

ОРГАНИЗАЦИОННО- УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЮРИСТА (ОУДЮ)

**ЛЕКЦИЯ (2 ЧАСА)
2016/2017 УЧЕБНЫЙ ГОД**

МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ

- Относится к общенаучному циклу (дисциплина по выбору)
- Участвует в формировании **ОК-3, ОК-5, ПК-9, ПК-10, ПК-13, ПК-14, ПК-15**
- Общая трудоемкость – 2 з.е. (72 часа)
 - **Форма Ап – зачет**

ВЗ/ФО	Очная	Очно-заочная	Заочная
Лекции	2	2	2
ПЗ	6	2	2
СР	64	68	68

ПЗ 1: Очная форма обучения

- 1. Система управления клиентскими поручениями.**
- 2. Управление персоналом правовой практике**
- 3. Управление знаниями в юридической организации.**

ПЗ 2: Очная форма обучения

- **Позиционирование юридических услуг**
 - **Понятие и особенности юридической услуги как товара**
 - **Маркетинговые стратегии юридических услуг**
 - **Процесс продвижения юридических услуг**

ПЗ 3: Очная форма обучения

- **Организационно-управленческие компетенции в профессиональной деятельности юриста**
 - **Профессиограмма юридической деятельности**
 - **Развитие профессиональной карьеры**

Березкина Т.Е., Петров А.А.

**ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЮРИСТА
УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ**

М.: Издательство Юрайт, 2016. 392 с.

справочно:

- При подготовке эссе и профессиограмм **ссылки** на источники информации **обязательны!**
- Подготовленные материалы прислать для оценки на адрес: **tb-17@mail.ru**
Березкиной Татьяне Евгеньевне
- Консультации – вторник с 17 -00 до 18-30
аудитория - 755

Введение в организационно-управленческую деятельность.

Понятие и основные предметные области

- **1. Организация. Управление. Руководство.**
- **2. Содержание организационно-управленческих компетенций.**
- **3. Формы практической реализации организационно-управленческих компетенций в профессиональной деятельности юриста.**

Взаимосвязь понятий

«организация» «управление» «руководство»

- Руководство включено в Организацию,
- Организация, в свою очередь, включена в Управление.



продолжение

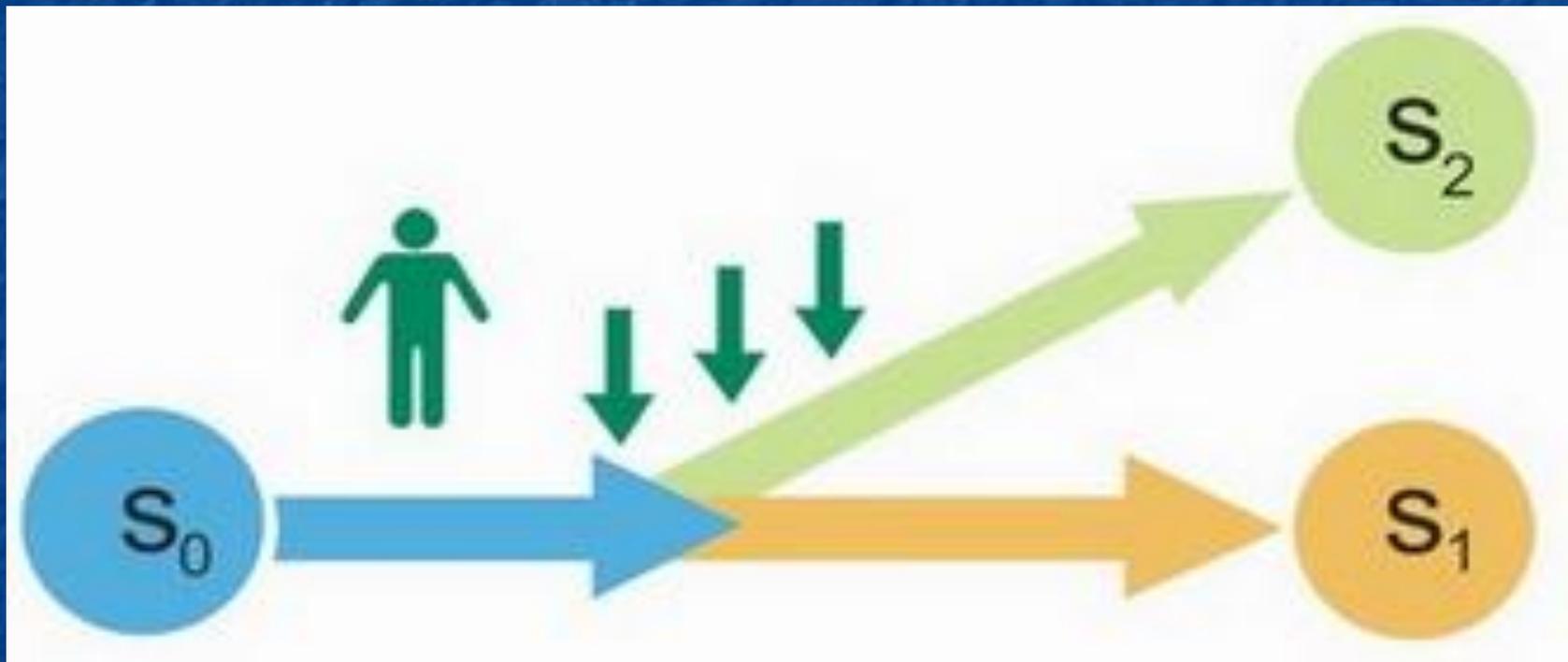
Указанная включенность означает:

- смыслы и цели Организационной деятельности определяются
Управленческой деятельностью;
- смыслы и цели деятельности
Руководства определяются
Организационной деятельностью

Три способа существования управления

- **управление**, как деятельность, направлено на изменение протекающих социально-экономических процессов и фокусируется на изменении векторов активности определенных социальных групп

Процессуальная схема управления (по Г.П. Щадровицкому)



Основные функции управления

- **У1 — Планирование**
- **У2 – Организация работы**
- **У3 – Стимулирование и мотивация**
- **У4 – Контроль работы (при помощи обратной связи)**
- **У5 Координация работы**

■ **Функции управления**

Экономические методы:

Организационно-распорядительные методы:

Социально-психологические методы:

- ✓ моральное поощрение
- ✓ планирование карьерного роста сотрудника;
- ✓ убеждение и внушение;
- ✓ личный пример руководителя;
- ✓ регулирование межличностных и межгрупповых отношений в коллективе;
- ✓ создание и поддержание позитивного морального климата в коллективе и т.п.

Три способа существования управления

- **организация**, как деятельность, фокусируется на создании организационной структуры (организации). Способна осуществить необходимую деятельность, приводящую к определенным результатам

Схема организационной деятельности (по Г.П. Щадровицкому)



В менеджменте (управлении) термин «организация» употребляется в **двух значениях**:

- 1) организация как объект или система (предприятие, фирма, компания и т.п.);
- 2) организация как процесс или функция (деятельность по обеспечению эффективности и результативности совместной деятельности людей).

Основополагающие признаки организации

- Наличие цели
- Наличие min числа участников
- Существование внутреннего координационного центра/центров
- Саморегулирование
- Обособленность
- Организационная культура

Виды организаций в соответствии с отношением к своим участникам



Три способа существования управления

- **руководство**, как деятельность, направлено непосредственно на «деятельность людей», регулирование, анализ, коррекцию человеческих действий, позволяющих добиться определенных результатов

Схема деятельности руководства (по Г.П. Щадровицкому)



Основные функции руководства

- **P1 – Определение целей организации**
- **P2 – Определение ценностей организации**
- **P3 – Определение культуры организации**
- **P4 – Создание и внедрение модели руководства в организации**
- **P5 – Обеспечение ответственности управления (менеджмента)**
- **P6 – Обеспечение согласованности работы организации**

Руководство — не управление :
это совершенно разные вещи и хадятся они на
разных уровнях деятельности.

Управление относится к нижнему уровню и
решает вопрос: **КАК лучше выполнить те или
иные задачи?** В то время как руководство
имеет дело с верхним уровнем — определяет,
ЧТО именно нужно сделать.

*Старая пословица говорит, что руководить - значит
делать правильные вещи, управлять - это делать
вещи правильно.*

**“Менеджмент — искусство карабкаться по
лестнице успеха; руководство — умение
определить, к той ли стене приставлена
лестница”.**

Управленческая власть (руководство)

Власть – это способность того или иного лица (руководителя) оказывать влияние на поведение людей (подчиненных) с целью подчинить их своей воли и

- **распоряжаться их действиями**
- **направлять эти действия в русло интересов организации**
- **побуждать сотрудников к более эффективной работе**
- **предотвращать возникающие в коллективе конфликты**

Основы власти

Формальная ← **Управленческая власть** → Реальная

Основы власти

Административное подчинение (на основе закона)

Добровольное подчинение

Традиционное

Харизматическое

По убеждению

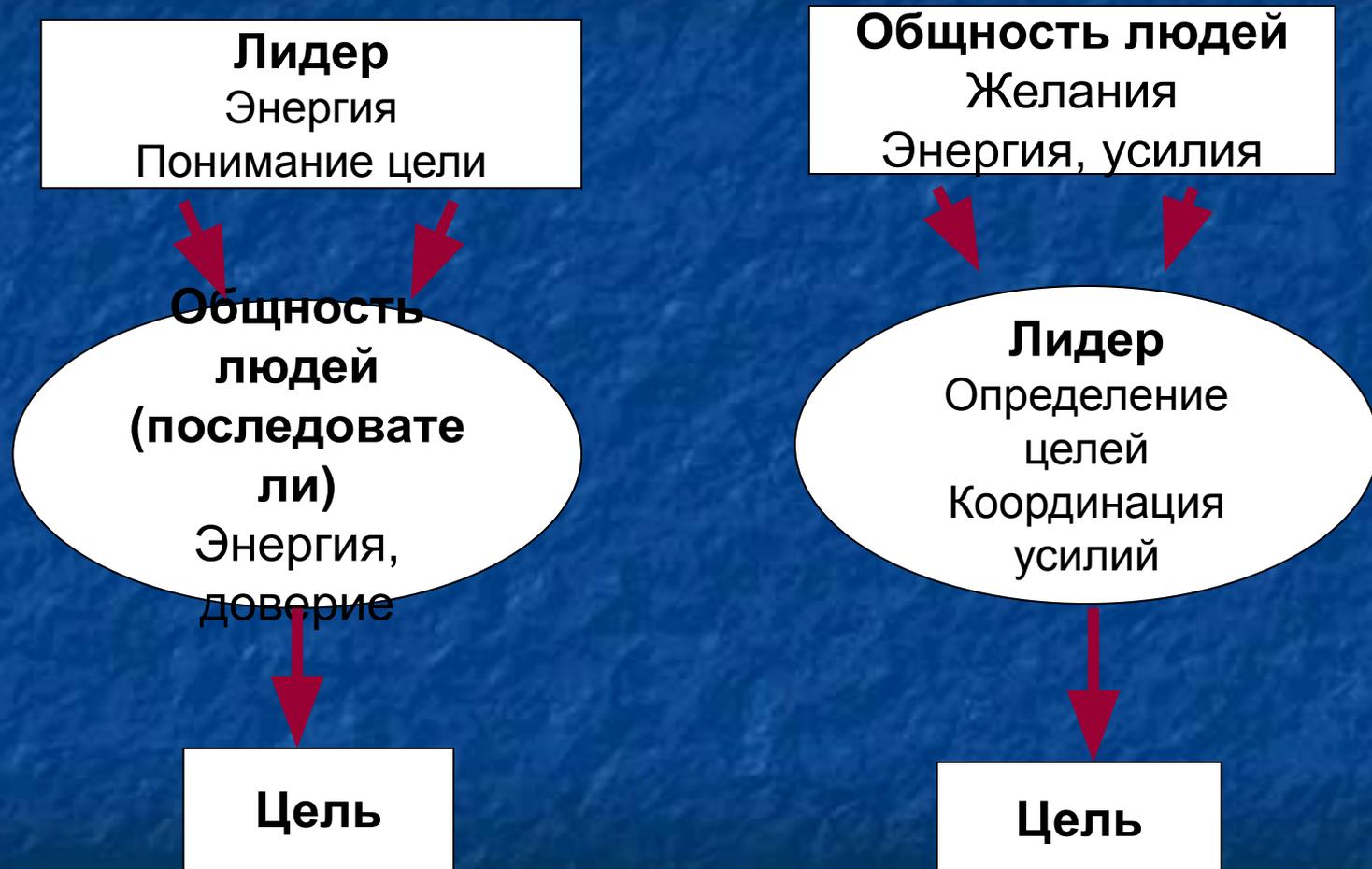
Собственность на ресурсы

Материальные

Информационные

Иерархические

Модели лидерства



Управленческий лидер

Власть законных полномочий:

- Определять
- Структурировать
- Контролировать
- Принуждать
- Поощрять
- Наказывать

Власть личного авторитета

- Побуждать
- Увлекать
- Убеждать
- Ободрять
- Мотивировать
- Объединять

1. Теория «великих людей»

- Для занятия лидирующих позиций, особенно в условиях конкуренции, нужны выдающиеся качества, набор которых варьируется в зависимости от обстоятельств.
- Универсальную модель лидерских качеств создать нельзя



2. Поведенческая концепция лидерства

- Главную роль играют не личностные качества того или иного человека, а манера отношений с окружающими



3. Концепция ситуационных факторов

- **Человек становится лидером в условиях того или иного конкретного сочетания его личных качеств, характера работы, особенностей внешней среды и др.**



Основные качества лидера

- 1) **Личностно-деловые** (каким должен быть?)
- 2) **Квалификационные** (что должен знать?)
- 3) **Функциональные** (что должен делать?)

Что подразумевает понятие

«лидерский капитал»?

- Можно ли абсолютизировать управленческую власть?
- От кого (как минимум) зависит руководитель?

- От своего начальства
- От подчиненных
- От коллег

**Важнейшая часть
окружающей
руководителя среды**

Необходимо владеть умением предвидеть последствия реализации власти

*** Достижение эффективного
управления**

- Соблюдение соотношения зависимостей двух видов:
 - Подчиненных от руководителя
 - Руководителя от подчиненных

В каких ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем ?

* **Баланс власти**

Управление знаниями

комбинация отдельных аспектов управления персоналом, инновационного и коммуникационного менеджмента, а также использования новых информационных технологий в управлении организацией. (Гапоненко)

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ЗНАНИЯ КАК ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

Знания — любая форма представления частей реального и предполагаемого мира на некотором носителе (F. Machlup, 1984).

Особенности знания как объекта управления:

- Знания являются одновременно ресурсом и результатом деятельности;
- Они проявляют себя и на «входе», и на «выходе» системы управления организацией;
- Их можно считать и «сырьем», и «готовым продуктом»;
- Носитель знаний в рыночной экономике – работник.

Пример классификации знаний

- «**знаю, что**» know-what
- «**знаю, почему**» know-why
- «**знаю, как**» know-how
- «**знаю кто**» know-who

Знание является информационным ресурсом.

Отличия информационного ресурса от традиционного

Традиционный	Информационный
Материальные потоки и запасы	Нематериальные потоки и запасы
В процессе использования уменьшается	В процессе использования увеличивается
Частное благо	Общественное благо
Ограниченный	Неограниченный
Тиражируемый с большими затратами	Тиражируемый с малыми затратами

*

Проблемы определения понятия «знание»

Мудрость - способность грамотного применения знаний **«когда»**



Знание – это информация, которую индивид или организация могут **«как»** трансформировать в действия

Информация – это данные имеющие смысл для индивида или организации. Хранение, обработка, извлечение нового смысла из полученных данных и др. **«почему»**

Данные – это кодирование, вычисления, передача, накопление фактов и др. **«что»**

продолжение

- **Информация** – это поток сообщений и, хотя знание создается из этого потока, оно находится в зависимости от мнений и убеждений его владельца.
- **Знание** в высшей степени связано с человеческой деятельностью.
- **Информация** влияет на **знание**, уточняет, видоизменяет его.

Свойства информации, определяющие ее качество:

1) релевантность - соответствие информации запросам потребителя и сложившейся управленческой ситуации. Нерелевантная информация часто представляет собой «информационный мусор», засоряющий коммуникационные потоки и мешающий принятию правильных управленческих решений;

2) полнота - свойство информации исчерпывающе характеризовать интересующий объект, процесс, событие. Использование в управлении неполной информации может привести к искажению ее смысла и снижению качества работы;

3) своевременность - соответствие запросам потребителя информации в нужный момент времени. В некоторых случаях информация может оказаться устаревшей либо полученной слишком рано (опережающей решения).
Принятие управленческих решений на основе несвоевременной информации также может значительно снизить результативность и эффективность работы организации. При этом умение осознать ценность «опережающей» информации — важное качество эффективного менеджера;

4) достоверность - отсутствие скрытых ошибок. Принятие управленческих решений на основе недостоверной информации повышает риск ошибочных действий и убытков для компании. Тем не менее, иногда менеджерам приходится принимать экстренные решения «на свой страх и риск», не имея возможности повысить достоверность информации за счет увеличения ее количества и точности обработки;

5) доступность - возможность получения информации данным потребителем. Необходимая информация должна быть своевременно и в полной мере доступна тем менеджерам, которые на ее основе принимают управленческие решения. Часто причиной снижения эффективности работы компании является невозможность вовремя получить необходимые данные;

6) защищенность - невозможность несанкционированного доступа к информации или ее изменения. Задача защиты информации в организациях, как правило, возлагается на специальные службы;

7) эргономичность - удобство формы и объема информации с точки зрения данного пользователя. Эргономичность информации обеспечивается применением современных аппаратных и программных средств получения, обработки и хранения информации.

№ п/п	Требования к УР	Условия достижения требований
1	Соответствие УР действующему законодательству и положениям уставных документов компании	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта
2	Наличие у руководителей соответствующий полномочий (прав и ответственности) для РУР	Разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах
3	Наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	Доведение до каждого работника информации о целях, сроках выполнения, используемых ресурсах
4	Соответствие формы УР его содержанию	Контроль со стороны юриста, референта
5	Обеспечение своевременности (нельзя ни опережать, ни опаздывать)	Знания и интуиция руководителя, реальная оценка ситуации
6	Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям	Самоконтроль и контроль со стороны юриста, референта
7	Возможность технической, экономической и организационной выполнимости УР	Заключение специалистов или экспертов
8	Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения УР	Составление рабочих документов, проведение аудита
9	Учет возможных отрицательных последствий при реализации УР в экономической, социальной, экологической и других областях	Заключение внешних экспертов, оценка рисков
10	Наличие возможности обоснованного положительного результата	Набор расчетов и предположений

Организационно-управленческие компетенции

- **Проектная** – анализ, планирование, моделирование, экспериментирование
- **Организационная** – организация, координирование, контроль деятельности
- **Коммуникативная** – формирование и развитие деловых отношений внутри организации и с внешней средой
- **Конструктивная** – композиционная разработка и оптимальная реализация управленческих решений
- **Рефлексивная** – мотивированность, самооценка, саморазвитие

- **Объекты О-У деятельности являются функциональными подсистемами организации, внутри которого протекают хозяйственные процессы:**
 - **планирования и прогнозирования**
 - **внутренних и внешних коммуникаций, в том числе маркетинговых**
 - **производства услуг, в частности правовых услуг**
 - **взаимодействие с клиентами**
 - **управление персоналом**
 - **управление знаниями и др.**
- **Метафункции (стратегия, инновации и информация) являются общими и используются во всех подсистемах менеджмента**

Уровни развития профессиональной компетентности

- 1) Адаптивный
- 2) Репродуктивный
- 3) Эвристический
- 4) Творческий

Т.е. какие именно профессиональные действия способен совершать работник при достижении целей в своей деятельности и целей всей организации

Спасибо за внимание!
До встречи!

