

Cum sa delegi atributiile

Dezorganizarea, lipsa de concentrare sau de timp pentru rezolvarea problemelor din agenda si scaderea randamentului managerului impun delegarea unora dintre atributii catre alti angajati. Dar, pentru a nu crea frustrari si nemulțumiri in echipa, angajatii care primesc noi sarcini trebuie sa fie aleși cu grija.



"Un lider ar trebui sa fie constient ca are nevoie de ajutor si ca suprasolicitatea va avea efecte negative asupra companiei in care lucreaza", spune pentru startups.ro Alexandra Oana, Senior HR Consultant la Von Consulting.

Managerii deleaga atributii cand nu au expertiza in anumite domenii de business sau cand vor sa creasca experienta si pregatirea angajatilor.

"Delegarea reprezinta de multe ori o incununare a meritelor angajatului si o recunoastere a realizarilor si a abilitatilor sale", spune Alexandra Oana.

Pentru a vedea daca un angajat poate sau nu sa indeplineasca noile atributii, pregatirea profesionala si experienta acestuia vor fi testate timp de maxim trei luni. Analizarea activitatii angajatilor ii ajuta pe manageri sa delege responsabilitati in functie de abilitatile fiecarei persoane din echipa.

"De obicei sunt alese persoanele cu cea mai mare experienta in ceea ce priveste atributia respectiva sau cei care au dorinta si capacitatea de a face fata unei noi responsabilitati", adauga Alexandra Oana.

Sunt luate in calcul si abilitatile de organizare, comunicare si relationare cu restul echipei ale angajatilor ce urmeaza sa aiba noi atributii. Conteaza si increderea in sine, atitudinea proactiva, asumarea responsabilitatii si vechimea in companie (demonstreaza stabilitatea si implicarea in cresterea afacerii).

"Managerul stabileste <profilul> persoanei adecvate in functie de specificul si caracteristicile sarcinii care urmeaza a fi delegata", spune pentru startups.ro Anda Racsa, Manager General la ABC Training Consulting.

Daca este vorba de un proiect dificil si complex, anumite sarcini vor fi impartite mai multor angajati in acelasi timp. Spre exemplu, in companiile care ofera servicii de outsourcing, contractarea unui nou client poate aduce noi responsabilitati tuturor membrilor echipei. De asemenea, daca liderul pleaca in delegatie sau concediu, sarcinile sale pot fi distribuite intre mai multi subordonati.

"Managerul poate delega aceleasi responsabilitati catre subordonatii sai atunci cand este sigur ca nu vor exista neintelegeri intre acestia sau nu vor provoca incurcaturi in desfasurarea proiectelor", spune Alexandra Oana.

Cum pregatesti delegarea

Angajatii pot sa invete viitoarele sarcini printr-un training de scurta durata, concentrat pe transferul de cunostinte. O alta etapa de pregatire poate fi coaching-ul. Acesta urmareste ca prin asistenta personalizata, angajatii sa poata ajunge sa identifice solutii pentru sarcini foarte clare si precise.

Pe termen scurt, angajatii pot sa invete viitoarele sarcini printr-un training concentrat pe transferul de cunostinte. O alta metoda este coaching-ul. Job-shadowing-ul le permite sa ii urmareasca pe manageri in timp ce lucreaza sau rezolva diverse probleme.

Pe termen lung, responsabilitatile pot fi delegate prin mentoring. Acesta ii ajuta pe angajat sa poata avea o abordare generala si extinsa a tuturor problemelor din cadrul unei companii.

"Pentru formarea si dezvoltarea angajatilor in vederea delegarii de atributii si responsabilitati se poate apela la orice forma adecvata de pregatire profesionala si dezvoltare personala", spune Anda Racsa.

Care sunt primele etape

Primele sarcini delegate de un manager sunt cele curente, precum activitatile administrative (sortarea sau transmiterea corespondentei, stabilirea intalnirilor).

In general, sunt delegate sarcini cu actiuni pe termen scurt, care au rezultate masurabile si usor de controlat si pe care managerul le cunoaste foarte bine si poate sa le explice simplu. Dupa ce apar rezultatele bune ale sarcinilor delegate, managerul incepe sa transmita treptat si alte atributii din agenda sa, precum cele urgente sau importante, care nu au neaparat un caracter repetitiv.

"Managerul nu deleaga sarcini si responsabilitati care se refera la strategiile firmei si care implica actiuni pe termen lung, cu efecte semnificative asupra performantelor companiei", adauga Anda Racsa.

Cati angajati trebuie sa aiba in subordine un manager

Pentru a putea lucra in mod optim, de obicei, se accepta ca numarul de angajati subordonati unui manager sa fie intre sase si opt persoane.

"Lucrand cu acest numar de personal, poti sa comunici direct cu fiecare angajat subordonat si poti sa organizezi si sa controlezi eficient activitatea departamentului", spune Anda Racsa.

Numarul de angajati subordonati variaza in functie de tipul si de complexitatea activitatii desfasurate, de dimensiunea firmei si structura ei organizatorica. In repartizarea numarului de angajati pentru un manager conteaza si experienta, pregatirea, abilitatile manageriale si de leadership ale celui care conduce echipa.

In organizatiile cu activitatea bazata pe proiecte, delegarea se face din nevoia de a imparti proiectele in functie de experienta si background-ul in domeniul al fiecaruia. Insa, in companiile foarte mari, nevoia de delegare este mult mai evidenta, iar treptele ierarhice sunt mai complexe, trecerea fiind facuta in functie de departament si de atributiile managerului.

"Delegarea nu depinde strict de numarul de angajati din companie. Exista companii foarte mici, dar a caror activitate este complexa si necesita termene foarte scurte de pregatire a proiectelor", spune Alexandra Oana.

In domeniile in care munca zilnica presupune schimbari dese de tehnologie, procese sau proiecte, preluarea de noi atributii se face mai repede decat in alte cazuri. Rapiditatea in delegare apare si in organizatiile aflate in crestere. Acestea au mereu clienti noi, maresc numarul de servicii oferite si diversifica produsele.



LOGIN

Utilizator:
Parola:

Autentificare

[Cont nou](#) [Parola uitata](#)

NEWSLETTER

[Aboneaza-te pentru stiri saptamanale.](#)



JURNAL START-UP

[Un jurnal de start-up scris de antreprenori](#)

BLOG

[Antreprenoriat si presa economica. Blogul Cristinei Alexandru, Project Manager, startups.ro](#)

CARIERE

[Ne marim echipa!](#)

Cursul BNR valabil azi

1 EUR = 4.2579 RON
1 USD = 2.8873 RON
[convertor.ro](#)

EVENTIMENTE

Septembrie 2009

L	7	14	21	28	
M	1	8	15	22	29
M	2	9	16	23	30
J	3	10	17	24	
V	4	11	18	25	
S	5	12	19	26	
D	6	13	20	27	

[Toate evenimentele](#)

"In aceste situatii, este necesara distribuirea de noi sarcini tocmai pentru a asigura livrarea proiectelor sau serviciilor in cele mai bune conditii si termene", mai spune Alexandra Oana.

Managerii din vanzari sau contabilitate sunt printre cei care au o mare nevoie sa delege responsabilitati.

Care sunt avantajele

"Castigul de timp" este unul dintre principalele beneficii ale managerilor care deleaga. Astfel, ei pot sa se concentreze asupra problemelor urgente si importante din companie, unde trebuie sa ai un grad ridicat de cunostinte profesionale si experienta manageriala. Iar proiectele sunt finalizate la timp, obiectivele sunt indeplinite si activitatea de zi cu zi este mai bine organizata.

"Printre avantajele managerilor care deleaga responsabilitati se numara acela ca isi dezvolta abilitatile manageriale de anticipare, planificare, organizare si control, ceea ce are un impact semnificativ asupra eficientei activitatii managerului", mai spune Anda Racsa.

Managerii care deleaga responsabilitati arata ca au incredere in angajati si se dovedesc a fi buni profesionisti, lideri care isi cunosc foarte bine colegii si al caror interes major este sa atinga obiectivele propuse, adauga Alexandra Oana.

Ce probleme pot sa apara

Confuziile sau neintelegerile sunt unele dintre aspectele negative care pot sa apara la delegarea atributiilor. Asta pentru ca angajatii nu inteleg foarte bine ce au de facut si managerii nu definesc in mod clar in ce consta sarcina respectiva (resurse necesare, rezultate masurabile, termene de finalizare).

Probleme pot sa apara si din cauza ca managerii nu aleg cu atentie persoana cea mai potrivita din punct de vedere profesional si al experientei necesare.

"Daca angajatul este nepotrivit, se poate intampla ca rezultatul sarcinii delegate sa fie nesatisfacator si sa influenteze nefavorabil si alte activitati din cadrul departamentului sau al companiei", adauga Anda Racsa.

Este gresit si cand managerii nu recunosc si nu apreciaza rezultatele bune ale persoanei spre care au fost delegate responsabilitati. Asta creeaza un climat de munca demotivant si frustrant, care duce la lipsa de initiativa, neimplicare si neasumarea responsabilitatii pentru alte sarcini.

Frustrarile si nemulaturile se pot simti si in cadrul echipei, ceea ce duce la demotivarea oamenilor si scaderea entuziasmului in ceea ce priveste sarcinile zilnice.

"Daca se acorda noi atributii anumitor oameni din echipa, ceilalti pot considera ca acestia sunt favorizati sau ca au o relatie mult mai buna cu managerul", spune Alexandra Oana.

Situatia poate fi evitata daca managerul este obiectiv si deleaga responsabilitatile celui mai bine pregatit pentru respectiva sarcina.

Redactor: Alina Botezatu

Un material startups.ro. Toate drepturile rezervate.

Publicat pe 11 Decembrie 2008 la ora 22.52

[Autentifica-te](#) sau [inregistreaza-te](#) pentru a comenta

[Tipareste](#)

[Recomanda](#)

Nu exista comentarii

[DESPRE](#) [CONTACT](#) [HARTA SITE](#)

© startups.ro, 2007-2009. Toate drepturile rezervate. Powered by [Simplissimo](#)