
Определение ролей в проекте

Определение ролей в проекте

1. Основные аспекты определения ролей в проекте

Роль в проекте (проектная роль) - определенный набор функций и полномочий в проекте, созданный с целью распределения обязанностей между членами команды проекта.

Проектную роль можно рассматривать как временную должность в организации (компании).

Полномочия - право задействовать ресурсы проекта, принимать решения и утверждать одобрение действий или результатов. Примеры полномочий: выбор способа завершения операции, приемка качества и порядок реагирования на отклонения в проекте.

Ответственность - работа, которую член команды проекта должен выполнить для завершения операций проекта.

Определение ролей в проекте

Квалификация - навыки и способности, необходимые для выполнения операций проекта. Отсутствие нужной квалификации у членов команды влияет на расписание проекта, качество выполнения работ, ставит под угрозу цели проекта. Для повышения квалификации планируют проведение обучения членов команды.

Формируя команду управления проектом, необходимо определить ключевых лиц проекта, принимающих решения.

Определение ролей в проекте

Формируя команду управления проектом, необходимо определить ключевых лиц проекта, принимающих решения.

Со стороны заказчика:

- Спонсор проекта;
- Менеджер проекта со стороны заказчика.

Спонсор проекта обеспечивает организационную сторону проекта и подтверждает правильность целей проекта. Он же владеет бюджетом проекта. Спонсором проекта может быть отдельный человек или целый комитет, в зависимости от масштабов и сложности проекта.

Менеджер проекта со стороны заказчика предоставляет ресурсы заказчика, разрешает проблемы и отслеживает состояния проекта.

Определение ролей в проекте

Формируя команду управления проектом, необходимо определить ключевых лиц проекта, принимающих решения.

Со стороны исполнителя:

- Руководитель проекта;
- Бизнес-менеджер.

Бизнес-менеджер отвечает за успешное выполнение проекта и представляет исполнителя в его договорных отношениях с заказчиком.

Руководитель проекта отвечает как за успехи, так и за неудачи проекта, управляет сроками проекта, стоимостью, качеством работ с целью удовлетворения ожиданий заказчика и достижения бизнес-целей исполнителя.

Определение ролей в проекте

Состав команды управления должен быть достаточным, чтобы осуществлять:

- Управление ресурсами проекта, в том числе:
 - определение требуемых для достижения целей проекта ресурсов;
 - подготовка предложений по изменению состава группы управления проектом;
 - утверждение персональных изменений в составе рабочих групп проекта;
 - оценка стоимости проекта, подготовка бюджетов проекта и отчетов об исполнении бюджетов;
-

Определение ролей в проекте

Состав команды управления должен быть достаточным, чтобы осуществлять:

- Управление сроками выполнения проекта, в том числе:
 - подготовка плана работ проекта:
 - контроль над выполнением проекта:
 - подготовка отчетов о ходе работ проекта.
 - Управление качеством проекта, в том числе:
 - контроль соответствия разрабатываемых проектных решений техническому заданию;
 - организация экспертизы проектных решений.
-

Определение ролей в проекте

Состав команды управления должен быть достаточным, чтобы осуществлять:

- Управление рисками проекта, в том числе:
 - анализ рисков проекта;
 - разработка планов мероприятий по снижению рисков;
 - реализация мероприятий по снижению рисков.

 - Управление проблемами проекта, в том числе:
 - анализ проблем проекта;
 - разработка мероприятий по разрешению проблем проекта;
 - реализация мероприятий по разрешению проблем проекта;
-

Определение ролей в проекте

Состав команды управления должен быть достаточным, чтобы осуществлять:

- Контроль над организацией работ в проектных группах, в том числе:
 - согласование отчетов о ходе работ;
 - контроль над функционированием системы сбора и распределения информации;
 - контроль документирования проектных результатов.

В состав команды проекта входят не только команда управления проектом, но и исполнители проекта.

Определение ролей в проекте

На стадии планирования в рамках процесса управления человеческими ресурсами не предусматривается долгосрочное планирование, а составляется план для реализации первого этапа проекта.

Основными задачами являются разработка организационной структуры проекта и подбор персонала.

Работа по планированию организационной структуры проводится менеджером проекта со стороны исполнителя совместно с менеджером со стороны заказчика.

Путем переговоров достигается соглашение об уровне на котором должно производиться утверждение выделяемых ресурсов заказчика и обсуждение требований к членам команды исполнителя.

Администратор проекта фиксирует результаты переговоров.

Определение ролей в проекте

Организационная структура является иерархической организационной схемой существующих подразделений организации (отделов, групп или команд).

Под каждым отделом указывается список операций проекта или пакета работ.

Таким образом можно увидеть закрепление ответственности в проекте для данного функционального отдела (например, отдела информационных технологий или отдела закупок) в одном месте рядом с названием отдела.

Определение ролей в проекте

2. Матрица ответственности проекта

Для отражения иерархии подотчетности на проекте и указания обязанностей каждой из групп, входящих в проектную команду, в документ описания содержания проекта рекомендуется включить матрицу ответственности, наиболее распространенный вариант которой известен как RACI-матрица.

Определение ролей в проекте

Условные обозначения матрицы ответственности (RACI)

Обозначения	Расшифровка	Описание
Исп. (R)	Исполнитель (Responsible)	Несет ответственность за непосредственное исполнение задачи. К каждой задаче должно быть приписано не менее одного исполнителя.
Утв. (A)	Утверждающий (Accountable)	Отвечает за конечный результат перед вышестоящим руководством. На каждую работу должен быть назначен строго один подотчетный.
Согл. (C)	Согласующий (Consulted)	Согласует принимаемые решение, взаимодействие с ним носит двусторонний характер.
Н. (I)	Наблюдатель (Informed)	Его информируют об уже принятом решении, взаимодействие с ним носит односторонний характер.

Определение ролей в проекте

Матрица ответственности показывает к кому следует обращаться по тем или иным вопросам и кто должен принимать по ним решение а кто - непосредственно реализовать принятую резолюцию.

Важно как можно раньше произвести размежевание всех формальных полномочий, прав и обязанностей, пока команда проекта еще не приступила к активной работе. В противном случае, когда у сотрудников сложится собственное представление о своем месте в проекте, расхождения во мнениях по этим вопросам могут перерасти в затяжные конфликты и оказать значительное негативное влияние на график выполнения проекта.

Определение ролей в проекте

Этапы построения матрицы ответственности:

1. Перечислить основные работы проекта:

По вертикали в матрице отражаются только основные работы проекта (не ниже уровня 2-3 ИСР), но с достаточной степенью детализации для обеспечения возможности указывать разные роли, необходимые для выполнения этих работ.

Когда речь идет о крупных проектах и программах, может возникнуть необходимость разработать несколько матриц ответственности с различной степенью детализации.

Определение ролей в проекте

Этапы построения матрицы ответственности:

2. Перечислить группы/роли внутри проектной команды.

По горизонтали в матрице перечисляются группы/роли внутри проектной команды.

В матрице ответственности перечисляются группы/роли, а не имена и фамилии отдельных членов коллектива.

Персональное закрепление проектных работ производится позднее, на этапе разработки расписания проекта.

Определение ролей в проекте

Этапы построения матрицы ответственности:

3. Закодировать матрицу ответственности.

С помощью кодов в ячейках на пересечении соответствующих столбцов с ролями и строк с работами проекта указать степень участия, формальные полномочия и распределение ответственности за выполнение каждой операции.

Четкое указание разных уровней формальных полномочий бывает особенно полезно в ситуации, когда множество членов проектной команды желает предъявить особые требования к проекту.

Определение ролей в проекте

Процедура / Роль	Владелец категории CI	Ассистент менеджера	Менеджер процесса	Владелец процесса
1. Ввод новой категории	R	R	RA	C
2. Предоставление информации	C		A	
3. Устранение расхождений	C	R	RA	
4. Обновление информации	C	R	A	
5. Аудит	R	R	RA	
6. Совершенствование процесса	C	C	RA	R

Определение ролей в проекте

Этапы построения матрицы ответственности:

4. **Инициировать использование матрицы** и включить процедуру использования матрицы ответственности в документ «План управления проектом».

После утверждения матрицы ответственности все дальнейшие изменения в ней должны проходить через процедуру интегрированного управления изменениями при участии авторов первоначальной версии.

Преимущество использования структурированного подхода к изменению матрицы ответственности состоит в том, что руководитель проекта получает актуальный документ, на который он может ссылаться при возникновении тех или иных спорных ситуаций, касающихся распределения полномочий в проекте.

В частности, матрица ответственности может быть использована для распределения основных функциональных обязанностей.
