

شرح نقش‌های پیشنهادی در ماتریس واگذاری مسئولیت (RACI)

این سند حاوی اطلاعات خلاصه‌ای در خصوص تشریح نقش‌های پیشنهادی در ماتریس^۱ RACI برای همکاران مجموعه در موضوع تولید نرم‌افزار است و شامل عنوان نقش‌ها و شرح مختصری از توصیف نقش، مسئولیت‌ها و توانمندی‌ها، است. ماتریس RACI برای تعیین سطح مسئولیت هر یک از نقش‌های سازمانی نسبت به محصولات تدوین و مورد استفاده قرار می‌گیرد. RACI مخففی است که از ۴ مسئولیت کلیدی زیر که معمولاً در فرایندها استفاده می‌شوند: مسئول، پاسخگو، مشاور و مطلع. بدیهی است اگر سطوح دیگری از مسئولیت در سازمان مطرح است، می‌توان آن موارد را (به شرط این که مدل را پیچیده نکند) به این ماتریس افزود. نقش‌های زیر مثال‌هایی برای یک سازمان ارائه‌دهنده خدمات فناوری اطلاعات هستند.

مدیر ارشد

این نقش در واقع هماهنگ‌کننده سایر نقش‌های مدیریتی در مجموعه بوده و بالاترین سطح مسئولیت در مجموعه نیز متوجه این نقش است. اخذ تصمیمات نهایی در حوزه کسب‌وکار، چرخش‌ها^۲ (در حوزه کسب‌وکار) و تدوین یا برنامه‌ریزی راهبردی، تأیید نهایی اسناد کاری مجموعه و مسئولیت‌هایی از این دست بر عهده این نقش بوده و به همین دلیل بالاترین سطح اختیارات در مجموعه نیز در اختیار ایشان خواهد بود. بر این اساس مسئولیت کلی تمامی محصولات، مرادوات، رویه‌ها و تمامی رخدادهای مجموعه نهایتاً بر عهده این نقش بوده و وی ملزم به تدوین و تبیین راهبردهایی برای اخذ نتیجه مناسب از کار کل مجموعه خواهد بود.

از جمله مهارت‌های کلیدی این نقش می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- توانایی پذیرش و سازگار سازی مجموعه با تغییرات محیطی
- تفکر راهبردی
- تفکر یکپارچه در راستای اهداف راهبردی و عملیاتی مجموعه
- روابط عمومی بسیار خوب و مؤثر
- قابل اعتماد و پذیرای نظرات جدید
- دارای چشم‌انداز مشخص و روشن
- توانایی نهادسازی (تیم سازی) و سازمان‌دهی
- توانایی تفویض کار به همکاران
- دارای رویکرد ذهنی مثبت و سازنده
- کاملاً خودآگاه^۳

^۱ Responsible, Accountable, Consultant & Informant

^۲ Pivots

^۳ در اینجا مراد از خودآگاه، فردی است که به توانایی‌ها و ناتوانی‌های خود کاملاً آگاهی داشته و توقعات عجیب یا غیرممکنی از خود یا همکاران خود ندارد.

عملکرد این نقش در میزان حصول نتایج نهایی کسب و کار قابل ارزیابی و اندازه‌گیری است. سودآوری مالی، اعتبار مجموعه نزد مخاطبین، رشد و توسعه پایدار مجموعه، بهبود مستمر فرایندهای کاری مجموعه، رضایت مخاطبین مجموعه، سطح رضایتمندی و دانش همکاران مجموعه و سطح نوآوری در محصولات مجموعه از جمله شاخص‌هایی است که می‌توان برای ارزیابی عملکرد نقش مدیر ارشد برشمرد.

دفتر مدیریت / هماهنگ کننده

این نقش یکی از نقش‌های حساس و بااهمیت مجموعه بوده و مسئولیت اصلی وی حضور، دقت در انجام و هماهنگی امور مربوط به مدیر ارشد و مدیریت مستندات مجموعه است. از جمله ویژگی‌های اصلی این نقش، اشراف وی به کلیه امور و تعاملات مجموعه و همکاری با یکدیگر و با مخاطبین (مشتریان) مجموعه است.

توانایی این نقش در هماهنگ‌سازی امور ارجاعی، کنترل تنش و اضطراب احتمالی در محیط کار، قابلیت بالای مدیریت زمان، توانایی برقراری ارتباط مؤثر با سایرین، توانایی مدیریت مکاتبات و مخاطبین در قبال امور متنوع مجموعه از جمله توانمندی‌های کلیدی این نقش در مجموعه است.

از جمله شاخص‌های کلیدی در ارزیابی عملکرد این نقش می‌توان به میزان ارجاع امور جزئی به مدیریت، میزان رضایتمندی مخاطبین از تعامل با مجموعه و میزان وجود تنش و اضطراب ناشی از عدم هماهنگی تعاملات فردی در محیط شرکت اشاره نمود.

مدیر دفتر مدیریت پروژه‌ها

مسئولیت اصلی مدیر دفتر مدیریت پروژه‌ها، نظم بخشیدن به همکاری تیمی در سطح مجموعه، ارزیابی مستمر توانمندی تیم‌های اجرایی و تأمین و ارائه گزارش‌های موردنیاز مدیر ارشد، مسئولیت سازمان‌دهی مناسب تیم‌های اجرایی برای مدیریت مؤثر تغییرات اعمال شده در برنامه‌های کاری (اعم از تغییرات اعمال شده از سوی مالک محصول، تغییرات اولویت اجرای امور و یا تغییرات موردنظر مدیر ارشد) و شناسایی، ارزیابی و ارائه راهکار مؤثر در مواجهه با ریسک‌های وارد بر کار است. این نقش به‌نوعی مسئول راندمان تیم‌های فنی و سازمان‌دهی ایشان در راستای نیل به اهداف مجموعه و بهبود مستمر این راندمان است.

بر اساس شرح مسئولیت فوق‌الذکر، شایسته است این نقش آگاهی مناسبی از مدیریت پروژه‌ها از مناظر مختلف^۴ داشته و قابلیت تعامل مؤثر با مدیران تیم‌های اجرایی یا کارشناسان ایشان را دارا باشد. همچنین موارد زیر از جمله قابلیت‌ها و توانمندی‌های کلیدی این نقش به شمار می‌آید:

- برنامه‌ریزی سطوح مختلف عملکرد مجموعه
- تعامل مناسب و مؤثر با مالک محصول
- مهارت کار با ابزارهای متنوع مدیریت پروژه
- مدیریت زمان همکاران مجموعه در تمامی سطوح درگیر با پروژه‌ها
- طراحی رویه‌های برنامه‌ریزی و ممیزی عملکرد
- شناخت شاخص‌های مناسب برای مدیریت کسب‌وکار و پروژه
- قابلیت کلان‌نگری نسبت به کلیه پروژه‌ها و فعالیت‌های مجموعه به‌صورت هم‌زمان
- قابلیت مدیریت برنامه‌های کاری مجموعه در طول دوره‌های زمانی مشخص^۵
- اشراف بر موضوعات مطرح در حوزه مدیریت اقتصادی پروژه‌ها

^۴ مانند مدیریت اجرای پروژه، مدیریت ریسک پروژه، مدیریت اقتصادی پروژه‌ها، مدیریت دانش پروژه، مدیریت ارتباطات در پروژه، مدیریت مستندات در پروژه

^۵ Time planning

- دارای دانش مؤثر مدیریت ریسک در موضوعات حوزه مدیریت پروژه و فعالیت‌های مجموعه
- توانایی یکپارچه‌سازی عملکرد واحدها و تیم‌های مختلف مجموعه

با توجه به موضوعات فوق‌الذکر و شرح مسئولیت‌های این نقش در ماتریس RACI، ارزشیابی عملکرد این نقش با بررسی وضعیت تحویل به‌موقع محصولات پروژه‌ها و فعالیت‌های مجموعه میسر خواهد بود. در واقع چنانچه این نقش تعهدات خود را به صورتی مناسب به انجام رساند، پروژه‌های شرکت در مواعد زمانی مقرر باکیفیت و هزینه توافق شده به مالکین محصول تحویل خواهد شد.

کارشناس دفتر مدیریت پروژه

این نقش عهده‌دار اجرای کلیه فرایندهایی است که مسئولیت آن بر عهده مدیر دفتر مدیریت پروژه گذارده شده است. رویه‌هایی همانند ممیزی عملکرد، اطلاع‌رسانی برنامه‌ریزی اجرایی پروژه‌ها و فرایندها به همکاران تیم‌های اجرایی، ارزیابی عملکرد^۶، تدوین اسناد درس آموخته‌های پروژه‌ها و سازمان‌دهی کلیه اسناد مربوط به حوزه مدیریت پروژه بر عهده این نقش است. از این رو شایسته است کارشناسی که این نقش را بر عهده می‌گیرد دارای مهارت‌های تعاملی در سطح بالا و اشراف به روش‌های برنامه‌ریزی و همچنین جزئیات برنامه‌ریزی انجام‌شده برای همکاران مختلف مجموعه باشد. همچنین این نقش بایستی توانمندی بالایی در مدیریت و سازمان‌دهی اطلاعات و اسناد داشته باشد، به نحوی که در اسرع وقت امکان بازیابی اطلاعات و اسناد موردنیاز برای مدیران مربوطه فراهم آید. از جمله ویژگی‌های کلیدی این نقش را می‌توان برآورد مناسبی از نیازمندی‌های اطلاعاتی مدیران در سطوح مختلف و تأمین این اطلاعات برای ایشان پیش از درخواست برآورد نمود. می‌توان گفت چنانچه این نقش مسئولیت‌های محوله خود را به خوبی به انجام رسانده باشد، مدیر دفتر مدیریت پروژه‌ها، مدیر ارشد و مدیران پروژه‌ها در کوتاه‌ترین زمان^۷ به اطلاعات موردنظر خود دسترسی خواهند یافت.

^۶ در این سند مراد از عبارت ممیزی عملکرد صرفاً دریافت و جمع‌آوری اطلاعات عملکرد مجموعه بوده و شامل ارزیابی عملکرد نمی‌گردد. به همین منظور دو موضوع ممیزی و ارزیابی به صورت مجزا در شرح عملکرد کارشناس دفتر مدیریت پروژه ذکر گردیده است.

^۷ کوتاه‌ترین زمان در این موضوع معمولاً مورد مناقشه مدیران و بهره‌برداران اطلاعات است، اما شاید بتوان گفت برای اطلاعاتی که در دسترس است حداکثر ۳۰ ثانیه و برای اطلاعاتی که بایستی تدوین شده و گزارش آن ارائه شود، حداکثر ۵ دقیقه از اعلام درخواست تا دریافت گزارش زمان مناسبی است.

مدیر فنی به عنوان مرجع فنی و یک نقش میانی بین مدیر ارشد مجموعه و مدیران یا کارشناسان پروژه‌ها بوده و در ادبیات مدیریتی به "قهرمان پروژه"^۸ شهرت دارد. این نقش مسئول کیفیت محصولات مجموعه است. به عبارت دیگر، رسم خط‌مشی فنی مجموعه در تولید و پشتیبانی از محصولات نرم‌افزاری، معماری بهینه و کارآمد محصولات مجموعه شامل کلیه اجزاء محصولات مجموعه و ارتباطات بین آن‌ها، مدیریت امنیت محصولات مجموعه، تدوین و بهینه‌سازی رویه‌های تولید و پشتیبانی محصولات، مدیریت فرصت‌های تحقیقاتی و به‌کارگیری فناوری‌های نوین در مجموعه، پیش‌بینی و تدوین رویه‌های مواجهه با بحران‌های فنی احتمالی در پیشبرد کار و درنهایت مدیریت ابزارهای کار تیمی مورد استفاده در مجموعه از جمله مسئولیت‌های اصلی مدیر فنی است.

توانمندی این نقش در طراحی و انجام تحقیقات و توسعه، انتقال مؤثر موضوعات فنی، حمایت فنی از همکاران مجموعه، آموزش و پرورش همکاران در حوزه مسائل فنی (از جمله تکنیک‌های تولید و پشتیبانی و یا به‌کارگیری platformها و ابزارهای فنی مطرح در پروژه‌ها و همچنین مهارت‌های عمومی تعامل یا دیگران و آشنایی مناسب با زبان انگلیسی از جمله توانمندی‌های کلیدی برای این نقش است. نتیجه اصلی حاصل از عملکرد مناسب این نقش، بهبود مستمر کیفیت محصولات مجموعه در اثر به‌کارگیری فناوری‌های مناسب و به‌روز از سوی همکارانی متخصص و مشرف به موضوعات فنی خواهد بود.

مدیر پروژه

مدیر پروژه، مسئول اتمام پروژه در زمان، کیفیت و بودجه تعیین شده است. این مسئولیت از زمان طرح نیازمندی‌های پروژه توسط مالک محصول آغاز شده و تا پایان پشتیبانی خدمات و به عبارتی در تمام طول دوره حیات محصول ادامه می‌یابد. آن‌طور که در ماتریس RACI نیز قابل مشاهده است، مدیریت ارتباطات لایه‌های مختلف پروژه با مالکین محصول نیز بر عهده این نقش است. پیش از آغاز یک پروژه نیز مدیر پروژه مسئولیت تدوین و اعتبارسنجی پروژه را بر عهده داشته و مجموعه با اتکا به تشخیص این نقش وارد انجام یک پروژه خواهد شد.

از توانمندی‌های این نقش می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- مدیریت بسیار خوب زمان و قابلیت Multitasking در حد امکان
- تبعیت از رویه‌هایی منظم و نظم‌بخشی به محیط کاری و اعضاء پروژه
- مسئولیت‌پذیری و آگاهی به روش‌های راهبری پروژه
- توانایی مناسب در برقراری ارتباط با ذینفعان پروژه^۹
- آگاهی به زمان مناسب طرح موضوعات مختلف مطرح در حوزه‌های متنوع پروژه
- آگاهی کامل به جزئیات مطرح در محصولات یا رویه‌های تولید محصولات در پروژه^{۱۰}
- توان بالای حل مسئله در حوزه‌های مختلف
- تکانش‌وری پائین^{۱۱}

^۸ Project champion

^۹ از جمله مالک محصول، بهره‌برداران، همکاران و مشاورین پروژه، مدیران مجموعه، همکاران دفتر مدیریت پروژه و ...

^{۱۰} حتی در موضوعات فنی

^{۱۱} Impulsiveness، هر چه تکانش‌وری فرد بالاتر باشد، سریع‌تر و عمیق‌تر تحت تأثیر تنش‌های مختلف حاصل از بروز شرایط متنوع در پروژه قرار خواهد گرفت.

شاخص مناسب برای ارزیابی عملکرد این نقش، تحویل به موقع محصولات پروژه با کیفیت و بودجه برآورد شده در سمت مالک محصول و رضایتمندی همکاران و اعضاء پروژه است.

کارشناس نرم افزار

این نقش، قابل تفکیک به تخصص های مختلفی است که هر یک می توانند در صورت نیاز در یک پروژه (بنا به تشخیص مدیر پروژه) به صورتی مجزا مطرح و به کار گرفته شوند. از جمله زیرنقش های قابل طرح برای این نقش می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- طراح نرم افزار
- برنامه نویس وب
- برنامه نویس موبایل
- برنامه نویس Android
- برنامه نویس iOS
- برنامه نویس Front end
- برنامه نویس Back end
- برنامه نویس ابزارهای سیستمی^{۱۲}
- برنامه نویس یک زبان برنامه سازی خاص^{۱۳}
- برنامه نویس بر اساس یک مدل خاص^{۱۴}
- کارشناس آزمون نرم افزار
- کارشناس طراحی رابط کاربری
- کارشناس طراحی بانک اطلاعاتی
- کارشناس یکپارچه سازی
- کارشناس امنیت نرم افزار
- کارشناس امنیت ارتباطات نرم افزاری^{۱۵}
- کارشناس تضمین کیفیت نرم افزار
- کارشناس آموزش نرم افزار
- کارشناس ماشین های POS^{۱۶}

همان طور که در تخصص های بیان شده در جدول مشاهده می شود، تمامی این تخصص ها مبتنی بر دانش نرم افزار بوده و کسی که این نقش را بر عهده می گیرد، بایستی اشراف کامل را به موضوع مربوطه در حوزه نرم افزار دارا باشد. بدیهی است مسئولیت اصلی این نقش انجام امور محوله بر اساس قرار گرفتن در یکی از نقش های تخصصی فوق الذکر خواهد بود.

توانمندی مورد نیاز از این نقش نیز دقیقاً بر اساس قرارگیری وی در جایگاه تخصصی مربوطه قابل توصیف خواهد بود. برای مثال در مورد یک کارشناس یکپارچه سازی، توانمندی هایی نظیر آشنایی با پروتکل های ارتباطی، آشنایی با محدودیت های خطوط ارتباطی، آشنایی با روش ها و تکنیک های یکپارچه سازی سامانه های نرم افزاری و مواردی از این دست مورد نیاز خواهد بود. لذا شرح توانمندی این نقش کاملاً مرتبط با هدف به کارگیری وی در پروژه بوده و نمی توان در یک قالب واحد شرح توانمندی های مورد نیاز وی را تعریف نمود.

برای ارزیابی عملکرد این نقش، ممیز می تواند دو موضوع اصلی را مدنظر قرار دهد:

- اول آنکه انحراف زمان، کیفیت و هزینه عملکرد این نقش از برآورد اولیه (و تأیید شده وی) چقدر بوده و با چه روندی در حال تغییر است؟
- از دیدگاه دیگر، نرخ باز شدن مجدد کارهایی که این نقش آن ها را پایان یافته اعلام کرده به چه میزان است.

^{۱۲} مانند ابزارهای تولید نرم افزار، ابزارهای مدیریت سخت افزار، ابزارهای کنترل و مانیتورینگ کاربری و مفاهیم مشابه

^{۱۳} مثلاً برنامه نویسی .Net, C#, Java, Php و ...

^{۱۴} مانند برنامه نویسی MVC، برنامه نویسی دولایه، ...

^{۱۵} مانند کارشناسی که در موضوع امنیت وب سرویس ها و تعاملات نرم افزاری تخصص ویژه ای دارد.

کارشناس ارشد نرم افزار

در تقسیم بندی انجام شده در نقش های مندرج در ماتریس RACI، کارشناس ارشد نرم افزار به کارشناس نرم افزاری اطلاق می شود که دارای تجربه بیشتری در کار خود بوده و از این منظر صاحب نظر به حساب می آید. لذا تمامی موارد مذکور در مورد کارشناس نرم افزار در مورد این نقش نیز صادق بوده و علاوه بر آن در فعالیتهایی خاص و حساس پروژه مانند طراحی مدل و بانک اطلاعاتی و یا زیرساخت نرم افزاری پروژه، این نقش مسئولیت اجرا را بر عهده می گیرد تا میزان ریسک حاصل از این فعالیتها با اتکا به تجربه و دانش وی کاهش یابد.

کارشناس گرافیک

این نقش مجری کلیه امور مربوط به طراحی گرافیک و تصمیم گیری در خصوص موضوعات مربوط به این حوزه است. لذا طبیعتاً انتظار می رود در سه حوزه دارای مهارت و دانش کافی باشد: اول آنکه دارای ذوق و سلیقه متناسب با نیاز مشتری بوده و بتواند فضای کاری مالک محصول را درک و طرح خود را متناسب با آن ارائه نماید. دوم آنکه دارای مهارت کافی در کار با ابزارهای طراحی گرافیک بوده و بتواند با استفاده مؤثر از آن ابزارها در کمترین زمان ممکن، طرحی منطبق بر نظرات مالک محصول و استانداردها و معیارهای موجود در این حوزه را ارائه نماید. سومین انتظاری که از این نقش می رود تحقیق و پژوهش مستمر در حوزه تخصصی طراحی گرافیک نرم افزار و آشنایی با فضای جهانی در این زمینه است. این پژوهش زمینه ساز تغییر در طراحی گرافیک محصولات نرم افزاری و اعمال مواردی است که حاصل کار دیگر اعضا تیم را برای بهره برداری مناسب تر و دل پذیرتر می نماید.

شاید بتوان مهم ترین ملاک ارزشیابی عملکرد این نقش را میزان پذیرش طرح های ارائه شده از سوی مالک محصول و انطباق آن طرحها بر معیارهای جهانی دانست.

تحلیل گر / رابط مالک محصول

تحلیل گر یا رابط مالک محصول، دو مسئولیت اصلی را در دو سوی یک پروژه نرم افزاری بر عهده دارد. وی در ابتدا مسئول دریافت کامل، دقیق و صحیح نیازمندی های مالک محصول (اعم از نیازمندی های کارکردی و یا نیازمندی های غیر کارکردی) و اعلام آن موارد به تیم پروژه نرم افزاری بوده و در انتهای کار نیز مسئول دریافت محصولات از تیم نرم افزاری و تطبیق آن محصولات با نیازمندی اعلام شده اولیه است.

از جمله مسئولیت های اصلی این نقش در انجام پروژه، تشریح دقیق نیازمندی ها و تحویل دقیق محصولات پروژه است. همچنین با توجه به اینکه معمولاً مدیریت تغییرات (که این نقش از مجریان اصلی آن است) یکی از فرایندهای چالش برانگیز در مدیریت پروژه های نرم افزاری است، این نقش از حساسیت ویژه ای برخوردار بوده و انتظار می رود وی از دیدگاهی مثبت نگر، تعاملی و قابل اعتماد برخوردار بوده و توان درک کامل و دقیق مسائل را دارا باشد. در واقع این نقش نقطه اصلی ارتباط تیم توسعه نرم افزار با مالک محصول بوده و لذا دقت نظر و قدرت درک و تعامل وی با موضوعات از اهمیت ویژه ای برخوردار خواهد بود.

از جمله ملاک های مناسب برای ارزشیابی این نقش، میزان جلسات منعقد شده با مالک محصول برای پذیرش و تحویل محصولات (در ارتباط با کارفرما) و نرخ توضیح مجدد نیازمندی ها به کارشناسان نرم افزار و ذینفعان پروژه است. از سوی دیگر غنای محصولات نرم افزاری، نرخ پائین درخواست تغییرات جدید و پایداری کارکرد محصولات نزد مالک محصول می تواند حاکی از صحت عملکرد این نقش باشد.

مدیر پشتیبانی مشتریان

با توجه به اینکه انتظار نمی‌رود مخاطبین و مشتریان تمامی نیازمندی‌های خود را در فاز تحلیل نرم‌افزار بیان نمایند، معمولاً بخش قابل توجهی از نیازمندی‌های ایشان به فاز پشتیبانی منتقل شده و در کنار اشکالات کاربری و شکایات ایشان توسط واحد پشتیبانی مدیریت می‌شوند. لذا نقش مدیر پشتیبانی در ادامه راه دیگر همکاران تیم‌های توسعه نرم‌افزار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چراکه این نقش مسئولیت مدیریت درخواست‌های مخاطبین و بهره‌برداران پس از تحویل اولیه محصولات پروژه را در گروه‌ها و عناوین زیر بر عهده دارد:

- درخواست تغییرات در محصولات پروژه (اعم از درخواست تغییر در محصول جاری یا درخواست افزودن امکاناتی جدید)
 - اشکالات کاربری اعم از خطای سامانه یا عدم آشنایی کاربر به روش استفاده از سامانه‌های محصول پروژه (یا حتی نیاز به آموزش در خصوص استفاده از امکانات نسخ جدید نرم‌افزار)
 - شکایات کاربری اعم از شکایت از نحوه تعامل مجموعه با بهره‌برداران یا تأخیر در تحویل محصولات یا دیگر موارد.
- بر اساس شرح مسئولیت‌های فوق‌الذکر، انتظار می‌رود این نقش دارای توانمندی‌هایی از جمله موارد زیر باشد:
- مهارت‌های ارتباطی و قدرت تعامل با مخاطبین در شرایط مختلف (از جمله موارد شکایت) در سطح بالا.
 - مهارت تحلیل اطلاعات درخواست‌ها، شکایات یا اشکالات دریافتی و اعلام نقاط بهبود محصول به مدیر فنی و مدیر پروژه.
 - مهارت‌های فنی در سطح رفع نیاز در پاسخگویی کاربران در موارد غیر تخصصی (که معمولاً ۸۰٪ از درخواست‌ها را به خود اختصاص می‌دهند).
 - توانایی تشخیص، ارزیابی و تحلیل تأثیر مخاطرات اجرای سرویس پشتیبانی.

از جمله شاخص‌های مهم برای ارزیابی عملکرد این نقش، میزان رضایت مخاطبین از روند رسیدگی به درخواست‌های ایشان و همچنین متوسط زمان رسیدگی به درخواست‌های مشتریان در مجموعه است.

کارشناس پشتیبانی مشتریان

این نقش دستیار مدیر پشتیبانی مخاطبین و مجری کلیه اموری است که مسئولیت آن بر عهده مدیر پشتیبانی است. در واقع این نقش دریافت‌کننده تماس مخاطبین و مسئول پیگیری رسیدگی به آن‌ها از سوی دیگر لایه‌های مسئول در مجموعه است. ارتقاء این نقش به سطح "نقطه واحد تماس مجموعه"^{۱۷} را می‌توان نقطه نهایی کار این نقش در مجموعه دانست که در این صورت تمامی لایه‌های بهره‌بردار و مالک محصول (برای مثال بهره‌بردار نهایی، مدیر پروژه، مدیر مالی کارفرما یا دیگر لایه‌ها) برای تمامی امور خواهند توانست از طریق رسانه‌های مختلف (تلفن، پست الکترونیکی، مکاتبه و ...) با این نقش تماس حاصل نمایند و مطمئن باشند که به درخواست ایشان رسیدگی خواهد شد. اشراف این نقش به مهارت‌های ارتباطی همانند نقش مدیر پشتیبانی جزء لاینفک مهارت‌های این پست بوده و هر چه فردی که در این نقش قرار گرفته است، مهارت‌های فنی بیشتری را دارا باشد، احتمال موفقیت وی بیشتر بوده و درصد کمتری از درخواست‌ها به سمت لایه‌های کارشناسی ارجاع می‌شوند. اصطلاحاً به این کارشناس پشتیبانی "مشتریان خط اول پشتیبانی"^{۱۸} گفته شده و لایه‌های کارشناسی خطوط بعدی پشتیبانی را تشکیل می‌دهند. از جمله شاخص‌های مطرح در این حوزه آنستکه خط اول پشتیبانی بتواند بیش از ۸۰٪ تماس‌ها و

^{۱۷} Single point of contact

^{۱۸} First line support

درخواست‌های مخاطبین را به‌گونه‌ای پاسخ دهد که نیازی به ارجاع کار به کارشناسان توسعه نباشد. از سوی دیگر پیشنهاد‌های این کارشناس در حوزه ارتقاء دانش کاربری و آموزش‌های مستمر کاربران در استفاده از محصولات پروژه از یک‌سو و ارتقاء و بهبود سامانه‌های محصول پروژه‌های شرکت از منظر کاربری، از جمله دستاوردهای ارزشمند این نقش در پروژه‌ها خواهد بود.

وضعیت مطلوب ارزشیابی عملکرد این نقش همانند نقش مدیر پشتیبانی رضایتمندی مخاطبین از برخورد وی و بهبود مستمر زمان و کیفیت پاسخگویی و رسیدگی وی به درخواست‌های مخاطبین خواهد بود.

مدیر زیرساخت

همان‌طور که از نام این نقش برمی‌آید کلیه موضوعات در حوزه زیرساخت فناوری مجموعه، تحت مسئولیت این نقش قرار می‌گیرد. از جمله این موضوعات می‌توان به سخت‌افزار، شبکه و کلیه سرویس‌هایی که مبتنی بر این دو موضوع به ذینفعان پروژه (از جمله ذینفعان داخلی یا خارجی) ارائه می‌شود، مسئله امنیت، دسترسی به منابع مجموعه، ذخیره‌سازی اطلاعات و همچنین موضوعات مرتبط با این حوزه‌ها نزد مالک محصول و بهره‌بردار اشاره نمود. همچنین ارائه راهکارهای فنی موردنیاز تیم‌های نرم‌افزاری مجموعه (به‌منظور بهبود محصولات نرم‌افزاری در استفاده از منابع زیرساختی مانند سخت‌افزار و شبکه) بر عهده این نقش بوده و از این رو نقش مهمی در زمان تحلیل، طراحی، استقرار و بهره‌برداری از محصولات مجموعه ایفا می‌نماید.^{۱۹}

با این رویکرد انتظار می‌رود فردی که در این نقش قرار می‌گیرد زیرساخت سامانه‌های اطلاعاتی را به‌خوبی شناخته و در مورد جزئیات سخت‌افزارها و تجهیزات شبکه و همچنین معماری و فناوری‌های ارتباطی اطلاعات کامل و کافی داشته باشد. این نقش معمولاً با تغییرات زیادی در حوزه فناوری روبروست که باعث می‌شود تحقیقات و توسعه و آموزش مستمر و روزآمد، جزء لاینفک کاری این نقش باشد. از سوی دیگر آشنایی این نقش با ابزارهای نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و شبکه‌ای جدید به‌منظور بهبود مستمر رویه‌های مدیریت زیرساخت الزامی به نظر می‌آید.

طراحی و استفاده بهینه منابع زیرساختی در یک محصول نرم‌افزاری، دسترسی‌پذیری مناسب و امن (معمولاً بر اساس SLA^{۲۰} توافق شده) به سرویس‌های تأمین‌شده و بهبود مستمر پایداری سرویس را می‌توان از جمله شاخص‌های مناسب برای ارزشیابی عملکرد این نقش دانست.

کارشناس زیرساخت

این نقش انجام امور کارشناسی نظیر تدوین طرح‌ها، پیکربندی تجهیزات و نرم‌افزارهای پایه، ممیزی مستمر و تحلیل اطلاعات میزان استفاده از منابع را (به مسئولیت مدیر زیرساخت) بر عهده دارد. بدیهی است، موادی مانند مدیریت تمام موضوعات مربوط به زیرساخت عملیاتی مجموعه^{۲۱} نیز بر عهده این نقش خواهد بود.

^{۱۹} برای مثال کافی است در نظر بگیرید که تیم نرم‌افزاری برآورد صحیحی از پهنای باند موردنیاز یک نرم‌افزار به عمل نیاورده و علیرغم اینکه نرم‌افزار با خطا مواجه نیست، اما کارکرد مناسبی نزد مالک محصول ندارد.

^{۲۰} Service level agreement

^{۲۱} بخشی از زیرساخت که برای انجام فرایندها یا پروژه‌های مجموعه در اختیار کارشناسان است.

آگاهی به استفاده از ابزارهای متنوع مورد کاربرد در حوزه زیرساخت، آشنایی با SLAهای متنوع در حوزه دریافت خدمات از مشارکین تجاری و تأمین کنندگان سرویس‌های زیرساختی مجموعه، آشنایی با فناوری‌های روز دنیا در بهینه‌سازی استفاده از منابع، اشراف به دانش و مهارت‌های متنوع این حوزه و همچنین توانایی برآورد مخاطرات منجر به قطعی سرویس‌های زیرساخت و ارائه راه‌حل برای پیشگیری از بروز آن مخاطرات از جمله توانمندی‌های مورد انتظار از این نقش است.

چنانچه این نقش مسئولیت خود را به خوبی به انجام رساند، مجموعه، سرویس‌های زیرساختی پایدار، امن و مناسبی را تجربه نموده و هزینه اضافی از بابت ناکارآمدی زیرساخت را متقبل نخواهد شد. از سوی دیگر اعتماد و رضایتمندی مالک محصول و بهره‌برداران خدمات مجموعه از خدمات زیرساختی، نشان از کارکرد مؤثر و مناسب این نقش خواهند داشت.

مدیر اداری

مدیریت کلیه امور مربوط به همکاران در حوزه مسائل اداری و پرسنلی از اعلام نیاز به جذب (توسط مدیران مجموعه) تا ترخیص ایشان بر عهده این نقش است. خلاقیت و نوآوری این نقش در مدیریت فضای همکاری در شرکت و طراحی روند رشد همکاران^{۲۲} می‌تواند محیط کاری مجموعه را به محیطی آرام، دل‌نشین و پایدار برای کار بدل نماید. در کنار این موارد، مسئولیت امور پشتیبانی عملکرد نظیر مدیریت آرشیو اسناد و مکاتبات، مدیریت بایگانی، تدوین رويه‌های مدیریت منابع انسانی و امور پشتیبانی و مواردی از این دست نیز بر عهده این نقش است.

اشراف این نقش به الزامات قانونی مدیریت منابع انسانی، مسائل حوزه مدیریت منابع انسانی مانند سازمان و رفتار سازمانی (به صورتی کاملاً تخصصی) و بهره‌مندی از روحیه‌ای آرام و معتدل از جمله نیازمندی‌های اولیه این نقش برای انجام تعهدات مذکور به نحو مطلوب است. معیار عملکرد مناسب و صحیح این نقش، وجود محیطی معتدل و کارآمد و به‌دوراز حاشیه‌های نامناسب در رفتار سازمانی همکاران و رضایتمندی همکاران از همکاری با مجموعه است.

کارشناس اداری

در شرایطی که حجم عملیات اداری و پشتیبانی در یک مجموعه زیاد می‌شود (مثلاً برای مجموعه‌ای با حدود ۳۵ همکار یا بیشتر) معمولاً اجرای عملیات در برخی از مسئولیت‌های مدیر اداری بر عهده کارشناس اداری قرار می‌گیرد و در این صورت این نقش بر اساس رويه‌های مصوب ابلاغی از سوی مدیر اداری به تشریک‌مساعی با وی می‌پردازد. شرح توانمندی‌های موردنیاز و شاخص‌های ارزیابی عملکرد این نقش تا حدود زیادی با مدیر اداری مشابهت داشته و به همین دلیل از ذکر مجدد آن خودداری می‌شود.

مدیر مالی

^{۲۲} روند رشد همکاران یک مجموعه ابعاد متنوعی دارد. برای مثال رشد مهارت‌های فردی همکاران، رشد دانش تخصصی، رشد مهارت‌های کار تیمی، رشد و بلوغ شخصیتی، پرورش مهارت‌های مدیریت امور فردی از جمله امور مالی، مدیریت زمان و مسائلی از این دست، همگی تحت عنوان رشد و پرورش همکاران یک مجموعه قابل طبقه‌بندی می‌باشند که شایسته است مدیر امور اداری برای این مسائل چشم‌انداز و برنامه معینی داشته باشد.

مدیریت مالی و سودآوری مجموعه مسئولیت اصلی مدیر امور مالی است. این مسئولیت که جزء مسئولیت‌های خطیر و اصلی هر مجموعه کاری است، کاملاً وابسته به رویه‌های عملکرد در حوزه مالی و حسابداری مجموعه خواهد بود و هر چه این رویه‌ها دقیق‌تر طراحی، اجرا و ممیزی شوند، می‌توان شاهد نتایج بهتری در حوزه مالی مجموعه بود. توانایی مدیر مالی در تأمین منابع مالی موردنیاز برای اجرای پروژه‌ها و تبدیل دارایی‌های شرکت به نقدینگی از جمله مسئولیت‌های کلیدی وی در مجموعه به شمار می‌رود و برای انجام صحیح این تعهدات، تسلط به دانش مدیریت مالی و حسابداری، توانمندی بالا در تعامل با ذینفعان پروژه^{۲۳}، آشنایی به قوانین در حوزه مدیریت امور مالی، آشنایی کامل به قوانین مالیاتی و بیمه‌ای و آشنایی کامل به دانش مدیریت منابع مالی از جمله قابلیت‌های اصلی این نقش به شمار می‌رود.

وجود به‌موقع و به میزان کافی منابع مالی و رشد و بهبود پایدار و مستمر وضعیت مالی و دارایی‌های سرمایه‌گذاران و همکاران مجموعه از جمله شاخص‌های خوب برای ارزیابی عملکرد این نقش خواهد بود.

کارشناس مالی

همانند کارشناس امور اداری، چنانچه تعداد همکاران مجموعه و یا تراکنش‌های مالی مجموعه از حد معینی (مثلاً ۳۵ همکار یا مثلاً روزانه ۳۰ تراکنش فروش) فراتر رود، بخشی از مسئولیت‌ها و کارکردهای مدیر مالی (بر اساس رویه‌های مصوب) بر عهده همکار وی (کارشناس امور مالی) قرار خواهد گرفت. توانمندی‌های این نقش بر اساس میزان و نوع کارهایی که به وی سپرده می‌شود متغیر بوده ولی در حالت کلی بایستی بخش اعظم قابلیت‌هایی که برای مدیر مالی برشمرده شد را در سطح عملیاتی دارا باشد.

مدیر بازرگانی و فروش

در بهروش ITIL، نقطه‌ای با عنوان "نقطه واحد مذاکرات"^{۲۴} در نظر گرفته شده است که مسئول مدیریت تمامی مذاکرات با نمایندگان کارفرما پیش از عقد هر نوع قرارداد و توافق‌نامه است. این نقش در مجموعه‌ها با عنوان مدیر بازرگانی و فروش نیز شناخته می‌شود و علاوه بر مسئولیت فوق‌الذکر، مسئولیت بازاریابی، مانیتورینگ فضای مشتری (شامل اطلاع‌رسانی و حضور در عرصه‌های تبلیغی و زمینه‌سازی فرهنگی برای معرفی مجموعه)، مانیتورینگ فعالیت‌ها و دستاوردهای جدید رقبا و حتی برآورد ارزشمندی پروژه‌ها را نیز بر عهده دارد. از این رو معمولاً تمام فعالیت‌های حوزه ارتباط با مشتریان (پیش از عقد قرارداد) بر عهده این نقش گذاشته شده است.

طبیعی است برای برآمدن از عهده مسئولیت‌های فوق، لازم است این نقش با نیازمندی‌های مشتریان و فضای رقابتی کاملاً آشنا بوده و مکانیسم‌های مشخصی برای ایجاد مزیت رقابتی برای محصولات مجموعه نزد مخاطبین تدوین نماید. تسلط به دانش بازاریابی و تعامل با مخاطبین، توان برآورد تغییرات محیطی و مخاطرات موجود در آن نسبت به توانمندی مجموعه، تسلط به الزامات حقوقی و قانونی تجارت، توانمندی و خلاقیت در برآورد نیازمندی‌های آتی مخاطبین و آگاهی از تکنیک‌ها و تاکتیک‌های رقبا در حوزه فعالیت مجموعه از جمله قابلیت‌ها و توانمندی‌های کلیدی این نقش به شمار می‌رود.

^{۲۳} اعم از ذینفعان داخلی (همکاران، مدیران، ...) و ذینفعان خارجی (از جمله کارفرمایان، مشتریان بالقوه، رقبا و ...)

^{۲۴} SPON: Single point of contact

وجود کسب پایدار در بازار برای محصولات مجموعه، کسب سهم مناسبی از بازار، کاهش هزینه مالکیت^{۲۵}، نرخ رشد بازگشت سرمایه^{۲۶} و بهبود مستمر و پایدار مزیت رقابتی مجموعه از جمله شاخص‌های مناسب برای ارزیابی صحت عملکرد این نقش در تیم خواهد بود.

کارشناس بازرگانی و فروش

همانند کارشناس امور اداری، چنانچه تعداد قراردادها یا مشارکین تجاری (شامل تأمین‌کنندگان) افزایش یافته و یا برخی امور اجرایی مثل به‌روزرسانی سایت اینترنتی یا محتوای تبلیغاتی نیاز به زمان زیادی برای اجرا داشته باشند، بخشی از مسئولیت‌ها و وظائف مدیر بازرگانی و فروش به همکاری وی با عنوان "کارشناس بازرگانی و فروش" انتقال خواهد یافت. طبیعتاً دانش و قابلیت‌های این نقش به میزان وظائفی که به وی تفویض می‌شود مورد انتظار بوده و معمولاً کارشناسان این حوزه از تجربه کمتری نسبت به مدیران مربوطه برخوردار هستند. همچنین با توجه به تعاملات تجاری زیاد مدیر بازرگانی و فروش، معمولاً وی زمان مناسب برای انجام امور اجرایی را پیدا نمی‌نماید که در نتیجه نیاز به حضور کارشناس بازرگانی و فروش بیشتر احساس خواهد شد.

صحت عملکرد این نقش معمولاً بر اساس میزان کارکرد وی (مثلاً میزان حضور مجموعه در فضای مجازی یا تأمین محتوای تبلیغاتی و یا مواردی از این دست که بیشتر از جنس نتایج اجرا هستند) سنجیده می‌شود و مسئولیت اخذ نتایج واقعی در حوزه مدیریت امور قراردادها، بازرگانی و فروش بر عهده مدیر مربوطه خواهد بود.

مشاورین

بهره‌گیری از دانش و تجربه مشاورین در حوزه‌های مختلف از جمله مدیریت، حقوقی، مالی و فنی در مجموعه‌ها امری معمول بوده و علت تامه آن نیز عدم تمایل مجموعه‌ها و مدیران ایشان به سعی و خطا در حوزه‌های مربوطه است. بدیهی است انتخاب مشاور برحسب نیاز و بر اساس دانش و تجربه وی در حوزه مربوطه انجام شده و شاخص ارزیابی عملکرد وی، منافع حاصل از تحولاتی است که دانش و تجربه وی در مجموعه به وجود آورده‌اند. از کارکردهای معمول مشاورین، آموزش، انتقال تجربه و طی سیر بلوغ به همراه همکاران مجموعه است که معمولاً منجر به افزایش سرعت رشد و همچنین بهبود مستمر مجموعه می‌گردد.

^{۲۵} Total cost of ownership

^{۲۶} ROI: Return on Investment