

Делегиране на пълномощия

Юлиян Младенов, Венелин Терзиев

Delegation of authority: *Specialization and labour distribution significantly increase its productivity, relative to a group of people or organization. If the relationships between people and structures of the company are not accurately defined and coordinated, the effectiveness of specialization will not occur. The authority delegation is a fundamental process, through which the managers establish formal relationships with the people in the organization.*

Key words: *Organization, authority delegation, linear, staff*

ВЪВЕДЕНИЕ

Организацията е процес на създаване на структура на предприятието, която дава възможност на хората ефективно да работят и да постигнат своите цели.

Има два основни аспекта на организационния процес. Единият е делене на организацията на подразделения, съответно цели и стратегии. Понякога се счита, че това е целият организационен процес. Тук ще се разгледа другият основен аспект, който е фундаментален за фирмата – *взаимоотношения на пълномощията*, които свързват висшето ръководство с по-ниските му степени и осигурява възможност за разпределение и координация на задачите.

Средството, с помощта на което ръководството регламентира отношенията между нивата на пълномощия, е *делегирането*. Трудно може да се разбере организационният процес, без да се е разбрала същността на делегирането и свързаните с него пълномощия и отговорности.

I. ЗАЩО Е НЕУЖНО ДЕЛЕГИРАНЕ

Делегирането като термин, използван в теорията на управлението, означава предаване на задачи и пълномощия на лице, което приема върху себе си отговорността за тяхното изпълнение.

Особената роля на делегирането е заложена в неговото определение. То представлява средство, чрез помощта на което ръководството разпределя между сътрудниците си много задачи, които възникват, и трябва да се изпълнят за реализиране целите на организацията. Ако съществена задача не е делегирана на друг човек, ръководителят е длъжен сам да я изпълни. Това в много случаи е просто невъзможно, тъй като времето и способностите му са ограничени. Много важно е да се отбележи една мисъл на Мери Фолет – един от класиците на мениджмънта, че същността на управлението е в „умението да се изпълни работата от другите“. Поради това, в истинския смисъл на думата, делегирането е акт, който превръща човека в ръководител.

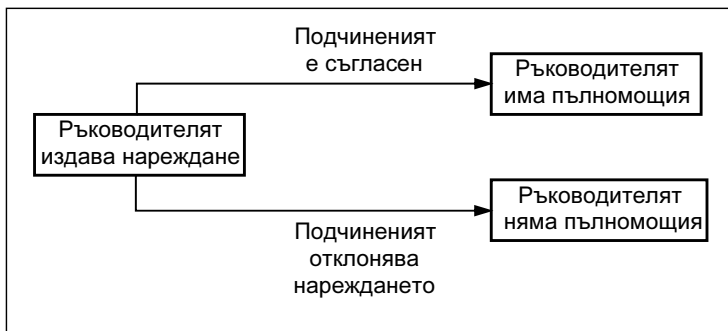
Делегирането, въпреки своето фундаментално значение, е една от най-непонятните и неправилно приемани концепции за управлението. Много успешни предприемачи не са разбирали мястото на делегирането за успеха на техния бизнес, което ги е довеждало да застой в тяхното развитие.

II. ОРГАНИЗАЦИОННИ ПЪЛНОМОЩИЯ

Съгласно класическата концепция, пълномощия се предават от високите нива на управление към по-ниските.

Ч. Бърнард – представител на „административната“ школа, в своите трудове отбелязва, че подчиненият има право да отклони (да не се съгласи) нареждането на началника. На тази основа той е формулирал концепция за приемане на пълномощия. Той е определил пълномощията като „информация (нареждане), на основата на което служещият в организацията направлява своята работа и определя дали той е задължен, или не да го прави в рамките на целите на

организацията” (фиг.1). По този начин, според мнението на Бърнард, ако подчиненият не приема нареждането от ръководителя, то предаване на пълномощия няма. От тази концепция се вижда, че съществуват определени отношения и разбирания, които често намаляват възможността на ръководителя да възложи своите пълномощия.



Фиг.1. Концепция за приемане на организационни пълномощия

Значителна част от пълномощията на ръководителите се определят от традициите, нравите, културните стереотипи и обичаите на обществото, в което организацията съществува. Хората, работещи във фирмата, частично изпълняват нарежданията на ръководителя и поради социалното си поведение. Тези фактори, от една страна, ограничават пълномощията, а от друга ги поддържат. Ръководителите не могат да делегират пълномощия, които противоречат на законите или културните ценности. Това могат да си позволят в някои случаи за кратък срок от време.

Ограниченията за възлагане на пълномощията много често на практика се нарушават, преди всичко от непознаването на методологията за възлагане или неосмисляне на власт и пълномощие. Пълномощията и властта често се бъркат едно с друго. *Пълномощието* е делегиране, ограничено от съответната длъжност, и има право да използва определени ресурси на организацията. За разлика от него *властта* е реална способност да действа, или възможност да влияе на ситуацията. Може да има власт даден служител, но да няма пълномощия. Например, опитен търговски агент няма пълномощия да формулира нова стратегия за продажби. Директорът по търговските продажби има професионално уважение към него и може (да упражни власт) да му разреши да избере друга алтернатива, която той счита за целесъобразна.

Пълномощията определят, че лицето, което заема някаква определена длъжност, има *право* да извърши тази дейност. Властта определя, че то *действително може да го направи*. Способите на използване на властта могат да оказват положително или отрицателно въздействие на организацията.

III. ВИДОВЕ ПЪЛНОМОЩИЯ

Както вече се отбеляза, пълномощията са винаги ограничени по отношение на тяхното изпълнение. В някои случаи границите изменят характера им в такава значителна степен, че те трябва да се разглеждат като нива на пълномощия. Пълномощията биват два вида: а) *линейни* и б) *апаратни (щабни)* [1,2].

Линейни пълномощия

Линейните пълномощия са тези, които се предават непосредствено от ръководителя към подчинения и по-нататък – към другите подчинени. Линейните

пълномощия предоставят на ръководителя узаконена власт да управлява своите преки подчинени за получаване на целите на фирмата. Той, притежавайки линейни пълномощия, има право да приема определени решения и да решава въпроси без съгласието на други ръководители в тези граници, които са приети в организацията или съгласно законите и обичаите, действащи в нея. Например, управляващият продажбите може да приема окончателно решение по приема на нови търговски агенти, относно големината на предвидените разходи за всеки от тях и по въпроса какви от тях ще обслужват определени клиенти.

Делегирането на линейните пълномощия създава йерархия на нивата на управление на организацията. В икономиката е прието този процес на създаване на йерархия да се нарича скаларен процес и командите, предавани по този начин, се наричат скаларна верига на командите, или *верига на командите*. Веригата на командите, създадена чрез делегиране на пълномощия, е характерна черта за всички формални организации, освен фирмите на едноличните търговци.

Апаратни (щабни) пълномощия

За да бъдат правилно определени щабните пълномощия, е необходимо да се познава структурата на административния апарат, тъй като в някои ситуации линейните пълномощия не могат да осигурят функционирането на организацията.

Най-напред понятието *щаб* е било въведено в армията на Александър Македонски. Той е разбрал, че не е възможно по време на сражения офицерите да командват своята войска и едновременно да разработват стратегически планове. Тогава са взели решение да се раздели задачата на две: офицери, които съставят плановете (щабни офицери) и офицери, които командват войниците по време на сражение.

В течение на много години използването на щабния апарат в съвременните организации е било твърде ограничено. Но със стремителното развитие на технологията и външната среда е станала много променлива и сложна, много организации имат необходимост от по-голям брой разнообразни и квалифицирани кадри. Концепцията за щаб е била разширена и модифицирана, за да удовлетворява нуждите на организацията. Днес съществуват много типове административни апарати (щабове). Административният апарат изпълнява много функции в съвременните организации. Щабният апарат обикновено се класифицира на три основни типа, отчитайки функциите, които изпълнява. Трите типа са: *консултативен, обслужващ и личен апарат*. Последният понякога се разглежда като вариант на обслужващия апарат. Трябва да се има предвид, че на практика рядко може да се прави граница между тези типове. Понякога апаратът изпълнява както обслужващи, така и консултативни функции.

Консултативен апарат. Когато линейното ръководство среща проблеми, изискващи специална квалификация, то може да използва съответните специалисти, които работят във фирмата, или външни наети такива и да сформира *консултативен апарат*. Тези специалисти консултират ръководството в сферата на техните познания. Най-често консултативният апарат се използва в областта на правото, нови технологии, обучение и повишаване на квалификацията и др.

Обслужващ апарат. В по-големите организации има апарати, които изпълняват определени дейности (услуги). Типичен пример е отделът за управление на човешките ресурси. Той води личните дела на работещите във фирмата и в някои случаи поставя пред линейното ръководство необходимостта от привличане на кадри.

Други области, където се използва обслужващият персонал, са връзки с обществеността, маркетингово проучване, финансиране, планиране, материално-техническо снабдяване и юридически въпроси. Тези функционални подразделения

предават събраната от тях информация, необходима за провеждане на ефективни решения.

Личен апарат. Той е разновидност на обслужващия апарат, формира се, когато ръководителят взема секретар или помощник по определени въпроси. Задълженията на личния апарат се получават единствено и само от неговия ръководител. В организацията членовете на този апарат няма никакви пълномощия.

Въпреки че личният апарат няма формални пълномощия, неговите членове могат да имат твърде голяма власт. Посредством планиране на назначенията и филтриране на постъпващата информация те могат да контролират достъпа до ръководителя, за когото работят. Това може да постави работниците да се подмазват пред членовете на личния апарат, за да могат да се срещнат с ръководителя при решаване на техни въпроси. Ако ръководителят искрено се вслушва в съветите на своя личен апарат или зависи от него, то властта на този апарат значително се повишава.

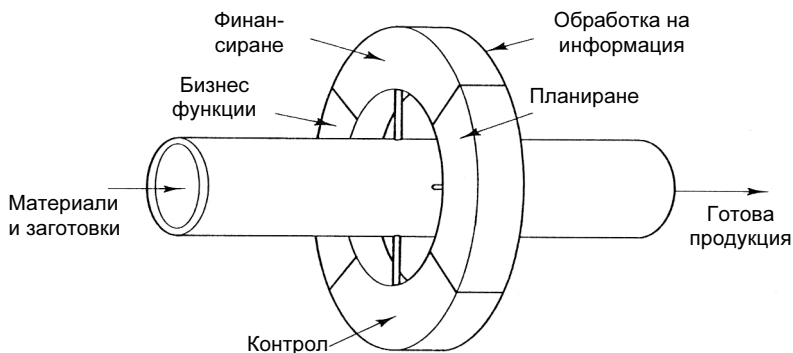
IV. Ефективно разпределение на пълномощията

Ръководството, за да може организацията да постигне своите цели и да се развива, не трябва автоматически да разпределя своите пълномощия. То ефективно трябва да изпълни и този процес на управление. Управленските функции зависят една от друга, неефективното делегиране на задачи и пълномощия създава проблеми за всяка следваща функция. За да се разберат факторите за ефективно разпределение на пълномощията, трябва да се има представа за структурата и нейното отношение към другите променливи на управление. Най-важните от тях са:

а) Коя дейност се отнася към линейните и коя – към апаратно-щабните пълномощия. Към линейните дейности са производствената, търговската и финансовата функция на предприятието;

б) Ролята на линейните пълномощия при координацията и някои способности, при които ръководството може да облекчи координирането чрез делегиране;

в) Обсъждане на най-широко разпространените препятствия за ефективно делегиране и някои способности, посредством които ръководството може да ги преодолее.



Фиг.2. Модел на производството (услугите)

В течение на времето ръководството на организацията трябва да реши линеен или апаратен трябва да бъде даден вид дейност. Това решение трябва да се основава на това, доколко то е фундаментално и непосредствено, доколко ще донесе за достигане на общите цели. Не трябва да се допуска апаратно-шабната дейност да се разглежда като несъществена за достигане на крайните цели. Всички видове дейности трябва да осигуряват благоприятно достигане на поставените задачи за решаване от фирмата (фиг.2).

Делегирането на линейните пълномощия и възникващата като резултат верига на командите имат ключова роля в процеса на координация на дейността на организацията. Линейните пълномощия се „персонализират” и опростяват взаимоотношенията между подчинени и ръководители. Този, който получава пълномощия, приема върху себе си личната отговорност за задачите и отговаря за тяхното изпълнение. Ако той срещне проблеми, той знае към кого да се обърне за преодоляването им. Ако непосредственият ръководител не може да вземе решение, то този проблем се предава по веригата на командите до намиране на благоприятно решение.

Въведени са два принципа, които се отнасят до координацията и линейните пълномощия: *принцип на единоначалието и необходимост от ограничения на броя на служителите, които трябва да се управляват.*

Единоначалие. Концепцията за формалната верига на командите е била приложена от евреите в 1491 г. до новата ера. Ръководителите тогава са разбрали, че за осигуряване ефективност на командите, отношенията между подчинените и началниците трябва да бъдат ясни и прости. Те са разбрали, че най-добрият способ е в това, че подчиненият отговаря пред *един началник* и получава нареждания само от един началник. В днешно време този принцип се нарича *единоначалие*.

Съгласно този принцип служещият (работникът) трябва да получава пълномощия само от един ръководител и да отговаря само пред него. Колкото по-пълно е „официалното отношение” между служителя и неговия ръководител, толкова по-малка е възможността от възникване на конфликт и толкова по-голяма е чувството за лична отговорност за възложените задачи.

Ограничения на броя на служителите, които трябва да се управляват. Теоретичите на управлението отделят значително внимание какъв трябва да бъде идеалния брой на управляемите. Особено внимание е отделила „административната” школа на управление. Тя предлага широк диапазон на броя, като повечето автори предлагали нормата да бъде между 7 до 10 подчинени. Съвременните изследвания показват, че нормата на броя може широко да варира. Нивото на управление, характерът на изпълняваните задачи, характеристиките на подчинените и относителните способности на ръководителя – всичко това оказва влияние в определяне броя на хората, непосредствено и ефективно контролирани от ръководителя.

V. Трудности за ефективно делегиране

Очакванията и задълженията, които се създават от делегирането, могат да станат съзидателна голяма сила за осигуряване на хармония и единство на целите. Не трябва да се забравя, че ръководството трябва да предприема съгласувани усилия за отчитане качествата на личностите и нуждите на получаващите пълномощия. Ако това се пропусне, могат да възникнат сериозни проблеми и за ръководството, и за получателя на пълномощията. Делегирането на пълномощия изисква ефективни и надеждни комуникации. Ръководителите имат задължения, които трябва да се изпълняват от техните подчинени. За тяхното надеждно изпълнение те трябва точно да разбират какво се изисква от тях.

Делегирането е свързано с мотивирането, влиянието и лидерството. Ръководителят трябва да накара подчинените си ефективно да изпълняват своите

задачи. Както във всички процеси, обменът на информация и оказването на влияние са две страни, които имат съществено значение за реализиране на определен успех. Отчитайки това, някои изследователи са определили някои причини, поради които ръководителите с неохота делегират своите пълномощия, а подчинените отказват да приемат допълнителна отговорност.

Уилям Нюман отбелязва пет причини за нежеланието ръководителите да делегират пълномощия [4]:

1) *Заблудата „Аз това ще го свърша по-добре“*. Ръководителят утвърждава, че той може да свърши тази работа по-добре и той я извършва вместо подчинените. Две съображения показват погрешността на това твърдение, даже то да е истинско или по-често да не е. *Първо*, загуба на време за задаване, при което подчиненият може да изпълни задачата, което означава, че ръководителят не може да изпълнява качествено другите си задължения. Общите полезни неща могат да бъдат по-големи, ако ръководителят концентрира усилията си на планиране и контрол и съзнателно позволи на подчинения да изпълнява по-неотговорни задачи. *Второ*, ако ръководителят не разрешава на подчинените да изпълняват нови задачи с допълнителни пълномощия, то те няма да повишават своята квалификация. По такъв начин, упорствайки в желанието сам да свърши цялата работа, ръководителят може да се окаже не в състояние да изпълнява своите задължения по повишаване на квалификацията на подчинените и тяхната подготовка за служебното им израстване.

2) *Отсъствие на способност да ръководиш*. Някои ръководители така се претоварват в ежедневната работа, че забравят общата картина на истинската действителност. В перспектива те не са в състояние да обхванат общата работа и като последователност не могат да разпределят работата между подчинените.

3) *Липса на доверие в подчинените*. Ако ръководителят действа така, че няма доверие на подчинените, то на практика подчинените ще реагират огледално. Те ще загубят своята инициативност и често ще питат как правилно да изпълняват своята работа. Това несъмнено ще доведе до порочен кръг, усилвайки недоверието към подчинените, които започват да се чувстват неуверени.

4) *Страх от риск*. Доколкото ръководителите отговарят за работата на подчинените, те могат да изпитват опасения, че делегираните задания могат да породят проблеми, за които те трябва да отговарят.

5) *Липса на текущ контрол за предупреждение на ръководството за възможни опасности*. С паралелното делегиране на допълнителни пълномощия, ръководството трябва да създава ефективни механизми за контрол на получената информация за резултантната работа на подчинените. Обратната връзка за получаване на информация от тези механизми на контрол помага да се направляват подчинените да изпълняват правилно своите задачи. Тя дава на ръководителя гаранция, че проблемът ще бъде решен предварително и няма да се допусне лош резултат. Ако механизмите за контрол са неефективни, в ръководството ще има основателни причини за безпокойство относно делегирането на допълнителни пълномощия на подчинените.

Подчинените, съгласно Нюман, избягват отговорността и блокират процеса на делегиране по шест основни причини [3]:

- а) Подчиненият счита за по-удобно да попита ръководителя какво трябва да прави, отколкото сам да реши проблема;
- б) Подчиненият се страхува от критика за допуснати грешки. Голямата отговорност увеличава възможността от получаване на грешки и подчиненият се стреми да я избегне;
- в) У подчинения липсва информация и ресурси, необходими за успешно реализиране на задачата;
- г) У подчинения има много работа, която сам той може да свърши, или той

- счита, че не му върви;
- д) У подчинения няма увереност в себе си;
 - е) На подчинения не се предлагат никакви положителни стимули за допълнителната отговорност.

Много често делегирането се оказва безрезултатно, даже при всеобщите признания за неговата важност. Това е ярко свидетелство как трудно се преодоляват съществуващите препятствия. Някои от тях са дълбоко вкоренени в човешкото поведение, които са следствие на индивидуалната психология. Опасението за своето положение, страх от риск, отсъствие на увереност в себе си, неспособност да довериш на друг изпълнението на задачите, за които носиш отговорност – това са основните причини.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За да бъде делегирането действително, е необходимо съответствие между пълномощията и отговорността, т.е. ръководството трябва да делегира на служещия пълномощия, достатъчни за изпълнение на всички задачи, за които той е приел върху себе си отговорност. Това е така нареченият *принцип на съответствие*. Като следствие работникът може да приема отговорност само за тези задачи, които попадат в сферата на делегираните му пълномощия.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Дейвид Р. и др. Современный бизнес. М. 1995.
- [2] Мескон М. и др. Основы менеджмента. М. 1997.
- [3] Терзиев В. и Ю. Младенов. Делегиране пълномощия на сътрудниците на организацията, UNITECH'09 GABROVO, 2009.
- [4] <http://www.indiana.edu/~alldrp/members/newmanw.html>

За контакти:

проф. д-р Юлиян Младенов, катедра ТММРМ, Русенски университет “Ангел Кънчев”, тел.: 082-888 405, e-mail: jmladenov@uni-ruse.bg

Докладът е рецензиран.