

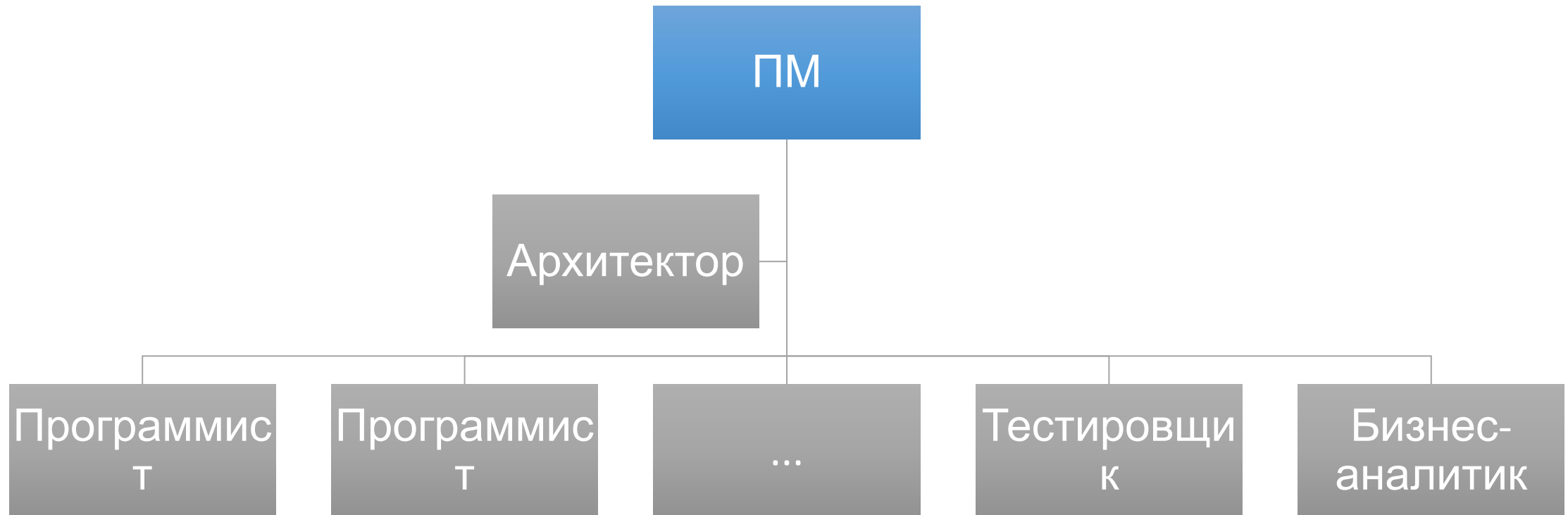
Права, Обязанности, Ответственность, Делегирование

План

- Права, Обязанности, Ответственность
- Делегирование

Права, Обязанности, Ответственность

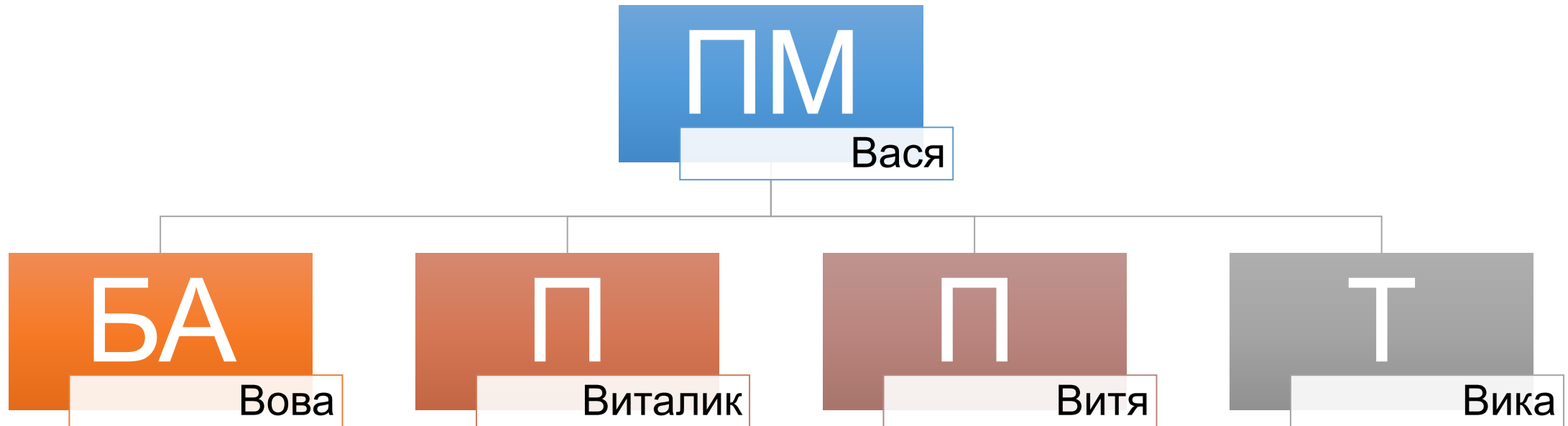
Типичная IT команда



Инструменты

- Организационные диаграммы
- Матрица ответственности

Организационная Диаграмма



Простая матрица ответственности

| Задача | Член команды | | | |
|-----------------|--------------|---------|------|------|
| | Вася | Виталик | Вова | Вика |
| Программировать | | П | В | |
| Тестировать | | | В | П |
| Дизайнить | | В | П | |

* П = первичная ответственность, В = вторичная ответственность

RACI

| Функция | Менеджер проекта | Заказчик | Подрядчик по HIS | Лидер команды iPlatform | IT Архитектор | Аналитик | Ключевые пользователи и команда финансов | Остальная часть команды |
|---|------------------|----------|------------------|-------------------------|---------------|----------|--|-------------------------|
| Описание текущих процессов | CI | R | I | I | R | RA | R | R |
| Подготовка и описание требований к продукту | CI | R | I | I | R | RA | R | R |
| Определение списка работ по проекту | A | I | R | R | R | R | CI | R |
| Разработка новых рабочих процессов | CI | R | I | I | R | RA | R | R |
| Подготовка архитектуры | CI | I | | CI | RA | | | I |
| Разработка системы HIS | CI | I | RA | CI | CI | CI | CI | I |
| Разработка интерфейсов интеграции на стороне интеграционной платформы | CI | I | I | A | CI | | | |
| Передача системы HIS в режим BAU | A | CI | R | CI | I | | | |
| Обучение пользователей системы HIS | A | CI | R | | | | | |
| Применение изменений | A | CI | R | R | CI | CI | CI | CI |

- **Responsible (ответственный)** – тот, кто «делает»
- **Accountable (подотчетный)** - тот, кто ответственный за конечный результат
- **Consulted (консультант)** – тот, кто может ПОМОЧЬ
- **Informed (информирован)** – тот, кто хочет знать, что происходит

Делаем RACI

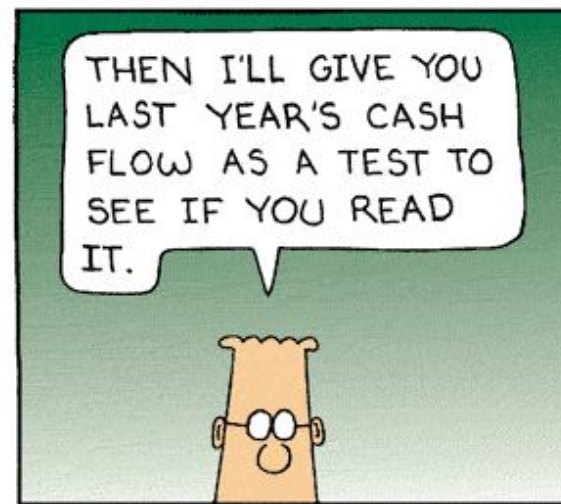
Делегирование



E-mail: SCOTTADAMS@AOL.COM



10/18/98 © 1998 United Feature Syndicate, Inc.



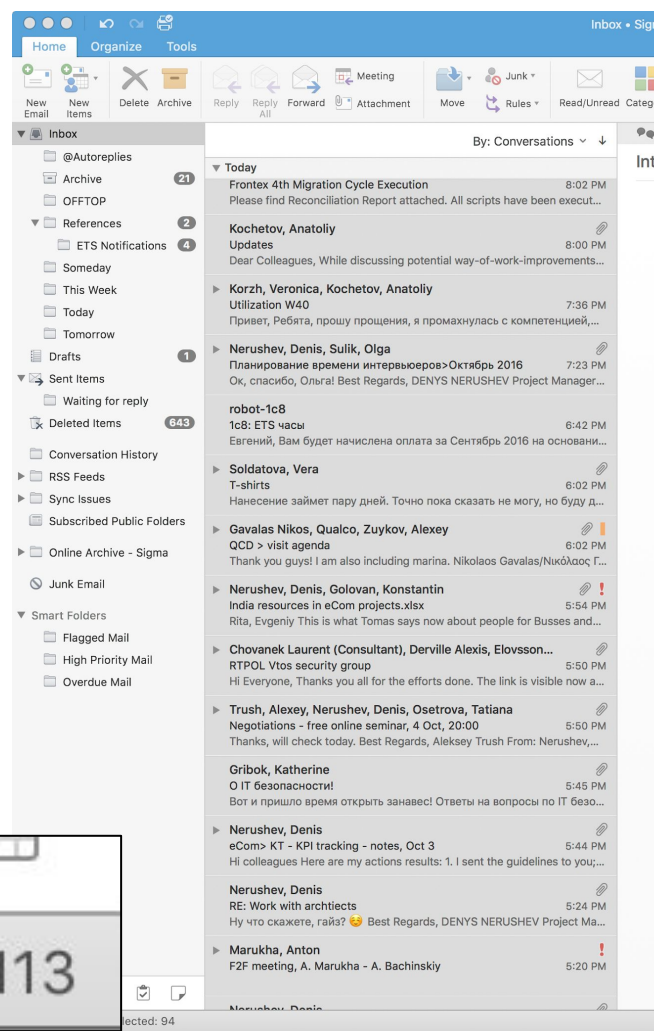
www.dilbert.com



Зачем оно нужно?

- Освобождение времени
- Развитие сотрудников
- Развитие команды
- Развитие взаимоотношений с командой
- Масштабируемость

Ваш типичный Outlook



Home Organize Tools

Inbox • Sign

New Email New Items Delete Archive Reply Reply All Forward Attachment Move Rules Read/Unread Categories

Inbox

- @Autoreplies
- Archive (21)
- OFFTOP
- References (2)
- ETS Notifications (4)
- Someday
- This Week
- Today
- Tomorrow
- Drafts
- Sent Items
- Waiting for reply
- Deleted Items (643)
- Conversation History
- RSS Feeds
- Sync Issues
- Subscribed Public Folders
- Online Archive - Sigma
- Junk Email
- Smart Folders
- Flagged Mail
- High Priority Mail
- Overdue Mail

By: Conversations

Today

Frontex 4th Migration Cycle Execution 8:02 PM
Please find Reconciliation Report attached. All scripts have been execut...

Kochetov, Anatoliy
Updates 8:00 PM
Dear Colleagues, While discussing potential way-of-work-improvements...

Korzh, Veronica, Kochetov, Anatoliy
Utilization W40 7:36 PM
Привет, Ребята, прошу прощения, я промахнулась с компетенцией,...

Nerushev, Denis, Sulk, Olga
Планирование времени интервьюеров>Октябрь 2016 7:23 PM
Ок, спасибо, Olyra! Best Regards, DENYS NERUSHEV Project Manager...

robot-1c8
1c8: ETS часы 6:42 PM
Евгений, Вам будет начислена оплата за Сентябрь 2016 на основании...

Soldatova, Vera
T-shirts 6:02 PM
Нанесение займет пару дней. Точно пока сказать не могу, но буду д...

Gavalas Nikos, Qualco, Zuykov, Alexey
QCD > visit agenda 6:02 PM
Thank you guys! I am also including marina. Nikolaos Gavalas/Νικόλαος Γ...

Nerushev, Denis, Golovan, Konstantin
India resources in eCom projects.xlsx 5:54 PM
Rita, Evgeniy This is what Tomas says now about people for Busses and...

Chovanek Laurent (Consultant), Derville Alexis, Elovsson...
RTPOL Vtos security group 5:50 PM
Hi Everyone, Thanks you all for the efforts done. The link is visible now a...

Trush, Alexey, Nerushev, Denis, Osetrova, Tatiana
Negotiations - free online seminar, 4 Oct, 20:00 5:50 PM
Thanks, will check today. Best Regards, Aleksey Trush From: Nerushev,...

Gribok, Katherine
O IT безопасности! 5:45 PM
Вот и пришло время открыть занавес! Ответы на вопросы по IT безо...

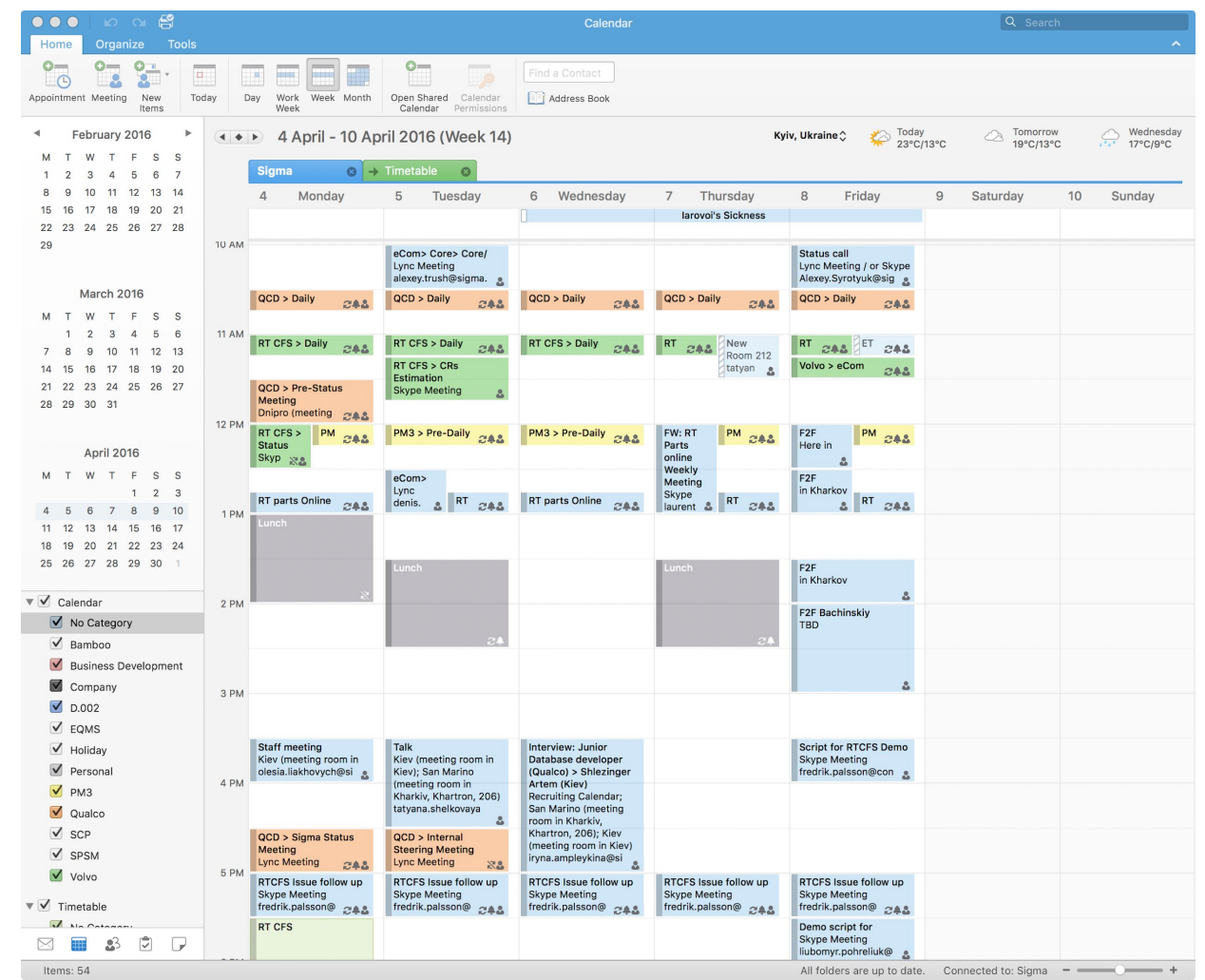
Nerushev, Denis
eCom> KT - KPI tracking - notes, Oct 3 5:44 PM
Hi colleagues Here are my actions results: 1. I sent the guidelines to you;...

Nerushev, Denis
RE: Work with architects 5:24 PM
Ну что скажете, гайз? Best Regards, DENYS NERUSHEV Project Ma...

Marukha, Anton
F2F meeting, A. Marukha - A. Bachinsky 5:20 PM

ected: 94

Items: 113



Home Organize Tools

Calendar

Appointment Meeting New Items Today Day Work Week Week Month Open Shared Calendar Calendar Permissions Find a Contact Address Book

February 2016

4 April - 10 April 2016 (Week 14)

Kyiv, Ukraine Today 23°C/13°C Tomorrow 19°C/13°C Wednesday 17°C/9°C

Sigma Timetable

| | 4 Monday | 5 Tuesday | 6 Wednesday | 7 Thursday | 8 Friday | 9 Saturday | 10 Sunday |
|-------|--|--|---|--|---|--|--|
| 10 AM | | eCom> Core> Core/ Lync Meeting alexey.trush@sigma. | | Iaroval's Sickness | Status call Lync Meeting / or Skype Alexey.Syrotuk@sig | | |
| 11 AM | QCD > Daily | QCD > Daily | QCD > Daily | QCD > Daily | QCD > Daily | | |
| 12 PM | RT CFS > Daily | RT CFS > Daily | RT CFS > Daily | RT | New Room 212 tatyana | Volvo > eCom | |
| 1 PM | QCD > Pre-Status Meeting Dnipro (meeting) | PM3 > Pre-Daily | PM3 > Pre-Daily | FW: RT Parts online Weekly Meeting Skype laurent | PM | F2F Here in | F2F in Kharkov |
| 2 PM | RT parts Online | Lunch | RT parts Online | Lunch | | F2F Bachinsky TBD | |
| 3 PM | Staff meeting Kiev (meeting room in olesia.liakhovych@si | Talk Kiev (meeting room in Kiev); San Marino (meeting room in Kharkiv; Khartron, 206) tatyana.shelkovaya | Interview: Junior Database developer (Qualco) > Shlezinger Artem (Kiev) Recruiting Calendar; San Marino (meeting room in Kharkiv, Khartron, 206); Kiev (meeting room in Kiev) iryna.ampleykina@si | | Script for RTCFS Demo Skype Meeting fredrik.palsson@con | | |
| 4 PM | QCD > Sigma Status Meeting Lync Meeting | QCD > Internal Steering Meeting Lync Meeting | RTCFS Issue follow up Skype Meeting fredrik.palsson@ | RTCFS Issue follow up Skype Meeting fredrik.palsson@ | RTCFS Issue follow up Skype Meeting fredrik.palsson@ | RTCFS Issue follow up Skype Meeting fredrik.palsson@ | Demo script for Skype Meeting lubomyr.pohreliuk@ |

Calendar

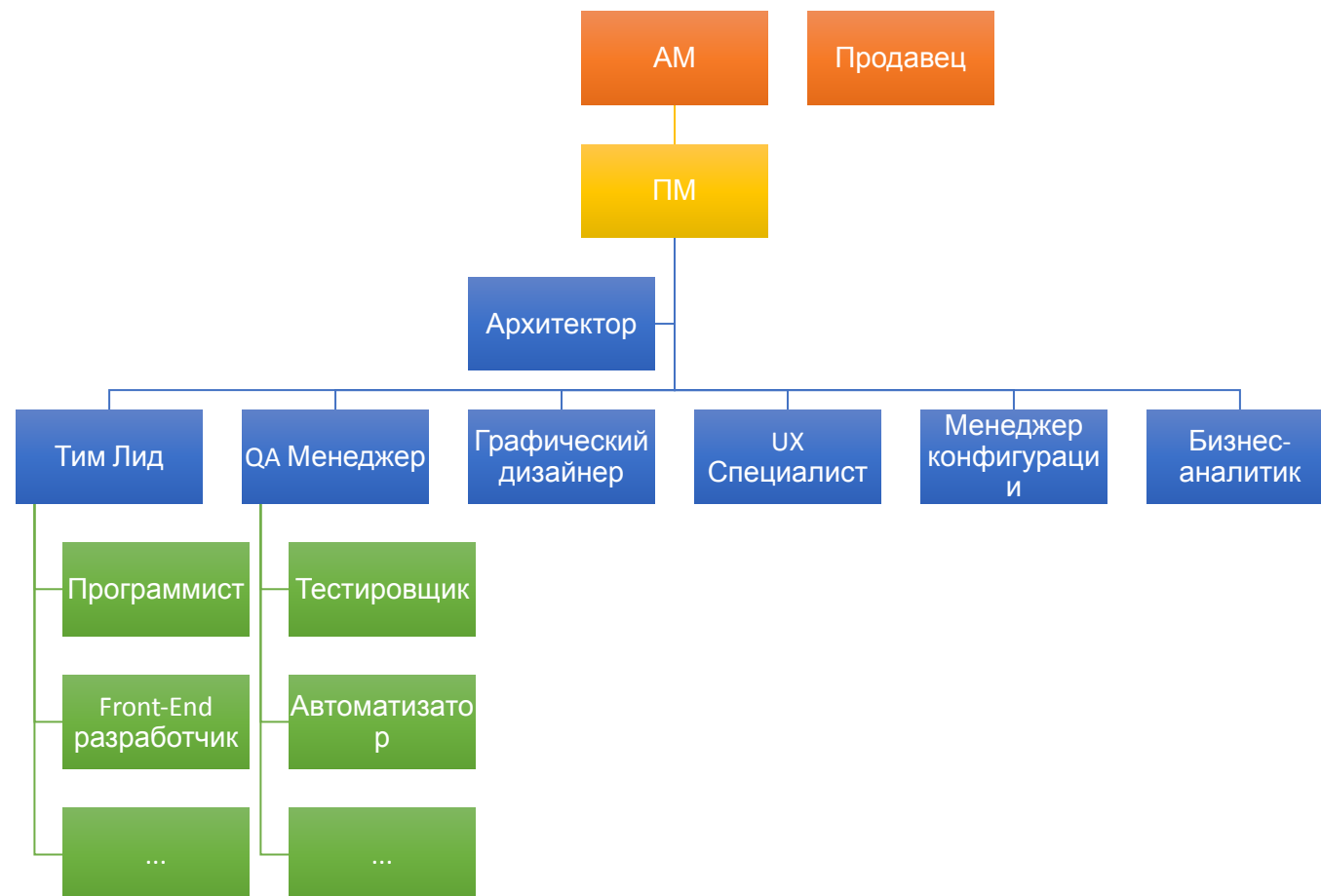
- No Category
- Bamboo
- Business Development
- Company
- D.002
- EQMS
- Holiday
- Personal
- PM3
- Qualco
- SCP
- SPSM
- Volvo

Timetable

Items: 54

All folders are up to date. Connected to: Sigma

Наша IT команда



Как делегировать?



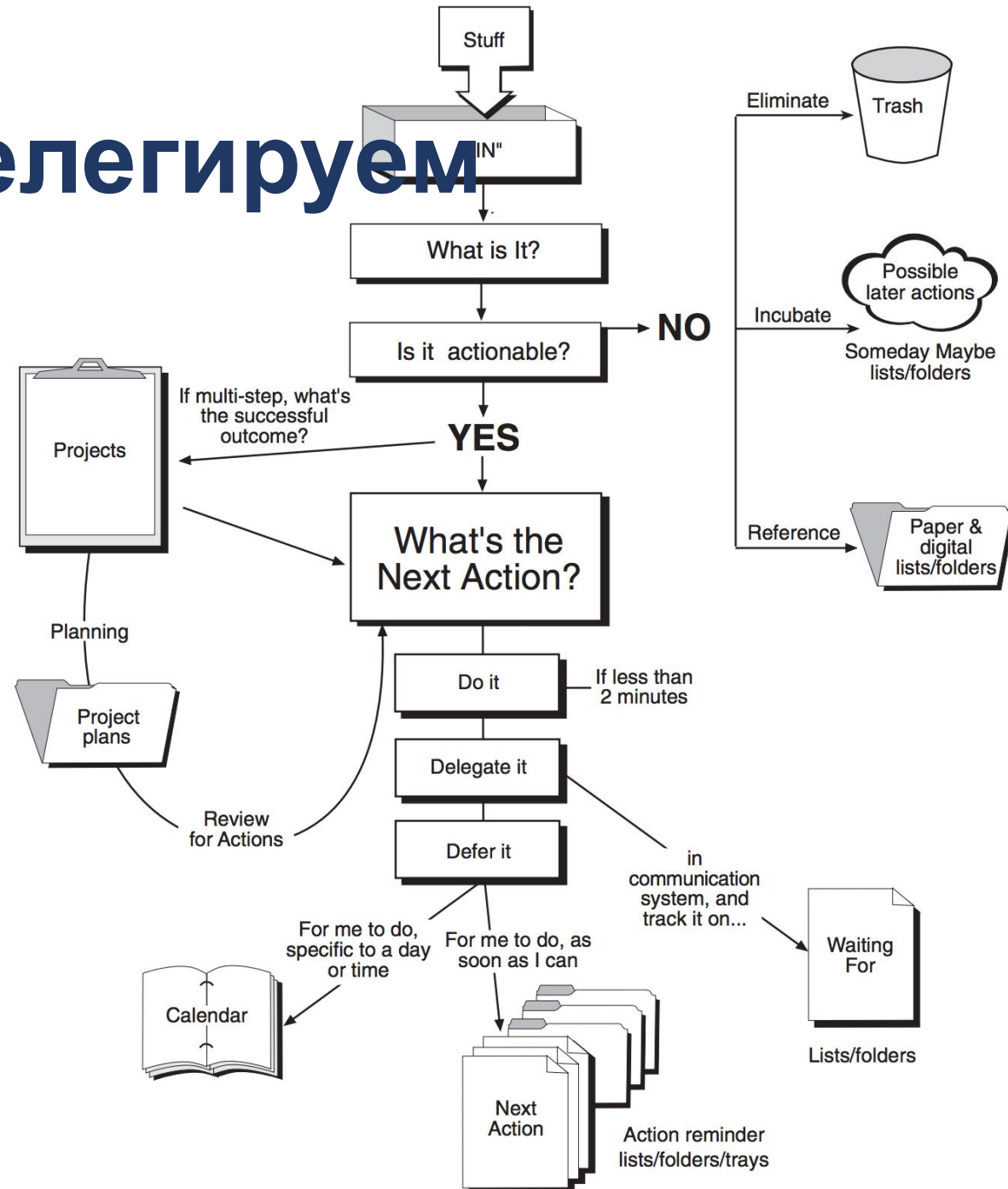
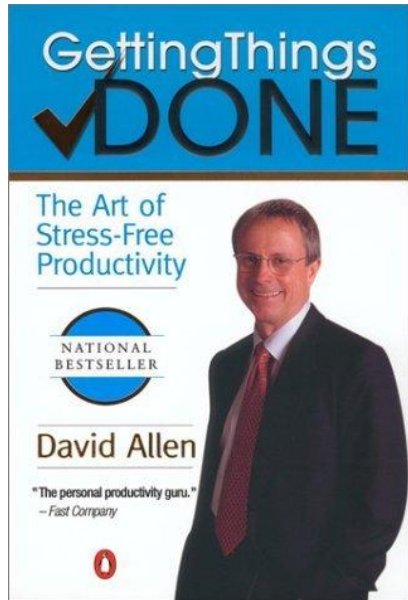
Как делегировать? Планируем

- А что делегировать?
 - А что интересно ребятам?
 - А на что я трачу время?
 - А как это будет работать?
 - ...
 - Не забываем про ad hoc задачи!

Что мы (не-) делегируем



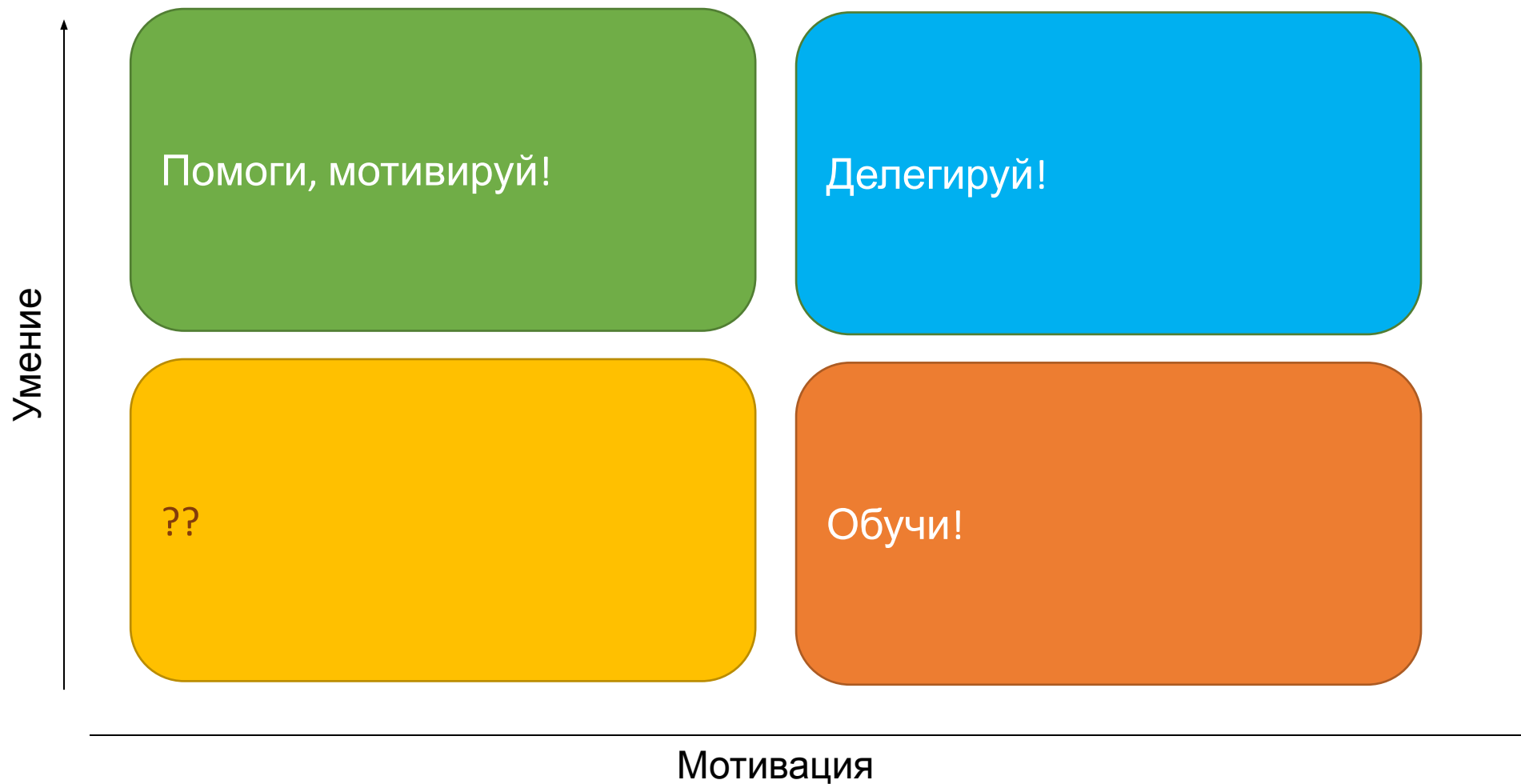
Что мы (не-) делегируем



Как делегировать? Планируем

- Зоны интереса, сильные и слабые стороны...
 - Наблюдаем
 - Назначаем О2О со ВСЕМИ членами команды
 - Спрашиваем об ожиданиях, текущих задачах... получаем обратную связь
 - Уточняем свои наблюдения
 - Выявляем ближайшие зоны развития и мотивационные факторы

Кому?



Что мы НЕ делегируем

- Стратегия, определение целей
- Мотивация
- Решение конфликтов
- Срочные и важные задачи
- Слишком рискованные задачи
- Личные дела
- Задачи, для которых нет полномочий (у обоих)

Ставим Задачу

- Наш план:
 - «Послушай, я думаю, я могу тебе доверить этот ответственный кусок работы...»
 - «Это важно, потому что ...»
 - «Тебе это интересно, ты сможешь помочь?»
 - ...
 - SMART
 - ...
 - «Давай я покажу как я обычно это делаю!»
 - ...

Обучаем

1. Я делаю – ты смотришь
2. Мы делаем вместе
3. Ты делаешь – я смотрю
4. Ты делаешь
 - ...
 - «Думаю, ты готов. Если что – я рядом!»
 - ...

Поддерживаем

- Ошибки будут
«Mistakes are forgiven as long as they are corrected and not done again»
- Обучай, не наказывай!
- Не ожидайте, что все будет выполняться так, как Вы привыкли!

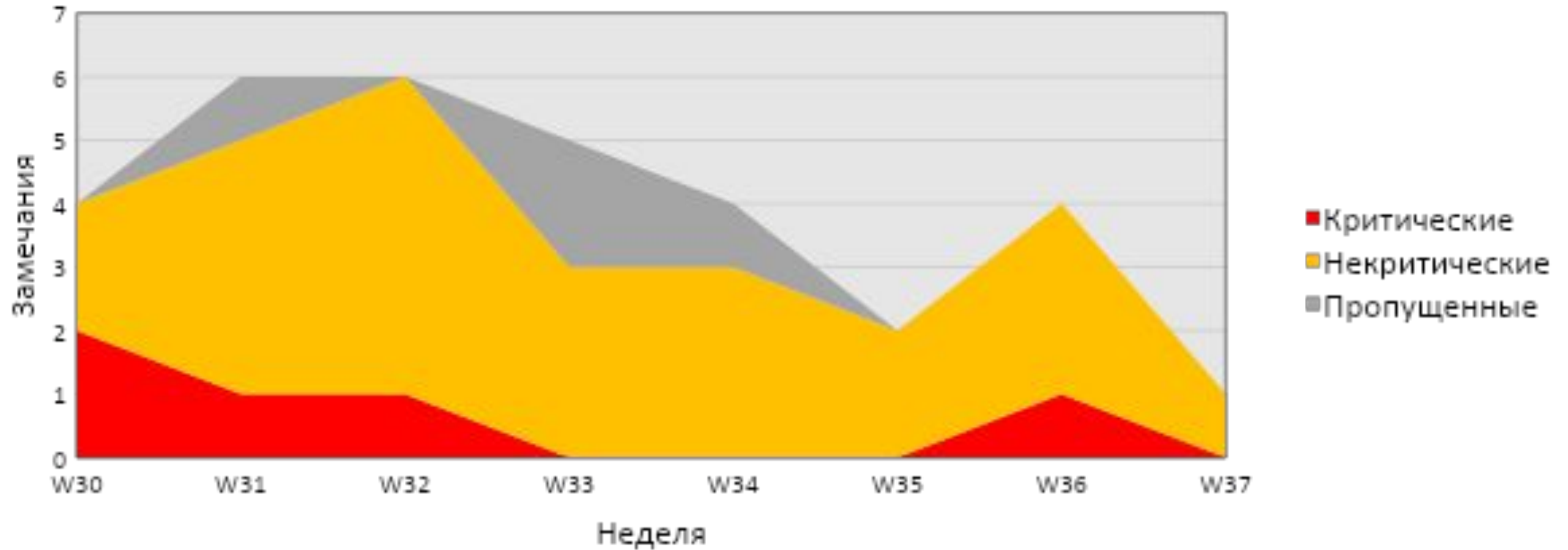


Контроль

- Дайте возможность сотруднику предложить систему контроля
 - «Что мы проверяем,»
 - «Как часто?»
 - «Что делаем, в случае если ... ?»
- Без системы контроля делегирование не работает!

Контроль. Пример: подготовка статуса отчета

Количество замечаний к отчету



Обратная связь

- Люди хотят выполнять свою работу хорошо!
- Вы должны вознаграждать за хорошую работу
- Вы должны честно говорить о недостатках
- Убедитесь, что сотрудник по прежнему мотивирован

Что делать, если что-то пошло не так?

- Работаем над ошибками. Дайте возможность высказаться.
- Вносим изменения и пробуем еще.
- 2-й провал – нужно (скорее всего) забирать задачу
 - Будьте открыты
 - Сотрудник же знал о критериях успешности?
 - Сотрудник должен быть мотивирован продолжать работать
 - Есть же другая работа?
 - ...
 - Возвращение к вопросу через время

Что мы можем делегировать в реальной жизни?

- Принятие технических решений
- Взаимодействие с технической командой заказчика
- Бизнес-анализ
- Управление командами (холакратия)
- Административную рутину

Почему это все НЕ работает?

- Вы не ставите четких задач
- Те, на кого Вы делегируете не умеют выполнять эти задачи
- У них нет возможности выполнять эти задачи
- Они не хотят эти заниматься
- Недостаточно полномочий
- Вы не знаете, как проконтролировать
- Вы занимаетесь микроменеджментом
- Вы забрали задачу обратно не объяснив причины!

Некоторые особенности делегирования

- HALO эффект
- Обратное делегирование

Обратное делегирование

Обезьянки на Вашей спине

- У нас проблема с ...? – дай мне время подумать
- Ок, вышлите мне информацию...
- Когда потребуется помощь, напишите мне
- Есть для тебя работа. Я набрасываю тезисы, и мы встретимся

Правила ухода за обезьянами

- Обезьянок следует кормить или пристреливать
- Численность стаи должна быть в пределах, которые менеджер способен обслуживать
- Обезьянок следует кормить строго по расписанию
- Обезьянок следует кормить в режиме личного общения или по телефону
- Каждой обезьянке должно быть назначено время следующего кормления

Мы рекомендуем

- <https://hbr.org/1999/11/management-time-whos-got-the-monkey>
- <http://habrahabr.ru/company/stratoplan/blog/220793/>
- <https://www.coursera.org/learn/smart-growth-strategy-2/>
- <http://www.projectmanagement.com/articles/316623/From-Trust-to-Delegation>
- <http://www.projectmanagement.com/blog-post/20491/To-Open-the-Gate--Delegate>
- Peopleware, Tom DeMarco and Timothy Lister
- «8 ступеней руководителя», В. Тарасов
- "The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life", Warren Buffet

**Спасибо за
внимание!**

