

# Глава 1

## Введение в организационно- управленческую деятельность: понятие и основные предметные области



# В результате изучения данной главы студент должен :

- **ЗНАТЬ** основные предметные области и функции организационно-управленческой деятельности; системные свойства и законы функционирования и развития организации; роль руководителя как субъекта организаторской деятельности.



- **УМЕТЬ** свободно оперировать понятиями и категориями предметной области изучения , формулировать цели и задачи использования организационно – управленческих компетенций в решении профессиональной деятельности юриста; выделять и описывать задачи по развитию организационно- управленческих навыков в профессиональной деятельности юриста ;
- **ВЛАДЕТЬ** навыками самостоятельного сбора , систематизации и анализа организационно- управленческой информации; способностью аргументированного обсуждения, критической оценки управленческих решений и результатов их реализаций.

**Ключевые термины :** организационно – управленческая деятельность; организация; руководство; управление; управленческое решение; власть; баланс власти; компетенция ; компетентность.

# 1.1. Понятие организационно- управленческой



Организационно – управленческая  
деятельность –

особый вид деятельности, который начал изучаться, описываться и нормироваться только во второй половине XX века.



В чем сущность управленческой деятельности ?  
ответим на ряд вопросов :

1. В чем специфика объекта управления ?
2. Что отличает управленческую деятельность от других видов деятельности?
3. Что составляет продукт управленческой деятельности?



## Ответы на поставленные вопросы .

Прежде всего управленческая деятельность должна отвечать всем требованиям деятельности , включая наличие :

1. целей и объекта управления;
2. субъекта управления ;
3. знаний и технологий управленческой деятельности;
4. конечного продукта деятельности и самих управленческих действий.



Во-вторых, наличие целей и объекта управления является основой формирования желаемой социально-экономической системы;

В – третьих, управленческая деятельность от других видов деятельности отличается тем, что она осуществляется в отношении деятельности других людей, это «деятельность над деятельностью».

В - четвертых, в процессе функционирования и развития важно определить «продукты управленческой деятельности».



## Существует три способа существования организационно-управленческой деятельности:

- Во, первых, управление как деятельность;
- Во, вторых, организация как деятельность;
- В-третьих, руководство как деятельность;



- Управление как деятельность направлено на изменение протекающих социально-экономических процессов и фокусируется на изменении векторов активности определенных социальных групп;
- организация как деятельность фокусируется на создании организационной структуры (организации). Способна осуществить необходимую деятельность, приводящую к определенным результатам ;
- Руководство как деятельность направлено непосредственно на « деятельность людей», регулирование, анализ, коррекцию человеческих действий, позволяющих добиться определенных результатов.



## § 1.2 Управление как элемент организационно-управленческой деятельности .



*В широком смысле под **управлением** понимается деятельность по упорядочению процессов, протекающих в определенной системе, в нашем случае, в организации.*

**Управленческие операции бывают** : поисковыми, вычислительными, описательными, графическими, контрольными, коммуникационными ( например: слушание, чтение, говорение, контактирование, наблюдение за действиями различных устройств, мышление и т.п. )

**Главными задачами технологии управления являются:**

- установление организационного порядка и рациональной последовательности выполнения управленческих работ;
- обеспечение единства, непрерывности и согласованности действий субъектов при принятии решений;
  - участие вышестоящих руководителей;
  - равномерная загрузка исполнителей.

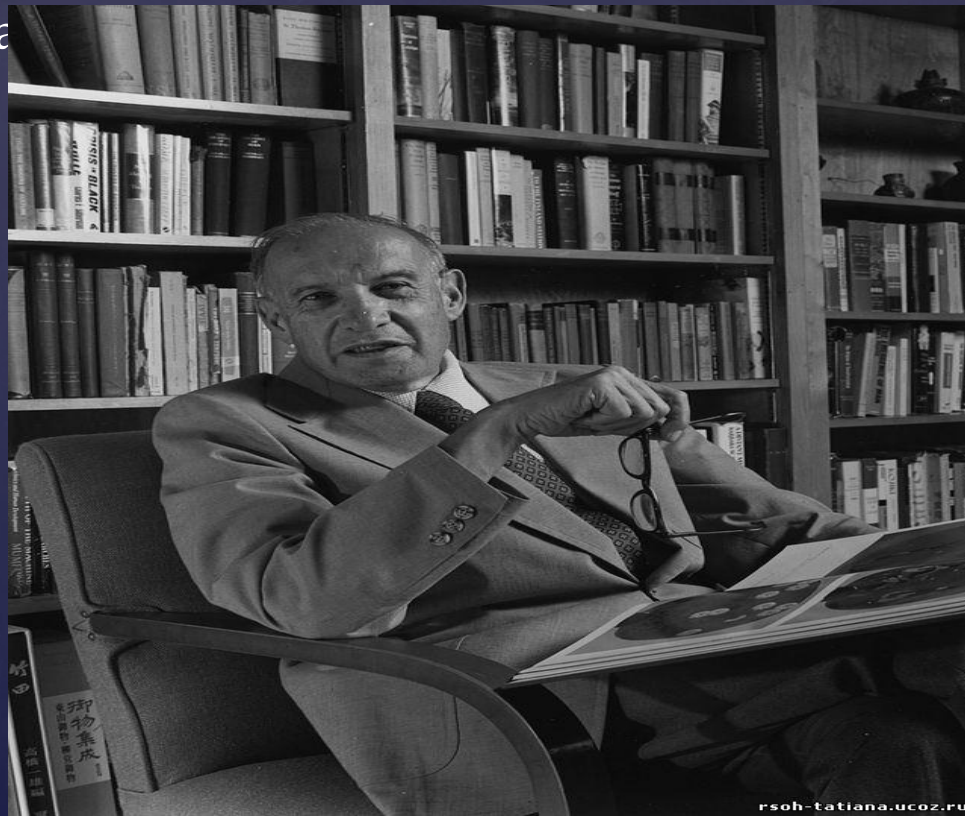
Любая управленческая деятельность состоит из ряда последовательных этапов.

**В классическом варианте это :**

планирование - организация – мотивация(исполнение) – контроль как процесс, необходимый для формулирования и достижения целей организации.

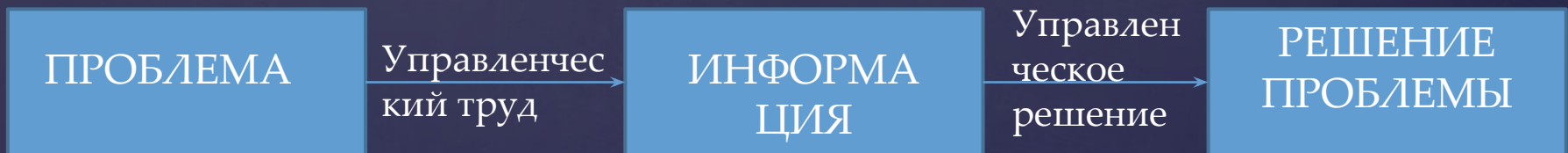
**Питер Ф. Друкер дает определение управления**

как особого вида деятельности, превращающего неорганизованную и хаотичную деятельность в организованную и управляемую и



Управленческий труд, как элемент организационно-управленческой деятельности, представляет собой совокупность действий и операций, с помощью которых обеспечивается подготовка и реализация управленческих решений.

Соединение управленческого труда с последовательными и содержательными действиями приводят к возникновению **управленческого процесса** .



Как и любая другая деятельность, управление осуществляется в соответствии с определенными принципами.

## К основным принципам управления можно отнести:

- научный подход
- целенаправленность
- последовательность
  - непрерывность
  - универсальность
- сочетание централизованного регулирования и самоуправления
- обеспечение единства прав и ответственности каждого субъекта

управления



## Принято выделять три основные группы методов :

- административные
- экономические
- социально-психологические.

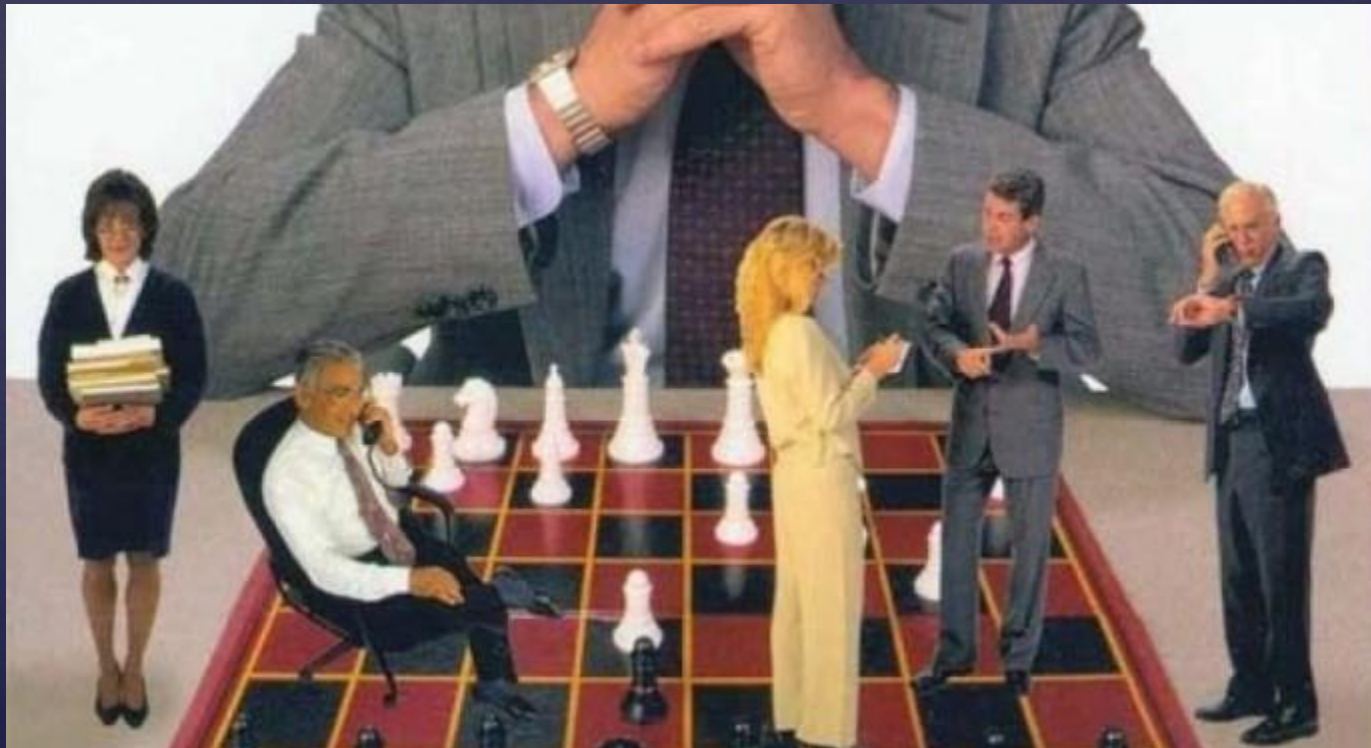
1. Административные методы опираются на активное вмешательство руководителей в деятельность исполнителей путем формулирования задач и установления показателей их решения.

2. Экономические методы основаны на материальной заинтересованности исполнителей в оптимальном решении поставленных задач.

3. Для тех работников, для которых важнее сам процесс деятельности, развития, взаимодействия в трудовом коллективе. В этом случае особую роль играет социально-психологические методы управления, которые нацелены на формирование благоприятного климата в трудовом коллективе, развитие индивидуальных способностей и самореализации в профессиональной деятельности каждого работника.



Системность управления организацией реализуется в определенной управленческой структуре, которую можно представить как упорядоченную совокупность связей между отдельными частями , составляющими организацию как объект управления .



# Управленческая структура

состоит из определенных органов управления , которые находятся в определенном соподчинении и взаимодействии . Во главе структуры стоит руководитель.

Формирование управленческой структуры основывается на процессе разделения работ, полномочий и ответственности.

Взаимодействие между элементами управленческой структуры осуществляется с помощью коммуникационных каналов .

Коммуникационный канал – это реальная или воображаемая линия связи, по которой сообщения движутся от отправителя к получателю информации.

## За всю историю развития управления сформировалось три основных подхода к управлению:

- системный
- ситуационный
- процессный

Главным методологическим подходом к управлению является системный подход.

Ситуационный подход (конкретный) - концепция, согласно которой оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные).

Процессный подход основывается на концепции, согласно которой управление есть непрерывная цепь функций управления, осуществляемая в результате выполнения связанных между собой действий

## Разработка управленческих

решений является важным процессом, связывающим основные функции управления:

- планирование
- организация
- мотивация (исполнение)
- контроль



Этапы управленческой деятельности	Вопросы, возникающие при принятии решения
Планирование	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Каковы основные цели нашего бизнеса?</li><li>2. Каковы отличительные особенности нашего продукта?</li><li>3. Каковы возможные перспективы развития бизнеса?</li><li>4. Каковы финансовые возможности обеспечения плановых заданий?</li><li>5. Какие стратегию и тактику следует выбрать для достижения поставленной цели</li></ol>
Организация	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Каким образом следует организовать работу персонала ?</li><li>2. Как целесообразно организовать блоки выполняемых работ?</li><li>3. Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы избежать противоречивости реализации целей?</li><li>4. Принятие каких решений на каждом уровне следует доверять людям , в частности руководителям?</li><li>5. Как следует изменить структуру организации из-за изменений во внешней сред?</li></ol>

Исполнение( мотивация)

1. Каковы ценностные ориентации и потребности подчиненных?
2. Какова степень соответствия потребностей, подчиненных задачам достижения целей организации?
3. Как обеспечить рост удовлетворения работой и производительностью труда подчиненных?
4. Какие формы и условия повышения квалификации работников соответствуют задачам достижения целей организации?
5. Каковы причины текучести кадров в организации?
6. Какие изменения в структуре персонала следует обеспечить?

Контроль

1. Как следует измерять результаты работ?
2. Каковы основные функции установленного в организации контроля? Соответствуют ли они задачам деятельности?
3. Как часто следует давать оценку результатам? Насколько удалось продвинуться в достижении целей организации?
4. Каковы основные причины снижения плановых параметров деятельности?
5. Каковы основные направления совершенствования технологии контроля?

## Три группы методов выработки решений :

- 1) Интуитивные методы – основаны на интуиции руководителей, что становится возможным благодаря накопленному опыту и знаниям в конкретной области деятельности.
- 2) Методы, основанные на суждениях- строятся на здравом смысле, т.е. логических обоснованиях, последовательных доказательствах , опирающихся на практический опыт.
- 3) Методы, основанные на научно-практическом подходе,- предполагают выбор оптимальных решений из числа вариантов, рассчитанных путем использования значительных информационных массивов с применением современных электронно-вычислительных средств.

# Последовательность этапов принятия решений:

1. выявление и описание проблемной ситуации;
2. анализ проблем;
3. этап выработки предположений(гипотез)
4. этап определения целей;
5. выбор доступных альтернатив;
6. оценка альтернатив со стороны лица, принимающего решения;
7. экспериментальная проверка альтернатив;
8. выбор единственного решения.



# §1.3 организация как механизм и форма



# Организацией

называется устойчивая группа людей, взаимодействующих с помощью правовых, материальных, экономических и иных условия для решения определенных проблем и достижения поставленных целей.



Первым признаком организации является цель.

Вторым признаком организации является ее обособленность.

Третьим признаком организации можно считать осуществление ее деятельности на основе принципа саморегулирования.

Четвертый признак организации – наличие единого управляющего центра.

Пятый п



культура.

Каждая организация осуществляет свою деятельность с использованием внутренней и внешней среды.

Среда прямого воздействия



Среда косвенного воздействия

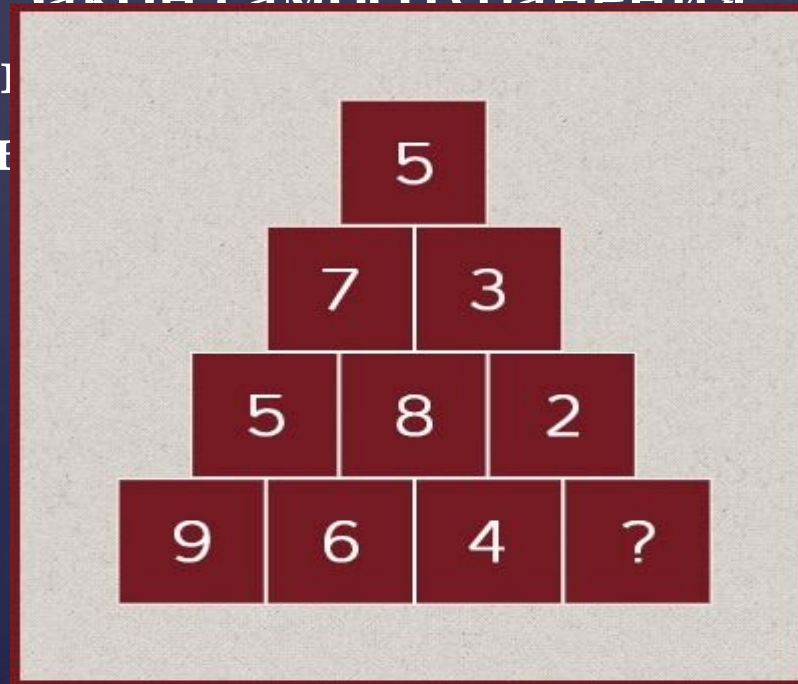
В теориях организации и управления принято рассматривать жизнь любой организации как совокупность двух основных процессов:

1. Процесс функционирования



# В теории организации уделяется большое внимание сложившимся закономерностям

1. закон синергии
2. Закон дополнения
3. Закон сохранения пропорциональности
4. Закон композиции
5. Закон самосохранения
6. За
7. Закон



иса

- Организация представляет собой форму жизни коллектива
- Организация –это нечто большее, чем просто группа людей. Это группа индивидов, объединенных организационными принципами, интересами, процедурами, личностными ценностями, а также формами полномочий и ответственности.
- Главное в организации – взаимодействие и взаимосвязь ее элементов.

## Коллектив –

это объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность.

Коллективы можно разделить на два вида:

### 1. Формальные коллективы





# §1.4 Руководство и власть как инструменты управления коллективной деятельностью



## Руководство-

это осуществление ответственного и квалифицированного управления в коллективе, организации, на предприятии.

## Личность руководителя -

важнейший признак руководства. Главной целью руководителя является мобилизация усилий коллектива на достижение общих целей.

## Должностные права и обязанности руководителя

находятся в тесной взаимосвязи от тех задач, которые ему предстоит решать в процессе своей работы.

В процессе управления руководитель осуществляет ряд функций, таких как :

- Административная функция ;
  - Стратегическая функция;
- Инновационная функция, экспертно-консультативная;
  - Представительская функция;
- Коммуникативная и социальная функции.

## Стиль руководства –

привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

### ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный (директивный) стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Приемы принятия решений	Единолично решает все вопросы	Принимает решения, советуется с коллективом	Ждет указания руководителя или отдает инициативу в руки подчиненных
Способ доведения решения до исполнения	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных	Просит, упрощивает

Приемы принятия решения	Берет на себя или перекладывает на конкретного исполнителя	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	к Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	к Боится квалифицированных работников, старается от них избавляться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостатку собственных знаний	к Все знает и умеет, гипертрофированное самомнение	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Жестко формальный, необщительный	Дружески настроен, любит общаться	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускает фамильярное обращение

Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения. Постоянный самоконтроль	Мягко, покладист, иногда легковерен
Отношения к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины, не умея ее соблюдать
Отношения к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Постоянно использует разные стимулы	Использует поощрения чаще, чем наказание

Понятие власть и влияние взаимосвязаны, но это не одно и то же.  
Диапазон власти конкретного лица определяется его возможностями вносить изменения в поведение, отношения и ощущение подчиненных  
, т.е. влиять на них

**Власть позволяет руководителю распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации побуждать сотрудников к более эффективной работе, предотвращать возникающие в коллективе конфликте.**

**Без власти нет организации и нет определенного порядка в деятельности.**

Определение власти как организационного процесса  
подразумевает следующее:

1. Власть существует у того, кто может ее использовать потенциально, т.е. она существует не только тогда, когда используется;
2. Власть является функцией взаимозависимости, т.е. между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
3. Власть не является абсолютной, т.е. тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.



## Наиболее общее проявление власть находит в двух основных формах:

- Власть, основанная на принуждении,- влияние через страх; применение различного рода санкций;
- Власть, основанная на вознаграждении, - положительное подкрепление, но ограничения в ресурсах при выдаче вознаграждения.



Эти способы реализации власти , как правило, дополняются другими. Например, власть, как :

- Собственность на ресурсы
- Экспертная (эталонная)-вера.
  - Харизматическая
  - Власть должности
- Законная (право на власть)

Уважительное , хорошее и преданное отношение к руководителю со стороны подчиненных, проявляющееся в экспертной власти, власти примера и в праве на власть , принято обобщенно называть личной властью

## Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть – это власть должности, обусловленная официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией, и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться без согласования с другими.

Реальная власть – это власть как должности, так и влияния и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиниться, либо степенью зависимости его от окружающих.

Лидерство – это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для направления усилий отдельных личностей или группы на достижение целей организации.

# §1.5 Особенности организационно – управленческой деятельности



**Авторитарный стиль** руководства либо не позволяет сформировать команду из наиболее квалифицированных специалистов, либо существенно ограничивает инициативу членов команды.

**Ключевыми компетенциями для инновационного управления являются :**

- Способность эффективно работать в команде (68% респондентов);
- Умение убеждать, преодолевать сопротивление изменениям, разрешать конфликты (61 %);
- Восприимчивость к критике, альтернативному мнению (36%);
- Умение использовать эффективные средства коммуникации ( 24 %)

# §1.6 Формирование организационно-управленческих компетенций в высшем юридическом образовании



На смену ведущему при построении и развитии образовательных систем лозунгу «Образование для жизни» приходит лозунг «Образование на протяжении всей жизни».

Эти вызовы порождают новые требования к образованию.

**Новая парадигма образования направлена на формирование потребностей в постоянном наполнении и обновлении знаний , совершенствовании навыков и умений, их развитии и реализации в общекультурных и профессиональных компетенциях.**

Показателем профессионального мастерства юриста – специалиста служит его компетентность в той области юридической практики, где он работает .

**КОМПЕТЕНТНОСТЬ** – это система интеллектуального, психологического, морального и функционально- деятельного состояний специалиста, отражающих уровень приобретенных знаний, навыков , способностей их реализовать в практической деятельности с учетом опыта и информационной насыщенности.

**Компетентность имеет свою структуру.**

**Выделяют следующие стороны компетентности**

**юриста:**

- Гносеологическая сторона;
  - Нормативная сторона;
- Функциональная сторона ;
  - Личностная сторона.



**Таким образом, компетентность юриста означает наличие правовых и других специальных знаний, навыков и умений, профессионального опыта, которые приобретаются в результате профессиональной подготовки и осуществления профессиональной деятельности.**

Во многих отечественных разработках предлагается формировать ключевые компетенции в процессе обучения, закладывая в качестве принципов построения учебной программы следующие позиции:

1. Изучать;
2. думать.;
3. Искать;
4. Приниматься за дело;
5. Сотрудничать;
6. Выстоять и адаптироваться.

Задача формирования общекультурных компетенций выпускника вуза решается комплексно и включает в себя как общую систему организации воспитательной и внеучебной работы в вузе, так и содержание программ обучения и методики преподавания дисциплин, заложенных в программу подготовки по данному направлению, в особенности дисциплин гуманитарного, социального и экономического цикла.

Профессиональные компетенции будущих юристов распространяются на все виды юридической деятельности и представляют собой совокупность знаний, умений, навыков, способностей, необходимых и достаточных для разрешения правовых вопросов с учетом законодательства, сложившейся судебной практики и применения правовых норм в процессе осуществления профессиональной юридической деятельности.

В современной системе высшего образования существует ряд способов сформировать у студентов компетенции. Это практические занятия, деловые игры и реальное, а не формальное, прохождение практики (ознакомительной, производственной, преддипломной).

Зачем нужно знать и понимать компетенции студенту – будущему юристу, профессионалу, специалисту? Для того, чтобы по результатам проведенного SWOT- анализа можно было разработать программу по развитию и совершенствованию своих компетенций.

В некоторых видах юридической деятельности значение организационно-управленческих вопросов значительно возрастает, и нередко управленческий аспект становится одним из ведущих, оказывающих существенное влияние на деятельность других лиц.

Это привело к включению в число необходимых для оценки качества подготовки выпускников юридических вузов и повышения их конкурентоспособности на рынке труда организационно-управленческих компетенций.  
Умение работать с людьми – важнейшее качество, которым должен обладать юрист.

Важную роль в структуре организаторских способностей играют и другие качества :

- Коммуникативная компетентность;
- Эмоционально-волевая устойчивость;
- Высокий интеллект;
- Адекватная самооценка;
- Мотивация достижения высоких результатов при решении профессиональных задач.

В настоящее время не существует общепринятого перечня организационно- управленческих компетенций. Однако большинство авторов предлагают придерживаться следующего их перечня и содержания :

1. Проектно- исследовательская компетенция;
2. Организаторская компетенция;
3. Социально- коммуникативная компетенция;
4. Конструктивная компетенция ;
5. Рефлексивная компетенция.

В конечном счете развития организационно-управленческой компетентности у выпускника юридического вуза способствует формированию собственного стиля профессиональной деятельности с учетом особенностей внутренней и внешней среды ее реализации и взаимодействия с коллегами, клиентами и партнерами.

