

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

О.В. Чурсинова, канд. психол. наук, доцент

Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования
(Россия, г. Ставрополь)

DOI:10.24412/2500-1000-2022-4-4-164-166

Аннотация. В данной статье представлен анализ понятия «делегирование полномочий», рассматриваются его основные преимущества, модели делегирования полномочий, форматы передачи информации в процессе делегирования, причины сопротивления и саботажа делегированию как со стороны подчиненных, так и со стороны руководителей образовательной организации.

Ключевые слова: делегирование полномочий, руководитель, подчиненный, сопротивление делегированию, делегирование задач, делегирование ответственности.

В современном непостижимом ВANI-мире, непостижимости, нелинейности, неопределенности руководитель образовательной организации как никогда не может один выполнять все функции и решать, возникающие проблемные ситуации самостоятельно. Это связано с большим объемом информации, дефицитом времени, отсутствием опыта, разнообразием и специфичностью возникающих проблем. Все это указывает на важность делегирования полномочий как ведущей компетенции современного руководителя.

Делегирование полномочий рассматривается как двусторонний процесс, инициируемый руководителем с согласия подчиненного с целью расширения их прав и обязанностей [1].

Эффективность делегирования полномочий зависит от ряда условий. Одним из важнейших является наличие компетентных подчиненных, способных самостоятельно решать делегированные им задачи.

Несмотря на значимость и важность делегирования руководитель сталкивается с определенными сложностями, связанными с комплексным характером процесса делегирования. Руководитель должен уметь четко формулировать задачи, принимать решения, обладать определенным уровнем эмоционального интеллекта, владеть методиками мотивирования подчиненных [2].

В качестве средства децентрализации управления делегирование полномочий просто незаменимо.

Неумение и нежелание делегировать полномочия оборачивается чрезмерной нагрузкой руководителя не важными и не срочными задачами. Подчас можно столкнуться и с обратным явлением, когда излишнее делегирование чревато отказом от власти.

Делегирование полномочий позволяет руководителю передавать решение менее значимых задач подчиненным, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль результатов, общее управление организационной системой.

Рассмотрим две основные модели управления делегированием полномочий:

- делегирование задач. Перед подчиненными ставятся задачи и ожидается проявление инициативы в поиске путей их решения. Руководитель при этом сохраняет за собой ответственность и осуществление контроля за выполняемой задачей;

- делегирование ответственности. Подчиненному предоставляется свобода в поиске путей решения задач, а также возможность самостоятельно принимать решения и определять круг лиц, с которыми они могут контактировать, минуя непосредственного руководителя [3].

А. Фридман выделяет шесть основных форматов передачи информации от руко-

водителя к подчиненному в процессе делегирования полномочий [4]:

1. Делегирование в формате вопроса, когда руководитель обращается к сотруднику с открытым вопросом о том, что можно предпринять в данной ситуации. Такой формат эффективен, если сотрудник достаточно компетентен.

2. Делегирование в формате идеи, когда руководитель сообщает сотруднику, что есть перспективная идея и предлагает заняться ее воплощением.

3. Делегирование в формате тезисов.

4. Делегирование в формате результата. Обращаясь к подчиненному, руководитель описывает параметры целей предстоящей работы. На данном этапе руководитель ориентируется на технологию постановки цели SMART в соответствии с которой цель должна быть конкретной, диагностируемой (измеримой), значимой, ограниченной во времени, реальной.

5. Делегирование в формате задачи. Подчиненному описывается результат и необходимые действия для его достижения.

6. Делегирование в формате инструкции.

Выбор формата делегирования будет зависеть от ряда факторов: личностные качества сотрудника (исполнительность, лояльность), опыт, уровень компетентности и др.

В ряде случаев делегирование неэффективно вследствие проявления сопротивления как со стороны руководителя, так и со стороны подчиненного.

К причинам сопротивления руководителя можно отнести:

- непонимание важности делегирования;
- неуверенность в себе;
- отсутствие доверия к подчиненным;
- уверенность в собственной незаменимости;
- перфекционизм;
- гиперответственность;
- нехватка времени и желания для объяснения делегируемых задач;
- боязнь потерять место, власть, престиж, любимое дело, которому отданы многие годы, прослыть бездельником;

- склонность к гиперконтролю и др.

Подчиненные, в свою очередь, сопротивляются по следующим причинам:

- отсутствие опыта;
- страх неудачи;
- страх критики за возможные ошибки;
- поручение вне функционала;
- отсутствие информации, способствующей эффективному выполнению задания;
- отсутствие мотивации и т.д. [5].

Все это свидетельствует о том, что на эффективность процесса делегирования полномочий оказывает существенное влияние самосознание руководителей и подчиненных.

Руководитель не всегда знает, как его преодолеть сопротивление подчиненных, совершая ряд ошибок. Например, боясь испортить отношения с подчиненным руководитель сам будет выполнять неудачно делегированную задачу или же переделегирует ее более лояльному сотруднику, не умеющему отказываться («кто везет, на том и возят»).

Для эффективного преодоления сопротивления руководитель в своем поведении должен быть гибким ориентироваться на мотивацию подчиненных при делегировании задач и на выполнение задачи.

Здесь мы можем выделить четыре стиля руководства:

- инструктирующий – детальный инструктаж и тотальный контроль;
- убеждающий – подробный инструктаж и этапный контроль, объяснение своих решений и действий, предоставление подчиненному возможности высказаться;
- поддерживающий – поддержка и помощь со стороны руководителя, интерес к мнению подчиненных, разъяснения;
- доверительный – описание требований к конечному результату, договор о сроках контроля.

При этом необходимо помнить, что для разных сотрудников стиль руководства также будет отличаться.

Выделим принципы эффективного делегирования:

- уровень задачи должен соответствовать уровню подчиненного;
- делегировать необходимо постепенно;

- делегировать задачу желательно целиком;
- стимуляция участия и обсуждения.

Следует сделать акцент на том, что не все задачи руководитель может делегировать подчиненным. Рассмотрим возможные критерии задач, не попадающих под делегирование:

1. Уникальность задачи, означающая, что выполнить ее может только руководитель, единственный обладающий необходимым опытом и уровнем компетентности.
2. Конфиденциальность. Есть задачи, которые не могут передаваться третьим лицам из этических соображений.
3. Высокая важность задачи (вопросы, связанные со значительными расходами бюджета или оказывающие значительное влияние на деятельность организации).
4. Неприятность задачи, например, увольнение сотрудника, наложение санкций и т.д.

Развивать компетенции эффективного делегирования у руководителя можно посредством тренинговой работы. В ГБУ ДПО «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования» в рамках КПК «Эффективный руководитель: развитие управленческих компетенций» для руководителей образовательных организаций проводится серия тренингов «Тайм-менеджмент и делегирование полномочий в деятельности руководителя».

Таким образом, делегирование полномочий – эффективный инструмент управления, улучшающий качество деятельности руководителя и подчиненных, позволяющий освободить время для более важной работы, повышающий инициативность подчиненных, их уверенность в себе, расширяющий сферу их ответственности.

Библиографический список

1. Гульяева Р.Н., Серочудинов Е.С. Эффективное делегирование полномочий: пути достижения // Академический вестник. – 2012. – №4 (22). – С. 157-162.
2. Урбан М. Успех чужими руками: Эффективное делегирование полномочий. - 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 156 с.
3. Амельчаков И.Ф., Голева Т.В. Делегирование полномочий как инструмент формирования компетентности и развития личностного потенциала сотрудников в управленческой деятельности руководителя органов внутренних дел // Наука. Теория. Практика. – 2017. – №1. – С. 4-9.
4. Фридман А. Делегирование: результат руками сотрудников. Технология регулярного менеджмента. – М.: ООО «Добрая книга», 2020. – 320 с.
5. Заграновская А.В. исследование социально-психологических особенностей делегирования полномочий // Социальная психология и общество. – 2013. – №2. – С. 69-80.

DELEGATION OF AUTHORITY AS AN INDICATOR OF MANAGEMENT EFFECTIVENESS

O.V. Chursinova, *Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor*
Stavropol Regional Institute for the Development of Education, Advanced Training and Retraining of Educators
(Russia, Stavropol)

Abstract. *This article presents an analysis of the concept of "delegation of authority," discusses its main advantages, models of delegation of authority, formats of information transfer during the delegation process, the reasons for resistance and self-work to delegation by both subordinates and managers of the educational organization.*

Keywords: *delegation of authority, manager, subordinate, resistance to delegation, delegation of tasks, delegation of responsibility.*