

THE SCIENCE OF PROJECT MANAGEMENT PRACTICE

12-Topic: The role of the RACI matrix in the transformation of strategic goals into operational tasks

Khusan Usmanov,

Associate professor of «Investment and project management»

ЛОЙИҲАВИЙ БОШҚАРУВ АМАЛИЁТИ фанидан

12- Мавзу: Масъулият тақсимоти матрицаси ёки раси матрицаси

Хусан Усманов,

«Инвестициялар ва лойиҳа бошқаруви» кафедраси доценти

Режа:

- 1. Масъулият матрицаси тушунчаси.**
- 2. Матрица қуриш усуллари.**
- 3. RACI матрицаси ва унинг моҳияти.**
- 4. PMBOK қўлланмасидан RACI матрицасига мисол.**
- 5. Масъулият матрицасини қўллаш.**

Калит тушунчалар: масъулият матрицаси, RACI матрицаси, PMBOK менеэменти, погонали иш тузилмаси, RASCI, RASIC, RACI-VS воситалари.

Маъсулият матрицаси

Маъсулият матрицаси (ММ) турли хил бошқарув таълимотларида қўлланилади: **функционал, жараён ва лойиҳа**. Лойиҳа бошқаруви матрицалардан фойдаланиш тартиб-қоидаларига алоҳида талаблар қўяди.

Бугунги кунда масъулият матрицасидан фойдаланмасдан бирон бир лойиҳани тасаввур қилишнинг иложи йўқ ва бу табиийдир. **Ушбу воситадан фойдаланиш тарихи ярим асрдан сал кўпроқ вақтни ўз ичига олади**. Бундай муддат масъулият матрицаси **бошқарув стандарти таҳлилий жадвали** сифатида мустаҳкам ўрин эгаллаши учун етарли даврдир. Асосий усул – **RACI жавобгарлик матрицаси** деб ҳисобланади.

RACI матрицаси – бу лойиҳа доирасида ваколатлар ва мажбуриятларнинг тақсимланишини визуал равишда намойиш қилиш учун оддий ва қулай восита.

Кўпинча, **RACI** матрицаси – бу лойиҳа давомида кутилган вазифалар ёки аниқ натижалар вертикал равишда, аниқ одамлар ёки роллар горизонтал равишда жойлашган жадвал бўлади.

Матрицани қуришнинг классик усули

Уларни қуриш учун жадвал шаклидан фойдаланилади:

- унинг сатрларида операциялар, ишлар, босқичлар ва ҳатто лойиҳанинг босқичлари кўрсатилади,
- устунларда лойиҳадаги роллар, функционал позициялар, бўлинмалар ва бошқалар кўрсатилади. Матрица каттакчаларида жавобгарлик турини кўрсатадиган «х» каби шартли белгилар жойлаштирилади.

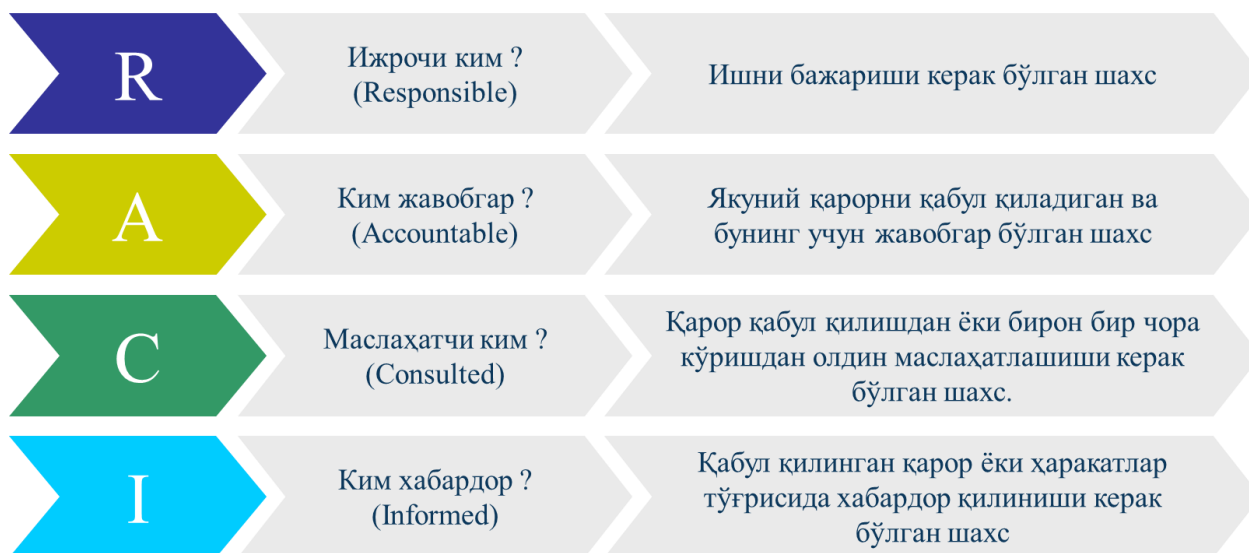
Таъкидланганидек, RACI методологияси анъанавий равишда жавобгарлик матрицасини ишлаб чиқишда қўлланилади:

- Responsible,
- Accountable,
- Consulted before doing,
- Inform after doing

RACI модели лойиҳа фаолиятида кенг қўлланилади. Бундан ташқари, ушбу шакл PMBOK менежменти томонидан матрица диаграммаси сифатида тавсия этилади.

RACI кенгайтмаси:

- **R (Responsible)** – ишни бажарадиган шахс. Масалан, X модулини Рустам ёзади. Ҳар бир вазифа учун иложи борича камида битта «R» бўлиши керак.
- **A (Accountable)** – якуний ишни қабул қиладиган ва унга жавобгар бўлган шахс. Унинг жамоаси раҳбари Бобур Рустамдан x модулини олади ва лойиҳа менежерига боши билан нима иш қилгани учун жавоб беради. Ҳар бир топшириқ учун фақат битта «A» бўлиши керак; «A» ҳам, «R» ҳам вазифада йўқ бўлиши мумкин эмас. Истисно ҳолларда (одатда жуда кичик жамоалар учун) «A» ва «R» бир хил шахс бўлади, кейин оддийгина «A» ни кўрсатиш кифоя. Аммо умуман олганда, бу ёмон амалиёт.
- **C (Consulted)** – топшириқни бажаришда бошқаларга маслаҳат берадиган шахс. X модули керакли даражада ишлаши учун Рустам ҳам, Бобур ҳам ўзларининг ғояларини амалга ошириш учун компаниянинг ахборот хавфсизлиги бўйича бошлиғи Илёс ва лойиҳа меъмори Акбар билан мувофиқлаштиришлари керак. Топшириқда «C» бўлиши мумкин ёки бўлмаслиги ҳам мумкин.
- **I (Informed)** – қабул қилинаётган қарорлар ёки вазифанинг бориши тўғрисида хабардор бўлиши керак бўлган, аммо уларга ҳеч қандай таъсир кўрсатмайдиган шахс. «C» га ўхшаб, вазифадаги «I» ҳам бўлиши мумкин ёки бўлмаслиги мумкин.



RACI матрицаси

PMBOK қўлланмасидан RACI матрицасига мисол

Лойиҳанинг кўламига қараб, PMBOK масъулият матрицасидан турли даражадаги ишчи гуруҳ аъзоларининг жавобгарлигини ишлаб чиқишнинг турли даражаларида фойдаланишга имкон беради. Агар юқори даражадаги масъулият матрицасини кўриб чиқсак, у ҳолда матрицани куришда бир томондан, жамоанинг гуруҳлари ва бўлинмалари, иккинчи томондан, ишнинг иерархик тузилишининг катта таркибий қисмлари иштирок этадилар. Аксинча, паст даражадаги масъулият матрицаси муайян жамоа аъзоларининг масъулиятини операциялар даражасигача тақсимлаш учун «пастга тушади».

RACI матрицаси	Шахс				
	Алишер	Бахтиёр	Азиз	Дилдора	Лола
Операция					
Низомни ишлаб чиқиш	A	R	I	I	I
Талабларни йиғиш	I	A	R	C	C
Ўзгартириш сўровини юбориш	I	A	R	R	C
Тест режасини ишлаб чиқиш	A	C	I	I	R

PMBOK қўлланмасидан RACI матрицасига мисол

RACI методологияси масъулият матричасини тўлдиришдан олдин яратилган лойиҳа бошқаруви жамоаси **поғонали иш тузилмасини ишлаб чиқишни, лойиҳа ролларини жамоа аъзоларига тайинлашни** таклиф қилади. Алоҳида йиғилишда жадвал ишлаб чиқилади, ундан сўнг тайёр матрица қуйидаги саволлар тўплами бўйича ўзаро таҳлил қилинади:

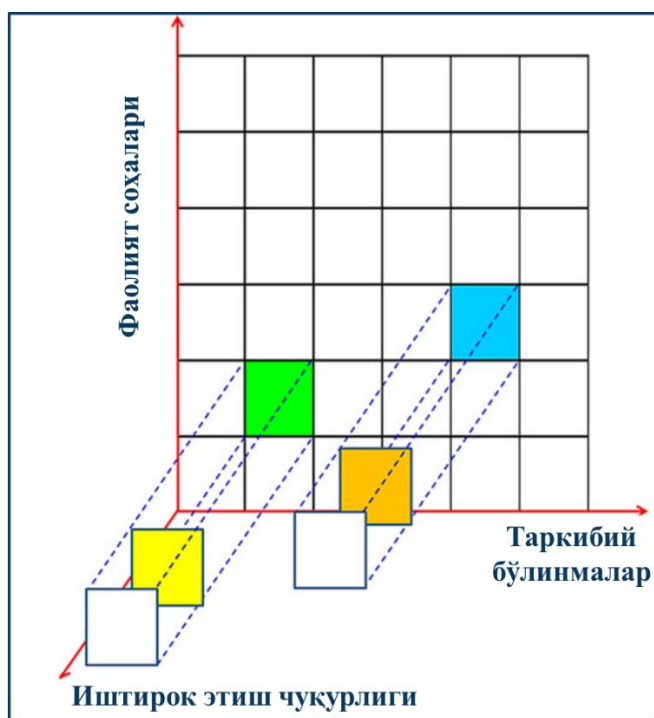
1. Агар битта устунда R кўп бўлса, рол масъулият билан юкланган бўладими?
2. Агар унинг учун деярли барча катакчалар тўлдирилган бўлса, ходим (жамоа аъзоси) белгиланган иш ҳажмини бажара оладими?
3. Агар R ёки A бўлмаса, лойиҳа ролини олиб ташлаш мумкинми?
4. Агар устунда A кўп бўлса, жавобгарлик тўғри тақсимланган бўладими?
5. Агар қаторда R бўлмаса, иш учун ким жавобгар бўлади?
6. Ҳар бир сатрда фақат битта A бўладими?
7. Агар C бир нечта бўлса, битта иш бўйича бир нечта маслаҳатлар оқланадими?



Ишлар	Лойиҳа жамоаси аъзоси						
	Лойиҳа менежери	Ривожлантириш бўлими мутахассиси	Маслаҳатчи	Дастурчи	Синовдан ўтказувчи	Техник ёзувчи	Дизайнер
Шартнома ҳужжатларини тайёрлаш	X						
Лойиҳа низомини ишлаб чиқиш	X						
Лойиҳа календар режасини ишлаб чиқиш	X						
Фойдаланувчи талабларини аниқлаш			X				
Техник спецификацияларни ишлаб чиқиш		X					
Техник шартларни тасдиқлаш			X				
Техник лойиҳани ишлаб чиқиш		X					
Дастур кодини яратиш				X			
График дизайнни ишлаб чиқиш							X
Дастурни синовдан ўтказиш					X		
Фойдаланувчи қўлланмасини тайёрлаш						X	

Баъзи ҳолларда масъулият матрицаси визуал равишда **изометрик композиция** шаклида ифодаланади.

3D йўналиши ҳам лойиҳаларни бошқаришда кенг тарқалмоқда. Маъсулият матрицасининг ушбу версияси компания раҳбариятига компаниянинг **турли хил фаолият турлари билан шуғулланадиган функционал бўлинмалар** лойиҳасида иштирок этиш чуқурлигини тезда таққослаш имкониятини беради.



Маъсулият матрицасининг изометрик таркиби

Дастурий таъминотни ишлаб чиқиш лойиҳаси масъулият матрицасининг фрагменти

Лойиҳа босқичлари	Ташкилий ва таркибий бўлинмалар						
	А	В	С	Д	Е	Ғ	К
Талабларни аниқлаш	А	А	І				І
Функционал лойиҳалаш		А		Р	І	І	
Технологик лойиҳалаш		А		І	С		
Маҳсулот яратиш	І	Р	А	І			С
Синовлар	С	І	А			Р	І

Эсда сақлаб колинг! Масъулият матрицасида масъулиятни тақсимлаш ва назорат қилиш усули менежерга **матрицанинг лойиҳа вазифасининг босқичи ва даражасига мутаносиблик ўлчовига риоя қилишни** буюради. Лойиҳа концепциясини ишлаб чиқиш босқичида, кўп қиррали масъулият билан бўлса-да, лекин **соддалаштирилган версияда катталаштирилган иш блоклари учун жавобгарлик матрицасини қўллаш яхшидир.**

Масъулият матрицасини қўллаш бўйича тавсиялар

Агар лойиҳа кичик бўлса ва созлаш вазифаси бизнес жараёни билан боғлиқ бўлса, соддалаштирилган **бир поғонали матрицасидан** фойдаланишни тавсия қилинади.

Агар матрица моделининг фойдаланувчилари компаниянинг раҳбарлари бўлса ва лойиҳада жуда кўп бўлимлар мавжуд бўлса, унда **матрицанинг уч ўлчовли изометриясини қўллаш яхшироқ бўлади.**

Агар масъулиятни тақсимлаш учун қабул қилинган батафсил иш режаси билан шуғулланадиган бўлса, бу ерда албатта RACIнинг мумтоз усулидан фойдаланган яхшироқ.

Албатта, биринчи навбатда лойиҳани бошқаришда. RACI матрицасини яратиш учун энг тўғри вақт – лойиҳани режалаштириш босқичида. Бу келажакда кўплаб муаммолар ва тушунмовчиликларнинг олдини олишга ёрдам беради.

Янги ишлаб чиқишда ёки мавжуд бизнес жараёнини стандартлаштиришда. Мавжуд жараён учун RACI матрицасини яратишда, қоида тариқасида, жуда кўп янги ва қизиқарли нарсалар пайдо бўлади.

Бошқа ҳар қандай вазиятда, ким нима учун жавобгар эканлигини ва нима билан боғлиқлигини қатъий ажратиш керак бўлганда.

RACI матрицасини қуриш қийин эмас, керак бўлган нарса:

Лойиҳанинг вазифалари / оралиқ натижалари, бизнес-жараён босқичлари ёки жавобгарликни белгиламоқчи бўлган бошқа ҳаракатлар тўпламини аниқлаш ва вертикал равишда ёзиш.

Барча ролларни ёки аниқ инсонларни горизонтал равишда белгилаш ва ёзиш.

Ҳар бир вазифа учун «А» ни қўйиш. Айтганча, бу нуқта мияни ажойиб тарзда тозалайди, чунки «ким буни қилади» дейиш осон, аммо «ким охирги сўзга эга бўлади» қийинроқ.

Ҳар бир топшириқ учун «R» ни қўйиш.

Бошқа ролларга ёки одамларга қараш, улар билан маслаҳатлашиш керакми ёки ҳеч бўлмаганда нима бўлаётгани тўғрисида уларни хабардор қилиш керакми ёки йўқлигини аниқлаш ва тегишли ҳарфларни қўйиш.

Тўсатдан, ушбу лойиҳада ёки бизнес жараёнида маъсулиятнинг бошқа бир қисми керак бўлиб қолса, адашманг ва шунчаки тўғри харфни қўшиб қўйинг ҳолос. **Чунки лойиҳани бошқаришдаги ҳамма нарсалар сингари, менежер RACI матрицаси учун эмас, балки у менежер учун восита ҳисобланади.**

Қуйидагилар энг кўп учрайдиган вариантлар ҳисобланади:

RASCI – S (Support) одатий RACI га қўшилади, яъни масъул шахсга (R) вазифани бажаришга ёрдам берувчи шахс.

RACIQ - Q одатий RACI га қўшилади, яъни натижани эълон қилинган сифатга мувофиқлигини текширадиган шахс.

RACI – VS – V ва **S** одатий RACI га қўшилади, улар мос равишда маҳсулотни қабул қилиш мезонлари бўйича қабул қиладиган ва уни ишга туширишга розилик билдирадиган шахс.

RACI матрицасидан маъносиз жадвал яратиш бўйича кўплаб вариантлар мавжуд, аммо бу ерда энг кенг тарқалганлари:

Барча катакчаларда хомийни кўрсатиш (ёки буюртмачини) “А” сифатида. Натижада юқори лавозимдагиларнинг эътиборидан қолиш, ҳеч қандай қарор қабул қилинмаган, масуъллар йўқ.

Матрицанинг битта катагига бир нечта харфларни жойлаштириш. Йўқ, бундай камдан-кам истиснолар, албатта, кўп учрайди, аммо агар **бутун матрицангиз A/R** ва **C/I** га тўлиқ бўлса, демак ёки инструментни, ёки масъулятни тушунмагансиз.

Ёки ҳамма билан маслаҳатлашиш C. Натижада, лойиҳа ёки жараёнда жуда кўп кераксиз алоқа ва тўсиқлар пайдо бўлишига сабаб бўлади.

Роллар ўрнига номлардан фойдаланиш. Бу нафақат жамоадаги ҳар қандай ўзгариш билан қайта киритилиши керак, балки кейинчалик бундай ҳужжат тарих учун маъносиз бўлиб қолади.

RACI моделидан қандай фойда мавжуд?

RACI модели ташкилотга ходимларнинг тадбирлар билан вазифаланиши тўғрисида тушунча беради, чунки у ҳар бир кишига қандай рол(лар) берилганлигини кўрсатади.

Шундай қилиб, ташкилот кимдир тез -тез жавобгар бўладими ёки йўқлигини, етказиб берилиши мумкин бор ёки йўқлигини аниқлай олади. Натижада, ташкилот кимнидир ортиқча иши борлигини ёки қўшимча вазифаларни бажариши мумкинлигини билади.

Лойиҳа давомида **RACI**дан ҳамма етарли даражада жалб қилинадиган тарзда фойдаланинг. Бу нотўғри алоқани камайтиради ва самарадорликни оширади. Бундан ташқари, **RACI** модели, агар нарсалар нотўғри бўлса, ким жавобгар ва охир-оқибат жавобгар эканлигини аниқ кўрсатади.

Адабиётлар:

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2014.
2. Деминг В. Эдвардс. Выход из кризиса. — Тверь: Альба, 2009.
3. Дрожжинов В. Реинжиниринг бизнес-процессов в компании // Ваш банкъ. Экономист. — 2012. № 2.
4. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2011.
5. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование //Менеджмент в России и за рубежом. — 2013. — № 2.
6. Кальянов Г.Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов. Серия «Реинжиниринг бизнес-процесса». — М.: СИНТЕГ, 2012.

Интернет ресурслар:

1. <https://secretmag.ru/enciklopediya/cto-takoe-matrica-raci-obyasnyem-prostymi-slovami.htm>
2. <https://www.itexpert.ru/rus/ITEMS/200809141918/>
3. <https://asana.com/ru/resources/raci-chart>
4. <https://pm-way.com/materials/material/show/192>
5. <https://www.youtube.com/watch?v=9qjVoIae-tg>