

Приоритезация IT-проектов

Приоретизация?

Приоритизация? Как писать-то
это слово?! RT pls @op

Вечные вопросы

- Когда будет сделано?
- А надо ли это делать?
- Что делать, если нельзя сделать всё?

Что за приоритезация такая?

- Фокус внимания:
 - исполнителя, постановщика задач, компании в целом.
- Важность:
 - результатов, «передачи мячика».
- Срочность:
 - принятия решения, исполнения задачи.
- Непрерывность:
 - уделения внимания, продвижения вперёд, обеспечения качества.

Откуда берутся приоритеты?

- «Исторически сложилось»:
 - «Все знают, что это важно».
 - «Мы договорились, что на такой-то срок нам это важно».
- Сломалось:
 - дорого;
 - не нравится.
- Захотелось:
 - самостоятельная хотелка;
 - отсылка к недостижимым авторитетам.
- Обнаружилось:
 - участие в неведомом процессе;
 - сделали, не подумав;
 - конкуренты не дремлют.
- Подумали головой:
 - коллективный разум (внутренний, внешний);
 - экспертная оценка («А я давно говорю, что надо...», исследования) .

Зачем нужны приоритеты?

- Таки съесть слона, хоть и по кусочкам:
 - а не подавиться прямо сейчас.
- Съесть полвагона яблок одно за другим:
 - а не понадкусывать все яблоки из вагона.
- Сначала укладывать в стакан крупные камни, а только потом песок:
 - и для пива тоже место останется.

Зачем □ Серьёзно

- Удерживать темп на длинных дистанциях.
- Анализировать эффективность планирования.
- Оpoznавать и разруливать конфликты приоритетов.
- Улучшать управляемость команды.

Зачем ☐ Серьёзно ☐ Удерживать темп

- Распределяйте ресурсы «на берегу».
- Ссылайтесь на приоритеты как на причину своих действий.
- Решайте, что делать в конкретный момент.

Зачем ☐ Серьёзно ☐ Разруливать

- Драться за ресурс – это нормально.
- ...но никто не признаётся в сути конфликта.
- Эскалируйте в терминах приоритетов.

Зачем ☐ Серьёзно ☐ Управляемость

- Делегировать полномочия.
- Увеличить осознанность действий.
- Уменьшить зависимость от руководителя.

Сопротивление приоритезации

- Информированность о приоритетах.
- Отделение приоритетов от носителя.
- Фокусирование на результатах.

Сопротивление ☐

Информированность

- Увеличивает ответственность исполнителей.
- Уменьшает административную власть.
- Лишает возможности «партизанского» повышения приоритета.

Сопротивление □ Отделение

- Снижает авторитет постановщика задач.
- Санкционирует сопротивление постановке задач.
- ...в том числе от себя!

Сопротивление □ Фокусирование

- Уничтожает «работу ради работы».
- Упрощает переброску ресурсов между задачами.
- Лишает «приятного ощущения скорости».

Мифы о приоритезации

- «Приоритезировать нужно всё».
- «Приоритеты нельзя менять».
- «Влияет на планирование».
- «Приоритеты должны быть единообразно обоснованы».
- «Выгода определяет приоритет».
- «Помогает контролировать исполнителей».

Мифы □ «Приоритезировать нужно всё»

- Требуется ли задача точной формулировки?
- Нужны ли под задачу значимые ресурсы?
- Насколько непрерывной должна быть работа над задачей?
- Как часто про задачу нужно рассказывать окружающим?

Мифы □ «Приоритеты нельзя менять»

- Форс-мажоры.
- Можем себе это позволить.
- Запуск.

Мифы □ «Влияет на планирование»

- Конфликты с задачами «другой природы».
- Post factum – да, но кто ж смотрит назад.

Мифы □ «Приоритеты должны быть единообразно обоснованы»

- См. «См. «Откуда берутся».
- Разве что миссией-стратегией компании?

Мифы □ «Выгода определяет приоритет»

- Кто умеет предсказывать выгоду?
- Кто умеет предсказывать популярность услуги?

Мифы □ "Помогает контролировать исполнителей"

- Понимание важней контроля.
- На каждом уровне – своя картина приоритетов.

Помехи

- Рутина:
 - электронная почта;
 - административный ресурс;
 - иллюзия срочности;
 - потеря фокуса внимания.
- Процедуры:
 - планирование;
 - согласование (визирование, переписка, совещания).
- Эмоции:
 - микроменеджмент;
 - «эффект троечника».

СКВОЗНЯК

- Ведите учёт всех объектов приоритезации:
 - намерения, проекты, задачи.
- Пропагандируйте приоритеты:
 - с объяснением, для кого, но всем без исключения.
- Ссылайтесь на приоритеты как на причины и цели своих действий:
 - Зачем мы это делаем?
 - Почему мы так решили?
- Приоритезируйте мелочь, ориентируясь на крупные задачи.
- Показывайте картину общего движения вперёд.

Инструменты

- Личные:
 - ToDoList (Win);
 - OmniFocus (Mac).
- Коллективные:
 - список приоритетных задач и проектов;
 - портфель проектов;
 - Wiki для ведения «удельных» списков;
 - Jira-система во всей красе.

Общие принципы работы с приоритетами

- Понижать – можно, повышать – нет!
- Процедура должна быть прозрачна:
 - регулярность, коллегиальность, без «очевидностей».
- Информация должна быть доступна:
 - публикуйте, пропагандируйте.
- Удерживать жёстко, но не любой ценой.
- Не больше 3 самых важных, не больше 10 средних.
- Забытое – в низкий приоритет.

Спасибо за внимание

Ольга Павлова

www.olga-pavlova.ru

twitter @op