Т. Е. Березкина, А. А. Петров

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЮРИСТА

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ
ДЛЯ БАКАЛАВРИАТА И МАГИСТРАТУРЫ

Рекомендовано Учебно–методическим отделом высшего образования в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по юридическим направлениям и специальностям

Книга доступна в электронной библиотечной системе biblio-online.ru

Москва ▪ Юрайт ▪ 2014

УДК 34.07(075.8)
ББК 67я73
Б48

***Авторы*:**

Березкина Татьяна Евгеньевна — доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры философских и социально-экономических дисциплин Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина;

Петров Александр Арсеньевич — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры философских и социально-экономических дисциплин Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина.

***Рецензенты*:**

Данильцев А. В. — доктор экономических наук, профессор кафедры торговой политики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;

Якушкин В. С. — доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и международного бизнеса Московского государственного лингвистического университета.

Березкина, Т. Е.

Б48 Организационно-управленческая деятельность юриста : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Т. Е. Березкина, А. А. Петров. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 392 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-4265-1

Учебник знакомит читателей с основными понятиями теории организации и теории управления, особенностями деятельности юриста как организатора, руководителя и управляющего. Рассмотрены вопросы о содержании и об условиях формирования и развития организационно-управленческих компетенций у студентов магистратуры и аспирантов (адъюнктов) высших учебных заведений. Показаны конкретные направления реализации данных компетенций как инструментов работы во внутренней и внешней среде организации.

Каждая глава содержит компетенции и практикум, состоящий из контрольных вопросов, практических заданий и тестов.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Для студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры, аспирантов (адъюнктов) и преподавателей высших учебных заведений, а также практических работников государственных и коммерческих организаций.

УДК 34.07(075.8)
ББК 67я73

© Березкина Т. Е., Петров А. А., 2014
© ООО «Издательство Юрайт», 2014

ISBN 978-5-9916-4265-1

Оглавление

Предисловие 6

Глава 1. Введение в организационно-управленческую деятельность: понятие и основные предметные области 9

1.1. Понятие организационно-управленческой деятельности 9

1.2. Управление как элемент организационно-управленческой деятельности 12

1.3. Организация как механизм и форма жизни коллектива.....27

1.4. Руководство и власть как инструменты управления коллективной деятельностью 33

1.5. Особенности организационно-управленческой деятельности 47

1.6. Формирование организационно-управленческих компетенций в высшем юридическом образовании 54

Контрольные вопросы 67

Практические задания.....68

Тесты 69

Литература.....70

Глава 2. Технологии планирования в юридической практике ... 71

2.1. Планирование и его особенности в сфере юридических услуг.....71

2.2. Требования к стратегическому плану.....76

2.3. Управление планированием.....83

2.4. Система показателей плана 92

2.5. Стратегическое планирование и SWOT-анализ.....97

2.6. Стратегическое планирование и GAP-анализ..... 101

2.7. Планирование и управление временем 107

Контрольные вопросы 116

Практические задания..... 116

Тесты 117

Литература..... 119

Глава 3. Управление персоналом в юридической практике 120

3.1. Особенности современной системы управления персоналом..... 120

3.2. Системные условия формирования эффективного коллектива....123

3.2.1. Роль организационной культуры компании..... 124

3.2.2. Значение корпоративной и профессиональной культуры 129

3.3. Профессиональное поведение юриста..... 141

3.4. Профессиональная деформация юриста..... 146

3.5. Актуальные проблемы кадровой политики юридической компании ... 154
3.5.1. Адаптация (социализация) персонала в организации ... 165
3.5.2. Текучесть кадров ... 167
Контрольные вопросы ... 173
Практические задания ... 174
Тесты ... 175
Литература ... 178

Глава 4. Управление знаниями в юридической организации (юридическом департаменте) ... 179
4.1. Система управления знаниями и ее ключевые элементы ... 180
4.1.1. Особенности знания как объекта управления ... 181
4.1.2. Структура и классификация знаний ... 186
4.1.3. Управление знаниями как функция организационно-управленческой деятельности ... 191
4.2. Документооборот как функция управления знаниями ... 196
4.2.1. Понятие документооборота ... 196
4.2.2. Практика оптимизации документооборота ... 199
4.2.3. Регламентация организационно-управленческих процессов ... 204
4.3. Система корпоративного повышения профессиональной квалификации ... 207
4.3.1. Понятие и принципы корпоративного обучения ... 207
4.3.2. Основные формы и методы корпоративного обучения ... 221
4.3.3. Организация программ корпоративного обучения и их эффективность ... 227
Контрольные вопросы ... 233
Практические задания ... 234
Тесты ... 234
Литература ... 236

Глава 5. Организационно-управленческие компетенции в профессиональной деятельности юриста ... 238
5.1. Общие положения о профессиональной деятельности юриста ... 238
5.2. Личностные и квалификационные требования к профессии юриста ... 241
5.3. Профессионально важные качества юриста ... 247
5.4. Профессионализм и профессиональная пригодность ... 265
5.5. Профессиограмма и ее назначение ... 271
5.6. Место организационно-управленческих компетенций в профессиональной карьере ... 281
Контрольные вопросы ... 291
Практические задания ... 292
Тесты ... 293
Литература ... 294

Список рекомендуемой литературы (ко всем главам учебника) 296
Приложение 1. Разновидности коммуникационных структур 298
Приложение 2. Принципы управления (по А. Файолю)..... 304
Приложение 3. Федеральные государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования..... 307
Приложение 4. Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ)..... 318
Приложение 5. Матрица Игоря Ансоффа..... 325
Приложение 6. Кодекс судейской этики..... 329
Приложение 7. Кодекс профессиональной этики адвоката 345
Приложение 8. Меморандум о социальной ответственности российского юриста..... 369
Приложение 9. Кодекс этики правовых консультантов НП «ЗСПП» 378
Приложение 10. «Якоря карьеры». Методика диагностики ценностных ориентаций в карьере (Э. Шейн) 386

Предисловие

Актуальность написания настоящего учебника обусловлена задачей подготовки компетентных юристов, обладающих как профессиональными знаниями и умениями, так и способностью к организационно-управленческой деятельности.

Организационная и управленческая деятельности объективно дополняют профессиональную компетентность юриста, так как обладают своеобразными метапрофессиональными функциями, нацеленными на возможность реализации дополнительных компетенций личности, обеспечивающих эффективное выполнение интегративных действий, выступающих в форме таких конкретных частных видов деятельности, как планирование и совместная работа в команде, принятие и реализация управленческих решений, налаживание и поддержание внутренних и внешних коммуникаций, оценивание и развитие профессионального и карьерного продвижения.

Воспитание готовности выпускников магистратуры и аспирантуры юридического вуза к организационно-управленческой деятельности с учетом своей профессиональной специализации происходит в течение всего процесса обучения, однако требует конкретизации теоретических знаний и практических навыков, получивших свое определение в современном образовательном стандарте как организационно-управленческие компетенции. В частности, требует соответствующего объяснения, что это за вид деятельности, из каких элементов она состоит, какие средства, инструменты использует, с какими объектами работает.

Эту актуальность усиливает почти полное отсутствие в стране учебников по организационно-управленческой деятельности юристов, за исключением ведомственной педагогической литературы специального характера для юридических вузов МВД России.

Структура учебника обусловлена авторским пониманием предмета организационно-управленческой деятельности юриста как комплексной дисциплины, в результате изучения которой студент должен:

знать

- основные понятия теории организации;
- основные понятия теории управления;

• особенности деятельности организатора, руководителя и управляющего;

• обязанности и ответственность юриста с учетом сферы организационно-управленческой деятельности;

• понятие и назначение профессиограммы, иметь представление о ее содержании и порядке составления для юриста с учетом разной специализации;

уметь

• применять на практике инструменты и методы решения организационно-управленческих задач;

• проводить оценку, анализ и управление ситуацией при принятии решений, учитывать и просчитывать последствия вариантов реализации принимаемых решений;

• применять организационно-управленческие навыки установления и развития коммуникативных связей и деловых отношений внутри организации и с внешней средой;

• использовать организационно-управленческие навыки мобилизации коллектива, мотивации и стимулирования деятельности сотрудников, развития их профессиональных навыков и продвижения по карьерной лестнице;

владеть навыками

• оценки роли и значения конкретных организационно-управленческих функций в практике эффективного достижения целевого результата работы коллектива;

• работы в группе, коллективе;

• рационального осуществления взаимодействия с участниками совместной деятельности при решении задач по достижению поставленной цели;

• использования организационно-управленческих инструментов планирования, координирования и контроля деятельности коллектива, группы, отдельных работников;

• самоорганизации и самооценки при взаимодействии в рабочей группе;

• непрерывного самообучения и самосовершенствования, приобретения знаний, построения профессиональной карьеры.

Учебник состоит из пяти глав, каждая из которых знакомит студентов с конкретными объектами организационно-управленческой деятельности. В *главе 1* изложены общетеоретические вопросы концепции организационно-управленческой деятельности и основные положения теорий организации, управления и руководства. Вниманию студентов предлагаются понятие и особенности компетентностного высшего профессионального образования и содержание основных организационно-управленческих компетенций при подготовке будущих юристов. *Глава 2* раскрывает понятие и основ-

ные технологии планирования в юридической практике. Особое место уделяется использованию стратегического планирования, которое до последнего времени не было широко распространено в сфере услуг. *Глава 3* отражает особенности современной системы управления персоналом и построения кадровой политики с учетом специфики профессиональной деятельности юриста. *Глава 4* дает представление об одной из наиболее комплексных сфер применения организационно-управленческих компетенций — управлении знаниями, включая учебный материал не только теоретического характера, но и практического применения в таких аспектах, как позиционирование и продвижение юридических услуг, система управления клиентскими поручениями, корпоративные начала повышения квалификации персонала организации. *Глава 5* конкретизирует понятие и направления реализации организационно-управленческих компетенций в деятельности юриста, включая рассмотрение профессиограммы и этапов карьерного роста.

Цель настоящего учебника — содействие повышению качества и практической результативности юридического образования на основе развития и централизации межпредметных знаний и уточнения содержания формируемых на их основе организационно-управлеческих компетенций. Следует обратить внимание читателей на то, что учебник интегрирует материал из ряда самостоятельных научных и учебных направлений, акцентирует внимание на ключевых и значимых для деятельности юриста моментах, т.е. является своеобразным компасом в направлении дальнейшего самостоятельного освоения задач достижения профессионализма и успешности.

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: «организация», «управление», «управленческое решение», «коммуникации в организации», «руководство», «компетенция», «компетентность»; 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 реализации.

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

1.1. Понятие организационно-управленческой деятельности

Организационно-управленческая деятельность — особый вид деятельности, который начал изучаться, описываться и нормироваться только во второй половине XX в. До этого времени управление существовало как «искусное действие» — индивидуальное мастерство человека или группы лиц.

Существенно, что выделение организационно-управленческой деятельности как самостоятельного вида становится необходимым и возможным в условиях усложнения организационной системы

хозяйствования, особое значение в которой приобретает соблюдение определенного порядка, скорее упорядоченности, при одновременном динамичном изменении внутренних и внешних условий профессиональной деятельности. Следовательно, функции организатора и управляющего ложатся на руководителя-профессионала и объединяются в некую организационно-управленческую подструктуру профессиональной деятельности. Основными элементами такой подструктуры являются взаимодополняющие аспекты профессиональной деятельности, моделирующие процесс ее функционирования и развития. В частности, можно выделить такие аспекты, как:

- *предметно-структурный* — характеризующий поэлементно виды деятельности организации и соответствующие им предметные области управления (что?);
- *организационно-методический* — характеризующий порядок выполнения заданий по видам деятельности (кто? где? как?);
- *функционально-временной* — характеризующий состояние протекающих процессов (какие? когда?);
- *ресурсно-технологический* — характеризующий ресурсы и инструменты, используемые в процессе профессиональной деятельности (что? как? с помощью чего? в какой последовательности?).

Упорядоченность хозяйственной практики предполагает, что основополагающие характеристики организационно-управленческой деятельности в разных профессиональных сферах едины. Поэтому для лучшего понимания особенностей рассматриваемого вида деятельности в юридической практике следует уточнить именно общие ее основания. Для понимания сущности управленческой деятельности необходимо ответить на ряд вопросов: в чем специфика объекта управления? что отличает управленческую деятельность от других видов деятельности? что составляет продукт управленческой деятельности?

Сформулируем ответы на поставленные вопросы, опираясь на основные положения системомыследеятельностного (далее — СМД) подхода, разработанного для сферы управления Г. П. Щедровицким и другими авторами[1].

Прежде всего управленческая деятельность должна отвечать всем требованиям деятельности, включая наличие: целей и объекта управления; субъекта управления; знаний и технологий управлен-

[1] См.: Путеводитель по основным понятиям и схемам методологии Организации, Руководства и Управления: хрестоматия по работам Г. П. Щедровицкого / сост. А. П. Зинченко ; Агентство управленческих технологий. М. : Дело, 2004 ; *Щедровицкий Г. П.* Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология : курс лекций // Из архива Г. П. Щедровицкого. Т. 4. М., 2000.

ческой деятельности; конечного продукта деятельности и самих управленческих действий.

Что касается целей и объекта управления, то именно они являются основой формирования той социально-экономической системы, в которой соединятся условия достижения поставленной цели профессиональной деятельности. В рамках СМД методологии были разработаны схемы описания таких сложных объектов — схема многоплоскостного представления и схема конфигурирования разнородных систем знаний в отношении «объекта управления». Данные схемы позволяют особым образом организовать управленческую деятельность — в виде трехплоскостного представления управленческой деятельности.

В схеме трехплоскостного представления управленческой деятельности выделяются три плоскости, на которых располагаются три различных типа знания: «знание об объекте управления», «знание об управленческой деятельности» и «знание об инструментах деятельности и мышления».

Следует заметить, что управленческая деятельность отличается от материально-преобразующих типов деятельности, например выработки бензина или строительства домов, где предмет преобразования — «нефть» или «строительные материалы». Управленческая деятельность осуществляется в отношении деятельности других людей, это «деятельность над деятельностью». Действительно, в результате управленческой деятельности может измениться организационная и процессуальная структура профессиональной деятельности, цели и рамки деятельности, могут преобразоваться (прирасти или обновиться) знания, усовершенствоваться инструменты и средства деятельности.

Рассмотрение процессов функционирования и развития позволяет определить «продукты управленческой деятельности». Так, в отношении процессов функционирования продуктом управленческой деятельности могут быть стандарты и нормы деятельности.

В отношении процессов развития управленческая деятельность ориентируется на продукты, обеспечивающие прогрессивное изменение (развитие) деятельности. В случае профессиональной деятельности в области юридических услуг это может быть, например, стратегия развития организации или новые условия организации деятельности, или последовательность развития содержательной (продуктовой) линейки, или это будет новая система управления, включающая не только порядок взаимодействия подразделений (отдельных работников), но и качество реализации экономических и социальных задач.

Высказанные в теории Г. П. Щедровицкого подходы к методологии управления, как вида деятельности, позволяют, в частности, выделить «три модальности», или три способа ее существования (протекания):

- *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.

Это самостоятельные виды деятельности, которые имеют дело с различными объектами, используют разные инструменты и средства и, соответственно, применяются в различных ситуациях. В частности, автором уточняется: организация (представлена категорией структуры), руководство (представлено категорией деятельности) и управление (представлено категорией процесса). Вместе с тем Г. П. Щедровицкий указывает на четкую взаимосвязь рассматриваемых трех способов существования организационно-управленческой деятельности. В частности, он говорит о том, что «Руководство включено в Организацию, а Организация, в свою очередь, включена в Управление. Эта включенность означает, что смыслы и цели Организационной деятельности определяются Управленческой деятельностью. А смыслы и цели деятельности Руководства определяются Организационной деятельностью»[1].

Рассмотрим каждый из указанных способов организационно-управленческой деятельности подробнее.

1.2. Управление как элемент организационно-управленческой деятельности

Термин «управление» рассматривается специалистами в разных аспектах, но интересующий нас аспект связан с социальным управлением, объектом которого являются люди и их поведение.

---

[1] См.: Методология управления: организация, руководство, управление // Единая Коллекция цифровых образовательных ресурсов. URL: http://edu.kubannet.ru/dlrstore/3e1d93b5–1a04–11dd-bd0b-0800200c9a66/tch3_3_2.html (дата обращения: 16.06.2014).

Известно, что под управлением в широком смысле понимается деятельность по упорядочению процессов, протекающих в определенной системе, в нашем случае, в организации (о которой поговорим чуть позже).

Управленческий труд состоит из элементарных действий, или операций, т.е. однородных, логически неделимых частей управленческой деятельности, с одним или группой носителей информации (документов) от момента их поступления до передачи в преобразованном виде другим или на хранение.

Управленческие операции бывают: поисковыми, вычислительными, логическими, 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[1] это: планирование — организация — мотивация — контроль как процесс, необходимый для формулирования и достижения целей организации.

Питер Ф. Друкер, которого многие считают ведущим теоретиком в области управления, дает интересное определение управления как особого вида деятельности, превращающего неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу[2].

Управленческий труд представляет собой совокупность действий и операций, с помощью которых обеспечивается подготовка и реализация управленческих решений. Содержание и последовательность осуществления управленческого труда объединяются в *управленческий процесс*, который формируется, развивается и совершенствуется вместе с организацией. При этом управленческие процессы всегда целенаправленны, т.е. связаны с необходимостью определенных действий в рамках конкретной хозяйственной ситуации. Как правило, требуется добиться конкретной цели, связанной с сохранением или преобразованием имеющихся или воз-

---

[1] См.: *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента : пер. с англ. М. : Дело, 1998. С. 48.

[2] См.: *Питер Ф. Друкер.* Эффективный управляющий. М. : ВСI, 1994. С. 18.

никших обстоятельств, для достижения положительного результата или предотвращения отрицательных последствий.

К элементам процесса управления относится не только управленческий труд, но и его предмет — информация (исходная, «сырая»), которая после соответствующей обработки превращается в *управленческое решение*. Последнее получает самостоятельное существование как продукт управленческого труда и выступает направляющим элементом (вектором) процесса управленческой деятельности. В конечном счете налаженная практика принятия и реализации управленческих решений и составляет *организационный порядок* (*системность*) в функционировании и развитии организации.

Усложнение хозяйственной практики в наше время неминуемо приводит к росту количества управленческих решений, их накапливанию, возможному торможению реализации и как результат — снижению эффективности производственной деятельности. Поэтому наряду с возрастанием требований к профессионализму управленцев и все большей дифференциации их труда происходит постепенное развитие *самоуправления* как использования сформированных у специалистов в различных областях деятельности управленческих компетенций.

Как любой вид целесообразной деятельности, управление стремится к достижению эффективности, которая воплощается в полном или частичном обеспечении запланированного результата. Важно, что при прочих достаточно известных количественных и качественных показателях эффективности, таких как оперативность и надежность управленческих решений; минимизация затрат ресурсов, связанных с их подготовкой; улучшение технико-экономических показателей основной деятельности и труда; снижение доли и соответственно затрат на содержание аппарата управления и других, управленческой деятельности свойственны своевременность, технологичность и сбалансированность результативности для коллектива в целом и каждого участника в отдельности. Очевидно, что эффективность управления достигается высоким качеством управленческого труда, а оно в свою очередь — единством качества структуры управления, ее рациональности, соответствия существующим условиям методов управления и качества управленческой информации.

Система управления организацией является сложным образованием, включающим такие взаимосвязанные элементы, как *субъекты*, *или органы управления* (должности и подразделения), *коммуникационные каналы* и *набор методов*, *технологий*, *норм*, *правил*, *процедур*, *полномочий*, определяющих порядок выполнения

работниками тех или иных действий. Определенное соотношение органов управления, связанных между собой коммуникационными каналами, образует *структуру управления*. Для того чтобы управление в рамках системы было эффективным, необходимы совместимость, определенная самостоятельность и взаимообусловленная заинтересованность во взаимодействии субъекта и объекта деятельности. В конечном счете указанные характеристики обеспечивают управляемость объекта, т.е. его соответствующую реакцию на управляющее воздействие.

Как и любая другая деятельность, управление осуществляется в соответствии с определенными принципами. К основным принципам управления можно отнести следующие:

- *научный подход* как совокупность глубоких знаний для своевременного и достоверного принятия решений;
- *целенаправленность* как совокупность методов, используемых для достижения целей организации в каждый период деятельности;
- *последовательность* как совокупность управляемых во времени и пространстве последовательных действий, позволяющих оптимально достигать целей;
- *непрерывность*, обусловленная соответствующим характером хозяйственных процессов;
- *универсальность* в сочетании со *специализацией* как совокупность общепринятых подходов в управлении с учетом специфических (индивидуальных) условий их применения в разных организациях и хозяйственных процессах;
- *сочетание централизованного регулирования и самоуправления* как условие оптимального выполнения поставленных задач всеми подразделениями организации;
- *обеспечение единства прав и ответственности каждого субъекта управления*.

Принципы управления реализуются в основных методах управленческой деятельности, которые разрабатываются научным путем с учетом практического опыта каждой организации.

Содержание управленческих методов включает соответствующие элементы, понимание и использование которых во многом обеспечивает благоприятную атмосферу внутриорганизационной деятельности. Принято выделять три основные группы методов: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы опираются на активное вмешательство руководителей в деятельность исполнителей путем формулирования задач и установления показателей их решения. Они используются, как правило, при решении достаточно извест-

ных (рутинных) и стандартных задач. В данном подходе инициатива исполнителей ограничивается, ответственность за результаты возлагается на руководителей. Существенным недостатком административных методов выступает ориентация исполнителей на достижение заданных результатов установленными способами. Отсутствие инициативы не позволяет развиваться организации.

Экономические методы основаны на материальной заинтересованности исполнителей в оптимальном решении поставленных задач. Ответственность при этом распределяется между руководителем и исполнителем в соответствии с принципом единства прав и ответственности каждого субъекта управления. Естественно, что экономические методы управления позволяют не только достигать результатов наиболее эффективно, но и нацеливают исполнителей на более гибкий учет конкретной хозяйственной ситуации и в конечном счете на развитие профессионализма.

Однако экономические методы управления также имеют ограничения, которые могут проявляться относительно работников, для которых материальный интерес не является главным. Для них важнее сам процесс деятельности, развития, взаимодействия в трудовом коллективе. В этом случае особую роль играют *социально-психологические методы* управления, нацеленные на формирование благоприятного климата в трудовом коллективе, развитие индивидуальных способностей и самореализации в профессиональной деятельности каждого работника.

Современное управление использует все указанные методы. При этом особое значение придается правовой стороне их реализации. Это проявляется в использовании организацией соответствующих правовых норм и правил, определяющих границы самостоятельных действий руководителей и исполнителей.

Системность управления организацией реализуется в определенной **управленческой структуре**, которую можно представить как упорядоченную совокупность связей между отдельными (функциональными) частями (подразделениями и (или) должностями), составляющими организацию как объект управления.

Сама по себе управленческая структура состоит из определенных органов управления (подразделения, должности, службы), которые находятся в определенном соподчинении и взаимодействии. Во главе такой структуры стоит руководитель, роль и задачи которого будут рассмотрены в параграфе 1.4.

Формирование управленческой структуры основывается на процессе разделения работ, полномочий и ответственности, глубина которого зависит и одновременно влияет на степень автономности звеньев управления. В современных условиях хозяйствова-

ния, особенно в небольших по размерам организациях, происходит концентрация профессиональных и управленческих функций в руках одного и того же субъекта деятельности.

Взаимодействие между элементами управленческой структуры осуществляется с помощью коммуникационных каналов, которые в зависимости от выполняемых задач могут приобретать различные конфигурации[1].

Коммуникационный канал — это реальная или воображаемая линия связи, по которой сообщения движутся от отправителя к получателю информации. Разновидности коммуникационных структур позволяют соответствующим образом распределять управленческие полномочия и ответственность между отдельными подразделениями и должностными лицами в рамках выполнения соответствующих управленческих задач.

За весь период развития управления как самостоятельного научного вида человеческой деятельности сформировалось три основных подхода к управлению: системный, ситуационный и процессный.

Главным методологическим подходом к управлению является *системный подход*. Опираясь на известное определение системы как единства, состоящего из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого[2], следует рассматривать организацию как единое целое всех ее структурных подразделений и подсистем, со всеми сложнейшими связями и отношениями, необходимыми для согласования деятельности.

Системный подход требует использования принципа обратной связи между частями и целым, целым и окружением (т.е. средой), а также между частями и окружением. Этот принцип есть проявление диалектики взаимозависимости между различными свойствами.

Применительно к проблемам управления в системном подходе важнейшим является выполнение следующих действий:

1) выделение объекта исследования;

2) определение иерархии целей системы и ее отражение в целях подсистем;

3) описание влияния каждой из подсистем на систему, в которой они функционируют, и обратного влияния системы на объекты подсистемы;

---

[1] Примеры коммуникационных структур см. в приложении 1 «Разновидности коммуникационных структур».

[2] Система // В Словаре.Ру. Экономический словарь. URL: http://vslovare.ru/slovo/jekonomicheskiij-slovar/sistema (дата обращения: 16.06.2014).

4) определение возможных путей совершенствования деятельности изучаемых подсистем.

При использовании руководителями *ситуационного подхода* (другое его название — «конкретный подход») исходят из того, что конкретная ситуация является основой применения возможных методов управления. При этом наиболее эффективным считают тот метод, который в большей степени соответствует данной управленческой ситуации.

Ситуационный подход — концепция, согласно которой оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе концентрируются основные положения известных школ управления путем сочетания определенных приемов. Данная концепция позволяет более эффективно достигать целей организации, особенно в условиях динамичного развития внешней окружающей среды.

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

Важным в процессной схеме управления, по мнению Г. П. Щедровицкого, является представление о «собственной энергетике» протекающих процессов — когда эти процессы поддерживаются существующими социально-экономическими механизмами и активностью людей. Именно изменение социально-экономических механизмов и векторов человеческой активности в результате управленческого воздействия позволяет управлять процессами социальных, экономических и культурных изменений[1].

Для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления, чрезвычайно важно понимание природы принятия решений. *Разработка управленческих решений* является важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль. Именно решения, принимаемые руководителями любой организации, определяют не только эффективность ее деятельности, но и возможность устойчивого развития, выживаемость в быстро изменяющемся мире. Поэтому изучение и организация процесса принятия решений и их исполнения составляют основу теории управления.

---

[1] Более подробно об указанной концепции Г. П. Щедровицкого см.: Путеводитель по основным понятиям и схемам методологии Организации, Руководства и Управления : хрестоматия по работам Г. П. Щедровицкого / сост. А. П. Зинченко ; Агентство управленческих технологий. М. : Дело, 2004.