

SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ VE BİR ORGANİZASYONUN VE SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUĞUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ¹

DOI NO: 10.5578/jeas.24209

Onur ÖZVERİ², Muhammed KABAK³

ÖZ

Süreç yönetimi olgunluk modelleri işletmelerin süreç yönetimi olgunluk seviyelerini belirleyen ve bir üst olgunluk aşamasına ulaşmak adına atılması gereken adımlarla ilgili işletme yöneticilerine rehberlik eden modellerdir. Süreç yönetimi olgunluk modelleri açısından işletmenin bulunduğu seviyeye göre bir üst olgunluk seviyesi, süreç yönetimine ilişkin daha başarılı uygulama ve sonuçları ifade etmektedir. Literatürde süreç olgunluğunun değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiş çok sayıda olgunluk modeli mevcuttur. Bu çalışmada, en yaygın uygulanan süreç yönetimi olgunluk modellerinden biri olan ve Hammer tarafından geliştirilen "Süreç ve Organizasyon Olgunluk Modeli" ile İzmir'de faaliyet gösteren bir yüksekokulun iş süreçlerinin süreç olgunluk seviyeleri ve organizasyon süreç yönetimi olgunluk seviyesi değerlendirilmiş ve sonuçlara göre iyileştirilmesi gereken kapasite alanları belirlenmiştir.

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

Jel Sınıflandırması: M1.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT MATURITY MODELS AND ASSESSMENT OF PROCESS MANAGEMENT MATURITY LEVEL OF AN ORGANIZATION

101

ABSTRACT

Business process management maturity models are used to determine enterprise's business process management levels and guidelines for the board to reach the next maturity level. According to business process management maturity models, the next maturity level indicates much more successful execution and results regarding business process management. In literature, there are many business process management maturity models that are developed to evaluate enterprise's business process maturity. In this paper, we assessed process and enterprise management maturity level of a graduate school in İzmir with "Process and Enterprise Maturity Model" which is developed by Hammer. According to the evaluation results we determined the capability areas to improve.

Key Words: Business Process Management, Maturity Models, Business Process Management Maturity.

Jel Classification: M1.

¹ Geliş Tarihi: 09.02.2016 - Kabul Tarihi: 25.05.2016

² Prof. Dr. ,Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 0232 301 06 32, onur.ozveri@deu.edu.tr

³ Arş. Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 0232 301 06 12, muhammed.kabak@deu.edu.tr

GİRİŞ

Süreç yönetimi, organizasyonun tüm süreçlerinin performanslarının geliştirilmesi, yönetilmesi, var olan sorunların kolay bir şekilde belirlenmesi ve çözülmesine olanak sağlama, etkinliği arttırma, çevikliğin sağlanması ve entegrasyon kolaylığı gibi avantajlarla organizasyonlara daha yüksek müşteri tatmini ve rekabet avantajı sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Süreç yönetimi, tüm sistem süreçleri için standart sistem geliştirme araçlarının, tekniklerinin ve teknolojilerinin planlanması, seçimi ve istikrarlı bir şekilde uygulanmasını ifade etmektedir (Tütüncü vd., 2004: 2). Başarılı bir süreç yönetimi uygulaması çaba gerektiren zor bir iştir. Bundan dolayı organizasyonları aşamalı olarak uygulayacakları en iyi süreç yönetimi uygulamasına ulaştıracak adımların atılması için bir ölçüt olarak "Süreç ve süreç yönetimi olgunluğu" kavramları ortaya çıkmıştır. Olgunluk, tamamlanma, eksiksiz ve hazır hale gelme durumu olarak tanımlanabilir ve belirli bir becerinin kazanılması veya başlangıç seviyesinden istenilen seviyeye ulaşma amacının gerçekleşmesi bakımından evrimsel bir şekilde ilerlemeyi ifade eder (Lahrman vd., 2011: 177). 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: 1). En yaygın olarak kullanılan olgunluk modellerinden biri de "Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri"dir.

1. SÜREÇ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ

Süreç yönetimi olgunluk modelleri, organizasyonların süreç yönetimi olgunluk seviyelerini belirleyen ve bir üst olgunluk aşamasına ulaşmak için atılması gereken adımlarla ilgili organizasyon yöneticilerine rehberlik eden modellerdir. Bu modeller, organizasyonların mevcut durumlarını belirleyen, olgunluk seviyelerini geliştiren veya bir organizasyonda belirlenen sınırlar çerçevesinde amaçların gerçekleşmesine katkı sağlayacak süreç yönetimi uygulamalarının kapsamını belirleyen evrimsel modellerdir (Looy vd., 2010: 8). Süreç yönetimi olgunluk modelleri, bir organizasyonun mevcut süreç yönetimi uygulamalarının olgunluk seviyesini, belirlenen endüstri standartları ile karşılaştırmaya yarayan kavramsal modellerdir. Bu modeller, organizasyonların başarısı kanıtlanmış stratejiler uygulayarak

ürün ve hizmet kalitesini artırmak için öncelikli olarak ele alacakları konuları belirlemesine ve organizasyon stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi için gerekli kapasitenin artırılmasına yardım etmektedir (Lee vd., 2007: 1).

Süreç yönetimi olgunluk modellerine temel oluşturan ilk model, 1986 yılı Kasım ayında başlayan bir çalışma neticesinde Carnegie Mellon Üniversitesi Yazılım Mühendisliği Enstitüsü'nde Watts Humphrey yönetiminde geliştirilmiş ve 1991 yılında Mark Paulk ve Charles Weber tarafından "Capability Maturity Model" (CMM) ismi ile yayınlanmıştır (Curtis ve Alden, 2007: 2). CMM'nin başarılı olması ve yoğun ilgi görmesi, başta süreç yönetimi olgunluk modelleri olmak üzere birçok alan için olgunluk modellerinin geliştirilmesinin ve yaygınlaşmasının önünü açmıştır. Araştırmacılar bugün iki yüzden fazla olgunluk modeli olduğunu tahmin etmektedir ve bu modellerden birçoğu CMM'ye temel oluşturan prensiplere dayalı olarak geliştirilmiş modellerdir (Rosemann ve Brocke, 2010: 110). Curtis ve Alden süreç yönetimi olgunluk modellerinin, süreç geliştirme programlarına rehberlik etmek, işletme uygulamalarının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına ilişkin risklerin belirlenmesi, tedarikçilerin yeterliliklerinin değerlendirilmesi ve kıyaslama (Benchmarking) amaçlarıyla kullanılabilmesini ifade etmiştir (Curtis ve Alden, 2007: 4). Pesic (2009) süreç yönetimi olgunluk modellerinin temel amaçlarını; organizasyonun süreç yönetimi açısından mevcut durumunu, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, süreç yönetimi açısından ulaşılmak istenen olgunluk seviyesini anahtar faktörlere bağlı olarak belirlemek ve istenilen olgunluk seviyesine nasıl ulaşılacağını gösteren yol haritaları yardımıyla süreç yönetimi geliştirme çalışmalarını kolaylaştırmak şeklinde sıralamıştır (Pesic, 2009: 3).

De Bruin (2009) süreçler ve yönetim alanı ile ilgili olgunluk modellerini; spesifik süreç olgunluk modelleri, genel süreç olgunluk modelleri, genel yönetim olgunluk modelleri ve spesifik süreç yönetimi olgunluk modelleri olarak dört grupta toplanabileceğini ifade etmiştir. Bu çalışmada, CMM ilk grupta yer alan modellere, Hammer tarafından geliştirilen "Process and Enterprise Maturity Model" (PEMM) ikinci grup modellere, "European Foundation for Quality Management" (EFQM) modeli üçüncü grup modellere ve Fisher (2004) tarafından geliştirilen "Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli" dördüncü grup modellere örnek verilmiştir (De Bruin, 2009: 89). Pfeffer

ve Sutton (1999) olgunluk modellerinin, bu modellerde sunulan ve birbirini takip eden nitelikteki aktivitelerin uygulanması ile ortadan kaldırılabilecek eksiklikleri belirlediklerini ancak, bu modellerden birçoğunun karar vericilerin bu aktiviteleri nasıl etkin bir şekilde hayata geçireceğine dair bilgiler içermediğini ifade etmiştir. Metlerr ve Rohner (2009) süreç yönetimi olgunluk modellerinde karmaşıklığı azaltmak için, işbirliği, kültür, organizasyon yapısı ve organizasyon büyüklüğü gibi durumsal faktörlerin göz ardı edildiği eleştirisini getirmiştir (Lahrman vd., 2011, 176). 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 aktüel uygulama eksikliğidir (Rosemann ve De Bruin, 2005: 3). Rohloff (2011) bu eleştiriye ifade ederken OMG (Object Management Group) tarafından yayınlanan ve Weber, Curtis ve Gardiner tarafından geliştirilen süreç yönetimi olgunluk modelinin, Hammer tarafından sunulan PEMM ve Rosemann ve de Bruin tarafından sunulan süreç yönetimi olgunluk modelinin bu eleştirinin istisnaları olduğunu ifade etmiştir (Rohloff, 2011: 2).

Süreç yönetimi olgunluk modelleri 1990'lı yılların sonlarına doğru ortaya çıkmaya başlamışsa da, bu alandaki çalışmaların önemli bir kısmı 2000 yılından sonra yapılmıştır. Maul vd. (2003) süreç yeniden yapılandırma programlarının olgunluk seviyelerinin belirlenmesi amacıyla, organizasyonları değişim programlarında kaydettikleri aşamalara göre beş gruba ayırmıştır. Harmon (2004) CMM'de sunulan 5 aşamalı olgunluk seviyesine dayalı bir süreç yönetimi olgunluk modeli geliştirmiştir. Rummler-Brache grup (2004) ilk olarak Geary Rummler ve Alan Brache (1990) tarafından yayınlanan süreç yenileme ve değişim yönetimi ilkelerine göre hazırlanmış olan "Süreç Performans Endeksi" modeli ile farklı sektörlerden firmaların olgunluk düzeylerinin değerlendirildiği bir araştırma yayınlamıştır. Melenovsky ve Sinur (2006) Gartner tarafından geliştirilen ve diğer olgunluk modellerinden farklı olarak altı olgunluk aşaması içeren bir süreç yönetimi olgunluk modelini detaylı olarak ele almıştır.

Lee vd. (2007, 2009) var olan süreç yönetimi olgunluk modellerinin süreçlerin organizasyonlarda değer oluşturma işlevi görmesi gerekliliğini göz önüne almadığını ifade ederek, "Value Based Process Maturity Model" (vPMM) adını verdikleri süreçler aracılığı ile değer oluşturma odaklı yeni bir

süreç yönetimi olgunluk modeli sunmuştur. De Bruin (2009) süreç yönetimi, süreç yönetimi gelişimi ve süreç yönetimi olgunluğu kavramları üzerinde Delphi çalışmaları ve karşılaştırmalı vaka çalışmaları ile desteklenmiş çok kapsamlı bir tez çalışması sunmuştur. McCormack vd. (2009), McCormack tarafından geliştirilen ve "Business Process Orientation Maturity Model" (BPOMM) adı verilen modelin uygulandığı binden fazla organizasyon incelemiş ve bu organizasyonlarda yapılan olgunluk değerlendirmesi için anahtar noktalar tespit etmiştir. Rohloff (2009) organizasyonların olgunluk seviyesinin değerlendirilmesi amacıyla geliştirilen, "Process Management Maturity Assessment" (PMMA) adını verdiği bir süreç yönetimi olgunluk modeli sunmuştur. 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.

Looy vd. (2011) uygulayıcıların süreç yönetimi olgunluk modelleri seçimi yapmalarına yardımcı olmak amacıyla, on altı sorudan oluşan bir değerlendirme formu hazırlamıştır. Klimas (2011) Hammer tarafından geliştirilen "Süreç ve Organizasyon Olgunluk Modeli" ile Goncalves (2000) tarafından sunulan "Süreç Odaklı Organizasyon" ilkelerinin kombine edilmesi sonucu ortaya çıkan "Geliştirilmiş Süreç ve Organizasyon Olgunluk Modeli" (Advanced PEMM) diye adlandırdığı bir model sunmuştur. Röglinger vd. (2012) var olan süreç yönetimi olgunluk modellerinin hangi oranda uygulanabilir olduğunun analiz edilmesine olanak sağlayacak süreç yönetimi olgunluk modelleri dizayn prensipleri sunmuştur. Ruzevicius vd. (2012) Rosemann ve De Bruin (2005) tarafından sunulan süreç yönetimi olgunluk modelinin üç boyutlu yapısına dördüncü bir boyut olarak "Association of Business Process Management Professionals" (ABPMP) (2010) tarafından sunulan süreç yaşam döngüsü modelinin aşamaları eklenerek "Entegre Süreç Yönetimi Olgunluk Modeli" adı verilen yeni bir model oluşturulmuştur.

Bu çalışmanın amacı, tüm dünyada organizasyonların süreç yönetimi becerilerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için, atılması gereken adımların belirlenmesi amacıyla, yaygın bir şekilde kullanılan "Process and Enterprise Maturity Model" (PEMM) süreç yönetimi olgunluk modeli ile Türkiye'de faaliyet gösteren bir organizasyonun süreç

yönetimi ve süreç olgunluk düzeyinin değerlendirilmesidir.

2. METODOLOJİ

Uygulama için mevcut süreç yönetimi olgunluk modellerinden Michael Hammer (2007) tarafından geliştirilen Süreç ve organizasyon olgunluk modeli (PEMM) seçilmiştir. PEMM, hem süreçlerin ayrı ayrı olgunluk değerlendirmesini yapabilen, hem de organizasyonun süreç yönetimi olgunluk seviyesinin belirlenmesine olanak sağlayan bir model olması, modelin ABD'de önemli organizasyonlarda uygulanmış ve sonuçlarının teyit edilmiş olması, literatürde en çok atıfta bulunulan modellerden biri olması, diğer modellere oranla uygulama kolaylığı avantajına sahip olmasından dolayı tercih edilmiştir. PEMM'de ele alınan bir sürecin olgunluk seviyesinin değerlendirilmesi amacıyla beş süreç olgunluk faktörü belirlenmiştir. Bunlar, süreçlerin zaman içerisinde nasıl daha iyi işlev göstereceklerini belirleyen faktörlerdir. Bu faktörler; "Tasarım", "Uygulayıcılar", "Süreç sahipleri", "Alt yapı" ve "Metrikler" şeklinde sıralanmıştır. Bu faktörlere bağlı olarak değerlendirilen 13 süreç kapasite alanı mevcuttur. Modelde yer alan kapasite alanları süreç yönetimi ile ilgili organizasyon çapında geliştirilmesi gereken yönetim ve uygulama becerilerini ifade etmektedir. Modelde, bir organizasyonun söz konusu faktörler ve faktörlere göre belirlenen kapasite alanlarının olgunluk seviyesini gösteren dört süreç olgunluk seviyesi belirlenmiştir. Süreç olgunluk seviyeleri, İngilizce "Süreç" kelimesinin karşılığı olan "Process" kelimesinin baş harfi ile P1, P2, P3 ve P4 şeklinde sıralanmıştır. PEMM süreç olgunluk değerlendirmesi "Tasarım" olgunluk faktörü için değerlendirme matrisi satırlarda faktör ve kapasite alanları, sütunlarda olgunluk seviyeleri olacak şekilde Ek-1'de tablo halinde sunulmuştur (Hammer, 2007: 5).

Yüksek performanslı süreçlerin elde edilmesi için organizasyonların süreç yönetimi uygulamalarını destekleyen bir çevre oluşturması gerekir. Bu amaçla PEMM'ye göre organizasyonların süreç yönetimi yeterliliği bakımından dört faktörle ilgili kapasitelerini geliştirmesi gerekir. Bu dört faktör; "Liderlik", "Kültür", "Uzmanlık" ve "Yönetim" şeklinde sıralanmıştır. Modelde bu faktörlere bağlı 13 süreç yönetimi kapasite alanı tanımlanmıştır. PEMM'de, süreç değerlendirmesinde olduğu gibi, organizasyon olgunluk değerlendirmesi açısından da dört olgunluk seviyesi belirlenmiştir. Bu dört olgunluk seviyesi İngilizce "organizasyon" kelimesinin karşılığı

olan "Enterprise" kelimesinin baş harfi ile E1, E2, E3 ve E4 şeklinde sıralanmıştır (Hammer, 2007: 6). PEMM organizasyon süreç yönetimi olgunluğu değerlendirmesi "Uzmanlık" olgunluk faktörü için değerlendirme matrisi Ek-2'de tablo halinde sunulmuştur. Organizasyonlar, verilen matris ile faktörlere ilişkin olgunluk değerlendirmesini doğru/yanlış şeklinde değerlendirerek değil, büyük ölçüde doğru, kısmen doğru ve büyük ölçüde yanlış şekilde değerlendirerek yapacaktır. Sayısal olarak ifade edilecek olursa, sürecin değerlendirmesi ile ilgili matriste herhangi bir sütunda yer alan ifade en az %80 doğru ise, söz konusu kapasite alanı bakımından ifadeye denk gelen olgunluk seviyesine ulaşılmış kabul edilmektedir. İfade %20 ile %80 arasında bir yüzde ile doğru ise, söz konusu kapasite alanı bakımından ifadeye denk gelen olgunluk seviyesine ulaşmak için adımlar atılmış olmasına rağmen, söz konusu olgunluk seviyesine ulaşılmış kabul edilmesi için yeterli olmadığını göstermektedir. İfade %20'den daha az bir oranla doğru ise, henüz ifadeye denk gelen olgunluk seviyesine ulaşamamış kabul edilmektedir (Hammer, 2007: 7).

Bir süreç faktörlere bağlı olarak belirlenen tüm kapasite alanları bakımından aynı olgunluk seviyesine ulaşırsa, bu sürecin söz konusu faktör açısından ilgili olgunluk seviyesinde olduğu kabul edilmektedir. Örnek olarak; altyapı faktörü açısından değerlendirme yapılırken, eğer ele alınan süreç bilgi sistemleri ve insan kaynakları sistemleri kapasite alanlarından her ikisinden birden P2 aşamasına ulaşırsa, süreç altyapı faktörü bakımından P2 aşamasında kabul edilmektedir. Süreç yönetimi olgunluk değerlendirmesi için de aynı durum söz konusudur. Kurumsal süreç yönetimi kapasitesinin geliştirilmesi daha iyi bir süreç performansı sağlar. Dolayısıyla bir organizasyon süreç yönetimi olgunluk faktörleri bakımından E1 seviyesinde ise, organizasyonun süreçleri de P1 seviyesinde yer alabilir, organizasyon E2 seviyesine ulaşırsa süreçlerde P2 aşamasına ulaşabilir demektir (Hammer, 2007: 7). Uygulama çerçevesinde olgunluk değerlendirmesi yapılırken öncelikli olarak uygulama yapılan organizasyonda süreç yönetimi uygulamalarından sorumlu üst düzey yönetici ile yüz yüze görüşme yapılarak organizasyondaki süreç yönetimi uygulamaları ile ilgili önceden hazırlanmış sorular kendisine yöneltilmiş ve uygulama için genel bilgiler alınmıştır. Daha sonraki adımda seçilen bir iş sürecinin olgunluk değerlendirmesinin

yapılması için Ek-1'de bir bölümü verilen PEMM süreç olgunluk değerlendirme matrisinde yer alan süreç olgunluk faktörleri ve kapasite alanlarının her biri için modelin değerlendirme yaklaşımına uygun olarak olgunluk değerlendirme formları hazırlanmıştır. Aynı işlem Ek-2'de bir bölümü verilen organizasyon süreç yönetimi olgunluğu değerlendirme matrisinde yer alan süreç yönetimi olgunluk faktörleri ve kapasite alanlarının her biri için de gerçekleştirilmiştir. Hazırlanan süreç ve süreç yönetimi olgunluk değerlendirme formları süreç sahibi, organizasyon kalite ve süreç yönetimi sorumlusu ve süreç yönetimi çalışmalarından sorumlu üst düzey yönetici tarafından PEMM'nin değerlendirme yaklaşımına uygun bir şekilde doldurulmuştur.

3. UYGULAMA

Uygulama için İzmir ilinde bir üniversite bünyesinde faaliyet gösteren bir yüksekokul seçilmiştir. Seçilen organizasyonda hem eğitim verilmekte hem de kendi alanında dışarıdan gelen hastalara hizmet sunulmaktadır. Organizasyonda 5 yıldır süreç yönetimi çalışmaları yürütülmektedir. Organizasyon bünyesinde yürütülmekte olan tüm işlemlerle ilgili süreçler baştan sona kadar tanımlanmış ve belgelenmiş durumdadır. Süreç yönetimi çalışmaları çerçevesinde çalışanlar, söz konusu süre zarfında dört kez süreç yönetimi ile ilgili eğitimlere tabi tutulmuştur. Organizasyon her yıl düzenli olarak süreç yönetimi uygulamaları bakımından bağımsız bir denetim kuruluşu

tarafından denetime tabi tutulmaktadır. Organizasyon süreç yönetimi olgunluk değerlendirmesi yapılabilmesi için Ek-2'de bir bölümü verilen süreç yönetimi olgunluk değerlendirme matrisine göre hazırlanan değerlendirme formları kullanılarak, süreç yönetimi uygulamalarından sorumlu üst düzey yönetici, organizasyon kalite ve süreç yönetimi sorumlusu ile ayrı ayrı değerlendirme yapılmıştır. Tablo 1'de "Kültür" olgunluk faktörü, "Takım çalışması" kapasite alanı için hazırlanan süreç yönetimi olgunluk değerlendirme formu görülmektedir. Organizasyon süreç yönetimi olgunluk matrisine göre elde edilen sonuçlara göre, "Liderlik" olgunluk faktörü "Farkındalık", "Düzenleme" ve "Davranış", Kültür olgunluk faktörü "Müşteri Odaklılık", "Yönetim" olgunluk faktörü "Süreç Modeli" ve "Hesap verme", Uzmanlık olgunluk faktörü Metodoloji kapasite alanları bakımından ikinci olgunluk aşamasına ulaşmış olmasına rağmen, diğer kapasite alanları bakımından birinci olgunluk aşamasına geçilemediğini göstermektedir. PEMM'ye göre bir organizasyonun süreç yönetimi olgunluğunun, bir olgunluk seviyesinde kabul edilebilmesi için tüm süreç yönetimi olgunluk faktörleri bakımından aynı olgunluk düzeyinde olması şartı arandığı için, organizasyonun süreç yönetimi olgunluk seviyesi birinci seviye olarak bulunmuştur. Elde edilen organizasyon süreç yönetimi olgunluk değerlendirme sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 1: Süreç Yönetimi Olgunluk Değerlendirme Formu Örneği

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

Tablo 2: Süreç Yönetimi Olgunluk Değerlendirme Sonuçları

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

- Olgunluk Aşamasına Ulaşılmıştır.
 ▨ Olgunluk aşamasına ulaşmak için adımlar atılmıştır ancak yeterli değildir.
 ■ Olgunluk aşamasına ulaşılammıştır.

Organizasyonun süreç yönetimi olgunluk seviyesinin belirlenmesinden sonra, organizasyon bünyesindeki belirli bir süreç için olgunluk değerlendirmesi yapılmıştır. Bu değerlendirme için yükseköğretim iş süreçleri içinden en sık uygulanan süreç olan “Döner Sermaye Bütçesi İçin Malzeme ve Demirbaş Satın Alma” süreci seçilmiştir. Süreç olgunluk değerlendirmesinin yapılabilmesi için Ek-1’de sunulan süreç olgunluk değerlendirme

matrisine göre hazırlanan değerlendirme formları kullanılmıştır. Tablo 3’de “Alt yapı” olgunluk faktörü, “Bilgi sistemleri” kapasite alanı için hazırlanan süreç olgunluk değerlendirme formu görülmektedir. Değerlendirme, süreç sahibi, organizasyon süreç yönetimi sorumlusu ve süreç yönetimi uygulamalarından sorumlu üst yönetici ile ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3: Süreç Olgunluk Değerlendirme Formu Örneği

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

Tablo 4: Süreç Olgunluk Değerlendirme Sonuçları

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

- Olgunluk Aşamasına Ulaşılmıştır.
- Olgunluk aşamasına ulaşmak için adımlar atılmıştır ancak yeterli değildir.
- Olgunluk aşamasına ulaşamamıştır.

Tablo 4’de görüldüğü gibi süreç, “Tasarım” olgunluk faktörü “Amaç”, “Dokümantasyon”, ve “İçerik”, Uygulayıcılar olgunluk faktörü “Bilgi”, “Beceri”, ve “Davranış”, Süreç Sahibi olgunluk faktörü “Aktivite”, Metrikler olgunluk faktörü “Tanım” kapasite alanları bakımından ikinci olgunluk seviyesinde ulaşmış olmasına rağmen, diğer kapasite alanlarında birinci olgunluk seviyesinde kalmıştır. PEMM’ye göre bir sürecin belirli bir olgunluk seviyesine ulaşmış olması için tüm olgunluk faktörleri açısından aynı olgunluk seviyesinde olması gerektiği için, elde edilen sonuçlara göre sürecin birinci olgunluk aşamasında olduğu görülmektedir.

SONUÇ

PEMM, öz değerlendirme modeli self assessment şeklinde ifade edilen, işletmelerin kendi olgunluk seviyelerini belirlemelerine olanak sağlayan bir olgunluk değerlendirme modelidir. Model, her sektörden, süreç yönetimi uygulamasının her aşamasındaki işletmelerin kendi süreç yönetimi olgunluk seviyelerini belirlemelerine olanak sağlamaktadır. Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet yürüten ve süreç yönetimi faaliyetleri yürüten işletmelerin kendi süreç yönetimi olgunluk düzeylerini değerlendirebilecekleri bir modelin uygulanmasına ilişkin bir örnek sunulmak amaçlanmıştır. Bu amaçla bir organizasyonun süreç yönetimi olgunluğu ve organizasyon bünyesinde uygulanan bir

sürecin süreç olgunluk seviyesi değerlendirilmiştir. Uygulamada esas alınan

PEMM'nin yapısı gereği süreç olgunluk seviyelerinin ve süreç yönetimi olgunluk seviyesinin değerlendirmesini yapacak yöneticilerin, süreçler ve organizasyondaki süreç yönetimi uygulamaları hakkında tam bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu nedenle uygulama yapılan organizasyonda süreç olgunluk seviyeleri değerlendirilirken seçilen sürecin süreç sahipleri, organizasyon kalite ve süreç yönetimi sorumlusu ile süreç yönetimi uygulamalarından sorumlu üst düzey yöneticiden değerlendirme alınmıştır. Süreç yönetimi olgunluk seviyesi değerlendirilirken, sadece organizasyon kalite ve süreç yönetimi sorumlusu ile süreç yönetimi uygulamalarından sorumlu üst düzey yöneticiden değerlendirme alınabilmektedir. Elde edilen yönetici değerlendirmelerine ilişkin verilerin tutarlılıkları, aynı değerlendirme çerçevesinde her bir yöneticinin verdiği cevapların birbirleri ile ve uygulamanın ilk aşamasında süreç yönetimi çalışmaları ile ilgili yöneticilerle yapılan mülakatta elde edilen bilgilerle karşılaştırılması yoluyla yapılabilmektedir. Ayrıca uygulama süresinde organizasyondan alınan süreç yönetimine ilişkin süreç haritaları, süreç tanımları, süreç yönetimi çalışmalarına ilişkin proje çıktıları vb. dokümanlar, yöneticilerin yaptıkları değerlendirmeler ışığında incelenmiştir. Yapılan karşılaştırmalar neticesinde yöneticiler tarafından yapılan süreç ve süreç

yönetimi olgunluk değerlendirmeleri arasında bir tutarsızlık tespit edilmemiştir.

Elde edilen sonuçlar PEMM'de yer alan bir sürecin olgunluk seviyesinin, organizasyonun süreç yönetimi olgunluk seviyesinin üzerinde olamayacağı şeklindeki varsayım ile örtüşmektedir. Organizasyonun süreç yönetimi olgunluk seviyesi ve ele alınan "Döner Sermaye İçin Malzeme - Demirbaş Satın Alma" sürecinin olgunluk seviyesi de bu varsayımına uygun bir şekilde aynı çıkmıştır. Hem organizasyon süreç yönetimi olgunluk seviyesi hem de değerlendirme yapılan sürecin olgunluk seviyesi 1. seviye olarak bulunmuştur.

İşletme süreç yönetimi olgunluğu bakımından "Kültür" olgunluk faktörü, "Değişime karşı tutum" kapasite alanı haricinde tüm kapasite alanları için birinci olgunluk seviyesinin tamamlanması amaçlı adımlar atılmıştır. Ancak süreç yönetimi anlayışının getirdiği yenilik ve değişimlere karşı organizasyon çapında çalışanların tutumunu değiştirmeye yönelik somut adımlar atılamamıştır. Süreç yönetiminin getirdiği yenilikler yavaş bir şekilde kabul görmekte ve bu durum süreç yönetimi çalışmalarının organizasyonda yavaş gelişme göstermesine neden olmaktadır. Süreç yönetimi faaliyetleri 5 yıl önce başlamış olmasına rağmen organizasyonun hala 1. olgunluk seviyesinde olması bu sonucu doğrular niteliktedir. Organizasyonda "Liderlik" olgunluk faktörüne bağlı "Stil", "Kültür" olgunluk faktörüne bağlı "Müşteri odaklılık" ve "Yönetim" olgunluk faktörüne bağlı "Hesap verme" kapasite alanları için 3. olgunluk faktörüne ulaşmak adına kısmen ilerleme sağlanmıştır. Süreç yönetimi çalışmalarına liderlik eden yöneticiler süreç sahipleri ve uygulayıcılarına yetki vermeye başlamıştır. Örgüt kültüründe yaşanmaya başlayan değişimin sonucunda çalışanlar müşteri taleplerini kusursuz bir şekilde karşılayacak sonuçlar elde etmeye odaklanmaktadır. Süreç sahipleri organizasyon performansının geliştirilmesi için sorumluluk almaya başlamış durumdadır. Diğer kapasite alanlarının tamamı için 2. olgunluk aşamasının tamamlanması için adımlar atılmış veya sonuçlandırılmıştır.

"Döner Sermaye Bütçesi İçin Malzeme ve Demirbaş Satın Alma" sürecinin olgunluk değerlendirmesi sonucunda "Süreç sahibi" olgunluk faktörü "Otorite" ve "Alt yapı" olgunluk faktörü "İnsan kaynakları sistemleri" olgunluk faktörleri bakımından 1. olgunluk seviyesi tamamlanamamıştır. Organizasyonda işlerin yürütülmesi ile ilgili yetki süreç sahiplerinde değil, hala fonksiyonel

yöneticilerin elindedir. Süreç sahibi sürecin uygulanması ile ilgili değişiklikler konusunda fonksiyonel yöneticileri ikna etmek durumunda kalmaktadır. Sürecin yürütülmesi ile ilgili karşılaşılan sorunların çözümüne ilişkin teşvik ve ödüllendirme fonksiyonel anlamda gerçekleşmektedir. Değerlendirilen süreçte uygulayıcı olgunluk faktörü bilgi, beceri ve davranış kapasite alanlarında 2. olgunluk aşaması tamamlanmış ve 3. olgunluk aşamasına ulaşmak adına kısmi adımlar atılmıştır. Süreç uygulayıcıları süreç konseptine aşinadır, sürecin yürütülmesi ile ilgili kararlar alma becerisine ulaşmaya başlamıştır ve sürecin istenen sonuçları vermesi için gerekli adımları atmaya istekli hale gelmiş durumdadır. "Döner sermaye bütçesi için malzeme ve demirbaş satın alma süreci" uygulayıcılarının bilgi, beceri ve davranış konusunda ulaştığı seviye, söz konusu süreç için çalışanların değişime karşı tutumu bakımından, organizasyon genelinin aksine belirli bir aşama kat edildiğini göstermektedir.

PEMM yaygın bir şekilde kullanılan bir süreç olgunluğu değerlendirme modeli olmasına rağmen sadece bir değerlendirme modelidir. Dolayısıyla sadece organizasyonun süreç ve süreç yönetimi olgunluğunun değerlendirilmesine olanak sağlamakta, daha üst olgunluk seviyesine ulaşmak için atılması gereken adımlar ve yapılması gereken iyileştirmelerle ilgili bir metodoloji sunmamaktadır. Oysa yöneticiler, yönettikleri organizasyon açısından süreç olgunluğunun somut sonuçlarını duymak ve daha ileri olgunluk seviyelerine ulaşmanın organizasyona getirilerini öğrenmek istemektedir. Ancak, bu çalışma çerçevesinde yapılan uygulama neticesinde organizasyonun belirli süreçlerinin olgunluk seviyeleri ve süreç yönetimi olgunluk seviyesi belirlenmiş olmasına rağmen bunun organizasyon açısından somut getirilerinin ne olacağına dair net ve her organizasyon bakımından standart bir sonuç ortaya konulamamıştır. Süreç yönetimi olgunluk modelleri ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalarda süreç yönetim olgunluk seviyesinin ne ifade ettiği, süreç yönetimi olgunluğunun artırılmasının organizasyonlara başta finansal getiriler olmak üzere, hangi somut getirileri sağlayacağı konularının ele alınması süreç yönetimi olgunluk modellerinin daha net anlaşılması ve daha geniş bir uygulama alanı bulmasına olanak sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Albu, E. ve Panzar, C. 2010. A New Tool for Assessing Maturity Alignment: The Enterprise Maturity Matrix, *Performance Improvement*, 49 (9), 35-47.
- Curtis, B. ve Alden J. 2007. The Business Process Maturity Model: What, Why and How, www.bptrends.com/publicationfiles/02-07-COLBPMMWhatWhyHow-CurtisAlden-Final1.pdf. (Erişim:10.01.2013).
- De Bruin, T. 2009. *Business Process Management: Theory on Progression and Maturity*, PhD Thesis, Queensland University on Technology School of Information Technology, Brisbane, Avustralya.
- Hammer, M. 2007. The Process Audit. *Harvard Business Review*, 85 (4), 111-124.
- Harmon, P. 2004. Evaluating an Organization's Business Process Maturity, *Business Process Trends*, 2 (3), 1-11.
- Klimas, D. 2011. Business Process Maturity Level Determination: A Methodological Outline, *Ekonomika*, 90 (2), 114-127.
- Lahrman, G., Marx, F., Mettler, T., Winter, R. ve Wortmann, F. 2011. Inductive Design of Maturity Models: Applying the Rasch Algorithm for Design Science Research, (Ed.) Hemant, Jain, Atish, Sinha, Padmal, Vitharana, *Service Oriented Perspectives in Design Science Research* (176-191), Springer Berlin Heidelberg, Germany.
- Lee, J., Lee, D. ve Kang, S. 2007. An Overview of Process Maturity Model, Kevin, (Ed.) C, Chang et. al, *Advances in Web and Network Technologies and Information Management*, (384-395), Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany.
- Lee, J., Lee, D. ve Kang, S. 2009. vPMM: A Value Based Process Maturity Model, (Ed.) Roger, Lee, *Computer and Information Science*, (193-202), Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany.
- Looy, A., Van Backer, M., D. ve Poels, G. 2010. Which Maturity is Being Measured? A Classification of Business Process Maturity Models, *Proceeding of 5th SIKS/BENAIIS Enterprise Information Systems Conference* (7-16), Eindhoven, Hollanda, 16 Kasım 2010
- Looy, A., Van Backer, M., D. ve Poels, G. 2011. Questioning the Design of Business Process Maturity Models, *Proceeding of the 6th SIKS Conference on Enterprise Information Systems*, Delft, Hollanda, 31 Ekim 2011.
- Mauil, R., Tranfield, D. ve Mauil, W. 2003. Factors Characterising the Maturity of BPR Programmes, *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (6), 596-624.
- Mccormack, K., Williams, J., Bergh, J., Deschollmesster, D., Stemberger, M. I., Skrinjar, R., Trkman, P., Laderia, M. B., Oliviera, M. P. V., Vuksic, V. B. ve Vlahovic, N. 2009. A Global Investigation of Key Turning Points in Business Process Maturity, *Business Process Management Journal*, 15 (5), 792-815.
- Melenovsky, M. J. ve Sinur, J. 2006. BPM Maturity Model Identifies Six Phases for Successful BPM Adoption, Gartner Research, <http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=497289>. (Erişim:12.11.2012).
- Pesic, M. A. 2009. Business Process Management Maturity Model and Six Sigma: An Integrated Approach for Easier Networking, *4th International Conference on Economics and Management of Network*, Uluslararası Saraybosna Üniversitesi, Saraybosna, 3-5 Eylül 2009.
- Roglinger M. ve Poppelpub J. 2011. What Makes a Useful Maturity Model? A Framework for General Design Principles for Maturity Models and Its Demonstration in Business Process Management, *Proceedings of 19th European Conference on Information Systems*, Helsinki, Finlandiya, 9-11 Haziran 2011.
- Rohloff M. (2009). Case Study and Maturity Model for Business Process Management Implementation, *Proceeding of 7th International Conference on Business Process Management*, Ulm, Almanya, 8-10 Eylül 2009.
- Rohloff, M. 2011. Advances in Business Process Management Implementation Based on Maturity Assesment and Best Practise Exchange, *Information Systems and e-Business Management*, 9 (3), 383-403.

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

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

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

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

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

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