

TCACI Carolina, dr., conf. univ.

Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți

The efficiency of management in modern conditions begins with small things - the ability to achieve personal goals, to understand and adequately evaluate oneself and others, to distribute and use time, make decisions in a timely and optimal way, the ability to innovate, train and develop subordinates, but not to forget about physical and mental health.

In the person of the manager, multiple qualities and roles must be combined. More often than not, the manager is both a businessman and a manager who manages the enterprise, fulfills all the leading management functions and makes the necessary decisions. The time, knowledge and experience of each manager is limited, and unipersonal leadership becomes impossible or extremely inefficient. There is a moment in the activity of any manager, when he realizes that he can not fulfill all the functions by himself, respectively the manager realizes that he must apply the delegation of authority. Most managers feel worried, fearing not only the integrity of the business, but also the risk.

Keywords: delegation, delegation of powers, management efficiency, delegation regulation.

Actualmente, procesele sociale și economice, ce contribuie la dezvoltarea noilor manageri, devin în țara noastră din ce în ce mai persistente și mai active.

Eficiența managementului în condițiile moderne începe cu lucruri mici - abilitatea de a-și realiza obiectivele personale, de a înțelege și de a evalua în mod adecvat pe sine însuși și pe alți oameni, de a distribui și de a folosi timpul, de a lua decizii în timp util și optim, de abilitatea de a inova, de a instrui și de a dezvolta subordonații, dar a nu uita de sănătatea fizică și mentală.

În persoana managerului trebuie să se îmbine multiple calități și roluri. Cel mai adesea, managerul este atât un om de afaceri, cât și un conducător care gestionează întreprinderea, îndeplinește toate funcțiile de conducere principale și ia deciziile necesare. Timpul, cunoștințele și experiența fiecărui manager sunt limitate, iar conducerea unipersonală devine imposibilă sau extrem de ineficientă. Vine un moment în activitatea oricărui manager, atunci când își dă seama că nu poate îndeplini toate funcțiile de unul singur, respectiv, managerul conștientizează că trebuie să aplice delegarea autorității. Majoritatea managerilor se simt îngrijorați, fiindu-le teamă nu numai de integritatea afacerii, ci și de risc.

Delegarea este una dintre cele mai importante și complexe probleme de management. În general, delegarea înseamnă transferul către un subordonat a drepturilor și a îndatoririlor din sfera acțiunilor unui manager. La fel, este abilitatea de a realiza munca celorlalți care constituie punctul de vedere al conducerii, iar posibilitatea delegării transformă antreprenorul într-un manager. În ceea ce privește delegarea, trebuie remarcat faptul că managerul nu este pe deplin eliberat de toate funcțiile de conducere și își păstrează responsabilitatea pentru procesul de conducere, care nu poate fi delegată.

Delegarea muncii, a funcțiilor este posibilă doar spre cei care sunt capabili să facă față cu succes sarcinilor încredințate / delegate. În acest scop, e necesară crearea, așa-numitei, rezerve de cadre, rezerviștii, testându-se pentru această muncă ca potențiali specialiști interimari în perioada concediilor ordinare ale angajaților în posturi de conducere.

În practică, procesul de delegare este întotdeauna complex și are două sensuri: implică atât transferul și acceptarea autorității, care impune să se ia în considerare nu numai voința și dorința managerului, dar, de asemenea, oportunitățile și acordul subordonatului; ca și în cazul în care subordonatul nu acceptă împuternicirile, delegarea nu se produce.

În procesul de delegare a sarcinilor și a autorității în situații reale, destul de des, există dificultăți asociate cu riscul, incapacitatea și nechibzuința managerului de a transfera și a subordonaților de a-și asuma autoritatea. Motivele pentru aceasta sunt diferite (teama pentru poziția lor, neîncrederea față de subordonați, teama de risc, lipsa de încredere în sine, lipsa motivației etc.) și sunt legate, în special, de caracteristicile psihologice individuale. Dar, foarte des, problema constă în necorespunderea sarcinilor și a împuternicirilor.

Distribuția sarcinilor între manager și subordonat este o formă specială de interacțiune, care este denotată de conceptul de delegare a autorității. Eficacitatea muncii subordonaților, a managerului însuși, dar și a afacerii în ansamblu, depinde de faptul cât de bine posedă managerul arta delegării.

Delegarea este transferul autorității unei alte persoane care își asumă responsabilitatea pentru implementarea acesteia. Delegarea nu este o modalitate de a evita responsabilitatea, ci o formă de diviziune a muncii manageriale, care are menirea să sporească eficiența acesteia. Delegarea facilitează activitatea șefului, dar nu îl scutește de obligația de a lua o decizie finală.

De fapt, menționăm că delegarea autorității este cel mai simplu și, în același timp, cel mai complex instrument al unui manager. Pe de o parte, se pare că totul este simplu și normal, dar, pe de altă parte, este necesară aplicarea unei modalități de control.

În primul rând, evidențiem că delegarea autorității este transferul autorității din sarcinile pur manageriale, cu alte cuvinte, numai ceea ce se atribuie unui post de conducere poate fi delegat.

Delegarea autorității în conducere este transferul împuternicirilor și a sarcinilor către un angajat care își asumă întreaga responsabilitate pentru *implementarea* acestora. Având în vedere acest fapt, există întotdeauna problema repartizării a ceea ce poate fi delegat, cea mai ușoară cale fiind stabilirea priorităților. Din punct de vedere al managementului, aceasta este o înțelegere a ceea ce trebuie făcut acum și ce poate fi făcut mai târziu.

Pentru a realiza o organizare eficientă a interacțiunii, managerul trebuie să delege angajaților competențe suficiente pentru a îndeplini sarcinile atribuite funcției sale, adică trebuie să existe o conformitate deplină. În practică, cu regret, această regulă este adesea încălcată, iar angajatului i se încredințează sarcini pe care nu le poate îndeplini, deoarece nu i s-au delegat competențele relevante sau aceste sarcini depășesc competențele sale și cele prescrise de fișa postului

Conceptele științifice moderne ale delegării presupun clasificarea acestora în delegare a responsabilității, delegare a autorității și delegare a drepturilor.

În cadrul delegării de responsabilitate se face referire la obligația angajatului de a-și îndeplini sarcinile care îi sunt încredințate și de a-și asuma responsabilitatea pentru rezultatele muncii.

Delegând, dacă este necesar, o parte din autoritatea sa, managerul nu poate, împreună cu aceasta, să transfere subordonaților și o parte din responsabilitățile sale, continuând să fie responsabil pentru afacerile lor. Este important să ne amintim că responsabilitatea, spre deosebire de autoritate, nu poate fi pe deplin delegată.

Delegarea autorității este necesară într-o întreprindere dacă:

- managerul are prea multe lucruri de făcut el însuși;
- managerul dorește dezvoltarea profesională a subordonatului;
- un subordonat este capabil să exercite bine o activitate;
- managerul nu are suficient timp pentru sarcini strategice.

În management delegarea autorității are un șir de avantaje cum ar fi descărcarea canalelor de comunicare, creșterea responsabilității personale a angajaților, „descoperirea” capacităților de conducere la subalterni, deciziile adoptate, de obicei, sunt foarte concrete etc.

Dar există și unele dificultăți cu delegarea ca, de exemplu, apariția noilor cerințe privind calificările pentru nivelurile inferioare ale angajaților, atenția sporită a subalternilor pentru scopuri private, mărirea duratei procesului decizional, sporirea costurilor pentru efectuarea controlului.

William Newman a enumerat o serie de motive pentru care managerii pot fi reticenți în a delega autoritatea:

1. Iluzia „Eu o voi face mai bine”. Chiar dacă această afirmație este adevărată, există o serie de motive pentru care managerul nu ar trebui să facă totul pe cont propriu - mai întâi, pierderea timpului pe o sarcină pe care un subordonat ar putea să o îndeplinească înseamnă că managerul nu va putea să-și îndeplinească și alte sarcini; în al doilea rând, în cazul în care supraveghetorul nu permite subordonaților să îndeplinească noi sarcini cu competențe suplimentare, aceștia nu își vor îmbunătăți competențele.

2. Lipsa capacităților manageriale. Unii manageri sunt atât de scufunțați în munca lor zilnică, încât neglijează o imagine mai generală, mai sistemică a activității. Fiind incapabili să integreze o perspectivă pe termen lung într-o serie de lucruri, ei nu pot înțelege pe deplin semnificația distribuției muncii între subordonați.

3. Lipsa încrederii în subordonați. Dacă managerii se comportă ca și cum nu au încredere în subordonații lor, atunci subordonații își vor pierde inițiativa și vor simți, adesea, nevoia de a întreba dacă fac ceea ce fac bine.

4. Teama de risc. Deoarece managerii sunt responsabili pentru munca subordonatului, ei pot fi îngrijorați de faptul că delegarea sarcinilor poate provoca probleme pentru care vor trebui să răspundă.

5. Lipsa controlului eșantionat pentru a avertiza managementul de pericolul posibil. În paralel cu delegarea de competențe suplimentare, conducerea trebuie să stabilească mecanisme eficiente de control pentru a obține informații despre performanța subordonaților. Feedback-ul oferă managerului o garanție că problema va fi identificată înainte de a se dezvolta într-o catastrofă. Dacă mecanismele de control nu sunt eficiente, conducerea va avea motive serioase de îngrijorare cu privire la delegarea de competențe suplimentare subordonaților.

Subordonații, conform lui Newman, evită responsabilitatea și blochează procesul de delegare pentru șase motive principale:

1. Subordonatul consideră mai convenabil să-i ceară șefului ce să facă, decât să rezolve problema desinestător.

2. Subordonatului îi este frică de critici pentru greșelile făcute. Din moment ce o mai mare responsabilitate mărește posibilitatea de a face o greșală, subordonații o vor evita.

3. Subordonatul nu dispune de informațiile și resursele necesare îndeplinirii cu succes a sarcinii.
4. Subordonatul are prea multe sarcini sau acesta crede așa.
5. Subordonatul nu este încrezător.
6. Subordonatului nu i se oferă stimulente pozitive pentru o responsabilitate suplimentară.

Tehnologia de delegare a autorității se realizează în baza schemei din figura 1.

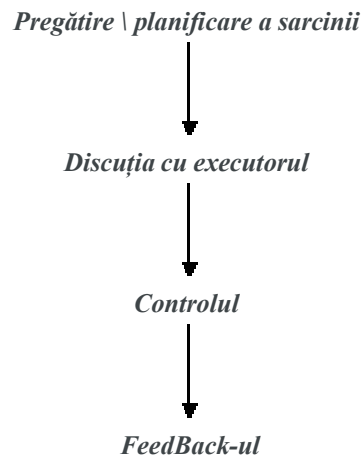


Figura 1. Tehnologia de delegare a autorității

Este important să ținem cont de faptul, că după finalizarea sarcinii și rezolvarea problemei managerul trebuie să ofere feedback angajatului: cum a fost realizată sarcina, ce greșeli au fost făcute și ce s-a făcut corect, ce ar putea fi util pentru viitor și ce ar trebui de exclus. Toate acestea sunt puncte de discuție între manager și subordonat atunci când se oferă feedback-ul. În acest scop se pot utiliza diferite tehnici de feedback, de exemplu, modelul „sandwich” descris aici în mod schematic, principalul lucru fiind existența feedback-ului.

Astfel, obținem mai multe scopuri manageriale. În primul rând, concentrăm atenția subordonaților asupra standardelor de management și le promovăm. În al doilea rând, folosim motivația de stimulare, care este valoroasă atât pentru subordonat, cât și pentru manager. În al treilea rând, pentru sarcina managerială standard avem acum un executor concret.

Pentru ca organizația să reușească în realizarea scopurilor, managerul trebuie să își distribuie competențele în rândul angajaților în timp util. Delegarea autorității contribuie la îmbunătățirea procesului de gestiune a personalului, stimulează creșterea personală a angajaților, crește motivația personalului, precum și responsabilitatea pentru sarcina desemnată. Dacă organizația nu acceptă practica delegării autorității, managerul trebuie să rezolve problemele pe cont propriu. Și acest lucru este destul de greu de făcut, deoarece timpul său este limitat. Drept urmare a delegării eficiente a autorității, managerul va putea să se concentreze mai mult timp pe sarcini importante de afaceri.

Abilitatea de a delega în mod eficient autoritatea face managerul cu adevărat eficient, permite organizației să se dezvolte dinamic. Cu toate acestea, delegarea autorității nu este doar o redistribuire a atribuțiilor dintre manageri și subordonați, ci este, mai presus de orice, încrederea în angajații proprii. Atunci când angajații simt că sunt membri ai unei echipe cohesive și au, de asemenea, anumite competențe de a gestiona proiectele, eficacitatea lucrărilor individuale și colective asupra unui proiect crește. Prin urmare, managerul ar trebui să aibă încredere în membrii echipei sale de a lua decizii independente în timpul lucrului în comun. La atribuirea sarcinilor, managerul trebuie să cunoască și să țină seama de abilitățile și capacitățile angajaților săi, pentru ca munca colectivă a proiectului să se finalizeze în termenele stabilite și în conformitate cu rezultatele așteptate. Unii angajați trebuie să-și explice mai detaliat sarcinile și responsabilitățile, să furnizeze instrucțiuni detaliate, în timp ce alții preferă libertatea de acțiune.

Din practica consultării proiectelor de construire și optimizare a unui sistem de management în cadrul unei companii, se poate observa că auziți adesea următoarele în interviuri structurate:

- cum să explicați totul, faceți-l mai repede?
- munca iese din controlul meu, pierd controlul.
- și dacă fără mine mă înrăutățește ...?
- și dacă o fac fără mine ... mai bine?

- ei pot face fără mine ... de ce am nevoie?

Adeseori, în practica managerială delegarea se face spontan, fiind concepută ca un proces unic pe perioada lipsei conducătorului - deplasare, concediu etc. În cazul când intenționăm să implementăm delegarea ca metodă managerială e necesară respectarea unor principii de delegare a autorității cum ar fi:

- transferul de autoritate ar trebui să fie în concordanță cu rezultatul așteptat; subordonatul trebuie să aibă suficientă autoritate pentru a obține rezultatul dorit;

- transferul de autoritate ar trebui să se desfășoare pe linie de control, astfel încât fiecare subordonat să știe cine a autorizat-o în mod special, căruia îi este responsabil;

- fiecare manager ia decizii în cadrul autorității sale; tot ceea ce depășește competențele sale este transferat la eșaloanele superioare ale conducerii;

- numai puterile sunt transferate, oficialul de rang superior continua să fie responsabil pentru acțiunile subordonatului.

Delegarea autorității ar trebui să fie o metodă care se aplică nu de la caz la caz, ci pe o bază permanentă. Numai atunci se poate înțelege care dintre angajați este capabil să efectueze munca unui manager și să obțină nivelul dorit al performanței. Atunci când delegăm autoritatea, nu trebuie să uităm că nu numai obligațiunile, dar și drepturile și autoritatea trebuie transferate unui subordonat.

Organizația, care își dezvăluie abilitățile, încurajează creativitatea și individualitatea „non-standard”, introducând mai multă diversitate în munca oamenilor, se realizează într-un mediu complex și ambiguu, răspunzând în mod flexibil, într-o varietate de moduri, schimbărilor de pe piață. O astfel de organizație percepe problemele ca provocări și oportunități, nu se teme să recunoască greșelile. Organizația care delegă autoritatea este organizația progresului, a succesului și a orientării spre viitor.

Dimpotrivă, în organizațiile care nu delegă autoritatea, poziția, cunoștințele și competențele sunt, adesea, evaluate nu mai mult decât o contribuție la muncă. Metodele și regulile sunt mai importante decât soluțiile inovatoare. Standardele de muncă sunt foarte apreciate, există standarde general acceptate pentru a acționa. Problemele provoacă confuzie și sunt, adesea, tacite, dar apoi reapar. O organizație care nu delegă autoritatea este o organizație de uniformitate, metodologie, reguli, modele, dar și concentrare asupra prezentului.

În acest context evidențiem anumite reguli de delegare a autorității:

- subordonații trebuie să cunoască clar scopurile și obiectivele stabilite pentru ei;

- managerul și subordonații trebuie să facă schimb de informații în mod liber;

- evaluarea activității unui subordonat trebuie să se refere la rezultatele generale / finale;

- la repartizarea misiunilor este important să se țină seama de calitățile personale ale subordonatului;

- dacă este necesar, managerul ar trebui să-i ajute pe subordonat în alegerea modului de atingere a obiectivului stabilit prin delegare.

Distribuirea responsabilităților face posibilă îmbunătățirea calificărilor echipei, deoarece fiecare membru începe să înțeleagă ce se întâmplă în cadrul întreprinderii și cât de mult contribuie el personal și fiecare coleg la realizarea succesului general. Prin transferarea unei părți a responsabilității către subordonați, acestora li se dă posibilitatea de a „crește”, de a dobândi abilități suplimentare, li se dă posibilitatea de a analiza ceea ce sunt capabili, punând în fața lor sarcini noi și mai complexe.

Referindu-ne la împuternicirile organizaționale, este necesar să definim conceptul de putere – noțiuni apropiate, asociate, dar, în același timp, diferite după sens. Aceste noțiuni sunt și ele subiect a reglementării în procesul delegării.

În accepțiunea autorului, puterea este un drept decizional – delegat, limitat, aferent postului - de a utiliza / distribui resursele organizației sau, cu alte cuvinte, dreptul angajatului care deține o anumită poziție în cadrul organizației de a face acest lucru.

Delegarea autorității înseamnă o oportunitate reală de a utiliza resursele organizației și de a acționa în interesul organizației. Prin delegarea autorității la niveluri inferioare de conducere, managerul își extinde capacitatea de a gestiona organizația, personalul și, în același timp, limitează autoritatea sa în zona delegată. Rezultă că este posibilă deținerea împuternicirilor fără a deține puterea și viceversa.

Studiul realizat de autor în 24 de companii din nordul Republicii Moldova a arătat că în organizații managerii sunt înzestrați cu împuterniciri diverse după conținut și volum în conformitate cu poziția acestora în structura ierarhică și limitele interne stabilite de documentele organizaționale reglatorii sau de managerii de nivel strategic.

Rezultatele studiului ne-au permis să evidențiem caracterul acestor împuterniciri: împuterniciri liniare și împuterniciri instrumentale (hardware).

Împuternicirile liniare sunt principala formă de autoritate, care a apărut simultan cu apariția organizațiilor ierarhice, înseamnănd dreptul la comandă unipersonală directă. Acestea dau dreptul la comandă (dispoziție) directă, darea dispozițiilor și ordinelor, luarea deciziilor pe toate subiectele apărute în colectivul subordonat. Împuternicirile liniare stau la baza construirii organigramei, transmițându-se nemijlocit de la șef la subordonat, delegarea acestora creând ierarhia nivelelor de conducere, numită lanț scalar sau lanț de comenzi. Lanțul de comenzi este o caracteristică distinctivă a tuturor organizațiilor formale mari.

Apariția autorității hardware este cauzată de complexitatea organizațiilor și de munca managerială, de diviziunea acesteia și de specializarea managerilor. Ca urmare a acestei specializări, se constituie personalul de conducere, al cărui scop principal este de a oferi asistență managerilor liniari în luarea și punerea în aplicare a deciziilor. Principalele tipuri de împuterniciri instrumentale sunt detaliate în tabelul 1.

Autorul insistă ca în procesul delegării împuternicirilor managerii să se orienteze la competențele pe care acestea le implică.

Tabelul 1. Tipuri de împuterniciri instrumentale (hardware)

Tipul	Esența
Consultanța	managerii de linie sunt sufficient de competenți pentru oferirea consultanței subordonatului, inclusiv, în procesul de executare a sarcinilor delegate spre acesta.
Recomandările	managerii de linie se pot îndrepta spre aparatul administrativ pentru consiliere, atunci când se confruntă cu orice probleme necesită cunoștințele sale speciale și departamentele relevante și angajații aparatului să-și prezinte sfaturile și recomandările în limitele competenței lor.
Coordonarea obligatorie	pentru managerul de linie necesitatea de a discuta și de a coordona cu departamentele relevante ale aparatului administrativ și cu specialiștii săi proiectele care sunt pregătite pentru luarea deciziilor.
Împuternicirile funcționale	dreptul unui manager de a lua decizii în mod independent, dar nu în toate problemele, ci numai în cadrul unei anumite descrieri a unei funcții.
Împuternicirile paralele	dreptul de a respinge deciziile unui manager de linie. Scopul delegării de competențe paralele - echilibrarea puterii și controlul suplimentar în luarea celor mai importante decizii.

Delegarea autorității și formarea unui lanț scalar în cadrul organizației este asociată cu două principii majore de guvernare: unitatea de comandă și controlul.

Principiul unității de comandă înseamnă că angajatul trebuie să aibă doar un supraveghetor imediat, să primească doar sarcini și puteri de la el și să răspundă doar la el.

Principiul de administrare înseamnă că managerul poate gestiona și controla eficient activitatea unui număr limitat de subordonați. Pentru orice manager există o anumită rată de controlabilitate - un anumit număr de lucrători direct subordonați lui. Cu cât rata de control este mai mare, cu atât lanțul scalar este mai scurt și nivelul de conducere mai scăzut. În acest caz, organizația are o structură plană. Dimpotrivă, cu cât controlabilitatea este mai restrânsă (mai puțini subordonați), cu atât lanțul scalar este mai lung și, prin urmare, cu atât este mai mare nivelul de conducere [1].

Managerul, găsind execuția greșită a muncii încredințate subordonaților lui, nu ar trebui să intervină imediat, el ar trebui să o facă în mod deliberat, pentru a nu discredita metodele subordonate și, în același timp, de delegare.

Procesul de delegare a autorității este că managerul creează condiții pentru subordonații săi, care le permit să îndeplinească în mod independent anumite sarcini.

La delegarea responsabilității, responsabilitatea aferentă managerului pentru rezultate nu este redusă.

Delegarea unei părți a lucrului este necesară, în caz contrar, managerul sau se „consumă” pentru lucruri mărunte, care epuizează, sau interferează cu o activitate eficientă, sau nu le acordă atenție, ceea ce afectează negativ și eficiența întreprinderii în ansamblu.

Un bun manager poate face pe alții să facă toată munca, păstrând doar principiile generale de conducere și controlul general.

Delegarea îi ajută pe manageri să nu-și piardă timpul și potențialul pe „retina”, ci să se concentreze în întregime pe rezolvarea problemelor de importanță strategică. Competența delegării nu aduce nici un beneficiu mai puțin angajaților însși: contribuie la dezvoltarea profesionalismului, responsabilității, creșterii satisfacției față de activitatea desfășurată, precum și loialității față de manager și față de întreprindere, în ansamblu. Cu toate acestea, cercetările efectuate arată că, de foarte multe ori, această competență trebuie consolidată în mod cuprinzător și

sistematic. Mai mult, nu numai în ceea ce privește îmbunătățirea capacității practice a managerilor de a transfera efectiv o parte din munca lor către subordonați, dar, mai ales, la nivelul celei mai intime dorințe de a delega.

Studiile la întreprinderi au arătat că majoritatea managerilor se concentrează, în principal, în jurul a trei aspecte principale ale delegării, și anume: „Ce?”, „Cui?”, „Cum?”. Dacă vorbim despre prima dintre întrebările desemnate „ce să delegăm”, vorbim aici nu doar despre insuficiența, ci viceversa - despre delegarea „redundantă”. Deci, în ciuda barierelor care există în mod obiectiv în calea transferului de autoritate, în practică, mulți manageri delegă neîndoelnic sarcinile subordonate unui grad ridicat de risc, cazurile de „arsură” (fără a lăsa timp pentru introducerea detaliată a noilor interpreți în centrul problemei) sau probleme confidențiale care pot fi rezolvate numai dacă sunt informații complete și încredere în relațiile dintre participanților. În același timp, aceleași bariere îi împiedică să transfere sarcinile „în jos” care, din toate punctele de vedere, ar fi recomandabil să se încredințeze actorilor inferiori. În primul rând, se referă la sarcini standard și la activități de pregătire (care nu necesită în mod obiectiv intervenția unui manager) sau, dimpotrivă, o activitate foarte specializată, a cărei reușită depinde nu numai de aptitudinile administrative generale, ci și de competențele profesionale specifice.

Dacă corectăm acum întrebările „cui și cum să delegăm”, atunci evaluarea managerilor arată: în unele cazuri, managerii nu pot „calcula” cu exactitate cei mai buni executori (în ceea ce privește abilitățile și dorințele) pentru munca transferată și „calculează” profesioniștii la punerea în aplicare. Mai mult, însăși ideea de a „vinde” unui subordonat misiunea nouă (adică, demonstrând câștigurile și perspectivele personale ca rezultat al îndeplinirii unei sarcini), pare absurdă pentru manageri.

Cercetările efectuate de autor au demonstrat că managerii consideră că este dificil să aducă, în mod lucid, la cunoștința subordonaților esența lucrării propuse, așteptările lor privind standardele și termenii specifice pentru implementarea acesteia, identificarea parametrilor cheie și a formelor de control asupra implementării lucrării atribuite. În cele din urmă, atunci când se confruntă cu performanțe nesatisfăcătoare (de exemplu, încălcarea termenelor limită stabilite sau a eșecurilor de calitate), managerii, în loc să se concentreze pe modalitățile de rezolvare a problemelor cu subordonații lor, demonstrează, deseori, reacții inadecvate.

În primul caz, interacțiunea cu un subordonat ia forma unui „spanking” demonstrative.

În al doilea rând, se pune problema sarcinii „de a soluționa situația”.

Unul dintre cele mai importante avantaje ale delegării este acela că, oferind subordonaților un anumit grad de independență în muncă, este posibil să se afle dacă au competențele necesare pentru munca de conducere, iar dacă o fac, delegarea îi va ajuta să le dezvolte și managerul va avea „oferta” pentru orice poziție managerială, formând o rezervă de cadre eficiente.

În procesul cercetării, am asistat la următoarea situație: managerul și-a delegat funcțiile către subordonat, care a constatat în fapt că subordonații ar trebui să meargă la o întâlnire importantă cu clientul și să încheie un contract foarte important. Managerul era încrezător în competența acestui angajat și abilitățile sale, dar managerul a constatat că subordonații erau exagerat de exaltați și negocierile au eșuat.

Așa cum se întâmplă adesea în astfel de situații, vinovatul a fost determinat fără echivoc.

Vorbind cu managerul, am identificat că acestuia nici măcar nu-i venise în gând să-l învețe pe subordonatul său, să-l povățuiască în mod clar privind procesul de negocieri, invitându-l la o întâlnire similară.

În concluzie, managerii sunt responsabili personal pentru utilizarea eficientă a tuturor resurselor aflate la dispoziția lor, în special a delegării competențelor, responsabilităților și împuternicirilor ceea ce poate conduce compania la o nouă etapă de dezvoltare eficientă.