



Линейные полномочия — основной вид полномочий, появившийся одновременно с возникновением иерархических организаций. Они означают право непосредственного единоличного командования, отдачи приказов и распоряжений, принятия решений по всем вопросам, возникающим в подчиненном руководителю коллективе, в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем. Руководитель, наделенный линейными полномочиями, называется *линейным руководителем*. Линейные полномочия лежат в основе формирования организационной структуры, так как они передаются непосредственно от начальника к подчиненному и их делегирование, создает иерархию уровней руководства в организации, которая называется *скалярной цепью* или *цепью команд*.

Цепь команд наиболее наглядно проявляется в военных организациях, где линейные полномочия преобладают. Цепь команд, сформированная делегированием линейных полномочий, — отличительная черта всех достаточно крупных формальных организаций.

Возникновение *аппаратных полномочий* вызвано усложнением организаций и управленческого труда, его разделением и, следовательно, специализацией руководителей. В результате такой специализации сформировался управленческий аппарат (иногда называемый штабом), главное назначение которого — Помощь линейным руководителям в принятии и реализации Решений (анализ информации, консультации, разработка и Подготовка различных вариантов решений, экспертиза, контроль выполнения принятых решений и т.п.). В аппарате управления можно выделить различные подразделения — консультативные функциональные и обслуживающие, руководители которых наделяются специальными аппаратными (штабными) полномочиями. К конкретным управленческим функциям, выполняемым аппаратными службами, можно отнести планирование маркетинговые исследования, управление персоналом, документирование, решение юридических вопросов и т.п.

Объем аппаратных полномочий может варьироваться весьма широко: от совсем незначительных, чисто консультативных, до очень широких, почти совпадающих с линейными. Конкретные полномочия, которыми наделяются аппаратные службы, определяются в реальных организациях набором ряда факторов, таких, как:

важность работы данного подразделения и его вклад в достижение целей организации, традиции организации, авторитет руководителя подразделения, его взаимоотношения с высшим руководством организации и т.п.

Основными разновидностями аппаратных полномочий можно считать:

- рекомендательные;
- полномочия обязательного согласования;
- функциональные;
- контрольно-отчётные (параллельные).

Наличие у административного аппарата рекомендательных полномочий означает, что линейные руководители могут (но не обязаны) обращаться к нему за консультациями, когда при решении каких-либо проблем требуются его специальные знания, и соответствующие подразделения и работники аппарата, например юрист или психолог, представляют свои советы и рекомендации. Однако линейный руководитель не обязан им следовать, он может их принять или отвергнуть. Очевидно, что это минимальный объем полномочий, и если аппарат обладает только рекомендательными полномочиями, он должен постоянно доказывать линейному руководству свою полезность и эффективность.

Полномочия обязательного согласования — более широкие аппаратные полномочия. Означают для линейного руководителя необходимость обсуждать и согласовывать с соответствующими подразделениями административного аппарата и его специалистами проекты готовящихся к принятию решений, что призвано повысить их обоснованность.

Функциональные полномочия — очень широко распространенный в современных организациях тип аппаратных полномочий. Означает право руководителя самостоятельно принимать решения, но не по всем вопросам (как в случае линейных полномочий), а только в пределах определенной функции, например, рекламы или управления персоналом. Управляющих, наделенных такими правами, принято называть функциональными руководителями.

Параллельные полномочия — эта разновидность аппаратных полномочий означает право отклонять решения линейного руководителя. Разумеется, эти специфические полномочия очень редко используются в коммерческих организациях. Сфера их применения — организации высших уровней государственного управления. Такими полномочиями обладают, например, Федеральное собрание РФ (Государственная

Дума и Совет Федерации), Президент РФ. Цель делегирования параллельных полномочий — уравнивание власти и дополнительный контроль при принятии наиболее важных решений. Примером параллельных полномочий в области управления финансами как в коммерческих, так и в некоммерческих организациях служит необходимость двух подписей на финансовых документах в случае расходования крупных сумм.

Эффективное распределение полномочий — задача высшего руководства организации. От ее успешного решения во многом зависят взаимоотношения между линейными и функциональными руководителями, а также между ними и аппаратными службами. Поэтому чрезвычайно важно определить, какие виды работ и соответственно структурные подразделения будут относиться к сфере линейного руководства и какие — к области аппаратных полномочий.

Так, например, в большинстве организаций юридические службы безусловно относятся к штабным подразделениям и наделяются аппаратными полномочиями. Но в юридической фирме (адвокатской конторе) юридические консультации — основной вид деятельности и, следовательно, относятся к сфере линейного руководства. Или другой пример: управление финансами — ключевая функция в любой коммерческой организации — является областью линейного руководства, а бухгалтерский учет и аудит можно рассматривать как вспомогательное средство для финансового менеджмента, аппаратную работу и, следовательно, область аппаратных полномочий. Однако в аудиторской Компании аналитическая работа — основной вид деятельности и поэтому возглавляется менеджерами, наделенными линейными полномочиями.

Кроме того, необходимо отметить, что крупные организации часто имеют многочисленный и довольно разветвленный административный аппарат, состоящий из множества подразделений, имеющих свою иерархическую структуру. В этих случаях аппаратные руководители по отношению к своим подчиненным обладают также и линейными полномочиями. Так, например главный бухгалтер, обладающий в организации аппаратными (функциональными) полномочиями, по отношению к работникам бухгалтерии является линейным руководителем.

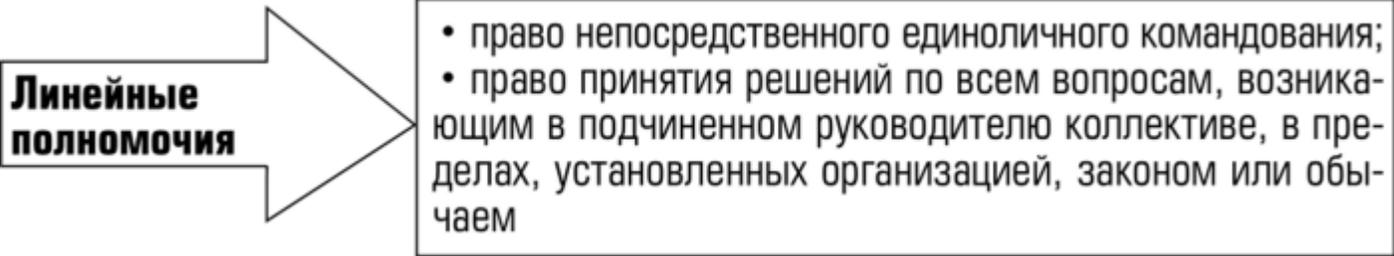
Делегирование полномочий и формирование в организации скалярной цепи связано с двумя важнейшими принципами управления: принципом единоначалия и принципом управляемости, которые существенно влияют на формирование организационной структуры.

Принцип единоначалия означает, что работник должен иметь только одного непосредственного руководителя, только от него получать задачи и полномочия и только перед ним отвечать. Реализация этого правила предполагает строгую субординацию: работник, у которого возникла какая-либо проблема, не может обратиться с ней через голову своего непосредственного руководителя к менеджеру более высокого ранга. Также и руководитель высшего ранга не должен отдавать распоряжения работникам) минуя их непосредственных менеджеров. Соблюдение этого принципа наиболее жестко обеспечивается в военных и государственных бюрократических организациях, в коммерческих же структурах строгое следование принципу единоначалия, как правило, приводит к снижению их эффективности, так как при большой длине скалярной цепи существенно замедляется обмен информацией и принятие решений. Поэтому многие организации в целях повышения гибкости и оперативности сознательно отказываются от соблюдения принципа единоначалия, в частности, при формировании проектной и матричной структур управления.

Этот принцип означает, что руководитель может эффективно управлять и контролировать работу только ограниченного числа подчиненных. Другими словами, для любого руководителя существует некоторая норма управляемости— определенное количество непосредственно подчиненных ему работников. Теоретики менеджмента, особенно представители его «административной» школы, немало внимания уделили этому вопросу. Предлагался широкий диапазон конкретных значений нормы управляемости. Большинство авторов считало оптимальной норму от 7 до 10 человек. Однако современные исследования доказывают, что величина нормы управляемости может варьироваться очень широко, так как определяется набором конкретных условий, действующих часто в противоположных направлениях. Это прежде всего характер и степень сложности задач, выполняемых подчиненными, их мотивация, т.е. заинтересованность в своей работе и ее результатах, уровень квалификации, способности и опыт руководителя, технология контроля и ряд других факторов. Ясно, однако, что в каждом конкретном случае существует определенный предел, выйдя за который, менеджер будет не в состоянии эффективно координировать, контролировать и мотивировать деятельность своих подчиненных.

Текст презентации.

Различают два основных вида организационных полномочий: линейные и аппаратные.



Линейные полномочия

- право непосредственного единоличного командования;
- право принятия решений по всем вопросам, возникающим в подчиненном руководителю коллективе, в пределах, установленных организацией, законом или обычаем

Руководитель, наделенный линейными полномочиями, называется линейным руководителем.

Линейные полномочия лежат в основе формирования организационной структуры, их делегирование создает иерархию уровней руководства в организации. Линейные полномочия позволяют реализовать на практике принцип единоначалия, который гласит, что у исполнителя должен быть только один начальник.



Аппаратные полномочия

полномочия специалистов аппарата управления

Возникновение аппаратных полномочий вызвано усложнением управленческого труда, специализацией руководителей. В результате такой специализации сформировался управленческий аппарат (иногда называемый штабом).

Главное назначение аппарата управления:

- анализ информации;
- консультации линейных руководителей;
- разработка различных вариантов решений;
- экспертиза;
- контроль выполнения принятых решений и т.п.

Основные функции, выполняемые аппаратными службами:

- планирование;
- маркетинговые исследования;
- управление персоналом;
- документирование;
- решение юридических вопросов и т.п.

В аппарате управления можно выделить подразделения (функциональные, обслуживающие и т.п.), руководители которых наделяются специальными

аппаратными (штабными) полномочиями. Например, в любой организации с численностью сотрудников более 150—200 человек, как правило, в аппарате управления будут следующие специалисты: по кадрам, экономист, бухгалтер, юрист, наделенные определенными аппаратными полномочиями.

Виды аппаратных полномочий:

- • функциональные;
- • рекомендательные;
- • полномочия обязательного согласования;
- • контрольно-отчетные;
- • координационные и т.п.

Функциональные полномочия означают право руководителя, наделенного этими полномочиями, самостоятельно принимать решения в пределах определенной функции управления. Менеджеров, наделенных такими правами, обычно называют функциональными руководителями.

Руководители или специалисты, наделенные функциональными полномочиями, имеют право давать обязательные для исполнения указания работникам, непосредственно подчиняющимся другим должностным лицам (например, линейным руководителям).

Эти указания (решения) обычно предписывают методы работы, иными словами, то, как действовать, чтобы достичь целей.

Для сохранения единства управления (единоначалия) содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются.

Рекомендательные полномочия — это полномочия узкоспециализированных работников аппарата управления, которые готовят по своим вопросам рекомендации или советы линейным руководителям.

Например, рекомендательными полномочиями наделяются обычно такие специалисты, как психолог, юрист, консультанты по информационным технологиям и т.п.

Полномочия обязательного согласования означают для линейного руководителя необходимость согласовывать с соответствующим специалистом административного аппарата проекты готовящихся решений.

Контрольно-отчетные полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации. Контрольно-отчетными полномочиями могут наделяться: главный бухгалтер, главный экономист-финансист, инженер по охране труда и т.п.

Координационными полномочиями обладают различного рода комитеты и комиссии, создаваемые для рассмотрения спорных проблем и принятия совместных решений.