

فراگستر

اتوماسیون کسب و کار

نمودار RACI چیست؟
معرفی کامل ماتریس نقش-مسئولیت و نحوه اجرای آن





تا به حال اسم نمودار نقش-مسئولیت یا نمودار RACI به گوشتان خورده است؟ نمودار RACI یا Responsibility Assignment Matrix که با نام‌های متعددی شناخته می‌شود، ساده‌ترین و موثرترین وسیله برای تعریف و مستندسازی نقش‌ها و مسئولیت‌های افراد در یک پروژه است. با فراگستر و معرفی نمودار RACI همراه باشید. در این مقاله با تعریف نمودار نقش-مسئولیت، کارکردهای این نمودار و نحوه اجرای آن آشنا خواهید شد.

نمودار RACI که با نام‌هایی از جمله نمودار مسئولیت خطی، نمودار نقش-مسئولیت، ماتریس واگذاری مسئولیت، ماتریس تخصیص مسئولیت و ماتریس حقوق تصمیم‌گیری شناخته می‌شود، به شما کمک می‌کند بدانید که چه کسی مسئول است، چه کسی پاسخگو است، با چه کسی باید مشورت کرد و چه کسی باید از تمام اقدامات آگاه باشد و به این ترتیب شانس موفقیت پروژه را به میزان قابل توجهی افزایش می‌دهد.

در مدیریت پروژه‌ها یا فرآیندها، یک عامل مهم موفقیت (Critical Success Factor) وجود دارد و آن شفافیت در مورد نقش‌ها و مسئولیت‌های مشارکت‌کنندگان و ذی‌نفعان اصلی در پروژه است. صرف‌نظر از اینکه نقشه طراحی شده برای هر پروژه چقدر دقیق و کامل باشد، واضح نبودن یا تعریف نکردن نقش‌ها و مسئولیت‌های مشارکت‌کنندگان، مشکلات عمده‌ای را به همراه خواهد داشت.

اینجاست که نمودار RACI یا ماتریس واگذاری مسئولیت به کار می‌آید. این نمودار، ساده‌ترین و موثرترین رویکردی است که برای تعریف و مستندسازی نقش‌ها و مسئولیت‌های پروژه و فرآیند وجود دارد. ادغام نمودار مسئولیت خطی در چرخه حیات پروژه (PLC) در یک سازمان باعث ایجاد یک هم‌افزایی قوی می‌شود که بازدهی پروژه را افزایش می‌دهد.



۱- نمودار RACI چیست؟

اما اولین سوالی که باید به آن پاسخ دهیم این است که نمودار RACI چیست؟ نمودار RACI یک ماتریس تخصیص مسئولیت است که هر وظیفه، رویداد مهم یا تصمیم کلیدی مربوط به اتمام پروژه را ترسیم می‌کند و مشخص می‌کند که هر نقش مسئول کدام اقدام است، کدام یک از پرسنل باید پاسخگو باشند و در صورت لزوم، با چه کسانی باید مشورت شود یا چه کسانی باید از وضعیت پروژه مطلع شوند. اصطلاح RACI مخفف چهار نقشی است که شرکت‌کنندگان می‌توانند در هر پروژه یا فرآیند ایفا کنند. نقطه اشتراک تمام پروژه‌های ناموفق این است که هیچ درک مشترکی از نقش‌ها و مسئولیت‌های شرکت‌کنندگان در آنها وجود ندارد و همچنین اسناد معینی برای تشخیص آنها در دسترس نیست. ایجاد یک اجماع با استفاده از مدل RACI برای دوباره به حرکت درآوردن پروژه‌هایی که ناموفق بوده‌اند، بسیار موثر است و ذی‌نفعان را قادر می‌کند تا به آسانی سایر مشکلاتی را که نیاز به قطعیت دارند، حل کنند.



۲- نقش‌ها و مسئولیت‌های ماتریس RACI

نمودار نقش-مسئولیت، باعث شفافیت در نقش‌هایی که هر یک از ذی‌نفعان در یک پروژه یا فرآیند ایفا می‌کنند، می‌شود. به عبارتی ماتریس حقوق تصمیم‌گیری، این اطمینان را به شما می‌دهد که هر کاری که انجام آن برای موفقیت ضروری است، به یک نفر سپرده شده است.

در نمودار مسئولیت خطی چهار نقش وجود دارد که هر یک از ذی‌نفعان در پروژه یا فرآیند می‌توانند آنها بر عهده بگیرند. این نقش‌ها عبارتند از:

- مسئول: این نقش مخصوص افراد یا ذی‌نفعانی است که باید یک وظیفه را انجام دهند یا مسئول یک تصمیم‌گیری هستند. چندین نفر می‌توانند به طور مشترک مسئول باشند.



-- پاسخگو: این نقش مربوط به شخص یا ذی‌نفعانی است که "مالک" کار هستند. این افراد باید هنگامی که یک وظیفه انجام شد، آن امضا یا تایید کنند. آنها باید اطمینان حاصل کنند که تمامی مسئولیت‌های مربوط به فعالیتی که پاسخگوی آن هستند، به افراد مربوطه واگذار شده است. موفقیت در یک پروژه یا فرآیند مستلزم این است که



برای هر وظیفه، فقط یک نفر پاسخگو باشد، به این معنی که "جایی برای شانه خالی کردن باقی نماند".



- مشاور: این نقش برای افراد یا ذی‌نفعانی است که باید قبل از انجام کار و یا قبل از تایید نهایی آن، نظر خود را ارائه دهند. این افراد "در جریان کارها بوده" و مشارکت فعالی دارند.



فراگستر

R
A
C
I

CONSULTED
مشاور



- مطلع: اینها افراد یا ذی‌نفعانی هستند که باید از وضعیت پروژه آگاه باشند. آنها نیازمند آگاهی از پیشرفت‌ها و تصمیمات هستند، اما ضرورتی برای مشورت قطعی با آنها وجود ندارد و مستقیماً در انجام وظایف یا تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نمی‌کنند.

فراگستر

R
A
C
I

INFORMED
مطلع





۳- نحوه اجرای نمودار RACI

فرآیند ساخت یک نمودار RACI بسیار ساده است و شامل ۶ مرحله زیر است:

۱- کلیه وظایف مربوط به انجام پروژه را مشخص کرده و آنها را به ترتیبی که برای تکمیل پروژه باید انجام شوند، در سمت چپ نمودار فهرست کنید. برای پروژه‌های IT، این امر به سادگی با استفاده از مراحل تکمیل و تحویل پروژه انجام می‌شود.

۲- نقش‌های مربوط به ذی‌نفعان پروژه را مشخص کرده و آنها را در قسمت بالای نمودار فهرست کنید.

۳- در این مرحله باید با کامل کردن جدول مشخص کنید که چه کسی مسئولیت دارد، چه کسی پاسخگو است و برای انجام هر کار با چه کسانی باید مشورت کرد و به چه کسانی باید اطلاع رسانی شود.

۴- اطمینان حاصل کنید که هر وظیفه حداقل یک مسئول داشته باشد.

۵- برای هیچ‌کدام از وظایف نباید بیش از یک پاسخگو تعریف شده باشد. بنابراین هر نوع تعارضی را که ناشی از وجود بیش از یک پاسخگو برای یک وظیفه است، با کاهش تعداد آنها حل کنید.

۶- در همان ابتدای پروژه، نمودار مسئولیت خطی را با سایر ذی‌نفعان به اشتراک بگذارید و در مورد آن بحث و توافق کنید. هر گونه تعارض یا ابهام باید حل شود.

در اینجا تصویری از یک نمودار RACI به صورت ساده شده، آورده شده است:



Step	Project Initiation	Project Executive	Project Manager	Business Analyst	Technical Architect	Application Developers
1	Task 1	C	A/R	C	I	I
2	Task 2	A	I	R	C	I
3	Task 3	A	I	R	C	I
4	Task 4	C	A	I	R	I

فراگستر

۴- بهترین ترفندهای نمودار RACI

ساختن یک نمودار RACI (Responsibility Assignment Matrix) به تنهایی کافی نیست. شما باید مطمئن شوید که این نمودار بر یک استراتژی موفق منطبق است. از سوی دیگر، باید تعارضات و ابهامات موجود در این نمودار برطرف شود.

حل تعارضات و ابهامات در یک ماتریس واگذاری مسئولیت مستلزم این است که موارد زیر را در سطرها و ستون‌های مختلف نمودار جستجو کنید:

۱-۴- سوالات مربوط به هر یک از ذی‌نفعان:

- آیا تعداد زیادی "مسئولیت" به یک نفر محول شده است؟ این حالتی است که انجام بخش زیادی از وظایف یک پروژه به یکی از ذی‌نفعان واگذار شده است.

- آیا بعضی از سلول‌های جدول خالی مانده‌اند؟ یعنی باید تلاش شود تا با استفاده حداکثری از مشارکت‌کنندگان، نقش‌های مختلف را تکمیل کرد. اما آیا ذی‌نفعان باید در همه فعالیت‌ها مشارکت داشته باشند؟ طبیعتاً بهتر است که هر یک از ذی‌نفعان در نقش‌هایی که با تخصص آنها سازگاری بیشتری دارد، مشارکت کنند.

- آیا هر یک از ذی‌نفعان با تقسیم‌بندی وظایف موافقت دارند؟ به عبارتی آیا هر یک از ذی‌نفعان با نقشی که در نمودار RACI برای آنها مشخص شده است، موافق هستند؟ وقتی چنین توافقی حاصل شد، باید در مستندات پروژه گنجانده شود.



۲-۴- سوالات مربوط به هر یک از مراحل پروژه:

- چه کسی در این مرحله وظایف را انجام می‌دهد؟ چه کسی مسئول مدیریت کار است؟

- آیا تعداد زیادی افراد مسئول وجود دارند؟ آیا این تعدد مسئولین، باعث اختلاف و سردرگمی خواهد شد؟

- چه کسی پاسخگو است؟ برای هر مرحله از پروژه باید یک نفر در نقش پاسخگو تعریف شود. یکی از ذی‌نفعان باید در قبال اتفاقاتی که می‌افتد پاسخگو باشد، به این معنی که "نتواند از آن شانه خالی کند".

- آیا بیش از یک پاسخگو تعریف شده است؟ آیا درباره حق تصمیم‌گیری نهایی اختلاف نظر وجود دارد؟ ذی‌نفعانی که نقش پاسخگو به آنها داده می‌شود، مسئول نهایی تصمیم‌گیری در مورد نحوه انجام کار و حل تعارضات هستند. وجود پاسخگوهای متعدد، موجب آهسته شدن فرآیند تصمیم‌گیری‌ها خواهد شد.

- آیا تمامی سلول‌ها به افراد لازم تخصیص داده شده‌اند؟ آیا واقعا لازم است که همه ذی‌نفعان در پروژه مشارکت داشته باشند؟ آیا مشارکت همه‌ی آنها توجیه منطقی دارد؟

- آیا تعداد زیادی مشاور تعریف شده است؟ آیا لازم است که به طور منظم از همه ذی‌نفعان مشورت گرفته شود؟ یا اینکه می‌توان صرفا آنها را مطلع کرد و در صورتی که هر کدام احساس نیاز کردند تقاضای مشورت‌گیری را مطرح کنند؟ وجود تعداد زیادی مشاور، قطعا روند پروژه را کند می‌کند.

- آیا همه ذی‌نفعان واقعی در نمودار RACI آورده شده‌اند؟ گاهی اوقات اطمینان از این امر می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. بهترین کار، حل این مشکل توسط یک کمیته یا تیم مدیریتی خواهد بود.

۵- مزایای نمودار RACI چیست؟

نمودار RACI که مخفف عبارت Responsible, Accountable, Consulted و Informed است، الگویی است که برای کمک به موفقیت کسب و کار شما مزایای زیادی دارد. در اینجا برخی مزایای نمودار RACI که باعث اثربخشی آن می‌شود، آورده شده است. این نمودار روشی ایده‌آل برای این است که هر مدیری در قبال تمامی تصمیمات خود پاسخگو



باشد. حتی اگر یک سازمان احساس کنند همه چیز را تحت کنترل دارد، استفاده از نمودار RACI به حفظ برتری آنها کمک می‌کند.

نمودار RACI و نرم‌افزارهای مدیریت پروژه مبتنی بر آن، صرفاً یک پارامتر مدیریتی نیستند و به شرکت‌ها اجازه می‌دهند به جای یادداشت‌برداری و فکر کردن به اینکه چه کسی برای هر تیم خاص مناسب است، روی انجام وظایف تمرکز کند. تخصیص وظایف به افراد و طرح‌ریزی برنامه اجرایی می‌تواند برای شرکت بسیار مفید باشد و به آنها کمک می‌کند تا به مقدار زیادی در زمان و هزینه صرفه جویی کنند.

نمودار RACI می‌تواند هم در برنامه‌ریزی و تخصیص وظایف و هم برای نظارت بر اینکه چه کسی در هر یک از تیم‌ها، عملکرد مناسبی ندارد، مورد استفاده قرار بگیرد. استفاده از این نمودار، راه‌حلی ایده‌آل برای ایجاد همفکری و توافق در میان اعضای تیم است. همچنین اگر این نمودار بخشی از نرم‌افزار مدیریت پروژه شما باشد، به کارکنان کمک می‌کند تا به راحتی از تغییرات آن آگاه شده و مجبور نباشند تا قالب‌های کاغذی یا بوردهای مربوط به نمودار RACI را مکرراً مرور کنند. به این ترتیب، تعداد بیشتری از کارکنان شما خواهند توانست تا بر روی تکمیل پروژه تمرکز کنند.

۶- چه زمانی باید از ماتریکس RACI استفاده کنیم؟

حال ممکن است این سوال برای شما پیش بیاید که چه زمانی باید از ماتریکس RACI استفاده کنیم و چه زمانی از آن اجتناب کنیم؟ اگرچه نمودار RACI ابزاری مفید برای مدیریت افراد مختلف درگیر در یک پروژه است، اما این بدان معنا نیست که شما باید همیشه از آن در همه پروژه‌ها استفاده کنید. عوامل تعیین‌کننده زمان استفاده از این نمودار، مقیاس پروژه و ساختار شرکت است.

از ماتریس RACI برای موارد زیر استفاده کنید:

- پروژه‌های در مقیاس بزرگ با اهداف واضح یا گروه‌های کاری
- سازمان‌هایی که نقش‌ها و مسئولیت‌های ثابتی دارند
- پروژه‌هایی با طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان
- پروژه‌هایی که چندین واحد سازمان در آن مشارکت می‌کنند
- پروژه‌ها در صنایعی که قوانین بسیاری بر آنها حاکم است

از ماتریس RACI برای موارد زیر استفاده نکنید:



- پروژه‌های کوچک و مربوط به واحدی خاص
- تیم‌هایی که با استفاده از یک چهارچوب چابک مانند اسکرام کار می‌کنند

۷- نمودار RACI در مدیریت پروژه

تجزیه و تحلیل‌های آورده شده در فوق، دلایلی هستند که باعث ایجاد مزیت در استفاده از ماتریس حقوق تصمیم‌گیری می‌شوند. همچنین، ادغام این نمودار با یک چرخه حیات پروژه (PLC) خاص است که تضمین می‌کند که پروژه در مسیر موفقیت قرار دارد. استفاده از هر یک از این دو بدون دیگری، می‌تواند باعث شود تا مشکلات مربوط به ساختار فرآیند مدیریت پروژه پنهان بماند و منجر به شکست پروژه شود. بنابراین بهتر است با صرف زمان و تلاش برای ایجاد ترکیبی از PLC و RACI برای هر پروژه، شانس موفقیت آن را افزایش دهید.

۸- کلام آخر

در این مقاله با تعریف نمودار RACI، کارکردهای این نمودار و نحوه اجرای آن آشنا شدید. اگر تا این قسمت از مطلب را دنبال کردید، حتما متوجه نقش و اهمیت ماتریس تخصیص مسئولیت برای موفقیت پروژه‌های سازمانی شده‌اید. بنابراین لازم است به دنبال راهکارهایی برای استفاده هر چه بیشتر از این روش در کسب و کار خود باشید. یکی از این راه‌ها استفاده از نرم‌افزار مدیریت کسب و کار یا BPMS مانند نرم‌افزار مدیریت کسب و کار فراگستر است. این نرم‌افزارها با فرآیندسازی این نمودارها در اجرای موفق پروژه‌های سازمانی به شما کمک می‌کنند. بنابراین با استفاده از BPMS و نمودار RACI می‌توانید دو هدف را با یک تیر بزنید!

فراگستر

اتوماسیون کسب و کار



@faragostarco

| in



faragostar



| www.faragostar.net