

ТЕМА 5

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Дополнительная литература

- **Трудовой кодекс РФ.**
- **Банько, Н. А.,** Карташов, Б. А., Яшин, Н. С. / Управление персоналом. Часть I: Учеб. пособие / ВолгГТУ, Волгоград, 2006. – 96 с. – URL: <http://www.aup.ru/books/m1013/>.
- **Непомнящий, Е. Г.** Экономика и управление предприятием: Конспект лекций. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1997. – 374 с. – URL: <http://www.aup.ru/books/m83/>.
- **Основы делопроизводства:** учеб. пос. для студентов агротех. ф-та / сост. В. Н. Бакунович, Н. В. Носова и др. – Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2006. – 80 с.

Содержание

- Методы и стили управления персоналом
- Организация оплаты труда
- Правовые аспекты управления персоналом
- Условия труда и организация рабочих мест

Содержание

- **Методы и стили управления персоналом**
- Организация оплаты труда
- Правовые аспекты управления персоналом
- Условия труда и организация рабочих мест

Управление персоналом: общая характеристика

Управление

Собой, другими
сотрудниками
Группами
Организацией

Результаты

Индивидуальные
Групповые
Организации

В управлении персоналом выделяются:

- **способы (методы)** воздействия на подчиненных;
- **стили** взаимодействия с подчиненными.

Стили управления персоналом (одномерные)

Стиль руководства — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.



Выбор стиля управления зависит от личных качеств руководителя и подчиненных, а также от конкретной ситуации.

Авторитарный стиль

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стили управления персоналом
	Авторитарный
Приемы принятия решений	Единолично решает все вопросы
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя
Отношение к инициативе	Подавляет полностью
Принципы подбора кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает
Стиль общения	Жестко формальный, необщительный, соблюдает дистанцию
Характер отношений с подчиненными	По настроению, неровное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам

Либеральный стиль

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стили управления персоналом
	Либеральный
Приемы принятия решений	Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных
Способ доведения решений до исполнителей	Просит, спрашивает
Распределение ответственности	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе	Отдает инициативу в руки подчиненных
Принципы подбора кадров	Подбором кадров не занимается
Отношение к знаниям	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускает фамильярное общение
Характер отношений с подчиненными	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Мягкое, формальное
Отношение к моральному воздействию ...	Использует поощрение чаще, чем наказание

Демократический стиль

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стили управления персоналом
	Демократический
Приемы принятия решений	Принимая решения, советуется с коллективом
Способ доведения решений до исполнителей	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных
Распределение ответственности	В соответствии с полномочиями
Отношение к инициативе	Поощряет, использует в интересах дела
Принципы подбора кадров	Подбирает деловых, грамотных работников
Отношение к знаниям	Постоянно учится и требует того же от подчинен.
Стиль общения	Дружески настроен, любит общаться, положительно идёт на контакты
Характер отношений с подчиненными	Ровное, доброжелательное, требовательное
Отношение к дисциплине	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям
Отношение к моральному воздействию ...	Постоянно использует разные стимулы

Теория X и теория Y

Теория X

- Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.
- Человека следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием для достижения целей организации.
- Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

Теория Y

- Работа так же естественна, как игра для ребенка.
- Человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль. Награда — результат, связанный с достижением цели.
- Средний человек стремится к ответственности.

Теория «управленческой решетки» (многомерные стили управления)

В н и м а н и е к ч ел о в е к у	9	(1;9)								(9;9)
	8									
	7									
	6									
	5					(5;5)				
	4									
	3									
	2									
	1		(1;1)							(9;1)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Внимание к задачам								

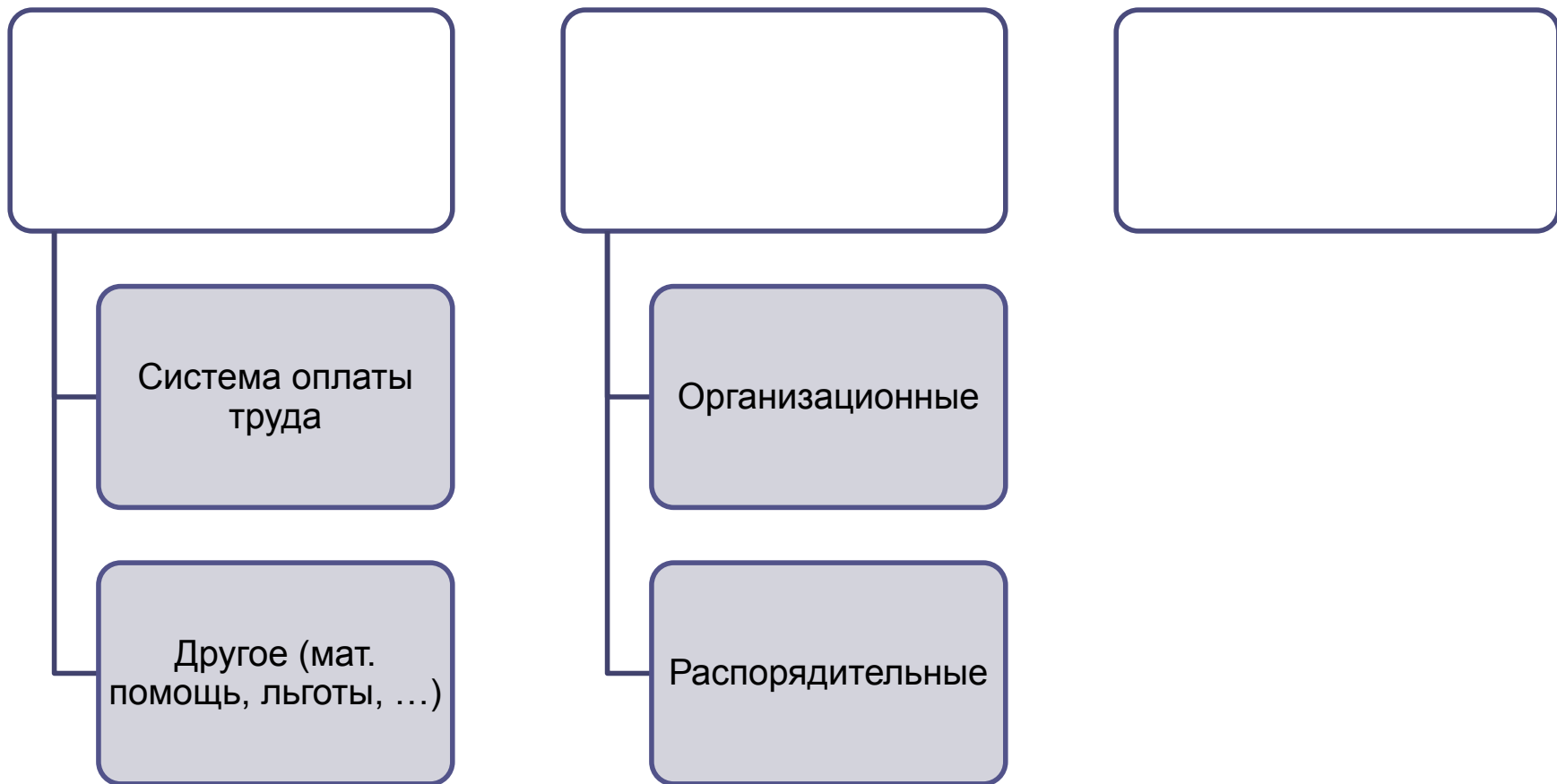
Теория «управленческой решетки» (многомерные стили управления)

- **Стиль 1.1 (слабое управление)** — руководитель не заботится ни о сотрудниках, ни о производственных задачах, работает так, чтобы не быть уволенным. Такой стиль считается чисто теоретическим.
- **Стиль 9.1 (управление по задачам)** — стиль жесткого администрирования, при котором с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами. Можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения.
- **Стиль 1.9 (клубное управление)** — либеральный или пассивный стиль руководства. В данном случае основное внимание руководитель уделяет человеческим отношениям, господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач.
- **Стиль 5.5 (управление по среднему пути)** – устанавливается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников. Достигаются средние результаты труда, не может быть резкого прорыва вперед. В то же время такой стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности.
- **Стиль 9.9 (сильное управление)** – наиболее эффективный стиль. Руководитель старается так построить работу своих подчиненных, чтобы они видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Цели производства определяются совместно с сотрудниками.

Эффективность стиля управления

- В результате можно сделать вывод, что поведение менеджера должно соответствовать ситуации, гибкость стиля является важным признаком качества менеджера.
- Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответственные ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменять оргструктуры и организацию труда).

Методы управления персоналом



Организационно-распорядительные методы

Организационные

- Основаны на типовых ситуациях.
- Не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.
- Нормирование:
 - нормы расхода ресурсов;
- Регламентирование:
 - правила, обязательные для выполнения и определяющие содержание и порядок организационной деятельности (устав организации, штатное расписание, должностные инструкции, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета);
- Организационное проектирование:
 - определение структуры организации, ее систем управления, процедур выполнения действий, административных, технологических взаимодействий между всеми элементами.

Распорядительные

- Основаны на конкретных ситуациях.
- Указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.
- Основываются на организационных методах.
- Формы реализации:
 - приказ;
 - постановление;
 - распоряжение;
 - инструктаж;
 - команда;
 - рекомендация.

Социально-психологические методы

Моральное поощрение

Социальное планирование

Убеждение

Внушение

Личный пример

Регулирование межличностных и межгрупповых отношений

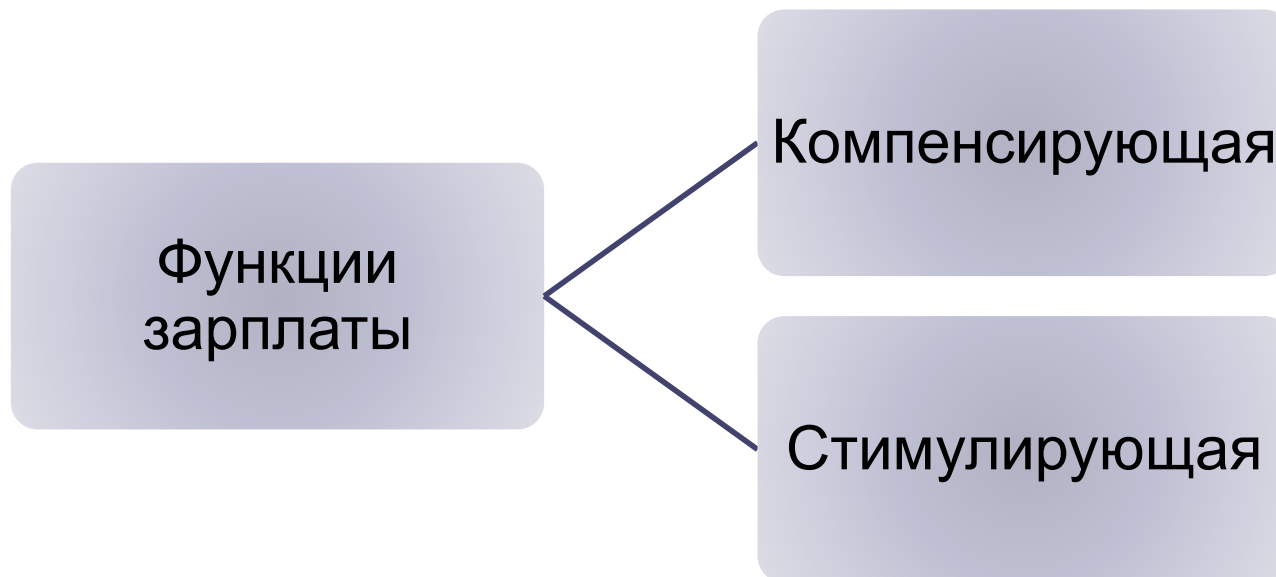
Создание и поддержание морального климата в коллективе

Содержание

- Методы и стили управления персоналом
- **Организация оплаты труда**
- Правовые аспекты управления персоналом
- Условия труда и организация рабочих мест

Функции заработной платы

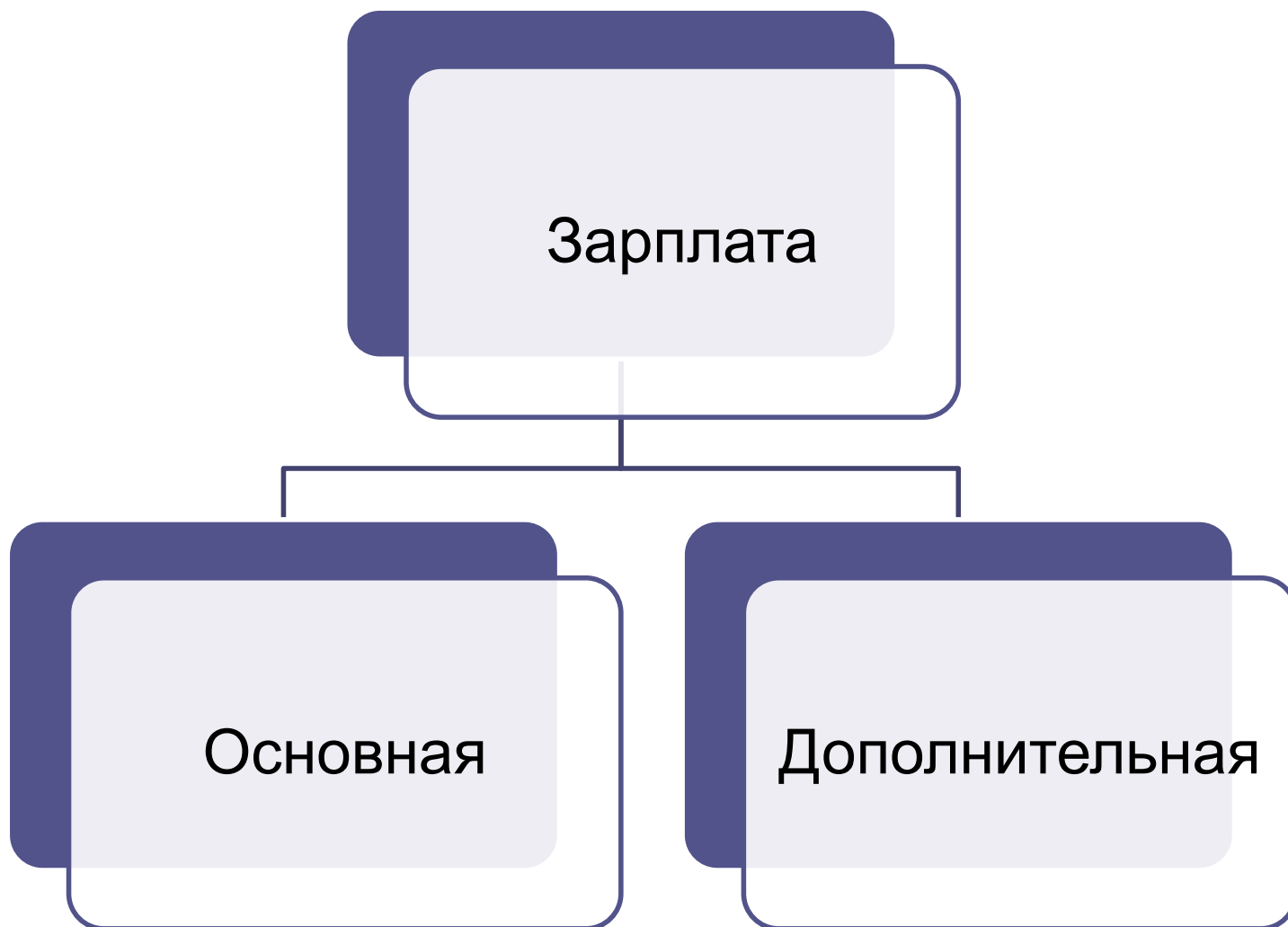
- **Заработная плата** – денежное вознаграждение работника за труд.



Принципы организации заработной платы

- Обеспечение условий для воспроизводства рабочей силы;
- Обеспечение опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы;
- Учет различий в квалификации работников, условиях их труда;
- Учет региональных особенностей;
- Создание и поддержание материальной заинтересованности работников в результатах труда.

Виды зарплаты



Основная и дополнительная зарплата

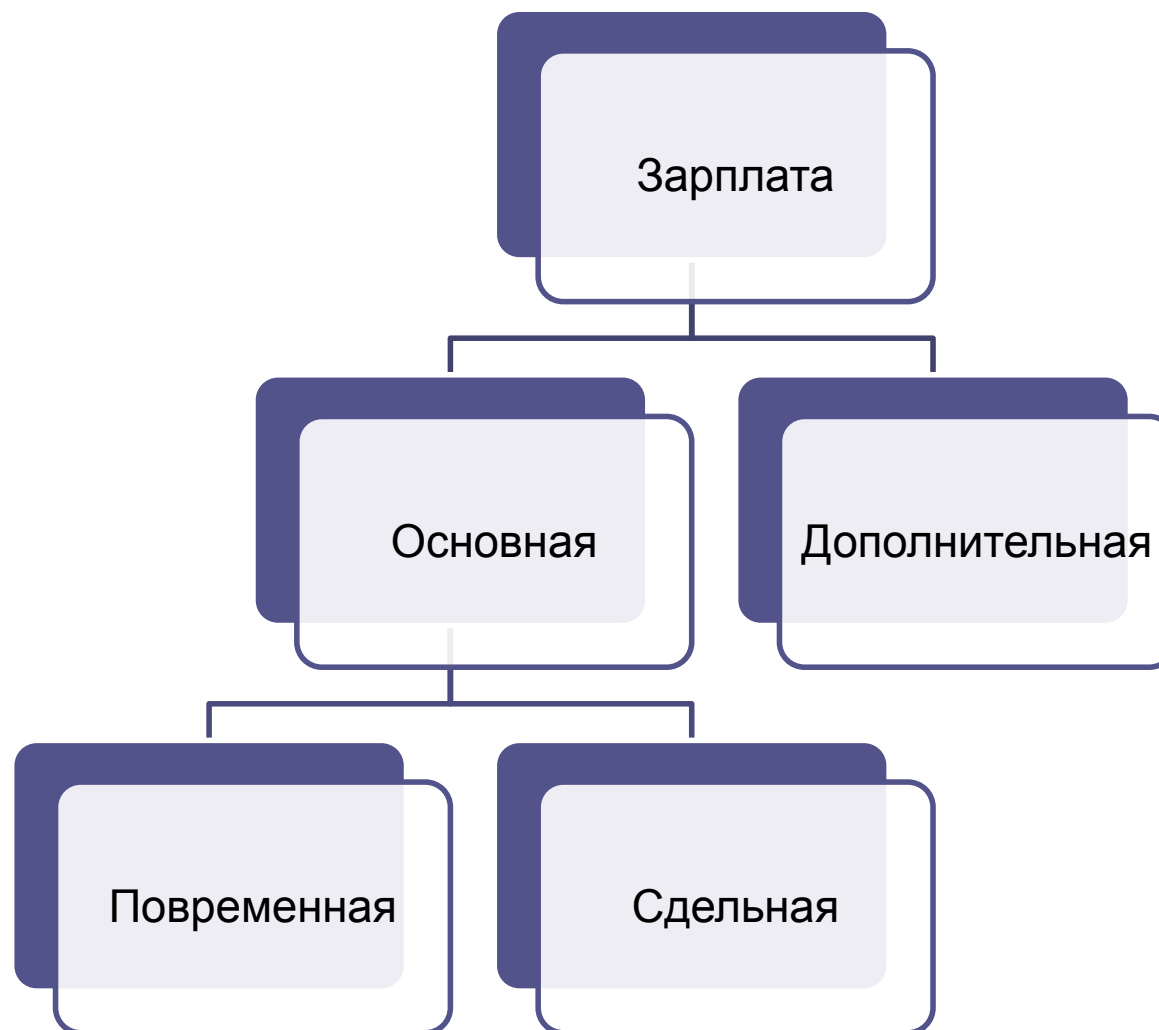
- **Основная зарплата** – зарплата, начисляемая работникам за отработанное время, количество и качество выполненных работ:

- оплата по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам;
- премии сдельщикам и повременщикам;
- доплаты и надбавки.

- **Дополнительная зарплата** – выплаты за неотработанное время, предусмотренные трудовым законодательством:

- оплата очередных отпусков,
- перерывов в работе кормящих матерей,
- льготных часов подростков,
- выходное пособие при увольнении и т. д.

Формы основной зарплаты



Повременная зарплата

- **Повременная зарплата** – форма оплаты труда, при которой заработная плата работника зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки.

Виды:

- **Простая повременная:** заработок рабочего определяют, умножая часовую или дневную тарифную ставку его разряда на количество отработанных им часов или дней.
- **Повременно-премиальная:** к сумме заработка по тарифу прибавляют премию, которая устанавливается в процентном отношении к тарифной ставке.

Сдельная зарплата

- **Сдельная зарплата** – форма заплаты, при которой труд работников оплачивается по сдельным расценкам в соответствии с количеством произведенной продукции (выполненной работы и оказанной услуги).

Виды:

- **Прямая сдельная:** труд работников оплачивается за число единиц изготовленной ими продукции и выполненных работ, исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации;
- **Сдельно-прогрессивная:** оплата повышается за выработку сверх нормы;
- **Сдельно-премиальная:** оплата труда включает премирование за перевыполнение норм выработки, достижение определенных качественных показателей: отсутствие брака, экономию материалов;
- **Косвенно-сдельная:** применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих (наладчиков, комплектовщиков и др.). Размер их заработка определяется в процентах от заработка основных рабочих, труд которых они обслуживают.
- **Аккордная система оплаты труда** — разновидность сдельной оплаты труда, сущность которой заключается в том, что расценка устанавливается на весь объем подлежащих выполнению работ с указанием срока их выполнения.

Содержание

- Методы и стили управления персоналом
- Организация оплаты труда
- **Правовые аспекты управления персоналом**
- Условия труда и организация рабочих мест

Трудовые ресурсы (персонал)



Сравнительная характеристика ГПД и ТД

Признак сравнения	Гражданско-правовой договор	Трудовой договор
Правовая база	ГК	ТК
Наличие трудовых отношений	Нет	Есть
Обязательства по НДФЛ	Есть	Есть
Налоговая база	Вознаграждение минус обоснованные расходы	Заработная плата
Обязательства по соц. страхованию	Есть, кроме ФСС	Есть
Возможность свободного прекращения	Есть	Нет
Отчетность	Нет	Есть
Статус выполняющего работу/услугу	Привлеченное лицо	Работник
Характер работы	Оказание возмездных услуг	Труд
Кадровое дело	Не требуется	Обязательно

НПА, регулирующие управление персоналом

- Конституция РФ.
- Трудовое законодательство:
 - Трудовой кодекс РФ;
 - Иные ФЗ и законы субъектов РФ.
- Иные НПА:
 - указы Президента РФ, постановления Правительства РФ;
 - НПА федеральных органов исполнительной власти;
 - НПА органов исполнительной власти субъектов РФ;
 - НПА органов местного самоуправления.
- Локальные нормативные акты.
- Коллективные договоры и соглашения.

Документы, регулирующие трудовые отношения

Коллективный договор

Устав

Структура и штатная численность

Положение о подразделении

Штатное расписание

Должностная инструкция

Положение о внутреннем распорядке

Положение об оплате труда

Трудовой договор, трудовая книжка

Коллективный договор (ТК РФ, ст. 40-51)

- **Коллективный договор** – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.
 - Заключается на срок не более трех лет.

Содержание и структура коллективного договора

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий, компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;
- соблюдение интересов работников при приватизации государственного и муниципального имущества;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- частичная или полная оплата питания работников;
- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников, порядок информирования работников о выполнении коллективного договора;
- отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора;
- другие вопросы.

Устав организации

Устав организации – это ...

- зарегистрированный и утвержденный в установленном законом порядке документ,
- свод положений, правил деятельности юридического лица, определяющий его структуру, устройство, виды деятельности, отношения с другими лицами и государственными органами, права и обязанности.

Устав регулирует взаимоотношения учредителей

Содержание и структура устава ООО

- Общие положения
- Виды деятельности
- Уставный капитал
- Вклады в имущество
- Участники, их права и обязанности
- Переход доли участника в уставном капитале к другим участникам и третьим лицам
- Выход участника из общества
- Общее собрание участников
- **Единоличный исполнительный орган**
- Ревизионная комиссия
- Распределение прибыли общества между участниками
- Фонды и чистые активы общества
- Хранение документов и предоставление обществом информации
- Филиалы и представительства
- Реорганизация и ликвидация

Структура и штатная численность

- **Структура и штатная численность** – документ, который закрепляет наименование структурных подразделений организации, должностей и количество штатных единиц по каждой из должностей.

Наименование предприятия		УТВЕРЖДАЮ	
СТРУКТУРА И ШТАТНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ		Директор	
00.00.2006	№ _____	<i>подпись</i> И. Г. Семенов	
г. Петрозаводск		00.00.2006	
		Печать	
Наименование структурных подразделений и должностей		Штатная численность	
Зам. директора	<i>Подпись</i>	И. И. Ивановский	
Визы			

Положение о подразделении

- **Положение о подразделении** (положение об отделе) – правовой акт, устанавливающий статус, функции, права, обязанности и ответственность структурных подразделений.

Общие положения

Основные задачи

Функции

Права

Ответственность

Взаимоотношения

Штатное расписание

- **Штатное расписание** – документ, закрепляющий должностной и численный состав предприятия с указанием фонда заработной платы.
- Штатное расписание содержит:
 - перечень должностей,
 - сведения о количестве штатных единиц,
 - сведения о должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы.

Должностная инструкция

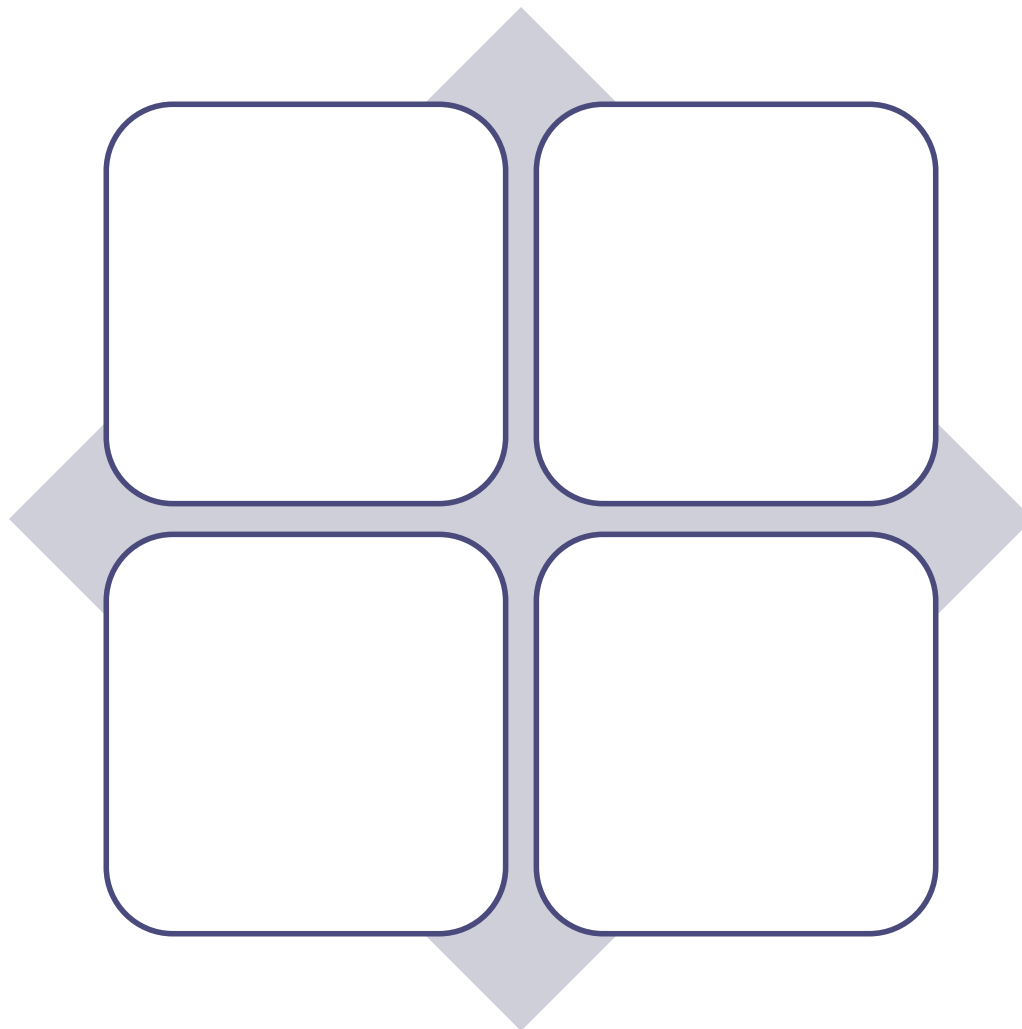
- **Должностная инструкция** – организационный документ, в котором определяются функции, права, обязанности, условия труда работника.
- На основании этого документа составляется трудовой контракт с работником.
- Должностная инструкция необходима для предотвращения споров, конфликтных ситуаций в трудовых правоотношениях.
- После утверждения должностная инструкция передается работнику, который проставляет ознакомительную визу: С инструкцией ознакомлен(а), дата, подпись.

Положение о внутреннем распорядке

Правила внутреннего трудового распорядка (разделы):

- Общие положения
- Порядок приема и увольнения работников
- Основные права и обязанности работника
- Основные права и обязанности работодателя
- Рабочее время
- Время отдыха
- Поощрения за труд
- Ответственность за нарушения дисциплины труда

Положение об оплате труда



Трудовой договор

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым ...

- работодатель обязуется ...
 - предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, ...
 - обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, ...
 - своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату,
- а работник обязуется ...
 - лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, ...
 - соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Содержание и структура трудового договора

The diagram illustrates the structure of a labor contract, consisting of five horizontal bars. Each bar is composed of a white rounded rectangle on the left and a grey rectangle on the right. The bars are arranged vertically, with the first bar at the top and the fifth bar at the bottom. The white rounded rectangles are empty, suggesting they are placeholders for text or content. The grey rectangles are also empty, suggesting they are placeholders for additional information or details. The overall layout is clean and organized, with a clear visual hierarchy.

Трудовая книжка

- **Трудовая книжка** – официальный персональный документ, содержащий записи о трудоустройстве гражданина.

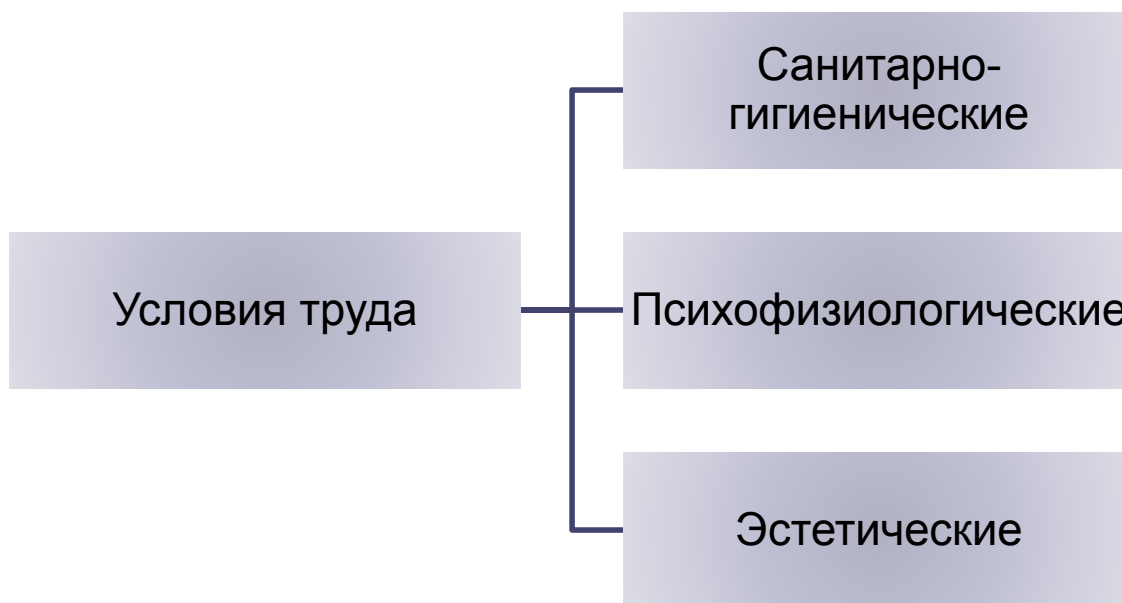
		СВЕДЕНИЯ			О РАБОТЕ	
№ записи	Дата			Сведения о приеме на работу, и об увольнении (с указанием на статью)	о переводах на другую работу причин и со ссылкой пункт закона)	На основании чего внесена запись (документ, его дата и номер)
	число	месяц	год			
1				Зенорожское производственное объединение "Мото-оборудование" им. 50-летия Великой Октябрьской социалистической революции		
1	19	12	1989	Принят в цех 42 верстальщик в ра- боту по собесе- тисе, ст. 38. Прислано Начальник отдела кадров	токарем-ремонт- ником	Меморандум № 4939 от 20.12.89
2	11	03	1991	Увольнен по собесе- тисе, ст. 38. Прислано Начальник отдела кадров	векной книжка- учет Галеев	Распоряжение № 570 от 13.03.91
3	16	01	1992	Принят в цех токаря	035 уземником	Стр. 69 от 16.01.92
4	03	11	1992	Принят в цех токаря	ремонтника	Стр. 23 от 16.11.92

Содержание

- Методы и стили управления персоналом
- Организация оплаты труда
- Правовые аспекты управления персоналом
 - Трудовое законодательство
 - Документы, регулирующие трудовые взаимоотношения
- **Условия труда и организация рабочих мест**

Условия труда

- **Условия труда** — совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника (ст. 209 ТК РФ).



Санитарно-гигиенические условия труда

Санитарно-гигиенические условия труда – сложный комплекс элементов, которые оказывают воздействие на самочувствие и здоровье сотрудника на рабочем месте.

Этапы проведения гигиенической оценки условий труда (виды воздействий):

- физические (измерение влажности, температуры, плотности теплового излучения и т.д.);
- химические (изучение состава различных веществ, таких как витамины, ферменты, гормоны и др.);
- биологические (клеточное исследование малых частиц, таких как споры, живые клетки, разнообразные микроорганизмы);
- трудовые (напряженность и тяжесть труда, установленная в ходе проведения исследования и расчетов различных экономических показателей).

Санитарно-гигиенические условия труда

Классы допустимости:

- Оптимальные УТ (1-й класс)
- Допустимые УТ (2-й класс)
- Вредные УТ (3-й класс) – 4 степени
- Опасные (экстремальные) УТ (4-й класс)

Психофизиологические условия труда

- связаны с особенностями коммуникативных процессов, взаимодействием, социально-психологическим климатом;
- создают соответствующий психологический настрой работника.

Эстетические условия труда

- связаны с формированием положительных эмоций у работника при влиянии на него факторов
 - интерьера рабочей зоны и производственных помещений (архитектурных, конструкторских, художественных),
 - оборудования и оснастки рабочего места (производственный дизайн, эстетика),
 - озеленения,
 - рабочей одежды,
 - функциональной музыки.

Эстетические условия труда



Отвeты на вопросы



СПАСИБО ЗА ТЕРПЕНИЕ!

