

ДЕЛЕГИРАНЕТО КАТО ПРИНЦИП ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО

М. Драганова и Т. Веков

Факултет по обществено здраве, МУ – Плевен

Резюме. Делегирането е трудноприложимо в ежедневната практика на повечето от съвременните ръководители. То е един от подходите за осигуряване на време на мениджъра за планиране и организация на ресурси и за коучинг на хората, които се нуждаят от помощ. В статията се анализират предимствата и недостатъците на делегирането като умение.

Ключови думи: мениджмънт, мениджър, делегиране, обучение

DELEGATION AS AN EFFECTIVE PRINCIPLE FOR THE MANAGEMENT OF TIME

M. Draganova and T. Vekov

Faculty of Public Health, Medical University – Pleven

Summary. Delegation is defined as a transfer of responsibility for the performance of a task. It is hard to be implied in the everyday practice, being one of the ways to present more time for the manager about: planning and organization of resources, and coaching of the staff if needed. Analyzed are the advantages and disadvantages of the delegation as a skill.

Key words: management, manager, delegation, coaching

Въведение

Ефективните мениджъри са „скъпоценните камъни“ за всяка организация. Те са продуктивни, креативни и проспективно мислещи професионалисти. Ефективното управление е гаранция за успех на организацията и за удовлетворение на работещите в нея [5]. Индикаторите за ефективно управление са видими и поддържането на добрите им стойности във времето прави организацията успешна и просперираща. Една от представите за „добро управление“ е ръководителят да прекарва по-малко време във вършене на задачи и повече време в планиране и организация на ресурси и в коучинг на хората, които се нуждаят от помощ [1, 8]. Един от подходите за осигуряване на „повече време“ е чрез делегиране. Познато на теория на всички мениджъри, делегирането е трудноприложимо в ежедневната практика на повечето от съвременните ръководители. Според П. Дракър (2002) успешите хора са тези, които постигат най-трудните и важни цели само с помощта на други хора – ръководители, подчи-

нени. Това твърдение корелира и с едно от определенията за мениджмънт, а именно, че „мениджмънт е умение да накараш другите да работят за постигане на целите“ [7].

Целта на настоящата публикация е да се анализират предимствата и недостатъците на делегирането като умение на ефективните мениджъри и принцип в управлението на времето.

Материал и методи

Изследването се основава върху систематичен анализ на научни публикации и рецензирани научни сборници и списания.

Резултати и обсъждане

В специализираната литература делегирането се разглежда като принцип в управлението на времето [9]. По своята същност делегирането е възлагане на дадена задача от един човек на друг, като едновременно с приемането на задачата се прехвърля и част от отговорността. При делегирането властта, контролът и отговорността са на ръководителя [8].

Едно от определенията за мениджмънта е, че е „процес, при който един или повече индивиди координират дейността на останалите с цел да постигнат резултати, които е невъзможно да бъдат постигнати от всеки, ако действа сам“ [3]. Или както посочва Дракър, основна цел на мениджмънта е да направи хората производителни [7]. Делегирането е един от адекватните подходи за реализирането на тази цел и е част от ежедневната практика на ефективните ръководители, но възприемането му е двустранно.

От една страна, се приема, че делегирането е „прехвърляне на работа на подчинените“. В този контекст е и негативното отношение на персонала към поставянето на задачи от ръководителя, т.е. резултатът в този случай от делегирането е „повече работа за подчинените и по-малко работа за шефа“. Този резултат е една от основните причини за общоприетото мнение за ръководителите: „Шефовете работят по-малко, а вземат повече пари!“. От гледна точка на управлението на времето обаче делегирането се възприема като стратегия, принцип, резултатът от чието прилагане е: „осигуряване на време за стратегическо управление на ръководителя и повишаване на мотивацията и развитието на персонала“.

Делегирането е мениджърско умение, чрез прилагането на което ръководителите си осигуряват време за изпълнение на

мениджърските функции – планиране, организиране, координиране, контрол и оценка [3, 5, 8]. От направения литературен анализ прави впечатление, че са малко ръководителите, които използват делегирането в своята ежедневна практика. Основните причини могат да бъдат обобщени:

- Липса на мениджърски опит
- Недостиг на време за делегиране
- Недоверие в екипа
- Страх от загуба на контрол над дейностите в организацията
- Страх от бъдеща конкуренция.

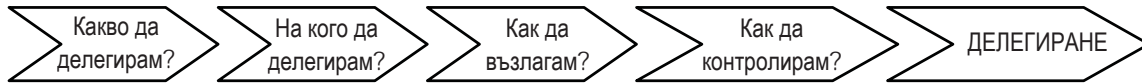
„Защо трябва да делегирам?“, „Аз затова съм ръководител, за да си върша работата!“, „На вълка вратът му е дебел, защото си върши работата сам!“ – тези и подобни мисли най-често са причина за негативното отношение на ръководителите към честото прилагане на делегирането. Ц. Воденичаров (2010) пише, че феноменът „човешки ресурс“ определя бъдещето на всяка организация [4]. Мениджърите са хората, които осигуряват и развиват този ресурс. В същото време и самите ръководители са част от човешкия ресурс на съответната организация. Според Донъли и кол. (1997) „за да живее една нация добре, тя трябва да произвежда добре, но за да произвеждат добре организациите, те трябва да бъдат ефективно управлявани!“ [6]. Ето защо ефективността на мениджърите на всички нива е от първостепенно значение за успеха на цялата система, наречена организация. Това налага непрекъснато усъвършенстване на уменията им за подобряване на тяхната ежедневна дейност. Усъвършенстването на уменията „делегиране“ като мениджърски подход се провокира от появата на някои „тревожни сигнали“:

- чести случаи на извънреден труд върху задачи, които „само ръководителят“ може да изпълни;
- служителите са неудовлетворени и неуверени в собствените си компетенции;
- служителите не поемат отговорности;
- моралът е нисък, а текучеството се увеличава.

Три са основните аргументи в подкрепа на делегирането:

1. Мениджърът не може да свърши всичко сам.
2. Делегирането повишава активността и отговорността на служителите.
3. Чрез делегиране служителите стават по-инициативни [11].

Едно от необходимите умения за ефективния мениджър е и умението за общуване, което е в основата на делегирането. За да делегира успешно, мениджърът трябва да умее да си отговори на следните въпроси:



Източник: <http://bgbusinesshelp.com> [10]

Какво делегираме?

За да реши кои задачи са подходящи за делегиране, мениджърът трябва да познава средствата и подходите за планиране от теорията на управлението на времето. Матрицата на Айзенхауер е едно от средствата, които се използват при съставяне на списък с планираните задачи (фиг. 1). От нея се идентифицират тези задачи, които могат да бъдат делегирани – това са задачите от квадрат „**Спешни, но маловажни задачи**“. За ръководителя остават спешните и важни задачи и тези, за които само той има знания и компетенции и които по нормативни документи са негово задължение [5]. Какви задачи делегираме?

- Рутинни дейности.
- Дребни детайли в работата.
- Специализирани, специфични дейности.

Спешни, но маловажни задачи	Спешни важни задачи
Нито спешни, нито важни задачи	Важни, но не спешни задачи

Фиг. 1. Система за персонално управление на времето по Eisenhower. Степен на важност

На кого да делегираме?

Подходящият за изпълнението на дадена задача служител се определя по няколко критерия:

- Служителят притежава адекватни на задачата знания, умения и професионален опит;
- Задачата е адекватна на неговите служебни отговорности;

- Изпълнението на задачата ще допринесе за неговото развитие;
- При този служител е налице работен капацитет да се справи със задачата качествено и в срок.

Неоспорим е фактът, че за подбора на подходящ служител от съществено значение е мениджърът да познава добре своите служители. На ефективните ръководители са добре известни силните и слабите страни на всеки от подчинените, както и работният им капацитет.

Как да възлагам? Стъпки при делегиране:

1. Осъществете лична среща с човека, на когото възлагате работата;
2. Обяснете задачата подробно (Какво делегираме?);
3. Обяснете целта на изпълнението на задачата (Защо е важно изпълнението на конкретната задача?);
4. Разяснете необходимите права и отговорности за изпълнение на задачата;
5. Осигурете необходимата подкрепа и ресурси на служителя за изпълнение на задачата;
6. Договорете механизъм за обратна връзка и краен срок за изпълнение на поставената задача;
7. Контролирайте дипломатично;
8. Фокусирайте се върху постигнатите резултати, а не върху механизма на постигане.

Някои особености на делегирането:

- Отговорността не може да се делегира напълно. Тя се споделя между делегиращия и този, на когото се делегира, т.е. отговорността става споделена.
- Може да има силно мотивиращ ефект върху служителите.
- Делегирането успешно освобождава време за истински важните неща и развива умения.

Какво не е делегирането?

Делегирането не е поставяне или прехвърляне на задачи.
 Делегирането не е абдикиране от проблемите.
 Делегирането не е синоним на упълномощаване [2].

Изводи

1. Делегирането е изкуство, принцип, подход, чието прилагане е ползотворно за мениджъра, за служителите и за организацията като цяло.

2. За реализиране на делегирането ключова роля имат комуникативните умения на мениджърите и познаването на потенциала на персонала.

3. Делегирането не е рутинна дейност на голяма част от ръководителите. Една от основните причини за това е липсата на доверие и мениджърски опит.

4. Чрез делегиране мениджърите преотстъпват на подчинените си пълномощия за изпълнение на определени задължения, което **не освобождава мениджърите от отговорност**.

5. Резултатите от ефективното делегиране са осигуряване на време за стратегически задачи на ръководителите и стимулиране развитието и мотивацията на персонала.

Библиография

1. Ангелов, А. Основи на мениджмънта. С., Изд. „Тракия-8“, 1998, 157-170.
2. Браун, Т. Изкуството да делегираме. – "Мениджър" и Harvard Business School Press, 2009.
3. Веков, Т. Управление и икономика на здравеопазването и здравните реформи. С., Български кардиологичен институт, 2010, 390.
4. Воденичаров, Ц. 10-те принципа на медика и мениджъра. С., Симелпрес, 2010, 140.
5. Драганова, М. Управление на времето на ръководителите по здравни грижи. Дисертация, Плевен, 2013.
6. Донъли, Х. и кол. Основи на мениджмънта. Отворено общество, С., 1997, 1-15.
7. Дракър, П. Ефективният ръководител. С., Класика и стил, 2002, 27-50.
8. Коен, У. А. Новото изкуство на лидера. С., Класика и стил, 2001.
9. Andre, Marc. 12 Most Effective Time Management Principles. Accessible in Internet at <http://12most.com/2014/03/18/12-effective-time-management-principles/>
10. <http://bgbusinesshelp.com/7p-5/>
11. <http://www.novavizia.com/tri-prichini-za-delegirane-na-prava-ot-m/>



Адрес за кореспонденция:

Проф. Тони Веков

Факултет по обществено здраве, МУ

ул. „Св. Кл. Охридски“ № 1

5800 Плевен

e-mail: t.vekov.mu.pleven@abv.bg