

# **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**

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

# **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\*\*](mailto: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

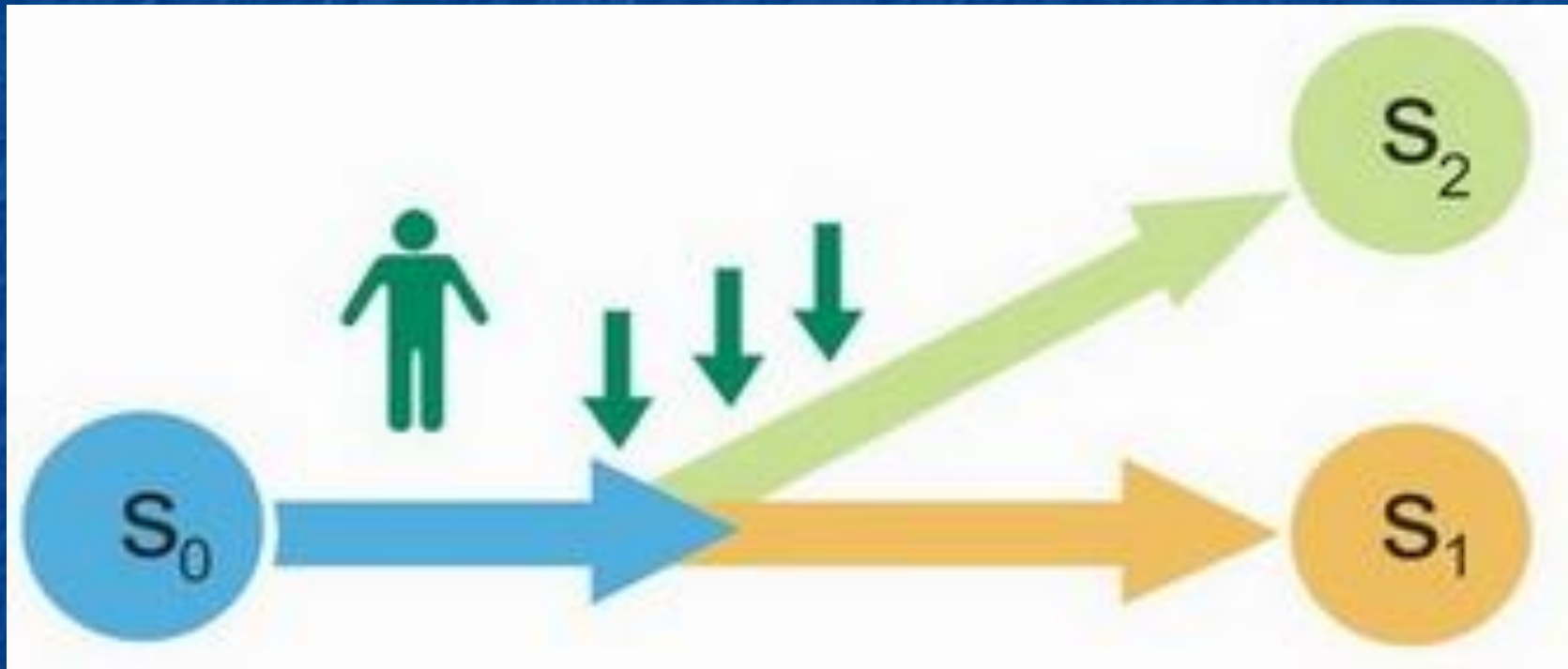
Указанная включенность означает:

- 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 воле 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

Собственность на ресурсы

Традиционное

Харизматическое

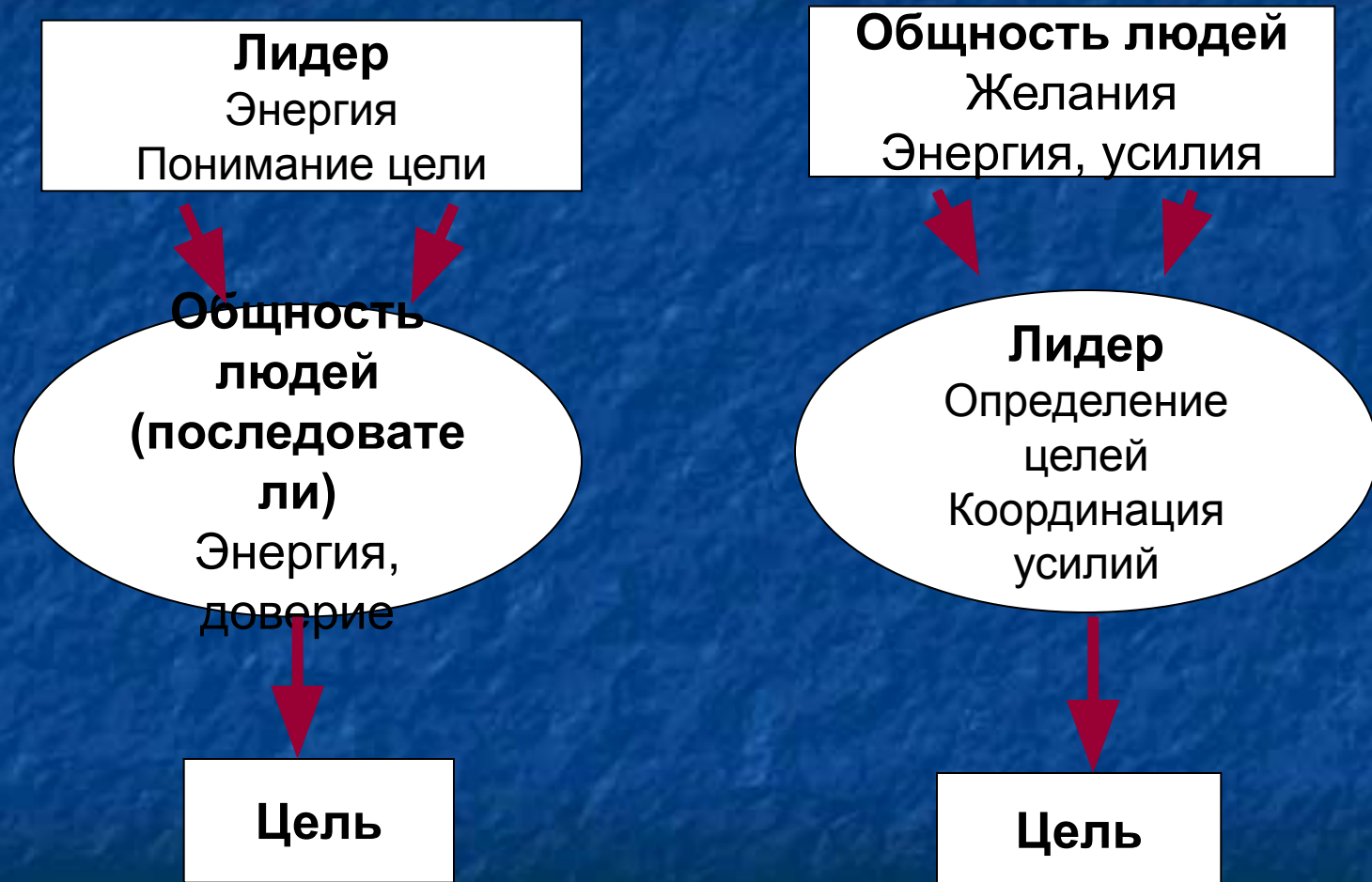
По убеждению

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

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

\*

# 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!

