



Полномочия всегда ограничены. Пределы полномочий, как мы определили в предыдущем параграфе, внутри организации определяются стратегией, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде или передаваемые подчиненными устно. Все это приводит к тому, что характер полномочий носят различный вид. Этот вид определяется организационной структурой управления (см. тему 7 и 8) и подразделяется на линейные и функциональные (аппаратные).

**Линейные полномочия** — право непосредственного единоличного командования, отдачи приказов по всем вопросам, возникающим в подчиненном руководителю коллективе, в пределах, установленных организацией законом. Управленцы, обладающие этими полномочиями, называются линейными руководителями.

**Функциональные (аппаратные) полномочия:**

Главное назначение — помощь линейным руководителям в принятии и реализации решений, требующих высоких профессиональных знаний. К таковым относятся:

- анализ информации;
- консультации, разработка и подготовка различных вариантов решений;
- экспертиза, контроль выполнения принятых решений;
- планирование и организация хозяйственной деятельности;
- маркетинговые исследования;
- управление персоналом;
- проведение учета;
- решение юридических вопросов.

**Виды функциональных (аппаратных) полномочий:**

---консультационные (рекомендательные) полномочия-линейные руководители могут (но не обязаны) обращаться к функциональным специалистам за

консультациями, когда при решении каких-либо проблем требуются его специальные знания, но не обязан им следовать - может их принять или отвергнуть

---полномочия обязательного согласования - линейный руководитель должен обсуждать и согласовывать с соответствующими подразделениями проекты готовящихся к принятию решений

---функциональные полномочия - право функционального руководителя самостоятельно принимать решения в пределах определенной функции (рекламы или управления персоналом и т.д.).

---параллельные полномочия - право функционального руководителя отклонять решения линейного руководителя с целью дополнительного контроля при принятии наиболее важных решений (необходимость двух подписей на финансовых документах).

Конкретные полномочия функциональных служб определяются в зависимости от важности работы данного подразделения, традиции организации, авторитета руководителя подразделения, его взаимоотношений с высшим руководством организации и т. п.

Делегирование полномочий тесно связано с двумя принципами управления организацией. К ним относятся принцип единоначалия и принцип управляемости (см. тема б). Чем выше норма управляемости, тем меньше уровней управления в организации.

Развитие системы делегирования полномочий способствует внедрению коллективной формы управления. Целесообразность коллективного управления в свое время обосновал великий русский ученый Владимир Михайлович Бехтерев. Он доказал, что группа, как целое, воспринимает и накапливает информации больше, чем сумма отдельных ее индивидуумов. Причем эта информация группой осмысливается глубже, что ведет к более обоснованным принимаемым решениям. Коллективная форма управления внутри организации во многом зависит от ее организационно - правовой формы. Коллективная форма управления эффективна при следующих обстоятельствах:

1. При необходимости решения задач, требующих всесторонних глубоких профессиональных знаний по различным функциям управления.

2. Когда необходимо повысить заинтересованность в управлении организацией максимального количества сотрудников.

3. В том случае, когда на эффективность управления напрямую влияет объем информации, которой обладают различные сотрудники организации.

Коллективная форма управления неэффективна в тех случаях когда:

1. Возможна утечка информации о хозяйственной деятельности организации, влекущая за собой победу на рынке конкурентов.

2. При наличии в коллективе достаточно большой группы сотрудников, взгляды которых направлены в прошлое, и которые неспособны к коллективной, инновационной работе.

3. Время на принятие решения ограничено, а цена этого решения для организации крайне высока.

4. Решение управленческой задачи очевидно.

Коллективная форма управления имеет свои методы реализации. К ним относятся метод «мозговой атаки» и так называемый «дельфийский» метод. Метод «мозговой атаки» подразумевает проведение в игровой форме обсуждения возможных путей принятия управленческих решений. При этом участники данного группового обсуждения вправе высказывать любые предложения, которые могут показаться на первый взгляд нелогичными. Выступления должны быть краткими, в ходе их не допускаются споры, критика, апелляция к руководителю. После проведения подобного обсуждения проблемы руководитель анализирует высказанные предложения, при необходимости прибегая к мнению экспертов. На основании этого вырабатывается оптимальное управленческое решение, обычно, в него входит не более 10%, идей высказанных при «мозговой атаке». «Дельфийский» метод коллективного управления отличается от метода «мозговой атаки» тем, что участники коллективного обсуждения проводят его независимо друг от друга. Это помогает исключить взаимное влияние, которое невольно возникает при непосредственном общении. Оба метода можно использовать неоднократно для выработки оптимального управленческого решения.

### **Краткие выводы**

1. Полномочия, в понимании их как управленческой категории - это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее

сотрудников на выполнение определенных задач. Также понятие “полномочия” могут быть определены, как право распределять обязанности среди подчиненных и удостоверяться в их надлежащем исполнении.

2. Полномочия связаны с определенной управленческой должностью, а не с конкретным менеджером.

3. Объем делегированных подчиненному полномочий должен хватать для выполнения поставленных перед ним задач.

4. Внутренние рамки полномочий внутри организации помимо нормативов данной организации определяются ее корпоративной культурой. Внешние ограничения на полномочия накладывают государственное законодательство, обычаи и культура общества в целом.

5. Полномочия связаны с обязанностью и ответственностью. Обязанность определяет необходимость со стороны управленца использовать свои полномочия в полном объеме. Ответственность, в свою очередь, всегда должна быть персональной, недопустимо перекладывать ответственность на чужие плечи, т.е. ответственность в отличие от полномочий не делегируется.

6. Для ответа на вопрос о целесообразности делегирования части полномочий подчиненным руководителям предлагается воспользоваться разновидностью матрицы Эйзенхауэра.

7. Степень делегирования полномочий определяется, кроме прочего, видом организационно – правовой формы данной организации и масштабом ведения хозяйственной деятельности (малая или крупная организация). Чем крупнее организация, тем сложнее вести сильное централизованное управление.

8. Характер полномочий носят различный вид. Этот вид определяется организационной структурой управления и подразделяется на линейные и функциональные (аппаратные).

9. Делегирование полномочий тесно связано с двумя принципами управления организацией. К ним относятся принцип единоначалия и принцип управляемости. Чем выше норма управляемости, тем меньше уровней управления в организации.

10. Развитие системы делегирования полномочий способствует внедрению коллективной формы управления. Целесообразность коллективного управления в свое время обосновал великий русский ученый Владимир Михайлович Бехтерев.

11. Коллективная форма управления имеет свои методы реализации. К ним относятся метод «мозговой атаки» и так называемый «дельфийский» метод.