

A wide-angle photograph of a large industrial factory floor. The space is filled with rows of green industrial machines, likely lathes or mills, arranged in long aisles. Several workers in blue uniforms are visible, each operating a machine. The floor is polished and reflects the overhead lights. A yellow overhead crane with the number '67K3 23966' is visible in the upper part of the frame. The perspective leads the eye down the center aisle towards a bright light at the far end of the hall.

**Георгий Димитриади**

**Управление персоналом  
для предпринимателей**

# Георгий Димитриади

## Управление персоналом для предпринимателей

*<https://litres.ru/74690402>*

*SelfPub; 2026*

### Аннотация

В книге системно излагаются правовые, организационные и экономические аспекты управления персоналом для начинающего предпринимателя. Рассматривается логика трудового законодательства РФ, права и обязанности сторон трудового договора, а также алгоритмы действий работодателя в типовых ситуациях.

Описываются методы проектирования штатной структуры, правила составления должностных инструкций и профилей вакансий. Детально анализируется процесс найма: от выбора каналов поиска до проведения структурированного интервью. Отдельное внимание уделяется практикам контроля и оценки персонала (KPI, аттестация), а также структуре фонда оплаты труда, компонентам заработной платы и налоговой нагрузке на работодателя (НДФЛ, страховые взносы).

Выделен раздел о правовых и финансовых рисках подмены трудовых договоров договорами ГПХ. Книга ориентирована на субъектов МСП, не имеющих профильного HR-образования,

и предлагает алгоритмизированный подход к минимизации юридических и финансовых рисков.

# Содержание

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Введение                                                         | 5  |
| Глава 1. Нормативно-правовое регулирование<br>трудовых отношений | 9  |
| Глава 2. Штатная структура и проектирование<br>должностей        | 16 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                | 17 |

# **Георгий Димитриади**

# **Управление персоналом**

# **для предпринимателей**

## **Введение**

### **Актуальность и проблематика**

Осуществление предпринимательской деятельности в условиях современной рыночной экономики неразрывно связано с необходимостью привлечения и использования человеческих ресурсов. Для субъекта малого и среднего предпринимательства (МСП) персонал является ключевым активом, определяющим конкурентоспособность, темпы роста и устойчивость бизнес-модели. Однако начинающий предприниматель, концентрируясь на продукте, маркетинге и сбыте, зачастую рассматривает управление персоналом как вторичную, сугубо административную функцию. Подобный подход приводит к системным ошибкам: нарушению трудового законодательства, неэффективному распределению задач, высокой текучести кадров и прямым финансовым убыткам.

Проблема усугубляется тем, что трудовое законодательство Российской Федерации, кодифицированное в основном в Трудовом кодексе РФ (ТК РФ), построено на принципе за-

щиты прав работника как экономически более слабой стороны договора. Любое неверное действие работодателя - от некорректно составленного текста вакансии до ошибки в процедуре увольнения - несет в себе риск административных штрафов, предписаний со стороны Государственной инспекции труда (ГИТ) и судебных исков со стороны работников. Цель данного издания - минимизировать указанные риски путем предоставления начинающему предпринимателю алгоритмического руководства, основанного на нормах действующего законодательства и принципах теории управления.

### **Цель и задачи издания**

Целью настоящей книги является формирование у читателя системного представления о процессе управления персоналом как об интегрированной системе, включающей правовые, организационные и экономические компоненты.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

Декомпозиция и изложение логики трудового законодательства РФ применительно к деятельности субъекта МСП.

Определение правового статуса, прав и обязанностей сторон трудового договора.

Описание методологии проектирования штатной структуры организации и формализации требований к должностям.

Анализ и сравнительная характеристика методов поиска, отбора и найма персонала.

Систематизация практик контроля, оценки эффективности и аттестации работников.

Расчет и структурирование фонда оплаты труда (ФОТ), определение налоговой нагрузки и обязательств работодателя по уплате страховых взносов.

Выявление и анализ правовых и финансовых рисков, связанных с некорректным использованием договоров гражданско-правового характера (ГПХ) в качестве альтернативы трудовым отношениям.

### **Объект, предмет и методологическая база**

Объектом исследования выступает система социально-трудовых отношений, возникающих в процессе функционирования коммерческой организации.

Предметом исследования являются управленческие процессы и процедуры, реализуемые работодателем на этапах формирования штата, привлечения, адаптации, мотивации, контроля и высвобождения персонала.

Методологическую основу работы составляют формально-юридический метод (для анализа норм ТК РФ и правоприменительной практики), системный подход (для рассмотрения управления персоналом как целостной структуры) и методы сравнительного анализа (при сопоставлении различных моделей организационных структур и систем оплаты труда).

### **Целевая аудитория и структура работы**

Данное издание рассчитано на начинающих предприни-

мателей, учредителей субъектов МСП, а также руководителей, не имеющих профильного образования в области управления человеческими ресурсами или юриспруденции. Специфика аудитории обусловила структуру и стиль изложения: материал подается в формальном научном стиле, однако каждый новый термин (такой как «локальный нормативный акт», «профессиональный стандарт», «ключевой показатель эффективности») получает четкую дефиницию. Обилие практических примеров, расчетных моделей и шаблонов документов призвано обеспечить возможность немедленно применения изложенных концепций в практической деятельности.

Работа состоит из шести глав, последовательно раскрывающих жизненный цикл сотрудника в организации: от правового фундамента и проектирования должности до найма, оценки, оплаты труда и управления рисками. В приложениях к изданию представлены образцы документов, необходимые для легитимизации трудовых отношений.

# **Глава 1. Нормативно-правовое регулирование трудовых отношений**

## **1.1. Иерархия источников трудового права**

Регулирование социально-трудовых отношений в Российской Федерации осуществляется посредством многоуровневой системы нормативно-правовых актов. Для работодателя понимание иерархии данных актов является критически важным, поскольку норма акта нижестоящего уровня не может противоречить норме акта вышестоящего уровня. В случае возникновения коллизии (противоречия) применяется норма акта, обладающего большей юридической силой.

Иерархическая структура источников трудового права выглядит следующим образом:

*Конституция Российской Федерации.* Закрепляет фундаментальные принципы: свободу труда, право каждого свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию (ст. 37), а также право на отдых и на защиту от безработицы.

*Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ).* Основной кодифицированный федеральный закон, комплексно регулирующий трудовые отношения. Все иные федеральные законы, указы Президента и постановления Правительства,

касающиеся труда, должны соответствовать ТК РФ.

*Федеральные конституционные законы и федеральные законы.* Например, Федеральный закон «О специальной оценке условий труда», Федеральный закон «О персональных данных».

*Указы Президента Российской Федерации и постановления Правительства Российской Федерации.* Уточняют порядок реализации отдельных норм ТК РФ.

*Нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти* (приказы Минтруда России). Устанавливают, например, порядок проведения медицинских осмотров или нормы выдачи средств индивидуальной защиты.

*Законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации.* Могут устанавливать дополнительные гарантии и компенсации (например, региональные коэффициенты, дополнительные отпуска), но не могут снижать уровень прав, предоставленных ТК РФ.

*Акты органов местного самоуправления.*

*Локальные нормативные акты (ЛНА), содержащие нормы трудового права.* Принимаются непосредственно работодателем (правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда, положение о премировании). Данные акты обязательны для применения, однако их положения не могут ухудшать положение работника по сравнению с установленным трудовым законодательством и коллективным договором.

*Коллективные договоры, соглашения и трудовые договоры.* Являются актами индивидуально-договорного или коллективно-договорного регулирования.

## **1.2. Логика трудового законодательства: приоритет защиты работника**

Ключевой принцип, который должен усвоить каждый начинающий работодатель, заключается в том, что трудовое право носит императивный (обязательный) характер в части установления минимальных гарантий для работника. Трудовое законодательство исходит из презумпции того, что работник является экономически более слабой стороной в отношениях с работодателем.

Следствием данного принципа является норма статьи 8 ТК РФ: нормы локальных нормативных актов, ухудшающие положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством, не подлежат применению. В таких случаях применяются трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты. Например, если в правилах внутреннего трудового распорядка работодатель установит штраф за опоздание, данная норма будет ничтожной, так как ТК РФ (ст. 192) предусматривает только три вида дисциплинарных взысканий: замечание, выговор и увольнение. Любые денежные штрафы как мера дисциплинарного взыскания являются прямым нарушением законодательства.

## **1.3. Права и обязанности сторон трудового договора**

Трудовые отношения возникают на основании трудового договора - соглашения между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, своевременно и в полном размере выплачивать заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию в интересах, под управлением и контролем работодателя, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка (ст. 56 ТК РФ).

*Обязанности работодателя (ст. 22 ТК РФ):*

Предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором.

Обеспечивать безопасность и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда.

Своевременно и в полном объеме выплачивать причитающуюся работникам заработную плату (не реже чем каждые полмесяца).

Знакомить работников под подпись с принимаемыми локальными нормативными актами, непосредственно связанными с их трудовой деятельностью.

Осуществлять обязательное социальное страхование работников.

Возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей.

*Обязанности работника (ст. 21 ТК РФ):*

Добросовестно исполнять свои трудовые функции, возложенные на него трудовым договором.

Соблюдать правила внутреннего трудового распорядка и трудовую дисциплину.

Выполнять установленные нормы труда.

Бережно относиться к имуществу работодателя и других работников.

Соблюдать требования по охране и безопасности труда.

#### **1.4. Алгоритм действий работодателя в типовых правовых ситуациях**

*Ситуация А: Привлечение работника к дисциплинарной ответственности за неисполнение обязанностей.* Нарушение: Работник не представил в установленный срок отчет, что предусмотрено его должностной инструкцией. *Алгоритм действий работодателя:*

*Фиксация проступка.* Непосредственный руководитель составляет акт или служебную записку о факте нарушения с указанием даты, времени и сути.

*Затребование письменного объяснения.* Работодатель обязан затребовать от работника письменное объяснение. На предоставление объяснения работнику дается два рабочих дня (ст. 193 ТК РФ). *Примечание: отсутствие объяснения не препятствует применению взыскания, если факт затребования зафиксирован.*

*Оценка сроков.* Взыскание применяется не позднее одного

месяца со дня обнаружения проступка (не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске) и не позднее шести месяцев со дня его совершения.

*Издание приказа.* Работодатель издает приказ о применении дисциплинарного взыскания (замечания или выговора). В приказе указываются мотивы взыскания и документы-основания (акт, объяснительная/акт об отказе в даче объяснений).

*Ознакомление.* Приказ объявляется работнику под подпись в течение трех рабочих дней со дня его издания (не считая времени отсутствия работника). В случае отказа работника ознакомиться под подпись составляется соответствующий акт.

*Ситуация Б: Изменение организационных или технологических условий труда (ст. 74 ТК РФ).* Изменение: Работодатель внедряет новую CRM-систему, что меняет порядок обработки заявок и требует от менеджера навыков работы в данном ПО. *Алгоритм действий работодателя:*

*Уведомление.* Работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее чем за два месяца о предстоящих изменениях, а также о причинах, вызвавших необходимость таких изменений.

*Предложение вакансий.* Если работник не согласен работать в новых условиях, работодатель обязан в письменной форме предложить ему другую имеющуюся работу (как вакантную должность, соответствующую квалификации, так и

вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья.

*Последствия отсутствия согласия или вакансий.* При отсутствии указанной работы или отказе работника от предложенной работы трудовой договор прекращается в соответствии с пунктом 7 части первой статьи 77 ТК РФ (отказ от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора). В этом случае работнику выплачивается выходное пособие в размере двухнедельного среднего заработка (ст. 178 ТК РФ).

# Глава 2. Штатная структура и проектирование должностей

## 2.1. Понятие и виды организационных структур

Организационная структура представляет собой формально закреплённую схему взаимодействия и соподчинения между должностями и подразделениями организации. Проектирование структуры является первичным этапом формирования системы управления, так как именно она определяет каналы передачи информации, распределение полномочий и зон ответственности. Для субъекта малого и среднего предпринимательства выбор структуры обусловлен масштабом деятельности, количеством персонала и сложностью бизнес-процессов.

В теории управления выделяют следующие базовые типы организационных структур:

*Линейная структура.* Характеризуется принципом единоначалия: у каждого подчиненного есть только один непосредственный руководитель, который, в свою очередь, подчиняется одному вышестоящему руководителю.

# 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.