
INFLUENCE ON THE PROCESS OF DELEGATION OF POWERS

Venelin TerzievCorresponding Member of the Russian Academy of Natural History,
Russian Academy of Natural History, Moscow, RussiaVasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria
University of Rousse, Rousse, Bulgariaterziev@skmat.com**Vanja Banabakova**Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria v.banabakova@abv.bg**Marin Georgiev**National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria clementon@abv.bg

Abstract: This article discusses the process of delegation of powers, the aspects of the organizational process, the relationship of credentials and the obstacles to effective delegation. Delegating authority is a major process by which managers establish formal relationships with people in the organization. In order for the plans to be implemented, each needs to carry out a specific task that is included in the organization's plans, so leadership must identify an effective way of combining the key issues that characterize the organization's tasks and people. Defining objectives and ensuring their policies, a strategy with procedures and rules helps to solve these tasks. Motivation and control also play a significant role in ensuring the effectiveness of tasks. Organization as a process is a function that is obviously and immediately connected with the systematic coordination of many tasks and, respectively, with the formal relationships of the people who carry them out. The means by which management regulates the relationship between levels of authority is the delegation. It is difficult to understand the organizational process without understanding the essence of the delegation and the associated powers and responsibilities. The main features and types of credentials are examined in detail.

The factors for effective distribution of proficiency are presented, with a particular focus on the organization of the relationship between the different powers and the difficulties of effective delegation. Expectations and obligations created by delegation can become a great creative force to ensure the harmony and unity of the goals. It should not be forgotten that the management should take concerted efforts to take into account the qualities of the persons and the needs of the those who are given credentials. If this is missed, serious problems may arise for both the management and the recipient of the credentials. Delegating mandates requires effective and reliable communications.

Leaders have duties to be performed by their subordinates. For their reliable performance they need to understand exactly what is required of them. Delegation is related to motivation, influence and leadership. The manager must make his subordinates effectively perform their tasks. Delegation has proved ineffective, even though its importance has generally been acknowledged. This is a clear indication of how difficult the existing obstacles are to overcome. Some of them are deeply rooted in human behavior as a consequence of individual psychology.

The fear of your situation, fear of risk, lack of self-confidence, the inability to trust others in the fulfillment of the tasks you are responsible for, are the main reasons. For the delegation to be true, it is necessary to have correspondence between the credentials and responsibility, The management must delegate to the worker powers sufficient to carry out all the tasks for which he has assumed responsibility for, himself. This is the so-called principle of compliance. As a result, the worker can only accept responsibility for those tasks that fall within the scope of his delegated powers.

Keywords: control, organization, delegation, authority, responsibility.

ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ ПРОЦЕСА НА ДЕЛИГИРАНЕ НА ПРАВОМОЩИЯ**Венелин Терзиев**

Член-кореспондент на Руската академия по естествознание,

Русенски университет „Ангел Кънчев”, Русе, България

Национален военен университет „Васил Левски”, Велико Търново, България

Руска академия по естествознание, Москва, Русия terziev@skmat.com

Ваня БанабаковаНационален военен университет „Васил Левски“ – Велико Търново v.banabakova@abv.bg**Марин Георгиев**Национален военен университет „Васил Левски“ – Велико Търново, България clementon@abv.bg

Резюме: В настоящата статия се разглежда процеса на делегиране на правомощия, аспектите на организационния процес, взаимоотношенията на пълномощията и препятствията за ефективно делегиране. Делегирането на пълномощия е основен процес, посредством който ръководителите установяват формални взаимоотношения с хората в организацията. За да се реализират плановете, е необходимо всеки да изпълнява конкретно определена задача, която е включена в плановете на организацията, затова ръководството трябва да определи ефективен способ за съчетаване ключовите въпроси, характеризиращи задачите и хората на организацията. Определянето на целите и осигуряването на тяхната политика, стратегия с процедури и правила способства за решаването на тези задачи. Мотивацията и контролът също играят съществена роля в осигуряване ефективността на изпълнение на задачите. Организацията като процес представлява функция, която очевидно и непосредствено е свързана със систематичната координация на много задачи и съответно с формални взаимоотношения на хора, които ги изпълняват. 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.

Подробно са разгледани основните характеристики и видове пълномощия. Представени са факторите за ефективно разпределение на пълномощията, като особено място е отделено на организацията на взаимоотношенията между различните пълномощия и трудностите 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.

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. За да бъде делегирането действително, е необходимо съответствие между пълномощията и отговорността, т.е. ръководството трябва да делегира на работника 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.

Ключови думи: контрол, организация, делегиране, пълномощия, отговорност.

ВЪВЕДЕНИЕ

Специализацията и разделянето на труда значително увеличават неговата производителност, отнесена към група хора или организацията. Ако не са точно определени и координирани отношенията между хората и структурите на организацията, ефективността от специализацията няма да се получи. Делегирането на пълномощия е основен процес, посредством който ръководителите установяват формални взаимоотношения с хората в организацията. За да се реализират плановете, е необходимо всеки да изпълнява конкретно определена задача, която е включена в плановете на организацията, затова ръководството трябва да определи ефективен способ за съчетаване ключовите въпроси, характеризиращи задачите и хората на организацията. Определянето на целите и осигуряването на тяхната политика, стратегия с процедури и правила способства за решаването на тези задачи. Мотивацията и контролът също играят съществена роля в осигуряване ефективността на изпълнение на задачите. Организацията като процес представлява функция, която очевидно и непосредствено е свързана със систематичната координация на много задачи и съответно с формални взаимоотношения на хора, които ги изпълняват. 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 [1-3].

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 многото 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 [4-6].

Отговорности на делегирането - Отговорността е задължение на служещия да изпълнява поставените задачи и да отговаря за тяхното разрешаване. Под задължение се разбира, че от човека се очаква да изпълни конкретни работни изисквания, когато той заема определена длъжност в организацията. Постъпвайки на работа в дадена организация, човекът сключва два основни договора:

1. трудов договор,
2. длъжностна характеристика.

В първия договор се определя възнаграждението за заеманата длъжност, а във втория – задълженията, които трябва да изпълнява на работното си място. Длъжностната характеристика предава определени пълномощия, за които той отговаря пред съответното ръководство. Много важно е да се разбере, че делегирането става само в случаите на приемане на пълномощия, отговорността не може да бъде делегирана. Ръководителят не може да прехвърля отговорността, предавайки я на своите подчинени. Лицето, на което е възложена отговорност за решаване на някаква задача, не трябва лично да я изпълни, но той остава отговорен за нейното изпълнение.

При условие, че даден служител е приел отговорността за изпълнение на дадена задача, организацията трябва да му осигури необходимите ресурси. Ръководството ги осигурява чрез делегиране на пълномощия заедно със задачата. Пълномощията са ограничено право да се използват ресурсите на организацията и насочват усилията на някои сътрудници за изпълнение на определени задачи. Пълномощия се делегират на длъжността, а не на индивида, който я заема, пълномощията са ограничено право да се използват ресурсите и управляват хората. В организацията тези граници обикновено се определят от политиката, правилата и длъжностните инструкции, дадени в писмен вид или се предават устно на подчинения. Хората, които нарушават тези граници, превишават своите пълномощия, даже и в случаите за изпълнение на извънредни задачи. Границите на пълномощията непрекъснато се разширяват с цел създаване по-високо ниво на управление на организацията. Не трябва да се забравя, че пълномощията и на висшето ръководство са ограничени от различни външни и вътрешни ограничители или забрани. Не могат да се делегират задължения, които могат да доведат до травмиране на работниците.

Значителна част от пълномощията на ръководителите се определят от традициите, нравите, културните стереотипи и обичаите на обществото, в което организацията съществува. Хората, работещи в организацията, 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.

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:

1. линейни,
2. апаратни (щабни).

Линейните пълномощия са тези, които се предават непосредствено от ръководителя към подчинения и по-нататък – към другите подчинени. Линейните пълномощия предоставят на ръководителя законна власт да управлява своите преки подчинени за получаване на целите на организацията. 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.

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).

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 ръководителя. В организацията членовете на този апарат няма никакви пълномощия.

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:

1. Коя дейност се отнася към линейните и коя – към апаратно-щабните пълномощия. Към линейните дейности са производствената, търговската и финансовата функция на предприятието;
2. Ролята на линейните пълномощия при координацията и някои способности, при които ръководството може да облекчи координирането чрез делегиране;
3. Обсъждане на най-широко разпространените препятствия за ефективно делегиране и някои способности, посредством които ръководството може да ги преодолее.

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.

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 резултатната 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.

1. Подчиненият счита за по-удобно да попита ръководителя какво трябва да прави, отколкото сам да реши проблема;

2. Подчиненият се страхува от критика за допуснати грешки. Голямата отговорност увеличава възможността от получаване на грешки и подчиненият се стреми да я избегне;

3. У подчинения липсва информация и ресурси, необходими за успешно реализиране на задачата;

4. У подчинения има много работа, която сам той може да свърши, или той счита, че не му върви;

5. У подчинения няма увереност в себе си;

6. На подчинения не се предлагат никакви положителни стимули за допълнителната отговорност.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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. За да бъде делегирането действително, е необходимо съответствие между пълномощията и отговорността, т.е. ръководството трябва да делегира на работника 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 [7].

ЛИТЕРАТУРА

- [1] 1.Младенов, Ю., В.Терзиев, Управление на човешките ресурси, Русе, 2011.
- [2] 2.Terzиеv, V., The role of business in society, Списание за наука „Ново знание“, Vol.1, N4, Пловдив, 2012. ISSN 1314-5703, pp.68-71.
- [3] 3.Терзиев, В., Ю. Младенов, Стимулирането на персонала-условие за преодоляване на кризисната ситуация на фирмата, Международна научна конференция, Сборник доклади, том III, Габрово, УНИТЕХ 16-17 ноември 2012 г. ISSN1313-230X, стр.225-230.
- [4] 4.Терзиев, В., Ю. Младенов, Стратегическа концепция на организацията в кризисно развитие на икономиката, Международна научна конференция УНИТЕХ'11, Сборник доклади, том III, Габрово, 18-19 ноември 2011г. ISSN 1313-230X, стр.224-230.
- [5] 5.Терзиев, В., А. Делибашева, Ю. Младенов, Междоличностни конфликти в организацията, Международна научна конференция УНИТЕХ'11, Сборник доклади, том III, Габрово, 18-19 ноември 2011 г. ISSN 1313-230X, стр.231-235.
- [6] 6.Терзиев, В., Ю. Младенов, Делегиране пълномощия на сътрудниците на организацията, UNITECH' 09 GABROVO, 20-21 ноември 2009 г. Том III. ISSN1313-230X, стр. 163-166.
- [7] 7.Kanev, D., Terzиеv V., Behavioral economics: development, condition and perspectives. Proceedings of SOCIOINT 2017- 4th International Conference on Education, Social Sciences and Humanities 10-12 July 2017- Dubai, UAE, ISBN: 978-605-82433-1-6, pp.595-606.