

2.4.1. Przydzielanie ról w projekcie

W wielu organizacjach jako narzędzie przydzielania ról i odpowiedzialności poszczególnym członkom zespołu projektowego stosuje się tzw. macierz ról i odpowiedzialności (*ang. RAM – Responsibility Assignment Matrix*). Macierz ta ma kształt prostej tabeli, w której występują dwie informacje: w wierszach – dane z SPP czyli pakiety robocze oraz w kolumnach – struktura organizacyjna projektu, najczęściej zestawienie osób, stanowisk pracy i/lub wykonawców zewnętrznych biorących udział w projekcie. Tym sposobem na przecięciu się kolumny z wierszem jest miejsce na oznaczenia jaką rolę i/lub odpowiedzialność ponowi dana osoba, stanowisko pracy lub podwykonawca w danym pakiecie pracm.

Pakiet roboczy	Jan	Ola	Ewa	Biuro IT	Dyrektor działu
zadanie A 1.1.	R	W	W	E	A
zadanie A 2.1.	R, W			W	A
zadanie B 1.2.		W	W	R	A
zadanie B 2.1.		R	W	W	A, E
zadanie C 1.1.	R, E			W	A

Rysunek 26. Przykład macierzy RAM

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony powyżej przykład pokazuje macierz RAEW, w której przypisuje się poszczególnym literom tego akronimu następujące znaczenie:

R – *ang. Responsibility* oznacza odpowiedzialność. W powyższym przykładzie za wykonanie zadania A.1.1. odpowiedzialny jest Jan. To jest odpowiedzialność za doprowadzenie do faktu wykonania tego zadania.

A – *ang. Authority* oznacza władzę (możliwość kontrolowania, wydawania decyzji, czy stawiania ograniczeń). W powyższym przykładzie to Dyrektor działu ma odpowiednią władzę i to on może narzucać ograniczenia, kontrolować np. postęp pracy, czy też podejmować decyzje wpływające na przebieg danego zadania. Należy tutaj zwrócić uwagę na fakt, że w organizacjach, w których występuje ścisła hierarchia podległości, pracownicy mogą mieć spory problem z odróżnieniem pojęć „odpowiedzialność” i „władza” uważając, że oznaczają one dokładnie to samo. Oczywiście jest, że w każdej organizacji dyrektor działu, w którym odbywa się projekt jest za niego „odpowiedzialny”, jednak stawiając literkę „R” nie o taki rodzaj odpowiedzialność w tym narzędziu chodzi.

E – *ang. Expertise* to wiedza ekspercka lub inaczej pomoc dla wykonawców, w przykładzie dla zadania A.1.1. Ola, Ewa czy też Jan mogą się zwrócić do Biura IT z prośbą o pomoc w jego realizacji..

W – *ang. Work* oznacza wykonawstwo czyli fizyczny lub koncepcyjny wysiłek podejmowany w celu wytworzenia produktów cząstkowych związanych z realizacją danego zadania. W pokazanym przykładzie dla zadania A.1.1. Ewa i Ola będą musiały fizycznie

wykonać to zadanie. To one poniosą wysiłek w sensie nakładu pracy aby zadanie zostało wykonane.

Macierz typu RAEW nie jest jedyną, która posługują się organizacje. Często można się spotkać z innym jej rodzajem – RACI. Jest to macierz częściej stosowana w podejściu procesowym. W tej odmianie poszczególne litery przyjmują następujące oznaczenia: R – ang. responsible (w sensie wykonawczym czyli wykonuje pracę), A – ang. accountable (na jego/jej konto praca jest realizowana, odpowiednik „R” w RAEW), C – ang. collaborate (osoba oddelegowana/uprawniony do pomocy w realizacji), I – ang. Informed to osoba, do której wykonawca raportuje wykonywanie pracy. Należy zwrócić uwagę, że w praktyce w zasadzie każda organizacja może utworzyć swoją własną symbolikę związaną z przypisywaniem ról poszczególnym osobom biorącym udział w projekcie. Z punktu widzenia managerskiego ważne jest jednak to, aby tylko i wyłącznie jedna osoba była tą odpowiedzialną za dane zadanie, tzn. odpowiedzialną w sensie doprowadzenia do stanu dokonanego czyli ukończenia zadania.