

АЛГОРИТМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАДАНИЙ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА

Бачило Е. Г.

Факультет информационных технологий и управления, Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники
Минск, Республика Беларусь
E-mail: e_bachilo@mail.ru

Объектами исследования являются методы и алгоритмы распределения заданий среди сотрудников отдела. В данной статье рассматриваются существующие методы делегирования заданий, ролей и ответственностей сотрудникам, а также виды календарного планирования. Цель состоит в том, чтобы проанализировать существующие методы делегирования и виды календарного планирования для разработки на их основе улучшенного алгоритма распределения заданий и получения календарного плана.

ВВЕДЕНИЕ

Делегирование – это такая организация работы, при которой руководитель распределяет между своими подчинёнными конкретные задания; это также передача подчинённому задачи или действия из сферы действий руководителя вместе с необходимыми полномочиями. Со временем повышается ценность только одного ресурса – человеческого. Ценность сотрудников может расти в зависимости от того, как ими руководят и как используют их способности. Делегирование полномочий побуждает сотрудников стремиться достичь большего, добиваться весомых результатов и пользы для компании [1].

I. МЕТОДЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Рассмотрим пять основных методов делегирования заданий сотрудникам отдела.

Матрица Эйзенхауэра относится скорее не к методам делегирования, а к методам классификации задач для делегирования. Однако, на основании такой классификации задач уже можно сказать, как и что лучше делегировать. Матрица Эйзенхауэра, представленная на рисунке 1, представляет собой четыре квадранта, основанием которых служат две оси – ось важности (по вертикали) и ось срочности (по горизонтали). Смысл матрицы Эйзенхауэра заключается в том, чтобы научиться грамотно распределять все дела, отличать важное от срочного, несрочное от наименее важного, а также по максимуму сокращать время на занятие любыми делами, выполнение которых не даёт никаких существенных результатов [2].

| | СРОЧНО | НЕ СРОЧНО |
|----------|--------|-----------|
| ВАЖНО | A | B |
| НЕ ВАЖНО | C | D |

Рис. 1 – Матрица Эйзенхауэра

Упрощённая версия алгоритма делегирования состоит из следующих шагов:

- Шаг №1. Руководитель делает всё сам;
- Шаг №2. Руководитель проводит предварительную подготовку сотрудника;
- Шаг №3. Сотрудник выполняет знакомые действия частично самостоятельно;
- Шаг №4. Руководитель разрешает возникающие проблемы, по итогам разбора дополняет правила и примеры;
- Шаг №5. Руководитель оценивает: может ли в дальнейшем сотрудник выполнять этот этап самостоятельно? Если «Нет», то перейти на «Шаг №2» или «Шаг №3». Если «Да», то перейти на «Шаг №6»;

Шаг №6. Сотрудник выполняет этап самостоятельно;

Шаг №7. Плановый контроль со стороны руководителя и сбор информации по возникающим проблемам и отклонениям.

Режиссёрская версия алгоритма делегирования представляет собой расширенную версию предыдущего метода с добавлением понятия «класс событий» [3].

Пятиступенчатый метод применяется в случаях сложного и нового задания и имеет следующие ступени:

1. Подготовить сотрудника;
2. Объяснить задачу;
3. Показать, как делать работу;
4. Доверить сотруднику выполнение работы под наблюдением и корректировать его;
5. Передать сотруднику работу целиком и контролировать его.

Схема пяти шагов применяется, если сотрудник новый, т.е. неизвестны его способности. Он состоит из следующих пяти шагов:

1. Смотри, как делаю я;
2. Спроси, как сделать, и делай под моим контролем;
3. Предложи, как сделать, и делай под моим контролем;
4. Предложи план, сделай, отчитайся;
5. Сделай, отчитайся.

Помимо методов делегирования заданий существуют методы делегирования ролей и ответственностей, которые также необходимо учитывать. Рассмотрим некоторые из них.

Методологию RACI можно описать с помощью таблицы (таблица 1).

Таблица 1 – Методология RACI

| | |
|--------------------------------|--|
| «R» Исполнитель (Responsible) | Лежит ответственность за выполнение поставленной задачи |
| «A» Утверждающий (Accountable) | Перед ним производится отчет о полученном результате, имеются полномочия, как принимать, так и отвергать предложения, накладывая на них вето |
| «C» Консультант (Consulted) | Консультация и согласование принимаемых решений, характеризуется двусторонней связью между подразделениями |
| «I» Информированный (Informed) | Поступает конечная информация о проделанной работе, характеризуется односторонней связью |

Методология RAEI также представлена таблицей (таблица 2). Его автор Ицхак Адизес выделяет четыре управленческие роли.

Таблица 2 – Методология RAEI

| | |
|-------------------------------|--|
| «P» Производитель результатов | Получение результатов |
| «A» Администратор | Слежение за соблюдением установленных правил, организация процесса выполнения задания, поддержание порядка |
| «E» Предприниматель | Активное создание нового и развитие существующего |
| «I» Интегратор | Умение формировать общие цели и ценности по ключевым вопросам |

Методология «Функционер» и «Развитийщик» основана на двух классификациях. Различают следующие типы исполнителей: «генератор идей», «развитийщик»; «функционер», «человек процедур»; смешанный тип; универсал. Среди задач различают следующие задачи: «функциональная»; инновационная, «новая»; задача, требующая модернизации. Руководителю важно достичь баланса между сотрудниками «развитийщиками» и «функционерами».

II. ВИДЫ КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Задачами календарного планирования являются составление и корректировка расписа-

ния, в котором работы, выполненные различными организациями, увязываются во времени между собой и с возможностями их обеспечения различными видами материально-технических и трудовых ресурсов [4].

Календарный план по *диаграммам Ганта* определяет продолжительность работ, даты (сроки) их начала и окончания, резервы времени и величины ресурсов, необходимых для выполнения работ и проекта в целом.

Планирование по срокам является не отдельным методом календарного планирования, а частью планирования по диаграммам Ганта.

Объемно-календарный план строится путем последовательного нанесения на график соответствующих упорядоченных работ по отдельным операциям с фиксацией их длительности. Данное планирование не требует построения сетевого графика, однако, для него необходима интегрированная система ERP, показывающая взаимосвязь работ [5].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании рассмотренного материала предполагается построить алгоритм делегирования, который будет являться синтезом метода делегирования заданий и метода делегирования ролей и ответственностей. С помощью диаграмм Ганта будет построен календарный план как наиболее наглядный и информативный вид календарного планирования. После чего с помощью теории массового обслуживания будет сформулирована задача для имитации. Эффективность предлагаемого автором алгоритма предполагается проверить с помощью имитационного моделирования с использованием системы моделирования дискретных процессов GPSS World.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трейси, Б. Делегирование и управление / Б. Трейси // Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 144 с.
2. Гений, А. Высокоэффективный тайм-менеджмент по Матрице Эйзенхауэра / А. Гений // Издательство: АСТ, 2016. — 320 с.
3. Пошаговый алгоритм делегирования задач подчиненным от А до Я [Электронный ресурс] / Открытая студия. — Москва, 2016. — Режим доступа: <http://openstud.ru/blog/for-businessmen/delegation-algorithm/> — Дата доступа: 26.06.2019.
4. Киселев Э. В. Календарное планирование в управлении качеством: Учебное пособие / Э. В. Киселев // Издательство: РГТА, 2003. — 71 с.
5. Методы планирования материальных потребностей [Электронный ресурс] / LearnLogistic. — Екатеринбург, 2009. — Режим доступа: <http://learnlogistic.ru/metody-planirovaniya-materialnyh-potrebnostej/> — Дата доступа: 13.06.2019.