

SÜREÇ SORUMLULUĞUNU SAĞLAMAK İÇİN RACI'NIN ÖTESİNDE İLERLEMEK

AYŞE ÖZKIRAN

Norm Digital, Süreç Kıdemli Uzmanı
ayseozkiran@normdigital.com

Özet

RACI çizelgeleri, en iyi bilinen ve yaygın olarak kullanılan süreç iyileştirme araçlarından biridir. Bir RACI hangi rollerin sorumlu olması, hesap vermesi, danışılması ve bilgilendirilmesi gerektiğini belgeler. RACI'ler, sürece dâhil olan herkesin sorumluluklarını anlamasına yardımcı olur. Bu nedenle, genellikle karışıklığı azaltmak, işe öncelik vermek ve işlevler arası süreçlerin yürütülmesinde tekrarlanan çabalardan kaçınmak için kullanılırlar.

APQC (American Productivity & Quality Center)'in kurumların işlevler arası süreçlerde hesap verebilirliği sağlamak için RACI'nin ötesine nasıl geçebileceği hakkında yapılan bir röportaj özet çevirisini ve orijinalini bu yazıda bulabilirsiniz.

SÜREÇ SORUMLULUĞUNU SAĞLAMAK İÇİN RACI'NIN ÖTESİNDE İLERLEMEK

RACI çizelgeleri, en iyi bilinen ve yaygın olarak kullanılan süreç iyileştirme araçlarından biridir. Bir RACI hangi rollerin sorumlu olması, hesap vermesi, danışılması ve bilgilendirilmesi gerektiğini belgeler. RACI'ler, sürece dâhil olan herkesin sorumluluklarını anlamasına yardımcı olur. Bu nedenle, genellikle karışıklığı azaltmak, işe öncelik vermek ve işlevler arası süreçlerin yürütülmesinde tekrarlanan çabalardan kaçınmak için kullanılırlar.

RACI çizelgeleri, kâğıt üzerinde kolayca anlaşılabilirlikleri için hem süreç uzmanları hem de yöneticiler için caziptir. Ancak RACI çizelgelerinin gerçek hayattaki uygulamasında, cevaplanmamış sorular ve eşit olmayan sorumluluklar vardır. APQC, kuruluşların işlevler arası süreçlerde kesin hesap verebilirliği gerçekten sağlamak üzere RACI'nin ötesine nasıl geçebileceğini anlamak için Pariveda Solutions'ta stratejik organizasyon dönüşümlerinden sorumlu kıdemli başkan yardımcısı Dr. Gerry Kraines ile kuruluşların işlevler arası süreçlerde hesap verebilirliği sağlamak için RACI'nin ötesine nasıl

geçebilecekleri hakkında görüştü. Dr. Kraines, 40 yılı aşkın danışmanlık deneyimine sahiptir ve *Hesap Verebilir Liderlik* kitabının yazarıdır: *Sağlam Yönetmel Liderlik ve Yönetim Üretkenliği Çarpanları Yoluyla Üretkenlik Nasıl Güçlendirilir: Hesap Verebilirlik, Liderlik ve Üretkenlik Araçları*

1.1 Fonksiyonlar Arası Süreç Tanımının Değeri - ve Kilidini Açmak Neden Bu Kadar Zor?

Sanayi Devrimi'nden önce, bireysel zanaatkârlar kendi ürün ve hizmetlerini tasarladı, geliştirdi, pazarladı ve sattı. Zanaatkâr tüm girdilerden, çıktılarından ve çıktılarından sorumlu olduğu için süreçleri belgelemeye çok az ihtiyaç vardı. Adımların sırası ve bunların nasıl yapılacağı bilgisi zanaatkârın kafasında yerleşmişti. İşin doğası, birden fazla kişinin değer yaratılmasına katkıda bulunduğu bir şirket modeline geçtikçe, süreç ve hesap verebilirlik ihtiyacı netleşti. Yönetim kurulunun CEO'ya karşı sorumlu olduğu, CEO'nun yöneticilerinden sorumlu olduğu, yöneticilerin direktörlerine karşı sorumlu olduğu, direktörlerin müdürlerine karşı sorumlu olduğu ve müdürlerin de kendi takımlarına karşı sorumlu olduğu modern dikey hesap verebilirlik yapısına bu şekilde ulaştık. Dikey hesap verebilirlik yapısıyla ilgili sorun, modern organizasyonda işin doğasını ve dolayısıyla değer yaratmayı yansıtmamasıdır. İş genellikle dikey olarak değil, yatay olarak akar. Örneğin, satış müdürü teoride satış süreçlerine "sahip olabilir", ancak diğer işlevsel roller bu süreçlerin çoğunu şekillendirir. Satış, fiyatlandırma çerçeveleri geliştirmek için pazarlamaya ve müşterilerin kredi değerliliğini belirlemek için finansa bağlıdır.

Bu işlevler arası girdileri hesaba katmamak, kötü kararlara, israfa ve hüsrana yol açar. Basitçe söylemek gerekirse, iş işlevler arası olduğu için kuruluşlar işlevler arası süreçlere ihtiyaç duyar. Kuruluşa başarılı bir şekilde değer sağlamak için işlevler arası süreçler:

1. yetenekli,
2. verimli ve
3. sorumlu olmalıdır.

Kraines'e göre hesap verebilirlik genellikle eksik olan parçadır. Hesap verebilirlik net olmadığında, liderler başarısız olan veya yetersiz sonuçlar veren telafi edici mekanizmalar yaratırlar. Örneğin, liderler:

- » herkesi "sadece doğru olanı yapmaya" teşvik edin - ancak her çalışan kendi yöneticisinin "doğru şey" olmayabilecek önceliklerini desteklemekten sorumlu tutuluyor;
- » çalışanlara zorluklar etrafında müzakere etmeyi öğretin - ancak çalışanlar genellikle kuruluş genelindeki en uygun çözüm yerine ileriye dönük en uygun yolu belirler;
- » süreç ve iş akışı koordinasyon rolleri oluşturun - ancak bu roller genellikle yetkiden yoksundur ve kimin neyden sorumlu olduğu konusunda kafa karışıklığı yaratır;
- » Birim veya grup çıktılarına bağlanan ödöl sistemleri oluşturun - ancak bu, çalışanları kendi ödöllelerini en üst düzeye çıkarmak için sistemle "oynamaya" davet eder.

Bu sorunun kökü, çoğu kuruluşun hesap verebilirliği sayılabilirlikle eş tutmasıdır. Bireyler sayılabilir çıktılar üzerinde değerlendirildiğinde, bunun kuruluş için en iyi genel sonucu oluşturup oluşturmadığına bakılmaksızın, her ne pahasına olursa olsun bu çıktıları maksimize edeceklerdir. Verimlerin ve çıktıların ölçülmesi, süreç kontrolünü sağlamak için önemlidir. Ancak, özellikle çapraz fonksiyonel çalışma söz konusu olduğunda, her çalışanın etkinliğinin gerçek bir yansıması değildir. Çoğu kuruluş, çalışanların yan çalışmadaki etkinliğini doğru bir şekilde değerlendirmek için (yani, genel süreç değeri katkısını optimize etmek için uygun ayarlamalar yapmak için) dâhili olarak tutarlı bir süreçten yoksundur. Yöneticiler, etkinliği bu şekilde değerlendirmek için raporlarına yeterince yakın olmalıdır, ancak durum her zaman böyle değildir. Bu nedenle, liderler genellikle sorunu RACI çizelgeleriyle çözmeye çalışırlar.

2. RACI VE SINIRLAMALARI

İster yeni bir süreç tasarlayın, ister mevcut bir süreci iyileştirin, bir RACI şeması oluşturmanın amacı, istenen sonuca ulaşmak için parçaların birlikte nasıl çalıştığını herkesin bilmesini sağlamak için süreç içindeki rolleri ve sorumlulukları belirlemektir. RACI'nin anlamı:

- » **Sorumlu** - görevi yerine getiren rol.
- » **Hesap verebilir** - sürecin, etkinliğin vb. başarısından veya başarısızlığından sorumlu olan rol.
- » **Danışılan** - görevin yerine getirilmesine yardımcı olması için yardım veya girdi sağlaması istenen rol.
- » **Bilgilendirilmiş** - görevde kazanılmış bir menfaati olan ve durumundan kimin haberdar edilmesi gereken rol.

Bir RACI grafiği oluşturmak için ekipler, tüm etkinlikleri ve görevleri içeren bir süreç açıklamasıyla başlar. Ardından, ekip paydaşlarını (rollerine göre) listeler ve her bir faaliyet/görev için hangi rollerin sorumlu, hesap verebilir, danışılan veya bilgilendirildiğini belirtir (Şekil 1).

RACI Chart Example

Order to Cash	Dir of Agency Services	Agency Services Rep	Distribution Assistant	Distribution Manager	Inventory Manager	Warehouse Manager
Approve orders through Ceres						
3.5.4.5 Enter orders into system and identify/perform cross-sell/up-sell activity (10198)	A		R	I	C	
3.5.4.1 Accept and validate sales orders (10194)	A		R	I		
3.5.4.3 Determine availability (10196)	A		R	I	C	C
3.5.4.4 Determine fulfillment process (10197)						
4.4.2.2 Create service order fulfillment schedule (10328)	A		R	I		
4.4.3.1 Organize daily service order fulfillment schedule (10330)					I	A
4.5.3.1 Track inventory deployment (10353)						
4.5.3.4 Pick, pack, and ship product for delivery (10356)						A

(Şekil 1)

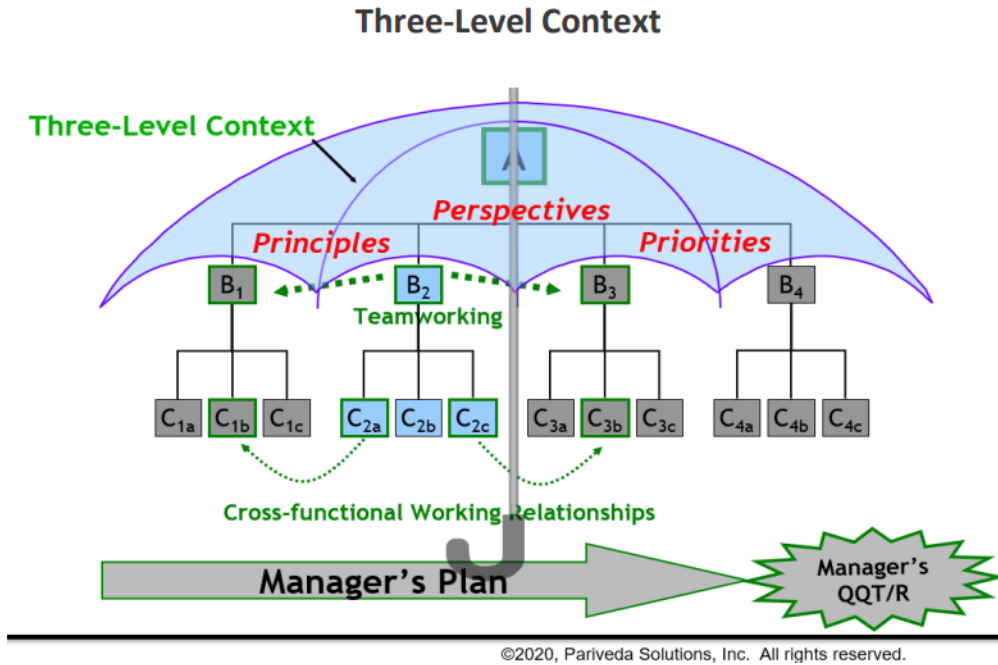
RACI'nin en büyük sınırlaması, bu rollerin kâğıt üzerinde dengeli görünmesine rağmen, gerçek hayattaki süreç yürütmede dengeli olmamasıdır. Aslında hesap verebilir rol, belirlenen diğer kişilere danışmak veya onları bilgilendirmek için inisiyatif almalıdır. Bu, hesap verebilir rolün yalnızca kendisi istediğinde bilgi ve danışma aldığı anlamına gelir.

2.1 Hesap Verebilirlik ve Netlik için Süreçlerin Yapılandırılması

Kritik işlevler arası süreçler için sorumlulukların yapılandırılması ve tanımlanmasındaki birincil amaç, şunları sağlamaktır:

1. tüm çalışanlar, üst düzey hedefler konusundaki anlayışlarında tam olarak aynı çizgidedir
2. tüm çalışanlar, aynı anda daha üst düzey hedefleri optimize ederken, bireysel hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışmaktan sorumlu tutulacaktır.

Bunu başarmanın en iyi yolu, RACI'de eksik olanı eklemektir: Karar vericileri etkilemek ve/veya düzenlemek için dolaylı yetkiye ve hesap verebilirliğe sahip olan karar verme rollerine yan roller eklemek. Bu roller, çalışanların ("C") aynı doğrudan yöneticiye ("B") sahip olmayabileceği ancak yöneticilerinin aynı yöneticiye ("A") sahip olduğu üç seviyeli birimler içinde yapılandırılmalıdır (Şekil 2).



(Şekil 2)

Örneğin, kritik bir işlevler arası süreç, CEO olarak "A"ya sahip olabilir, "B'ler" CFO, CIO, vb. olabilir ve "C'ler" ilgili raporları olabilir. Bu basamaklı üç düzeyli yapı, kuruluşlar içinde tekrar eder. Başka bir süreç için, "A" CIO olabilir ve "B'ler" BT ekibi liderleri olabilir.

3. İÇERİK AYARI

İşlevler arası hesap verebilirlik için bu yapının çalışmasını sağlamanın ilk adımı içerik belirlemedir. İçerik hem dikey hem de yatay olmalıdır. Dikey olarak, her yönetici astlarını üst düzey (A) hedefler, kendi (B) hedefleri ve her raporun (C) bu hedefleri en iyi şekilde nasıl karşılayabileceği hakkında bilgilendirir. Yatay içeriği belirlemek için yöneticiler, en iyi genel sonuçları desteklemek üzere tasarlanan "seviye atlama" (C) astları arasındaki etkileşimler ve üst düzey (A) amaçlanan ayarlamalar hakkında, raporlarda bilgilendirirler. Bu yapı, iki seviye (C) altındaki çalışanların, işlevler arası süreçlerde işbirliğini yönetmesi gereken ilkeler hakkında makul bir anlayışa sahip olmasını sağlar. "Çalışanların aynı yöneticiye sahip olmayabileceği ancak yöneticilerinin aynı yöneticiye sahip olduğu kritik işlevler arası süreçleri üç seviyeli birimler olarak yapılandırarak, 'kesişme noktalarını' desteklemek için yüksek derecede uyum ve işbirliği sağlamak mümkün hale gelir" dedi Kraines.

4. DOLAYLI SORUMLULUK ROLLERİ NEDEN VE NASIL OLUŞTURULUR

Çoğumuzun aşına olduğu hesap verebilirlik türü, doğrudan hesap verebilirliktir: bir role, yöneticileri tarafından bir görev atanır ve kendi sonuçlarından doğrudan sorumludur. Rol; teslimatın kalitesini, miktarını, zaman çerçevesini ve kaynak kısıtlamalarını anlar ve bunu başarmak için planları uygulama yetkisine sahiptir. İdeal olarak, iyi kararlar almak için dikkate alınması gereken tüm faktörler hakkında çalışmak zorunda oldukları sınırları ve yeterli bilgileri anlayacakları içeriğe sahiptirler. Bununla birlikte, durum her zaman böyle değildir ve bu nedenle kuruluşların, bu faktörlerin doğrudan hesap verme sorumluluğu olan rolün dikkatine sunulmasını sağlamak için dolaylı sorumluluğun yan rollerini oluşturması gerekir.

Roller, organizasyonun herhangi bir seviyesinde dolaylı hesap verebilirliğe sahip olabilir. Dolaylı hesap verebilirlik rolü, doğrudan hesap verebilirlik rolüne göre yan rol olmalıdır (örneğin, "C" seviyesindeki hesap verebilirlik rolü, başka bir "C" seviyesindeki rolle dolaylı hesap verebilirliğe sahip olmalıdır).

Dolaylı olarak sorumlu roller, başkalarının kararlarını, eylemlerini ve sonuçlarını etkilemek ve/veya kontrol etmekten sorumludur - başkalarının sonuçlarından değil. Dolaylı roller, doğrudan sorumlu rollere (DNR'ler) yönelik eylemi başlatmaktan sorumlu olmalıdır. Örneğin, dolaylı roller şunlardan sorumlu olabilir:

» **bilgilendirmek** - DNR'yi çevreleyen faktörlerin farkında olmak ve tavsiye ve önerilerde bulunmak için iletişim başlatmak.

- » **ikna etmek** - süreç kontrolünü baltalama riski olduğunda veya birden fazla rol birlikte etkili bir şekilde çalışmadığında DNR'yi eylemlerini ayarlamaya ikna etme.
- » **talimat vermek** - sınırların dışında çalışırken DNR'ye durmasını ve/veya bir felaket olayını hafifletmek için öngörülen eylemi yapmasını emretmek.

Diğer dolaylı rol türleri, DNR'den hizmet ve destek sağlamaya yönelik taleplere yanıt vermekten sorumlu olabilir. En önemli dolaylı hesap verebilirlik rollerinden biri idareciliştir. İdarecilik, tüm alt süreçlerin ve sistemlerin sürekli olarak iyileştirilmesini ve sorumlu bir şekilde dağıtılmasını ve işletilmesini sağlamada gerçek süreç sahibini ("A" seviyesi veya "geçiş noktası" yöneticisi) destekleme sorumluluğudur. Bu, çalışanların birden fazla hesap verebilir yöneticiye sahip olması nedeniyle kafa karışıklığının yaratıldığı "matris" yönetim çözümlerinin çaresidir. İdareciliğin aşağıdakiler de dâhil olmak üzere pek çok dolaylı sorumluluğu vardır:

- » bilgilendirmek, ikna etmek ve talimat vermek;
- » hizmet vermek;
- » süreç iyileştirme desteği sağlamak.

Süreç görevlilerinin de genellikle doğrudan sorumlulukları vardır. Bunlar, süreçleri yürütmeyi, yetenek havuzuna rehberlik etmeyi ve bilgi yönetimini kolaylaştırmayı içerebilir.

5. KARAR VERMENİN ÖNÜNDEKİ ENGELLERİ KALDIRMAK

Uygun içerik belirleme ve dolaylı sorumluluk rolleri yerinde olsa bile, işlevler arası süreçlerde sorunlar ortaya çıkabilir. İşlevler arası süreç rolleri, gerçekten farklı bakış açılarına ve önceliklere sahiptir ve bu da çatışmaya, karar uyumsuzluğuna ve hayal kırıklığına yol açabilir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için Kraines, önce "sıkışma noktalarının" tanımlanmasını öneriyor: zorlukların ve anlaşmazlıkların ortaya çıkma eğiliminde olduğu kritik işlevler arası süreç yolları. Bu, süreç sahibi ("A") tarafından raporlamayla birlikte yapılmalıdır. Ardından, süreç sahibi ve ekibi, süreç sahibinin göz önünde bulundurması gereken tüm faktörleri ve her birinin önemini, etkisini, sınırlarını ve karşılıklı bağımlılıklarını içeren bir karar alma çerçevesi geliştirmek için beyin fırtınası yapmalıdır (Şekil 3).

Decision-Making Framework

Critical Process and/or Resource Decision-Making Framework:						
Critical Dimensions in Framing the Optimal Business Proposition	Relative Importance	Relative Impact	Upper-Lower Limits	Interdependencies		
				Synergies	Off-setting	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

A **decision-making framework** is a set of guidelines (perspectives, principles, and priorities), **established by a manager accountable** for cross-functional processes, which governs the trade-off decisions that subordinate employees (one, two, or even three levels below the manager) must make together in relation to common resources and/or common outputs.

All subordinate employees working within those cross-functional processes are accountable for working together to develop and reach consensus on the **optimal enterprise-wide solutions** which best reflect the decision-making framework criteria and still allow each subordinate to meet his or her own individual accountabilities.

©2020, Pariveda Solutions, Inc. All rights reserved.

(Şekil 3)

Ardından, çerçeve faktörlerini rakip ihtiyaçlara karşı tartmak için işlevler arası süreçte hangi rolün en iyi konumlandırıldığını belirleyin. Kraines bu rolü "oyun kurucu" olarak adlandırıyor. Oyun kurucu, süreç sahibinin niyetlerini destekleyen ve diğerlerinin bireysel sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayan en uygun çözümü belirlemek için süreç meslektaşlarıyla bir tartışmayı kolaylaştırma yetkisine sahiptir. Bu nedenle, kararların yalnızca aşağıdaki durumlarda yükseltilmesi gerekecektir:

1. oyun kurucu, kriterleri karşılayan bir çözüm belirleyemez veya
2. bir süreç gözlemleyicisi, sorumluluklarını yerine getirmelerini engelleyeceği için çözümü veto eder (ve yöneticileri tarafından veto kabul edilir).

5.1 Başlamak İçin 3 Adım

Çalışanlar tipik olarak zamanlarının yüzde 30 ila yüzde 80'ini "gerçek işlerini" yapmak için "sistem üzerinde çalışarak" geçirdiklerini bildirirler. Stratejik olarak hizalanmış optimum yapılar ve süreçler tasarlayarak, hesap verebilirlik liderliği uygulamaları ve işletim sistemlerini uygulayarak, bu değer tüketen gerçeklik ortadan kaldırılabilir.

Sonuç olarak Kraines, kuruluşların bu modeli kullanmak için atması gereken üç adım sunuyor.

1. **Hazır olup olmadığınızı değerlendirin.** Yönetici ekibin, değer katan hesap verebilirlik liderliği ve hesap verebilirliğe dayalı bir yönetim işletim sistemi ile şeffaf, yerel ve güven uyandıran bir hesap verebilirlik hiyerarşisi oluşturmaya ve yürütmeye hazır olup olmadığına karar verin.

2. **İçerik ayarını oluşturun.** Tüm çalışanların yan rollerle çalışmayı yönetmesi gereken ve sorumlu tutulacakları kapsayıcı bakış aıllarını ve öncelikleri anlamalarını sağlamak için; her düzeyde aşağı doğru uzanan aktif, iki yönlü içerik ayarını sağlayın.
3. **Süreçleri yeniden inceleyin.** Üç seviyeli işlevler arası süreç yapılarını desteklemek için dikey işlevleri hizalamanın yollarını bulmak için süreçlerin yapısını inceleyin.

Kaynakça

- *Moving Beyond RACI to Ensure Process Accountability (July 31, 2020) APQC*
https://www.apqc.org/system/files/resource-file/2020-07/K010792_Beyond%20RACI_Interview%20Gerry%20Kraines.pdf