

## **Bölüm 5 – İş Süreçleri Modellemesi**

# Amacımız

Bir kuruluştaki iş ve işlemleri iş süreci bakış açısı ile değerlendirebilmek.

İş süreçlerinin yeniden mühendisliği (BPR) ve iş süreci yönetimi (BPM) konusunda bilgi sahibi olmak.

İş analisti iş tanımını kısaca yapabilmek.

# Giriş Vakası – Bankalar ve İş Süreçleri

ABC Bank, ticari müşterilerine verdiği kredilerle ilgili olarak önemli bir karmaşa yaşamaktadır. Yapılan ön çalışmalar ticari kredileri yönetirken üç ana konuda sorunların oluştuğunu ortaya koyar:

(1) Kredi verecekleri müşterileri şubeler üzerinden kazanmak ve krediyi verme süreci tamamen elle yürütülen bir süreç olduğu için kişiden kişiye değişen bir performans sergilemektedir.

(2) Özellikle önem verilen bir kredi türü olan yatırım kredileri için toplanması gereken evraklar genel olarak çok daha çeşitli ve karmaşıktır. Ancak şubeler bu evrakları eksik veya hatalı olarak topladıkları için kredi başvurularının sonuçlanması zaman almaktadır veya kredi başvuruları olumlu sonuçlanacağına olumsuz sonuçlanmaktadır.

(3) Ticari müşterilerin ihtiyaçlarına en uygun kredi yerine temel kredi paketi olan taksitli ticari krediye aşırı yönlendirilmesi.

Bu sorunların, orta ve uzun dönemde müşterilerin başka bankaların ticari şubelerine yönelmesine neden olduğu saptanmıştır.



# Giriş Vakası – Bankalar ve İş Süreçleri

Bu sorunları çözmek için banka çapında bir süreç iyileştirme programı başlatıldıktan sonra sorunlarda kayda değer bir azalma olmuştur.

Peki acaba süreç iyileştirme programı neleri içermiştir?

(1) Kredi verme süreci, olumlu ve olumsuz sonuçlanan başvurular, şikayete konu olan, olumsuz sonuçlandıktan sonra başka bankada olumlu sonuç aldığı bilinen başvuruların dosyaları kritik vaka olarak incelenerek ve konu uzmanları ile süreçte görev alan banka şube personelleri ile yüz yüze görüşülerek incelenmiştir.

(2) Yasaların ve yönetmeliklerin zorunlu tuttuğu kredi iş akışı modellenerek bir grafik haline getirilmiş, bu grafik üzerindeki zorunlu iş adımlarını bankada kimin hangi şekilde yerine getirmesi gerektiğine dair sorumluluklar saptanmıştır.

(3) Ticari kredi çeşitleri ve özellikle yatırım kredilerinin sürecinde yasaların gerektirdikleri dışındaki iş akışı ve özellikle alınan kararlar, bu kararların alınması için gereken asgari ve azami veri kümeleri ile birlikte kayda geçirilmiştir.

(4) İş akışının tıkanmasına veya yavaşlamasına neden olan, iş tekrarı yaptırtan eksikler ve yanlışlar, sık rastlananlar ve özellikle büyük sorun çıkartanlar önceliklendirilecek biçimde sıralanmıştır.

(5) İş süreci, sorunları en aza indirecek şekilde yeniden tasarlanmış ve bankanın kredi başvurusu konulu yazılımları yeni sürece göre baştan üretilmiştir.



# Giriş Vakası – Bankalar ve İş Süreçleri

Yeni iş sürecini banka şube çalışanlarına soracak olursanız, gözlemledikleri değişiklikler şunlardır:

- (1) Başvuru sırasında topladıkları belgelerin ve bilgilerin bir bölümünün *daha önceden verilmiş dosyalardan otomatik çekilmesi* sonucunda müşteriden daha az evrak istedikleri.
- (2) Başvuru sahipleri için diğer kuruluşlarla ve hatta kendi bankalarının farklı şubeleri ile yaptıkları yazışmalarda elle yazı hazırlamak yerine, sistem tarafından otomatik olarak hazırlanan yazıların yollanması sonucu önemli oranda zaman kazandıkları.
- (3) Kredi başvuruları için müşteriye doğru kredi türüne yönlendirmeye yardımcı bir karar ağacını uygulatan ekranlar sonucunda daha kolay karar verdikleri.
- (4) Seçilen kredi türüne göre sadece o kredi türü için gerekli olacak bilgi ve belgeleri talep eden yeni veri giriş ekranları sayesinde eksik belge girişi olmaması, bu sayede tekrarların azaldığı.

Müşterilere soracak olursanız, doğru kredi türüne başvurdukları ve kredi başvurusunun olumlu veya olumsuz ancak hızlı sonuçlandığı şeklinde açıklayacaklardır.

Acaba iş süreçlerinin yeniden modellenmesi her kuruluş için buradaki gibi sihirli bir değnek etkisi yaratabilir mi?



# İş Süreci Nedir?

İş Süreci (İng. Business Process) – Bir kuruluştaki, kuruluşun kendisi, iş ortakları veya müşterileri için değerli bir ürün veya hizmeti *üretmek için ortaya konan ilişkili faaliyetler bütünüdür.*

İş süreçlerine sıklıkla proses de denir.

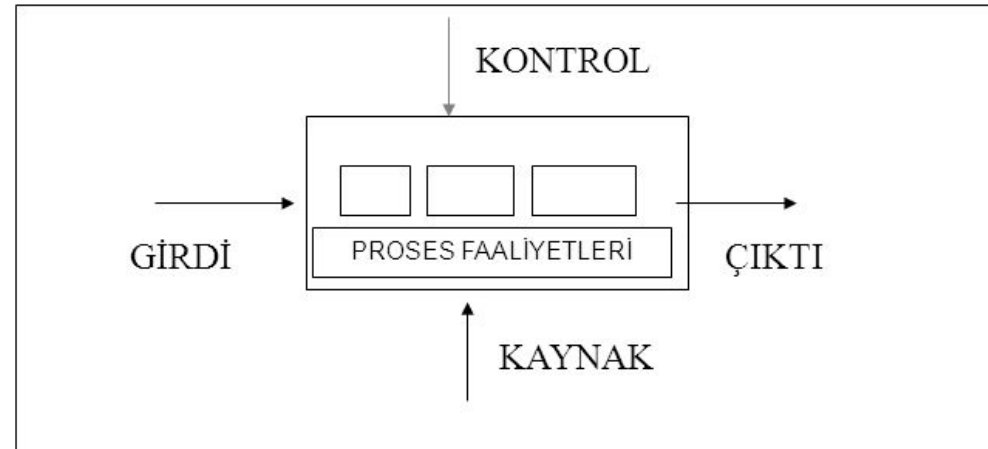
İş süreçleri belirli bir sonucu olması ile ayrışır. Bir kuruluştaki gerçekleşen her faaliyetin esas olarak kuruluşun ürettiği değerlerden birisine katkıda bulunan bir faaliyet olması gereklidir.

İş süreçlerini oluşturan bağımsız faaliyetlere birer iş adımı adı verilir. Her bir iş adımı aslında girdileri, kaynakları ve çıktıları olan bir kutu olarak modellenenebilir. İş adımı için gereken girdiler gelmedikçe iş adımına başlanamaz, kaynaklar eksik ise de çıktılar üretilemez.

İş adımlarının içinde alınan *kararlar* da mevcuttur. Kararlar iş adımının ilerleyip ilerlemeyeceğine etki ettiği için bir tür *geri bildirimli* denetim sistemi (İng. Feedback control system) oluşturur. Bu nedenle iş süreçleri modellenirken, kararlara *denetim* veya *kontrol* adı da verilir.

# İş Süreci Nedir?

## GENEL PROSES ŞEMASI



# İş Süreci Nedir?

İş süreçlerini ana süreç ve destek süreçleri olarak ikiye ayırmak yararlı olacaktır.

Ana süreçler kuruluşların esas işleri ile ilgili süreçlerdir. Üretim, nakliyat, pazarlama gibi süreçler sıklıkla ana süreç olarak karşımıza çıkar.

Destek süreçleri direkt olarak değer üretimine katkıda bulunmaz ama *destek süreçleri aksarsa*, ana süreçlerin de sınırlı bir süre içerisinde aşınıp bozulacağı, aksayacağı söylenebilir. Destek süreçleri, insan kaynakları, satın alma, bilişim teknolojileri gibi alanlarda karşımıza çıkar. Örneğin bir kuruluşun satın alma birimi çalışmaz ise esas işlerini yerine getirmek için gerekli olan hammadde, alet-teçhizat temin edilemediği için işler kısa sürede durma noktasına gelir.

Bazı kuruluşlar için ana süreç olan diğerleri için destek süreci olabilir veya tersi de söz konusu olabilir. Örneğin bazı sektörlerde nakit çevrimi o kadar kritik bir faaliyettir ki finans esasında ana süreç olarak görülür, ancak bazı sektörlerde bu ikincil bir konu olabilir ve finans da destek süreci olarak görülebilir.



# İş Süreci Nedir?

Bazı iş süreçleri kuruluşların örgüt şeması içerisinde tek bir birim tarafından gerçekleştirilebilir. Bazı iş süreçlerinin ise bir çok birimdeki kişilerin çalışması ile gerçekleştiği gözlenecektir. Bu tür iş süreçlerine çapraz işlevli (İng. Cross-functional) süreçler denir.

Çapraz işlevli süreçler çok yönlü bilgi ve becerileri gerektirdiği için birden fazla iş biriminin ortak çalışması ile gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle çapraz işlevli süreçlerin analizi ve tasarımı daha zordur. Öte yandan çapraz işlevli süreçleri uygulamak da her bir iş birimine ait bilgi ve becerileri gerektirdiği için bir başka kuruluştan sadece bakarak taklit etmesi zor süreçlerdir. Taklidi zor olmaları nedeni ile iyi tasarlanmış ve iyi uygulanan çapraz işlevli süreçler kuruluşlar için rekabet avantajları sağlayabilirler.

İş süreçleri değişen düzeylerde bilgi yoğunluğu içerirler. İş adımı sayısı arttıkça iş adımlarını gerçekleştiren kişi sayısının da artacağı, bu nedenle bu *kişiler arasında bilgi-belge alışverişi* olması gerekeceği kabul edilmektedir. Bir sonraki iş adımına *aktarılması gereken asgari veri kümesinin* önceden bilinmesi ve bu şekilde aktarılması, *işin akmasını* garanti eder.

Bazen iş sürecinin bir adımındaki kişiler ilerideki bir adım için anlam ifade eden ancak kendi iş adımlarında kullanımı olmadığı için *önemini bilmedikleri verileri toplamakla yükümlü* olabilirler. Bu durumda toplayacakları verilerin taşınması gereken niteliği, yani *veri kalitesi standardından* haberdar olmaları gerekir.

# İş Süreci Nedir?

Her bir iş sürecinin tamamlanması sırasında kullanılan kaynakların kataloglanması önemlidir. Bu sayede bir birim sonuç (ürün veya hizmet) üretilmesi için hangi kaynakların, hangi iş adımları için ne zaman hazır bulundurulması gerektiği saptanır.

Kaynak eksikliklerinin karşılanması için *bekleyen* iş adımları iş süreçlerini verimsiz kılar.

İş süreçlerinin tamamlanması için harcanacak kaynaklardan birisi de zamandır. Buna da dikkat edilmesi gerekmektedir.

# İş Süreçlerinin (Yeniden) Mühendisliği

İş süreçlerinin önceden tasarlanmış olması şart değildir. Kuruluşlar değişik faaliyetlere girerken sıklıkla *tasarsız* (İng. Ad hoc) biçimde iş süreçleri ortaya çıkartabilirler. Özellikle daha önceden deneyimin olmadığı alanlarda faaliyete girilince deneme yanılma şeklinde öğrenilen faaliyetler söz konusu olur.

Bu nedenle ister en baştan yapılıyor olsun, ister sonradan yapılıyor olsun iş süreçlerinin analizi ve (yeniden) tasarımı söz konusu olabilir.

Bu konudaki çalışma disiplinine *İş Süreçlerinin Yeniden Mühendisliği* (İng. Business Process Re-engineering, BPR) adı verilir.

İş sürecinin analizi sonucunda, üretilen değer ile orantısız ölçüde kaynak tüketen veya diğer iş adımlarının beklemesine neden olacak şekilde sorunlar üreten iş adımları ortaya çıkabilir. Bu iş adımlarında *iyileştirme* yapılabilir.

# İş Süreçlerinin (Yeniden) Mühendisliği

BPR faaliyeti genellikle *bir şikayet sonucu başlanan* bir faaliyettir. Kuruluşlar bir sıkıntıları olmadığı müddetçe iş süreçlerine müdahale etmek istemezler.

İş sürecinin basit bir analizi sonucunda, üretilen değer ile orantısız ölçüde kaynak tüketen veya diğer iş adımlarının beklemesine neden olacak şekilde sorunlar üreten iş adımları ortaya çıkabilir. Bu iş adımlarında *iyileştirme* yapılabilir.

Ayrıca aynı işlemin birden çok iş adımında tekrar tekrar yapılıyor olması veya aynı iş adımının ilişkili süreçlerde tekrar yapılıyor olması da sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu durumun *geçerli bir nedeni yoksa* o zaman işlem veya iş adımının *gereksiz kopyaları kaldırılarak* iş süreci sadeleştirilir.

# Vakası – Harcama Öncesi Ön Mali Kontrol

Kuruluşlar kaynaklarının önemli bir bölümünü satın alma yoluyla harcarlar. Örneğin mal üretimi yapan tipik bir işletmede satış gelirlerinin yüzde 60-80'i arasındaki bir miktarın satın alma ile harcanması normal karşılanmaktadır.

Bu konuda önemli bir sorun da ödemelerin doğru zamanda ve doğru miktarda yapılmasıdır. Henüz ödeme hak etmemiş bir tedarikçiye erken ödeme yapılması, esas olarak kaynağın israf edilmesi anlamına gelebilir. Benzeri biçimde bir tedarikçiye hak ettiğinden fazla ödeme de yapılmaması gerekir.

Harcama öncesi ön mali kontrol yapılan harcamalarla ilgili ödeme talimatları verilmeden önce gerçekten *ödenmesi istenen tutarda* para ödemesi yapılmasını gerektiren *somut şartların sağlanıp sağlanmadığını* denetlemeye dair bir kontroldür.

Ödemenin (1) girdileri ödeme yapılmasını gerektiren bir işin gerçekleşmiş olduğuna dair bilgi ve belgeler ve (2) çıktısı ödemenin yapılması ve yapıldığına dair bilgi ve belgelerdir. Ödemenin (3) kaynakları kuruluşun nakit birikimi ve (4) kontrolü ise harcama öncesi ön mali kontroldür.



# Vakası – Harcama Öncesi Ön Mali Kontrol

Türkiye’de kamu kurumları uzun bir süre 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu gereği, sözleşmeli işlerin ödemeleri için gereken bilgi ve belgeleri (girdiler) Maliye Bakanlığı’na gönderip oradan onay almayı (kontrolün olumlu sonuçlanmadı) beklemekteydi.

Esas olarak 1050 sayılı kanuna göre ödeme öncesinde işlerin yapılması ile ilgili bir çok konuda da Maliye Bakanlığı kontrolü gerçekleştirmekteydi.

Sonuç olarak herhangi bir işin yapılabilmesi için tüm kamu kurumları ile Maliye Bakanlığı arasında önemli sayıda bilgi-belge alışverişi yapılmaktaydı. Bu alışverişin tamamı kağıt ortamında yapılmakta olduğu için önemli zaman almakta, işlerin gecikmesine neden olmaktaydı.



# Vakası – Harcama Öncesi Ön Mali Kontrol

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ise bu iş sürecini baştan tasarlayarak, her bir kamu kurumunda kontrolden sorumlu iş birimleri oluşturdu.

Harcama öncesi ön mali kontrol için oluşturulan iş biriminin de kurumun içerisinde yer almasına karar verildi. Önceden Maliye Bakanlığı'nın gerçekleştirdiği faaliyetin aynısını bu sefer kurumun içinde gerçekleştirilmeye başlandı.

Kurumun içinde bulunan bir birimin bilgi ve belgelere erişimi hızlandığı için süreç de hızlandı. Böylece kurumlar kendilerine ayrılan bütçeyi daha hızlı biçimde kullanabilir hale geldiler.

Acaba ayrılan ödeneği daha hızlı harcayabilmek herhangi bir nedenle avantaj sağlayabilir mi?



# İş Süreçlerinin (Yeniden) Mühendisliği

Konuyla ilgili iki ilişkili tanımı daha yapmak önemli olacaktır.

*İş süreçlerinin iyileştirilmesi* (İng. Business process improvement, BPI) daha çok bir iş sürecinin çıktısında veya çıktıyı tanımlamakta kullanılan bir niteliğinde varyasyonun azaltılması yolu ile iş sürecinin öngörülebilirliğini iyileştirmeye odaklanır.

Bankacılık vakasına dönersek, bir kredi başvurusunun olumlu veya olumsuz, ama sonuçlanmış olması önemli bir çıktıdır. Bu çıktının nitelikleri arasında önemli bir tanesi sonuçlanma süresidir.

Eğer bankanız tüm başvuruları 12 ila 14 iş günü içerisinde sonuçlandıracağım derse, varyasyon düşüktür. Ancak 5 ila 14 iş günü içerisinde sonuçlandıracağım derse varyasyon yüksektir. BPI çalışmaları ile başvurunun sonuçlandırma *süresinin kısaltılmasından çok süredeki varyasyonun azaltılması* hedeflenmektedir. BPR ise bu örnekte süreyi kısaltmaya odaklanacaktır.



# İş Süreçlerinin (Yeniden) Mühendisliği

Konuyla ilgili iki ilişkili tanımı daha yapmak önemli olacaktır.

İş süreçlerinin yönetimi (İng. Business process management, BPM) ise iyileştirme (BPI) çalışmaları sonucu elde edilen sonuçların kalıcı olması, iyileştirmelerin sürdürülebilir olması için gerçekleştirilen faaliyetleri açıklamakta kullanılan bir terimdir.

BPM için süreçlerin, aralıklı biçimde *dönemsel izlenmesi* (İng. Periodic Monitoring) değil *sürekli olarak izlenmesi* (İng. Continuous Monitoring) esastır. Bilişim teknolojileri bu konuda önemli avantajlar sağlamaktadır. Eğer iş süreçleri önemli oranda bilişim sistemleri kullanarak gerçekleştiriliyor ise o zaman izlemenin de hızlı ve neredeyse anında olması mümkündür.

Sürekli izleme sonucunda arızalar veya aksaklıklar çok hızlı biçimde saptanır, sorunlar büyümeden çözülür.

Ancak BPM kurgulamak kolay bir şey değildir. Kuruluştaki iş süreçlerinin önemli oranda bilişim teknolojileri ile sürdürülüyor olması yanı sıra iş süreçlerindeki değişikliklerin de bilişim sistemlerine hızla yansıtılıyor olması gerekmektedir.

# İş Süreçlerinin (Yeniden) Mühendisliği

Hedefinizin BPR, BPI veya BPM olması çalışmanın ana hatlarını çok etkilemeyecektir. Beş ana safhası olan bir çalışma gerçekleştirilecektir.

(1) *Mevcutta uygulanmakta olan* (İng. As Is) iş süreçlerinin kayda geçirilmesi ve kataloglanması yapılır. Bu çalışmaya *tanımlama* (İng. Define) safhası da denir. Bu aşamada süreçlere ait iş adımlarını gösteren grafikler üretilir ve süreçlerde kullanılan kaynaklar listelenir.

(2) Süreçlerin uygulanmasının kuruluşu olan maliyetinin kaynaklar cinsinden *ölçülmesi* (İng. Measure) safhası gerçekleşir. Ölçülen sürecin *başarım düzeyi* (İng. Performance level) tanımlanabilir hale gelir. Ayrıca bu düzeye dair verinin izlenebilir olup olmadığı da saptanır. Eğer sürecin içinde oluşturulup kayda geçirilen veriler ile başarım düzeyi hesaplanabiliyorsa, başarım düzeyi geriye dönük hesaplanmaya başlanır. Eğer bu mümkün değilse, hangi verinin eksik olduğu belirlenir ve bu veri de kayda alınmaya başlanır.

Bilişim teknolojileri bu iki safhada kullanılır ve önemlidir. İlk safhadaki analiz çalışmalarına dönük belgeler ve özellikle süreci tarif eden grafikler konuya özel yazılımlarda hazırlanır. Özellikle ikinci safhada ise yazılımların son kullanıcı veri girmeksizin kayıt edebilecekleri yan bilgiler, başarımın hesaplanmasında önemli girdi olabilir. Banka örneğine dönecek olursak, bir şube personelinin önünde aynı anda kaç müşteriye ait dosyanın açık olduğu, bir dosyaya giriş yaparken bir diğerini açma sayısı (iş bölen müşteri varlığına işaret), bir dosyanın toplam kaç dakikada birilebildiği gibi bilgiler direkt olarak yazılımın oluşturacağı olay kayıtlarından üretilebilir.

# İş Süreçlerinin (Yeniden) Mühendisliği

Hedefinizin BPR, BPI veya BPM olması çalışmanın ana hatlarını çok etkilemeyecektir. Beş ana safhası olan bir çalışma gerçekleştirilecektir.

(3) *Analiz* safhasında (İng. Analysis) birinci safhada kayda geçirilen süreçlerin, ikinci safhada saptanan başarımların ölçütleri cinsinden sorunları saptanır. Böylece sorun yaşanan süreç alanları belirlenir. Sorunların üzerine gidilerek *kök neden analizi* (İng. Root cause analysis) yapılır ve sorunların gerçekte neden kaynaklandığı (Ör. Dosyaların uzun zaman alması, kök neden dosyaya veri girişinin çat-kapı ziyarete gelen müşteriler nedeni ile bölünmesi) saptanır.

(4) *İyileştirme* safhasında (İng. Improve) önceki safhada saptanan kök nedenleri ortadan kaldıran yeni bir süreç tasarımı, *istenen* (İng. To Be) süreç olarak kayda geçer. Örneğin şubeye çat-kapı gelen ticari müşterilerin istedikleri işlemler incelenerek, bu işlemleri kendi kendilerine yapabilmeleri için olanaklar sağlanarak dosyaları çalışan personeli daha az kesintiye uğratmaları sağlanacak bir dizi süreç tasarlanır. Ayrıca bu süreç içerisinde geçerli olabilecek yeni başarımların ölçütleri olacak ise bunlar da saptanır. Ardından yeni süreç uygulamaya konur. Uygulamaya geçiş için farklı stratejiler olabilir.

(5) *Kontrol* safhasında (İng. Control) yeni süreç önceden belirlenen başarımların ölçütleri cinsinden incelenerek başarımda iyileşme olup olmadığı izlenir.

# İş Süreçlerinin (Yeniden) Mühendisliği

Dikkat edilecek olursa, *süreçlerin modellenmesi* (İng. Process Modeling) bu faaliyetlerin tamamı için zorunlu ve son derece önemli bir işlemdir.

Bu nedenle süreç modellemeyi bilmek, bu alanda çalışmak için olmazsa olmaz bir bilgidir.

Süreç modelleri genellikle grafik olarak yapılır ancak önemli miktarda yazılı belge ile desteklenir. Modellerde iş sürecinde görev alan insanların etkileşimleri ve birbirlerine olan bağımlılıkları, kullandıkları bilişim sistemleri, ve işlerini yerine getirmek için erişmek zorunda oldukları veriler yer almalıdır. Özetle, sadece iş adımlarının çizildiği grafikler yetersizdir.

Bununla birlikte süreç modellemede kullanılan grafik türleri çok çeşitlidir.

*İş süreçleri modelleme notasyonu* (İng. Business Process Modeling Notation, BPMN) günümüzde en yaygın olarak kullanılan bu amaca özel geliştirilmiş bir notasyondur.

Bununla birlikte özellikle iş sistemlerine dönük yazılım geliştirenlerin kendi alanlarından getirdiği, bilgisayar mühendislerinin yoğunlukla kullandığı *Bütünleşik Modelleme Dili* (Unified Modeling Language, UML) ve *Veri Akış Diyagramları* (Data Flow Diagram, DFD) yoğun biçimde kullanılmaktadır. UML iş sistemi akışının tüm yönlerini, DFD ise özellikle verilerin veri tabanlarında nasıl duracağını modellemekte kullanılır.

Ayrıca kuruluşların kendi iş süreçlerini modellemek için kullandığı İş Akışları (Flowchart), GANTT Şemaları ve PERT Şemaları da yararlı birer girdi olmaktadır.

Uzun bir geçmişine sahip olan kuruluşlarda, çok önceki yıllara ait süreç iyileştirme projelerinden kalan İşlevsel Akış Şemaları (Functional Flow Block Diagram, FFBD) veya İşlevsel Modellemenin Bütünleşik Tanımlanması (Integrated Definition for Function Modeling, IDEF) şemaları da bulunabilir. IDEF şemaları özellikle Savunma ve Havacılık alanlarında bir dönem zorunlu tutulmuştur.

# İş Süreçlerinin (Yeniden) Mühendisliği

BPM aşamasına ulaşmak için bilişim sistemlerinin önemli ölçüde süreç temelli çalışıyor olması gerekmektedir. Ancak tüm kuruluşların elindeki bilişim sistemleri böyle olmak zorunda değildir. Çoğu kuruluş önceki yıllardan (veya yönetimlerden) miras kalan (İng. Legacy) bilişim sistemlerini kullanmaya devam eder. Bunun yatırımların kendini kurtarması bakış açısı ile geçerli olabilecek nedenleri de olabilir.

Bu durumlarda, miras kalan bilişim sistemlerinin ürettiği kayıtlar, örneğin veri tabanı tablolarına girilen yeni kayıt satırları üzerinden yola çıkarak iş süreci adımlarının ilerlemesini izlemek mümkündür. Bu amaçla yardımcı yazılımlar üretilebilir.

Farklı kuruluşlarda, değişik yazılımlardan gelebilecek veri kaynaklarına adapte olabilecek şekilde hazırlanmış, *BPM işine özelleşmiş süreç izleme yazılımları* mevcuttur. Bu yazılımların kullanılması da bir düzeyde uzmanlık gerektirmekle birlikte, özellikle karmaşık süreçleri olan bankalar, telekom şirketleri, havayolları, ilaç sanayi ve büyük ölçekli perakende gibi sektörlere ait kuruluşlarda bu yazılımlar kullanılmaktadır.

# İş Analisti

Bankalar başta olmak üzere bir çok kuruluşta İş Analisti (İng. Business Analyst) adında bir pozisyon bulunmaktadır. İş analistleri esas olarak iş sistemlerinin mühendisliği için gerekli olan süreç analizlerini gerçekleştirir.

İş analistlerinin mühendis olması zorunluluğu yoktur. Çoğunluğu analiz edecekleri iş süreçleri ile ilişkili mesleklerden gelirler. Finans alanındaki iş analistleri genellikle İşletme, Maliye, İktisat, Kamu Yönetimi gibi alanlardan mezun kişilerdir.

Bilişim sistemlerinin geliştirilmesi için de bu önemli bir pozisyonudur. Çünkü bilişim sistemlerini geliştiren teknik kökenli kişilerin değişik sektörlerin kendi çalışma biçimlerini ardı ardına öğrenmesini beklemek gerçekçi değildir. Ancak iş analistlerinin hazırladığı yapılandırılmış belgeleri inceleyerek öğrenmeleri gerekenin önemli bir bölümünü kısa sürede öğrenebilirler. Bu da projelerin tamamlanma süresi ve başarılı sonuçlanma oranına önemli bir katkı sağlar.

İş analistliği uzun sürede uzmanlaşılan bir alan olmakla birlikte giriş bariyerleri çok yüksek değildir. Öncelikle iş süreci modellemesi araçları, örneğin BPMN veya UML, ayrıca kalite yönetimi ve araçları, örneğin kök neden analizi gibi konularda bilgi edinerek başlanır. Daha sonra bir veya iki süreç iyileştirme projesinde çalışırken beceriler bilinir.

Büyük kuruluşlar iş analistlerine büyük değer verir ve ellerinde tutmak için özlük hakları konusunda iyi bir çalışma ortamı sunarlar.

İş analistleri sadece büyük kuruluşlarda çalışmak zorunda değildir. Ayrıca danışman olarak çok sayıda küçük kuruluşa da hizmet sunabilirler.

# Bölüm Sonu

