

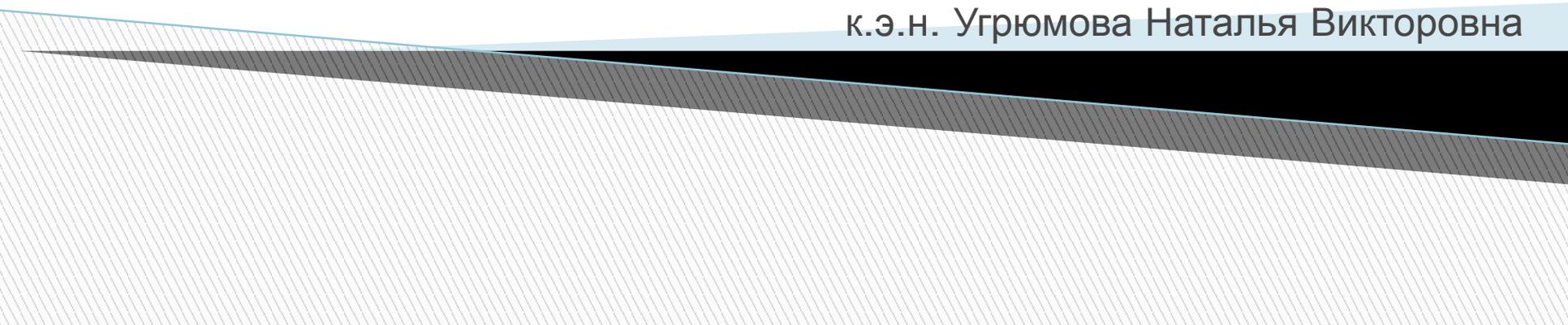
# МЕНЕДЖМЕНТ

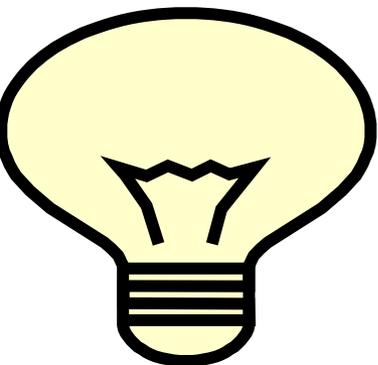
Тема 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В СИСТЕМЕ  
МЕНЕДЖМЕНТА

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Кафедра менеджмента и маркетинга

к.э.н. Угрюмова Наталья Викторовна





**Организация как процесс** – это функция, которая заключается в координации задач и взаимоотношений людей, их выполняющих.

Основным средством установления взаимоотношений работников в организации и распределения между ними полномочий и ответственности является процесс **делегирования полномочий**.

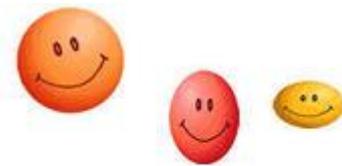
**Делегирование полномочий** – это передача задач и полномочий определенному лицу, которое принимает на себя обязательство их выполнения.

**Полномочия** – это ограниченное право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.

**Ответственность** – это обязательство работника выполнять задачи, присущие занимаемой им должности, и отвечать за результаты своей деятельности.

**Линейные полномочия** – означают право непосредственного единоличного командования, отдачи приказов и распоряжений, принятия решений по всем вопросам, возникающим в коллективе. Руководитель, наделенный линейными полномочиями, называется *линейным руководителем*.

**Аппаратные полномочия** – направлены в помощь линейным руководителям в принятии и реализации решений (анализ информации, консультации, разработка и подготовка решений и т.д.). В аппарате управления выделяют различные подразделения – консультативные, функциональные и обслуживающие, руководители которых наделяется специальными аппаратными полномочиями.



## Общие рекомендации при использовании нормы управляемости

**НОРМЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ** - максимальное число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при условии, что суммарная трудоемкость выполняемых им функций не должна превышать норматива (8 час. в день, 40 час. в неделю и т. д.).

<b>Норма управляемости в пределах 5—7 человек</b>	для руководящих должностей в подразделениях со значительным удельным весом работ творческого нестандартного характера, высокой квалификации или частыми отклонениями от заранее намеченной технологии процесса
<b>Норма управляемости в пределах 10—12 человек</b>	для руководящих должностей в подразделениях с достаточно устоявшимся характером работ, в значительной мере определяемым стандартными организационно-управленческими процедурами
<b>Норма управляемости не должна превышать 15—17 человек</b>	на среднем уровне управления
<b>Норма управляемости до 40 человек иначе коллектив становится неуправляемым</b>	на нижнем уровне (для мастеров)

**Коммуникация** – это обмен информацией между людьми (сторонами).

Процесс коммуникации можно представить в виде последовательности нескольких взаимосвязанных этапов:



*Рисунок. Модель процесса коммуникации*

## Виды коммуникаций:

### КОММУНИКАЦИИ

**Внешние** – обмены информацией между организацией и её внешней средой

**Внутренние** – информационные обмены между элементами организации. Подразделяются на *вертикальные* (передача информации от высших уровней руководства на низшие) и *горизонтальные* (передача информации между равноправными элементами, формируя между ними кооперацию и координацию)