

Olgun Bir Süreç Yönetimi Ekibi Organizasyonu Tasarımı: Deneyimler ve Öneriler

Mustafa Değerli  ve Elif Kurtaran Özbudak 

TÜBİTAK BİLGEM İleri Teknolojiler Araştırma Enstitüsü (İLTAREN), Ankara, Türkiye
mustafa.degerli@tubitak.gov.tr
elif.kurtaran@tubitak.gov.tr

Özet. Genel olarak tüm insan gerektiren işlerde, özel olarak da yoğun entelektüel sermaye faktörü gerektiren işlerde, organizasyon tasarımı ve uygulamaları konusu anlamlı ve olumlu fark yaratmak ve sürekli iyileşmeyi temin etmek üzere oldukça önemli bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Orta ve büyük ölçekli sistem projeleri veya operasyonların disiplinler arası ve hatta artık disiplinler ötesi bir etkileşim ve işbirliğini bir tercih değil zorunluluk hâline getirmesi, organizasyon tasarımı konusunu gitgide daha kritik ve hayati bir seviyeye taşımaktadır. Bu kapsamda, organizasyonların stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmada en önemli enstrümanlarından ikisi olan insanlar ve süreçler konuları da ayrıca dikkate değer bir nitelik göstermektedir. Bu çalışmada, süreç yönetimi ekibi organizasyon tasarımı konusu ele alınmakta ve bu kapsamda TÜBİTAK BİLGEM İLTAREN’de uygulanan pratikler ve öneriler paylaşılmaktadır. Genel olarak organizasyon tasarımı ve bu bağlamdaki kritik başarı faktörleri üzerinde durulduktan sonra, özel olarak İLTAREN süreç yönetimi organizasyon yapısı, düzenlemeler, ilgili roller ve sorumluluklar, ilişkiler, deneyimler ve önerilere yer verilmektedir. Başarılı bir süreç veya yönetim sisteminin, ilgili yönetim ekibinin organizasyon tasarımından yüksek oranda etkileneceği gerçeği ile bu çalışmanın konunun ilgililerine yön göstermesi hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Organizasyon Tasarımı, Süreç Yönetimi, Süreç Yönetimi Ekibi.

Organizational Design for a Mature Process Management Group: Experiences and Recommendations

Abstract. The topic of organizational design and its applications is practically there to make a significant and meaningful difference and to attain continuous improvement for all works needing people in general and works requiring intensive intellectual capital in detail. Owing to the fact that medium and large-scale systems projects and operations make interdisciplinary and even transdisciplinary collaboration not an option but a must, the issue of organizational design becomes much more serious and vital for organizations. In this scope, people and

processes topics are also gathering great attention since these are very prominent instruments for organizations on the way to achieve their strategic goals and objectives. In this study, the organizational design topic is addressed, and applied practices at TUBITAK BILGEM ILTAREN and suggestions for this context are shared. After describing organizational design and relevant critical success factors by and large, ILTAREN process management organization structure, regulations, relevant roles and responsibilities, relations, experiences, and recommendations are publicized in detail. As per a successful process or management system is to be highly influenced by relevant group's organizational design, it is aimed that this study is to guide people interested in the subject topic.

Keywords: Organizational Design, Process Management, Process Management Group.

1 Giriş

Günümüzdeki rekabet koşulları ve iş modelleri, orta ve büyük ölçekli sistem projeleri veya operasyonlarda başarı için disiplinler arası ve hatta artık disiplinler ötesi bir etkileşim ve işbirliğini bir tercih değil zorunluluk hâline getirmekte ve buna bağlı olarak organizasyon tasarımı konusu tüm organizasyonlar için her seviyede gitgide daha kritik ve hayati bir konuya dönüşmektedir.

Bu bağlamda, organizasyonlar için kritik değerler olarak insanlar ve süreçler dikkat çekmektedir. Süreç yönetimini ilgili yönetim ekibinin organizasyon tasarımı doğrudan etkilemektedir.

Tam da bu nedenle, bu çalışmada süreçler ve insanlar/çalışanlar ile ilgili olarak süreç yönetimi ekibi organizasyon tasarımı konusu ele alınacak ve bu kapsamda TÜBİTAK BİLGEM İLTAREN'de uygulanan pratikler ve öneriler paylaşılacaktır.

1.1 Organizasyon Tasarımı ve Kritik Başarı Faktörleri

Organizasyon tasarımı, belirli bir iş veya amaç için bilinçli bir şekilde bir araya gelmiş/getirilmiş öğelerin (insanlar, araçlar, süreçler ve teknoloji) ilişkiler, işler ve amaçlar dikkate alınarak kurgulanması ve yönetilmesi olarak tarif edilebilir.

Organizasyon tasarımı organizasyonlarda en alt seviyede takımlar için kullanılabilir gibi, en üst seviyede şirket/organizasyon tasarımı için de kullanılabilir.

Organizasyon tasarımının ana unsurları ise amaçlar, strateji, süreç, insanlar, koordinasyon, kontrol ve teşvikleri içerir. Başarılı bir organizasyon tasarımı için temel olarak beş adımdan ve 10 boyuttan oluşan bir yapı düşünülebilir.

Bu adımlar ve boyutlar [1]:

Adım 1: Başlarken – 1. Amaçlar

Adım 2: Strateji – 2. Strateji; 3. Çevre

Adım 3: Yapı – 4. Konfigürasyon ve karmaşıklık; 5. Dağılım ve bilgi değişimi

Adım 4: Süreç ve İnsanlar – 6. İş tasarımı; 7. İnsanlar; 8. Liderlik ve iklim

Adım 5: Eşgüdüm ve Kontrol – 9. Eşgüdüm, kontrol ve BT; 10. Teşvikler

Bir başka çalışmada ise başarılı bir organizasyon tasarımı için daha mühendislik ve sistem temelli bir yaklaşım ile beş aşamalı bir yapı önerilmiştir [2]:

Aşama 1: Problem tanımlama

Aşama 2: Gereksinim geliştirme

Aşama 3: Organizasyon değerlendirme

Aşama 4: Değişimin planlanması ve gerçekleştirilmesi

Aşama 5: Doğrulama

Zaman olarak görece eski fakat geçerliliğini büyük ölçüde koruyan başka bir araştırmada [3] ise, özellikle bilim insanları ve mühendisler için organizasyon tasarımında profesyonel farklılaşmanın gerekliliği, bilim insanları ve mühendisler için motivasyon sistemleri ve organizasyonel değişimin gereği ve önemine dikkat çekilmiş ve bunların özel olarak ele alınması gerektiği vurgulanmıştır.

Öte yandan, süreç yönetimi uygulaması açısından kritik başarı faktörleri ise strateji, insanlar, optimizasyon ve süreç yönetimi, süreç mimarisi, bilgi teknolojileri altyapısı, proje yönetimi ve standartlar ile ölçümlerdir [4]. Günümüzde, modern bir organizasyonun müşteri odaklı, stratejik olarak hizalanmış ve süreç merkezli olması esastır [5].

2005 yılından itibaren iki yılda bir yapılagelen ve sonuncusu 2015 yılında yapılan bir ankette organizasyonların yaklaşık %70'inin özel bir süreç yönetimi grubuna sahip olduğu görülmektedir [6].

Bu gerçekler dikkate alındığında genel olarak organizasyon tasarımı, özel olarak da süreç yönetimi organizasyon tasarımı önemli ve değerlidir.

1.2 Süreç İyileştirme ve Süreç Yönetiminde Organizasyon Tasarımının Etkisi

Süreç iyileştirme, rekabet ortamında avantaj sağlamak isteyen organizasyonlar için zamanla daha da önem kazanmıştır. Özellikle ürün geliştirme alanında faaliyet gösteren organizasyonlarda, gerek süreç iyileştirme çalışmalarının sahiplenilmesi, gerekse bu çalışmaların sürdürülebilmesi bağlamında zorluklar ile karşılaşmaktadır.

Bu zorlukların bir kısmı, projelerde aktif olarak çalışan ve lider pozisyonunda olan, ilgili süreçlerin işletilmesinde rol oynayan kişilerin süreç iyileştirme ekibine dâhil edilmesi ile aşılabilecektir.

Bu noktada, süreç iyileştirme ekiplerinin organizasyonu tasarımı ve efektif bir çalışma modelinin hayata geçirilmesi önem kazanmaktadır [7]. Organizasyonun süreçlerinin gruplandırılarak alt süreçlerin oluşturulması, her bir grup için grup liderinin atanması ve altındaki süreçler için süreç sahiplerinin ve ilgili süreç çalışma gruplarının teşkil edilmesi, tek seferde tek bir grup tarafından tüm süreç iyileştirme çalışmalarının yapılmasına kıyasla daha hızlı ve verimli bir yapıya olanak sunmaktadır.

Organizasyonlarda süreç yönetimi ekibinin tasarımı öyle yapılmalıdır ki organizasyonların stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmada en önemli enstrümanlarından olan süreçler gerçekten istenen kıvamda ve uygunlukta tanımlanabilsin ve sürekli iyileştirilebilsin.

1.3 TÜBİTAK BİLGEM İLTAREN Hakkında

İleri Teknolojiler Araştırma Enstitüsü (İLTAREN), Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) Bilişim ve Bilgi Güvenliği İleri Teknolojiler Araştırma Merkezi (BİLGEM) bünyesinde savunma alanında araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürüten yaklaşık 250 kişinin çalıştığı bir enstitüdür. Enstitüde, savunmada çeşitli sistem ve yazılım geliştirme projelerinin geliştirilmelerinin yanı sıra, faaliyet alanına ilişkin araştırma, danışmanlık ve altyapı geliştirme çalışmaları da yürütülmektedir. İLTAREN, TÜBİTAK BİLGEM'in sertifikalarına sahip olduğu NATO AQAP 160, NATO AQAP 2110 ve ISO 9001'e uygun ve uyumlu bir kalite yönetim sistemi kurmuş ve işletmektedir. Öte yandan, İLTAREN proje yönetimi için PMI'nın PMBOK'ını, konfigürasyon yönetimi için MIL-STD 973'ü, yazılım mühendisliği dokümantasyonu için MIL-STD-498'i, yazılım mühendisliği ömür devri süreçleri için ISO 12207'yi ve sistem mühendisliği için ISO 15288'i referans alan bir yaklaşımla faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. TÜBİTAK bünyesindeki yeniden yapılandırma faaliyetleri çerçevesinde İLTAREN'in Enstitü kimliğine kavuşması, mevcut faaliyet alanlarının büyümesi, genişlemesi ve BİLGEM'in yeniden yapılandırılması sonucunda, İLTAREN süreçlerinde kapsamlı bir güncelleme ve iyileştirme ihtiyacı doğmuştur. 2014 yılında İLTAREN bünyesinde Süreç İyileştirme Projesi, yönetimin etkin desteği ile başlatılmıştır. Bu çalışmalara, Enstitü çalışanlarının aktif olarak katılımı sağlanmış, kurum içerisinde süreçlerin sahiplenilmesi ve süreçlerin iyileştirilmesinde süreklilik hedeflenmiştir.

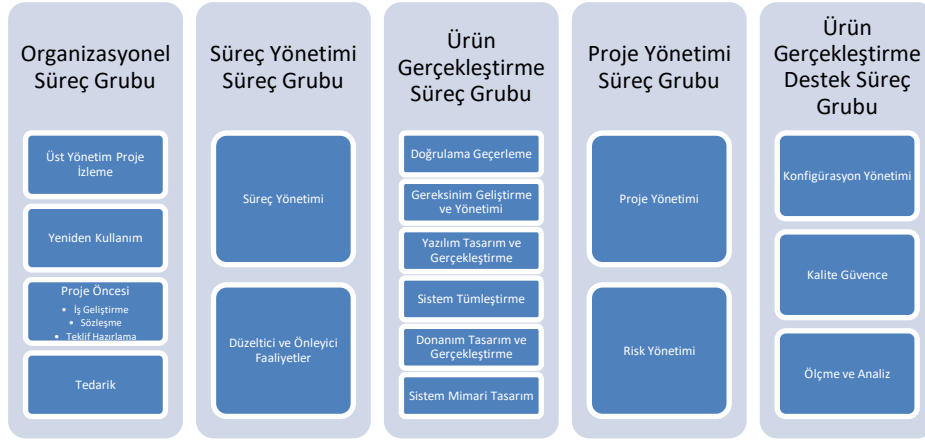
2 İLTAREN Süreç Yönetimi Organizasyonu Tasarımı

2.1 İLTAREN Süreç Yönetimi Organizasyonu

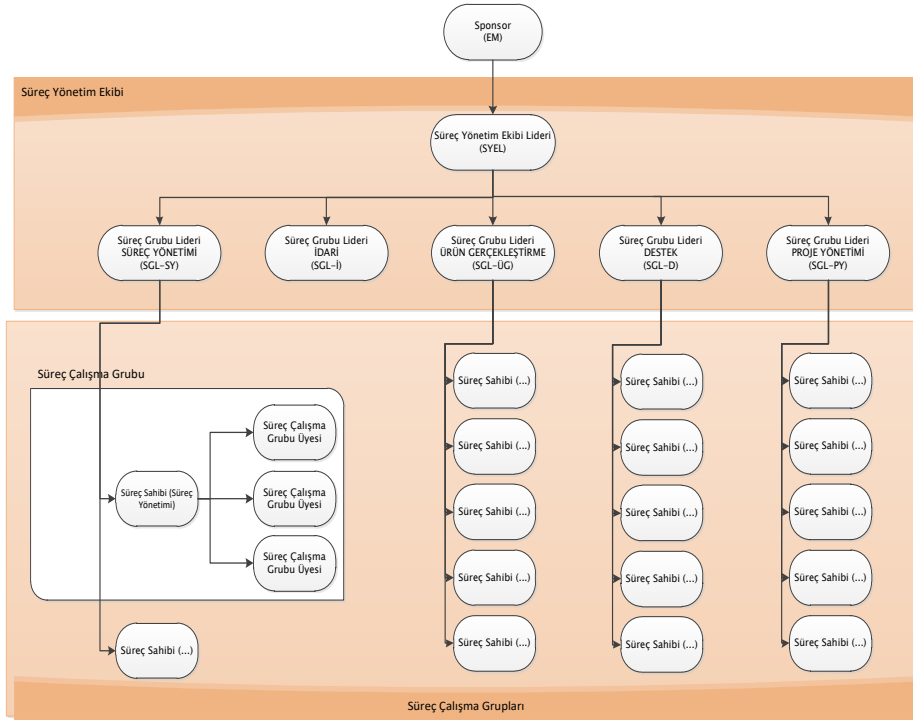
Bir önceki süreç iyileştirme girişimlerinin beklenen başarıda olmaması ve organizasyon içerisinde süreçlerin sahiplenilmesinin yeterince olgunlaşmaması neticesinde, süreç yönetimi organizasyonu ve işleyişi tekrar ele alınmıştır. Öncelikle, organizasyon içerisinde yürütülen süreçler ana süreç gruplarına bölünmüş, her bir süreç grubu altında ilgili süreçler belirlenmiş ve İLTAREN Süreç Mimarisi (Şekil 1) oluşturulmuştur. Bu çalışma, organizasyon içerisinde deneyimli, yetkin ve konusunda uzman personelden oluşan bir ekip tarafından yürütülmüştür.

İkinci adım olarak, süreç iyileştirme takımlarının organizasyonu üzerine bir çalışma yapılmış, takımların en etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına olanak sağlayacak bir yapı oluşturulmuştur. Bunun sonucunda; İLTAREN'de süreç iyileştirme çalışmalarını gerçekleştirmekten sorumlu olan Süreç Yönetimi Organizasyonu, Süreç Yönetimi Ekibi (SYE) ve Süreç Çalışma Grupları (SÇG) olarak adlandırılan ekiplerden oluşturulmuştur. İLTAREN Süreç Yönetimi Organizasyonu Şekil 2'de verilmiştir.

Oluşturulan Süreç Yönetimi Organizasyonuna uygun olarak, ilgili personel atamaları yapılırken, bu kişilerin projelerde ilgili süreçlerin işletilmesinde söz sahibi ve deneyimli olmasına özen gösterilmiş, Yönetim tarafından ilgili görevlendirmeler yapılmıştır. Özellikle işin mutfağında olan kişilerin yapılan organizasyona dâhil edilmesi, süreçlerin atıl kalan varlıklar olmasının önüne geçmiş, süreçlerin işletilmesi sonucunda sürekli iyileştirmeye olanak sağlamıştır.



Şekil 1. İLTAREN Süreç Mimarisi



Şekil 2. İLTAREN Süreç Yönetimi Organizasyonu

2.2 İLTAREN Süreç Yönetimi Organizasyonu Roller ve Sorumluluklar

İLTAREN’de Süreç Yönetimi Organizasyonuna ilişkin roller ve sorumlulukları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. İLTAREN Süreç Yönetimi Organizasyonu Roller ve Sorumlulukları

Rol	Açıklama
Sponsor	Enstitü Yönetimi, kalite politikasını belirler, organizasyonun stratejik amaçları ve kalite politikasına temel teşkil edecek her türlü hususta yön gösterir ve süreç yönetimi faaliyetleri ile ilgili her türlü kaynağı (insan, alt-yapı, çalışma ortamı vb.) sağlar.
Süreç Yönetim Ekibi (SYE)	İyileştirme faaliyetlerini planlamak ve izlemek amacıyla Yönetim tarafından iyileştirme dönemi başlangıcında belirlenen ve atanan kuruldur. Enstitü Kalite ve Süreç Yönetimi Bölümü çalışanları SYE’nin doğal üyeleridir. Süreç iyileştirme kapsamındaki ilgili süreçlerin sahipleri ve süreç grubu liderleri SYE üyeleri olarak belirlenebilir. SYE, süreç oluşturma / güncelleme sırasında faaliyetlerin takibi açısından önemli bir role sahiptir. SYE, süreç iyileştirmelerinin uygulanması için Süreç Çalışma Grupları (SÇG) kurar. Süreç Çalışma Grupları (SÇG) tarafından hazırlanan süreç varlıklarının yayınlanma kararını bu kurul verir.
Süreç Yönetimi Ekibi Lideri	Süreç Grubu içerisinde çözülemeyen ve kendisine eskale edilen hususları çözüme kavuşturur, Süreç Yönetim Ekibi tarafından oluşturulan ve/ya koordine edilen süreçlerin ve süreç varlıklarının tutarlılığı, doğruluğu ve bütünlüğünü sağlamaya yönelik gözden geçirmeleri yapar ve tüm süreçlerdeki değişim ve iyileştirmelerin kurumsal düzeyde tanıtımı, kabulü ve yaygınlığının sağlanması için gerekli faaliyetleri yürütür.
Süreç Çalışma Grubu (SÇG)	Atandığı süreç için ilgili süreç varlıklarını hazırlayan, güncelleyen ve iyileştirilmesinden sorumlu olan gruptur.
Süreç Sahibi (SS)	İlgili sürece ait süreç çalışma grubu çalışmalarını koordine etmekten ve sürecin iyileştirilmesinden, takibinden ve güncellenmesinden asıl sorumlu olan kişidir.
Süreç Grubu Lideri (SGL)	Tanımlı süreç grubu yapısına uygun olarak belirlenen ve ilgili süreç grubunun altında bulunan tüm süreçlerin çalışmalarını takip etmekten, süreç sahipleri tarafından çözülemeyen hususları çözüme kavuştur- maktan, SYE ile koordinasyon kurmaktan sorumlu olan kişidir.

3 Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada süreçler ve insanlar/çalışanlar ile ilgili olarak, süreç yönetimi ekibi organizasyon tasarımı konusu ele alınmış ve bu kapsamda TÜBİTAK BİLGEM İLTAREN’de teşkil edilen ve yaşatılan süreç yönetimi organizasyon tasarımına dair detaylar verilmiştir.

Başarılı ve amaçlara ulaştıran bir süreç veya yönetim sisteminin, ilgili yönetim ekibinin organizasyon tasarımından yüksek oranda etkileneceği gerçeği ile bu çalışmanın konunun ilgililerine yön göstermesi hedeflenmiş ve bu kapsamda yeterli bilgi sağlanmaya çalışılmıştır.

Bu bağlamda, genel olarak organizasyon tasarımı, özel olarak da süreç yönetimi ekibi organizasyon tasarımı açısından başarı için şu temel tespit ve önerilerde bulunmaktadır:

- Organizasyon tasarımı yapılırken ilgili öğelerin (insanlar, araçlar, süreçler ve teknoloji) bilinçli bir şekilde bir araya getirilmesi ve öncelikle işler ve amaçlar ardından da ilişkiler dikkate alınmalıdır.
- Organizasyon tasarımı, organizasyonlarda en alt seviyede takımlar için kullanılabilir gibi, en üst seviyede şirket/organizasyon tasarımı için de kullanılabilir. Dolayısıyla konunun muhataplarının kapsama karar vermeleri gerekir.
- Organizasyon tasarımının ana unsurları amaçlar, strateji, süreç, insanlar, koordinasyon, kontrol ve teşviklerdir. Bu hususlar genel olarak tüm organizasyon tasarımlarında, özel olarak da süreç yönetimi organizasyonu tasarımında özellikle dikkate alınmalıdır.
- Organizasyon tasarımı için mühendislik ve sistem temelli yaklaşımlarla da başarılı sonuçlar elde etmek mümkündür.
- Süreç yönetimi ekibi organizasyonları tasarlanırken organizasyonlarda bilgi ve deneyim sahibi olan ana aktörler de ekibin bir parçası yapılmalıdır.
- Süreç yönetimi ekibi organizasyonları tasarlanırken ve yönetilirken ilgili kişilerin bu işler için yeterli zaman ve kaynağı ayrabilmeleri için gerekli tedbirler alınmalıdır. Bu kapsamdaki tahsis ve yatırımların önemi ve değeri ıskalanmamalıdır.
- Süreç yönetimi ekibi salt olarak süreç ve/veya kalite bölümleri çalışanlarından değil, gerekli tüm mühendislik, yönetim ve/veya operasyon profesyonellerini de içerecek şekilde kurgulanmalı ve yaşatılmalıdır.

Bu hususlar hem literatürden damıtılan hususlar hem de TÜBİTAK BİLGEM İLTAREN deneyimleri dikkate alınarak listelenmiştir.

Kuşkusuz, her organizasyon tasarımı ve süreç yönetimi ekibi organizasyonu tasarımı ilgili amaç ve hedefler ile bağlamsal gerçekler özellikle dikkate alınarak yapılmalıdır. Bu konuda da herkese uyan veya en iyi diye iddia edilebilecek bir çözüm söz konusu değildir.

Asıl olan, organizasyonların kendi durumsal gerçeklerini ve amaçlarını özellikle dikkate alarak ve literatür ile deneyimlerden de istifade ederek, tüm seviyelerde organizasyon tasarımlarını yapmaları ve yaşatmalarıdır. Bu çalışmada konu edinilen İLTAREN pratikleri bu perspektifte ele alınmalı ve gereken bağlamlarda istifade edilmelidir.

Referanslar

1. Burton, R. M., Obel, B., & DeSanctis, G. (2011). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*. Second Edition. Cambridge University Press, New York.
2. Tully, P., Hale, A., Goddard, E., & Parsons, E. (2014). *Engineering the Organization: Providing New Insights Into Organizational Design Using Systems Principles*. 978-1-4799-2086-0/14. 2014 IEEE.
3. Badawy, M. K. (1975). *Organizational Designs for Scientists and Engineers: Some Research Findings and Their Implications for Managers*. *IEEE Transactions On Engineering Management*, EM-22, 4, 134-138.
4. Dabaghkashani, A. Z., Hajiheydari, B. N., & Haghhighinasab, C. M. (2012). *A Success Model for Business Process Management Implementation*. *International Journal of Information and Electronics Engineering*, Vol. 2, No. 5, September 2012.
5. Burlton, R. T. (2015). *Delivering Business Strategy Through Process Management*. In J. vom Brocke and M. Rosemann (eds.), *Handbook on Business Process Management 2*, *International Handbooks on Information Systems*, Second Edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
6. Harmon, P. (2016). *The State of Business Process Management*. A BPTrends Report. 2016 Business Process Trends.
7. Keating, E. K. & Oliva, R. *Dynamic theory for Sustaining Process Improvement Teams in product Development* Burlton, R. T. (2015). *Delivering Business Strategy Through Process Management*. In J. vom Brocke and M. Rosemann (eds.), *Handbook on Business Process Management 2*, *International Handbooks on Information Systems*, Second Edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.