
Sizin Süreç Şapkanız Ne Renk?

BPM'e Farklı Bakış
Açıları

Ian Gotts
Nimbus Kurucusu ve CEO'su



BPM?

Google’da BPM yazıp arama butonuna bastığınızda tam olarak 15.900.000 sonuç elde ediliyor. Bu üç harfli kısaltma ile ilgili birbirinden çok farklı tanımlar veya bakış açıları mevcut. İş Süreçleri Yönetimi, İş Süreçleri Modelleme, İş Süreçleri Şemalama bunlardan sadece birkaçı. İlginç sonuçlardan bazıları ise şu şekilde: BPM Çin’in ulusal zaman kuruluşunun kısaltması olarak kullanılıyor, İrlanda’da ise Coca Cola tarafından sadece bu ülkede satılan BPM-Focus adında bir enerji içeceği bulunuyor.

BPM ile ilgili bu anlamlar yanlış değil, sadece farklı. Bu farklılığa bağlı olarak gerçekten aynı şeyi kasteden kişiler arasında iletişim kopuklukları ve belirsizlikler meydana gelebilmektedir. Ancak “süreç modeli” ifadesinin de ihtiyaçlara ve kullanıma bağlı olarak çok farklı anlamları bulunmaktadır. Aklıma gelmişken, “süreç modeli” ifadesinin farklı kişilere nasıl farklı anlamlar ifade ettiğinden bahsetmek isterim.

Farklı kitlelere farklı çağrışımlar

Süreçler bir operasyonun yürütülmesi için gerçekten çok önemlidir, bu nedenle risk ve uygunluk yöneticilerinin yanı sıra son kullanıcıların, IT çalışanlarının, sistem entegratörlerin de işin nasıl yapıldığı ile ilgili tutarlı ve bağlantılı bir görüşü olmalıdır. Bağlantıyı kurabilmek için bu pay sahiplerinin söz konusu süreçlerin doğru versiyonlarına tek bir kaynak üzerinden ulaşabilmesi ideal bir çözüm olurdu. Bunu sağlayabilmenin yolu da muhtemelen tüm ilgili çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilen tek bir entegre süreç modeline sahip olmaktır. Peki, bu mümkün olabilir mi? Her bir pay sahibi ile kısa bir süre görüşülerek onların görüşlerine göre bir süreç modelinde nelerin olması gerektiği anlaşılabilir ve aynı zamanda kullanım şekillerinin nasıl da farklı olduğu ortaya çıkacaktır.

Buradaki risk şudur: Pay sahipleri süreçleri ve süreç modellerini konuşurlarken doğal olarak diğer kişilerin de konuyu tam olarak aynı şekilde anladıklarını varsayarlar. Toplantıya katılanların tümü oradan kesin bir uzlaşmaya vardıklarını düşünerek ayrılırlar fakat daha sonra birbirinden farklı davranışlar ortaya çıktığında buna çok şaşırırlar.

Bu bana HSBC’nin havalimanlarında bulunan ve farklı bakış açılarını vurgulayan reklamlarını hatırlatır:

“Dünyayı ne kadar tanırsanız, insanların konulara ne kadar farklı açılardan baktıklarını anlarsınız”



TIBCO Nimbus’ta müşterilerimizin bu şekildeki şaşkıncı ve karışık diyaloglarıyla sıklıkla karşılaşırız. TIBCO Nimbus zamanını süreç verimliliği, süreç yönetimi ve benimsenmesi konularına harcadığı için karışıklığın ana sebebinin bulmaya çalışmak ve insanların diğer pay sahibi grupların ihtiyaç ve bakış açılarını anlamalarına yardımcı olmak için biraz zaman ayırmanın önemli olduğunu düşündük.

Sizin şapkanız ne renk?

Birçok müşterimizle uzun süren görüş alışverişlerinden sonra bir organizasyonun süreç modelini paylaşması gereken dört ana grubun bulunduğu sonucunda vardık. Konunun açıklanmasını basitleştirmek için (bu tekniği aynı zamanda atölye çalışmalarında da kullandık) her bir ana gruba farklı renkte (yeşil, beyaz, mavi, kırmızı) bir şapka vermeye karar verdik. Aşağıda kimin hangi şapkayı taktığı anlatılmaktadır.



Son kullanıcılar (veya iş kullanıcıları) süreç modelini çalışan eğitimleri için ve çalışanların bir işi nasıl yapacaklarını bilmedikleri zaman destek sağlamak için kullanmak isterler. Süreç modelinin detaylı iş talimatlarını, formları, şablonları, sistemleri ve performans metriklerini içermesi (veya bunlara linkler içermesi) gereklidir. Bu açıdan süreç modeli güçlü bir bilgi yönetimi kaynağı işlevi görür. Süreç modeli her tür performans iyileştirme girişimi için bir başlangıç noktası oluşturur.

Bu **Yeşil Şapka** bakış açısıdır.

Ortalama çalışan yaşının 30'un altında olduğu (Y jenerasyonu veya iPod jenerasyonu) hizmet odaklı organizasyonlarda şapka "ters" takılmış olabilir. Bunlar müşteriye her gün dokunan ilk kademe çalışanlarıdır. Hangi tip süreç içeriğinin bu kitlenin hoşuna gitmediğini dikkate almak bu noktada çok önemli olabilir.



IT bölümü, IT sistemlerinin kurulmasının ve iş kullanıcılarına doğru desteğin verilmesinin en az maliyetle gerçekleştirilmesini sağlamak için iş kullanıcılarının operasyona bakış açılarını anlamak ister. Sistemdeki bilgi akışında bir bütünlük sağlandığından emin olmak isterler.

Bu **Beyaz Şapka** bakış açısıdır.



IT sistem sağlayıcıları (SAP, Oracle veya Salesforce.com gibi) ve bu tip sistemleri kuran proje ekipleri sistemin konfigürasyonunun düzgün bir şekilde yönetilmesini ve Sistem Testleri, Kullanıcı Kabul Testleri vb. gibi uçtan uca konuların birbiriyle uyumlu bir şekilde yürütüldüğünü görmek isterler.

Bu **Mavi Şapka** bakış açısıdır.



Risk ve uygunluk ile ilgili çalışanlar denetçilere son kullanıcıların dokümante edilmiş süreçleri takip ettiklerini, doğru risk kontrol noktalarının belirlendiğini ve yönetim, sahiplik ve denetim açısından kontrol noktalarının etkin bir şekilde yönetildiğini gösterebilmek isterler.

Bu **Kırmızı Şapka** bakış açısıdır.

Süreçler önemlidir ama içerik daha da önemlidir

Genellikle bir şirketteki aktivitelerin tamamına otomasyon uygulanamayacağı kabul edilir. Manüel aktiviteler çalışma şekilleri ve bu aktiviteleri yerine getirenlerin tutarsızlıkları çerçevesinde gerçekleştirilirler. İlginç olan konu otomasyonla ve manüel olarak yürütülen işlerin yüzdeleridir. SAP tarafından gerçekleştirilen bir araştırma bu oranın 80'e 20 olduğunu göstermiştir - **%80 manüel**. Bu oran Microsoft'un bulguları ile de tutarlıdır. İlave olarak bu şirketler otomasyon oranının yükselmesini istemektedirler. "Alışılmış Yaklaşım, Alışılmadık Sonuçlar" adlı kitabım yayınlandığından beri düzenli olarak seminerler veriyorum. Katılımcılar sürekli olarak bu oranların kendi kurumları için de yaklaşık olarak doğru olduğunu ifade etmektedirler.

IT çalışanları, süreçlerin operasyonu nasıl destekleyeceklerini anlamaları için çok önemli olduğunu anlamış durumdadırlar. Fakat IT bakış açısına göre oluşturulmuş olan süreç dokümantasyonu genellikle çok karmaşıktır ve son kullanıcılar tarafından benimsenmez. Son kullanıcıların isteği, IT ile birlikte kendileriyle ilgili ekranları incelemek ve doğru sırada ve kapsamda hazırlanmış doküman veya iş talimatlarının kendilerine verilmesidir. Bu sağ taraftaki kırmızı kesik çizgili diyagramda gösterilmektedir. Bir son kullanıcı için süreçler manüel ve otomasyon yapılmış aktiviteler arasında sürer gider. Otomasyon (ERP işlemleri ve diğer sistemler aracılığı ile sunulan) tamamen uçtan uca iş süreçleri kapsamında açıklandığı zaman en kolay şekilde anlaşılır. Ancak bu akış neden kesilmiştir?



Süreç şemalarının çoğu IT odaklı olduğu için detaylı süreç şemaları otomasyon hakkındadır ancak manüel aktiviteler ile ilgili açıklamalar taslak halinde ve eksiktir. Daha da kötüsü süreç içeriği normalde son kullanıcıların görevleri ile ilgili süreçleri ve bilgileri kolaylıkla bulabileceği bir biçimde yayınlanmaz. Sonuç olarak son kullanıcılar onlara işlerinde yardımcı olabilecek süreç bilgisine ulaşamaz, ulaşsa bile anlayamaz.

Her durumda, son kullanıcıların çoğu geçmişte buldukları süreç içeriğini anlaşılması zor olarak gördükleri için bakma zahmetine bile katlanmaz. Neticede süreçlerdeki aksaklıkların en temel sebebi insandır, buna rağmen insanlar çoğunlukla suçu "yeni IT sistemine" atmaya oldukça heveslidirler.

Niçin endişelenmeliyiz?

"Süreç modelleri anlaşılması imkânsız bir diyagramda yer alan kutu ve oklardan oluşur ve işin sadece kapalı bir tanımını içerir" cümlesi belki de pek çok iş kullanıcısının görüşlerini ifade etmektedir. Bunun nedeni ise muhtemelen zamanında onlara IT tarafından ve öncelikle IT ihtiyaçları için tasarlanan bir süreç modelinin kabul ettirilmesidir.

Alternatif bir görüş ise süreç bilgisinin kurumsal performansı en üst düzeye çıkarmak için ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve yönetilmesi gereken organizasyonun en değerli entelektüel sermayesi olduğudur. Süreç bilgisini "Organizasyonun DNA'sı" olarak düşünebilirsiniz.

Bir Mağaza Müdürü olduğunuzu ve Bölge Müdürü sorduğunda ona mağazada ne kadar stok olduğunu, ne kadarının hasarlı, ne kadarının tarihi geçmiş olduğunu söyleyemediğinizi düşünün – bu işe sizce daha ne kadar devam edebildiniz? Cevap: Çok kısa bir süre. İş süreçlerinizi önemli bir varlık olarak görmek bu bilgiyi korumanızı, geliştirmenizi ve kullanmanızı gerektirir. Ancak bağımsız bir araştırmanın sonuçları bilgi işçilerinin genellikle zamanlarının %20'sinden fazlasını bir işi yapabilmek için doğru bilgiyi (dokümanlar, sistemler, iş talimatları vb.) aramakla geçirdiklerini göstermiştir. Bunun sonucunda sistemler yanlış kullanılabilir, manüel işler artabilir ve tarihi geçmiş doküman veya formlar kullanılabilir – bunların tamamı israf, hayal kırıklığı ve uygunlukların sağlanamaması riski ile sonuçlanır. Manüel olarak gerçekleştirilen bu aktiviteler standardizasyon, yürürlüğe koyma, kontrol ve performans yönetimi gibi konuları da içeren pek çok zorluğu ifade etmektedir, çünkü insanlar bilgisayarın sonu gelmez tutarlılığı ile uzun süre çalışmak istemezler. Onların özgür iradeleri ve kendi inisiyatifleri vardır.

Paylaşmayı Öğrenmek

Eğer bu dört grup işbirliği yapacaksa kabataslak süreçlerin önüne geçilmelidir. Demek istediğim belirli bir süreç için bu dört grubun tamamının tüm ihtiyaçlarını tek bir diyagram formatında kaydetmek fazla bilgi yüklemekle sonuçlanabilir. En sonunda bu herkesin süreci anlama kabiliyetini uzlaştırabilir ve dört grubun her biri hızlıca kendi bilgi dağlarında çalışmaya dönebilir.

O halde bu dört grubun her biri kendi iş süreçlerinin ortak anlayışında buluşarak birlikte çalışmayı nasıl öğrenebilirler? Bunu başarabilmenin en olası yolu ortak bir paydaya sahip olmaktır ve bu da dört grubun hepsinin anlayabileceği basit bir diyagramsal gösterimdir. Açık olarak bu hedef kitlenin en az %90'ını oluşturan iş tarafının (“Yeşil Şapka”) süreç bakış açısı olmalıdır ve tüm gruplardaki pay sahipleri bunu anlayabilirler.

Böyle olursa bu basitleştirilmiş süreç bakış açısına diğer üç grubun (IT, Sistem Sağlayıcıları, Risk ve Uygunluk) ihtiyaçlarını nasıl entegre edebiliriz? Diğer grupların ihtiyaçları aşağıdaki 3 teknik kullanılarak iş bakış açısı ile oluşturulmuş sürecin üzerine eklenebilir:

- **Ekli bilgiler** – bir süreç diyagramındaki nesnelere bilgi kaynakları (dokümanlar, formlar, kurallar, iş talimatları) ile ilgili linkler eklenebilir ve bu sayede ana diyagram gizli şekiller ve yığınlarla karmaşıklaştırılmamış olur.
- **Çapraz referans linkleri** - süreç modelindeki nesnelere veya ilgili teknik sistemlere (ERP sistemi, iş akış sistemi, yazılım konfigürasyon ortamı ve diğerleri) eklenir. Eğer gerekli ise bir iş aktivitesinin iş tarafından görünümü ile otomasyon bakış açısından bu aktivitenin teknik görünümü (örnek olarak bir süreç otomasyonu sistemindeki teknik süreç akışına) çapraz referanslarla bağlanabilir.
- **Kişiselleştirme** – grup üyelikleri aracılığıyla her kullanıcının ihtiyaçlarına göre ekli bilgiler gösterilerek veya gizlenerek diyagramlar çoğunluk (iş kullanıcıları) için basit, yalın ve kolayca anlaşılabilen bir halde kalır ancak diğer üç grubun her biri için de tüm özellikleri barındırır.

Böylece fazlasıyla karmaşık görünen bir diyagram yerine bu yöntemle ilave bilgilere bağlamsal erişim sağlanır ve uzlaşmaya gerek olmadan her bir grup kendi ihtiyaçlarını karşılayabilir. Yeşil şapka bakış açısı birleştirici merkez görevini görür ve diğer süreç bakış açıları ile sistemler buna bağlanırlar. Sonuçta birden fazla iş süreci uygulamasının takip edilmesine nazaran potansiyel olarak daha bütünleşik bir yapı sağlanmış olur. Bu yaklaşım iş ve IT arasındaki su yüzüne çıkan ve her iki tarafın da süreç modelinin uğrunda mücadele etmeye değer tek varlık olduğunu kabul ettikleri güç kavgasını durdurabilir.

Kritik olan konu ana iş modeli ve bağlı bilgi sistemlerinin birlikte yönetilmesi durumunda sekronizasyonun da sağlanmış olacaktır. Mesela *Fatura Kes* gibi yeşil bir aktivitenin beyaz bir *Fatura Kes* aktivitesi, mavi bir VF01- *Fatura Oluştur* SAP işlemi ve kırmızı kontrol noktası *Fatura Kes* ile ilgisinin kurulması şeklinde olabilir. Her grubun (beyaz, mavi, yeşil ve kırmızı) çapraz bağlantıları otomatik olarak sürdüren bir yazılım uygulaması kullanarak kendileri ile ilgili öğeleri güncel tutmada ortak sorumluluğu vardır.

Bu potansiyel olarak birden çok modeli ve çapraz bağlantıları yönetmesi gerekebilecek bir iş süreçleri yönetimi uygulamasından çok büyük beklentilerin olması demektir. Böyle bir uygulama seçerken her bir grubun çok daha detaylı ihtiyaçlarının bazılarının uzlaştırılmasını gerektirebilir, ancak ısrarla talep etmeniz gereken birkaç ana gereksinim mevcuttur: modelleme kolaylığı, ilişkilerin yönetilmesi, denetlenebilir bir yönetim döngüsü, erişim hakları ile kontrol edilebilen görüntüleme yetkileri ve tüm kullanıcılarınıza (potansiyel olarak tüm çalışanlara ve belirlenen 3. partilere) hizmet verebilecek bir ölçeklendirme yapısı.

Son Söz

Bu makaleden çıkarmamız gereken sonuçlar ve dersler nelerdir?

- Farklı ihtiyaçları ve bakış açıları olan 4 grup vardır.
- Her grubun dört bakış açısının hepsine saygı duyması ve bunları uzlaştırması gereklidir.
- Bu 4 grup işbirliği yapmalıdır, o halde ortak bir süreç anlayışına ve modellendiğini bilmelerine ihtiyaçları vardır.
- Bu ortak model için bazı konularda uzlaşmak gerekebilir ancak model tüm gruplarca anlaşılabilir. Bu nedenle modelde iş tarafının (kitlenin %90'ı) anlayabileceği bir dil kullanılmalıdır.
- Yönetişim ve çapraz bağlantı kabiliyeti kritik gereksinimlerdir aksi halde bu 4 grup birbirinden uzaklaşacaktır.

Bu makalede 4 grubun tamamını destekleyerek ilgili sistem ve bilgilere bağlantıları bulunan buna rağmen iş kullanıcıların kolaylıkla anlayabilmesi için süreçlerin görselleştirilmesini temel alan çok boyutlu bir süreç modeli ele alınmıştır. Eğer bu doğruysa neden BPM'in için bir tane B (Business - İş) olduğu teyit edilmiş demektir.



Bir dahaki sefere kendinizi BPM hakkında hararetli bir tartışmanın içinde bulduğunuzda, geri çekilin ve tartıştığınız kişinin hangi şapkayı taktığına bakın.