

Bir Süreç Yönetim Modeli Olarak Süreç Prizması ve Süreç Elçilerinin Yetiştirilmesi

Process Prism As a Process Management Model And Training of Process Ambassadors

Sorumlu Yazar

Nuriye Sezer OkurDr. Öğr. Görevlisi, İstanbul/
Türkiye, İstanbul Sabahattin
Zaim Üniversitesi, Uluslararası
Ticaret ve Finansman

nuriyesezer@hotmail.com

orcid: 0009-0007-1139-0779

Atıf CitationOkur, N. S. (2025). Bir Süreç
Yönetim Modeli Olarak Süreç
Prizması ve Süreç Elçilerinin
Yetiştirilmesi. *BABUR
Research*, 4(1), 137–155.**Gönderim Submitted**

28.04.2025

Revizyon Revision

08.05.2025

Kabul Accepted

27.05.2025

Yayın Tarihi Publication Date

19.06.2025



BABURRESEARCH

**Öz**

Küreselleşme ve küreselleşmenin getirdiği çetin rekabet koşulları günümüz işletmelerini daha farklı ve verimli yönetim anlayışları oluşturmaya ve yeni yönetim teknikleri uygulamaya mecbur bırakmaktadır. Aksi takdirde işletmeler mevcut ve hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorlanmaktadır. Bu noktada pek çok işletme kendilerine dinamizm ve esneklik kazandıracak süreç yönetim sistemine geçiş yapmak istemektedirler. Bu çalışma kapsamında işletmelere süreç yönetimi uygulamalarında yeni bir model olarak süreç prizması önerilmekte ve sistemin güçlü ve verimli bir şekilde devamlılığını sağlamak amacıyla süreç elçileri yetiştirme gerekliliği vurgulanmaktadır. Süreç prizmasıyla işletmenin stratejik planıyla hizalanmış bütüncül bir süreç yönetim sisteminin nasıl kurulacağı detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Sistemin kurulması esnasında öncelikle yetiştirilmesi gereken ve sistemin bel kemiğini oluşturacak olan Süreç Elçilerinin hangi eğitim, beceri ve donanımına sahip olmaları gerektiği de detaylandırılmıştır. Önerilen bu model, İstanbul'da faaliyet gösteren kurumsal bir firmada tamamıyla hayata geçirilmiş bir süreç yönetim projesinden yola çıkılarak hazırlanmıştır. 2 yıllık bir çalışma sonrasında hayata geçirilen bu proje sonucunda işletme kilit performans (KPI) ve süreç performans göstergelerinde önemli oranda iyileşmeler görülmüş, verimlilik artmış, süreçler arasında gözden kaçan sahiplenilmemiş iş ve görevler ortadan kaldırılmış ve hazırlanan dokümanlar çalışanların oryantasyon ve işbaşı eğitimlerinde kullanılmıştır. Yetiştirilen süreç elçileri ise sistemin sürekliliğini sağlamakta ve süreç iyileştirme çalışmalarına liderlik etmektedirler. Uygulanmış bir projeden esinlenerek oluşturulan bu modelin, stratejik yönetim ve süreç yönetimini bütüncül bir yaklaşımla uygulamak isteyen ve aynı zamanda kurulacak sistemin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilirliğini sağlayacak olan süreç elçilerini yetiştirecek olan, kurumsallaşma yolunda ilerleyen işletmelere rehberlik etmesi ve literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Anahtar Sözcükler: süreç yönetim sistemi, süreç elçileri, süreç takımları

Abstract

Globalization and the harsh competitive conditions brought by globalization force today's businesses to create more different and efficient management approaches and implement new management techniques. Otherwise, businesses have difficulty adapting to current and rapidly changing environmental conditions. At this point, many businesses want to switch to a process management system that will provide them with dynamism and flexibility. Within the scope of this study, the process prism is suggested to businesses as a new model in process management applications and the necessity of training process ambassadors in order to ensure the continuity of the system in a strong and efficient way is emphasized. It has been tried to explain in detail how to establish a holistic process management system aligned with the strategic plan of the business through the process prism. It has also been detailed what training, skills and equipment the Process Ambassadors, who need to be trained before the system is established and who will form the backbone of the system, should have. This proposed model was prepared based on a process management project that was fully implemented in a corporate company operating in Istanbul. As a result of this project, which was implemented after 2 years of work, significant improvements were seen in business key performance (KPI) and process performance indicators, productivity increased, unclaimed work and tasks that were overlooked between processes were eliminated, and the prepared documents were used in employee orientation and on-the-job training. The trained process ambassadors ensure the continuity of the system and lead process improvement efforts. This model, inspired by an implemented project, is intended to guide businesses that want to implement strategic management and process management with a holistic approach and also train process ambassadors who will ensure the healthy sustainability of the system to be established, and to contribute to the literature.

Keywords: process management system, process ambassadors, process teams

1. Giriş

Günümüz dünyasında yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek, kendi sektör gruplarında başarıyı elde edebilmek için işletmeler müşterilerin isteklerine yönelik olarak ürün ve hizmet sağlamak zorundadır. Müşteri isteklerini karşılayabilmek için işletmeler teknolojik yeniliklere, değişime ayak uydurabilmeli ve aynı zamanda süreç yönetimini de benimsemelidirler. Küresel çapta rekabet ortamı ve müşterilerin isteklerinin sürekli artması nedeniyle işletmelerin faaliyetlerini etkin bir şekilde yapabilmesi ve sürdürebilmesi çok daha önemli hale gelmiştir. Çünkü iş süreçleri etkin olarak takip edilemediği takdirde işletmelerin zor rekabet koşullarına, müşterilerin beklentilerine ve küreselleşmeye karşı başarılı olma durumları imkânsız hale gelecektir. (Ko vd., 2009)

Teknolojik gelişmeler her geçen gün ürünlerin boyutlarını küçültmekte ama marifetlerini ve fonksiyonel niteliklerini artırmaktadır. Bu kapsamda gelişmelerin hızını takip etmek nerede ise imkânsız hale gelmektedir. Dinamik ve değişen iş ortamlarına ayak uydurabilen işletmeler geleceğe daha iyi adımlarla yürüyebilmektedir. Bu gereksinim doğal olarak işletmelerin bir taraftan geleceğe daha sağlıklı bir şekilde yürüyebilecekleri stratejik yaklaşımları belirlemelerini ve en uygun olan stratejileri formüle ederek uygulamaya almalarını (*Stratejik Yönetim*) zorunlu kılarken diğer taraftan da çalışma ortamında yürütülen teknik, idari ve operasyonel her türlü iş ve işlemin belirli bir düzen içerisinde birbirleri ile etkileşimli bir biçimde yönetilmesini (*Süreç Yönetimi*) gerekli kılmaktadır. Bu gerçeğin farkında olan işletmeler kendi bünyesindeki süreçleri “Süreç Yönetimi” felsefesi ile tasarlayıp uygulamaya alma kararı verirler. Süreçlerini dinamik ve uyarlanabilir yapıda tasarlayarak kurumsal dönüşüme ayak uydurmanın gayreti içerisinde olurlar. (Belgin, 2011)

Bu yaklaşımın temelini “**sürekli iyileştirme**” felsefesinin benimsenmesi ve kesintisiz olarak sürdürülebilir hale getirilmesi oluşturmak durumundadır. Sürekli iyileştirme çalışmalarını en etkin bir şekilde gerçekleştirmenin yollarından birisi, belki de en önemlisi, **Süreç Yönetimi** ilkelerinin uygulanmasıdır. (Bozkurt, 2003)

İşletme bünyesinde yürütülen her türlü iş ve işlemin bilimsel nitelikleri ve ticari uygulanabilirlikleri onaylanmış en modern sistemler üzerinde ve en etkin yöntemler ile gerçekleştirilmesi süreç yönetimi çalışmaların temel ayaklarından birisini oluşturur. Bu bakış açısı ile doğal olarak şirket içerisindeki tüm çalışmaların yürütülmesinde “**takım çalışmaları**” yapılarak iyileştirmeler tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilir. Sürekli iyileştirme çalışmalarının en önemli bileşeni olan takım çalışmasının vazgeçilmez bir yönetim aracı olarak görülmesi ile “**Bir işin en iyi nasıl gerçekleştirileceğine, en etkin sonuçlar elde edecek yol ve yöntemlerin ne olacağına en iyi o işi gerçekleştirenler verebilir**” düşüncesinin bir işletme içerisinde yaşam bulması ve sürdürülmesi çok önemlidir. Çalışanların bir taraftan kendi işlerini yürütürken diğer taraftan da üyesi

olduğu takımın çalışma usul ve esaslarının (süreçlerin) iyileştirilmesi için kafa yorması sorunlara farklı açılardan bakmayı sağlayacağından daha etkin bir üretim ve hizmet sistemi oluşturulabileceği açıktır. (Jeston ve Nelis, 2014)

Çalışanların başta teknolojik ve sosyolojik gelişmeler olmak üzere değişimi kendi iş hayatlarında da sergileyebilecek yeteneklere yönlendirilmeleri, doğal olarak bu yönden kendilerini geliştirme gayreti içerisine sokmakta ve gereken bilgileri zamanında temin etme, bilgileri kullanma ve yeni bilgiler oluşturabilme alışkanlığının hafızalara işlenmesine yol açacaktır. Böylece çalışanlar, kendi iş ve işlemleri başta olmak üzere kurum içerisinde hem teknolojik olanakları en iyi şekilde kullanacak, hem sosyal gelişmelere kurumu en kısa sürede pozitif yönde adapte edebilecek, hem de temel bilgilere nasıl ulaşacaklarını bileceklerdir. (Hung ve Chen, 2007)

Şirket içerisinde süreçlerin sağlıklı bir şekilde tasarlanması ve sürekli iyileştirmenin kurum içerisinde bir yaşam tarzı haline getirilmesi ile kurumlar stratejik amaçlarına daha etkin bir şekilde ulaşabilmekte, rekabet üstünlüğünü koruyabilmekte ve hizmet etkinliğini en üst düzeyde tutulabilmektedirler. Süreçlerin tanımlanması ve kurum içerisinde yerleşik bir uygulama alanı bulması ile şirketlerin stratejik planları baz alınarak süreçler stratejik amaçlara göre kolaylıkla uyarlanabilecek ve tüm çalışanlar kurumun ortak amaçlarına kilitlenebilecektir. Burada şirketlerin Stratejik Planlarının da süreç yönetimi kapsamında tasarlanması gereken Stratejik Planlama Sürecinin bir çıktısı olması gerektiğine dikkat çekmek gerekir. (Eyüpoğlu, 2012)

Diğer yandan “süreç yönetiminin” kurumun etkin ve verimli yönetilmesinin en önemli bileşenlerden birisi olması nedeni ile tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi, anlaşılması, uygulanması ve sürekli iyileştirmede herkesin aktif olması süreç yönetimi uygulayan şirketler için önemli görülmektedir. Bu kapsamda süreç yönetimi konusunda yetkin, bilgi, deneyim ve tecrübe sahibi çalışanların yetiştirilmesi gerekmektedir. İlgili çalışanlar bu çalışmada “Süreç Elçisi” olarak adlandırılmıştır.

Bu çalışmada İstanbul’da faaliyet gösteren kurumsal bir işletmede hayata geçirilen, stratejilerle hizalanmış bir süreç yönetim sistemi kurma projesi anlatılmıştır. Bu uygulamadan yola çıkılarak “Süreç Prizması Modeli” oluşturulmuş ve literatüre sunulmuştur. Modelin oluşturulmasında yazarın geçmiş proje çalışmalarındaki tecrübe ve bilgi birikimi esas alınmıştır. Literatürde benzer bir örneği olmayan özgün bir çalışma olduğundan tüm şirketlere kurumsallaşma yolunda ışık tutması hedeflenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde modelin olmazsa olmaz bileşenleri olan süreç elçilerinin nasıl seçilmesi ve yetiştirilmesi gerektiğine detaylı bir şekilde yer verilmiştir. İkinci bölümde süreç yönetimi anlayışı ile geliştirilen süreç prizması yönetim modelinin nasıl uygulanacağı detaylı bir biçimde açıklanmıştır. Üçüncü bölümde işletmede hayata geçirilen proje hakkında bilgiler verilmiş ve son bölümde ise çalışmanın sonuçları değerlendirilerek uygulayıcı işletmelere yol gösterecek öneriler sunulmuştur.

2. Süreç Elçilerinin Yetiştirilmesi ve Süreç Ekiplerinin Kurulması

Geleneksel yönetimden süreç yönetimine geçiş, aşağıdan yukarıya, emir-komuta hiyerarşisinden daha yatay, süreç odaklı ve takım odaklı bir yapıya radikal bir geçişi gerektirmektedir. Geleneksel organizasyonlarda yöneticiler düşünür ve yardımcılarını yapar. Yönetim, öncelikleri ve sınırlamaları belirler, emirleri verir, olayları kontrol eder. Süreç yönetimi yapısında süreç sahipleri, takımlar ve işi yapanlar düşünür ve yapar, kendi çıktılarını kontrol eder ve gelişimi güvence altına almak için sistemleri yeniden tasarlarlar. (DeToro ve McCabe, 1997)

Süreç yönetimi işletmelere bilinen yönetim tarzından farklı bir yaklaşım sunmasından dolayı çalışanların bu konuyu iyi öğrenmesi başarılı bir uygulama için gerekli görülmektedir. Bu kapsamda işletmelerde yapılan eğitimler, çalıştaylar ve diğer etkinlikler yeterli olmamaktadır. Süreç ve süreç yönetimi kavramını çok iyi bilen, süreç tasarımı konusunda uzmanlaşmış, tecrübe etmiş, deneyim kazanmış ve bu konuları diğer çalışanlara anlatabilecek vasıflara sahip çalışan grubu oluşturulması bu konuda önemli bir kazanım olacaktır. Bu grup üyelerinin her birisine “**Süreç Elçisi**” denilmektedir.

Süreç elçilerinin temel görevi süreç yönetimi ve ilgili konuları çok iyi öğrenmek, pratik uygulamalar ile deneyim kazanmak ve öğrendiklerini kurum içerisinde diğer çalışanlar ile paylaşmaktır.

Süreç elçileri;

- Süreç ve süreç yönetimi kavramlarını bilen,
- Fonksiyonel yönetim ile süreç yönetimi arasındaki farkı anlayan,
- Süreç tasarımı gerçekleştirebilen,
- Süreç performans göstergelerini belirleyebilen,
- Performans izleme ve değerlendirme konusunu yürütebilen,
- Problem çözme tekniklerine hakim,
- Takım çalışması konusunda deneyim sahibi,
- Stratejik hedefleri süreçleri hizalayabilecek bilgilere sahip çalışanlardır.

Projenin başlangıcında süreç elçisi olacak çalışanların bu konularda detaylı bir eğitim sürecinden geçirilmesi gerekmektedir. Eğitimler gerçek süreçlerden seçilecek prototip uygulamalar ile pekiştirilmelidir. Eğitimlerin sonunda konuların iyi anlaşıldığını ölçmek üzere bir sınav düzenlenmesi ve sınavı geçenlerin başarı sertifikası ile taçlandırılması gerekmektedir. Bu sertifikalandırma aynı zamanda çalışanların motivasyonunu artırıcı bir etki de gösterecektir.

Süreç elçilerinin sahip olacakları bu bilgi seti ile deneyim ve pratik kabiliyetleri ile şirketlerin süreç yönetimi projelerini aktif bir şekilde uygulayabilecek, uygulanmasını destekleyecek, bu konuda tüm çalışanlara rehberlik edebileceklerdir.

Süreç analizlerinin yapılması ve tüm süreçlerin tanımlanması aşamasında, her süreç ile ilgili tanımlama çalışmalarının yürütülmesinden, sürecin tanımlandığı şekilde uygulanmasını izlemekten, sürecin performansının değerlendirilerek iyileştirmeye açık alanları belirleyip iyileştirmekten birinci derecede sorumlu bir **Süreç Lideri** atanmalıdır. Süreç liderinin öncelikli olarak **Süreç Elçisi** olarak yetiştirilen kişilerden seçilmesi daha verimli olacaktır.

Çalışmalarda süreç sahibine destek olmak ve birlikte çalışmak üzere ilgili süreç konusunda uzmanlığa sahip çalışanlardan bir **Süreç Ekibi** kurulur. Bu ekip oluşturulurken sürecin ilgili faaliyetlerinde bilgi ve deneyim sahibi bireylerin atanmasına özen gösterilir. Özellikle birden fazla departman/bölüm/birim/ iş ünitesi vb. ilgilendiren veya kapsamı içerisine alan süreçlerde bu ekiplerin ilgili birimlerden temsilcileri içerecek şekilde düzenlenmesi sağlanmaktadır. Genel olarak bu ekipler en az 3 kişi, en fazla ise 7-9 kişi olacak şekilde kurulmaktadır. İstisnai durumlarda bu ekip üyelerinin sayısı daha fazla olabilmektedir. (Tekin & Zerenler, 2007)

Süreç sahibinin;

- Sorumluluk bilinci yüksek, sabırlı ve iletişim yeteneği yüksek
- Süreci tanıyan ve sürecin konusu ile ilgili deneyimi olan
- Takım çalışmasına uygun ve iyileştirme çalışmalarına yatkın
- Performans değerlendirme konusunda deneyimli ve iyileştirmeye açık konuları tespit edebilen
- Fonksiyonel önyargılara sahip olmayan bireyler arasından seçilmesine özen gösterilir. (Şendikici, 2009)

Bu nitelikleri ile kendisinin;

- Süreç analizlerini yaparak ilgili iş standartlarının oluşturulması
- Sürekli olarak süreç tanımlarının günün koşullarına uygun ve güncel tutulması
- Sürecin etkinliğinin ve verimliliğinin gözden geçirilmesi
- İyileştirme fırsatlarının belirlenmesi
- Gerçekleştirilen iyileştirmelerin hayata geçirilmesi
- Sürece ait dokümanların belirlenmesi ve güncelliğinin sağlanması çalışmalarını aktif olarak yürütülmesi ve ilgili koordinasyonu sağlaması beklenmektedir.

Bir süreç için sadece tek bir süreç sahibinin atanması önerilir. Bir kişinin en fazla 2 çok özel durumlarda ise 3 sürecin sahibi olması yeterlidir.

Benzer şekilde diğer süreç ekibi üyelerinin de;

- Tanımlanacak sürecin faaliyetlerini fiilen yürüten
- Süreci etkileyen yani sürecin faaliyetlerine girdi ve destek üreten

- Süreçten etkilenen yani sürecin faaliyetlerinin uygulanması sonucu oluşan çıktıları kullanan çalışanlar arasından seçilmesine özen gösterilir.

Bu ekip üyeleri düzenli olarak süreç sahibi ile toplanır ve süreçlerinin gelişimini değerlendirirler.

Süreç ekibi üyelerinin aşağıdaki nitelikleri ve sorumlulukları üstlenecek düzeyde olmaları beklenmektedir: (Keçecioğlu, 2003)

- Analiz etme, süreç tanımını ve ilgili dokümantasyonu oluşturma,
- Sürecin performansını ölçme, performans ölçütlerini belirleme ve performansın izlenmesi çalışmalarını koordine etme,
- Problemleri ortaya çıkartma ve iyileştirmelerini sağlama,
- Katma değeri olmayan eylemleri belirleyerek ortadan kaldırıp süreci güncelleme.

3. Süreç Yönetim Anlayışı ve Süreç Prizması Yönetim Modeli

Bugünkü rekabet sadece işletmelerin ürünleri ve hizmetleri arasında değildir. Aynı zamanda organizasyonların iş yapma performansı da rekabet konusudur. Daha iyi uzun dönemli planlama yapan, ürün tasarımı, mühendisliği, üretimi, pazarlaması, dağıtımı ve idari süreçleri bulunan organizasyonlar kazanmaktadır. İş süreçleri yani işin yapılış şekli, patentler, basım hakları, markalar, özel ürünler, coğrafi konumlar ve anahtar personel gibi organizasyonun stratejik varlığıdır. İş süreçlerinin üstünlüğü rekabet avantajı yaratacağı için, üst yönetim sistematik olarak tüm süreçlerini, özellikle organizasyonel varlığı sürdürmek için hayati derecede önemli olanları geliştirmeye yönelmelidir. (Dumas ve diğerleri, 2013)

İşletmeler sahip olduğu sınırlı kaynaklar altında başta en önemli paydaşı olan müşterileri olmak üzere tüm paydaşlarının gereksinim duyduğu tüm hizmetleri en etkin bir şekilde yerine getirmenin çabası içerisinde. Kurum içerisinde yürütülen tüm iş ve işlemleri günün koşulları ile uyumlu halde gerçekleştirme beklentisi hizmet etkinliğini yönetim felsefesinin önemli bir bileşeni haline getirmiştir. O nedenle önerilen modelin temel felsefesi iş etkinliği ve verimliliğini artırmaktır.

Modern dünyanın başarı parolası olarak görülen değişimin izlenebilmesi ve yönetilmesi, kurumların sürekli günün koşullarına uyum içinde kendilerini geliştirebilmeleri için en önemli gerek şart stratejik amaçları sürekli güncelleyerek değişimi izleyebilmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için uygulanan yönetim modeli;

- Dinamik ortamlarda ve sürekli değişen çevre şartlarının çok iyi anlaşılmasını,
- Paydaş beklentilerine en sağlıklı şekilde cevap verebilmesi amacı ile gerek duyulan hizmetleri en etkin bir biçimde üretebilmesini,
- Her geçen günün bir önceki günden daha iyi olmasını,
- Modern ve teknolojik gelişmelerle barışık bir şekilde sınırlı kaynakları en etkin

şekilde kullanabilmesini sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. (Aras, 2005)

Bu bakış açısının temel direğini ise kurumun sürekli kendisini yenilemesi ve kurumsal değişim/dönüşümün sürdürülebilir kılınması oluşturmaktadır. **Şirketlerin “Süreç Yönetimi” anlayışı ile** kurumsal hedeflere ve amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan işlerin (yani süreçlerin) belirlenmesi, belirlenen iş süreçlerinin verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesi için ilgili faaliyetlerin tanımlanması, tasarlanması, dokümanite edilmesi, yürütülmesinin sağlanması ve izlenmesi, kontrol edilmesi ve ölçülmesi çalışmalarının yönetimin öncelikli işleri arasında görülmesi amaçlanmaktadır. (Harrington, 1991).

Süreç yönetiminin geleneksel yönetim yaklaşımına göre getirdiği çok önemli bir fark vardır. Süreç içerisinde işlerin tanımlanması ayrı, yapılan işlerin tamamı ile bu tanımlandığı şekilde uygulanması ayrı değerlendirilmelidir. Birim yöneticileri süreç ekiplerinin belirledikleri tanımları yürütmek durumunda kalmaktadır. Öngördükleri değişiklikler için süreç ekibine öneri sunup değerlendirilmesini talep edebilirler. Benzeri şekilde süreç uygulayıcıları da işleri tanımlanan şekilde yürütmek durumunda kalmakta ve gerek gördükleri değişiklikleri iyileştirme kapsamında “öneri” olarak sunabilmektedirler.

Süreç yönetiminin getirdiği diğer bir farklılık da çalışmaların merkezinde süreç performanslarının izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Kalite gibi performans kavramı da çalışmalarda baskın olmakta ve işletmede çalışan herkesin işi olarak görülmektedir. Yani *Toplam Kalite Yönetimi* uygulayan işletmeler süreç yönetimi ile *Toplam Performans Yönetimi* programları uygulamak durumunda kalmaktadırlar. Herkes sadece kendi işinin performansını değil aynı zamanda kurumsal performansa olan katkısını da iyi ölçüp biçmek durumundadır. Bunun için süreçlerin tasarımları işletmenin stratejik amaçları ile uyumlu hale getirilmelidir. (Ertuğrul & Bilge, 2016)

Kuruluşlar süreç yönetimi ile daha düşük maliyetler ile daha hızlı, daha istikrarlı, düşük ya da sıfır stoklu ve esneklik kabiliyeti kazanmış, yüksek performanslı süreçler oluşturabilirler. Süreç yönetimi ile işletmeler kapasiteleri düzeyinde sürekli ve istikrarlı şekilde çalışacak süreçler ortaya çıkarır. Yine süreç yönetiminin bir artışı olarak, belli bir zaman sonra işletmelerin beklentilerini ve müşteri istek ve gereksinimlerini karşılayamayan süreçlerin yeniden tasarlanması gösterilebilir. Tüm bu faaliyetlerin devamlı olarak getirdiği maliyet, hız, kalite ve hizmet faydaları da düşük işletme maliyetleri ile geliştirilebilen yüksek müşteri tatminini beraberinde getirirler. (Hammer, 2010)

İşletme tarafından tasarlanacak ve uygulanacak olan süreçlerin kurumun daha esnek, daha etkin ve daha verimli bir şekilde çalışabilmesini ve çevredeki negatif gelişmelerden olumsuz etkilenmemesini sağlayacak sağlam bir yönetim modeli geliştirilmesi önem arz etmektedir. Bu kapsamda geliştirilecek olan süreçlerin bir taraftan kurumu ileri götürmeyi sağlarken, öteki taraftan kurumu teknolojik ve sosyolojik gelişmeler

kapsamında sürekli canlı tutup yeniliklere ayak uydurmasını sağlayacak, öteki yandan da gelişmelerden olumsuz etkilenmemesi için koruma altına alacak şekilde bir model oluşturulmalıdır.

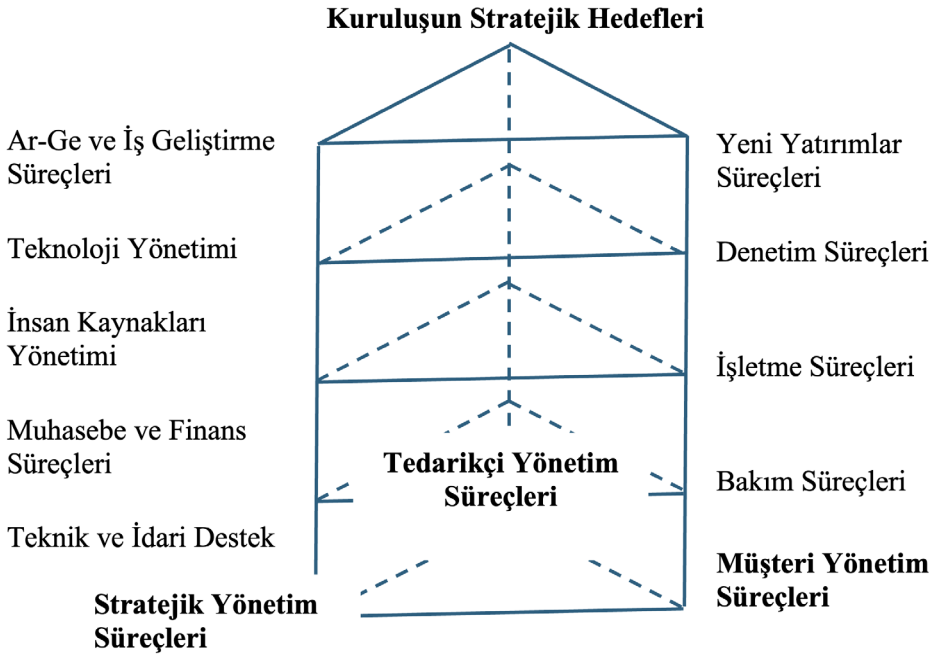
Önerilen bu modelde işletmeler için en kritik temel süreçler bir üçgen prizmanın tabanında yer almak üzere diğer süreçlerin kategorize edilerek bu taban üzerine inşa edilmesi yaklaşımından yola çıkılarak bir “SÜREÇ PRİZMASI” oluşturulmuştur.

Süreç prizmasında iş süreçleri 3 temel ayak üzerine bina edilmiştir.

- Bunlardan birisi; kurumsal gelişimi sağlamak ve kurumun stratejik amaçlarını tüm süreçlerin üzerinde temel yönlendirici olarak görmek ve kurumun ana koruyucu gücü olarak kesintisiz bir şekilde yürütmeye işaret eder.

- İkinci ayağı; müşteri memnuniyeti ve gereksinimlerini en doğru şekilde yöneterek beklentileri karşılayacak alanlara yönelmeye işaret eder.

- Üçüncü ayağı olan tedarikçi yönetimi ise hizmetleri en doğru zaman ve kalitede yürütebilmek için gerekli olan tedarik fonksiyonlarını kesintisiz hizmet verebilir düzeyde tutmaya işaret eder.



Şekil 1. Süreç Prizması

Bunların yanı sıra işletmenin stratejik hedeflerinden en vizyoner ve kritik olanları gerçekleştirmek üzere Ar-Ge ve iş geliştirme süreçleri ile sürekli yenilenmenin teminat altına alınmasının, teknolojik yatırımlar ile yeni çalışmaların istenilen niteliklerde

yürütülmesinin, denetim süreçleri ile kontrol fonksiyonlarının aksatılmadan yürütülerek sistemin sürekli iyileştirilmesinin önemine işaret edilmektedir. Prizmanın tabanından tepesinde kadar kuruluşu Stratejik Hedeflerine ulaştıracak tüm süreçler üçlü sac ayağı üzerine katman katman inşa edilmelidir. Bu süreçlerin doğru çalıştırılması ile kurumun geleceğe sağlıklı bir şekilde yürümesinin önü açılmış olacaktır.

Süreç yönetiminin aşağıdaki temel prensipleri, oluşturulacak olan Süreç Prizmasının katmanlarını dimdik muhafaza edebilme kabiliyetine güç katmaktadır. Bu prensipler;

- İşlerin tek bir merkezden bir bütün olarak tanımlanması yolu ile birimler arası farklı uygulamaların ortadan kaldırılması ya da çok aza indirilmesidir. Bu yolla iş bütünlüğünün korunması,

- Yönetim fonksiyonlarını değişime açık tutarak özellikle alışkanlıklara bağlı kalmadan değişimi tetikleyecek unsurlara odaklanılması, teknolojik gelişmelerden faydalanılarak yeni düşüncelere açık olunması,

- Kritik etmekten ve edilmekten korkulmadan üretim ve yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi,

- Performansa dayalı bir yönetim anlayışı ile sürekli iyileştirme çalışmaları tetiklendiğinden kurumun günün koşullarına çok daha hızlı adapte olabilmesi,

- Kritik süreçleri belirleyerek onları kurumun başarısı ile ilişkilendirip kaynakların daha çok kritik aktivitelere odaklanabilmesi,

- Katı kontrol kurallarından kaçınılarak işlerin yapılmasını kontrol eder ve izlerken iş sonuçlarına, iç ve dış müşteri memnuniyetine, performans göstergelerinin işaret ettiği noktalara odaklanılması,

- İş sonuçlarına katma değeri olmayan aktivitelerin ayıklanması, süreç basitleştirme çalışmaları ile en az gayret sarf edip en fazla fayda temin etmenin yollarına bakılması,

- İşlerin sorumluluğunun kurumda herkesin sorumluluğu olarak görülmesi, yani çalışan herkesin şirket hedeflerine katkısı en öncelikli iş olarak görebilmesi,

- Şirket içerisinde birbirlerine iş ve hizmet sunan birimleri birbirinin müşterisi/ tedarikçisi olarak gören “İç Müşteri” kavramının yoğun bir şekilde kullanılması, herkesin kendi işi kadar ilişkide olduğu diğer çalışanların işlerinin performansını da düşünmesi,

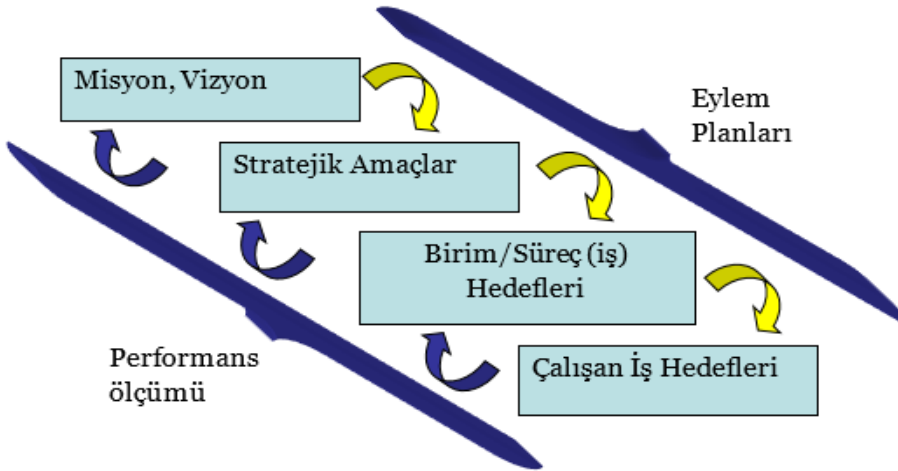
- Faaliyet gösterilen sektördeki iş önceliklerinin çok net olarak belirlenmesi ve kaynakların bu önceliklere göre kullanılması,

- Bunlarında ötesinde stratejik amaç ve hedeflerin, süreç hedeflerine indirgenerek kurumsal performansın izlenmesi, bu yolla doğru amaç ve hedeflere yönelinmesi,

- Sorumluluklar net olarak tanımlanmış olacağından herkesin kendi işine daha çok sahip çıkarak hem karar almaya katılması hem de sürekli iyileştirme çalışmalarında aktif olarak görev almaları, takım çalışmalarının yaygınlaştırılmasıdır.

Süreç Prizması Yönetim Modeli zaman içerisinde işletmenin tüm iş ve işlemlerini teknolojik gelişmeler ışığında güncel bilgi kaynakları ile yürütmesini ve öğrenen bir organizasyona dönüşmesini desteklemelidir. Bunun için işletmenin 3 ya da 5 yıllık periyotlar için oluşturduğu stratejik planı ve amaçları canlı tutulmalı ve iş süreçleri bu amaçları gerçekleştirecek şekilde yeniden tasarlanarak (hizalayarak) stratejik planları oluşturulmalı ve günün koşullarına göre hem stratejiler hem de süreç tasarımları güncellenerek sürdürülebilirliği sağlanmalıdır.

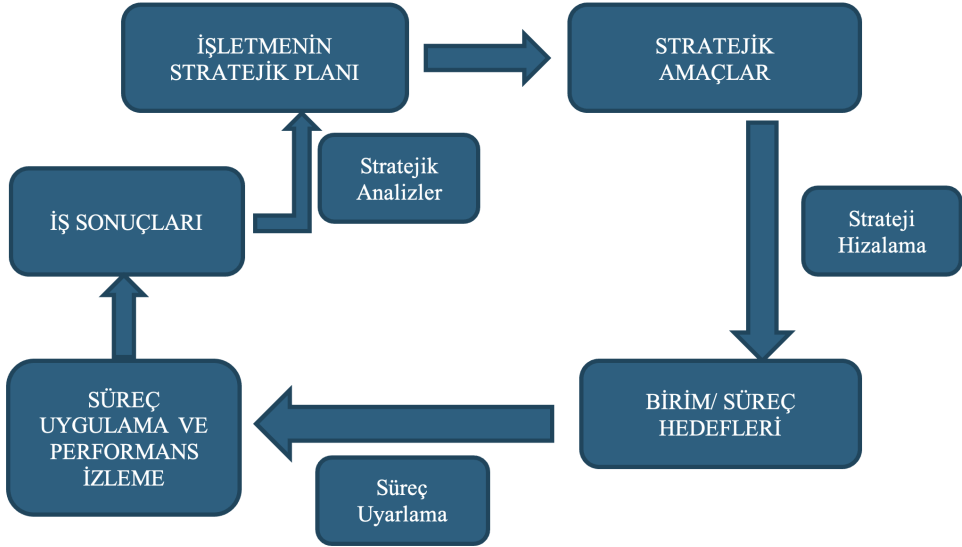
Aşağıdaki şekil, işletmede yeniden yapılanma kapsamında yürütülmesi gereken stratejik yönetim anlayışının temel motivasyonunu oluşturan stratejik amaçlar ile çalışan hedefleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Kurum içerisindeki tüm çalışmalar bu ilişkiler dikkate alınarak planlanmalı, yürütülmeli, izlenmeli, değerlendirilmeli ve iyileştirilmelidir.



Şekil 2. İş Süreçleri ile Stratejilerin hizalanma felsefesi

Oluşturduğu misyon, vizyon ve temel değerler doğrultusunda işletmenin faaliyetlerinin farklı açılardan değerlendirilmesi, kapsamlı analizler yapılması ve öncelikli olarak stratejik hedeflerin belirlenmesi kurumsal gelişim açısından önemlidir. Bu kapsamda geliştirilecek stratejilerin birim hedeflerine indirgenmesi ve süreçlerin söz konusu stratejiler doğrultusunda hizalanması başarılı bir uygulama için gerekli olacaktır. Bu hizalanmanın bir kere gerçekleştirilmesi yeterli olmayacağından sürekli olarak stratejik değişimlere ayak uyduracak şekilde işletmenin yapılandırılması ve gerekli olan alt yapının oluşturulması önem arz etmektedir.

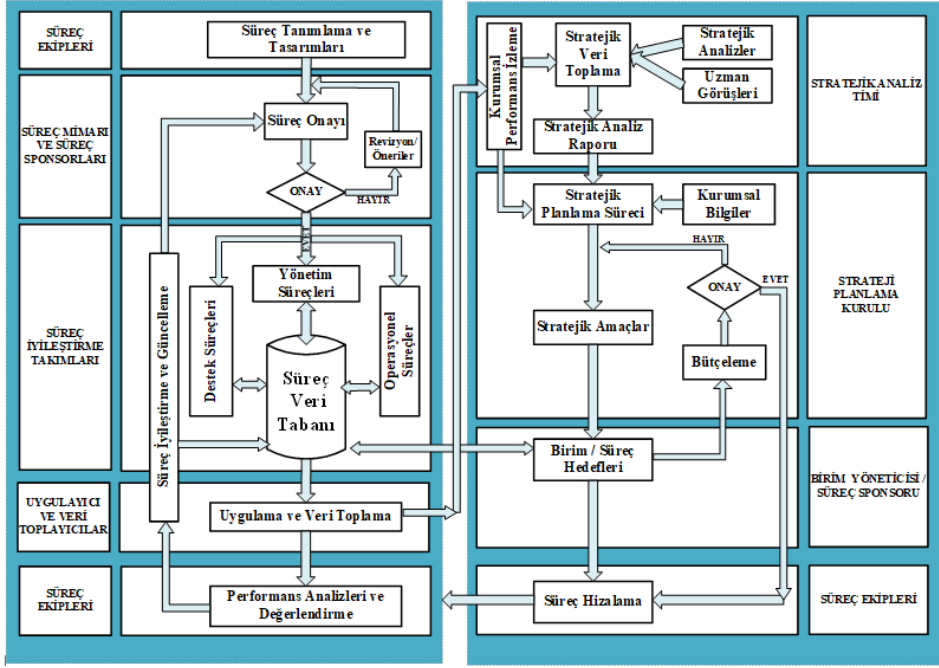
Yönetim felsefesinin kurumsal anlamda uygulanabilirliğini kolaylaştırmak ve belirli bir sistematik anlayışla yürütülebilmesini sağlamak için aşağıdaki şekilde yer alan yönetim modeli geliştirilmiştir.



Şekil 3. Süreç Prizması Yönetim Modeli Temel Yaklaşımı

Şekilden de anlaşıldığı gibi Stratejik planda net olarak belirtilmiş olan stratejik amaçlardan yukarıda verilen felsefe ile süreç hedefleri oluşturulmalı ve süreçler buna göre çalıştırılarak performansları izlenmelidir. Buna **Stratejik Hizalama** denilmektedir. Stratejik amaçlara odaklanmış süreç hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için süreç tanımlamalarında, performans göstergelerinde ve hedef değerlerde gereken güncellemelerin yapılması gerekir. Buna da **Süreç Uyarlaması** denilmektedir. Uyarlanan süreç bilgilerine bağlı olarak ilgili süreçlerin performansının izlenmesi hedeflenmelidir.

Süreçlerin hedeflerinin gerçekleştirilmesi doğal olarak stratejik amaçlara ulaşılmasına da yol açacaktır. Bu kapsamda **Süreç Prizması Yönetim Modeli** aşağıdaki şekilde yapılandırılmalıdır.



Şekil 4. Süreç Prizması Yönetim Modeli Detayları

Şekilden de görüldüğü üzere modelin işletilebilmesi için gerekli olan çalışmalar 5 ana başlık altında yürütülmektedir. Bunlar;

- Stratejik Analiz ve Planlama çalışmaları
 - o Stratejik Analizler ve Stratejik Planın Oluşturulması
 - o Stratejik Amaçların belirlenmesi
- Süreç Geliştirme Çalışmaları
- Strateji/Süreç Hizalanması
- Süreç Uygulama ve Veri Toplama
- Performans İzleme, Değerlendirme ve Süreçleri İyileştirme

Stratejik Planlama ve Süreç Tasarlama çalışmaları aynı anda yürütülmelidir. İşletme bünyesinde yürütülmekte olan işlerin analiz edilmesi ve bu kapsamda süreçlerin belirlenmesi çalışmaları yürütülürken diğer taraftan işletmenin stratejik planı oluşturulup bu plan çerçevesinde birimlerin ölçülebilir hedefleri oluşturulmalıdır.

Bir işletmede stratejik yönetimin etkin bir şekilde yürütülmesi için, stratejik haritanın işletmede yürütülen işler ile (yani süreçler ile) hizalanması başarı için oldukça önemlidir. Bu kapsamda kurumların öncelikli olarak “Stratejik Planlama Süreci” de dahil olmak üzere süreçlerini tanımlaması gerekmektedir. Süreç yönetiminin en temel

gereksinimlerinden birisi işletmeler bünyesinde yürütülen işlerin hepsinin süreç kapsamlarına dahil edilmesidir. O nedenle tüm süreçlerin kapsamı ve sınırlarının çok net bir şekilde tanımlanması önemlidir. İşletmeler bu sınırları düşünerek süreçlerinin listelerini oluşturup daha sonra detaylı tanımlamalarını gerçekleştirmelidirler. (Eynullayev, 2004)

Bu modelde her süreç belirlenen sınırlar içerisinde; yürütülecek faaliyetler, bu faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli olan girdiler ve bunları sunan tedarikçiler, ilgili faaliyetleri gerçekleştirdikten sonra elde edilecek çıktılar ve bu çıktıları kullanacak müşteriler (iç müşteriler dahil) göz önünde bulundurularak tanımlanmıştır.

Süreç tanımlamasında sürecin sınırları belirlendikten sonra bu sınırlar arasında yürütülmesi gereken her türlü faaliyetin (aktivitelerin) tanımlanması ve birbirini izleyerek sürecin amacını gerçekleştirecek şekilde sıralanması yapılacak ikinci işlemdir. Bu aşamada belirlenen faaliyetlerin her birisinin en verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayacak şekilde tasarımının yapılması sağlanır. Bir sürecin aktivitesini belirlerken katma değeri olan faaliyetlere odaklanmak kadar belirlenen faaliyetlerin diğer iş ve süreçlerin çalışmalarını olumsuz yönde etkilemeyecek nitelikte olması da önemlidir. (Tokcan, 2011)

Bunun için süreç elçileri ve süreç ekiplerinin diğer süreç yetkilileri ile ortaklaşa değerlendirmeler yaparak her süreç için en uygun olan faaliyetleri ya da söz konusu sorunları minimize edecek nitelikte faaliyet tanımları oluşturması beklenmektedir.

Süreç Yönetimi anlayışında süreci tanımlamak ile süreci uygulamak arasındaki farkı çok iyi anlamak gerekmektedir. Sürecin tanımlanması ve izlenmesini süreç ekibi gerçekleştirirken ilgili çalışmaları kurumun ilgili çalışanları yürütürler. Çalışmaları yürütenlere süreç uygulayıcıları da denilmektedir. Uygulayıcılar, çalıştıkları süreci tanımlandığı gibi uygulamak durumundadırlar. Kendileri süreç tanımını değiştiremezler. İşlerini yürütürlerken, eğer var ise, sorunları, uygulama zorluğu, uygulamada kaynak tüketiminin yüksek olması vb. gibi durumları süreç tanımlayıcısına (sürecin sahibi veya ilgili ekip üyelerine) ileterek iyileştirme önerisi sunmak durumundadırlar. Süreç ekipleri gelen önerileri değerlendirir ve gerek görürler ise süreç tanımını güncellerler. Aksi durumda söz konusu süreç tanımlandığı şekilde uygulanmaya devam eder. Bu durum süreç yönetimi uygulamada yanlış anlaşılan önemli bir sorun olarak görülmektedir. Birimlerin yöneticileri kendi birimlerini kendi bildikleri yöntemler ile idare edebilmeleri için bu yöntemleri süreç ekiplerine iyi anlatıp diğer yöntemlerden üstünlüklerini ortaya koyarak kabul ettirmeleri gerekmektedir. Aksi taktirde ekiplerin yaptıkları tanımlamayı icra etmek ve onu birimlerinde uygulamak durumundadırlar. (Blokdijs, 2008).

Tabii ki, süreci tanımlayanlar aynı zamanda uygulayıcı olarak da çalışabilirler. Aslında tecrübeli uygulayıcılar arasından süreç ekiplerinin oluşturulması ve ekip üyelerinin bir taraftan süreç tanımlama ile uğraşırken diğer taraftan ilgili işlerini yürütmeleri tavsiye

edilmektedir. Yani, süreç ekiplerinin oluşturulmasında tanımlama ve tasarım yeteneği yüksek bireylerin seçilmesi önemlidir. (Cansız, 2011).

Model kapsamında yer alan süreç elçileri de tecrübeli uygulayıcılar arasından daha önceki bölümde ifade edilen kriterler çerçevesinde seçilmiştir. Süreç elçilerinin iyi seçilmesi ve yetiştirilmesinin önemi de burada açıkça görülmektedir.

4. İşletmede Kurulan Yeni Süreç Yönetim Sistemi Hakkında Bilgiler

İşletmede 2 yıl süren çalışma kapsamında ilk etapta proje hazırlık çalışmaları yapılmıştır. İşletme içerisinde yukarıdaki bölümde açıklanan niteliklere sahip çalışanlar arasından süreç elçileri seçilmiş ve yoğun bir uygulamalı eğitim sürecine tabi tutulmuşlardır. Eğitimlerin uygulama kısmında gerçek süreçler üzerinden prototip süreç tasarımları gerçekleştirilmiştir. Süreç elçileri eğitim sonunda bir değerlendirme sınavına tabi tutulmuş ve sınavı geçenele başarı sertifikaları takdim edilmiştir.

- Süreç Listesinin Oluşturulması ve Ana Süreç Haritasının Çıkarılması

Öncelikle çıkarılması gereken ana süreç haritası için tüm birimlerle birebir görüşmeler ile süreçler belirlenmiştir. Belirlenen süreçler 3 grupta toplanmıştır

- **Yönetim Süreçleri:** Bunlar hizmet yönetim ve operasyonları yönetmek için tasarlanmış süreçler olup bu kapsamda 34 süreç tasarlanmıştır.

- **Operasyonel Süreçler:** Bunlar kurum hizmetlerinin yürütülmesi için tasarlanmış süreçler olup bu kapsamda 32 süreç tasarlanmıştır.

- **Destek Süreçleri:** Bunlar işletme hizmetlerinin ve operasyonlarının yürütülmesine destek vermek üzere tasarlanmış süreçlerdir. Bu kapsamda 24 süreç tasarlanmıştır.

İşletme süreçleri için iki farklı süreç haritası çizimi yapılmıştır. Bunlardan ilki sadece operasyonel süreçler arasındaki ilişkileri gösteren “Operasyonel Ana Süreç Haritası”dır. İlgili haritada, rutin olarak tüm süreçlerle bilgi alışverişi yapmakta olan süreçler (sadece tedarikçi ya da sadece müşteri olanlar dahil) ayrıca belirtilmiştir. İkinci ana süreç haritası ise destek ve yönetsel süreçler kapsayan “Destek ve Yönetsel Ana Süreç Haritası”dır. Yine rutin bilgi alışverişi yapmakta olan süreçler ilgili haritada aynı formatta belirtilmiştir.

- Süreç İlişki Matrisinin Hazırlanması

Süreç listeleri oluşturulduktan sonra süreçler arasındaki ilişkileri göstermek adına “Süreç İlişki Matrisi” hazırlanmıştır. Bu matris ile tüm süreçler arasındaki bilgi alışverişi takip edilebilmektedir. Süreç matrisinde hem sayı hem de renk kodları kullanılarak matrisin anlaşılabilirliği artırılması hedeflenmiştir.

- Süreç Tasarım Formunun Oluşturulması ve Süreçlerin Tasarlanması

Süreç yönetimini uygulayabilmek için öncelikle her sürecin net, anlaşılabilir ve o işi yapan herkes tarafından kabul edilebilir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Süreçlerin tanımlanması ve ilgili bilgilerin bir arada toplu olarak tutulabilmesini sağlamak, süreç ekiplerini çalışmalarında desteklemek ve süreçlerini izlemelerini kolaylaştırmak üzere

“Süreç Tanımlama Formu” oluşturulmuştur. Süreç elçileri liderliğinde oluşturulan süreç ekipleri tarafından her bir süreç için;

- Süreç Tasarım Dokümanı hazırlanmış,
- Süreç Performans Kriterleri belirlenmiş,
- Süreç Haritası oluşturulmuş,
- Süreç İyileştirme Önerileri sunulmuş,
- Strateji – Süreç Hizalaması gerçekleştirilmiştir.

Tamamlanan süreç tasarımlarının tamamı ilgili yöneticiler tarafından onaylandıktan sonra Süreç Yönetimi El Kitabı’nda birleştirilmiştir. Bu işlem süreç iyileştirme çalışmalarının yapılmasında da yürütülmektedir. Süreç tanımı güncellendikçe yeni versiyon el kitabına alınarak eskisi bilgi için depolanmaktadır. Süreç Yönetimi El Kitabı sorumlu birim tarafından tüm çalışanların süreç tasarımlarına istedikleri zaman erişebilecekleri elektronik doküman yönetim sistemine eklenmiştir.

- Tanımlanan Süreçlerin Denetim Sistematiğinin Oluşturulması

İşletme bünyesinde yürütülen süreçlerin tasarlandıkları şekilde yürütülmesini kontrol etmek ve denetlemek önemlidir. Bu kapsamda her sürecin önemine ve ihtiyacına göre 6 ay veya 1 yıllık denetim periyotları belirlenmiştir.

Süreç denetimlerini gerçekleştirenler, denetimlerini tasarım formundaki bilgileri esas alarak “Süreç Tasarlama ve İyileştirme Süreci” kapsamında belirtildiği şekilde yürütmektedirler. Birim yöneticileri ve diğer çalışanlar denetçilerin her türlü bilgi ve belge ihtiyacını karşılamakta ve bu kapsamda gereken desteği vermektedirler.

- Süreç İyileştirme Sistematiğinin Oluşturulması

Hazırlanan süreçlerin iyileştirilmesi için “Süreç Geliştirme ve İyileştirme Süreci” oluşturulmuştur. Süreç iyileştirmelerin temeline sürekli iyileştirme anlayışı yatar. Bu anlayışa göre;

- Mevcut durum sürekli yetersiz görülmektedir.
- Yapılan her iş ve işlemin daha iyi bir şekilde yapılmasının mümkün olduğu kabul edilmektedir.

Sürekli iyileştirme çalışmaları ile işletmenin iş standartlarının sürekli günün koşulları ile uyumlu olmasına özen gösterilir ve bu doğrultuda süreç tanımlarının güncellenmesi sağlanır. Sürekli iyileştirme çalışmalarında işleri fiili olarak gerçekleştiren çalışanların katılımı gerekli görülmektedir. Gereken yerlerde bilimsel yöntemleri kullanılarak süreç iyileştirmeler işletmede sorumlu olarak işleri yürüten birim çalışanlarının görüş ve önerileri doğrultusunda gerçekleştirilir. İyileştirme çalışmalarında aşağıdaki adımlar izlenir.

- Süreçler üzerinde analizler yapılarak iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi

- İyileştirme önceliklerinin yapılması ve iyileştirme planının oluşturulması
- İyileştirme takımının oluşturulması ve takım liderinin atanması
- İlgili verilerin toplanması
- Problemlerin/iyileştirilecek olan unsurların temel nedenlerinin ve bileşenlerinin belirlenmesi

- Bilimsel yöntemler ile değerlendirmelerin yapılması ve uygun çözümlerin üretilmesi
- Çözümlerin deneme/pilot uygulama çalışmalarının gerçekleştirilmesi
- Uygulamanın iş standardına dönüştürülüp izlenmesi

Süreç iyileştirmeleri aşağıdaki şekillerden birisi ile gerçekleştirilmektedir:

- Süreç Ekipleri toplanarak ilgili iyileştirmeleri karara bağlayıp süreç tasarısını ona göre güncelleyerek onay sürecinden geçirirler. Özellikle mevzuat değişikliklerinin süreçlere yansıtılması gibi önemli oranda araştırma ve inceleme gerektirmeyen iyileştirmeler bu yolla gerçekleştirilir

- İyileştirme çalışmasını yürütmek üzere o işi yapan çalışanlardan oluşan bir iyileştirme takımı kurularak takımın alternatif çözümleri değerlendirip en uygun olanı önermesi sağlanır. Süreç ekipleri gelen öneriyi değerlendirir ve yerinde görür ise sürecin tasarısını günceller, yetersiz bulur ise çalışmanın devam etmesini talep edebilir. İyileştirme ekipleri süreç ekiplerinin talebi üzerine toplanır. Problemi çözdükten sonra dağılırlar. İyileştirme ekipleri uzmanlardan destek alabilirler.

- Proje bazlı iyileştirmeler gerçekleştirilir. Uzmanlardan oluşan proje ekipleri kurularak ilgili çözümün üretilmesi sağlanır. Daha çok uzun dönemli araştırma ve geliştirme çalışmalarının yapılmasının gerekli olduğu durumlarda bu yola gidilir.

Proje çalışmaları 2 yıl sonunda tamamlanmış ve sistem bir bütün olarak hayata geçirilmiştir. Kurulan yeni Süreç Yönetim Sistemi sonucunda elde edilen çıktılar şöyledir;

- İşletme stratejilerini uygulamayı mümkün kılacak, kolaylaştıracak, hatta teşvik edecek çok detaylı süreç tanımları oluşturuldu. İşletmede kurulan bu süreç yönetim sistemi ile tüm süreçler daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilmeye başlandı.

- İşletmenin Kilit Performans Göstergeleri (KPI) ve süreç performans göstergelerinde iyileşmeler gözlemlendi.

- İşlerin ve işleri yapan çalışanların performanslarını izleyerek hedeflenen sonuçlara ulaşmayı garanti altına alacak stratejik planla entegre bir Süreç Performans Yönetim Sistemi kuruldu.

- Mevcut stratejik planın hazırlanma metodolojisini değiştiren yeni bir Stratejik Planlama Süreci oluşturuldu.

- Süreçlerin periyodik olarak iyileştirilebilmesi için sürekli iyileştirme takımları ve iyileştirmelerin yönetilmesi için bir sistem kuruldu.

- Bütüncül bir yaklaşımla hazırlanan süreç tasarımları, arada unutulmuş sahiplenilmeyen iş ve işlemleri ortadan kaldırdı.

- Hazırlanan Süreç Yönetimi El Kitabı çalışanların oryantasyon ve işbaşı eğitimlerinde sıklıkla kullanılmıştır.

- Süreç denetimleri İşletmenin Kalite Yönetim Sistemi ile entegre edilmiş ve kalite iç denetçileri tarafından yapılmaya başlanmıştır.

Hayata geçirilen projeye ilaveten şunlar yapılabilir;

Çalışmanın Kurumsal Risk Yönetim Sistemi (KRY) uygulayan işletmeler için Süreç Risk ve Fırsatlarını da içerecek şekilde güncellenmesi ve sisteme entegrasyonu sağlanabilir. Böylelikle ISO Sistemlerinin güncel revizyonlarında zorunlu kıldığı süreç risk ve fırsatlarının yönetilmesi maddesi bir sistematığa başlanmış olur. Aynı zamanda süreç risklerini azaltıcı tedbirler ve fırsatları değerlendirme çabaları ile sürekli iyileştirme sistemine önemli bir miktarda düzenli girdi sağlanabilir.

Hazırlanan süreç tasarımları ile işletmenin geçiş sürecinde olduğu ERP Sisteminin entegre edilmesi sağlanarak süreç revizyon yönetimin ve süreç iyileştirmelerin daha sistematik ve kontrollü bir şekilde yürütülmesi desteklenebilir.

5. Sonuç

Fonksiyonel yönetimden süreç yönetimine geçiş oldukça kapsamlı ve meşakkatli bir süreçtir. Öncelikle şirket/kurum liderinin sağlam desteğini, kararlılığını ve dik duruşunu gerektirmektedir. Zira süreç yönetimine geçiş kapsamlı bir değişim yönetimini de beraberinde getirmektedir. Fonksiyonel yapıdaki yönetici ve çalışanların değişime dirençleri mutlaka olacaktır. Bu keskin direnci yumuşatmak için bazı işletmeler tarafından kademeli geçiş de uygulanabilmektedir. Kademeli geçiş yapan işletmeler geçiş sürecini biraz daha uzun zamana yayarak yönetmeye çalışmaktadırlar.

Bu çalışmada süreç yönetimine geçişte kapsamlı bir model önerilmiştir. Uygulanacak süreç yönetiminde süreç performans göstergelerinin stratejik planda yer alan kurumsal yönetim hedefleriyle hizalanması gerektiği de ayrıca vurgulanmıştır. Bu kapsamda Stratejik Planlama sistemi ile Süreç Yönetim Sisteminin birbirine entegre şekilde çalışması sağlanacak ve karmaşık uygulamaların önüne geçilmiş olacaktır.

Model kapsamında tüm iç ve dış paydaşların ihtiyaç ve beklentileri hesaba katılmıştır. Özellikle süreç prizmasının temelini oluşturan müşteri ve tedarikçi yönetim süreçleri üzerinde daha titizlikle çalışılması gerekmektedir. Zira bu süreçler işletmenin sağlıklı ve sürdürülebilir bir biçimde büyümesini ve gelişmesini sağlayacaktır. Stratejik yönetim, müşteri ve tedarikçi yönetimi temelinde kurulan bir süreç yönetim sistemi diğer tüm süreçlerin katma değeriyle adeta bir bina gibi kat kat değer kazanacak ve prizmanın tepesindeki işletme stratejik amaç ve hedeflerine ulaşımı kolaylaştıracaktır. Bu noktada ar-ge ve sürekli iyileştirme çalışmalarının, yeni teknoloji kullanımının ve yeni teknolojik

yatırımlar yapmanın katma değeri yadsınamaz ölçekte büyüktür. Kapsayıcı bir çerçeve olarak kurulan sistemin periyodik olarak izlenmesi ve denetlenmesi sistemin güncelliğini sağlayacaktır. Böylelikle işletme daha profesyonel, etkili ve verimli adımlarla kendini sürekli ileriye taşıyabilecek ve sektöründe rekabet üstünlüğü elde edebilecektir.

Çalışanlar arasından yetiştirilecek süreç elçilerinin şirket içinde uygulanacak yeni yönetim anlayışının benimsenmesi ve doğru bir biçimde uygulanması açısından büyük katkıları olacaktır. Bu anlamda süreç elçileri diğer tüm çalışanlara liderlik edecek ve onları sürekli olarak eğiteceklerdir. İyi yetiştirilmiş süreç elçileri bu aşamada sistemin bel kemiğini oluşturmaktadırlar. Sistemin kurulmasından sonra süreç elçileri liderliğinde takım çalışmaları halinde gerçekleştirilecek olan süreç iyileştirme projeleri işletmenin performansı ve verimliliğinin artırılmasına da büyük katkı sağlayacaktır.

Günümüz kurumsal işletmelerinin yaşadığı en önemli sorunlardan biri mevcut sistemlerinin birbirinden kopuk çalışması ve çok farklı ve çeşitli çıktılar üretmesidir. Bu bağlamda işletmelerde bir bilgi kirliliği oluşmakta ve işletme yöneticileri karar almakta zorlanmaktadırlar. Bu modeli kullanacak olan işletmeler, Kurumsal Kaynak Planlaması, Kurumsal Risk Yönetimi, Entegre Yönetim Sistemleri gibi yapılarında halihazırda işlettikleri veya kurmayı planladıkları diğer sistemlerle entegre bir model uyguladıklarında karar alma süreçleri kolaylaşacak, veri çöplüğü ortadan kalkacak ve işletmelerinin performanslarında daha sıçramalı bir iyileşme yaşandığını göreceklerdir.

İlk etapta böyle geniş kapsamlı ve uzun soluklu bir projeyi hayata geçirmenin getireceği zorluklar ve değişime direnç mutlaka olacaktır. Bu noktada çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak amacıyla yapılacak prim, ödül sistemleri uygulamaları, sosyal etkinlik düzenleme vb. teşvikler geçiş sürecini kolaylaştıracaktır.

Topyekün haliyle uygulandığında Süreç Prizması Yönetim Modeli literatüre önemli bir katma değer sağlayacak ve uygulayacak işletmelere sürekli gelişim yolunda ışık tutacaktır.

Kaynakça

- Aras, A. A. (2005). Sürdürülebilir Süreç Yönetimi. İstanbul: KalDer Yayınlan.
- Belgin, Ö. (2011), İş Süreçleri Yönetimi Nedir? Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi
- Blokdijk, G. (2008). Business Process Management BPM 100 Success Secrets, 100 Most Asked Questions on BPM Implementation, Process, Software, Tools and Solutions. Brisbane, Australia: Emereo Pty Ltd.
- Bozkurt, R. (2003), Süreç İyileştirme. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınlan
- Cansız, S. (2011), İş Süreçlerinin Yönetimi ve İşletmelere Faydaları. Ankara: T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın Organı.
- DeToro, I. & McCabe, T. (1997), How to Stay Flexible and Elude Fads, Quality Progress, 30(3), 55-60.

- Dumas M, La Rosa M, Mendling J, Reijers HA (2013) *Fundamentals of Business Process Management*. Springer, Berlin.
- Ertuğrul, İ. & Bilge T., (2016). “Meslek Kuruluşlarında Süreç Yönetimi: Denizli Ticaret Odası’nda Uygulanması.” *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 1: 11- 26.
- Eynullayev, C. (2004). *Süreç haritalama teknikleri kullanılarak süreç yönetimi gerçekleştirme üzerine bir çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eyüpoğlu, F. (2012), *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hammer, M. (2010). *What is Business Process Management, Handbook on Business Process Management 1*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Harrington, H.J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Hung, D. ve Chen, D.T.V. (2007). Context–process authenticity in learning: implications for identity enculturation and boundary crossing. *Educational Technology Research and Development*, 55(2), 147-167.
- Jeston, J. ve Nelis, J. (2014). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford, UK: Elsevier Ltd.
- Keçecioglu, T. (2003), *Bir Paradigmal Değişiklik: Süreç Yönetimi*, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Ko, R., Lee, S. & Wah Lee, E. (2009). *Business process management (BPM) Standards: A Survey*. *Business Process Management Journal*. Emerald Group Publishing Limited.
- Şendikici, P. (2009), *Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tekin M. & Zerenler M. (2007), *Esnek İşletme*, Ankara: Nobel Yayın.
- Tokcan, T. (2011), *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme Teknikleri*, Gıda İşletmesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.