

Актуально на 18 янв 2024

Правила делегирования: как руководителю научиться передавать свои полномочия

Анна Ивлева, руководитель экспертной поддержки Системы Образование, лектор региональных и федеральных вебинаров, участник конференций по вопросам развития образования, опыт работы юристом в сфере образования более 12 лет

Предлагаем оценить, готовы ли вы к делегированию, и если нет – избавиться от страхов. Чек-лист, полезные фразы, памятки с принципами и правилами делегирования помогут сформулировать задачу, выбрать работников, которые ее выполнят, и проконтролировать результат.

Зачем делегировать полномочия

Перед заведующим и директором стоит много задач: взаимодействовать с учредителем и проверяющими органами, контролировать образовательный процесс и безопасность, разрешать конфликты с родителями и педагогами. В два раза больше задач у руководителя образовательного комплекса, куда входят одновременно и школа, и детский сад.

Управлять образовательным комплексом сложнее: школы и детские сады по-разному принимают детей на обучение, комплектуют классы и группы, регулируются разными санитарными правилами, порядками обучения и другими нормативными правовыми актами.

Справиться со всеми задачами в одиночку невозможно. Поэтому руководителю необходимо научиться делегировать свои полномочия.

Выделяют три основные **цели делегирования**:

- 1) разгрузить руководителей, освободить их от повседневной рутинной работы, создать условия для решения стратегических и перспективных задач управления;
- 2) предоставить подчиненным возможность профессионального развития;
- 3) активизировать «человеческий фактор», вовлечь и заинтересовать работников.

Дон Хоури, тренер по продуктивности и автор книги «Когда говорить “да”: пять шагов по защите своего времени» отмечает: «Продуктивные люди отлично умеют перепоручать дела, и на то есть две причины. Во-первых, это позволяет вычеркнуть дело из списка. Во-вторых, это дает возможности для развития другим людям. Если вы помогаете кому-то совершенствовать свои умения, у них появляется шанс стать лучше. В итоге они могут браться за что-то большее. Люди хотят работать на лидеров, которые принимают в расчет необходимость развиваться».

Дополнительно стоит заметить, что делегирование защищает коллектив в экстренных ситуациях. Подчиненные всегда будут знать, как действовать, если руководитель заболел или уйдет в отпуск.

Пример

Делегирование полномочий в рамках ВСОКО

В рамках внутренней оценки качества образования (ВСОКО) директор может поручить заместителю директора по УВР контролировать готовность ООП, разработанных в соответствии с ФОП, или провести анкетирование родителей обучающихся, чтобы оценить качество работы педагогического коллектива. Поручить работу в рамках ВСОКО можно не только заместителю, но и педагогам, в том числе классным руководителям.

Есть две основные **концепции делегирования** полномочий:

- классическая – сверху вниз, то есть делегирование состоится, когда руководитель передает полномочия подчиненному, у последнего нет права на отказ;
- современная – делегирование состоится, когда подчиненный принял полномочия. В этой концепции у подчиненного есть право отклонить требования руководства.

В большинстве образовательных организаций действует классическая концепция делегирования. Если она не работает, стоит задуматься: возможно подчиненным нужно дать немного свободы в выборе принимаемых на себя задач.

Как оценить готовность к делегированию полномочий

В каждой организации принята своя модель делегирования. Она основывается на уровнях, которых, как правило, от одного до пяти. Уровни делегирования зависят от степени вовлеченности руководителя в процесс решения задач. Первым считают уровень, при котором делегирование отсутствует вообще. Иногда его еще называют «нулевым». То есть руководитель не передает работу подчиненным, а всю ее выполняет самостоятельно. Далее уровни повышаются в зависимости от того, сколько свободы дает руководитель подчиненным при выполнении задачи. Посмотрите на схему, в ней наглядно представлены пять уровней делегирования. Используйте ее, чтобы оценить, какой уровень делегирования полномочий принят в вашей образовательной организации.

Уровни делегирования

Руководитель всю работу выполняет сам	Работник не готов решить задачу, но может выполнять мелкие поручения после инструктажа	Работник может решить большую часть задачи во время вашего отсутствия	Руководитель распределяет задачу и ответственность за нее между собой и работниками. Эффективно, когда работники хорошо знают отдельные этапы работы	Работник сам выполняет задание от постановки задачи до результата
Отсутствие делегирования	Частичное делегирование	Замещающее делегирование	Командное делегирование	Полное делегирование

Определить уровень делегирования можно также по вводной фразе руководителя в момент передачи полномочий.

Делай, как я сказал!	Разберись с этим!	Нужен твой совет, я приму решение!
Первый уровень делегирования. У работника нет свободы действий, он должен выполнить ровно то, что поручил руководитель	Второй уровень делегирования. Руководитель готов дать работнику небольшое поручение, которое поможет решить глобальную задачу. Работнику придется отчитаться о результате	Третий или четвертый уровень делегирования. Руководитель уважает мнение работника, считается с его опытом, но решение оставляет за собой
Изучи, реши, согласуй со мной	Изучи, реши в рамках ограничений	Позаботься об этом, я тебе доверяю
Четвертый уровень делегирования. Работник может сам изучить вопрос, продумать пути решения, но должен получить одобрение руководства	Четвертый или пятый уровень делегирования. Работник может сам изучить вопрос, продумать пути решения, но есть границы, которые при выполнении полномочий преступать нельзя	Высший уровень делегирования. У работника есть задача и полная свобода действий при ее выполнении

Низкий уровень делегирования еще не означает неготовность делегировать полномочия. Пройти самопроверку поможет таблица с аргументами «за» и «против».

Аргументы «за» и «против» делегирования полномочий

Аргументы «За»	Аргументы «Против»
Нормально, когда работники делают работу лучше, чем руководитель	Опасение, что работники подведут: «Доверил, а теперь переживай!»
Должностной статус крепнет, так как появляется время на новые стратегические задачи	Страх, что поколеблется должностной статус: «А я тогда зачем?»
Есть возможность управлять достижениями работников	Ревность к успехам подчиненных: «А вдруг сделают лучше, чем я?»
Возникает ощущение контроля за обстановкой в организации	Преувеличение собственной незаменимости: «Без меня не справятся!»
Появляется свобода от рутинной работы	Привычка лично решать все вопросы: «За все отвечаю я сам!»
Рациональное распределение своего рабочего времени	Неправильная оценка ситуации, лень объяснить задачу: «Мне проще и быстрее сделать работу самому»
Получив самостоятельность, подчиненные работают с полной отдачей	Подчиненные не будут работать с полной отдачей: «Разве они будут работать так, как я?»
Сразу видно, кто хочет и может повышать свое мастерство, а кто нет	Подчиненные не готовы к такой работе: «Их еще учить и учить!»
Круг обязанностей растет, а вместе с ним и потенциал работников	Работники не захотят брать лишнюю ответственность: «Они и так работают с 8 до 5 и ни часом больше»
Контроль становится тщательнее	Опасение, что на стадии контроля будет много переделок: «Потом придется все самому переделывать»
Приобретение хороших помощников, а в некоторых случаях и друзей	Нежелание делиться властью с подчиненными: «Вдруг кто-нибудь подсидит»
Появляется время на другие задачи	Страх, что многие события уйдут из поля зрения и личного контроля: «Как за всем уследить?»
Возникает возможность проверить эффективность децентрализованной системы управления	Страх наделять работников большими полномочиями: «Вдруг решат, что и без меня со всем справятся»

Если вы выбрали аргументы «против» по большинству позиций, то пока не готовы делегировать. Неготовность, а также сочетание готовности с низким уровнем делегирования в образовательной организации, как правило, отражают страх руководителя перед передачей полномочий. Причины могут быть самые разные: сомнения в компетентности работников, недоверие к ним, завышенная самооценка, боязнь потерять должность и т. п. Однако все они связаны с личными барьерами руководителя и не имеют ничего общего с реальной оценкой ситуации. Часто подобные страхи возникают у молодых директоров, которые пока не знакомы с эффективными методами управления.

Исправить ситуацию и морально настроиться на делегирование полномочий поможет презентация с прикладными советами.

Прикладные советы при делегировании

Основные принципы делегирования



Памятка. Семь правил делегирования полномочий

СЕМЬ ПРАВИЛ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

- ① Делегируйте по собственному желанию. Если не хотите делегировать, не надо этого делать, иначе сомнения будут отнимать у вас слишком много энергии.

Суть культуры делегирования состоит в том, чтобы признать другого равным себе. То есть вы должны согласиться с таким тезисом: «Я делегирую не потому, что в сутках только 24 часа, а потому, что некоторые вещи мой сотрудник умеет делать лучше меня. Я развиваю в других ответственность и самостоятельность, хочу, чтобы качество образования в школе, детском саду или образовательном комплексе зависело не только от меня».
- ② Опирайтесь на внутреннюю мотивацию подчиненных. Делегируйте сотрудникам, которые сами этого хотят. Тот, кто уже примеривался к обязанностям, мысленно готов их выполнять. Понятно, что такой человек воспримет назначение или поручение с большей радостью.
- ③ Поработайте вместе. Не дожидайтесь аврала, дайте сотруднику в спокойной обстановке привыкнуть к мысли, что он может выполнять эту часть работы. Организуйте «работу с сопровождением», когда вы можете подстраховать и ответить на все вопросы.
- ④ Примите особенности другого человека. Важно осознать: все люди разные и будут выполнять одну и ту же задачу по-своему. Не требуйте, чтобы сотрудник, которому вы делегируете задачу, работал так же, как вы. Другой человек — другой стиль работы, другие возможности и ошибки. Зато ваших ошибок он не сделает и может принести дополнительную пользу.
- ⑤ Избавьтесь от сомнений. Ваша задача — делегировать спокойно. Если не избавитесь от подозрительности, будете постоянно переживать и не сможете эффективно работать.

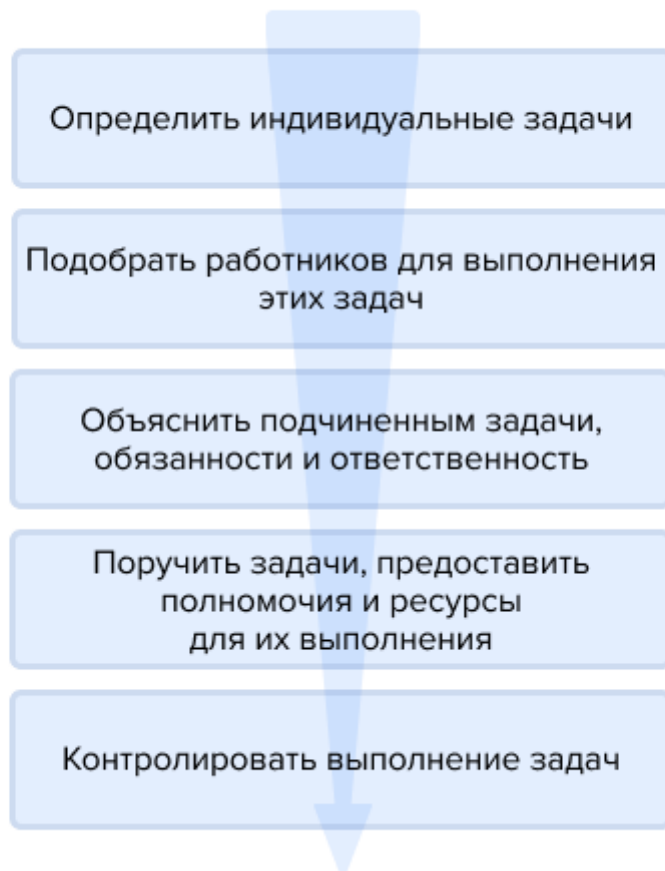
Цель делегирования — не только передать функции, но и снять с себя то, что называют ментальным бременем: «чтобы голова об этом не болела». У неосознанно тревожного лидера «голова болит» всегда, и делегирование эту боль не снимает. Поэтому лучше дать себе время на сомнения до делегирования. Если же решение принято, исходите из предпосылки, что выбранный сотрудник достаточно хорош и самостоятелен, чтобы обходиться без вашего неусыпного надзора. Конечно, если он сам не просит о помощи.
- ⑥ Держите границы. Определите, когда вы руководите подчиненным, а когда — дружески общаетесь. Лучше обсудить это заранее и зафиксировать неофициальным письмом. Вот здесь — обязанности, а тут — место для проявления обоюдной доброй воли. По таким-то вопросам сотрудник самостоятелен, а по таким-то должен посоветоваться. Чем больше вы предусмотрите, тем спокойнее будете себя чувствовать.
- ⑦ Осознайте меру терпения и доверия. Заранее решите, когда признавать, что попытка делегирования не удалась. Какие ошибки вы готовы простить подчиненному, как часто их можно совершать, и в каком случае вы отзовете делегированные полномочия.

[Скачать](#)

В каком порядке делегировать полномочия

Делегирование можно условно поделить на пять этапов. Подробнее – на схеме.

Этапы делегирования



Определите задачи для делегирования

Прежде чем передать полномочия, определите задание, которое надо выполнить. Предварительно ответьте на вопрос: стоит ли делегировать именно его. Найти ответ поможет чек-лист для фильтрации задач.

Чек-лист: когда делегировать задачу

- Вправе ли вы передать работнику сведения по задаче
- Есть ли в коллективе сотрудник с опытом, достаточным для решения задачи
- Поможет ли решение задачи развить профессиональных навыки работника
- Планируется ли в будущем решать такую же или похожую задачу
- Есть ли у вас время, чтобы объяснить задачу работнику

Итог: если вы ответили «Да» на большинство вопросов, задачу можно делегировать.

Есть задачи, делегировать которые вообще невозможно без потери контроля над ситуацией. Например, в бюджетном образовательном комплексе нельзя делегировать контроль за движением финансов. Если подчиненный допустит ошибку, отвечать

придется руководителю, а нецелевое расходование бюджетных средств грозит санкциями вплоть до уголовной ответственности.

Предлагаем таблицу со списком задач, которые руководителю не стоит делегировать, и которые делегировать можно.

Задачи для делегирования	
Нельзя делегировать	Можно делегировать
Постановка стратегических целей	Простейшие функции, рутинные задачи, которые занимают слишком много времени и отвлекают руководителя от более важных вопросов
Контроль результатов работы подразделений	Работа, которой можно обучить сотрудника. Например, отвечать на обращения граждан
Срочные задачи, которые не получится перепроверить в силу недостатка времени	Задачи, в которых руководитель сам недостаточно компетентен. К примеру, создать и вести сайт и госпаблик организации лучше поручить учителю информатики
Обработка и анализ данных для принятия управленческих решений на основе результатов этого анализа	Задания, в которых работник может проявить себя, повысить уровень профессиональной компетенции
Работа с процессами с высоким уровнем риска	Творческие задания
Кадровые решения, перестановка, поощрение работников от имени руководства	

Подберите работников для выполнения задач

При делегировании важно понимать, кому можно поручить конкретную задачу. Руководитель должен быть уверен, что делегирование не навредит, а приведет к положительному результату. Если поручить работу человеку, который к ней не готов, виноват в этом будет только руководитель. Кен Бланшар, американский специалист по менеджменту, автор книг для предпринимателей и управленцев, предложил модель, по которой разделяет работников на четыре типа. С ее содержанием можно ознакомиться на рисунке.

Каждому типу работников можно что-то делегировать. При этом нужно понимать, что нельзя поручать задания с высоким уровнем риска «пионерам» и «раздолбаям». Однако они могут быть будут эффективны, если у вас есть время и желание помогать и контролировать. Кроме того, делегирование полномочий «пионерам» поможет им

развиться до «хорошистов», а со временем – до «профессионалов», поскольку у них высокая мотивация и желание проявить себя.

Разумеется, обозначение «раздолбай» условно и указано не с целью оскорбить или принизить сотрудников. Однако прокрастинация в работе стала не редким явлением, и данная категория в большей степени подвержена этому недугу. Срочную и важную задачу такому сотруднику не поручишь, и управленец должен это понимать, особенно при делегировании своих полномочий. «Хорошисты» прекрасны в командной работе, готовы выполнить большой объем задач, но боятся ответственности. Руководитель может на них рассчитывать в важных вопросах, но при этом осознавать, что к нему не раз обратятся за советом, а результат работ нужно будет утвердить самому. «Профессионалам» можно доверять как себе и поручить абсолютно любую задачу. Однако не стоит их загружать рутинной и монотонной работой, они могут пригодиться при решении более сложных и креативных задач.

На первый взгляд, вопросы не затрагивают тему делегирования. Однако позволяют лучше узнать человека, понять его жизненные цели, приоритеты. И решить: готов ли он возглавить структурное подразделение (например, школьный театр или спортклуб), способен ли выполнять функции советника по воспитанию и работать с молодежью и т. д. Советуем настороженно относиться к ответам вроде «Ну ладно», «Я попробую», «Может быть, получится». Если сотрудник сомневается, то лучше передать дела другому специалисту.

Объясните задачи работникам

После того как выбрали работника и определились с задачей, сформулируйте ее и объясните. От правильной постановки задачи напрямую зависит результат выполнения.

При постановке рекомендуем использовать технику короткого ИКСа.

Постановка задачи: техника короткий ИКС

И Итог	Какой результат нужно получить?	Ясность и важность задачи
	Образ итога	
К Критерий	Как узнать, что задача решена?	Реалистичность и четкость критериев оценки
	Есть критерии измерения	
С Срок	К какому сроку нужно решить задачу?	Четко определенные сроки
	Есть конкретная дата	

Важно поручить сотруднику тот объем полномочий, с которым он точно справится. Оптимальный объем зависит от разных факторов, например, профессиональных возможностей, опыта работы и т. д.

Оценить, корректно ли вы сформулировали задачу и поставили ее перед сотрудником, поможет таблица.

Оценка корректной постановки задачи

Задача поставлена корректно	Задача поставлена некорректно
-----------------------------	-------------------------------

Задача понятна работнику

Работнику не понятно, какую проблему надо решить

Задание соответствует квалификации и уровню компетентности работника

Задание не соответствует уровню квалификации и компетентности работника

Работник точно знает, что от него ждет руководитель

Работник смутно представляет, что от него ждет руководитель

Границы полномочий работника четко зафиксированы

Границы полномочий работника размыты

Есть персональная ответственность за конечный результат

Ответственность подразумевается, но не оговаривается с работником

Руководитель предлагает задание только тем, кто готов его выполнить

Руководитель навязывает задачу работникам, которые не хотят ее выполнять

Работник точно знает, как оценят результаты его работы, если он выполнит ее отлично, хорошо или удовлетворительно

Работнику не сообщают, как оценят результаты его работы в зависимости от качества выполнения

Задания передаются целиком, чтобы работник мог видеть весь «фронт работ»

Задания передают частями, нет общей картины

Задания распределяют равномерно по контрольным срокам

Задания выдают неравномерными дозами, отрывочно, с нарушением сроков

Задание адресовано только одному работнику

Одно и то же задание адресовано нескольким работникам одновременно, для страховки

Работнику дают доступ к нужной ему информации

Работнику не дают доступ к нужной ему информации

Руководитель гарантирует необходимые виды поддержки и помощи по запросу работника

Руководитель не может гарантировать поддержку и помощь работнику

Руководитель не вмешивается в работу подчиненного, а в случае ошибок помогает быстро их исправить

Руководитель часто вмешивается в процесс, отвлекает, оказывает давление на работников

Перед тем как оформить поручение официально, дайте работнику возможность подумать и согласиться либо отказаться от части задач.

Оформите делегирование полномочий

Если работник согласен выполнять задание, издайте приказ. Укажите в нем новые полномочия работника. Предоставьте ресурсы, которые потребуются для выполнения задач. Пропишите контрольные сроки и ответственность за их срыв. Если необходимо, можно назначить куратора или наставника, который будет оказывать работнику поддержку и отвечать на вопросы.

Предлагаем готовый образец приказа.



[Приказ о делегировании полномочий](#)

Обеспечьте контроль

Решите, как будете контролировать выполнение задания. Можно ориентироваться на контрольные сроки или проверять полностью готовую работу – если речь идет, например, о подготовке проекта. Однако в последнем случае есть риск, что придется все переделывать, если результат вас не устроит.

Определите формы контроля. Например, поручите работнику предоставлять письменные отчеты или докладывать о промежуточных результатах на совещании. Можно также поручить контроль промежуточных результатов куратору работника.

Ситуация

Может ли руководитель делегировать задачи родителям обучающихся

Да, может, но только с согласия родителей.

Руководитель может поручать простые задания активным родителям, родительским комитетам, советам родителей, если они на это согласны. Обязать их нельзя. Родители не состоят с образовательной организацией в трудовых отношениях и вправе отказаться от поручений.

Не следует делегировать обязанности, которые требуют доступа к конфиденциальной информации об учениках или воспитанниках. Чтобы повысить вовлеченность родителей,

предложите им оказать посильную помощь: украсить стенд, сопровождать детей на экскурсиях под руководством классного руководителя или воспитателя и т. д. Это не делегирование в классическом его понимании: оно выходит за рамки трудовых отношений, а у руководителя нет инструментов влияния на родителей и на результат их деятельности. Однако таким способом можно хоть немного разгрузить работу образовательной организации, ее административного и педагогического коллектива.

© Материал из Справочной системы «Образование»

<https://1obraz.ru>

Дата копирования: 18.01.2024