Федеральное агентство по образованию

Самарская Государственная Экономическая Академия

Филиал в г. Тольятти

«Полномочия и власть в системе управления предприятием»

Методические рекомендации и задания для самостоятельной и индивидуальной работы студентов по дисциплине «Менеджмент»

Для студентов заочного отделения всех специальностей

Разработала:

Нестеренко Е.Г.

Тольятти 2004

**Содержание**

I. Понятия «полномочия». Классификация полномочий……………......3

II. Централизованная и децентрализованная система управления. Делегирование полномочий………………………………………….……….….8

III. Власть и ее виды……………………………………...……………….16

IV. Вопросы и задания……………………………………………………23

1. **Понятия «полномочия». Классификация полномочий**

Полномочия это право распоряжаться ресурсами предприятия (материальными, финансовыми) и давать управленческие указания подчиненным.

Директора предприятия полномочиями наделяют собственники предприятия (акционеры, участники общества с ограниченной ответственностью).

Полномочия первого руководителя юридически закрепляются в уставе предприятия, контракте, в положении о (генеральном) директоре компании и т.д. Директором определяются полномочия других сотрудников фирмы.

Различают 2 типа полномочий:

1. линейные полномочия;
2. штабные полномочия.

Линейными полномочиями обладает линейный персонал. Штабными полномочиями обладает штабной персонал.

Прежде чем рассматривать линейные и штабные полномочия определимся, на основании какого критерия все сотрудники фирмы подразделяются на линейный и штабной персонал.

Деление работников на линейный и штабной персонал имеет глубокие исторические корни. Так в армии Александра Македонского впервые было введено понятие штаба. В пылу сражения невозможно было эффективно командовать людьми и одновременно разрабатывать стратегические планы. Было принято решение четко разделить функции по разработке стратегии (это делает штаб) и функции непосредственного командования (это выполняют строевые офицеры). По аналогии также необходимо деление персонала предприятия на штабных работников, которые разрабатывают стратегии, бизнес-планы и линейных работников, которые реализуют утвержденные руководством стратегии, планы развития.

Линейные полномочия - это те полномочия, которые делегируются (передаются) непосредственно от руководителя к подчиненному, в результате таких действий образуется цепь команд.

*Делегирование полномочий и образование цепи команд****.***

## Директор

Технолог

(главный технолог)

Юрист

Инженер

(главный инженер)

Отдел маркетинга

Отдел кадров

Бухгалтерия

**Штабной персонал**

Заместитель директора по производству

**Линейный персонал**

- цепь команд

Рабочий

Мастер

## Начальник цеха

**Рис.1**

К штабному персоналу на рис.1 относятся работники отдела маркетинга, бухгалтерии, отдела кадров, инженер, технолог, юрист.

В отличие от линейных существует значительное количество разновидностей штабных полномочий. Остановимся на них более подробно.

1. Рекомендательные полномочия.

Если штабной персонал (например, работники отдела маркетинга) обладает рекомендательными полномочиями, это значит, что линейный персонал обращается к сотрудникам отдела маркетинга за советом, рекомендациями, по своему усмотрению, по мере необходимости. Однако линейные руководители не обязаны на самом деле следовать рекомендациям штабного аппарата.

1. Полномочия: обязательные согласования.

Если штабные работники обладают выше названными полномочиями, то это означает, что линейные руководители обязаны в обязательном порядке прежде чем принять решение согласовать свои действия со штабным персоналом в пределах их компетенции. Однако линейные руководители не обязаны и в этом случае следовать рекомендациям штабного персонала.

1. Параллельные полномочия.

В случае если штабной персонал наделен параллельными полномочиями, последний имеет право отклонять решения линейных руководителей. Решение принимается только в том случае, если между линейными и штабными работниками будет достигнут консенсус. Параллельными полномочиями обладает главный бухгалтер (бухгалтер) при подписании финансовых документов. Например, платежное поручение на перечисление денежных средств с расчетного счета предприятия действительно, как правило, при наличии двух подписей - директора предприятия и бухгалтера.

1. Функциональные полномочия.

При таких полномочиях штабной персонал может давать указания линейным работникам в пределах своей компетенции. Наиболее яркий запоминающийся пример функциональных полномочий можно рассмотреть на примере пожарной части (рис.2.) На любом крупном заводе существует начальник пожарной части (штабной аппарат). При несоблюдении техники пожарной безопасности на производстве начальник пожарной части вправе приостановить работу цеха, участка.

Функциональными полномочиями могут обладать и другие работники штаба (технологи, инженеры, бухгалтера). Указания технолога в области соблюдения технологии обязательны для личного персонала. На схеме организационной структуры функциональные полномочия обозначаются пунктирной линией. Наделение штабных работников функциональными полномочиями приводит к образованию функциональной структуры управления (см. рис.2).

***Функциональная структура управления***

Бухгалтерия

Начальник производства

Отдел кадров

Инженер

Технолог

Начальник пожарной части

## Начальник цеха

Рабочий

Мастер

## Директор

**Рис.2**

5. Линейные полномочия внутри штабных подразделений. По мере роста штабного аппарата внутри него формируется линейная структура. Например, в бухгалтерии главному бухгалтеру подчиняется заместитель главного бухгалтера, которому в свою очередь подчиняются простые бухгалтера. Таким образом, выстраивается цепь команд.

Стоит обратить внимание, что выше названные штабные полномочия были перечислены в порядке возрастания силы воздействия на линейный персонал. Например, при рекомендательных полномочиях штабной персонал только советует, как нужно поступить в том или ином случае линейному персоналу, то есть слабая, незначительная сила воздействия на линейных работников. Если же рассматривать функциональные полномочия, то здесь распоряжения функциональных работников строго обязательны для линейного персонала. Сила воздействия на линейный персонал велика.

В зависимости от производственной ситуации и решаемых задач один и тот же работник штабного аппарата может обладать различными полномочиями. Так, например, главный бухгалтер в отношении своего заместителя обладает линейными полномочиями внутри штабных подразделений. При подписании платежных поручений и других финансовых документов главный бухгалтер обладает параллельными полномочиями. При определении учетной политики на предприятии главный бухгалтер наделен функциональными полномочиями. При разработке системы оплаты на предприятии главный бухгалтер, как правило, обладает полномочиями обязательных согласований.

**II. Централизованная и децентрализованная система управления. Делегирование полномочий**

Система управления называется централизованной, если все вопросы решаются на высшем уровне управления. И наоборот, система управления называется децентрализованной, если значительная часть проблем и вопросов решается на среднем и низших уровнях управления.

Решать все вопросы из центра можно на небольшом предприятии. При увеличении размеров предприятия это становится затруднительным и руководителю приходится делегировать часть своих полномочий на нижестоящие уровни, то есть происходит децентрализация управления. В реальной жизни не существует только централизованной и децентрализованной систем управления. Как правило, можно говорить лишь об определенном соотношении вопросов, которые решаются централизованно или на средних и низших уровнях управления. Тем не менее, можно выделить достоинства и недостатки централизованной и децентрализованной систем управления.

Достоинства централизованной системы управления состоит в том, что в критической ситуации за короткий промежуток времени можно быстро перераспределить ресурсы организации в нужном направлении.

Достоинства децентрализованной системы управления заключаются в следующем:

1. проблемы решаются на том уровне, на котором они возникают;
2. при децентрализованной системе управления работники привыкают решать производственные проблемы, а не ждать указаний «сверху». Это дает возможность подготовить инициативные, творчески мыслящие кадры.

Для определения типа системы управления (централизованная, децентрализованная) на предприятии не достаточно информации о том, какая организационная структура управления (линейная,функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная). Какправило, при линейной организационной структуре управления система управления централизована. Решение всех вопросов на уровне директора на малом предприятии возможно. В тоже время при определенных условиях и при наличии линейной структуры управления система управления на предприятии может быть децентрализована. Например, директор может выдать мастеру доверенность на право подписания договоров, таким образом значительная часть производственных проблем будет решаться на среднем уровне, система управления будет децентрализована.

В дивизиональной структуре управления, напротив, предполагается децентрализованная система управления, иначе невозможно будет сосредоточить внимание на производстве отдельного продукта, узла, агрегата и т.д. В то же время при определенной политике высшего руководства предприятия и при дивизиональном структуре управления фактически может сложится централизованная система управления. Это происходит в том случае, если генеральный директор ограничивает полномочия директоров производств, и пытается все проблемы решать самостоятельно.

Для того, чтобы понять насколько организация централизована по сравнению с другими необходимо определить:

1. какое количество решений принимается на нижестоящих уровнях управления. Чем больше количество таких решений, тем больше степень децентрализации.
2. важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.
3. контроль за работой подчиненных. В сильно децентрализованной организации руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные. Оценка действий руководства делается на основании суммарных достигнутых результатов (прибыль, рентабельность).

Из выше сказанного следует, что для того, чтобы определить степень централизации, не достаточно изучить организационную структуру управления на предприятии, необходимо изучить должностные инструкции, контракты, заключенные с руководителями, приказы, доверенности и т.д., чтобы изучить полномочия руководителей.

Децентрализация системы управления предприятием путем выделения производственных подразделений в самостоятельные юридические лица.

Главный бухгалтер

Начальник финансового отдела

Начальник юридического отдела

Директор производства А сельхоз. машин

Директор производства В

(мебель)

Бухгалтер

Инженер

Бухгалтер

Инженер

Технолог

Технолог

Рабочие

Мастера

Начальник цеха

Рабочие

Мастера

Начальник цеха

Генеральный директор

*М а т е р и н с к а я к о м п а н и я*

### Д о ч е р н е е п р е д п р и я т и е А Д о ч е р н е е п р е д п р и я т и е В

Рис.3

***Способы децентрализации системы управления***

Можно выделить два основных способа децентрализации.

1. делегирование полномочий.
2. выделение подразделений в самостоятельные юридические лица.

Делегирование полномочий осуществляется по решению первого руководителя фирмы. От его же решения зависит, на каком этапе и при какой производственной ситуации делегировать или децентрализовать полномочия.

**Делегирование полномочий** тесно связанно с делегированием, передачей подчиненным функций и определением ответственности.

Вопрос делегирования полномочий возникает не сам по себе, в связи с необходимостью передачи подчиненным дополнительных функций. (В данном случае синонимом слова «функция» является слова «работа»). По мере роста и развития предприятия руководителю приходится делегировать часть работы, функций на нижестоящие уровни. Для того чтобы подчиненные могли эффективно выполнять возложенные на них обязанности им необходимо передать дополнительные полномочии . Например, если теперь все производственные проблемы на предприятии решает заместитель директора по производству, то тогда необходимо ему передать соответствующие полномочия по управлению производственным персоналом. В противном случае зам. директора по производству не сможет выполнять работу по организации производственного процесса. В тоже время при делегировании полномочий ответственность никогда не делегируется. Директор передав полномочия по организации производства своему заместителю по производству, не снимает с себя ответственности за производственный процесс. За директором остаются функции контроля за производственным процессом и ответственность. Ответственности становится как бы больше, за производственный процесс отвечают теперь и зам. директора по производству и директор.

Для того чтобы система управления работала эффективно должен соблюдаться определенный баланс между функциями, полномочиями и ответственностью. При передаче функций, для эффективного выполнения работы должны соответственно делегироваться и полномочия. Если работник наделяется полномочиями (правом распоряжаться ресурсами и руководить), то он должен нести ответственность в пределах переданных полномочий.

И совсем не допустимо (но, к сожалению, в реальной жизни встречается), когда функции делегируются одним сотрудникам, полномочии передаются другим, а отвечают третьи. Об эффективности управления в таком случае говорить не приходится.

**Децентрализация управления путем выделения подразделений в самостоятельные юридические лица** целесообразна, когда на предприятии необходимо уменьшить количество уровней управления.

Для рассмотрения этой ситуации остановимся сначала на такой категории, как норма управляемости. Норма управляемости – это количество людей, которыми непосредственно управляет руководитель, которые находятся в его непосредственном подчинении. Оптимальная норма управляемости – 7 человек. Это обусловлено особенностью оперативной памяти человека: хранить информацию о семи несвязанных между собой объектов. В реальной жизни норма управляемости может достигать до 40 человек. Норма управляемости зависит от способностей, опыта руководителя, а также от однородности выполняемых задач. Бригадир может руководить бригадой из 40 человек, если рабочие, выполняют однотипные операции. В противном случае, при выполнении разнородных операций количество подчиненных резко сокращается.

При большой норме управляемости, руководитель испытывает большие информационные перегрузки, эффективность управления падает. Для того, чтобы уменьшить норму управляемости, вводится дополнительный уровень управления (рис. 1), в нашем примере у директора в подчинении появляются заместитель директора по производству.

В свою очередь многоуровневая система управления имеет следующие недостатки:

1. при прохождении многих уровней информация «запаздывает», «устаревает». Пока команда идет сверху вниз ситуация может существенно изменится, и то что было правильным раньше, может потерять свою актуальность в новой ситуации. Структура теряет гибкость.
2. при прохождении многих уровней информация может искажаться, теряться.
3. при многоуровневой системе управления сложно проводить реформы. Так как руководители, каждого уровня имеют свои интересы. Много времени уходит на согласование позиций.

Для того чтобы уменьшить количество уровней управления в организационной структуре предприятия необходимо рассмотреть возможность его реорганизации путем выделения подразделений в самостоятельные юридические лица. Принцип такого выделения легко проиллюстрировать на примере дивизиональной структуры управления при диверсифицированном производстве на предприятии.

На производстве «А» осуществляется сборка агрегатов для сельскохозяйственных машин. На производстве «В» изготавливается мебель для населения. Как видно из производственной структуры технологическая взаимосвязь между производством «А» и «В» отсутствует. Поэтому выделение производств «А» и «В» в самостоятельные юридические лица пройдет безболезненно. Вместо одного юридического лица образуются три юридических лица: материнская компания, владеющая 100% пакетом акций (или долей) и управляющая двумя дочерними компаниями. Материнская компания по своей сути становится холдинговой компанией, она не занимается производственной деятельностью, а основное внимание уделяет управлению, концентрации финансовых потоков, распределению прибыли.

Если предприятие не обладает диверсифицированным производством, то выделение производств в самостоятельные юридические лица следует осуществлять очень и очень осторожно, чтобы не нарушить единую технологическую цепочку, что, в конечном счете, может привести к удорожанию продукции, и потери управляемости предприятием.

**III. Власть и ее виды**

**Лидерство** – это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидерами становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей можно увеличить путем делегирования полномочий. Действия лидеров не ограничиваются рамками каких либо полномочий и структур.

**Влияние** определяют как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, разнообразны: просьба, угроза увольнения. Один человек может влиять на другого и с помощью только идей. Примером может служить коммунистическая идея.

**Власть** – это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он всегда зависит от людей, которые руководителю не подчинены, например, это работники других подразделений и организаций, клиенты. Кроме того, большинство работников в современных организациях не будет полностью подчиняться всем приказам только потому, что они отданы начальником.

Власть — это способность изменить ситуацию.

Если полномочиями (правом распоряжаться ресурсами и давать управленческие указания) наделяется должностное лицо, то властью обладает конкретный человек, либо в силу занимаемой должности, либо в силу своих каких-то личных качеств.

Власть лица А над лицом В - это зависимость лица В от лица А. Чем сильнее зависимость, тем сильнее власть.

Не может быть абсолютной власти, так как лицо В не может во всем зависеть от лица А. Например, подчиненный во многих ситуациях зависим от решений своего руководителя. Но и судьба руководителя в определенной мере зависит от поведения, отношения подчиненных к руководителю. В сложных производственных ситуациях подчиненные при желании могут не довести до руководства важную производственную информацию для принятия решения последним, что существенным образом может повлиять на качество принятого решения, а значит на профессиональную карьеру руководителя.

Существуют различные способы влияния на ситуацию, поэтому в зависимости от способа влияния на людей можно выделить следующие виды власти:

1. Власть, влияние, основанные на страхе (боязнь потерять работу, лишиться премии, понижения зарплаты и т.п.). Такой способ влияния на подчиненных может дать довольно быстрый эффект, но в долгосрочной перспективе такой способ воздействия имеет большие недостатки. Во-первых, подчиненные из-за страха наказания будут доводить до руководства только ту информацию, которая будет выгодна для подчиненных (будут стремиться приукрасить ситуацию). В результате руководитель не будет иметь достоверной информации о состоянии дел на предприятии. Чтобы выявить истинное положение дел и проверить насколько правдиво предоставляет информацию тот или иной подчиненный, руководителю придется усилить контроль за каждым работником. Но любое «усиление» контроля - это дополнительные затраты времени и денежных средств. Контроль становится очень дорогим. Во-вторых, постоянное нагнетание напряжения, страх быть наказанным делает работников безынициативными, и говорить в этом случае о высокой производительности труда не приходиться.

2. Власть, влияние, основанные на поощрении (продвижение по службе, повышение зарплаты, выплата премии и т.д.). Такой способ воздействия на подчиненных благотворно действует на психологический климат в коллективе. Работники, как правило, проявляют инициативу, не боятся вносить предложения руководству по улучшению процесса производства. Но влияние, основанное на поощрении имеет и свои недостатки. Во-первых, руководитель не всегда может правильно оценить, что в данном случае является стимулом, поощрением для работника. Не секрет, что для одного сотрудника выплата премии в размере 1000 рублей может послужить стимулом, для другого такое получение дохода останется просто не замеченным. Во-вторых, для того чтобы воздействовать на людей с помощью стимулов необходимо иметь соответствующие ресурсы. А ресурсы, как правило, ограничены. «Пряников» может на всех не хватить.

1. Власть, основанная на знании или экспертная власть. Как правило, ей обладают специалисты высокой квалификации.
2. Власть, основанная на харизме, то есть власть построенная на личных качествах человека (обаяние, привлекательность, независимость характера и т.д.)

5.Власть, основанная на традициях. В течение тысячелетий традиции укрепляли власть начальства. Традиция особенно важна для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет власть руководителя, дает возможность беспрепятственно отдавать приказы. Было бы чрезвычайно неудобно и заняло бы много времени, не говоря уже о затратах, если бы руководство должно было бы предлагать вознаграждения всякий раз, когда ему необходимо заставить подчиненных выполнять какую-либо работу. Таким образом, функционирование организации во многом зависит от готовности подчиненных по традиции признавать законную власть руководства.

Традиция — привлекательный инструмент, как для организации, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом - безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность организации, так как организация не зависит от жизни одной личности.

6. Власть, основанная на убеждении. Чтобы оказывать влияние на другого человека, нет необходимости наказывать или поощрять, обладать харизмой или особыми знаниями. Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение - эффективная передача своей точки зрения. Недостатки влияния через убеждение — медленное воздействие и неопределенность. Усилий может быть вложено много, но нельзя быть уверенным, что слушатель воспринимает сказанное.

Полномочия и власть в системе управления тесно взаимосвязаны, в тоже время, как это видно из определений, это абсолютно разные понятия. Если полномочия - это **право распоряжаться ресурсами** организации, **то власть - это** **способность изменить** ситуацию. Конечно, чем больше полномочий, а значит, прав распоряжаться ресурсами, в том числе и трудовыми, тем легче изменить, повлиять на ситуацию. Но это не всегда так. Отдельные способы влияния, а значит, виды власти вообще не требуют каких-либо полномочий. Например, власть, основанная на харизме или экспертная власть. Данные виды власти в основном зависят от личных качеств человека.

Следующее принципиальное отличие полномочий и власти. Полномочия делегируются должностному лицу. Директор делегирует полномочия своему подчиненному, например, заместителю. Властью же обладает конкретный человек, либо в силу своего должностного положения (в данном случае власть и полномочия различить очень трудно), либо в силу своего обаяния и привлекательности (власть, основанная на харизме), либо в силу своих специальных или энциклопедических знаний (экспертная власть). Наиболее наглядный пример, где легко развести и понять категории «власть» и «полномочия» - это работа секретаря директора. Секретарь директора не обладает полномочиями, так как не имеет право распоряжаться ресурсами организации и давать управленческие указания. Функция секретаря - довести до нужных служб, уровней управления распоряжения директора. В тоже время, не обладая полномочиями, секретарь имеет определенную власть и это прослеживается, когда сотрудникам организации необходимо подписать у директора те или иные документы. Секретарь имеет возможность ускорить или замедлить подписание руководителем тех или иных бумаг, а значит, повлиять на ситуацию.

Следующее принципиальное различие полномочий и власти.

Если рассматривать управление конкретной организацией, то полномочиями наделяется конкретное должностное лицо данного предприятия. Властью же может обладать, человек, не имеющий к данной организации никакого отношения. Например, начальнику отдела кадров необходимо подобрать кадры на должность механика.

К нему с просьбой помочь в трудоустройстве выпускника политехнического института обратился друг, старый товарищ.

Естественно, при всех прочих равных условиях (при равенстве всех претендентов на эту должность), вероятность того, что просьба будет удовлетворена, очень высока. Таким образом, на исход выбора претендента на должность механика, повлиял, человек, не имеющий отношения к данной организации (в нашем примере боевой товарищ начальника отдела кадров).

 ***Основы власти:***

1. Принуждение физическое иди основанное на законе,

2. Обладание дефицитными ресурсами:

- материальными;

- информационными;

- знаниями и умением;

 -связями.

3. Добровольное подчинение:

- традиция;

- харизматической личности;

- в силу убежденности;

- на основе сотрудничества.

Прочность власти руководителя в современных организациях в целом имеет тенденцию к ослаблению. Обусловлено это следующими основными причинами.

Во-первых, значительно сократился разрыв между руководителем и подчиненными в уровне образования и квалификации. Если прежде преобладание первых во всех случаях было неоспоримым, то сегодня подчинение зачастую превосходят руководителей во многих отношениях. За руководителем остаются лишь формальное преимущество в занимаемой должности, организаторские способности или личный авторитет.

Во-вторых, вместо прежних универсальных работников, заменить которых можно было в любой момент, основу организации стали составлять узкие специалисты, обладающие высокой, подчас уникальной квалификацией. Их уход по тем или иным причинам может обернуться катастрофой. Понятно, что безоговорочно властвовать над такими людьми, особенно прежними преимущественно административными методами, просто невозможно.

В-третьих, переход к профессиональному комплектованию вооруженных сил, появление возможности альтернативной службы, снижение роли церкви и религиозных обрядов в жизни западного общества и многолетнее забвение их в России привели к ослаблению традиции послушания, формировавшейся прежде у большей части, особенно мужского населения.

В-четвертых, мобильность работников, их широкие внешние связи, легкость доступа к информации (достаточно вспомнить интернет!) и т.п. значительно облегчают для хороших специалистов поиск нового места приложения своих способностей. Это делает их менее зависимыми от администрации.

В итоге власть руководителей над подчиненными существенно ослабляется, меняет формы проявления, становится более гибкой. В ряде случаев руководители делятся этой властью с подчиненными (делегирование полномочий, коллективное принятие решений.

Факторы, ослабляющие власть современных руководителей:

- высокий уровень образования и квалификации исполнителей:

- уникальность профессиональных качеств исполнителей;

- высокая информированность и мобильность;

- общее ослабление традиции подчинения.

**IV. Вопросы и задания**

1. Дайте определение полномочий.
2. Кто наделяет полномочиями директора предприятия и прочих работников фирмы?
3. Назовите типы полномочий.
4. На основании какого критерия сотрудники предприятия делятся на линейный и штабной персонал?
5. Кто обладает линейными полномочиями, а кто штабными?
6. Дайте определение линейных полномочий.
7. Приведите пример линейных работников и штабных.
8. Назовите виды штабных полномочий.
9. В чем суть рекомендательных полномочий?
10. Объясните права штабных работников, если они наделены полномочиями обязательных согласований.
11. В чем суть параллельных полномочий?
12. Кто обладает функциональными полномочиями? В чем суть этих полномочий?
13. Кто обладает линейными полномочиями внутри штабных подразделений и в чем их суть?
14. Приведите примеры, когда один и тот же штабной работник в зависимости от решаемой производственной задачи обладает различными полномочиями.
15. Централизованная система управления. Её достоинства и недостатки.
16. Децентрализованная система управления. Её достоинства и недостатки.
17. Перечислите признаки, на основании которых можно определить степень централизации (децентрализации) системы управления.
18. Какие документы необходимо рассмотреть, чтобы определить степень централизации (децентрализации) системы управления?
19. Назовите способы децентрализации системы управления.
20. Понятие и необходимость делегирования полномочий.
21. Взаимосвязь функций, полномочий и ответственности.
22. Норма управляемости.
23. Недостатки многоуровневой системы управления.
24. Способы уменьшения (сокращения) количества уровней управления.
25. Понятия власти и её виды.
26. Формула власти.
27. Принципиальное отличие власти и полномочий.
28. Достоинства и недостатки власти, основанной на страхе.
29. Достоинства и недостатки власти, основанной на поощрении.
30. Какой вид власти зависит в первую очередь от личных качеств человека?
31. Достоинства власти, основанной на традициях.
32. Достоинства и недостатки власти, основанной на убеждении.
33. Назовите факторы, ослабляющие власть руководителей на современном этапе.