

PRACA NAD ZESPOŁEM : DELEGOWANIE ZADAŃ

Portal nf.pl | Kariera

3 lutego 2011

AVENHANSEN

Sp. z o.o.

Odpowiednie i mądre postępowanie z ludźmi z którymi pracujemy, i których zadania do wykonania zależą od nas to bez wątpliwości jeden z aspektów dobrze prosperującej firmy. Decydowanie o przyznaniu konkretnego zadania oraz konsekwentne wyciąganie wniosków z jakości wykonanej pracy, świadczących o zaangażowaniu bądź jego braku, to umiejętność którą należy opanować aby pozytywnie wypełniać rolę lidera grupy.

Brak świadomości potencjalnych możliwości swoich pracowników, zaniedbywanie ich rozwijania poprzez różnorakie kursy czy studia bądź strach przed utratą kontroli wynikającą z braku zaufania do ludzi z którymi pracujemy są potencjalnie zabójcze dla jakości wykonywanej pracy zespołu co w konsekwencji sprowadza się do zmniejszonej efektywności na rynku i zmniejszeniu sprzedaży. Manager kierujący zespołem musi wiedzieć, jak ważne jest odpowiednie delegowanie zadań w taki sposób aby każda osoba znajdująca się pod jego dyktando dokładnie wiedziała nad czym ma pracować, w jakim czasie oraz jak postępować aby pracownikowi „chciało się chcieć” dobrze wykonywać powierzone obowiązki.

Miałem okazję doświadczyć na własnej skórze proces złego delegowania zadań dla poszczególnych osób w zespole. Projekt który w założeniu miał być wykonany przez pięć osób

w końcu był napisany przez jedną. W mojej kompetencji znalazło się zebranie materiałów, przeanalizowanie ich, spisanie w kontekście zleconej pracy oraz dostarczenie na czas w wyznaczonym terminie. Wybranie złych osób do poszczególnych zadań skończyło się tym, że nie były w stanie wypełnić obowiązków, których wykonanie deklarowali. Jako lider grupy, dawałem wskazówki co do sposobu wykonania zadania, lecz nie przewidziałem bardzo ważnego czynnika – osoby które ze mną współpracowały nie potrafiły samodzielnie rozwiązać postawionych problemów. Ich umiejętności były nieadekwatne do zadania, które zostało im zlecone. Jako lider powinienem był przewidzieć, kto sprosta najcięższym zadaniom, a która osoba powinna zająć się pomniejszymi sprawami.

Zastanawiając się dziś nad aspektami grupy która odniosła sukces w trakcie prowadzenia projektu można dojść

do wniosku, że dobrze zorganizowany podział pracy jest jednym z kluczowych. Wiedza posiadana przez managera dotycząca narzędzi umożliwiających odpowiednie rozdysponowanie pracy pośród swoich podwładnych to potencjał, którego nie należy marnować. Narzędzia potrzebne do tego celu to między innymi umiejętność dostrzegania potencjału w pracowniku i umożliwienie rozwijania zdolności przez niego posiadanych. Manager powinien zacząć od siebie, sprawnie organizując czas oraz wynajdując sposoby doskonalenia zawodowego. Drugie w kolejności jest sprawienie, aby w środowisku pracy utworzyła się atmosfera chęci samowolnego rozwijania swoich kompetencji pracowniczych, poprzez wynagradzanie lub docenianie w inny sposób pracowników, którzy wykonali powierzone zadanie w bardziej niż zadowalający sposób, to jeden z aspektów działających w obie strony. Dzieje się tak, ponieważ my, jako manager bądź szef zdobywamy zaufanie do jakości (poprzez zwiększone kompetencje) wykonywanej pracy przez pracownika, i częściej zlecamy mu pracę (odciążając innych lub nas samych), a sam pracownik ma okazję do wykorzystania nowo nabytej wiedzy. Często się bowiem zdarza, że pracownik posiada wiedzę, lecz jedynie w teorii, bez możliwości praktycznego zastosowania. Jest to marnowanie sił, potencjału, czasu oraz zdolności pracownika –

bierzemy na własne barki pracę, którą z powodzeniem moglibyśmy przekazać dalej. Pracownik świadomy swojej wartości i odpowiedzialny za któryś z fragmentów projektu, przejmując zadania wykona je na zupełnie innym poziomie niż pracownik nieświadomy. Każda osoba w zespole musi przejąć globalne spojrzenie na sprawy firmy, na swoje obowiązki, na cel i misję całego przedsiębiorstwa. Manager musi umiejętnie nakreślić cel każdemu pracownikowi z osobna, w taki sposób, aby nie pozostawić żadnych wątpliwości co do zakresu obowiązków. Ponadto, aby praca szła płynnie, nikt z pracowników nie powinien mieć zleconej pracy dodatkowej, tzn. nie powinniśmy z nikogo robić kozła ofiarnego. Żadna to motywacja dla pracownika, który wiedząc że został obciążony większą ilością pracy w porównaniu do swoich kolegów i koleżanek musi spełnić kryteria swojego przełożonego. Każde delegowanie zadań musi być poparte wiedzą na temat kompetencji pracownika, a w ich kontekście wyznaczy obszar odpowiedzialności. Przeprowadzenie rozmowy z każdym pracownikiem pozwoli zebrać dane potrzebne do oceny jego przydatności. Taki wywiad środowiskowy w charakterze nieinwazyjnych rozmów pozwoli ustalić plan podziału pracy.

Delegowanie zadań jest również istotne z innego powodu. Przeciążony pracą lider, który nie potrafiąc odpowiednio rozdzielić obowiązków zajmuje się wszystkim po trochu, ale niczym konkretnie, może przynieść więcej szkody niż pożytku. Osoba taka, myśląc, że wyświadcza przysługę innym w istocie rzeczy wyrządza szkodę, patrząc na to z perspektywy długoterminowej. Gdy dana sprawa dotyczy obsługi klienta o wysokiej wartości dla firmy, skończy się to może utratą zaufania do naszej marki. Osoba, której powierzyliśmy zadanie zajęcia się danym kontrahentem powinna wiedzieć, jak prowadzić współpracę na zadowalającym poziomie, co przejawia się między innymi właśnie w delegowaniu mniejszych zadań odpowiednim osobom. Projekt wykonany na czas, bez żadnych opóźnień dobrze świadczy o naszym przedsiębiorstwie.

Gdy manager zajmujący się delegowaniem zadań rozdysponuje je kompetentnym osobom, następuje moment, gdy musi na

bieżąco kontrolować i sprawdzać jakość wykonywanej pracy. Złym sposobem prowadzenia kontroli nad pracownikiem jest wywoływanie w nim poczucia osaczenia prowadzącego do stresu. Pracownik czujący bat nad głową, jest mniej efektywny niż osoba która może liczyć na pomoc z góry od swojego przełożonego. Manager musi rozumieć, że pracownik jest tylko i wyłącznie człowiekiem, który może przechodzić różne okresy w życiu – i to w kontekście między innymi tej wiedzy powinna prowadzona być kontrola. Ponadto, kontrola nad przebiegiem wykonywania poszczególnych zadań powinna mieć charakter ogólnego planu, w stronę którego pracownik może się zwrócić o pomoc. Manager powinien bowiem posiadać globalne spojrzenie na cały proces – natomiast pracownik dostarcza szczegółów z przebiegu pracy nad danym fragmentem.

Dobrze zorganizowana i umiejętnie prowadzona przez doświadczonego managera komórka firmy przyniesie przedsiębiorstwu wiele korzyści. Z tego powodu, nie wolno odkładać na później zwiększania świadomości i kompetencji naszych współpracowników. Jednak należy pamiętać, że początek tej drogi znajduje się w nas samych – to my musimy pokazać, że zależy nam na osiągnięciu sukcesu i dajemy przykład, jak ten sukces osiągnąć. Tworzymy atmosferę w środowisku w którym pracujemy zachęcającą do samodoskonalenia, poprzez obdarzenie zaufaniem innych.