

Управленческое делегирование

Радионов А.Е.

Аннотация. Успешное делегирование имеет решающее значение для высокой результативности управления проектами. Однако, многие люди, занимающие руководящие должности в сфере управления проектами остерегаются делегировать.

Такие люди уверены, что работа будет выполнена некачественно и не в установленный срок. Такие люди не доверяют коллегам и далеки от командной работы, они хотят выполнять большинство задач сами и контролировать работу остальных.

Однако, процесс делегирования должен быть выстроен верным образом для успеха реализации всего проекта. Управление проектом зависит от делегирования просто из-за закона распределения труда. В случае если человек или команда сфокусированы на одной или нескольких задачах, намного эффективнее будет командная реализация проекта, чем многозадачность одного, даже очень опытного специалиста по управлению проектами.

Ключевые слова: управление командой проекта, управленческое делегирование, планирование.

Радионов Артемий Евгеньевич, магистрант кафедры «Корпоративная экономика и управление бизнесом», Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, e-mail: artemij.radionov@mail.ru.

Управление командой проекта и делегирование полномочий.

Для лучшего понимания последствий и сложности процесса делегирования полномочий в условиях управления командой проекта, необходимо рассмотреть основные концепции, присущие проектированию и функционированию проектных организаций. Делегирование полномочий является одним из важнейших аспектов управленческой функции организации[4]. Организация предполагает установление и

поддержание конструктивных отношений между всеми сотрудниками, работающими над общими задачами, независимо от их подразделения или функциональной специальности. Для целей настоящего документа проект является общей задачей, охватывающей людей и ресурсы из многих дифференцированных сегментов организации. Неотъемлемой частью организации является делегирование, «делегирование полномочий от вышестоящего к подчиненному». Без делегирования нет организации. Делегирование - сложный процесс в традиционно проектируемой вертикальной организации с ее функциональным отделением, но в проектно-ориентированной матричной организации он становится более сложным. Из-за этой возросшей сложности, он часто не рассматривается или рассматривается лишь поверхностно, как фактор, имеющий потенциальное влияние на успех проекта[6]. Процесс делегирования имеет определенную структуру и содержит ряд процедур, соблюдение которых, коррелируется в прямой зависимости, с результативностью данного процесса.

Построение процесса делегирования.

Для успешного построения процесса делегирования, следует использовать следующие принципы:

1. Необходимо сформулировать желаемые результаты.
2. Установить ограничения и границы. Где находятся линии власти, ответственности и подотчетности
3. Там, где это возможно, следует включить людей в процесс делегирования. Следует уполномочить их решать, какие задачи должны быть делегированы и в какой период.
4. Необходимо сопоставить объем ответственности с объемом полномочий. Следует помнить, что делегирование некоторой ответственности возможно , в отличии от конечной.

5. Делегировать на самый низкий организационный уровень. Люди, которые ближе всего к работе, лучше всего подходят для этой задачи, потому что, они имеют самое глубокое знание деталей повседневной работы. Это также повышает эффективность работы и помогает развивать людей[6,3].

6. Обеспечение адекватную поддержки, и готовность ответить на вопросы. Обеспечение успеха проекта посредством постоянной коммуникации и мониторинга, а также предоставления ресурсов и кредитов.

7. Нацеленность на результат. Забота о том, что достигнуто, а не подробно описывайте, как должна быть выполнена работа: ваш путь не обязательно является единственным или даже лучшим способом! Позволяют человеку контролировать свои собственные методы и процессы. Это способствует успеху и доверию.

8. Избежать «Верхней делегации». Если есть проблема, не позволяйте человеку переложить ответственность за задачу на вас: попросите рекомендуемые решения, а не просто дайте ответ.

9. Создайте мотивацию и приверженность. Обсудите, как успех повлияет на финансовое вознаграждение, будущие возможности, неформальное признание и другие желательные последствия. Обеспечить признание там, где это заслуженно.

10. Установить и поддерживать контроль.

- Обсудите сроки.

- Согласуйте график контрольных точек, на которых вы будете просматривать ход выполнения проекта.

- Внесите необходимые коррективы[5].

Найдите время, чтобы просмотреть все представленные работы. При тщательном рассмотрении этих ключевых моментов до и во время процесса делегирования вы обнаружите, что делегируете более успешно.

Процесс делегирования довольно специфичен, но все же имеет ряд схожих моментов, соблюдение которых обезопасит руководителя проекта от возможных сложностей.

Сложности возникающие в процессе делегирования.

Следует выделить ряд ключевых моментов, с которыми нужно быть осторожным в процессе делегирования. Также стоит еще раз отметить, что успешное управление проектами зависит от сотрудничества и совместной работы; и надлежащее делегирование позволяет успешно выявлять эти элементы. при делегировании полномочий в роли руководителя проекта, следует опасаться следующих моментов:

1. Непонимание деятельности. Процесс управления проектами и делегирования задач, предполагает четкого представления целеполагания каждой задачи, как скоро она должна быть выполнена и чего должны ожидать исполнители данной задачи. Расплывчатые описания приводят к туманным результатам и несоблюдению сроков[6].

2. Не реалистичность установленных сроков. Установленные сроки, должны быть реалистичными и деловыми с точки зрения времени, и они должны быть реалистичными и деловыми для людей, которых выбраны, для выполнения задачи. Очевидно, что процесс делегирования должен включать в себя выбор правильных людей для правильных задач. Поскольку таланты и навыки участников команды должны быть учтены с этапа планирования. Необходимо убедиться, что люди, которым вы делегируете задачи, не будут иметь проблем с планированием или возникновением в конфликтов.

3. Не предоставление команде всей необходимой информации. Следует отмечать, кому вы делегировали задачи, в направлении любых других ресурсов, которые они могут использовать для выполнения своей

работы вовремя. Среди этих ресурсов могут быть сотрудничество и совместная работа.

4. Нет возможности доступа к руководителю проекта. Делегаты должны иметь возможность обращаться к руководителю с любыми вопросами или проблемами, касающимися проекта или их задач. Кроме того, следует привлекать их к ответственности. Следует требовать, периодических отчетов о ходе работы ваших делегатов. Однако не будьте слишком суровы. Еженедельный отчет о состоянии проекта, инструмент которого будет достаточно , в случае , если проект займет больше одной недели[1].

5. Не делегирования ответственности в случае если у вас нет возможности контролировать проект. Возможно, ситуация, при которой, большая загруженность руководителя проекта не позволяет дать четкие инструкции для поставленных задач. В такой ситуации необходимо делегировать человека в качестве контактного лица и руководителя проекта. Проект будет находиться под ответственность этого человека, чтобы быть вашей «правой рукой» и предоставить специфику команде проекта , чтобы организовать успешное сотрудничество и совместную работу. В некоторых случаях, даже надзор за проектом должен быть делегирован. В случаях когда это возможно, следует делегировать это кому-то, кто имеет опыт управления проектами или опыт работы в том типе работы, который проект требует от вовлеченных людей[5].

6. Частое вмешательство в делегированные задачи. Для личностного развития участникам проекта необходимо креативное пространство. Людям, ответственным за задачи необходимо придумывать свои собственные идеи, и даже внести предложения о том, как сделать вещи лучше. Важно то, что руководитель проекта получает желаемые результаты . Конечно, вы должны иметь последнее слово в утверждении изменений в вещах, но нет никакой необходимости быть тираническим[2].

7. Отсутствие доступа к статусу проекта. Руководителю проекта важно, обеспечить постоянный доступ к информации о том, как идут дела. Сделайте эту систему неразрушающей. Участники проекта должны иметь возможность легко записывать обновления без необходимости посещать руководителя. Тем самым команда проекта не отвлекает вас от выполнения задач , а руководитель проекта проинформирован о статусе проекта.

8. Не ведение отчетности о распределении задач. Следует, обратить внимание на все отчеты о состоянии и о ходе работы в журнале. Ведение журнала сохраняет ум руководителя ясным касательно информации о проекте[1].

9. Отсутствие внимания, к хорошему выполнению поставленной задачи со стороны сотрудников. Работники нуждаются в положительной обратной связи, когда они делают все правильно[4]. Они не только заслуживают этого, но и позитивная обратная связь помогает им сосредоточиться, повысить мотивацию и получить понимание , что им следует делать.

Таким образом, на основе анализа информации представленной ранее можно сделать вывод, что для успешного управления командой проекта и соответственно, реализации проекта, руководитель должен быть компетентен в области делегирования. Делегирование-это не простая вещь. Этот процесс требует мысли, понимания требований проекта и понимания тех, кто работает под вашим руководством. Сотрудничество и совместная работа будут обеспечены, если с самого начала будет организовано делегирование полномочий на надлежащем уровне. Посредством надлежащего делегирования проект достигнет желаемых результатов. У руководителя проекта не будет появляться необходимости микро-управления или возникновения затруднений. Все заинтересованные

стороны будут отстаивать свои интересы и проект будет выполнен в соответствии, запланированным результатам.

Литература

1. Полномочия, власть, влияние, в теории управления организацией [Менеджмент и бизнес-администрирование, №1, 2011, стр. -] - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/423251>.
2. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 576 с . URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=429976>.
3. Менеджмент. Книга 4. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах: Монография / С.Д. Резник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 319 с.. URL:<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=448652>.
4. Современные проблемы менеджмента: Монография / Под общ. ред. С.Д. Резника. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 243 с. URL:<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=428617>.
5. Делегирование полномочий - <http://mirsovetov.ru/a/miscellaneous/employment/delegation-powers.html>.
6. Мерзлякова С. Бизнес: парадоксы и эффекты делегирования? - <http://www.ludidela.ru/0011/0011-34-20.html>.