

Делегирование полномочий

Кожаскина Светлана Олеговна

Научный сотрудник научно-исследовательского отдела

В образовательной организации руководитель оказывается в такой ситуации, что каждодневные незапланированные, но, в то же время неотложные заботы, проблемы все дальше отодвигают важные, касающиеся непосредственно управленческой деятельности, дела. Часто инструментом управления, выступающим в роли «последней надежды», становится делегирование, которое, к сожалению, и применяется как «последняя надежда», то есть тогда, когда руководитель уже перегружен работой.

Для того чтобы стать успешным руководителем, делегировать полномочия просто необходимо, но важно научиться это делать.

Отметим, что при делегировании сотрудникам не просто дается задание, а предоставляются необходимые средства для его выполнения.

Делегирование улучшает деятельность руководителя и подчиненных, а именно: дает высокие результаты, оставляя время для более важной работы; создает знающих сотрудников; повышает их инициативность, квалификацию и уверенность в себе; позволяет наблюдать сотрудников в действии и обучать тогда и там, когда и где это нужно; расширяет сферу ответственности сотрудников, так как теперь она распространяется не только на результаты персональной работы, но и на результаты работы других, таким образом, ценность такого человека в организации возрастает.

Важно понимать, что делегирование не означает освобождения от ответственности и подотчетности вышестоящему руководителю, а также снятия с руководителя ответственности за принятое решение.

Для правильного делегирования руководителю необходимо знать следующие особенности:

- что и кому делегировать;
- объемы полномочий, которые можно делегировать для выполнения той или иной работы;
- как осуществлять контроль над использованием делегированных полномочий;
- те виды работ, которые могут быть делегированы;
- те, которые по тем или иным причинам делегированию не подлежат (так, нельзя делегировать дела, возникающие в связи с опасностью, моральными проблемами, конфликтными ситуациями, специфические задания, работы, которые могут быть выполнены только при квалификации управленца).

Также хотелось бы отметить, что есть некоторые вопросы, решение которых можно и даже нужно делегировать родителям обучающихся. Именно они, зная своего ребенка в большей степени, смогут более эффективно разрешить тот или иной вопрос.

Для эффективного делегирования, безусловно, руководителю нужно знать правила делегирования и уметь пользоваться ими.

Итак, ясные инструкции — необходимая составляющая делегирования, которая позволяет подчиненным точно понять, чего от них ожидают. Безусловно, делегирование должно подкрепляться предоставлением сотруднику достаточных полномочий для выполнения работы, при этом он должен быть наделен ответственностью за результаты и последствия. Руководитель образовательной организации должен правильно выбирать людей, убедившись, что человек не работает выше или ниже своего потенциала.

Еще одним правилом делегирования полномочий является обеспечение «открытости» линий коммуникации с целью поддержания двустороннего потока информации. Безусловно, управленец для повышения эффективности делегирования полномочий должен создать правильную систему контроля для того, чтобы быть информированным как об ошибках, так и о прогрессе исполнителя. При делегировании руководитель должен развивать уверенность в себе сотрудников и желание принимать делегирование, награждая тех, кто успешно выполняет порученные задания.

Как и для любого процесса, для делегирования необходимо создать условия, повышающие его эффективность. К ним относятся:

- обладание исполнителями достаточным опытом, знаниями, пониманием проблемы;
- заинтересованность, добровольное принятие людьми на себя обязанностей и ответственности;
- благоприятный морально-психологический климат в коллективе, взаимопонимание и доверие между руководителями и исполнителями;
- равномерное распределение заданий, оптимизация их объема, четкое разграничение участков работы;
- недопустимость излишнего вмешательства со стороны руководителя, поощрение самостоятельности и инициативы;
- ориентация в первую очередь на молодых сотрудников.



Какую из названных моделей будет использовать руководитель в своей деятельности, безусловно, решает он сам, так как это зависит от особенностей членов коллектива организации, от типа взаимоотношений руководителя и сотрудников, от отношений между сотрудниками.

Делегирование полномочий и ответственности предполагает, что руководитель:

- четко разграничивает сферу своей ответственности и исполнителя;
- определяет ситуации, в которых работники могут принимать решения сами, определяет лиц, с которыми исполнителю разрешается контактировать лично, минуя непосредственного начальника.

Делегирование полномочий как один из важных компонентов управленческой деятельности имеет довольно весомые плюсы. Итак, делегирование: уменьшает иерархичность; приближает принятие решений к месту реализации, повышает

их качество, гибкость, оперативность; предотвращает потери времени на ожидание следующих указаний; улучшает морально-психологический климат в коллективе; способствует обучению персонала, подготовке кадрового резерва.

Рассмотрим аспекты, которые свидетельствуют о выгоде от делегирования полномочий для двух сторон образовательных отношений.

Руководители освобождаются от текучки и могут заняться решением наиболее сложных и важных проблем, а также получают возможность рациональнее распределить нагрузку среди подчиненных, выявить среди них помощников и возможных преемников.

Для сотрудников создаются условия, позволяющие проявить инициативу и самостоятельность; продемонстрировать имеющиеся у них способности, знания, опыт, а также приобрести новые; развить себя как личность; повысить свой престиж; создать стартовую площадку для дальнейшего продвижения по служебной лестнице; получить большую удовлетворенность от работы.

Как у любого управленческого процесса, у делегирования полномочий есть как плюсы, так и минусы. Отметим причины, по которым руководитель не пользуется делегированием полномочий.

1. Непонимание важности делегирования и отсутствие четкой политики в этом вопросе.
2. Существующие авторитарные традиции в организации.
3. Неуверенность руководителя в себе, его недостаточная компетентность, неумение определить объект делегирования.
4. Отсутствие времени для постановки подчиненным задач, помощи и контроля.
5. Боязнь потерять место, власть, престиж, любимое дело, которому отданы многие годы, прослыть бездельником.
6. Неспособность рисковать, неуверенность в возможности подчиненных, боязнь нести ответственность за их неудачи.
7. Опасение конфликтов с исполнителями в случае возложения на них дополнительных обязанностей.

Также назовем причины уклонения подчиненных от принятия полномочий: нехватка знаний, некомпетентность; неуверенность в себе; страх ошибиться; боязнь оказаться умнее руководителя; перегрузка другими обязанностями; недостаток информации; фиктивное делегирование, то есть передача тех полномочий, которые исполнитель давно уже имеет.

Предлагаем следующие рекомендации для руководителей образовательных организаций:

- передавайте свои полномочия по возможности целиком, а не частично (сотрудник должен понимать всю задачу);
- при необходимости руководителю следует поддержать того, кому делегировали задачу. Любой сотрудник, даже самостоятельный и компетентный, нуждается в поддержке начальника;
- делегируйте непосредственно сотруднику, не передавая информацию через третьих лиц;
- делегировать полномочия нужно заранее, а не в последний момент, когда уже у руководителя нет времени и сил для их самостоятельного решения. Поэтому, составив план на день, определите те задачи, которые вы будете делегировать;
- в случаях когда сотрудники совершают ошибки в выполнении делегированных

- функций, объективно разбирайте существо дела, суть ошибки, а не личностные качества, недостатки и просчеты подчиненного. Старайтесь критиковать осторожно, требовать не извинений, а объяснений причин, которые привели к ошибке, и конструктивных предложений по исправлению положения;
- нежелательно поручать одну и ту же работу для надежности двум сотрудникам, не оповещая их об этом. Это может привести к конфликту между начальником и подчиненным, а также нарушить доверительные отношения между сотрудниками;
 - делегировать задачу нужно не тому, кто хочет, а тому, кто может и способен ее решить.

При делегировании задания, особенно если оно сложное и новое, необходимо подготовить сотрудника (мотивировать), затем объяснить задачу (то есть дать подробную инструкцию). Безусловно, мотивированность сотрудника повысится, если показать образец выполнения работы (то есть как выполнять и что должно получиться в результате), далее предложить сотруднику выполнение работы под наблюдением и с корректировкой его действий, а затем передать ему работу целиком, оставив за собой только контроль.

Конечно, в управленческой практике приведенные критерии эффективного делегирования не так просто использовать. Но все же каждый руководитель, прежде чем делегировать полномочия, должен ответить, в первую очередь себе, на следующие простые, но очень важные вопросы:

- Что вообще нужно делать?
- Каким должен быть конечный результат или какова цель делегированного задания?
- Каких трудностей следует ожидать?
- Кто является наиболее подходящей кандидатурой для выполнения этой задачи?
- Кто должен помогать при ее выполнении?
- Почему вообще необходимо выполнять ту или иную задачу/деятельность?
- Что произойдет, если работа не будет сделана полностью?
- Какие методы и способы следует применять при выполнении задачи?
- На какие нормативные документы (предписания, инструкции) следует обратить внимание?
- Какие инстанции и подразделения надлежит проинформировать? Какими могут быть затраты?
- Какие вспомогательные средства могут и должны быть использованы? Какие документы могут понадобиться?
- Когда следует начать работу? Когда ее нужно завершить (сроки)?
- Какие промежуточные сроки должны быть соблюдены?
- Когда сотрудник должен проинформировать меня (руководителя) о положении дел?
- Когда я (руководитель) должен проконтролировать ход выполнения задачи?

Безусловно, при делегировании полномочий, даже при соблюдении необходимых условий, можно выделить типичные ошибки.

Во-первых, неумение руководителя инструктировать сотрудника. А ведь именно от того, как точно понял подчиненный задание, зависит, справится ли он с его выполнением или нет.

Во-вторых, применение руководителем фиктивного делегирования. Здесь мы имеем в виду следующую ситуацию: когда делегируются те задачи, функции и полномочия, которые подчиненные уже имеют в силу их должностных обязанностей.

Также существует ошибка в выборе делегата. Соблюдение руководителем правил делегирования сведет возможность и последствия этой ошибки к минимуму.

Довольно частой ошибкой при делегировании полномочий является ориентация не на дело, а на личность. Но нужно помнить, что ворчливость, несдержанность, излишняя эмоциональность в делегировании недопустимы. Здесь важны такие качества, как хладнокровие, ровные отношения с сотрудниками организации.

Ошибочным является делегирование функций и полномочий группе сотрудников без определения индивидуальной ответственности. В этом случае руководителю трудно проконтролировать кого-либо за выполнение задания, так как ответственного нет. И, безусловно, человек, получив задание, но не получив полномочий и ответственности, будет выполнять работу не в полную силу.

Среди типичных и наиболее опасных ошибок можно отметить перепоручение подчиненным функции руководства. Нельзя забывать о том, что делегирование полномочий не предполагает передачи координирующей функции руководителя. Делегирование облегчает работу руководителя, но не снимает с него обязанности принимать окончательное решение.

Итак, делегирование — это не способ уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющего повысить его эффективность. Поэтому опытный руководитель, принимая во внимание правила делегирования, а также создавая необходимые условия, организует свою деятельность и деятельность сотрудников на высоком уровне.

Отзывы экспертов

«Хорош тот руководитель, который, покидая школу на пару дней, спокоен за нее. Значит, хорошо воспитал коллектив. Очень важно уметь делегировать некоторые функции, не совершая ошибок, прописанных автором. Раньше я переживала, если в мое отсутствие мои заместители меня не беспокоили. Боялась за авторитет, вроде как и не нужна никому. Сейчас, возвращаясь в школу после командировок, спрашиваю, как дела, и на меня выливается поток информации. Заместители решали первоочередные проблемы без меня, а вопросы, требующие личного внимания руководителя, переносили на время, когда я вернусь. Так что делегирование — это важная наука, которую следует выучить и применять на практике. Кроме того, это освобождает время руководителя для не менее важных дел. А это ведет к прогрессу и развитию ОУ».

«Поговорка „хочешь сделать хорошо — сделай сам“ директору школы явно не в помощь. Если ее придерживаться, то бюрократическая дурь вначале вас задавит, а затем и похоронит. Поэтому, если вас недавно назначили на должность руководителя образовательного учреждения, этот текст — ваш

пропуск в должность».

«Делегирование полномочий это „времяемкий“, эмоционально-стрессовый процесс, подчас требует в 2–3 раза больше усилий, чем непосредственное выполнение своих обязанностей. Но это только поначалу. А потом это входит в привычку. И прошу: не забудьте про материальное стимулирование».

«Очень актуально! Особенно тем, кто работает по принципу „от работыдохнут кони, ну, а я бессмертный пони“. Короче, это я про себя! Когда пришло понимание, что и как нужно делегировать, была набита масса шишек и завалена куча дел. Делегирование — это то еще искусство. Но ему нужно научиться для того, чтобы через 3–5 лет не произошло профвыгорание именно как управленца».

 **ДИРЕКТОРИЯ**

<http://www.direktoria.org>

© Информационная система «Директория», 2016

© Директор школы №6 (209), 2016