

A close-up photograph of a person wearing a blue checkered suit jacket, a light blue dress shirt, and a grey and blue striped tie. The person's face is partially visible at the top of the frame.

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ

КУРС ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
И СОБСТВЕННИКОВ БИЗНЕСА

КАРАВАШКИН И.

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**И. Каравашкин**  
**Управленческий цикл.**  
**Эффективный менеджмент**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69262063](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69262063)  
SelfPub; 2023*

**Аннотация**

Курс управленческого цикла. Самоучитель эффективного менеджмента. В книге подробно объясняется, что такое управленческий цикл, из чего он состоит, рассматриваются его составляющие.

# Содержание

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	4
1 РАБОТА МЕНЕДЖЕРА	47
Конец ознакомительного фрагмента.	93

# **И. Каравашкин**

## **Управленческий цикл.**

### **Эффективный менеджмент**

### **ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Этот курс для всех кто связан с менеджментом, для индивидуальных предпринимателей с наёмными работниками, для директоров микропредприятий. Для менеджеров и «лидов». Для тех, кто прогуливал лекции по основам менеджмента.

Курс будет полезен тем, что помогает разобраться в самом важном, в основах менеджмента, в принципах управления подчинёнными, для тех, кто ранее не сталкивался с ролью начальника. Даже привлекая к работе в торговой точке «кофе с собой» одного наёмного работника, Вы становитесь начальником, от грамотных действий которого зависит результат работы подчинённого. Курс сгодится и для тех, кто впервые получил должность менеджера, тимлида.

Даже если Вы уже начальник, и ваши подчинённые справляются с задачами, Вы можете ощущать недостаточность эффективности их работы. Понимания принципов управления поможет «настроить» механизм бизнес процессов вашего

магазина, склада, агентства.

Мир постоянно меняется, и если для крупного бизнеса временные отрезки длиною в год нормальные величины для планирования, то для микроорганизаций временные рамки краткосрочного планирования могут быть продолжительностью не более месяца, а то и недели, а порой счёт идёт на дни. Умение планировать, предвидеть, – одно из важнейших умений менеджера.

Чтобы что-то спланировать, необходимо разобраться в актуальной ситуации, измерить её в каких-либо величинах, то есть в бизнесе необходимо использование определённых показателей, комплексных методик оценки. Только так можно понять, что и сколько имеется, и чего и сколько ещё потребуется. Без цифр невозможны конкретные показатели, а без ключевых показателей невозможно определить эффективность.

Данный курс нацелен на достижение понимания эффективности менеджмента, формирования набора основных знаний и методической базы в области эффективного менеджмента, практических навыков.

Там, где присутствуют трудовые отношения, присутствует и менеджмент, как специфическая форма этих отношений. Раздавать указания подчинённым это и есть менеджмент. От того, насколько понятными будут эти указания, зависит конечный результат.

Хороший или плохой менеджмент в компании определя-

ется целью, которую он преследует. Но про хороший «плохой» менеджмент следует говорить отдельно, в теме про крупный бизнес, у которого есть множество скрытых причин прекратить своё существование. Хороший менеджмент – это основа существования микробизнеса, где управляющее воздействие, преследуя цель достижения целевых показателей, легко и непринуждённо может поставить крест на этом самом микробизнесе. Спасать кафе на двадцать посадочных мест, бригаду установки кондиционеров, автосервис в гараже, никто не будет, у них нет заступников в лице инвесторов, и общества с ограниченной ответственностью со среднесписочным показателем работников в десять единиц не являются системообразующими. Вот почему у «кофе с собой», у «островка» в торговом центре, должен быть не просто менеджмент, но менеджмент эффективный, иначе им не выжить в высококонкурентной среде.

Эффективность в бизнесе – это минимальные затраты и максимальная прибыль. Минимизировать затраты можно по-разному. Можно уменьшить размер налогооблагаемой базы, например, так выстроить кадровую работу, чтобы фонд оплаты труда стал меньше, и с него пришлось бы уплачивать намного меньше обязательных платежей. Таким способом прибыль увеличится на ту сумму, которую удастся «сэкономить». Это эффективно? На первый взгляд – очень. Но сколько будет уплачено в бюджет денег в виде штрафов, которые будут выписаны при проверке бизнеса вышестоя-

щими контролирующими органами? А ведь им даже не всегда требуется физическое присутствие при проверке, часто бывает достаточно «камеральной».

Менеджмент – это конструирование ситуации возможной в будущем. Это балансирование на грани. Это постоянная, ни на минуту не прекращающаяся оценка рисков.

И менеджмент организации, и менеджмент персонала, всё это – работа с личным составом в той или иной форме. Без участия людей менеджмента, какого угодно, – не существует. В крупном бизнесе он суть более конкретен, распределён по наборам функций между различными исполнителями, а в микробизнесе его владелец – «человек-оркестр». Любой Индивидуальный Предприниматель сам себе и генеральный директор, и финансовый директор, и директор по персоналу, и старший бухгалтер, и начальник гаража. Все эти роли он принимает на себя в соответствии с моментом, то есть, той ситуации, в которой начинает продуцировать специфические трудовые функции.

Киоск с кофе можно открыть самостоятельно и быть там единственным работником в статусе ИП, а бухгалтерию отдать на откуп «приходящему бухгалтеру». Это эффективно? Для того, кто сам реализует стратегию собственного бизнеса, разделение труда с вычленением вспомогательных операций наёмным работникам – да, эффективно. Задача менеджера – «думать и соображать», он сам себе «и начальник и дурак». Передачей бухгалтеру рутины по ведению «тетрадки», у

предпринимателя высвобождается значительное количество времени, которое он сможет тратить на продумывание ведения своего бизнеса, и нахождения более прибыльных вариантов его процедур.

Говорить про эффективность наёмных менеджеров можно лишь в разрезе их индивидуальной, эгоистичной эффективности. Если бы проблемы «полной самоотдачи» линейных управленцев не существовало, не появилось такого феномена, как KPI. Вся история «голубых фишек» – это череда разбирательств инвесторов с наёмным менеджментом.

Для микроорганизаций, ресторана, парикмахерской, web-студии, качество работы линейного менеджера зависит целиком от того, от кого в компании зависит принятие решения о приёме на работу. Это не обязательно будет генеральный директор, так как ему в этом плане могут диктовать правила игры учредители. Но и в случае, когда в роли генерального директора выступает сам учредитель, он может самоустраниться от подбора и найма персонала, перепоручив всё с этим связанное другому работнику, причин для такого решения множество.

Формально рабочие процессы в кафе могут выглядеть вполне «техническими». Но при детальном рассмотрении, оказывается, что повар готовит стандартно и на очень заурядном уровне, буфетчица очень вежливо и корректно общается с посетителя с отталкивающим выражением лица, и оба только и ждут окончания рабочего дня. Да, еда приго-



товлена в соответствии с технологическими картами, столики чистые, посуда блестит, но посетителей с каждым днём всё меньше и меньше. И те, кто уже посещал заведение не приходят повторно. Раз в кафе есть работник и начальник, то есть и менеджмент. Эффективен ли он?

Владелец кафе, хозяйка салона красоты, хозяин автомастерской тратятся на рекламу в попытках организовать поток постоянных посетителей. Но посетители, привлекаемые рекламными обращениями, не желают посещать повторно их заведение с таким красивым интерьером.

Что же тут неэффективно работает? Реклама привлекает, повар готовит, мастер окрашивает. Все делают то, что им приказано так, как им приказывают. А неэффективен в таком случае сам менеджер, так как результат его работы – управленческое решение – не достигает запланированного показателя.

Если посетители не становятся клиентами, но все «скрипты» выполнены, товар отпущен, услуга оказана, а при «разборе полётов» выясняется, что «сама атмосфера не понравилась», то виноват менеджер. Именно менеджер не смог создать «рабочий настрой», при котором «улыбаться посетителям» работники не вынуждены подчиняясь приказу, а потому, что у них настроение хорошее.

Эффективный менеджмент – это следующая стадия развития менеджмента. Наступает очередь этой стадии тогда, когда менеджмент перестаёт удовлетворять актуальные по-

требности. Чтобы предметно рассуждать об эффективности менеджмента, необходимо хорошо понимать, что такое эффективность, и, конечно же, что такое – менеджмент.

Для тех, у кого есть хотя бы Профессиональное Образование, ведь даже в Профессиональном Техническом Училище учащиеся по профессии «Технология продукции общественного питания» изучают общий курс «ОП.07 Основы экономики, менеджмента и маркетинга», тема эффективности менеджмента не является каким-то откровением. И уж тем более, для тех, у кого есть Высшее Образование. Про менеджмент и его эффективность всё в достаточной степени понятно.

Для кого же тогда предназначается данный самоучитель? В первую очередь для тех, кто по каким бы то ни было причинам не знает и не умеет принимать с минимальными затратами результативные управленческие решения.

Насущные вопросы в менеджменте организации, такие, как идея и проблема оценки эффективности, показатели и методики оценки эффективности, трансформация менеджмента в поисках повышения эффективности, по-настоящему сложны только для тех, кто менеджмент не изучал ни минуты. Но такое представить очень сложно, ведь Менеджмент – это то, чем занимается любой начальник, будь даже он и бригадир бригады грузчиков.

Конечно же, может возникнуть ситуация, когда «Первая скрипка» оркестра, то есть участник творческого коллектива

становится начальником этого коллектива, и занимается, казалось бы – менеджментом. Но, нет. Начальник творческого коллектива осуществляет руководство этого коллектива. А руководство это совсем не менеджмент. Каждый начальник – менеджер, но не каждый менеджер – руководитель.

Отличить менеджмент от руководства очень просто: там, где есть общая идея, и эта идея заключается в достижении общего для всех результата через творчество всех участников данного процесса достижения результата – имеется коллектив, а коллектив может выбрать себе руководителя.

Но там, где нет общей идеи, где нет творчества – нечем руководить, там нет коллектива. А что бы случайные участники общего процесса, которым они вынужденно занимаются, достигли некоего результата, нужного только одному из этого конгломерата, требуется создать некие условия, которые послужат «красными флажками» и станут «фарватером» ведущем к намеченной цели.

«Тройка с бубенцами», собачья упряжка, всё это не коллектив, не команда, и без «гуртовщика» ни к какой чуждой им цели не идёт, не бежит, не скачет. Только направляемые вожжами извозчика лошадка в «конке» добежит из пункта «А» в пункт «Б». А что бы она делала это быстрее, возничий должен кормить и поить её, а в нужный момент и подхлестывать. Это и есть управление – менеджмент.

Как только из деятельности человека вычёркивают «творческое начало», убирают целесообразность, эта деятельность

становится работой, то есть это:

*механическая работа* «количественная мера действия силы (равнодействующей сил) на тело или сил на систему тел. Зависит от численной величины и направления силы (сил) и от перемещения тела (системы тел)».

Если работник не в состоянии объяснить для чего он что-то делает в компании, он – работает. И не важно, грузчик, кладовщик, коммерческий директор, генеральный директор, если у работника отсутствие видение результат его деятельности, то, ни о каком труде речи не идёт.

Может ли композитор быть эффективным, а художник сможет ли стать эффективным ещё больше, а хирург, а кинорежиссёр? Всё зависит от того, что мы считаем эффективностью.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ

– (*efficiency*) *Достижение каких-либо определенных результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объема продукции из данного количества ресурсов. Эффективность потребления означает распределение товаров между потребителями таким образом, что всякое иное перераспределение не может улучшить потребление кого-либо без ухудшения потребления других людей. Эффективность производства означает распределение имеющихся в наличии ресурсов между отраслями таким образом, что невозможно увеличить объем производства каких-либо товаров без сокраще-*

ния объема производства других товаров. Эффективность выбора товаров для производства означает выбор такого ассортимента (или номенклатуры) товаров, изменение которого, призванное улучшить потребление определенной категории потребителей, невозможно без одновременного ухудшения потребления других категорий потребителей. Эффективностью часто называют оптимальность по Парето. [Экономика. Толковый словарь. – М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". Дж. Блэк. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М.. 2000.]

– Связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами. [ГОСТ Р ИСО 9000-2008]

– Экономическая категория, характеризующая соотношение экономических, социальных и научно-технических результатов с затратами на их достижение. [Терминологический словарь по строительству на 12 языках (ВНИИИС Госстроя СССР)]

– труда: производительность, продуктивность, плодотворность, коэффициент полезного действия, отдача

– мер, средств: действенность, результативность, оперативность; действительность (устар.)

[Словарь синонимов русского языка. Практический справочник. – М.: Русский язык. З. Е. Александрова. 2011.]

– В философии под эффективностью понимается способность действующей причины произвести определённый эффект. Поскольку относительно того, что является спо-

способностью, не существует единого мнения, поэтому возможны различные спорные случаи, касающиеся того, что именно существует и что именно проявляет свою истинную причинность. Проблема в том, что часто предлагают несоответствующие причины, которые просто кажутся таковыми. Кроме того, приводятся примеры, когда не совсем достаточные причины вместе могут осуществлять действительно эффективные действия. Две лошади тянут за собой повозку, преодолевая сопротивление сил тяготения и трения. Каждая из них является недостаточной причиной, но каждая из них производит эффективное действие, преодолевающее силы сопротивления.

В определённых ситуациях сложно бывает представить, что желаемый результат может быть реализован, если только действие первой причины не будет сопровождаться другой причиной, помощи которой будет достаточно для достижения цели. То же самое происходит и со второй причиной, усилий которой будет недостаточно без помощи первой. Человек может не знать априори, какое усилие или содействие ему может потребоваться в данном случае, однако в ходе эксперимента или практического действия он может найти необходимый баланс усилий, нужный для достижения оптимального результата. [Философский словарь]

Про эффективность можно говорить предметно только при наличии возможности измерения наблюдаемых величин. Чтобы знать, сколько мы отдали чтобы получить в по-

следствии, необходима мера.

## МЕРА

*философская категория, выражающая диалектическое единство качеств, и количества характеристик объекта. Качество любого объекта органически связано с определённым количеством. В рамках данной меры количественные характеристики могут меняться за счёт изменения числа, размеров, порядка связи элементов, скорости движения, степени развития и т. п. Мера указывает предел, за которым изменение количества влечёт за собой изменение качества объекта и наоборот. Мера – это своего рода зона, в пределах которой данное качество может модифицироваться, сохраняя при этом свои существенные характеристики.*

*[Философский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия. Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. 1983.]*

Чем и как измерить то, что отдаёт писатель, создавая роман? Насколько это больше, чем то, что он отдал бы, если бы писал рассказ?

Если мы определимся в количестве, у нас появится мера? Почему говорят «проделал большую работу», но «создал великий труд», в чём разница?

## ТРУД

*целесообразная деятельность человека, в процессе которой он при помощи орудий труда воздействует на природу*

ду и использует её в целях создания предметов, необходимых для удовлетворения своих потребностей. Рассматриваемый в таком общем виде Труд есть, как писал К. Маркс, «... вечное естественное условие человеческой жизни, и потому он не зависит от какой бы то ни было формы этой жизни, а, напротив, одинаково общ всем ее общественным формам» [Маркс К. и Энгельс Ф., Соч., т. 23, с. 195]

Результат процесса труда возникает тогда, когда в этом процессе наблюдаются *Простые Моменты Труда*.

Простые моменты процесса труда следующие: *целесообразная деятельность, или самый труд, предмет труда и средства труда*.

## ЦЕЛЕСООБРАЗНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

это деятельность, регулируемая разумом и волей человека. "Разумная воля" (Гегель) – это инстанция, стоящая над осознанными потребностями. Воля принимает решение, какие из осознанных потребностей удовлетворить, и от каких воздержаться. [Паата Леиашвили. Экономическая деятельность: телеологический анализ. 2010]

## ПРЕДМЕТ ТРУДА

– *вещество природы, на которое человек воздействует в процессе труда. Предмет труда, уже претерпевший воздействие человека, но предназначенный для дальнейшей обработки, называется сырым материалом, или сырьём. Не каждый предмет труда представляет собой сырьё, хотя каждый сырой материал – предмет труда (например, уголь-*



ный пласт в шахте – предмет труда, но не сырьё, поскольку он не подвергался воздействию человека).

Изготавливаемой продукцией могут являться иные предметы труда, которые впоследствии будут тоже подвергнуты обработке. И так будет происходить до завершения производственного цикла, пока не будет получен конечный произведенный продукт (благо). [Политическая экономия. Учебник (т.1) Политиздат]

## ОРУДИЯ ТРУДА

– главная часть средств производства. Включают машины, приборы, двигатели и т.п., с помощью которых в процессе производства обрабатываются предметы труда, изготавливается продукция. Орудия труда – важнейшая составная часть производительных сил.

Если результат труда есть нечто, и это нечто может быть даже материальным, то можно говорить об эффективности труда:

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА

важнейший экономический показатель, характеризующий результативность трудовой деятельности людей; выражается в достижении наибольшего эффекта при минимальных затратах труда. [Большой экономический словарь. – М.: Институт новой экономики. А.Н. Азрилиян. 1997.]

Повышать эффективность Труда можно начинать сразу же, как только у процесса будут определены все его простые

моменты. И если с орудиями труда и предметом труда всё, в целом, понятно, то с Целесообразностью возникает некоторая неоднозначность. Что считать целесообразностью и для кого?

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА

*важнейший экономический показатель, характеризующий результативность трудовой деятельности людей; выражается в достижении наибольшего эффекта при минимальных затратах труда.*

## ЦЕЛЬ

*один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, который характеризует предвосхищение в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определённых средств. Цель выступает как способ интеграции различных действий человека в некоторую последовательность или систему. Анализ деятельности как целенаправленной предполагает выявление несоответствия между наличной жизненной ситуацией и Целью. Осуществление Цели является процессом преодоления этого несоответствия. [Философский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия. Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. 1983.]*

## ЦЕЛЬ

*представляемое и желаемое будущее событие или состояние, осуществление которых является промежуточным причинным членом на пути к цели, которая есть анти-*

ципированное представление результата нашего действия (В. Вундт). С ней соотнобразуются средства, необходимые для ее достижения. Возможность достижения некоторой цели может предполагаться только постольку, поскольку имеется возможность целеполагающего вмешательства человека в причинно-обусловленные явления природы, что считается невозможным, например, в детерминизме и материализме. Вопрос о том, имеется ли в области биологического субстанция, полагающая цель, является спорным. Кант в своей «Критике способности суждения» называл понятие цели «чужаком в естествознании». Объяснение явлений природы при помощи целей называется телеологией. [Философский энциклопедический словарь. 2010.]

## ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ

(лат. *finalis* направленный к определенной цели) целевая определенность (в противоположность каузальности – причинной определенности), целенаправленность, когда лежащую в основе цель характеризуют как конечную причину (*causa finalis*, см. Конечная цель). Целесообразность возможна, поскольку ход мировых событий везде каузально детерминирован, тем самым поддается исчислению внутри известных границ и может направляться целеполагающим сознанием (водопад, где течение воды является причинно обусловленным, может приводить в движение турбину, в этом случае падение воды становится целесообразным). [Философский энциклопедический словарь. 2010.]

Если писателю вместо листа бумаги и ручки дать пишущую машинку? А если вместо пишущей машинки выдать персональный компьютер? Повысится ли эффективность его Труда? Ведь компьютер работает намного быстрее пишущей машинки. А если вместо печатающего устройства писателю дать диктофон, ведь говорить можно намного быстрее, чем писать или печатать? Как тогда будет обстоять дело с эффективностью? Целесообразно ли так поступить? Целесообразно ли сократить время обеденного перерыва работнику, чтобы он за то время, что было отведено на приём пищи, потрудился и создал бы ещё два результата Труда?

Если Эффективность это – потратить поменьше, а получить – побольше, то чего должно стать поменьше и на сколько поменьше?

Если посмотреть на то, что с поленом делает Папа Карло, то можно однозначно сказать – Папа Карло Трудится. Его действия – это целесообразная деятельность, у него есть орудия труда и есть предмет труда. И у него есть цель. И у него есть видение результат своих действий. О чём он и поёт в свое песенке: «[...]Вот уже почти готов он, добрый человек, Я вложу в него надежду и одежду дам. Он спасет нас от печали, от нужды излечит, Будет с кем мне под шарманку топать по дворам».

Вопрос, чего и насколько Папа Карло должен уменьшить в процессе своего Труда, чтобы, тот стал – Эффективнее?

**ФИЗИОЛОГИЯ ТРУДА**

*Физиология труда по определению одного из основоположников М. И. Виноградова, «является дисциплиной в такой же степени теоретической, как и практической». Физиология труда изучает изменения функционального состояния организма человека в соответствии с трудовым процессом и условиями среды, в которых он проводится. Цель этого изучения – изыскание мер по повышению работоспособности человека, сохранение ее на высоком уровне в течение длительного времени и предупреждение* Физиология труда *разрабатывает физиологические основы рациональной организации трудового процесса, режима труда и отдыха, рационализацию рабочего места и т.д. Данные физиологии труда используются не только для регламентации самого труда, но и для разработки методов быстрого приспособления человека к новым для него условиям. Это особенно важно при работе человека в мало освоенных географических регионах – Арктике, Антарктиде, зонах пустынь, высокогорья, в космосе и т.д. Важная практическая задача современной физиологии труда – составление физиолого-гигиенических паспортов профессий, дающих оценку тяжести и напряженности трудового процесса.*

*Предмет физиологии труда – трудовой процесс в его физиологических проявлениях. Они многообразны, но все оказываются составляющими целостной реакции организма, направленной на решение той или иной трудовой задачи. Одной из важных научных задач в области физиологии тру-*

да является профессиональный отбор. Близкой к этому направлению научных разработок является профессиональная ориентация подростков и молодежи, которая также является важной как для физиологов труда, так и гигиенистов.

[Основы физиологии труда. Влияние Особенности трудовой деятельности на организм человека / Е.П. Лемешевская, Г.В. Куренкова, Е.В. Жукова; ФГБОУ ВО ИГМУ Минздрава России, Кафедра профильных гигиенических дисциплин. – Иркутск: ИГМУ, 2022 – 36 с.]

## ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА

Психология труда – область психологии, изучающая психологические характеристики трудовой деятельности. Предмет исследования – психологические составляющие: процессы, состояния, свойства личности, проявляющиеся в процессе труда.

Объект психологии труда – труд.

Предмет психологии труда – психологические составляющие (характеристики) труда (субъект труда – псих. процессы, состояния, свойства – как они включены и проявляются в процессе труда).

[Курс лекций по дисциплине «Психология труда» Составитель: М.Н. Волкова, к.п.н., доцент кафедры Психофизиологии и психологии труда ГИ МГУ им. адм. Г. И. Невельского]

## ЭРГОНОМИКА

*Эргономика – наука, изучающая особенности деятельности человека (или группы людей) в условиях производства и жизнедеятельности с целью оптимизации орудий труда, условий и процесса труда. Эргономика – самостоятельная технико-психологическая область науки и техники, предмет изучения которой является класс систем, называемых эргатическими (синонимы: человек–машина, человек–техника, антропотехническая система) Эргономика включает в себя как составную часть инженерную психологию.*

*Определение, принятое Международной Эргономической Ассоциацией (IEA) в 2007 году: «Эргономика – это область приложения научных знаний о человеке к проектированию предметов и систем, используемых им».*

*Цель эргономики как научно-технического направления – улучшение условий труда, повышение эффективности труда (в частности, производительности) при обеспечении комфорта и безопасности труда. Целью эргономики является также сохранение здоровья человека и развитие личности.*

*Термин эргономика был принят в Великобритании в 1949 году, когда группа английских учёных положила начало организации «Эргономическое исследовательское общество». Термин «эргономика» впервые предложен в 1921 г. В.Н. Мясищевым и В.М. Бехтеревым, но тогда термин не получил широкого распространения. В СССР в 20-е годы науку предлагалось называть эргологией. В США раньше имелось соб-*

ственное наименование – «исследование человеческих факторов», а в ФРГ – антропотехника, но в настоящее время наибольшее распространение получил английский термин.

Часто объединяют две дисциплины эргономику и охрану труда. Считается, что сочетание этих двух дисциплин повышает эффективность использования техники при соблюдении безопасности труда.

[Смирнов А.Б. Эргономика: учебное пособие. 2016]

## БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА

Целями преподавания дисциплины «Основы безопасности труда» является формирование у студентов понимания организации и координации работы по охране труда на предприятии при условии соблюдения законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда работниками предприятия, а также получение знаний по проведению профилактических работ по предупреждению производственного травматизма и

консультированию работодателя и работников по вопросам охраны труда.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение взаимоотношений общества и человека в их взаимосвязи

- с производственной деятельностью и средой обитания;

- усвоение организации деятельности по охране труда на предприятии;

- уяснение проблем производственной безопасности;



- овладение методами определения нормативных уровней допустимых негативных воздействий на человека;
- ознакомление с законодательными и нормативно-техническими актами, регулиующими безопасность труда;
- приобретение студентами принципов управления безопасностью труда на уровне государства, региона и предприятия.

Межпредметные связи. Дисциплина «Основы безопасности труда» неразрывно связана с такими дисциплинами как «Основы управления персоналом», «Менеджмент», «Экономикой труда», «Физиологией и психологией труда», «Социологией труда и социальной психологией», «Организационное поведение», «Организационная культура» и др. Дисциплина «Основы безопасности труда» относится к циклу специальных дисциплин (СД.03).

[Камардина Н.В., Костиневич В.В. Основы безопасности труда: курс лекций: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2014 – 250 с.: 4 ил., 4 табл., библиогр. 11 назв.]

## ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Организация труда является научной отраслью экономики, имеет межотраслевое значение, реализуется через функцию управления.

Данный курс представляет собой межотраслевую экономическую дисциплину, так как изучает принципы и методологические проблемы организации труда и ее совершенствования, имеющие значение для всех отраслей экономики. Он

тесно связан с другими научными дисциплинами.

Значение курса определяется тем, что организация труда как система взаимодействия работников друг с другом и средствами производства в процессе производства является постоянно действующим фактором эффективности труда и производства.

Дисциплина организация труда базируется на экономической теории, организации производства, управлении, статистике, опирается на научные выводы таких дисциплин, как физиология и психология труда, социология труда, эргономика (комплексно изучает деятельность человека в его связи с техникой, машинами, средствами производства). Связана с трудовым правом, экономикой труда, рассматривающей общие принципы общественной организации труда, техническими дисциплинами, учитывает требования гигиены труда, производственной санитарии, техники безопасности, производственной эстетики.

Включает два блока: организацию труда, нормирование труда.

Предметом организации труда является живой труд и его взаимосвязь со средствами производства. Этот предмет изучает основные категории организации труда, методы их исследования и изучения, показатели оценки уровня организации труда и основные направления совершенствования.

Задачами курса являются систематизированное изло-

жение методологических вопросов и основных теоретических положений организации труда на предприятиях, овладение теоретическими знаниями и практическими навыками оценки уровня организации труда, применения полученных знаний при решении конкретных вопросов организации труда.

В научной литературе организация труда рассматривается в различных аспектах: как элемент хозяйственного механизма, система производственных отношений, функция управления.

[Зенович Ю.М. Опорный конспект лекций по учебной дисциплине Организация труда]

## НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА

Нормирование труда – это вид деятельности по управлению производством, задачей которого является установление необходимых затрат и результатов труда, а также необходимых соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования. Это означает, что нормы должны соответствовать наиболее эффективным для условий конкретного участка вариантам технологического процесса, организации труда, производства и управления.

Иными словами, нормы труда должны способствовать наилучшему использованию трудовых и материальных ресурсов производственных подразделений.

Нормирование труда является важнейшим звеном как

технологической и организационной подготовки производства, так и оперативного управления им.

Целью нормирования является обеспечение производства продукции, работ, услуг с минимальным количеством рабочих. При этом первой и главной задачей при реализации этой цели является достижение высокой эффективности производства за счет интенсификации работы.

Второй задачей нормирования является достижение синхронизированного выполнения всех

Производственных операций на различных технологических стадиях производства.

[Организация и нормирование труда. Учебное пособие. Автор: Лапочкина С.В. – Ульяновск, 2004 – 95 стр.]

## ТРУДОВОЕ ПРАВО

Трудовое право – одна из важнейших отраслей права, поскольку она затрагивает многочисленные отношения в сфере труда. Чтобы определить предмет трудового права, нужно выяснить, какие общественные отношения складываются в процессе труда и регулируются нормами данной отрасли. Традиционно считается, что предмет трудового права образуют две группы отношений: 1) трудовые отношения; 2) отношения, связанные с трудовыми. Эта распространенная точка зрения нашла отражение в ст. 1 Трудового кодекса РФ.

Основу предмета трудового права составляют трудовые отношения. По своей социально-экономической природе

трудовые отношения отражают положение различных социальных групп в процессе производства, их связь с отношениями собственности, отношениями распределения продуктов производства. Они опосредуют процесс производства материальных и духовных благ, услуг (потребительных стоимостей, товаров). Экономическая природа трудовых отношений учитывается наукой трудового права. Объектом трудовых отношений выступает труд – целесообразная деятельность, связанная с реализацией способностей человека создавать с помощью орудий производства материальные и духовные ценности. Труд – это особый объект, отличающийся от иных объектов правоотношений. Он не может быть приравнен к вещам, его нельзя попридержать до лучших времен и реализовать при наилучшей рыночной конъюнктуре.

Участниками трудовых отношений являются работник (физическое лицо) и работодатель (физическое или юридическое лицо). Отношения между ними строятся на договорной основе и возмездных началах. Из экономической природы трудовых отношений следует, что это отношения, содержание которых составляет деятельность в интересах работодателя, под его руководством, на его средствах производства. Поэтому данные отношения рассматриваются как отношения несамостоятельного (зависимого) труда, что было отмечено российскими учеными (Л. С. Талем, Л. Ф. Ляхом) еще в начале прошлого века. Отношения, основан-

ные на самостоятельном труде, труде собственников (например, индивидуальных предпринимателей), не относятся к предмету трудового права.

[Трудовое право : учеб. пособие / Л. И. Филющенко, И. Н. Плешакова ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 204 с.]

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом – это наука, зародившаяся в конце XIX в. В США. До этого ее элементы развивались в рамках других наук (психологии и социологии, экономики, экономики предприятия, организационного поведения, конфликтологии, экономики труда).

В настоящее время научное содержание курса «Управление персоналом» использует достижения таких наук, как менеджмент, теория и организация управления, психология, социология, конфликтология, этика, экономика труда, трудовое право, политология и др.

Предметом дисциплины «Управление персоналом» является система отношений, связанных с целенаправленным воздействием на персонал организации для обеспечения его эффективного функционирования за счет наиболее полного использования трудового потенциала.

Содержание курса составляют принципы и методы управления персоналом организации, теоретические и практические проблемы разработки системы управления персо-

налом, выбор наиболее эффективной технологии, средств и приемов кадровой работы.

Целью курса является изучение организационно-экономических отношений по поводу управления персоналом, освоение теории и практических методов работы по управлению персоналом.

[Управление персоналом : учеб.-метод. пособие / И.Б. Тесленко [и др.] ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015 – 80 с.]

## ЭКОНОМИКА ТРУДА

Экономика труда реализуется комплексным подходом к анализу всех аспектов трудовой деятельности. Объективно это обусловлено тем, что рациональное использование человеческих ресурсов предполагает достижение

двух взаимосвязанных целей:

- создание благоприятных условий труда и развитие способностей человека в процессе трудовой деятельности;
- повышение эффективности производства.

Объектом изучения экономики труда является труд, т.е. целесообразная деятельность человека, направленная на создание материальных и духовных благ. Предметом изучения экономики труда являются социальноэкономические отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности.

Они охватывают проблемы рынка труда, оценки эффективности труда, организации, нормирования, оплаты тру-

да, его планирования и анализа.

[Мурыгина Л.С. Экономика труда : учебное пособие / Л.С. Мурыгина, А.В. Федосеев. – Челябинск : Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2020. – 121 с.]

## СОЦИОЛОГИЯ ТРУДА

Экономика труда – это часть экономической науки, которая изучает закономерности и экономическую эффективность трудовых процессов. По своей природе, в отличие от общей экономической теории и отраслевых экономик, она исследует определенный круг вопросов и проблем, имеющих место в любом виде деятельности и в каждой отрасли экономики, и в силу этого относится к типу функциональных экономических наук.

Объектом экономики труда является труд – центральный элемент общественного производства, который имеется во всех отраслях и сферах экономики. Труд изучается и другими науками:

физиологией и психологией труда, гигиеной труда, социологией труда, трудовом правом, статистикой труда, эргономикой и др. Для всех этих дисциплин труд служит объектом исследования. Различаются же эти дисциплины предметом исследования, т.е. тем, какую сторону и какие свойства объекта они изучают.

Предмет экономики труда – это экономические закономерности построения и осуществления трудовых процессов, факторы и условия их эффективности, экономические



отношения людей, возникающие по поводу использования труда в масштабе страны, отрасли, региона, а также в каждой их ячейке. Можно определить, что в современных условиях предметом экономики труда является изучение социально-трудовых отношений между людьми в процессе трудовой деятельности, непосредственно обуславливающей жизнеобеспечение человека и общества в целом.

Экономика труда – это также учебная дисциплина, в которой излагаются результаты научных исследований в этой области науки и лучшие достижения практики по использованию труда.

[Экономика и социология труда: краткий теоретический курс. 1 часть / Л.С. Крыжанова, Н.А. Бровко, Е.В. Плоских. Бишкек: Изд-во КРСУ, 2016 140 с.]

Все вышеперечисленные научные дисциплины, которые имеют отношение непосредственно к целесообразной деятельности человека, рассматривают её под различными углами и с различных точек зрения.

Трудно спорить с тем, что не только родить, но ещё и вырастить и воспитать Человеком – это большой труд. Будет ли считаться Трудом, когда женщине указывают от кого зачать, как зачать, как выносить, где родить, как родить, и кому Отдать новорожденного, с последующим получением «вознаграждения» в сумме на усмотрение «заказчика»? Бредовая ситуация? Суррогатное материнство – труд или работа? Целесообразно ли женщине принимать участие в таком «про-

цессе»?

Если результат труда не принадлежит человеку его создавшего, то о какой целесообразности может идти речь? Зачем что-то делать, если то, что ты сделаешь, заберёт кто-то и будет распоряжаться на своё усмотрение? Но ведь не просто заберёт, но взамен даст «вознаграждение за труд». И вот тут возникает ещё один вопрос труда – отсвоение результата труда. Насколько целесообразно отказываться от результата своей деятельности, а если отказываться, то «за сколько»? И всё опять же упирается в вопрос целесообразности.

У учителя, врача, композитора деятельность целесообразна, даже если они «на окладе». «Продукт» их труда полезен для общества.

## ОБЩЕСТВЕННЫЙ ТРУД

*1) деятельность людей, направленная на удовлетворение экономических потребностей общества. Внутри Общественного труда выделяют общественно организованный труд, т. е. деятельность, включенную в общественное Разделение труда. Общественный труд, не включенный в общественное разделение труда, направлен на самообслуживание и представляет собой резерв развития общественно-го разделения труда. Общественно организованный труд составляет сущность общественного производства, народного хозяйства. Его результат – Совокупный общественный продукт. Важнейшие сферы приложения Общественного труда – Производство материальное, Непроизводственная*

*сфера, домашнее хозяйство.*

2) Характеристика одного из свойств труда, заключающегося в неразрывной связи целесообразной деятельности людей с общественной формой бытия человечества. «... Раз люди так или иначе работают друг на друга, их труд получает тем самым общественную форму» (Маркс К., см. Маркс К. и Энгельс Ф., Соч., 2 изд., т. 23, с. 81).

Труд всегда является общественным, так как отдельные трудящиеся и трудовые коллективы могут ставить лишь цели, отражающие их положение в обществе, а производить лишь при помощи накопленных обществом ресурсов (средств производства, рабочей силы и т.д.). Различные способы производства придают Общественному труду различные формы. В первобытной общине общественный характер труда и его результата проявляется непосредственно в форме совместного труда. Впоследствии это свойство было присуще и патриархальному хозяйству. В рабовладельческом и феодальном обществах общественный характер труда проявлялся в других, но тоже, как правило, непосредственных формах. «Непосредственно общественной формой труда, – писал Маркс о феодализме, – является здесь его натуральная форма, его особенность, а не его всеобщность, как в обществе, покоящемся на основе товарного производства... Как бы ни оценивались те характерные маски, в которых выступают средневековые люди по отношению друг к другу, общественные отношения лиц в

*их труде проявляются во всяком случае здесь именно как их собственные личные отношения...». Следовательно, о непосредственных формах Общественного труда на этих стадиях развития нельзя говорить без учёта того, что общественное разделение труда и Кооперация труда в рамках общества ещё относительно слабо развиты, экономические связи внутри народных хозяйств и между народами были недостаточно крепки. В условиях товарного хозяйства общественный характер труда маскируется, т.к. различные виды труда обособляются до такой степени, что выступают непосредственно как частные, а их общественная взаимосвязь проявляется опосредствованно, через куплю-продажу товаров. [Большая советская энциклопедия]*

Тут уже возникает другой вопрос, что должно сподвигнуть, побудить на выполнение некой деятельности? Что-то делать можно, как добровольно, так и принудительно. То есть, у нас есть либо мотив, либо – стимул. Первый – то, что «влечёт, зовёт и манит» что-то сделать. Второй – это то, что заставляет, вынуждает.

И вот даже такого понимая вопроса будет достаточно, чтобы отделить труд от работы. Итак, у нас есть две базовые причины для деятельности «хочу» и «надо». Я – хочу, он – хочет, они – хотят: работать уборщиком общественных туалетов за минимальный размер оплаты труда с неоплачиваемыми переработками и без «оформления по трудовой»? Мне – надо, ей – надо, им – надо раздобыть денег?

Стимул, это та самая палка в руке дрессировщика, которая подталкивает животное к огненному обручу для прыжка. Потому что «надо», в случае отказа последует наказание. В Древнем Риме стимулом называли острую пику, которой погонщик «мотивировал» мулов двигаться быстрее.

Труд – это когда «я хочу построить парусную лодку и кататься на ней в бухте в хорошую погоду», труд – это когда «я хочу вот тут вот к стене прикрепить кронштейн, к которому потом привинчу большой телевизор, чтобы было удобно лежать на диване и смотреть лигу чемпионов». А работа, это когда «я должен выкладывать в день не менее десяти квадратных метров плитки, чтобы в конце месяца получить оклад равный МРОТ». Работа, это когда «я должен продать ещё две фуры китайского ширпотреба, а то мне вообще ничего не заплатят».

Человек работает не потому, что ему нравится тупая, монотонная, однообразная работа на конвейере, или однотипные действия у станка. Человек вынужден работать. Так как это законный способ получения денежных средств. Деньги – это универсальный меновой эквивалент. А нужда – это то, что невозможно игнорировать: «нужда заставит». Как известно, утро начинается не с кофе».

Для себя и для общества человек трудится. А на «дядю» – работает. Чтобы хоть немного начать разбираться в вопросах Труда, необходим достаточно обширный объём знаний. Бакалавриат даёт, конечно же, какой-то объём этих знаний,

но их хватает лишь для общего представления о сложности вопроса. Магистратура имеет уклон в педагогику. Специалитет упирает на практику уже апробированных методик и технологий. Это всё – годы учёбы. А что дают мастер-классы и недельные курсы от бизнес-коучей и бизнес-тренеров? Чему можно научиться за несколько часов? Чтобы заниматься менеджментом, то есть – управлять, необходимо знать, что такое управление. А это ещё целый список смежных дисциплин.

Управление – это ведение к цели, это конструирование модели будущего. Модель состоит из элементов, элементы имеют некие параметры. Чем точнее определены элемент и их связь, тем конкретнее модель. Поэтому необходимо обладать неким измерительным инструментом с очень высокой точностью измерения. Материальные объекты можно измерить, а что делать с абстракциями, с виртуальностью? Полностью ли работник вкладывается в «трудовой процесс», или всё же есть возможность повисить его «отдачу»?

Для исчисления эффективности потребны цифры, числа, эталонные показатели. Равен ли один менеджер по продажам другому менеджеру по продажам из одного и того же отдела продаж, есть ли у них «внутренние резервы» для повышения «выработки»? Необходимо изучить, описать, проградировать, замерить и сравнить с эталонными показателями. На это работодателю нужны время и деньги. А время – это деньги. Слишком много абстракций. Слишком много нечёт-

ких величин. А что если убрать вообще все иксы и игреки из формулы эффективности? Если оставить только предмет труда и объект труда, которые можно посчитать, взвесить, пощупать, а целесообразность, как фактор неопределённый, убрать? Тогда вместо труда у нас получится Работа. А это уже очень себе конкретика.

Менеджер, это тот самый прапорщик, который умеет командовать подводной лодкой: «Подводная лодка, равняйся! Смирно!». Эффективный менеджер умеет это делать ещё более дешёвым способом. Нет Фатимы, Игоря, Галины, есть – работники. Работники получают задание и выдают результат. Всё очень просто.

Чтобы результат был качественным, изначальные компоненты должны быть качественными. Как театр начинается с вешалки, так эффективный менеджмент начинается с эффективного поиска и отбора кандидатов. Менеджер должен найти и нанять таких работников, которые уже готовы с «корабля на бал», с порога к станку.

Не важно, что хочет Тарас, важно, что он может. Если то, что он может достаточно для создания результата, устраивающего работодателя, то Тарас получит работу, а, следовательно, денежные средства, необходимые ему для жизни. Если Тарас не будет выдавать результат, соответствующий ожиданиям работодателя, то получит меньше денежных средств, а то и вовсе останется без таковых и без самой работы, а, следовательно, без средств к существованию.

Управление, менеджмент, есть создание таких условий осуществления работы наёмным работником, при которых он сможет выдавать «на-гора» оговоренный результат. А условия могут быть не только техническими. Эффективное управление, эффективный менеджмент, это, в первую очередь, – математика, и только потом – социология, и в самую последнюю – психология.

## УПРАВЛЕНИЕ

*(management) Руководство организацией, что в экономической теории иногда рассматривается как фактор производства (factor of production) наряду с землей, трудом и капиталом. Управление состоит из двух основных компонентов: умения организовать, включая способность делегировать полномочия, и предпринимательской интуиции. Умению организовывать, включая принципы и технику управления, учат в колледжах и школах бизнеса. Предпринимательской интуиции – способности увидеть и использовать открывающиеся возможности, предвидеть рыночный спрос и тенденции, целенаправленно добиваться цели, проявляя напористость и энергию, способности вести переговоры и убеждать, – научиться не так просто, хотя контакт с рыночной действительностью и сотрудничество с преуспевающим предпринимателем содействуют развитию врожденных способностей. Высшие управляющие (top management) включают распорядительного директора (chief executive) (см. также: распорядительный ди-*



ректор (managing director) организации, его заместителя или заместителей, совет директоров (directors) и управляющих подразделений или отделов организации. Среднее звено управляющих (middle management) состоит в основном из руководителей, которым высшее руководство делегирует повседневное управление делами организации. Управление обычно подразделяется на категории, которые называются линейным и функциональным руководством (line and staff management). Линейные руководители организуют производство товаров и контролируют услуги, предоставляемые организацией, а функциональные руководители отвечают за такие важные обеспечивающие производство системы, как кадровая политика, транспортное обслуживание, материально-техническое снабжение, получение необходимых услуг и т. д.

[Бизнес. Толковый словарь. – М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". Грэхэм Бетс, Барри Брайндли, С. Уильямс и др. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М.. 1998.]

Вам требуется повысить эффективность работы персонала отдела продаж? Ваши агенты по недвижимости могут генерировать больше прибыли, но вы не знаете формулу эффективности для маклеров? А Вы просчитали базовые риски? А определились с соответствием предлагаемой Вами работы с нормой в занимаемой бизнес-нише?

Что бы двигатель внутреннего сгорания «нормально» работал, ему требуется «нормальное» поступление топлив-

но-воздушной смеси не меньше «нормального» количества. Ваши работник получают от Вас по «норме»? А не дают ли Ваши конкуренты своим работникам больше, чем Вы? Управление – это наука, в своей наивысшей точке она пре-  
вращается в искусство – руководство.

## ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

*– это научная дисциплина, изучающая принципы и мето-  
ды достижения сложных целей, предполагающих коопери-  
рование исполнительной деятельности на основе реализа-  
ции управленческих функций.*

*В отличие от менеджмента, теория управления абстра-  
гируется от национальных, общественно-политических, со-  
циокультурных факторов, концентрируясь на выявлении  
наиболее устойчивых черт управленческой деятельности.*

*Главной целью теории управления является выработ-  
ка общих закономерностей реализации управленческой дея-  
тельности, описание условий, способствующих формирова-  
нию устойчивых схем принятия решений.*

*Ключевыми задачами теории управления являются обоб-  
щение опыта управленческой деятельности и выработка  
на его основе рекомендаций по оптимизации управленческо-  
го труда, эффективному использованию имеющихся у пред-  
приятия ресурсов, адаптация особенностей управленческой  
деятельности к решению практических задач, стоящих пе-  
ред сложными социальными образованиями.*

*К другим задачам теории управления следует отнести:*

- *оптимизацию структур систем управления;*
- *выбор методов и средств регулирования социально-экономических процессов;*
- *обоснование видов управленческой деятельности;*
- *разработку алгоритмов принятия эффективных решений.*

Можно по-разному определять достижения объявленных показателей, можно через результативность, а можно и через эффективность. Проблема в том, что управленческое решение в результате может воздействовать опосредовано, косвенно, а не только прямо и однозначно. Чем больше «энтропии» в процессе, тем менее конкретен результат, а, следовательно, оценивать его напрямую – сложно. Порой эта сложность достигает неприемлемой цены, и тогда от количественных показателей переходят к качественным, а это уже совсем другие принципы и методы, и «алгебры» меньше, а «гармонии» больше.

Фирма, компания, это –

## ОРГАНИЗАЦИЯ

– *Объединение Людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определённых процедур и правил.*

[Философский словарь.]

## ПРОЦЕДУРА

– *часть программы, предназначенная для выполнения некоторых стандартных действий, зависящих, в общем слу-*

чае, от входных параметров. Процедура используется в качестве основного способа построения подпрограмм. Различают стандартные и пользовательские, а также внешние и внутренние процедуры.

[Финансовый словарь Финам.]

А тут мы уже можем говорить о том, что компания, это некая

## СИСТЕМА

[system] – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство.

[Философский словарь.]

А системы подразделяют на закрытые и открытые. Но если не углубляться в теорию систем, то в нашем случае остановимся на том, что

## СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА

(social system) – 1. Любое, особенно относительно постоянное, "моделирование социальных отношений в "пространстве и времени", понимаемое как воспроизведение практики" (Гидденс, 1984). Таким образом, в этом общем смысле, общество или любая организация, группа составляют социальную систему. По Гидденсу, однако, социальные системы весьма переменны по степени проявления ими "систематической модели". Они "редко имеют вид внутреннего единства", присущего биологическим системам, или обычно принимаемый функционализмом вид.

2. (В более определенном смысле, как в функционализме) постоянная система интеракции между двумя или более социальными акторами, пригодная для унитарного общества, особенно там, где важно соблюдение границ, то есть сохранение положения во внешней окружающей среде, будь она другой социальной системой или физическим миром. Согласно мысли Парсонса (1951) и большинству современных форм функционалистской и структурал-функционалистской социологии, такое понимание наиболее характерно для концепций функциональных предпосылок обществ и обществ как самоподдерживаемых систем и т.д.

[Большой толковый социологический словарь. – М.: АСТ, Вече. Дэвид Джери, Джулия Джери. 1999.]

Проще говоря, фирма – это очень неоднородная среда, в которой всё очень неоднозначно, как бы нам этого ни хотелось. Огромное количество факторов влияет на трудовые отношения. А комбинаций этих факторов и вовсе не сосчитать. Вчера работник беспрекословно подчинился поступившему распоряжению, а сегодня получив точно такое же написал заявление по собственному, а почему?

На работу устраиваются, в первую очередь, из-за денег. Деньги можно посчитать. Как посчитать личность?

Менеджер может быть «рубахой парнем», «просто душкой», но если «зарплатные ожидания» не соответствуют некоторым показателям, то эффективность бизнеса под вопросом. Почему работник должен работать больше анало-

гичного работника из конкурирующей фирмы, а получать денег за это меньше? Ответ на этот вопрос у каждой стороны трудовых отношений свой.

Эффективный менеджмент в реалиях современного бизнеса – это деньги и только деньги. Всё, что способствует уменьшению издержек – хорошо, всё, что удорожает продукт – плохо. Пока заменить дорогое средство производства выгоднее, чем его отремонтировать, будет реализовываться вариант с заменой. И лишь когда ремонт станет выгоднее замены, будет пересмотрена соответствующая процедура. Пока за «проходной очередь из таких же», будет увольнение с последующим наймом, «дорогого работника» заменят «дешёвым». Как только «очередь» иссякнет, возникнет вопрос оптимизации, а, следовательно – эффективности.

# 1 РАБОТА МЕНЕДЖЕРА

Фотографирующий на фотокамеру – фотограф, едущий на велосипеде – велосипедист, купивший скальпель – хирург, лаборант, любитель-моделист копий парусников?

Любой работник в компании, имеющий право выдавать распоряжения, – начальник, но не всякий начальник – менеджер. Как способ отличатся от метода. Так и начальник отличается от менеджера.

Менеджер – это профессия.

## ПРОФЕССИЯ

*специальность, вид трудовой деятельности личности, требующий определенного образования, подготовки и навыков, опыта.*

[Словарь бизнес-терминов. Академик.ру. 2001.]

Следовательно, для неё есть какое-то устоявшееся описание, перечень того, что входит в эту профессию и так далее. Если на профессию можно обучиться, то должен быть и некий регламент. Например:

«Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент»

III. Требования к результатам освоения программы бакалавриата

3.1. В результате освоения программы бакалавриата у вы-

пускника должны быть сформированы компетенции, установленные программой бакалавриата.

## **КОМПЕТЕНЦИЯ**

*(от лат. competo – добиваюсь; соответствую – подхожу), 1) круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу. 2) Знания, опыт в той или иной области.*

*[Большой Энциклопедический словарь. 2000.]*

3.2. Программа бакалавриата должна устанавливать следующие универсальные компетенции:

### **Системное и критическое мышление**

УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач

### **Разработка и реализация проектов**

УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

### **Командная работа и лидерство**

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

### **Коммуникация**

УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)



## **Межкультурное взаимодействие**

УК-5. Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах

## **Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение)**

УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

УК-7. Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности

## **Безопасность жизнедеятельности**

УК-8. Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов

## **Инклюзивная компетентность**

УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах

## **Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность**

УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

## **Гражданская позиция**

УК-11. Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению

3.3. Программа бакалавриата должна устанавливать следующие общепрофессиональные компетенции:

ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;

ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем;

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;

ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;

ОПК-5. Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ;

ОПК-6. Способен понимать принципы работы современ-

ных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности.

Вот сколько умений и способностей требуется от человека, который претендует на квалификацию Менеджера. Работа менеджера есть «Сизифов труд» по борьбе с энтропией. Любой работник может стать в компании начальником, если на это у него будет «мандат». Но не каждый сможет быть менеджером по причине отсутствия должных компетенций. А без определённых знаний и умений достичь намеченной цели не всегда возможно.

В государственные организации приём на работу производится по определённым параметрам, прописанных в так называемых Профессиональных стандартах, например с дипломом бакалавра по программе обучения «менеджер», можно рассчитывать получить должность указанную в: Профессиональный стандарт "Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)", Профессиональный стандарт "Специалист по финансовому консультированию", Профессиональный стандарт "Внутренний аудитор", Профессиональный стандарт "Специалист по управлению рисками", Профессиональный стандарт "Аудитор", Профессиональный стандарт "Эксперт в сфере закупок", Профессиональный стандарт "Специалист в сфере закупок", Профессиональный стандарт "Специалист по контроллингу машиностроительных организаций", Профессиональный стандарт "Специалист по исследованию и анализу рынка автомобиле-

строения", Профессиональный стандарт "Логист автомобилестроения", Профессиональный стандарт "Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства", Профессиональный стандарт "Специалист по логистике на транспорте", Профессиональный стандарт "Специалист по организации сетей поставок машиностроительных организаций".

Для специалиста среднего звена тоже есть специальности связанные с менеджментом. Например, менеджер по продажам должен по окончании обучения в среднем учебном заведении обладать следующими компетенциями:

V. Требования к результатам освоения программы подготовки специалистов среднего звена

5.1. Выпускник, освоивший образовательную программу, должен обладать следующими общими компетенциями (далее – ОК):

ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;

ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных

ситуациях;

ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;

ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;

ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;

ОК 07. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях;

ОК 08. Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности;

ОК 09. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

5.2. Менеджер по продажам должен обладать профессиональными компетенциями, соответствующими видам деятельности:

5.2.1. Организация и управление торгово-сбытовой дея-

тельностью.

ПК 1.1. Участвовать в установлении контактов с деловыми партнерами, заключать договора и контролировать их выполнение, предъявлять претензии и санкции.

ПК 1.2. На своем участке работы управлять товарными запасами и потоками, организовывать работу на складе, размещать товарные запасы на хранение.

ПК 1.3. Принимать товары по количеству и качеству.

ПК 1.4. Идентифицировать вид, класс и тип организаций розничной и оптовой торговли.

ПК 1.5. Оказывать основные и дополнительные услуги оптовой и розничной торговли.

ПК 1.6. Участвовать в работе по подготовке организации к добровольной сертификации услуг.

ПК 1.7. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения.

ПК 1.8. Использовать основные методы и приемы статистики для решения практических задач коммерческой деятельности, определять статистические величины, показатели вариации и индексы.

ПК 1.9. Применять логистические системы, а также приемы и методы закупочной и коммерческой логистики, обеспечивающие рациональное перемещение материальных потоков.

ПК 1.10. Эксплуатировать торгово-технологическое обо-

рудование.

5.2.2. Организация и проведение экономической и маркетинговой деятельности.

ПК 2.1. Использовать данные бухгалтерского учета для контроля результатов и планирования коммерческой деятельности, проводить учет товаров (сырья, материалов, продукции, тары, других материальных ценностей) и участвовать в их инвентаризации.

ПК 2.2. Оформлять, проверять правильность составления, обеспечивать хранение организационно-распорядительных, товаросопроводительных и иных необходимых документов с использованием автоматизированных систем.

ПК 2.3. Применять в практических ситуациях экономические методы, рассчитывать микроэкономические показатели, анализировать их, а также рынки ресурсов.

ПК 2.4. Определять основные экономические показатели работы организации, цены, заработную плату.

ПК 2.5. Выявлять потребности, виды спроса и соответствующие им типы маркетинга для обеспечения целей организации, формировать спрос и стимулировать сбыт товаров.

ПК 2.6. Обосновывать целесообразность использования и применять маркетинговые коммуникации.

ПК 2.7. Участвовать в проведении маркетинговых исследований рынка, разработке и реализации маркетинговых решений.

ПК 2.8. Реализовывать сбытовую политику организации в

пределах своих должностных обязанностей, оценивать конкурентоспособность товаров и конкурентные преимущества организации.

ПК 2.9. Применять методы и приемы анализа финансово-хозяйственной деятельности при осуществлении коммерческой деятельности, осуществлять денежные расчеты с покупателями, составлять финансовые документы и отчеты.

5.2.3. Управление ассортиментом, оценка качества и обеспечение сохраняемости товаров.

ПК 3.1. Участвовать в формировании ассортимента в соответствии с ассортиментной политикой организации, определять номенклатуру показателей качества товаров.

ПК 3.2. Рассчитывать товарные потери и реализовывать мероприятия по их предупреждению или списанию.

ПК 3.3. Оценивать и расшифровывать маркировку в соответствии с установленными требованиями.

ПК 3.4. Классифицировать товары, идентифицировать их ассортиментную принадлежность, оценивать качество, диагностировать дефекты, определять градации качества.

ПК 3.5. Контролировать условия и сроки хранения и транспортирования товаров, обеспечивать их сохраняемость, проверять соблюдение требований к оформлению сопроводительных документов.

ПК 3.6. Обеспечивать соблюдение санитарно-эпидемиологических требований к товарам и упаковке, оценивать качество процессов в соответствии с установленными требо-



ваниями.

ПК 3.7. Производить измерения товаров и других объектов, переводить внесистемные единицы измерений в системные.

ПК 3.8. Работать с документами по подтверждению соответствия, принимать участие в мероприятиях по контролю.

По мнению экспертного сообщества, занимающегося разработкой профессиональных стандартов, например, Менеджер по ведению контекстно-медийной рекламы или Менеджер по контекстной рекламе, для того, чтобы выполнять работу по «Реализация контекстно-медийной стратегии продвижения в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»» должен иметь знания:

Основы эргономичности (юзабилити) веб-сайтов;

Основы веб-технологии;

Основы веб-дизайна;

Основы компьютерной грамотности;

Методы обработки текстовой информации;

Правила реферирования, аннотирования и редактирования текстов;

Основы письменной деловой коммуникации.

И у такого менеджера должны быть умения:

Использовать инструменты для проведения технического аудита;

Выявлять технические ошибки в работе веб-сайта;  
Документировать выявленные ошибки в работе веб-сайта;  
Формулировать предложения по исправлению выявленных технических ошибок и ошибок в эргономичности (юзабилити) веб-сайта;

Выявлять маркетинговые преимущества веб-сайтов конкурентов;

Выявлять особенности эргономичности (юзабилити) веб-сайтов конкурентов, влияющие на конверсию;

Составлять отчеты по проведенному аудиту.

Для Разработки стратегии проведения контекстно-медийной кампании этот же менеджер должен дополнительно иметь знания:

Основы рекламы;

Основы маркетинга;

Особенности функционирования современных систем контекстно-медийной рекламы;

Основы эргономичности (юзабилити) веб-сайтов;

Основы компьютерной грамотности;

Правила реферирования, аннотирования и редактирования текстов;

Особенности поведения пользователей информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" в зависимости от географического расположения и времени суток.

И у него должны быть ещё и имена:

Выбирать необходимые для реализации стратегии площадки размещения контекстно-медийных объявлений;

Составлять стратегии возвращения пользователей на веб-сайт;

Определять время показа объявлений;

Определять территорию показа объявлений.

В общем, менеджер должен уметь, получив задание, понять, что от него требуется, получить необходимые информацию и ресурсы для выполнения задания, на протяжении всего времени выполнения задания быть способным определить качественно и количественно уровень и степень промежуточного результата работы. Сравнить с эталонными показателями, дать оценку и при отклонении потребного результат от наличного, внести корректуру в работу.

Так-то всё не сложно: вход, процесс, обратная связь, выход. Хорошо, если на всём протяжении работы показатели количественные, можно измерить длину, вес, температуру, и так далее. А есть показатели абстрактные? Если состояние меняет не физическое тело, а живой человек? Как быть с мерами и эталонами? А что с шаблонами?

Как измерить удовлетворенность клиента? Отследить его состояние «на выходе», сравнить с тем, что было «на входе»? Человек зашёл в кафе и приобрел стакан сока и овощной салат. У нас уже есть некие, пусть и не очень чёткие, но показатели того, что человек испытывал лёгкий голод. Это

мы исчислили по общепринятой шкале голода, нащупанную эмпирически. Закончив приём пищи посетитель, улыбнувшись, сказал «большое спасибо». Он так поступил, потому что ему понравился продукт? Потому что он очень воспитанный интеллигентный человек, потому что буфетчица даже очень в его вкусе? Что к чему следует приравнять, чтобы качественные показатели стали количественными. Равняется ли «средний чек» одному угрюмому «спасибо» или «спасибо с улыбкой»? Что и как изменить, чтобы повысить средний чек?

Всё это вопросы менеджмента. Менеджер управляет людьми в компании (даже если это Индивидуальный Предприниматель у которого работает один продавец торговой точки) посредством динамических методик анализа (или способов, если у него изумительно низкий уровень квалификации управленца), принятия решений, делового общения (или не очень делового, если у него опять же, низкий уровень квалификации), и всё это направлено на достижение неких целей, как актуальных, так и отдалённых во времени, и делается это им за счёт средств, которые он запланировал, организовал, и контролирует. Менеджер работает в рыночной среде, так как при рыночной экономике «всё есть товар», и трудовые отношения – это тот же рынок. Менеджер может работать «на дядю» и сам может быть этим «дядей». То, чем занимается менеджер это и наука, и искусство, и практика. Можно сказать, что менеджмент, это всё же больше наука,

так как опирается на научный подход и занимается эта наука тем, что пытается разрабатывать некие методы по организации деятельности социальных систем, дабы они могли достигать намеченных целей даже при ограниченных ресурсах.

Современный менеджмент – это систематические попытки найти самый лучший способ эксплуатации человека человеком, чтобы один отдал побольше, а другой получил побольше. Поэтому у менеджмента есть перечень постоянных задач:

Организация производства настолько дешёвых товаров и услуг с такой экономией ресурсов, которые бы всё ещё были способны удовлетворять потребности потребителей;

Максимальная амортизация человеческого капитала;

Стимулирование работников так, чтобы они, при всё возрастающей норме выработки, согласны были бы на более низкие расценки;

Выявление потребности в ресурсах и определение источников их поступления;

Стратегическое планирование развития бизнеса и реализация стратегии;

Построение системы условий и действий достижения намеченных целей;

Формирование системы контроля за функционированием организации, повышающие её эффективность и за выполнение поставленных задач.

Менеджмент может быть любым, например, стратегиче-

ским (продуцируемый для выявления и создания возможностей и средств конкурентной борьбы в долгосрочной перспективе). Менеджмент персонала (продуцируемый в сфере трудовых отношений для непрерывного обеспечения организации качественными человеческими ресурсами), риск-менеджер (необходимый для оценки вероятных последствий неверных решений), финансовым, менеджментом качества и так далее.

Но, какой бы менеджмент мы не продуцировали, у всех его видов есть одинаковый набор функций, такого вида управленческих действий, предпринимаемых для решения определённых задач управления, которые выполняют по определённым методикам.

## ПЛАНИРОВАНИЕ

*одна из составных частей управления, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения. Кроме того, выделяется планирование отдельных видов ресурсов, например финансовое планирование, социальное планирование. Планирование в директивной форме присуще централизованно управляемой экономике, где ведущую роль играют государственные планы. В экономике рыночного типа гораздо более распространено планирование на уровне компаний, фирм, которое зачастую носит индикативный, ориентирующий характер. В планировании используются как эконо-*

мико-математические, балансовые методы, так и экспертные оценки. Планирование включает принятие плановых решений уполномоченными на то органами, лицами.

[Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479 с.. 1999.]

## ОРГАНИЗАЦИЯ

– это комплекс мероприятий или действий, направленных на получение оптимальных условий для достижения какого-либо результата, с привлечением наибольшей эффективности, производительности, качества оказываемых услуг и, как правило, сопровождающихся уменьшением расходов на средства по достижению этой цели.

[Экономический словарь]

## СТИМУЛИРОВАНИЕ

– экономическое побуждение, использование материальных стимулов (побудителей), способствующих тому, чтобы производители, потребители, покупатели вели себя желаемым образом, к выгоде и в интересах лиц, применяющих стимулирование.

[Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479 с.. 1999.]

## КОНТРОЛЬ

1) составная часть управления экономическими объектами и процессами, заключающаяся в наблюдении за объек-

том с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому состоянию, предусмотренному законами, положениями, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями;

2) контроль над объектом, реальная власть, сосредоточение прав управления объектом в одних руках;

3) те, кто занимается проверкой, контролеры.

[Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479 с.. 1999.]

## КООРДИНАЦИЯ

от лат. *coordinatio* – расположение в порядке

А. Одна из форм организации сотрудничества между государствами в различных областях.

Б. Согласование, упорядочение действий, приведение в соответствие.

[Словарь бизнес-терминов. Академик.ру. 2001.]

## ФУНКЦИЯ

от латинского *functio* – исполнение, осуществление), 1) деятельность, обязанность, работа; внешнее проявление свойств какого-либо объекта в данной системе отношений (например, функция органов чувств, функция денег). 2) Функция в социологии – роль, которую выполняет определенный социальный институт или процесс по отношению к



целому (например, функция государства, семьи и т.д. в обществе). 3) Функция в математике – соответствие между переменными величинами, в силу которого каждому значению одной величины  $x$  (независимого переменного, аргумента) соответствует определенное значение другой величины  $y$  (зависимого переменного, функции). Функции могут быть заданы, например, формулой, графиком, таблицей, правилом.

*[Современная энциклопедия. 2000.]*

Итак, планирование, как наивыгоднейшее распределение ресурсов для достижения намеченных целей. Само планирование, как функция представляет собой комплекс принимаемых ради достижения с минимальными издержками конкретных результатов или показателей. В планирование вкладывается и необходимость настройки и балансировки взаимодействия, коммуникации, между участниками реализуемых по плану процессов. Чем больше элементов в системе, и чем больше у них степеней свободы, тем планирование сложнее и масштабнее.

Задачи планирования:

*Обеспечение целенаправленного развития компании и всех её структурных подразделений*

*2. Перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития*

*3. Координация деятельности структурных подразделений и работников организации*

4. Создание объективной базы для эффективного контроля.

5. Мотивация трудовой активности работающих.

6. Информационное обеспечение работников организации

Этапы планирования:

1. Постановка целей и задач

2. Составление программы действий (проектирования)

3. Вариантное составление программы (вариантное проектирование)

4. Выявление необходимых ресурсов и их источников

5. Определение непосредственных исполнителей и доведение планов до них

6. Фиксация результатов планирования в материальном виде, например, в виде проекта, модели, плана, карты боевых действий, приказа в письменной форме и т. п.

[Ловкова Е.С. Основы менеджмента 2020 173 с.]

Функция организации возникает в момент потребности в создании систем предназначенных для управления или же управляемых систем, коммуникации между этими системами.

Задачи организации:

1. Распределение организации на подразделы в соответствии с целями и стратегиями ее развития (формирование организационной структуры управления).

2. Установление взаимоотношений между членами орга-

низации в пределах ее организационной структуры (делегирование полномочий).

*Основные принципы построения организации:*

- 1. Развитие демократических основ управления.*
  - 2. Принцип системного подхода.*
  - 3. Принцип управляемости.*
  - 4. Принцип ответственности объекта и субъекта управления.*
  - 5. Принцип адаптации (гибкости).*
  - 6. Принцип специализации.*
  - 7. Принцип профессиональной регламентации.*
  - 8. Принцип правовой регламентации.*
- [там же]*

Функция стимулирования – это такой процесс, реализация которого направлена на побуждение контролируемой системы выполнять работу максимально интенсивно с опережающей результативностью, достигать целей организации за минимальную компенсацию затрачиваемых ресурсов.

Задачи стимулирования создать такие условия функционирования исполнителя, при которых он будет вынужден давать результат больше оговоренного объёма, что снизит издержки бизнеса и повысит эффективность менеджмента. В бизнесе термины «мотивация» и «стимулирование» означают одно и то же – вынуждение.

Контроль, как функция, представляет собой систему наблюдения и сравнение (проверки) на соответствие объявленных эталонов и шаблонов. Эта функция финальная в Управленческом Цикле, так как контроль – это последний этап процесса работы. При отклонении от установленных показателей процесс корректируется, при соответствии – заканчивается. Контроль необходим для реальной эффективности.

Задачи контроля:

1. *Учитывать (получать объективную информацию о реальном состоянии объекта управления).*
2. *Анализировать (оценивать состояние данного объекта, выявлять отклонения от плановых параметров и их причины, делать практические выводы о результатах фактической деятельности объекта и потенциальных возможностях).*
3. *Регулировать (разработка мероприятий, обеспечивающих достижение плановых целей и воплощение разработанных мероприятий в практику).*

Основные этапы контроля:

1. *Устанавливают стандарты и нормы, по которым будут оцениваться общие результаты деятельности фирмы.*
2. *На всех уровнях управления производится измерение реального состояния дел.*
3. *Фактические результаты деятельности сопоставляются с ранее разработанными стандартами.*
4. *Производятся корректирующие действия*

*[там же]*

## Функция координация

*Понятие планирования: Обеспечивает целостность и устойчивость организации.*

*Сохраняет бесперебойность и непрерывность процесса управления.*

*Представляет собой, процесс распределения деятельности во времени, обеспечивая взаимодействие различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач.*

*Особенность функции координации заключается в том, что она присутствует практически на всех этапах управленческого цикла при всех действиях, связанных с согласованием усилий, установлением приоритетов, иерархии, распределением всех видов ресурсов и средств на этапах определения целей, планирования, организации, контроля и регулирования.*

*Принципы функции координации:*

- 1. Принцип первого руководителя.*
- 2. Принцип ограниченного диапазона управления.*
- 3. Принцип пропорциональности*

*[там же]*

*Функции менеджмента осуществляет любой начальник и любой работник назначенный ответственным за какую-то*

работу, так как определяются по содержанию процесса управления [Резник С.Д. Управление изменениями в современных компаниях: монография].

У каждого бизнеса, каждой фирмы есть своя миссия. То есть декларируется некая благая цель, чуть ли не обет, нести пользу человечеству в той или иной форме. Но если заглянуть в устав организации, то там обычно прописано следующее *«5. Цель и виды деятельности Общества»*

*5.1. Общество создается для осуществления коммерческой деятельности в целях извлечения прибыли в качестве основной цели своей деятельности.*

*5.2. Для реализации поставленных целей Общество осуществляет любые виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством»*

А в образцах типовых уставов, рекомендуемых Приказом Министерства экономического развития Российской Федерации от 01.08.2018 № 411 «Об утверждении типовых уставов, на основании которых могут действовать общества с ограниченной ответственностью» про миссии и вообще ничего внятного нет.

Но, как мы уже знаем, цели и задачи менеджмента компании – это обеспечение достижения запланированного. А главный план, сама стратегия – это и есть цель создания компании. Если цель накормить всех голодных, то создаётся некоммерческая организация, у которой стратегия – наготовить и раздать голодным еды. А если цель, то есть – страте-

гия, заработать денег, то всё остальное — тактика.

*«Стратегия (военная) важнейшая составная часть военного искусства, занимающаяся вопросами подготовки, планирования и ведения войны, военных кампаний и стратегических операций. Стратегия охватывает практическую деятельность высшего военного командования по подготовке и ведению войны и военных действий. Стратегия является общей и единой для всех видов вооруженных сил страны, она исследует объективные закономерности подготовки и ведения вооруженной борьбы и разрабатывает на этой основе формы и способы организации, подготовки и использования вооруженных сил государства (или коалиций государств) в войне для достижения победы над противником. Стратегия непосредственно зависит от политики, которой она подчиняется. На основе поставленных политикой целей разрабатываются стратегические планы. Важнейшими задачами Стратегии являются: исследование характера современной войны; определение сил и средств, необходимых для успешного ведения войны; выбор направления главного удара; подготовка вооруженных сил и театров военных действий к войне; разработка плана использования вооруженных сил; определение целей и задач военных кампаний и операций; согласование действий вооруженных сил страны на всех театрах военных действий. Стратегия при решении стоящих перед ней задач исходит из военных, экономических и моральных возможностей своей страны и учиты-*

вает военный, экономический и моральный потенциал противника.»

Под различными благовидными предложениями бизнес , в первую очередь транснациональный, не улучшает, а ухудшает жизнь общества.

Болезнь Минамата (яп. ### минамата-бё:) – синдром, вызываемый отравлением органическими соединениями ртути, преимущественно метилртутью. Была впервые обнаружена в Японии, в префектуре Кумамото в городе Минамата в 1956 году. Симптомы включают нарушение моторики, парестезию в конечностях, ухудшение глотательности речи, ослабление зрения и слуха, а в тяжёлых случаях – паралич и нарушение сознания, завершающиеся летальным исходом.

Причиной возникновения болезни послужил продолжительный сброс компанией «Тиссо (англ.)рус.» в воду залива Минамата неорганической ртути, которую донные микроорганизмы в своём метаболизме преобразовывали в метилртуть – один из самых сильных нейротоксинов, многократно более токсичный, чем неорганические соединения ртути. Это соединение обладает склонностью к накоплению в организме, в результате чего концентрация этого вещества в тканях организма возрастает с повышением его положения в пищевой цепочке. Так, в рыбе в заливе Минамата содержание метилртути составляло от 8 до 36 мг/кг, в устрицах – до 85 мг/кг, в то время как в воде её содержалось не



более 0,68 мг/л.

Но это, скажем так, на макроуровне. На микроуровне ухудшают поменьше. Производство продуктов питания с низкой себестоимостью возможно при снижении этой себестоимости в отношении качества ингредиентов, их питательных свойств, занижения уровня заработной платы, интенсивность работы с превышением нормального режима производительности, нарушением техники безопасности и правил охраны труда, и так далее.

В микробизнесе миссии «предложить прохожим самый вкусный кофе у этого подземного перехода», это всего лишь фантазия, так как цель открытия «точки с розливом кофе» – заработать денег на бойком месте.

Стратегия – заработать денег, тактика – формат бизнеса: открыть курсы интернет-маркетинга, кафе, чебуречную, ремонтную мастерскую и т.д. То есть, пошивочный цех частного ателье – это всего лишь средство достижения цели его владельца – получения денег.

*«Тактика – часть военного искусства, включающая теорию и практику подготовки и ведения боя подразделений, частей и соединений всех родов войск и видов вооруженных сил на суше, в воздухе и на море. Тактика играет подчиненную роль по отношению к стратегии и оперативному искусству, действует в их интересах и служит для достижения целей, которые они ей ставят. Основными задачами Тактики являются: изучение сущности боя, познание его закономерности»*

*стей, разработка наиболее целесообразных способов организации и ведения боя в различных условиях обстановки; исследование боевых свойств и возможностей тактических подразделений, частей и соединений всех родов войск и флота, определение их задач и способов использования в совместных боевых действиях. Каждый вид вооруженных сил имеет свою общую Тактику и тактику родов войск (родов сил) и специальных войск. В сухопутных войсках, кроме общей Тактики, существует Тактика артиллерии, бронетанковых войск, инженерных войск, химических войск, связи и др.»*

Менеджмент – это то, с помощью чего компания зарабатывает те самые деньги, ради которых всё и задумывалось. Чем сложнее достичь цели, тем сложнее менеджмент, тем труднее работа менеджеров.

Для бизнеса всё есть товар и всё есть средство производства. Нет никакой мотивации, никакой лояльности. Никакой социальной ответственности бизнеса. Есть только КоАП и Уголовный Кодекс, которые хоть как-то держать бизнес в рамках.

Задача менеджмента – это формирования условий для достижения поставленных целей и показателей, работа менеджера – всеми доступными средствами увеличивать прибыльность компании. Всё, что не приносит прибыли, приносит мало прибыли, уменьшает прибыль – балласт, от которого следует немедленно избавиться. Эффективный менеджер умеет определять «слабые места» и устранять их очень быст-

ро.

Чем мельче бизнес, тем больше трудовых функций у его менеджера. Индивидуальный Предприниматель с наёмным персоналом, как человек оркестр, занимается управлением, как технологического характера, так и «человеческого». Он и финансовый директор, и «начальник транспортного цеха», и «специалист по управлению персоналом». Качество, конечно же, его управленческой деятельности напрямую поддерживает жизнедеятельность его бизнеса.

Вообще, можно составить типовой список того, чем занимается любой «ИП», продуцируя следующие функции:

1. стратегическая – заключается в постановке целей, разработке стратегии и планировании;
2. экспертно-инновационная – в процессе ее реализации руководитель организует работу над созданием и внедрением новых видов продукции и услуг.
3. административная, включающая ряд подфункций:
  - контрольную – оценка результатов деятельности и проведение необходимой корректировки;
  - организационную – распределение среди исполнителей полномочий, задач и ресурсов;
  - координационную – организация взаимодействия работников;
  - кадровую – подбор, обучение и развитие персонала;
  - стимулирующую – воздействие на поведение исполнителей, их поощрение и наказание.

4. коммуникационная – проведение совещаний и переговоров, прием посетителей, распространение информации и т.д.

5. социальная – оформление «больничных» и согласования «отгулов за свой счёт» т.п.

[ДЯТЛОВ А.Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии]

А вот список того, чем занимается Специалист по Управлению Персоналом (профстандарт):

А Документационное обеспечение работы с персоналом

В Деятельность по обеспечению персоналом

С Деятельность по оценке и аттестации персонала

D Деятельность по развитию персонала

E Деятельность по организации труда и оплаты персонала

F Деятельность по организации корпоративной социальной политики

G Операционное управление персоналом и подразделением организации

Н Стратегическое управление персоналом организации

Обработка и анализ поступающей документации по персоналу

Разработка и оформление документации по персоналу (первичной, учетной, плановой, по социальному обеспечению, организационной, распорядительной)

Регистрация, учет и текущее хранение организационной и распорядительной документации по персоналу

Подготовка проектов документов по процедурам управления персоналом, учету и движению персонала

Организация системы движения документов по персоналу

Сбор и проверка личных документов работников

Подготовка и оформление по запросу работников и должностных лиц копий, выписок из кадровых документов, справок, информации о стаже, льготах, гарантиях, компенсациях и иных сведений о работниках

Выдача работнику кадровых документов о его трудовой деятельности

Доведение до сведения персонала организационных, распорядительных и кадровых документов организации

Ведение учета рабочего времени работников

Регистрация, учет, оперативное хранение документов по персоналу, подготовка к сдаче их в архив

Организация документооборота по учету и движению кадров

Организация документооборота по представлению документов по персоналу в государственные органы

Постановка на учет организации в государственных органах

Подготовка по запросу государственных органов, профессиональных союзов и других представительных органов ра-

ботников оригиналов, выписок, копий документов

Подготовка уведомлений, отчетной и статистической информации по персоналу

Подготовка информации о заключении трудового или гражданско-правового договора на выполнение работ (оказание услуг) с гражданином, замещающим должности государственной или муниципальной службы, перечень которых устанавливается нормативными правовыми актами Российской Федерации

Анализ планов, стратегии и структуры организации

Анализ особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах

Анализ рынка труда по организации работы на аналогичном производстве и рабочих местах

Формирование требований к вакантной должности (профессии, специальности) и их коррекция

Анализ рынка труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности)

Информирование и консультирование руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом

Поиск во внутренних и внешних источниках информации о кандидатах, соответствующей требованиям вакантной должности (профессии, специальности)

Размещение сведений о вакантной должности (профессии, специальности) в средствах массовой информации

Выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами

Проверка информации о кандидатах на вакантные должности (профессии, специальности)

Проведение собеседований и встреч с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности) с обеспечением обратной связи

Оценка соответствия кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности)

Подготовка предложений по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала

Информирование и консультирование руководителей подразделений и организации по вопросам привлечения персонала с оценкой затрат

Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом

Ведение информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах

Документационное сопровождение кандидатов на этапах поиска, привлечения, подбора и отбора персонала на вакантные должности (профессии, специальности), информирование кандидатов о результатах отбора

Подготовка запросов о кандидатах в государственные органы, в случаях предусмотренных действующим законодательством и обработка предоставленных сведений

Подготовка и обработка уведомлений в государственные

органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников по вопросам поиска, привлечения, подбора и отбора персонала

Сопровождение договоров по обеспечению организации персоналом, включая предварительные процедуры по их заключению

Анализ структуры, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, особенностей организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах

Разработка плана оценки персонала в соответствии с целями организации

Оценка динамики производительности, интенсивности и эффективности труда на рабочих местах

Определение ресурсов, выбор средств и методов проведения оценки персонала

Проведение оценки персонала в соответствии с планами организации

Сопровождение договоров с организациями – исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению

Консультирование персонала по вопросам оценки, включая оценку затрат

Анализ результатов оценки персонала, подготовка рекомендаций руководству и персоналу

Подготовка предложений по формированию бюджета по



организации и проведению оценки персонала

Анализ структуры, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, особенностей организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах

Разработка проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат

Сопровождение процесса аттестации и работы аттестационной комиссии

Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию и проведение аттестации персонала

Подготовка предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации

Анализ процессов документооборота, локальных документов по оценке и аттестации персонала

Организационное сопровождение мероприятий по оценке персонала и его аттестации

Оформление процесса и результатов аттестации персонала

Информирование персонала о результатах оценки и аттестации

Подготовка предложений по развитию персонала по результатам оценки

Сопровождение договоров по оказанию консультацион-

ных и информационных услуг по оценке и аттестации персонала

Анализ структуры, планов и вакансий организации

Анализ особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах

Подготовка проектов документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат

Разработка планов профессиональной карьеры работников

Формирование кадрового резерва

Организация мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала

Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала

Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию

Анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала

Разработка планов, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат

Организация мероприятий по обучению персонала

Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию обучения персонала

Анализ эффективности мероприятий по обучению персонала

Анализ успешных корпоративных практик по организации адаптации и стажировке персонала

Разработка планов адаптации, стажировки персонала с оценкой затрат

Организация мероприятий по адаптации, стажировке персонала

Подготовка предложений по совершенствованию системы адаптации, стажировки персонала

Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию адаптации и стажировки персонала

Анализ эффективности мероприятий по адаптации и стажировке персонала

Анализ процессов, правил и порядков организации при проведении мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала

Документационное оформление результатов мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала

Подготовка индивидуальных предложений на основе результатов проведения мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала

Подготовка предложений по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения

профессиональной карьеры персонала

Сопровождение договоров по оказанию консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению

Выполнение требований по хранению информации о результатах обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала

Анализ успешных корпоративных практик по организации системы оплаты труда персонала

Разработка системы оплаты труда персонала

Формирование планового бюджета фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат

Внедрение системы оплаты труда персонала

Подготовка предложений по совершенствованию системы оплаты труда персонала

Анализ успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства и деятельности организации

Разработка системы организации труда персонала и порядка нормирования труда на рабочих местах с оценкой затрат на персонал

Внедрение системы организации труда персонала и контроля над нормированием с определением трудоемкости, нормативной численности, графиков работ и условий опла-

ты труда персонала

Выявление резервов повышения производительности труда и качества нормирования труда, подготовка предложений по изменениям условий и оплаты труда персонала

Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию труда персонала

Определение эффективности работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах

Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам организации оплаты и труда персонала

Оформление документов по вопросам оплаты и труда персонала

Подготовка предложений по вопросам оплаты и труда персонала

Подготовка предложений по совершенствованию системы оплаты и организации труда персонала

Документационное и организационное сопровождение системы организации и оплаты труда персонала

Подготовка и обработка запросов и уведомлений о работниках в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников, по системам оплаты и организации труда персонала

Сопровождение договоров по оказанию консультационных, информационных услуг по системам оплаты и организации труда персонала, включая предварительные процедуры по их заключению

Анализ успешных корпоративных практик по организации социального партнерства, социальной ответственности и социальных программ

Разработка корпоративных социальных программ

Разработка системы выплат работникам социальных льгот

Организация переговоров с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными организациями, взаимодействие с государственными органами

Подготовка предложений по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики

Внедрение корпоративных социальных программ, в том числе по социальной поддержке отдельных групп работников

Реализация системы социальных льгот, выплат работникам с учетом требований законодательства Российской Федерации

Оценка удовлетворенности персонала корпоративной социальной политикой

Оценка эффективности мероприятий корпоративной социальной политики

Подготовка предложений по совершенствованию мероприятий корпоративной социальной политики

Подготовка предложений по формированию бюджета на реализацию корпоративной социальной политики и социальных программ

Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам корпоративной социальной политики

Документационное оформление результатов корпоративной социальной политики

Подготовка предложений по развитию корпоративной социальной политики

Подготовка результатов анализа соответствия корпоративной социальной политики требованиям законодательства Российской Федерации и условиям рынка труда

Документационное и организационное сопровождение мероприятий корпоративной социальной политики

Подготовка и обработка запросов и уведомлений о работодателях в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников по вопросам социальной политики в отношении персонала

Сопровождение договоров по оказанию консультационных и информационных услуг по мероприятиям корпоративной социальной политики, включая предварительные процедуры по их заключению

Анализ успешных корпоративных практик по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации

Постановка оперативных целей по вопросам управления персоналом

Разработка планов, программ и процедур в управлении персоналом

Разработка предложений по структуре подразделения и потребности в персонале

Разработка предложений по обеспечению персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике

Разработка предложений о затратах и формированию бюджета на персонал

Разработка предложений по заключению договоров по управлению персоналом с поставщиками услуг и проведение предварительных процедур по их заключению

Планирование деятельности подразделения и персонала

Оперативное управление персоналом подразделения организации

Расчет затрат по подразделению и подготовка предложений для формирования бюджета

Разработка стандартов деятельности подразделения и унификация процессов

Проведение инструктажа по охране труда

Постановка задач работникам структурного подразделения, определение ресурсов для их выполнения, контроль исполнения

Анализ планов и отчетности подчиненных работников, разработка предложений по улучшению показателей деятельности подразделения

Формирование отчетов о работе структурного подразделе-



ления

Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала

Документационное оформление результатов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, результатов аудита работы с персоналом

Подготовка предложений по развитию систем операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, по необходимым корректирующим и превентивным мерам

Разработка системы анализа и контроля работы персонала

Контроль, сравнение и анализ процессов в области оперативного управления персоналом, результатов управленческих мероприятий, определение факторов, вызывающих отклонение от плановых показателей

Подготовка и обработка запросов, уведомлений, сведений о работниках в государственные органы, профессиональные союзы, общественные организации

Сопровождение договоров оказания услуг по вопросам оперативного управления персоналом и работе структурного подразделения, включая предварительные процедуры по их заключению

Подготовка предложений по формированию бюджета на персонал организации

Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем операционного управления персоналом и работы структурного подразделения

Анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений

Постановка стратегических целей в управлении персоналом

Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом

Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

Формирование системы оплаты и организации труда

Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации

Разработка программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда

Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга

Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации

Внедрение политик, планов, программ, процедур и техно-

логий по управлению персоналом

Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации

Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала

Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда

Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом

Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения

Анализ отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации

Согласование условий заключаемых договоров по вопросам управления персоналом

Организация проведения закупочных процедур по вопросам управления персоналом и оформления сопутствующей документации по ним

Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга

Применение к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания

Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала

Документационное оформление результатов управления персоналом, его аудита, работы структурных подразделений

Документационное и организационное сопровождение стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений

Подготовка предложений по развитию систем управления персоналом, по необходимым корректирующим и превентивным мерам и по повышению эффективности работы структурных подразделений

Контроль процессов в области управления персоналом и работы структурных подразделений, сравнение и анализ процессов, результатов управленческих мероприятий, определение факторов, вызывающих отклонение от плановых показателей

Согласование и контроль договоров по вопросам и системам стратегического управления персоналом и работе структурных подразделений, организация процедур по их заключению

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.