden tasarlanması için temel bir metodolojiye sahiptir.                                   | İşletme, süreç yeniden tasarımı için standart resmi bir süreç geliştirmiştir ve bu süreci süreç iyileştirme süreçleri ile entegre etmiştir. | Süreç yönetimi ve yeniden tasarımı, işletmenin temel yeteneklerinden biri olmuştur ve değişiklikli planlama, uygulama, süreç merkezli inovasyon gibi mevcut resmi sistemlere eklenmiştir.                                |

|                |                             |   |   |   |  |
|----------------|-----------------------------|---|---|---|--|
| <b>Yönetim</b> | <b>Süreç Modeli</b>         | İşletmede bazı süreçler tanımlıdır.   | İşletme, üst yönetim tarafından da kabul edilmiş tam bir işletme süreç modeli geliştirmiştir.   | İşletme süreç modeli, tüm işletmeye yayılmıştır, proje önceliklendirmesinde kullanılmaktadır, işletme düzeyinde teknolojiler ve veri mimarileri ile bağlantılıdır.  | İşletme müşteriler ve tedarikçilerle bağlantı kurabilmek için süreç modelini genişletmiştir. Model aynı zamanda strateji geliştirmek için de kullanılır.   |
|                | <b>Hesap verilebilirlik</b> | İşlevsel yöneticiler performanstan, proje yöneticileri iyileştirme projelerinden sorumludur.          | Süreç sahipleri bireysel süreçlerden, yönetim kurulu işletmenin genel süreç bazlı ilerlemesinden sorumludur.  | Süreç sahipleri işletme performansı için sorumluluğu paylaşır.  | Üst yönetim kademesinde bir süreç komitesi oluşturulur, uygulayıcılar işletme performansı için sorumluluğu paylaşır ve işletmeler arası süreç değişiminin başarılması için müşteri ve tedarikçilerle bir idare komitesi oluşturulmuştur. |
|                | <b>Entegrasyon</b>          | Bir veya daha fazla grup muhtemelen farklı operasyonel iyileştirme tekniklerini savunur ve destekler. | Yönetim kurulu süreç yeniden tasarım projeleri için kaynaklar tahsis ederken gayri resmi bir koordinasyon kurumu gerekli program yönetimini sağlar. | Bir süreçten sorumlu üst yönetici tarafından yönetilen resmi bir program yönetim ofisi tüm süreç projelerini koordine ve entegre eder; ek olarak bir süreç konseyi süreçler arası entegrasyon sorunlarını 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)

PEMM’de (Process and Enterprise Maturity Model) sunulan süreç ve işletme olgunluk matrisleri, işletmelerin süreç performansı ve organizasyon olarak süreç odaklı değişim projelerine cevap verebilirliğinin değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. PEMM, diğer olgunluk modellerinde olduğu gibi sadece spesifik süreçlerin olgunluğunu değerlendirmenin yanı sıra işletmenin de olgunluk değerlendirmesi amacıyla kullanılabilir. Süreçler ve süreç yönetimi açısından spesifik gereksinimler sunmadığı için organizasyonlar kendi ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde revizyonlar gerçekleştirebilmektedir. Ayrıca bu modeli uygulamak uzman veya danışman desteği gerektirmemektedir. İşletmeler, kendi çalışanları ile süreç ve işletme olgunluğunu değerlendirme imkânına sahiptirler.

Model ABD’de başta Michelin olmak üzere birçok işletmede uygulanmış ve başarılı sonuçlar elde edilmiştir (Hammer, 2007). Bu yönleriyle PEMM diğer süreç

yönetimi olgunluk modellerine oranla uygulama yönü daha güçlü bir modeldir. Shell firması da, 2001 yılında Suudi Aramco ile ortak girişimi olan Motiva rafinerisi kimyasal tesislerini değerlendirmek için PEMM modeli kullanılmıştır. Değerlendirmede çoğu süreç sağlayıcısı P3 seviyesinde olmasına rağmen uygulayıcılar, bilgi ve metriklerin kullanımı konusunda zayıflıkların tespit edilmesi, gerekli iyileştirme çabalarının başlatılmasını sağlamıştır. Sonuç olarak, bütçe dışı üretim kaybı %7'den %2,4'e gerilemiştir (Hammer, 2007).

Hammer (2007), süreç bazlı dönüşümün yollarını çizmediğini, bu yolda yüksek performanslı süreçler tasarlamak ve bu süreçlerin geliştiği bir ortam yaratmanın yöneticilere düştüğünü vurgulamaktadır. İşletmelerin zorlu süreç dönüşümü ortamlarında, hangi aşamada olduğunu bilmesi ve takip etmek için bir araca sahip olmasının tahmin edilenden çok daha fazla işe yaradığını ifade etmektedir.

Power (2007), model ile ilgili yaptığı değerlendirmede, Hammer'in süreç yönetimi alanındaki başarılarını ve modelin önemli özelliklerini inceledikten sonra potansiyel zayıf yönleri şu şekilde sıralamıştır:

- Olgunluk seviyeleri ile işletme sonuçları arasında bağlantıya yer verilmemiştir.
- İşletme olgunluk faktörleri arasında stratejik uyumluluk faktörüne yer verilmemiştir. (Stratejik uyumun değerlendirilmesi, süreç iyileştirme faaliyetlerinin organizasyonun öncelikleri, değerleri ve operasyonların tasarımı ile tutarlı olup olmadığı hakkında bir değerlendirme yapılmasını sağlar.)
- İşletme olgunluk faktörleri arasında bilgi teknolojilerine yer verilmemiştir. (Bir kurumsal değerlendirme, bilgi teknolojisi araç ve sistemlerinin süreçleri tasarlamak, analiz etmek, modellemek, simüle etmek, yürütmek ve izlemek için yerinde olup olmadığını incelemelidir.)

Rosemann ve Brocke (2010), modeldeki bütüncül yaklaşımın, organizasyonların farklı boyutlarını yeteri kadar kapsamadığını ve nispeten daha dar alanlar için uygun olduğunu konusunda bir eleştiri getirmiştir.

Klimas (2011), Goncalves(2000) tarafından sunulan "Süreç Odaklı Organizasyon" ilkelerini PEMM ile kombine ederek "Geliştirilmiş PEMM" adını verdiği bir model ortaya koymuştur. Ayrıca işletme ve süreçlerin olgunluk

seviyelerinin kolay ve doğru olarak belirlenmesine olanak sağladığı için Hammer'ın modelini temel aldığını ifade etmektedir.

Röeglinger ve Poepelbuss (2011) ise modelin hem tanımlayıcı, hem de normatif amaçlar ile kullanılabilir yapıda olduğunu ifade etmiştir.





## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **BİSİKLET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMADA**

### **UYGULAMA**

#### **3.1. UYGULAMA YERİ**

Uygulama yeri olarak bisiklet üretimi yapan yabancı sermayeli bir grup şirketi seçilmiştir. İşletme, marka algısı ve pazarlama konularını genel merkez ile koordineli bir şekilde yürütmekte ve müşterilerin marka deneyimleri, şirket kültürü konularında belli standartlar izlemektedir. Bunun yanı sıra operasyonel faaliyetlerinden kendileri sorumludur ve bulunduğu ülke pazarlarında aldığı kararlar gibi birçok konuda oldukça özgürdür. Grup misyonlarında da bahsedildiği üzere müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilen ürünler geliştirmek adına 2018 yılında devlet teşviki ile işletme bünyesinde Tasarım Merkezi birimi kurulmuştur. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Ar-Ge Teşvikleri Genel Müdürlüğü, Tasarım Merkezlerini şu şekilde tanımlanmaktadır: “İşletmenin organizasyon yapısı içinde ayrı bir birim şeklinde örgütlenmiş, münhasıran yurtiçinde tasarım faaliyetlerinde bulunan ve en az 10 tam zaman eşdeğer Ar-Ge personeli istihdam eden, yeterli tasarım birikimi ve yeteneği olan, aynı bina veya aynı yerleşke içinde yer alan birimlerdir” (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019).

Tasarım Merkezi bünyesinde müşteri beklentileri, küresel trendler, teknolojik gelişmeler vb. ışığında her yıl yeni bir iç piyasa koleksiyonu oluşturulup pazara sunulmaktadır. Bu çalışma kapsamında Tasarım Merkezi süreçlerinden en önemlisi olan yeni ürün tasarlama sürecinin olgunluğu değerlendirilecektir.

#### **3.2. AMAÇ VE YÖNTEM**

Yoğun küresel rekabet, hızlı teknoloji değişimi ve dünya pazarındaki fırsatların değişme şekilleri, şirketleri sürekli yeni ürün tasarlama sürecine yatırım yapmaya zorlamaktadır. Gerek kar sağlamak, gerekse de hayatta kalmak için yeni ürün tasarlamak, başarının anahtarı kabul edilmekte ve önemli bir rekabet avantajı sunmaktadır. Yapılan araştırmalar birçok yeni fikrin, yapılandırılmış bir süreç yardımı olmadan ticari başarı elde edemediğini göstermektedir. Resmi ve

yapılandırılmış yeni ürün tasarımı süreçleri, işletmelerin yeni fikirleri yönetme ve kontrol etme şekillerini iyileştirerek büyüme üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. (Owens, 2000).

Buna dayanarak uygulamada, işletmenin yeni ürün tasarlama sürecinin iyi bir performans ortaya koyabilme, hedeflenen müşterileri gereksinimlerini karşılayacak şekilde yönetilme kabiliyetinin ölçülmesi ve iyileştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda organizasyonlara iş süreci mükemmelliği arayışında yardımcı olmak için geliştirilmiş olan süreç yönetimi olgunluk modeli kullanılacaktır. Süreç yönetimi olgunluk modelleri, gerçekleştirilmesi gereken yeteneklere odaklanarak yaşam döngüsü boyunca iş süreçlerini değerlendirir ve geliştirir (Looy vd., 2010). İşletmeler süreç yönetimi olgunluk modelleri aracılığıyla iş hedeflerini ve değerlerini anlamaya ve gerçekleştirmeye çalışırken iş süreçlerini verimli ve etkili bir şekilde yönetebilirler (Lee vd., 2007).

Çalışmanın 2. bölümünde en çok rağbet gören 3 süreç yönetimi olgunluk modeli hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. Uygulama kapsamında Michael Hammer (2007) tarafından geliştirilmiş olan, hem süreçlerin hem de organizasyonun ayrı ayrı olgunluk değerlendirmesini yapabilme özelliğine sahip Süreç ve İşletme Olgunluk Modelinin (PEMM) kullanılmasına karar verilmiştir. Bu model literatürde en çok atıfta bulunulan modellerden biri olmakla beraber (Tarhan vd., 2016), yöneticilerin ve uygulayıcıların kendi olgunluk seviyelerini değerlendirmelerine (self assessment) olanak tanıyan bir yapıya sahip olması, diğer modellere kıyasla uygulama kolaylığı avantajı sunmaktadır. Ek olarak ilgili modelin ABD’de önemli işletmelerde kullanılarak sonuçlarının teyit edilmiş olması, üst yönetim tarafından onaylanmasını ve benimsenmesini kolaylaştırmaktadır.

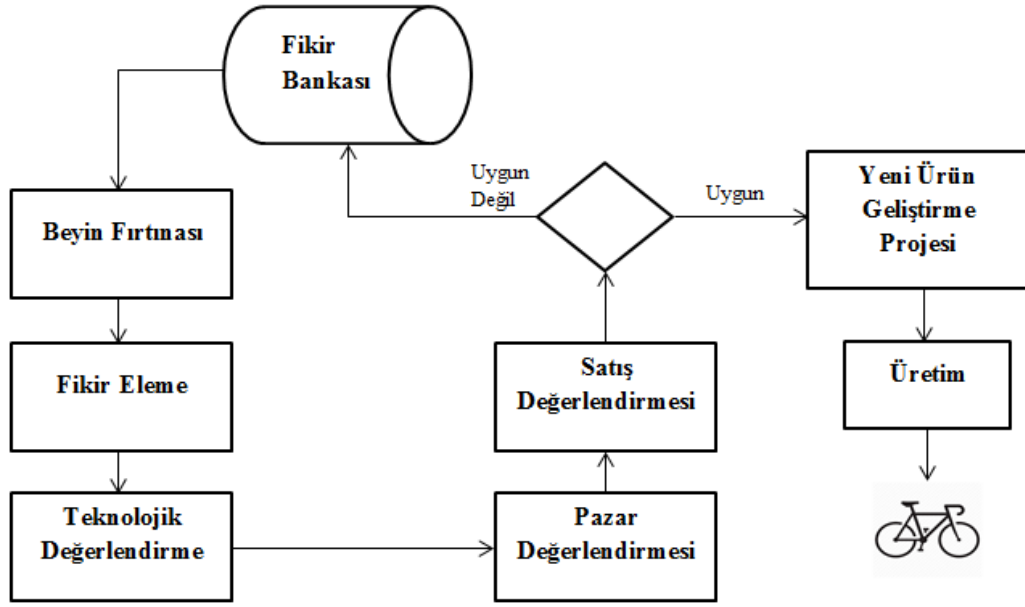
Uygulama kapsamında Hammer’ın “The Process Audit” (Hammer, 2007) makalesinde önerdiği değerlendirme soruları, işletmenin yapısı ve işleyişi göz önünde bulundurularak Türkçe ’ye çevrilmiş, çeviri üçüncü bir kişi tarafından kontrol edilip onaylanmıştır. Modelin değerlendirme yaklaşımına uygun olarak “İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirme Formu” ve “Süreç Olgunluk Değerlendirme Formu” başlıkları altında oluşturulmuş iki formdan ilki işletmenin süreç yönetimi olgunluğunu tespit etme konusunda yardımcı olurken, ikincisi seçilmiş olan bir sürecin olgunluğu hakkında bilgi vermektedir. Oluşturulan formlar çalışmanın ekinde sunulmuştur.

Uygulamanın ilk aşamasında yeni ürün tasarımı sürecini değerlendirmek amacı ile Tasarım Merkezi çalışanları ve Müdürünün de aralarında bulunduğu 9 kişi ile odak grup çalışması gerçekleştirilerek Süreç Olgunluk Değerlendirme Formu'nda yer alan sorular kendilerine yöneltilmiştir. Çalışma neticesinde model yaklaşımına uygun bir şekilde doldurulan form, yeni ürün tasarımı olgunluk matrisinin oluşturulması için kullanılmıştır. Modele göre spesifik bir sürecin olgunluğu işletme olgunluğunun seviyesine bağlıdır. Bu nedenle ikinci aşama olarak işletmenin genel süreç yönetimi olgunluğunun değerlendirmesi için Üst yönetim, Kalite, Muhasebe, Tedarik zinciri, İnsan Kaynakları gibi departman yöneticilerinden oluşan 7 kişi ile benzer bir odak grup çalışması gerçekleştirilerek “İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirme Formu” doldurulmuştur. Değerlendirme sonucu ortaya çıkan matrisler işletmenin yeni ürün tasarım süreci ve genel süreç yönetimi kabiliyetleri ve eksiklikleri hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlamakta olup takip eden bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

### **3.3. SÜREÇ OLGUNLUĞUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yeni ürün geliştirme, işletmelerin rekabet edebilirliğinin ana itici gücüdür. Pazarların küreselleşmesi, teknolojik gelişmeler ve sürekli değişen müşteri ihtiyaçları, işletmeleri ürün yeniliği konusunda yatırım yapmaya zorlamaktadır. Yeni ürün geliştirme sürecinin amacı, iş planlarını minimum risk ile desteklemek adına teknik ve ticari açıdan uygun, güvenli ve çevre dostu yeni ürünler üreterek pazarda liderliğe giden bir akış yaratmaktır. Barclay vd. (2000; aktaran Ismail vd., 2012), sürekli olarak başarılı yeni ürünler üretme kabiliyetinin, kurumsal başarının kilit faktörlerinden biri olduğunu belirtmiştir. Cheskin ve Fitch'in (2003; aktaran Ismail vd., 2012) çalışmasına göre de Amerika Birleşik Devletleri'nde CEO'ların neredeyse yarısı, gelecekteki iş başarıları için yeni ürün tasarımını “çok kritik” olarak değerlendirmektedir. Yapılandırılmış yeni ürün tasarımı süreçleri işletmelerin yeni fikirleri yönetme şekillerini iyileştirmekte ve ticari başarıların önünü açmaktadır (Owens, 2000). Bu bilgiler ışığında çalışmada öncelikli olarak yeni ürün tasarımı sürecinin incelenmesi ve olgunluğunun değerlendirilmesi gerektiğine karar verilmiştir. İşletmenin Tasarım Merkezi bünyesinde gerçekleştirilen yeni ürün tasarlama sürecinin ana hatları Şekil 13'te özetlenmiştir.

Şekil 13: Yeni Ürün Tasarlama Süreci



Sahada müşteri ile doğrudan yapılan görüşmeler, servis personeline iletilen şikâyetler, istekler, yeni trendler ve teknolojiler vb. ışığında oluşmuş yeni fikirler, fikir bankasında depolanmaktadır. Beyin fırtınası aşamasında yeni ürün fikirleri, mevcut ürünlere yeni özelliklerin eklenmesi veya iyileştirmesi fikirleri oluşturulur ve tartışılır. Fikir eleme aşamasında fikirler bir elekten geçirilerek bir sonraki aşamaya geçecek olan fikirler belirlenir. Pazar ve Satış Değerlendirmesi aşamasında seçilmiş olan fikirler uygunluk çalışmasına tabi tutulurlar. Bu aşama pazar verilerinin daha derinlemesine çalışıldığı, aynı zamanda teknik ve mali boyutların incelendiği aşama olduğundan üst yönetim ve ilişkili fonksiyonlar ile işbirliği esas alınır. Eğer uygunluk kriterleri sağlanıyor ise bir sonraki aşamaya geçilir. Aksi durumda proje sonlandırılır. Ürün geliştirme aşaması basitçe söylemek gerekirse, müşteri isteklerinin üründe olması gereken özelliklere entegre edilerek ürünün tanımlanması işlevidir. Bu arada tasarım merkezi ekibi mevcut teknolojilerin varlığı veya uygunluğu konusunda çalışma yürütürken, satış grubu tahmin edilen satış miktarları bilgisini girdi olarak sağlar. Şüphesiz bu aşama bir değil birçok ürün projesinin aynı anda geliştirildiği ve kaynakların bu projelere en doğru şekilde aktarılmasını gerektiren zorlu ve bir o kadar da önemli bir süreçtir. Ürünün pazara sunumu, yeni ürün geliştirmenin son aşaması olup ürün yönetiminin de ayrılmaz bir parçasıdır. Bu aşama satış fonksiyonu tarafından yürütülmektedir.

İşletmenin yeni ürün tasarlama sürecinin olgunluk seviyesinin belirlenmesi için tüm olgunluk faktörleri ve kabiliyet alanlarını içeren değerlendirme formu,

değerlendirme yaklaşımına uygun bir şekilde doldurulmuştur. İlgili formda her bir kabiliyet alanı için belirlenmiş olan ifadeler işletme için %80 ve daha fazla oranda doğru ise “Katılıyorum” seçeneği, %20-%80 arası oranla doğru ise “Kısmen Katılıyorum” seçeneği, %20 ve daha az oranla doğru ise “Katılmıyorum” seçeneği işaretlenmiştir. Doldurulan bu form PEMM Süreç Olgunluk Değerlendirme Matrisine uygulanarak yeni ürün tasarlama sürecinin olgunluk seviyesi belirlenmiştir. İlgili matris verilen cevaplara göre renklendirilmiştir. Burada “Katılıyorum” seçeneği için beyaz, “Kısmen Katılıyorum” seçeneği için gri, “Katılmıyorum” seçeneği için ise koyu gri renkleri tercih edilmiştir. Araştırma sonucu oluşturulan yeni ürün tasarım süreci olgunluk matrisi Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7: Yeni Ürün Tasarım Süreci Olgunluk Matrisi**

| Faktörler     | Kabiliyet Alanı             | P1 | P2 | P3 | P4 |
|---------------|-----------------------------|----|----|----|----|
| Tasarım       | Amaç                        |    |    |    |    |
|               | İçerik                      |    |    |    |    |
|               | Dokümantasyon               |    |    |    |    |
| Uygulayıcılar | Bilgi                       |    |    |    |    |
|               | Beceri                      |    |    |    |    |
|               | Davranış                    |    |    |    |    |
| Süreç Sahibi  | Kimlik                      |    |    |    |    |
|               | Aktivite                    |    |    |    |    |
|               | Otorite                     |    |    |    |    |
| Altyapı       | Bilgi Sistemleri            |    |    |    |    |
|               | İnsan Kaynakları Sistemleri |    |    |    |    |
| Metrikler     | Tanım                       |    |    |    |    |
|               | Kullanım                    |    |    |    |    |



Olgunluk seviyesine ulaşılmıştır



Olgunluk seviyesine ulaşmak için adımlar atılmıştır



Olgunluk seviyesine ulaşlamamıştır

Değerlendirmeler neticesinde oluşturulmuş olan bu matris, işletmenin yeni ürün tasarımı sürecinin olgunluk seviyesini göstermektedir. Açık gri ile renklendirilmiş alanlar, işletmenin ilgili kabiliyet alanlarının gelişimi için belli girişimler gerçekleştirdiğini ancak bu girişimlerin henüz bir üst olgunluğa erişmek

için yeterli olmadığını ifade etmektedir. Koyu gri alanlar ise henüz bu seviyeye ulaşmak için yeterli kabiliyetin bulunmadığını göstermektedir. Süreç olgunluk seviyeleri İngilizce "Süreç" kelimesinin karşılığı olan "Process" kelimesinin baş harfi ile P1, P2, P3 ve P4 şeklinde sıralanmıştır. Yeni ürün tasarımı süreci, sadece uygulayıcılar faktörüne bağlı davranış kabiliyet alanında ikinci olgunluk seviyesine ulaşmıştır. Ancak PEMM'e göre sürecin belirli bir olgunluk seviyesine ulaşmış olduğunu söyleyebilmek için tüm faktörlerin aynı anda karşılanması gerekmektedir. Uygulama üzerinden örnek verecek olursak eğer P1 sütununun tamamı beyaz ile renklendirilmiş olsaydı yeni ürün tasarımı sürecinin birinci seviyede olduğu söylenebilirdi. Bu durumda yeni ürün tasarım sürecinin henüz birinci olgunluk seviyesine ulaştığı söylenemez. Süreç olgunluğunun P1 seviyesine ulaşabilmesi için öncelikli olarak Amaç, Dokümantasyon, Bilgi, Aktivite, İnsan Kaynakları Sistemleri ve Kullanım kabiliyet alanlarında bir takım iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirilmelidir. Tüm olgunluk faktörleri ve kabiliyet alanları bakımından süreçlerin analizi ve P1 seviyesine ulaşmak için atılması gereken adımlar faktör bazında ayrı başlıklar altında değerlendirilecektir.

### **3.3.1. Tasarım Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi**

Hammer (2007), süreç tasarımının, performansı direk olarak etkilediğini savunmakta ve süreç tasarımını, "hangi kişilerin, hangi görevleri, hangi sırayla, hangi konumda, hangi koşullarda ve hangi bilgilerle yerine getirmeleri gerektiğinin belirlenmesi" şeklinde tanımlamaktadır. Modele göre tasarım faktörü "Amaç", "İçerik" ve "Dokümantasyon" olmak üzere 3 kabiliyet alanına sahiptir ve yeni ürün tasarım süreci sadece içerik kabiliyet alanında P1 seviyesine ulaşabilmiştir. Sürecin tasarım faktörü açısından P1 seviyesine ulaşabilmesi için amaç ve dokümantasyon kabiliyet alanlarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Bunun için atılması gereken temel adımlar şu şekilde sıralanabilir:

- Süreç baştan sona tanımlanmalı ve performansı optimize etmek için süreç yeniden yapılandırma (process reengineering) faaliyetleri başlatılmalı
- Tanımlanan yeni süreçler ışığında girdiler, çıktılar, müşteriler ve tedarikçiler yeniden tanımlanmalı, süreç müşterilerinin ihtiyaçları hakkında ayrıntılı çalışmalar başlatılmalı

- Süreç ile ilişkili diğer birim ve kuruluşlar arasındaki bağlantılar belirlenmeli ve belgelenmeli, sürecin baştan sona dokümente edilmesi konusunda çalışmalar başlatılmalı

### 3.3.2. Uygulayıcılar Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi

Uygulayıcılar, sürecin uygulanması sırasında faaliyet gösteren, uygun bilgi ve becerilere sahip çalışanlardır. İlgili faktörün P1 seviyesinde olması, çalışanların genel hatlarıyla süreç ve süreç metriklerinden haberdar olmasını ifade etmektedir. P2 seviyesinde çalışanlar süreci tanımlayabilecek düzeyde olup, süreç içerisindeki konularının ve sürece etkilerinin farkındadırlar. P3 seviyesinde çalışanlar çalışmalarının şirket performansını nasıl etkilediğini açıklayabilmektedir. Son olarak P4 seviyesinde uygulayıcılar ise çalışmalarının müşterileri ve tedarikçileri nasıl etkilediğini de bilmektedirler. Faktörlerin olgunluğu ne kadar yüksek olursa, sürecin sürdürülebilir bir şekilde sağlayabileceği sonuçlar o kadar iyi olacaktır. Uygulayıcılar faktörü, “Bilgi”, “Beceri” ve “Davranış” kabiliyet alanları ile değerlendirilmektedir. Yeni ürün tasarım süreci, beceri ve davranış alanında P1 seviyesinde olmasına rağmen bilgi alanında henüz yeterli seviyeye ulaşamamıştır. İlgili faktörün P1 seviyesine ulaşabilmesi için çalışanların süreç bilgisi artırılmalıdır. Uygulayıcılar yürüttükleri sürecin ne olduğunu bilmeli ve performans metriklerini tanımlayabilmelidir. Görüşmelerde elde edilen verilere göre uygulayıcılar yürüttükleri sürecin genel akışını, yaptıkları işin müşterileri ve diğer süreç uygulayıcılarını nasıl etkilediğini tanımlayabilmektedir ancak performans metriklerinin belirlenmesi konusunda eksiklikler mevcuttur. Doğruluğu kanıtlanmış genel performans kriterlerinin belirlenmesi ile ilgili çalışmaların henüz tamamlanmamış olması, bilgi kabiliyet alanında P1 olgunluğuna ulaşmayı engellemektedir. Bunun yanı sıra beceri P1, davranış ise P2 seviyesindedir. Yani uygulayıcılar, problem çözme ve süreç geliştirme teknikleri ile ilgili becerilere sahiptir; kısmi olarak süreçlere sadıktır, süreç tasarımına göre hareket etmeye, süreci doğru uygulamaya, diğer uygulayıcıların işlerini etkin bir şekilde yapmalarını sağlayacak şekilde çalışmaya özen göstermektedirler. Ayrıca eklemek gerekir ki, uygulayıcılar işletme hedeflerine ulaşılabilmesi için söz konusu sürecin ihtiyaç duyulan sonuçları sağlaması konusunda çaba göstermeye, takım çalışması,

kendilerini yönetme ve iş ile ilgili karar alma becerileri edinmeye başlamış olmalarına rağmen henüz bu kabiliyetler tam olarak ihtiyaçları karşılamamaktadır.

### **3.3.3. Süreç Sahibi Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi**

Süreç sahipleri, süreç ve süreç çıktılarında sorumlu olan kıdemli yöneticilerdir. Sürecin herhangi bir kriz ya da problem olmadan yürütülebilmesi için, sürecin sorumluluğunu alacak ve otorite sağlayacak bir üst düzey yöneticinin süreç sahibi olarak belirlenmesi gerekmektedir. Elde edilen sonuçlara göre yeni ürün tasarımı süreci, süreç sahibi faktörü açısından, aktivite kabiliyet alanının gerekliliklerini yerine getiremediği için P1 seviyesine ulaşamamıştır. Bu seviyeye ulaşılması için süreç sahibi süreci tanımlamalı, belgelemeli ve tüm süreç uygulayıcıları ile küçük çaplı değişim projeleri başlatma konusunda iyileştirme çabaları yürütmelidir.

### **3.3.4. Altyapı Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi**

Altyapı, süreci destekleyen bilgi ve yönetim sistemleridir. İşletmeler bilgi teknolojileri ve insan kaynakları sistemleri gibi altyapılarını süreçler ile uyumlu hale getirmelidir. İşletmenin insan kaynakları sistemleri kabiliyet alanındaki olgunluğu yeterli seviyede olmadığı için altyapı faktörü henüz P1 seviyesine ulaşamamıştır. İşletme önceden miras kalmış olan ve birbirinden bağımsız bilgi teknolojileri kullanmaktadır. Fonksiyonel bileşenlerden yola çıkılarak tasarlanmış, yeni ve süreç odaklı bilgi teknolojileri inşa etme adımları atılmış olmasına rağmen henüz bu girişimler P2 düzeyine ulaşmak için yeterli değildir. İnsan kaynakları açısından ele alınması gereken ilk konu ise süreç bağlamında fonksiyonel sorunların çözülmesi çabalarının ödüllendirilmesi konusudur.

### **3.3.5. Metrikler Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi**

Metrikler, işletmelerin süreç performansını ölçmek için kullandığı ölçülerdir. İşletmeler sürecin zaman içindeki performansını değerlendirmek üzere doğru metrikler geliştirmeli ve kullanmalıdır; aksi takdirde doğru sonuçlara ulaşamaz.



Elde edilen sonuçlara göre metrikler faktörü de henüz P1 seviyesine ulaşamamıştır. İşletme temel maliyet ve kontrol metriklerine sahip olmasına rağmen performansı izlemek, hatalı performansın kök nedenlerini tespit etmek ve fonksiyonel iyileştirmeleri yönlendirmek için kullanılan süreç metriklerinin henüz çok kısıtlı olduğu tespit edilmiştir. Müşteri gereksinimlerine göre tüm süreç metriklerinin belirlenmesi konusunda çalışmalar başlatılmış olmasına rağmen asıl öncelik verilmesi gereken konu, metriklerin derinleştirilmesi değil mevcut metriklerin incelenerek efektif bir şekilde kullanımının sağlanması olmalıdır.

### **3.4. İŞLETME SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUĞUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yüksek performanslı süreçlerin elde edilmesi için işletmelerin süreç yönetimi uygulamalarını destekleyen bir işletme çevresi oluşturması gerekmektedir. PEMM'e göre işletmelerin süreç yönetimi yeterliliği, dört faktörle ilgili kabiliyetlerini geliştirmesi ile ölçülmektedir. Bu dört faktör; "Liderlik", "Kültür", "Uzmanlık" ve "Yönetim" şeklinde sıralanmaktadır. Hazırlanmış olan "İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirme Formu" Kalite, Muhasebe, Tedarik Zinciri, İnsan Kaynakları gibi birçok bölüm yöneticisi ve çalışanı ile gerçekleştirilen odak grup çalışmaları neticesinde modele uygun bir şekilde doldurularak İşletme Süreç Yönetimi Olgunluk Matrisi oluşturulmuştur. Söz konusu matris Tablo 8'de sunulmuştur. Olgunluk seviyeleri, İngilizce "işletme" kelimesinin karşılığı olan "Enterprise" kelimesinin baş harfi ile E1, E2, E3 ve E4 şeklinde sıralanmaktadır.

Tablodaki renklendirmeler yeni ürün tasarım süreci olgunluk matrisindeki renklendirmeler ile aynı şekilde yapılmıştır.

**Tablo 8: İşletme Süreç Yönetimi Olgunluk Matrisi**

| <b>Faktörler</b> | <b>Kabiliyet Alanı</b> | <b>E1</b> | <b>E2</b> | <b>E3</b> | <b>E4</b> |
|------------------|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Liderlik         | Farkındalık            |           |           |           |           |
|                  | Düzenleme              |           |           |           |           |
|                  | Davranış               |           |           |           |           |
|                  | Stil (Yönetim Tarzı)   |           |           |           |           |
| Kültür           | Takım Çalışması        |           |           |           |           |
|                  | Müşteri Odaklılık      |           |           |           |           |
|                  | Sorumluluk             |           |           |           |           |
|                  | Değişime Karşı Tutum   |           |           |           |           |
| Uzmanlık         | İnsanlar               |           |           |           |           |
|                  | Metodoloji             |           |           |           |           |
| Yönetim          | Süreç Modeli           |           |           |           |           |
|                  | Hesapverilebilirlik    |           |           |           |           |
|                  | Entegrasyon            |           |           |           |           |



Olgunluk seviyesine ulaşılmıştır



Olgunluk seviyesine ulaşmak için adımlar atılmıştır



Olgunluk seviyesine ulaşamamıştır

E1 sütununda görüldüğü üzere işletme, farkındalık, takım çalışması, müşteri odaklılık, insanlar, süreç modeli ve entegrasyon kabiliyet alanlarında birinci olgunluk seviyesine ulaşmış olmasına rağmen diğer kabiliyet alanları bakımından henüz yeterli gelişmeleri sağlayamamıştır. Modele göre, işletmenin E1 olgunluk seviyesinde bulunduğu söylenebilmesi için tüm kabiliyet alanlarının E1 seviyesine ulaşmış olması gerekmektedir. Buna göre işletmenin süreç yönetimi olgunluk seviyesi henüz birinci seviyeye ulaşamamıştır. Mevcut durumda işletmenin üst düzey yönetici ekibi, operasyonel performansı iyileştirmenin gerekliliğini kabul etmektedir ancak iş süreçlerinin gücünden tam anlamıyla faydalanamamaktadırlar. Takım çalışması faaliyetleri, sadece proje veya olay bazlı yürütülmektedir. Müşteri odaklılığının önemi çoğunluk tarafından kabul edilmesine karşın, müşteri ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağına dair belirsizlik ve karmaşa yaşanmaktadır. Tüm süreçler tanımlı değildir ve süreçlerin gücünü derinlemesine anlamış olan insan sayısı azdır. Ek olarak ortak ve doğruluğu kanıtlanmış genel operasyonel iyileştirme teknikleri mevcut değildir. İşletme öncelikle düzenleme, davranış, yönetim tarzı,

sorumluluk, değişime karşı tutum, metodoloji ve hesap verilebilirlik kabiliyet alanları üzerinde çalışarak E1 seviyesine ulaşmayı hedeflemelidir.

Tüm olgunluk faktörleri ve kabiliyet alanları bakımından süreçlerin analizi ve bir üst olgunluk seviyesine ulaşmak için atılması gereken adımlar faktör bazında ayrı başlıklar ile değerlendirilecektir.

### **3.4.1. Liderlik Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi**

Liderlik, medeniyetin başlangıcından beri insanlar için önemli olmuştur. Mısır hiyerogliflerinde, Platon gibi antik yunan filozoflarının yazılarında liderlik, lider ve takipçi kavramlarına yer verilmiştir (Paul vd., 2002). Ancak konunun bilimsel olarak ele alınması 20. yüzyılın başlarında sosyolog Max Weber'in çalışmaları ile başlamıştır. Organizasyonların gereksinimleri değiştikçe liderlik kavramı da gelişmekte ve daha fazla önem kazanmaktadır. Liderlik, verimliliği en üst düzeye çıkarmaya ve kurumsal hedeflere ulaşmaya yardımcı olan önemli bir yönetim işlevidir. PEMM'de liderlik faktörü, süreçlerin oluşturulmasını destekleyen yetkili yöneticiler ile ilgilidir ve "farkındalık", "düzenleme", "davranış", "yönetim tarzı" kabiliyet alanlarına odaklanmaktadır. İşletme, liderlik faktörüne bağlı düzenleme, davranış ve yönetim tarzı kabiliyet alanlarında E1 aşamasına ulaşmak için adımlar atmış olmasına rağmen henüz gerekli gelişimi sağlayamamıştır. Kabiliyet alanlarından sadece farkındalık kabiliyeti E2 seviyesindedir. Bu, operasyonel performansı iyileştirmenin bir gereklilik olduğu yetkili yöneticiler tarafından kabul edildiği anlamına gelmektedir. Tüm yöneticiler olmasa da yöneticiler arasında iş süreci kavramının, işletme performansını geliştirmek için nasıl kullanabileceğini ve uygulamada ne işe yaradığını derinlemesine anlamış olan kişiler vardır. Yönetim kademesinde süreç yönetimi perspektifinden kapsamlı bir değerlendirme ve süreç odaklı vizyon belirleme çalışmaları yürütmek, süreç yönetimi farkındalığının bir üst seviyeye ulaşmasını sağlayacaktır. Süreç programlarının liderliği konusunda uzlaşma sağlanamamış olması da E1 seviyesine ulaşamamasının bir başka nedenidir. Modele göre süreç liderliği ve sorumluluğu, bir üst yönetici tarafından üstlenilmesi gerekirken, bu durumun tüm fonksiyonlar için geçerli olmadığı tespit edilmiştir. Öncelikle süreç liderliği ve sorumluluk paylaşımları kesin hatlarıyla belirlenmeli ve operasyonel gelişim, üst yönetim seviyesinde desteklenmelidir. Ek olarak üst

yönetim yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir organizasyon yapısından, açık ve işbirliğine dayalı yatay bir yapıya geçiş yapmaya ve operasyonel gelişimi desteklemeye başlamıştır ancak henüz amaçlanan hedefe ulaşamamıştır. Bu durumun, yönetim tarzı açısından E1 seviyesine ulaşmanın önündeki engel olduğu söylenebilir.

### **3.4.2. Kültür Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi**

Kültür, davranış normlarını şekillendiren ve bir organizasyonda işlerin nasıl yapıldığını belirleyen inançların toplamıdır. Aynı zamanda organizasyonu kısıtlayabilmesi veya fırsatlar yaratabilmesi, pazarlama ve ürün geliştirmeyi etkileyebilmesi açısından da işletmeler için önem taşımaktadır (Belias ve Koustelios, 2014). Modeldeki kültür faktörünün amacı müşteri odaklılığı, ekip çalışmasını, kişisel hesap verebilirliği ve değişim istekliliğini ölçmektir. İşletme sorumluluk ve değişime karşı tutum kabiliyet alanlarında E1 aşamasına ulaşamamış olmasına rağmen ulaşmak için adımlar atmıştır. Takım çalışmasının zaman zaman proje bazlı kullanılıyor oluşu takım çalışması kabiliyet alanının E1 seviyesinde olması için yeterlidir. Aynı şekilde müşteri ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağına dair belirsizlik ve karmaşa olmasına rağmen müşteri odaklılığın önemli olduğuna dair yaygın inanç, müşteri odaklılık kabiliyetlerinin E1 seviyesine ulaşmasını sağlamıştır. Ancak sonuçlarla ilgili sorumluluğun kimde olduğu konusundaki belirsizlik ve değişimlere karşı pozitif tutumun yeteri kadar kabul edilmemiş olması kültür faktörünün E1 seviyesine ulaşmasını engellemiştir. Bu bağlamda işletme birinci olgunluk seviyesine ulaşabilmek için süreç çıktılarından sorumlu olacak yetkili yöneticilerin görev ve sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirleyerek, öne çıkan personelde sorumluluk bilinci oluşturma konusunda çalışmalar yapmalıdır. Eş zamanlı olarak küçük değişimler yapmanın giderek daha fazla kabul gördüğü ve teşvik edildiği bir kültür geliştirilerek, çalışanların iş yapma şekillerinde değişimler yapmaya hazır olmaları sağlanmalıdır.

Liderlik ve örgütsel kültürün, değişim sürecinde birbiriyle bağlantılı olduğuna inanılmaktadır. Sürekli öğrenmeyi teşvik eden ve değişimi tercih eden kurumsal bir lider, esnek bir organizasyon kültürü tanımlanmaya yardımcı olmaktadır. Bu tür ortamlarda çalışanlar, yenilikçi görüşlerini ifade etmekten çekinmeyerek, yüksek üretkenliğe olanak sağlayacaklardır (Belias ve Koustelios, 2014). Fishman ve

Kavanaugh (1989; aktaran Belias ve Koustelios, 2014) örgüt kültürünün ve insanların değişime nasıl tepki verdiğinin büyük ölçüde liderin davranışlarından etkilendiğini öne sürmektedir

### **3.4.3. Uzman Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi**

Uzmanlık faktörü, süreç yeniden tasarımı için gerekli beceri ve metodolojiyi ölçmeyi hedeflemektedir. Bu faktör altında “İnsanlar” ve “Metodoloji” kabiliyet alanları mevcuttur. Süreç tasarlama, değişim yönetimi, işletme dönüşümü vb. konularda beceriyi ölçmeyi hedefleyen insan kabiliyet alanı E3 seviyesindedir ve en yüksek olgunluk seviyesine sahip kabiliyet alanıdır. Yani işletme bünyesinde geniş çaplı bir değişim yönetimi ve işletme dönüşümü bilgisine sahip çekirdek bir grup mevcuttur. Bu kabiliyet alanında erişilebilecek en yüksek seviye olan E4 seviyesi ise işletme genelinde çok sayıda insanın süreç yeniden tasarımı, proje yönetimi, değişim yönetimi gibi konularda bilgili olmalarını şart koşmaktadır. Eş zamanlı olarak bu bilgi ve kabiliyet temelini geliştirmek ve sürdürmek için resmi bir süreç tanımlanmalıdır. Ancak sonuçların geneline bakıldığında bu hedef önceliklendirme açısından en sonda bulunmaktadır. Öncelikli hedef tüm kabiliyet alanlarında E1 seviyesine ulaşmak olmalıdır. Metodolojinin, gelişim açısından en geride kalmış kabiliyet alanı olduğu söylenebilir. Sonuçlara göre işletme, yürütmedeki problemleri çözmek ve giderek artan geliştirme çalışmaları için temel bir metodoloji geliştirmek yerine birden fazla farklı yöntem kullanmaktadır. Bu kabiliyet alanının ana amacı süreç yönetimi ve yeniden tasarımı, işletmenin temel yeteneklerinden biri haline getir. Bu kapsamda atılması gereken ilk adım, süreç yeniden tasarımı için temel bir metodoloji geliştirmek ve bu konudan sorumlu ekipler oluşturmak olmalıdır.

### **3.4.4. Yönetim Faktörü Olgunluk Değerlendirmesi**

Yönetim faktörü karmaşık projeleri ve girişimleri yönetme mekanizmaları ile ilgilidir. İşletme “Süreç modeli” ve “Entegrasyon” kabiliyet alanlarında E1 seviyesine ulaşmış olmasına rağmen, “Hesap verilebilirlik” kabiliyet alanında henüz E1 seviyesinde değildir. Bu nedenle işletmenin, yönetim faktörü açısından E1 seviyesine ulaşmak için adımlar attığı ancak henüz bu seviyeye ulaşmadığı

söylenbilir. Modele göre fonksiyonel yöneticiler performanstan, proje yöneticileri iyileştirme projelerinden sorumlu olmalıdır ancak değerlendirme formu bulgularına göre işletmede bu konuda kesin bir ayırım tespit edilememiştir. Faktör bazında ilk olarak ilgilenilmesi gereken konu, işletme genelinde süreçlerden veya performanstan sorumlu yetkililerin temel sorumluluk alanlarının tanımlanması olmalıdır. İşletmede bazı temel süreçlerin tanımlı olması, süreç modeli kabiliyet alanında E1 seviyesine ulaşılmasını sağlamıştır. Bir üst olgunluğa ulaşmak için üst yönetim tarafından kabul edilmiş bütüncül bir işletme süreç modeli geliştirilmelidir. Entegrasyon kabiliyet alanının amacı sürecin sahipleri, müşterileri ve tedarikçileri ile işletme içi/işletmeler arası entegrasyonunun sağlanmasıdır. Grupların, birbirinden farklı olmasına rağmen operasyonel iyileştirme teknikleri sunuyor ve destekliyor olmaları E1 seviyesi için yeterlidir. Bir sonraki adım ise süreç yeniden tasarım projeleri için gayri resmi bir koordinasyon kurulu oluşturularak üst yönetimin tahsis ettiği kaynak ile programları yönetmesini sağlamak olmalıdır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler, küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki değişimler, dünya çapında artan rekabet, politik, siyasi ve ekonomik değişimler gibi pazar dinamiklerine uyum sağlamak üzere iş süreçlerini sürekli olarak geliştirme ve yenileme ihtiyacı duymaktadırlar. Ancak çoğu işletme organizasyon iş süreçlerine ilişkin sınırlı bir anlayış ve bilgiye sahip olup, dağınık süreçleri kapsamlı bir strateji ile birleştirmekte zorlanmakta, çoğu zamanda başarısızlığa uğramaktadır. Başarılı bir süreç yönetimi stratejisi yürütmek için önerilmiş ilkeler ve yaklaşımlar konusunda bir kaynak sıkıntısı söz konusu olmamasına rağmen, pratikte iş süreçlerinin iyileştirilmesi kolay değildir. Bu nedenle, organizasyonlara iş süreci mükemmelliği arayışında yardımcı olmak amacıyla iş süreci olgunluk modelleri geliştirilmiştir. Süreç yönetimi olgunluk modelleri, organizasyonların süreç yönetimi olgunluk seviyelerini belirleyen ve bir üst olgunluk seviyesine ulaşmak için atılması gereken adımlarla ilgili organizasyon yöneticilerine rehberlik sağlayan modellerdir. Süreç yönetimi olgunluk modelleri aracılığıyla organizasyonlar iş hedeflerini ve değerlerini anlamaya ve gerçekleştirmeye çalışırken, diğer yandan iş süreçlerini verimli ve etkili bir şekilde yönetebilirler (Lee vd., 2007).

Çalışmada, Michael Hammer (2007) tarafından geliştirilmiş, hem süreçlerin hem de organizasyonun ayrı ayrı olgunluk değerlendirmesini yapabilme özelliğine sahip Süreç ve İşletme Olgunluk Modeli (PEMM) kullanılmıştır. Bu model literatürde en çok atıfta bulunulan modellerden biri olmakla birlikte (Tarhan vd., 2016), yöneticilerin ve uygulayıcıların kendi olgunluk seviyelerini değerlendirmelerine (self assessment) olanak sağlaması, diğer modellere kıyasla uygulama kolaylığı sunmaktadır. Ek olarak ilgili modelin ABD’de önemli işletmelerde kullanılmış ve sonuçlarının teyit edilmiş olması, üst yönetim tarafından onaylanması ve benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Hammer’ın beş yıllık çalışmasının sonucu ortaya çıkan bu modelin amacı, yöneticilere süreç odaklı değişim çabalarını anlama, planlama ve değerlendirmede yardımcı olmak olarak tanımlanmaktadır (Hammer, 2007).

Uygulama kapsamında bisiklet üretimi yapan bir işletmede yeni ürün tasarım süreci incelenerek “Yeni Ürün Tasarım Süreci Olgunluk Matrisi” oluşturulmuştur. Elde edilen verilere göre sürecin henüz P1 seviyesinde olmadığı tespit edilmiştir.

PEMM bakış açısı ile sürecin mevcut yetkinlikleri ve P1 seviyesine ulaşılması için gerekli hedef yetkinlikler aşağıda özetlenmiştir:

#### Mevcut Yetkinlikler:

- Sürecin mevcut girdileri, çıktıları, tedarikçileri ve müşterileri bellidir.
- Uygulayıcılar problem çözme ve süreç geliştirme teknikleri ile ilgili temel becerilere sahiptir.
- Uygulayıcılar kısmi olarak da olsa süreçlere sadıktır.
- Uygulayıcılar süreç tasarımına göre hareket etmeye, tasarımı doğru uygulamaya, diğer uygulayıcıların işlerini etkin bir şekilde yapmalarını sağlamaya özen gösterirler.
- Süreç sahibi, sürecin performansını arttırmaktan gayri resmi olarak sorumluluk duymaktadır.
- Süreç sahibi, fonksiyonel yöneticileri değişiklik yapmaya teşvik etmeyi sağlamak için kulis faaliyetleri yürütür.
- Süreci destekleyen bilgi teknolojileri mevcuttur ancak önceden miras kalmıştır ve birbirinden bağımsızdır.
- Süreç bazı temel maliyet ve kalite metriklerine (ölçütlerine) sahiptir.

#### Hedef Yetkinlikler:

- Süreçler performansı optimize etmek için baştan sona yeniden tasarlanmalıdır ve birim yöneticisi fonksiyonel performans iyileştirme faaliyetleri için bu süreçleri temel almalıdır.
- Süreçler fonksiyonel amaçla dökümanite edilmelidir ve bu dokümanlar sürecin yürütülmesi ile ilişkili diğer birim ve kuruluşlar(müşteri/tedarikçi) arasındaki bağlantıları belirlemelidir.
- Uygulayıcılar, yürüttükleri süreç ile ilgili performans metriklerini tanımlayabilmelidir.
- Süreç sahibi, süreci tanımlamalı, belgelemeli ve uygulayıcılar ile birlikte küçük çaplı değişim projeleri için bağlantılar kurmalıdır.
- Fonksiyonel yöneticiler, birimler bazında mükemmelliğin kazanılması ve sorunların çözülmesi çabalarını ödüllendirmelidir.



- Müşteri gereksinimleri bakış açısı ile tüm süreç metrikleri oluşturulmalıdır.
- Yöneticiler, performansı izlemek, hatalı performansın kök nedenlerini tespit etmek ve fonksiyonel iyileştirmeleri yönlendirmek için süreç metriklerini kullanmalıdır.

Listelenen hedefler, yeni ürün tasarımı sürecinin olgunlaşması için atılması gereken adımları şekillendirecek bir rehberdir. Ancak yüksek performanslı süreçlerin elde edilmesi için işletmenin süreç yönetimi uygulamalarını destekleyen bir işletme çerçevesi oluşturması gerekmektedir. Süreçlerin yeniden tasarlanması geniş bir organizasyonel değişim gerektirmektedir. İşletmelerin süreç odaklı değişim projelerinde başarılı olabilmesi için müşteriye değer yaratma, takım çalışması, kişisel sorumluluk ve değişime gönüllü olma gibi konularda belirli bir işletme kültürüne sahip olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra işler, süreçleri yeniden tasarlama konusunda bilgi ve beceri sahibi insanlar tarafından yürütülmeli ve bir kaos veya çıkmaza girme durumundan kaçınmak için organizasyonun değişim inisiyatifleri ve projeleri yönetme şeklinin belirlenmesi gerekir. Tüm bu faktörler açısından organizasyon çapında gelişim sağlanmadan, süreç performansının sürdürülebilmesi mümkün değildir. Bu nedenle işletme E1 olgunluk seviyesine ulaşmadan, süreç olgunluğunu P1 seviyesine ulaştırma çabalarının efektif bir sonuç vermesi mümkün değildir. İşletme olgunluğunun değerlendirilmesi sonucu oluşan işletme süreç yönetimi olgunluk matrisine göre işletme henüz E1 seviyesinde değildir. Yeni ürün tasarımı sürecinin olgunluğunun artırılmasının ön koşulu, işletme olgunluğundaki iyileşmedir. Yukarıda listelenen hedefler ancak aşağıda listelenen hedeflere ulaşılması durumunda sağlanabilir. Bu durumda işletme olgunluğunun E1 seviyesine ulaşmasını sağlayacak hedefler şu şekilde sıralanabilir:

- Hesap verilebilirliğin sağlanması açısından süreçlerin sahipleri ve sorumlulukları belirlenmeli, süreçlerin genel performansından sorumlu üst yöneticiler görevlendirilmelidir.
- Üst yönetim tarafından da kabul edilmiş bütüncül bir işletme süreç modeli geliştirme çalışmaları başlatılmalıdır. Yürütme problemlerini çözmek ve giderek artan süreç geliştirme çalışmalarını desteklemek için belirli metodolojiler tanımlanmalıdır.

- Üst yönetim, yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir yapıdan açık, işbirliğine dayalı bir yapıya geçiş yapmaya başlamalıdır.
- Değişime olan direncin her geçen gün ortadan kalktığı, sonuçlarla ilgili sorumluluğun personeller tarafından da sahiplenilmeye başlandığı bir işletme kültürüne geçilmelidir.
- Üst düzey yöneticilerin müşteri bakış açısı ile esnek performans hedeflerini açıkça ilan etmesi ve bu hedeflere ulaşmak için kaynak sağlayarak kapsamlı değişiklikler ile engelleri ortadan kaldırması E2 seviyesinin hedefidir. Ancak üst yönetimin operasyonel gelişimi desteklemek amaçlı yatırım yapıyor olması E1 seviyesi için yeterli olacaktır.
- Model, süreç programlarının liderliğinin orta yönetim kademesinde yer almasını önermektedir.

Model aracılığı ile ulaşılan bu sonuçlar süreç yönetimi ve dönüşümü yolunda ilerleyen işletmelerde yöneticilere ve ekiplere “Bu yolculukta neredeyim, daha sonra ne var?” sorularını yanıtlama konusunda yardımcı olmaktadır. Doğası gereği PEMM, süreç bazlı dönüşüm yolları önermemekte, bu yolda yüksek performanslı süreçler tasarlamak ve bu süreçlerin geliştiği bir ortam yaratmanın yöneticilere düştüğünü savunmaktadır. Bu bağlamda firma yukarıda listelenen hedefler doğrultusunda gerek kendi bünyesinde gerekse de dış kaynak kullanarak iyileştirme projeleri yürütmelidir. Bu süreçte PEMM, Hammer’ın (2007) makalesinde verdiği Shell vakasında olduğu gibi dönüşüm sürecindeki kritik meselelerde nerede durduğunu bulmak, hem kurumsal yetenekler hem süreç sağlayıcılarını geliştirmek adına gerekli adımları belirlemek için kullanılabilir. Yöntemin kullanım kolaylığı ve düşük maliyeti sayesinde düzenli olarak analiz yapılabilir ve gelişim takip edilebilir. Başarılı projelerin yaygınlaştırılması ihtiyacında referans noktası olarak kullanılabilir.

Ancak unutulmamalıdır ki modelin kullanımını birçok açıdan avantajlı hale getiren “öz değerlendirme (self assessment)” özelliği, objektif bir şekilde uygulanmadığı takdirde yanlış yönlendirmelere sebebiyet verebilir. Çalışanların ve yöneticilerin kendi süreçlerini ve bünyesinde buldukları işletmeyi değerlendirmeleri değerli veriler sağlamaktadır. Liderler için de değerlendirme sistemleri, bireyleri ve sistemi geliştirmek, nihayetinde işletmenin gelişimine ve iyileştirilmesine katkıda bulunmak anlamına gelir. Ancak farklı nitelik, karakter ve

beklentide olan çalışanların farklı performans algıları, yanlış bir izlenim yaratabilir. Cornell Üniversitesi araştırmacıları Justin Kruger ve David Dunning (1999), “Unskilled and Unaware of It” başlıklı makalelerinde yetersiz performans gösteren çalışanların, iyi ve kötü performans arasındaki farkı değerlendirmede de yetersiz kaldıklarını ve gerçek durumdan daha iyi bir seviyede olduklarını düşündüklerini bildirmiştir. Bu tarz bir yanlış yönlendirme, modelin faydalarını ortadan kaldırmakla birlikte yöneticilerin yanlış kararlar verip, yanlış stratejiler benimsemesine ortam hazırlayarak kaynak israfına sebebiyet verebilir. PEMM uygulamak isteyen şirketler bu riskin farkında olup objektif bir değerlendirme politikası oluşturmalıdır. İşletmeler, mevcut yapı ve kültürlerine uygun bir denetim otoritesi oluşturabilir, öz değerlendirme amacının ne olduğunu ve bunun nasıl kullanılacağını tam olarak açıklayarak yanlış yönlendirme riskini azaltabilir.

Bunların yanı sıra modeli uygulamayı düşünen işletme yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli özellik değişime açık olma, gelişme ve iyileşme isteği konusunda kararlılıktır. PEMM, süreç ve işletme olgunluk seviyesini tespit etmek ve bir üst seviyeye çıkarmak için hedefleri belirlemek adına kullanılan pratik bir yöntem olmakla beraber hedeflere ulaşmak için öneriler, yöntemler ve öncelikler sunmamaktadır. Bu noktada işin büyük ve zorlu kısmı işletme yöneticilerine düşmektedir. İş sürecinin yeniden yapılandırılması, ürün çıktısının ve kalitenin iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla iş sürecinin yeniden yaratılmasını içermektedir ve bu kolay bir iş değildir. Gerekli özen ve dikkat gösterilmediği takdirde aşırı zaman alıcı, pahalı ve riskli olabilir. Başarılı bir organizasyonel değişim, liderlerin etki alanlarındaki değişimi desteklemelerine ve gerçekleştirmelerine bağlıdır. Değişimin, organizasyondaki en üst lider tarafından yönetilmesi ve yukarıdan aşağı doğru ilerletilmesi(delege edilmesi) gerekmektedir. Liderlerin değişime istekli olması, organizasyondaki değişikliklerin başarılı bir şekilde uygulanması için bir zorunluluktur. Bu nedenle üst yönetimin değişime olan inancı ve ihtiyacı, modeli uygulamak isteyen işletmeler için bir ön koşul olmalıdır.

Tarhan ve arkadaşlarının (Tarhan vd., 2016) yayınladıkları makalede, olgunluk modellerinin kavramsal gelişimi ve geçerliliği üzerine yapılan ampirik çalışmalardan ziyade mevcut modellerin faydası ve kullanılabilirliğini göstermek amacıyla model değerlendirme çalışmalarının yaygınlaştırılması gerektiği belirtilmiştir. Model uygulaması ve onaylanması konusundaki çalışmaların çok kısıtlı olması, uygulayıcıların potansiyel uygulamalara yönelik bir iş vakası oluşturmasını

zorlaştırmakta ve bu durum süreç olgunluk modellerinin yaygın olarak kabul görmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu ihtiyaçtan yola çıkarak bu çalışmada, süreç bazlı dönüşüm yolunda ilerleyen bir işletmenin süreç yönetimi olgunluk seviyesi, mevcut bir model aracılığı ile değerlendirilmiştir. Olgunluk modellerine ve değerlendirme yöntemlerine ilişkin bilgi kadar, bu bilginin kullanımını destekleyecek vaka çalışmalarının varlığı da, uygulamaların artması için önemlidir. Bu çalışmanın süreç yönetimi ve dönüşümü yolunda ilerleyen liderlere ve ekiplere yol haritası sunması, ilgili alandaki uygulama ve iş vakası eksikliğinin giderilmesine yardımcı olması ve sınırlı Türkçe literatüre katkıda bulunması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Süreç bazlı dönüşüm yolundaki işletmeler, aktarılan faydalar ve riskler ışığında süreç yönetimi olgunluk modelleri sayesinde, iş hedeflerini ve değerlerini anlamaya ve gerçekleştirmeye çalışırken iş süreçlerini verimli ve etkili bir şekilde yönetebilir, düzenli analizler gerçekleştirebilir ve gelişimi takip edilebilirler. Gelecekte bu alanda çalışacak olan araştırmacıların ve işletmelerin, iş vakası çeşitliliğinin oluşması açısından farklı sektör ve lokasyonlarda, farklı modellerle çalışmaları tavsiye edilmektedir. Bu sayede sektörel veya bölgesel olarak mevcut modellerin geliştirilmesi için bir temel oluşturulabilir ve süreç yönetimi olgunluk modellerinin yaygın olarak kullanılması ve daha spesifik faydaların oluşması sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Albu, E., & Panzar, C. (2010). A New Tool for Assessing Maturity Alignment: The Enterprise Maturity Matrix. *Performance Improvement*, 49(9), s. 35-47.
- Alkan, M. (2004). *Yetenek Olgunluk Modeli ve Rekabet İlişkisi*. 09.03.2019 tarihinde <http://www.csharpnedir.com/articles/read/?id=239&title=Yetenek%20Olgunluk%20Modeli%20ve%20Rekabet%20%C4%B0li%C5%9Fkisi> adresinden alındı
- AlShathry, O. (2016). Business Process Management: A Maturity Assessment of Saudi Arabian Organizations. *Business Process Management Journal*, 22(3), s. 507-521.
- Barclay, I., Dann, Z., & Holroyd, P. (2000). *New Product Development: A Practical Workbook For Improving Performance*. New York: CRC Press.
- Batenburg, R., & Versendaal, J. (2008). Maturity Matters: Performance Determinants Of The Procurement Business Function. *16th European Conference on Information Systems, ECIS Proceedings*. Ireland.
- Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). Developing Maturity Models for IT Management. *Business & Information Systems Engineering (BISE)*, 1(3), 213-222.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture. *European Scientific Journal*, 10(7), s. 451-470.
- Cheskin, Fitch W (2003). *Fast, Focused, Fertile: The innovation evolution*
- Crosby, P. B. (1980). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. Penguin.
- Curtis, B., & Alden, J. (2007). *Maturity Model du Jour: A Recipe for Side Dishes*. 20.02.2019 tarihinde <https://www.bptrends.com/publicationfiles/10-07-COL-maturitymodeldujour-CurtisAlden-final.pdf> adresinden alındı
- DeBruin, T. (2009). *Business Process Management: Theory on Progression and Maturity*. Queensland University of Technology, Doctoral Thesis.
- DeBruin, T., & Rosemann, M. (2007). Using the Delphi Technique to Identify BPM Capability Areas. *ACIS Proceedings*, s. 642-653.
- Deming, W. E. (1986). W. E. Deming içinde, *Statistical Method From The Viewpoint Of Quality Control*. Courier Corporation.
- DeToro, I., & McCabe, T. (1997). How To Stay Flexible And Elude Fads. *Quality Progress*, 30(3), s. 55-60.

- Emgin, Y. Ö. (2006). *Kalite Yönetiminde Bir Model: EFQM (European Foundation For Quality Management) Mükemmellik Modeli*. 26.11.2018 tarihinde <https://www.mevzuatdergisi.com/2006/04a/01.htm> adresinden alındı
- Ertuğrul, İ., & Tekin, B. (2016). Meslek Kuruluşlarında Süreç Yönetimi: Denizli Ticaret Odası'nda Uygulanması. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 3(1), s. 11-26.
- Fisher, D. M. (2004). *The Business Process Maturity Model A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization*. BP Trends.
- Fishman, N., & Kavanaugh, L. (1989). Searching for Your Missing Quality Link. *Journal for Quality and Participation*, s. 28-32.
- Gartner. (2010). *Leading in Times Of Transition: The 2010 CIO Agenda*.
- Goncalves, J. E. L. (2000). Processo, que processo? *Revista de Administracao de Empresas*, 40(4), s. 8-19.
- Gottschalk, P. (2009). Maturity Levels for Interoperability in Digital Government. *Government Information Quarterly*, 26(1), 75-81.
- Hammer, M. (2007). *The Process Audit*. Harvard Business Review.
- Harmon, P. (2004). *Evaluating An Organization's Business Process Maturity*. BP Trends.
- Harrington, H. J. (2006). *Process Management Excellence: The Art of Excelling in Process Management*. California: Paton Press.
- Hofmann, P., & Reiner, G. (2006). Drivers For Improving Supply Chain Performance: An Empirical Study. *International Journal of Integrated Supply Management*, 2(3), s. 214-230.
- Humphrey, W. S., & Sweet, W. L. (1987). *A Method for Assessing The Software Engineering Capability of Contractors: Preliminary Version*. Carnegie-Mellon Univ. Pittsburgh PA Software Engineering Inst.
- Hung, R. Y.-Y. (2006). Business Process Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(1), s. 21-40.
- Ismail, K. B., Yong, C. Y., Majid, I. A., & Thwala, W. D. (2012). Critical Success Factors Of New Product Development in Technology Based Firms: A Case Study. *African Journal of Business Management*, 6(33), s. 9442-9451.
- Juran, M. J. (1992). M. J. Juran içinde, *Juran on Quality by Design: The New Steps For Planning Quality Into Goods And Services*. Simon and Schuster.

- Kabak, M. (2013). Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri ve Bir Organizasyon Uygulaması. *Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri ve Bir Organizasyon Uygulaması*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Bilimi Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Kalinowski, T. B. (2016). Analysis of Business Process Maturity and Organisational Performance Relations. *Management*, 20(2), s. 87-101.
- Klimas, D. (2011). Business Process Maturity Level Determination: A Methodological Outline. *Ekonomika*, 90(2), s. 114-127.
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 121-1134.
- Kulkarni, U. R., & Freeze, R. D. (2004). Development and Validation of A Knowledge Management Capability. *Proceedings of the International Conference on Information Systems, ICIS*.
- Kuznets, S. (1965). *Economic Growth and Structure*. London, UK: Heinemann Educational Books.
- Lee, J., Kang, S., & Lee, D. (2007). An Overview of the Business Process Maturity Model (BPMM). *International Workshop on Process Aware Information Systems (PAIS 2007)*.
- Lee, J., Lee, D., & Kang, S. (2009). vPMM: A Value Based Process Maturity Model. *8th ACIS/IEEE International Conference on Computer and Information Science*, (s. 193-202). Shanghai, China.
- Lima, E. S., Viegas, R. A., & Costa, A. P. (2017). A Multicriteria Method Based Approach to the BPMM Selection Problem. *IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics (SMC)*. Kanada.
- Looy, A. V. (2013). Which Business Process Maturity Model Best Fits Your Organization? *BPTrends* .
- Looy, A. V. (2013a). Looking for a Fit for Purpose: Business Process Maturity Models from a User's Perspective. *Enterprise Information Systems of the Future*, (s. 182-189).
- Looy, A. V., De Backer, M., & Poels, G. (2010). Which Maturity is Being Measured? A Classification of Business Process Maturity Models. *of 5th SIKS/BENAIIS Enterprise Information Systems Conference*. Eindhoven, Hollanda.

- Looy, A. V., Backer, M. D., & Poels, G. (2012, Mayıs). A Conceptual Framework and Classification of Capability Areas for Business Process Maturity. *Enterprise Information Systems*, s. 1-37.
- Looy, A. V., De Backer, M., Poels, G., & Snoeck, M. (2013). Choosing The Right Business Process Maturity Model. *Information & Management*.
- Masters, S., & Bothwell, C. (1995). *CMM Appraisal Framework: Version 1.0*. Software Engineering Institute (CMU/SEI-95-TR-001).
- Mathiesen, P., & Harmon, P. (2011). A Comparative Analysis of Business Analysis and Business Process Management Capabilities. *19th European Conference on Information Systems*. Helsinki, Finland.
- Mauil, R. S., Tranfield, D. R., & Mauil, W. (2003). Factors Characterising The Maturity of BPR Programmes. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(6), s. 596 - 624.
- McCormack, K. P., & Johnson, W. C. (2001). *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*. Delray Beach, FL: CRC Press.
- McCormack, K., Willems, J., Deschoolmeester, D., Štemberger, M. I., Vlahovic, N., & Trkman, P. (2009). A Global Investigation of Key Turning Points in Business Process Maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), 792-815.
- Melenovsky, M. J., & Sinur, J. (2006). BPM Maturity Model Identifies Six Phases for Successful BPM Adoption. Stamford: Gartner Inc.
- Nolan, R. (1979). Managing The Crisis in Data Processing. *Harvard Business Review*, 57(2), 115-126.
- Nolan, R. L. (1973). Managing the Computer Resource: A Stage Hypothesis. *16(7)*, s. 399-405. Communications of the ACM.
- OMG. (2008). *Business Process Maturity Model (BPMM) Version 1.0*. Object Management Group.
- Owens, J. D. (2000). The Importance of a New Product Development (NPD) process: Getting Started. *First European Conference on Knowledge Management*. Bled, Slovenia.
- Palmer, N. (2014). *What is BPM?* 26.11.2018 tarihinde bpm.com: <https://bpm.com/what-is-bpm> adresinden alındı
- Paul, J., Costley, D. L., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2002). The Mutability of Charisma in Leadership Research. *Management Decision*, 40(2), s. 192-200.



- Pesic, 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*.
- Power, B. (2007). *Michael Hammer's Process and Enterprise Maturity Model*. BPTrends.
- Pritchard, J. P., & Armistead, C. (1999). Business Process Management – Lessons From European Business. *Business Process Management Journal*, 5(1), s. 10-32.
- Raschke, R. L., & Ingraham, L. R. (2010). Business Process Maturity's Effect on Performance. *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*.
- Ravesteyn, P., Zoet, M., Spekschoor, J., & Loggen, R. (2012). Is There Dependence Between Process Maturity and Process Performance? *Communications of the IIMA*, 12(2), s. 65-80.
- Rohloff, M. (2009). An Approach to Assess the Implementation of Business Process Management in Enterprises. *17th European Conference on Information Systems (ECIS)*. Italy.
- Rohloff, M. (2011). Advances in Business Process Management Implementation Based on A Maturity Assessment and Best Practice Exchange. *Information Systems and e-Business Management*, 9(3), s. 383-403.
- Rosemann, M., & Brocke, J. v. (2010). The Six Core Elements of Business Process Management. *Handbook on Business Process Management 1*, s. pp 105-122.
- Rosemann, M., & DeBruin, T. (2005). Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity. *BPTrends*.
- Röeglinger, M., & Pöppelbuss, J. (2011). What Makes A Useful Maturity Model? A Framework Of General Design Principles For Maturity Models And Its Demonstration In Business Process Management. *19. Helsinki, Finland: European Conference on Information Systems (ECIS)*.
- Röeglinger, M., Pöppelbuss, J., & Becker, J. (2012). Maturity Models in Business Process Management. *Business Process Management Journal*, 18(2).
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1990). *Improving Performance: How to Manage the White Space in the Organization Chart*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers.
- Ruzevicius, J., Milinaviciute, L., & 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, s. 69 - 85.

- Saeed, K. A., Malhotra, M. K., & Grover, V. (2005). Examining The Impact Of Interorganizational Systems On Process Efficiency And Sourcing Leverage in Buyer-Supplier Dyads. *Decision Sciences*, 36(3), s. 365-396.
- Schneiderman, A. M. (1996). Metrics For The Order Fulfillment Process (Part 1). *Journal of Cost Management*, 10(2), s. 30-42.
- Shewhart, W. A. (1931). W. A. Shewhart içinde, *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. ASQ Quality Press.
- Smith, H., & Fingar, P. (2003). *BPM's Third Wave*. BP Trend.
- Solli-Sæther, H., & Gottschalk, P. (2010). The Modeling Process for Stage Models. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 20(3), 279-293.
- Spanyi, A. (2004). *Beyond Process Maturity to Process Competence* BPTrends
- Sundqvist, E., Backlund, F., & Diana, C. (2014). What is Project Efficiency and Effectiveness? *Social and Behavioral Sciences*, 119, s. 278-287
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2019). *T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Ar-Ge Teşvikleri Genel Müdürlüğü*. 21.03.2019 tarihinde [agtm.sanayi.gov.tr](https://agtm.sanayi.gov.tr): <https://agtm.sanayi.gov.tr/Agtm/FaqList> adresinden alındı
- Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business Process Maturity Models: A Systematic Literature Review. *Information and Software Technology* .
- Türk Dil Kurumu, 26.11.2018 tarihinde <http://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Tütüncü, Ö., Doğan, Ö. İ., & Topoyan, M. (2004). Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması. *IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Verma, N. (2009). *Business Process Management: Profiting from Process*. New Delhi: Global India Publications.
- Waal, B. D., Ravesteyn, P., & Maris, A. (2017). BPM Maturity and Performance: The Influence of Knowledge on BPM. *Communications of the IIMA*, 15(2).
- Weber, C. V., & diğerleri. (1991). *Capability Maturity Model for Software, Version 1.1*. Software Engineering Institute.
- Willaert, P., Van den Bergh, J., Willems, J., & Deschoolmeester, D. (2007). The Process-Oriented Organisation: A Holistic View Developing a Framework for Business Process Orientation Maturity. *Business Process Management: 5th International Conference*. Brisbane, Australia.

- Yücalar, F., Şahinaslan, E., Borandağ, E., & Şahinaslan, Ö. (2010). Yazılım Yöneticileri için Tümüleşik Yetenek Olgunluk Modeli: Genel Bir Bakış. *Akademik Bilişim '10 - XII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, (s. 299 - 306). Muğla.
- Zairi, M. (1997). Business Process Management: A Boundaryless Approach To Modern Competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), s. 64-80.
- Zwicker, J., Fettke, P., & Loos, P. (2010). Business Process Maturity in Public Administrations. *Handbook on Business Process Management-2*, 485-512.



# **EKLER**



**EK: 1 (Süreç Olgunluk Değerlendirme Formu-Tasarım Faktörü)**

| <b>TASARIM FAKTÖRÜ</b> |                          |   |   |   |  |
|------------------------|--------------------------|---|---|---|--|
| <b>Kabiliyet Alanı</b> | <b>Olgunluk Seviyesi</b> | <b>Açıklama</b>   | <b>Katılıyorum</b><br>(%80 ve üzeri oran ile doğru ise) | <b>Kısmen Katılıyorum</b><br>(%20 - %80 arası oranla doğru ise) | <b>Katılmıyorum</b><br>(%20'den az bir oranla doğru ise) |
| <b>AMAÇ</b>            | P1                       | Süreçler baştan sona tanımlı değildir. Birim yöneticisi fonksiyonel performans iyileştirme için mevcut süreçleri temel alır.  |   |   |  |
|                        | P2                       | Süreçler performansını optimize etmek için baştan sona yeniden tasarlanmıştır.  |   |   |  |
|                        | P3                       | Süreçler, şirketin performansını optimize etmek için diğer kurumsal faaliyetler ve kurumsal bilgi teknolojisi sistemlerine uyacak şekilde yeniden tasarlanmıştır.       |   |   |  |
|                        | P4                       | Süreçler, kurumlar arası performansı optimize etmek için müşteri ve tedarikçi süreçlerine uyacak şekilde yeniden tasarlanmıştır.  |   |   |  |
| <b>İÇERİK</b>          | P1                       | Sürecin girdileri, çıktıları, tedarikçileri ve müşterileri tanımlıdır.  |   |   |  |
|                        | P2                       | Sürecin müşterilerinin ihtiyaçları bilinmektedir ve üzerinde mutabakat sağlanmıştır.  |   |   |  |
|                        | P3                       | Süreç sahipleri ile diğer bağlantılı süreçlerin sahipleri arasında, karşılıklı performans beklentileri belirlenmiştir.  |   |   |  |
|                        | P4                       | Süreç sahipleri ile müşteri ve tedarikçilerin süreç sahipleri arasında, karşılıklı performans beklentileri belirlenmiştir.  |   |   |  |
| <b>DOKÜMANTASYON</b>   | P1                       | Süreçler fonksiyonel amaçla belgenir(dökümante edilir). Sürecin yürütülmesi ile ilişkili diğer birim ve kuruluşlar(müşteri/tedarikçi) arasındaki bağlantıları belirler. |   |   |  |
|                        | P2                       | Süreç baştan sona dökümante edilir.   |   |   |  |
|                        | P3                       | Süreç dokümantasyonu, sürecin diğer ilişkili süreçler ile ilgili ara birimlerini, beklentilerini ve işletmenin sistemi, veri mimarisi ile bağlantısını tanımlar.        |   |   |  |
|                        | P4                       | Süreç tasarımının elektronik bir temsili, performansını ve yönetimini destekler, çevresel değişikliklerin ve süreç yapılandırılmalarının analizine izin verir.          |   |   |  |

**EK: 2 (Süreç Olgunluk Değerlendirme Formu-Uygulayıcılar Faktörü)**

| <b>UYGULAYICILAR FAKTÖRÜ</b> |                          |   |   |   |  |
|------------------------------|--------------------------|---|---|---|--|
| <b>Kabiliyet Alanı</b>       | <b>Olgunluk Seviyesi</b> | <b>Açıklama</b>   | <b>Katılıyorum</b><br>(%80 ve üzeri oran ile doğru ise) | <b>Kısmen Katılıyorum</b><br>(%20 - %80 arası oranla doğru ise) | <b>Katılmıyorum</b><br>(%20'den az bir oranla doğru ise) |
| <b>BİLGİ</b>                 | P1                       | Uygulayıcılar yürüttükleri sürecin ne olduğunu bilir ve performans metriklerini tanımlayabilir.   |   |   |  |
|                              | P2                       | Uygulayıcılar, yaptıkları işin müşterileri ve diğer süreç uygulayıcılarını nasıl etkilediği, süreç performansı ve gereksinimleri, mevcut performans seviyesi vb. bilgiler ile sürecin genel akışını tanımlayabilir. |   |   |  |
|                              | P3                       | Uygulayıcılar, hem işletme performansına etki eden faktörlere hem de temel iş konseptlerine aşinadır; bu bilgilerin diğer ilişkili süreçler ve işletme performansına etkilerini tanımlayabilir.                     |   |   |  |
|                              | P4                       | Uygulayıcılar, işletmenin bağlı olduğu sektöre ve sektör trendlerine aşinadır; bu bilgilerin işletmeler arası performansı nasıl etkilediğini tanımlayabilirler.   |   |   |  |
| <b>BE CERİ</b>               | 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 konusunda beceri sahibidir.   |   |   |  |
| <b>DA VRANIŞ</b>             | P1                       | Uygulayıcılar kısmi olarak süreçlere sadıktır ancak kendi fonksiyonları önceliklidir.   |   |   |  |
|                              | P2                       | Uygulayıcılar, süreç tasarımına göre hareket etmeye, tasarımı doğru uygulamaya, diğer uygulayıcıların işlerini etkin bir şekilde yapmalarını sağlayacak şekilde çalışmaya özen gösterirler.                         |   |   |  |
|                              | P3                       | Uygulayıcılar, sürecin işletmenin hedeflerine ulaşmak için gerekli sonuçları sağlaması için çaba gösterir.  |   |   |  |
|                              | P4                       | Uygulayıcılar, sürecin değişmesi gerektiğine dair işaretler ararlar ve süreci geliştirmeyi amaçlarlar.  |   |   |  |

**EK: 3 (Süreç Olgunluk Değerlendirme Formu-Süreç Sahibi Faktörü)**

| <b>SÜREÇ SAHİBİ FAKTÖRÜ</b> |                          |  |  |  |   |
|-----------------------------|--------------------------|--|--|--|---|
| <b>Kabiliyet Alanı</b>      | <b>Olgunluk Seviyesi</b> | <b>Açıklama</b>  | <b>Katılı orum (%80 ve üzeri oran ile doğru ise)</b> | <b>Kısmen Katılı orum (%20 - %80 arası oranla doğru ise)</b> | <b>Katılmı yoru m (%20'den az bir oranla doğru ise)</b> |
| <b>KİMLİK</b>               | P1                       | Süreç sahibi, sürecin performansını arttırmaktan gayri resmi olarak sorumludur.  |  |  |   |
|                             | P2                       | İşletme yönetimi kurumsal liderlik kapsamında resmi bir süreç sahibi rolü tanımlamıştır, güvenilir ve nüfuzlu bir üst düzey yönetici atamıştır.  |  |  |   |
|                             | P3                       | Süreç sahibi için süreç, zaman tahsisi, kişisel amaçlar vb. açısından ilk sıradadır.   |  |  |   |
|                             | P4                       | Süreç sahibi, işletmenin üst düzey karar alma organının üyesidir.  |  |  |   |
| <b>AKTİVİTE</b>             | P1                       | Süreç sahibi, süreci tanımlar, belgeler ve tüm süreç uygulayıcıları, sponsorları ile küçük çaplı değişim projeleri için bağlantı oluşturur.  |  |  |   |
|                             | P2                       | Süreç sahibi, sürecin amaçlarını, gelecek vizyonunu, yeniden tasarım ve iyileştirme çabalarını açıkça tanımlar, uygulama planını oluşturur ve sürecin tasarıma uygunluğunu sağlar.   |  |  |   |
|                             | P3                       | Süreç sahibi, işletme hedeflerini gerçekleştirmek ve süreçleri entegre etmek için diğer süreç sahipleri ile birlikte çalışır.  |  |  |   |
|                             | P4                       | Süreç sahibi, süreç için kapsamlı bir stratejik plan geliştirir, işletme düzeyinde stratejik planlamaya katılır, işletmeler arası süreç yeniden tasarım girişimlerini desteklemek için mevkidaşları, müşteriler ve tedarikçiler ile işbirliği yapar. |  |  |   |
| <b>OTORİTE</b>              | P1                       | Süreç sahibi süreçler için kulis faaliyetleri yürütür. Ancak bu durum yalnızca fonksiyonel yöneticileri değişiklik yapmaya teşvik etmeyi sağlar.   |  |  |   |
|                             | P2                       | Süreç sahibi, süreçlerin yeniden tasarımı için takım oluşturabilir ve yeni süreç tasarlayabilir. Bunu gerçekleştirebilmek için gerekli olan bütçeye sahiptir.  |  |  |   |
|                             | P3                       | Süreç sahibi, süreci destekleyen bilgi teknolojileri sistemlerini ve süreci değiştiren projeler üzerinde kontrol sahibidir; personel tahsisi, değerlendirmesi ve sürecin bütçesi gibi konular üzerinde etkisi vardır.                                |  |  |   |
|                             | P4                       | Süreç sahibi, süreç bütçesi üzerinde yetki ve kontrol sahibidir; personel tahsisi ve değerlendirmesi konusunda güçlü bir etkisi vardır.  |  |  |   |

**EK: 4 (Süreç Olgunluk Değerlendirme Formu-Altyapı Faktörü)**

| <b>ALTYAPI FAKTÖRÜ</b>             |                          |   |   |   |  |
|------------------------------------|--------------------------|---|---|---|--|
| <b>Kabiliyet Alanı</b>             | <b>Olgunluk Seviyesi</b> | <b>Açıklama</b>   | <b>Katılıyorum</b><br>(%80 ve üzeri oran ile doğru ise) | <b>Kısmen Katılıyorum</b><br>(%20 - %80 arası oranla doğru ise) | <b>Katılmıyorum</b><br>(%20'den az bir oranla doğru ise) |
| <b>BİLGİ SİSTEMLERİ</b>            | P1                       | Süreci destekleyen bilgi teknolojileri önceden miras kalmıştır ve birbirinden bağımsızdır.  |   |   |  |
|                                    | P2                       | Süreci destekleyen bilgi teknolojileri fonksiyonel bileşenlerden tasarlanmış ve inşa edilmiştir.  |   |   |  |
|                                    | P3                       | Kurumsal standartlara sadık kalınarak tasarlanmış süreç bazlı entegre bir bilgi teknolojisi sistemi süreci desteklemektedir.  |   |   |  |
|                                    | P4                       | İşletmeler arası iletişim için endüstri standartlarına uygun modüler bir mimariye sahip bilgi teknolojisi sistemi süreci destekler.   |   |   |  |
| <b>İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMLERİ</b> | P1                       | İşlevsel yöneticiler, fonksiyonel mükemmelliğin kazanılması ve süreç bağlamında fonksiyonel sorunların çözülmesi çabalarını ödüllendirir.                                     |   |   |  |
|                                    | P2                       | Süreç tasarımı, rollerin belirlenmesi, işlerin ve yetki profillerinin tanımlanmasına etki eden faktördür. İş ile ilgili eğitimlere süreç dokümantasyonuna göre karar verilir. |   |   |  |
|                                    | P3                       | İstihdam etme, geliştirme, ödüllendirme ve tanımlama sistemleri, sürecin ihtiyaçlarını ve sonuçlarını vurgular.   |   |   |  |
|                                    | P4                       | İşe alma, geliştirme, ödüllendirme ve tanımlama sistemleri, kurum içi ve şirketler arası işbirliğinin, kişisel öğrenmenin ve örgütsel değişimin önemini güçlendirir.          |   |   |  |



**EK: 5 (Süreç Olgunluk Değerlendirme Formu-Metrikler Faktörü)**

| <b>METRİKLER FAKTÖRÜ</b> |                          |   |   |   |  |
|--------------------------|--------------------------|---|---|---|--|
| <b>Kabiliyet Alanı</b>   | <b>Olgunluk Seviyesi</b> | <b>Açıklama</b>   | <b>Katılıyorum</b><br>(%80 ve üzeri oran ile doğru ise) | <b>Kısmen Katılıyorum</b><br>(%20 - %80 arası oranla doğru ise) | <b>Katılmıyorum</b><br>(%20'den az bir oranla doğru ise) |
| <b>TANIM</b>             | P1                       | Süreç bazı temel maliyet ve kalite metriklerine (ölçütlerine) sahiptir.   |   |   |  |
|                          | P2                       | Süreç, müşteri gereksinimlerine göre belirlenmiş tüm süreç metriklerine sahiptir.   |   |   |  |
|                          | P3                       | Süreç metriklerinin yanı sıra kurumun stratejik hedeflerine göre süreçler arası metrikler de belirlenmiştir.  |   |   |  |
|                          | P4                       | Süreç metrikleri, işletmeler arası hedeflere göre belirlenmiştir.   |   |   |  |
| <b>KULLANIM</b>          | P1                       | Yöneticiler, performansı izlemek, hatalı performansın kök nedenlerini tespit etmek ve fonksiyonel iyileştirmeleri yönlendirmek için süreç metriklerini kullanır.                        |   |   |  |
|                          | P2                       | Yöneticiler, performans kıyaslamaları gerçekleştirmek ve müşteri ihtiyaçlarına göre performans hedefleri belirlemek için süreç metriklerini kullanırlar.                                |   |   |  |
|                          | P3                       | Yöneticiler, farkındalık ve motivasyon yaratmak için süreç metriklerini süreç uygulayıcılarına sunar. Sürecin günlük yönetimi için metriklere dayanan gösterge tablolarını kullanırlar. |   |   |  |
|                          | P4                       | Yöneticiler, süreç metriklerini ve hedeflerini düzenli olarak gözden geçirir ve yeniler; bunları stratejik planlamada kullanırlar.  |   |   |  |

**EK: 6 (İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirme Formu-Liderlik Faktörü)**

| <b>LİDERLİK FAKTÖRÜ</b> |                          |  |   |   |  |
|-------------------------|--------------------------|--|---|---|--|
| <b>Kabiliyet Alanı</b>  | <b>Olgunluk Seviyesi</b> | <b>Açıklama</b>  | <b>Katılıyorum</b><br>(%80 ve üzeri oran ile doğru ise) | <b>Kısmen Katılıyorum</b><br>(%20 - %80 arası oranla doğru ise) | <b>Katılmıyorum</b><br>(%20'den az bir oranla doğru ise) |
| <b>FARKINDALIK</b>      | E1                       | İşletmenin üst düzey yönetici ekibi operasyonel performansı iyileştirme gereğini kabul etmektedir ancak iş süreçlerinin gücünün tam olarak farkında değildir.                                  |   |   |  |
|                         | E2                       | En az bir üst düzey yönetici, iş süreci kavramını, işletmenin performansı geliştirmek için onu nasıl kullanabileceğini ve uygulamasında ne işe yaradığını derinlemesine anlamaktadır.          |   |   |  |
|                         | E3                       | Üst düzey yönetici ekibi işletmeyi süreç yönetimi bakış açısı ile değerlendirir, süreçlerle ilgili bir vizyon geliştirir.  |   |   |  |
|                         | E4                       | Üst düzey yönetici ekibi kendi işlerini de süreç yönetimi perspektifinden değerlendirir; süreç yönetimini bir proje olarak değil, işletmeyi yönetme şekli olarak görür.                        |   |   |  |
| <b>DÜZENLEME</b>        | E1                       | Süreç programlarının liderliği orta yönetim kademesinde yer alır.  |   |   |  |
|                         | E2                       | Süreç programının liderliği ve sorumluluğu bir üst yönetici tarafından üstlenilir.   |   |   |  |
|                         | E3                       | Üst yönetim ekibinde süreç programına ilişkin güçlü bir uyum vardır. Ayrıca, kurum genelinde süreç çabalarını teşvik etmeye yardımcı olan bir ağı mevcuttur.                                   |   |   |  |
|                         | E4                       | İşletmedeki çalışanlar süreç yönetimi uygulamalarına gönüllü olarak katılırlar ve süreç çalışmalarında liderlik rolü yaparlar.   |   |   |  |
| <b>DAVRANIŞ</b>         | E1                       | Üst yönetim operasyonel gelişimi destekler ve yatırım yapar.   |   |   |  |
|                         | E2                       | Üst düzey yönetici müşteri bakış açısı ile esnek performans hedeflerini açıkça ilan eder; bu hedeflere ulaşmak için kaynak sağlar, kapsamlı değişiklikler yapar ve engelleri ortadan kaldırır. |   |   |  |
|                         | E3                       | Üst düzey yöneticiler ekip olarak çalışır; işletmeyi süreçler aracılığı ile yönetir ve süreç programlarına aktif olarak katılır.   |   |   |  |
|                         | E4                       | Üst düzey yöneticiler, kendi işlerini de süreç bazlı yönetirler, süreç odaklı stratejik planlama gerçekleştirir, yüksek performanslı süreçlere dayalı yeni iş fırsatları geliştirir.           |   |   |  |
| <b>YÖNETİM TARZI</b>    | E1                       | Üst yönetim, yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir yapıdan açık, işbirliğine dayalı bir stile geçiş yapmaya başlamıştır.  |   |   |  |
|                         | E2                       | Süreç programına liderlik eden üst düzey yöneticiler, değişim ihtiyacı ve değişimin anahtar aracı olan süreçler konularında istekli davranır.  |   |   |  |
|                         | E3                       | Üst düzey yöneticiler, kontrol ve yetki konularını süreç sahiplerine ve süreç uygulayıcılarına delege eder.  |   |   |  |
|                         | E4                       | Üst yönetim liderlik konusunda komut verme ve kontrolden ziyade önsezi ve nüfuz yolunu tercih ederler.   |   |   |  |

**EK: 7 (İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirme Formu-Kültür Faktörü)**

| <b>KÜLTÜR FAKTÖRÜ</b>       |                          |   |   |   |  |
|-----------------------------|--------------------------|---|---|---|--|
| <b>Kabiliyet Alanı</b>      | <b>Olgunluk Seviyesi</b> | <b>Açıklama</b>   | <b>Katılıyorum</b><br>(%80 ve üzeri oran ile doğru ise) | <b>Kısmen Katılıyorum</b><br>(%20 - %80 arası oranla doğru ise) | <b>Katılmıyorum</b><br>(%20'den az bir oranla doğru ise) |
| <b>TAKIM ÇALIŞMASI</b>      | E1                       | Takım çalışması proje bazlı, zaman zaman ihtiyaç duyulan alışılmamış bir iştir.   |   |   |  |
|                             | E2                       | İşletme gelişim çabaları çerçevesinde genellikler fonksiyonlar arası proje takımları kullanır.  |   |   |  |
|                             | E3                       | Takım çalışması uygulayıcılar arasında standarttır ve yöneticiler için sıradan bir uygulama haline gelmiştir  |   |   |  |
|                             | E4                       | Müşteri ve tedarikçiler ile yapılan takım çalışmaları çok yaygındır.  |   |   |  |
| <b>MÜŞTERİ ODAKLILIK</b>    | E1                       | Müşteri odaklılığının önemli olduğuna dair yaygın bir inanç vardır ancak bunun ne anlama geldiği sınırlı olarak anlaşılmıştır. Aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağına dair belirsizlik ve karmaşa söz konusudur. |   |   |  |
|                             | E2                       | Çalışanlar, çalışmalarının amacının müşteri için olağanüstü bir değer sunmak olduğunun farkındadırlar.  |   |   |  |
|                             | E3                       | Çalışanlar, müşterilerin standart mükemmellik ve kesintisiz deneyim talep ettiğinin farkındadır.  |   |   |  |
|                             | E4                       | Çalışanlar, nihai müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için iş ortakları ile işbirliğine odaklanmışlardır.   |   |   |  |
| <b>SORUMLULUK</b>           | E1                       | Sonuçlarla ilgili sorumluluk yöneticilerdedir.  |   |   |  |
|                             | E2                       | Öne çıkan personeller, sonuçların sorumluluğunu sahiplenmeye başlamıştır.   |   |   |  |
|                             | E3                       | Çalışanlar işletmenin elde ettiği sonuçlar hakkında sorumluluk duyarlar.  |   |   |  |
|                             | E4                       | Çalışanlar, müşterilere hizmet verme ve daha iyi performans elde etmeyi misyon olarak algılar.  |   |   |  |
| <b>DEĞİŞİME KARŞI TUTUM</b> | E1                       | İşletmede küçük değişimler yapmak giderek daha fazla kabul görür.   |   |   |  |
|                             | E2                       | Çalışanlar işi yapma şekillerinde kayda değer değişimler yapmaya hazırdır.  |   |   |  |
|                             | E3                       | Çalışanlar çok boyutlu büyük değişimlere hazırdır.  |   |   |  |
|                             | E4                       | Çalışanlar değişimi kaçınılmaz olarak tanımlar ve düzenli olarak yapılan doğal bir olay olarak kabul ederler.   |   |   |  |

**EK: 8 (İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirme Formu-Uzmanlık Faktörü)**

| <b>UZMANLIK FAKTÖRÜ</b> |                          |  |   |   |  |
|-------------------------|--------------------------|--|---|---|--|
| <b>Kabiliyet Alanı</b>  | <b>Olgunluk Seviyesi</b> | <b>Açıklama</b>  | <b>Katılıyorum</b><br>(%80 ve üzeri oran ile doğru ise) | <b>Kısmen Katılıyorum</b><br>(%20 - %80 arası oranla doğru ise) | <b>Katılmıyorum</b><br>(%20'den az bir oranla doğru ise) |
| <b>İNSANLAR</b>         | E1                       | Süreçlerin gücünü derinlemesine anlamış olan insan sayısı azdır.   |   |   |  |
|                         | E2                       | Çekirdek kadro niteliğinde bir grup uzman, süreç yeniden tasarlama, uygulama, iletişim ve değişim yönetimi konularında beceriye sahiptir.  |   |   |  |
|                         | E3                       | Çekirdek kadro niteliğinde bir grup uzman geniş çaplı bir değişim yönetimi ve işletme dönüşümü bilgisine sahiptir.   |   |   |  |
|                         | E4                       | İşletmede süreç yeniden tasarımı, uygulama, proje yönetimi ve değişim yönetimi bilgilerine sahip çok sayıda insan vardır. Aynı zamanda bu kabiliyet tabanını geliştirmek ve sürdürmek için resmi bir süreç de mevcuttur. |   |   |  |
| <b>METODOLOJİ</b>       | E1                       | İşletmede, yürütme problemlerini çözmek ve giderek artan süreç geliştirme çalışmaları için bir ya da daha fazla metodoloji (yöntem) kullanılmaktadır.  |   |   |  |
|                         | E2                       | Süreç yeniden tasarlama ekipleri, süreçlerin yeniden tasarlanması için temel bir metodolojiye sahiptir.  |   |   |  |
|                         | E3                       | İşletme, süreç yeniden tasarımı için standart resmi bir süreç geliştirmiştir ve bu süreci süreç iyileştirme süreçleri ile entegre etmiştir.  |   |   |  |
|                         | E4                       | Süreç yönetimi ve yeniden tasarımı, işletmenin temel yeteneklerinden biri olmuştur ve değişiklik planlama, uygulama, süreç merkezli inovasyon gibi mevcut resmi sistemlere eklenmiştir.                                  |   |   |  |

**EK: 9 (İşletme Süreç Yönetimi Olgunluğu Değerlendirme Formu-Yönetim Faktörü)**

| <b>YÖNETİM FAKTÖRÜ</b>     |                          |  |   |   |  |
|----------------------------|--------------------------|--|---|---|--|
| <b>Kabiliyet Alanı</b>     | <b>Olgunluk Seviyesi</b> | <b>Açıklama</b>  | <b>Katılıyorum</b><br>(%80 ve üzeri oran ile doğru ise) | <b>Kısmen Katılıyorum</b><br>(%20 - %80 arası oranla doğru ise) | <b>Katılmıyorum</b><br>(%20'den az bir oranla doğru ise) |
| <b>SÜREÇ MODELİ</b>        | E1                       | İşletmede bazında tüm süreçler tanımlıdır.   |   |   |  |
|                            | E2                       | İşletme, üst yönetim tarafından da kabul edilmiş tam bir işletme süreç modeli geliştirmiştir.  |   |   |  |
|                            | E3                       | İşletme süreç modeli, tüm işletmeye yayılmıştır, proje önceliklendirmesinde kullanılmaktadır, işletme düzeyinde teknolojiler ve veri mimarileri ile bağlantılıdır.   |   |   |  |
|                            | E4                       | İşletme müşteriler ve tedarikçilerle bağlantı kurabilmek için süreç modelini genişletmiştir. Model aynı zamanda strateji geliştirmek için de kullanılır.   |   |   |  |
| <b>HESAPVERİLEBİLİRLİK</b> | E1                       | İşlevsel yöneticiler performanstan, proje yöneticileri iyileştirme projelerinden sorumludur.   |   |   |  |
|                            | E2                       | Süreç sahipleri bireysel süreçlerden, yönetim kurulu işletmenin genel süreç bazlı ilerlemesinden sorumludur.   |   |   |  |
|                            | E3                       | Süreç sahipleri işletme performansı için sorumluluğu paylaşır.   |   |   |  |
|                            | E4                       | Üst yönetim kademesinde bir süreç komitesi oluşturulur, uygulayıcılar işletme performansı için sorumluluğu paylaşır ve işletmeler arası süreç değişiminin başarılması için müşteri ve tedarikçilerle bir idare komitesi oluşturulmuştur.   |   |   |  |
| <b>ENTEGRASYON</b>         | E1                       | Bir veya daha fazla grup muhtemelen farklı operasyonel iyileştirme tekniklerini savunur ve destekler.  |   |   |  |
|                            | E2                       | Yönetim kurulu süreç yeniden tasarım projeleri için kaynaklar tahsis ederken gayri resmi bir koordinasyon kurumu gerekli program yönetimini sağlar.  |   |   |  |
|                            | E3                       | Bir prodesten sorumlu üst yönetici tarafından yönetilen resmi bir program yönetim ofisi tüm süreç projelerini koordine ve entegre eder; ek olarak bir süreç konseyi süreçler arası entegrasyon sorunlarını 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.  |   |   |  |