

Кадровая политика и стратегия управления персоналом

Общие положения

Кадровая стратегия организации является долгосрочным документом, рассчитанным как минимум на пятилетний период, и представляет собой совокупность основных подходов организации к разработке системы воздействия на персонал для реализации выработанной стратегии развития организации.

Объект и субъект кадровой стратегии

- **Объектом кадровой стратегии** организации является ее персонал, понимаемый как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, выступающей как работодатель, называемых ее сотрудниками и обладающих такими количественными и качественными характеристиками, которые определяют их способность к деятельности в интересах организации.
- **Субъектом кадровой стратегии** организации является система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом, структурных самостоятельных подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления.

Цели и задачи реализации кадровой стратегии

Генеральной целью реализации кадровой стратегии организации является обеспечение качества ее персонала на уровне, позволяющем наиболее эффективно реализовать стратегические цели и политические задачи организации на каждом этапе ее деятельности. Под обеспечением качества персонала понимается наибольшее достижение соответствия его качественных и количественных характеристик текущим и перспективным потребностям организации.

Цели и задачи реализации кадровой стратегии

На первом этапе основной целью реализации кадровой стратегии является обеспечение экономической эффективности управления персоналом организации. Для решения этой цели наиболее характерна постановка следующих задач:

- обеспечение оптимального состояния между результатом выполняемой конкретным сотрудником работы и затратами организации, связанными с выполнением данной работы. Это включает организацию и совершенствование форм и методов справедливого и точного учета количества и оценки качества труда каждого сотрудника, а также затрат организации на содержание персонала и обеспечение его деятельности и, кроме того, выработку механизмов регулирования соотношений между этими двумя компонентами в зависимости от уровня успешности деятельности организации;
- формирование и учет долгосрочных компонентов, определяющих уровень эффективности управления персоналом, таких как стабильность и гибкость персонала.

Цели и задачи реализации кадровой стратегии

На втором этапе основная цель кадровой стратегии - обеспечение социальной эффективности управления персоналом организации. Основными задачами этого этапа являются:

- выявление, учёт и использование в управлении персоналом дифференцированных индивидуальных потребностей и ожиданий сотрудников;
- формирование коллективных интересов на основе их индивидуальных потребностей.

Содержание работ по направлению "Планирование и подбор персонала"

Цель: отслеживание потребностей подразделений организации и своевременный подбор специалистов, обладающих необходимой квалификацией и личностными качествами.

- Текущее и перспективное изучение потребностей организации в персонале
- Разработка требований к сотрудникам организации
- Мониторинг рынка специалистов и уровней оплаты труда
- Подбор персонала

Содержание работ по направлению "Развитие персонала"

Цель: подготовка и развитие персонала, профессионально владеющего современными кадровыми технологиями, заинтересованного в постоянном повышении своей квалификации и внедрении инноваций.

- Оценка (аттестация) персонала
- Планирование обучения
- Организация внутреннего обучения
- Организация внешних семинаров
- Контроль результатов обучения
- Работа с резервом на выдвижение

Содержание работ по направлению

"Система мотивации и стимулирования"

Цель: сохранение высококвалифицированных специалистов, мотивация и стимулирование сотрудников на достижение высоких результатов труда, повышение квалификации и развитие инициативы.

- Формирование критериев оценки результатов работы сотрудников
- Развитие системы мотивации
- Развитие системы оплаты труда и премирования
- Разработка системы нематериального стимулирования
- Развитие системы санкций

Содержание работ по направлению "Развитие корпоративной культуры"

Цель: закрепление достигнутого в корпоративной культуре, ее совершенствование в соответствии с требованиями стратегии и философии организации. Создание единой команды, оптимизация микроклимата в коллективах, организация эффективных коммуникаций, внедрение стандартов культуры поведения и внутриорганизационной этики.

- Обозначение стратегии развития и философии организации
- Мониторинг состояния корпоративной культуры
- Диагностика организации управленческой деятельности в подразделениях
- Диагностика микроклимата в подразделениях
- Кадровый аудит филиалов
- Создание и поддержание единого корпоративного стиля
- Повышение сплоченности коллектива сотрудников организации
- Совершенствование системы коммуникации

Содержание работ по направлению "Учетно-организационная работа"

Цель: организация кадрового делопроизводства и учета персонала в соответствии с требованиями нормативных и законодательных актов.

- Управление расходами на персонал
- Разработка и утверждение положений, регламентирующих процесс труда
- Кадровый учет и делопроизводство
- Мониторинг организационно-штатной структуры с целью определения роли и места подразделений в структуре организации; выявление дублирования задач и функций
- Правовое регулирование трудовых отношений
- Решение вопросов трудовой дисциплины
- Анализ текучести кадров и причин увольнения

Стратегия управления персоналом

Стратегия управления персоналом - это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Это средство, путь достижения целей организации и системы управления персоналом за счет формирования и развития конкурентных преимуществ в области персонала.

Цели стратегического управления персоналом

- Планирование изменений структуры, качественного и количественного состава персонала организации
- Формирование корпоративной культуры.
- Создание кадрового резерва.
- Развитие лидерских качеств управленцев.
- Планирование системы мотивации и стимулирования.
- Развитие компетенций и обучение,
- Создание кадровой динамики внутри компании.
- Развитие деловых коммуникаций персонала.
- Разработка механизмов преодоления психологического неприятия изменений.

Принципы стратегического управления персоналом

- долгосрочный анализ перспектив
- ориентированность на изменение кадрового потенциала
- обеспечение реализации трудового потенциала
- многовариантный выбор в соответствии с изменениями внутреннего состояния компании и внешнего окружения
- отслеживание статуса и динамики изменений внешнего окружения и своевременная модификация административных решений.

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

Стратегия УП в предпринимательской стратегии

Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий.

Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания - быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки

Поиск и привлечение работников - новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись

А. Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца.

Б. Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника.

В. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая.

Г. Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника.

Д. Планирование перемещений: в центре - интерес служащих.

Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника

Стратегия УП в стратегии динамического роста

Степень риска меньшая.
Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика фирмы и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития фирмы

Служащие должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно - ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими

- А. Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать.
- Б. Вознаграждения: справедливые и беспристрастные.
- В. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях.
- Г. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности.
- Д. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения

Стратегия УП в ликвидационной стратегии

Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работников - насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей

Ориентирована на потребность в служащих на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности фирме

- А. Набор служащих: маловероятен из-за сокращения штатов.
- Б. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов.
- В. Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях.
- Г. Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости.
- Д. Продвижения: те, кто имеют требуемые навыки, имеют возможность продвижения

Стратегия УП в стратегии прибыльности

В центре внимания - сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил

Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки - кратковременные, результаты - при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости служащих

А. Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жестки.
Б. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости.
В. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная.
Г. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты - в узкой области

Стратегия УП в стратегии круговорота организации

Основное - спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала - довольно угнетенное

Служащие должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы

- А. Требуются разносторонне развитые работники.
- Б. Оплата: система стимулов и проверки заслуг.
- В. Оценка: по результату.
- Г. Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов.
- Д. Продвижение: разнообразные формы

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
<i>Предпринимательская стратегия</i>	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись.	Набор кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца. Вознаграждение: на конкурентной основе, по возможности удовлетворяющее вкусам работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Развитие: неформальное, ориентированное на наставника. Планирование перемещений: в центре – интерес работников. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника.
<i>Стратегия динамического роста</i>	Работники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими.	Набор кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждение: справедливое и беспристрастное. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях. Развитие: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. Планирование перемещений: учитываются реальные возможности и разнообразные формы служебного продвижения.
<i>Стратегия прибыльности</i>	Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки – кратковременные; результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости работников.	Набор кадров: чрезвычайно жесткий. Вознаграждение: основывается на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие: акцент на компетентность в области поставленных задач.
<i>Ликвидационная стратегия</i>	Ориентирована на потребность в работниках на короткое время, с узкой ориентацией, без большой приверженности организации.	Набор кадров: маловероятен из-за сокращения штатов. Оплата труда: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях. Развитие: обучение ограничено, только в случае необходимости. Продвижение: те, кто имеет требуемые навыки, имеют и возможность продвижения.
<i>Стратегия круговорота (циклическая)</i>	Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы.	Набор кадров: требуются разносторонне развитые работники. Оплата труда: система стимулов и проверки заслуг. Оценка: по результату. Развитие: большие возможности, но тщательный отбор претендентов. Продвижение: разнообразные формы.

Составляющие стратегии управления персоналом

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

Составляющие стратегии управления персоналом

- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;

Составляющие стратегии управления персоналом

- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- - совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- - мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.

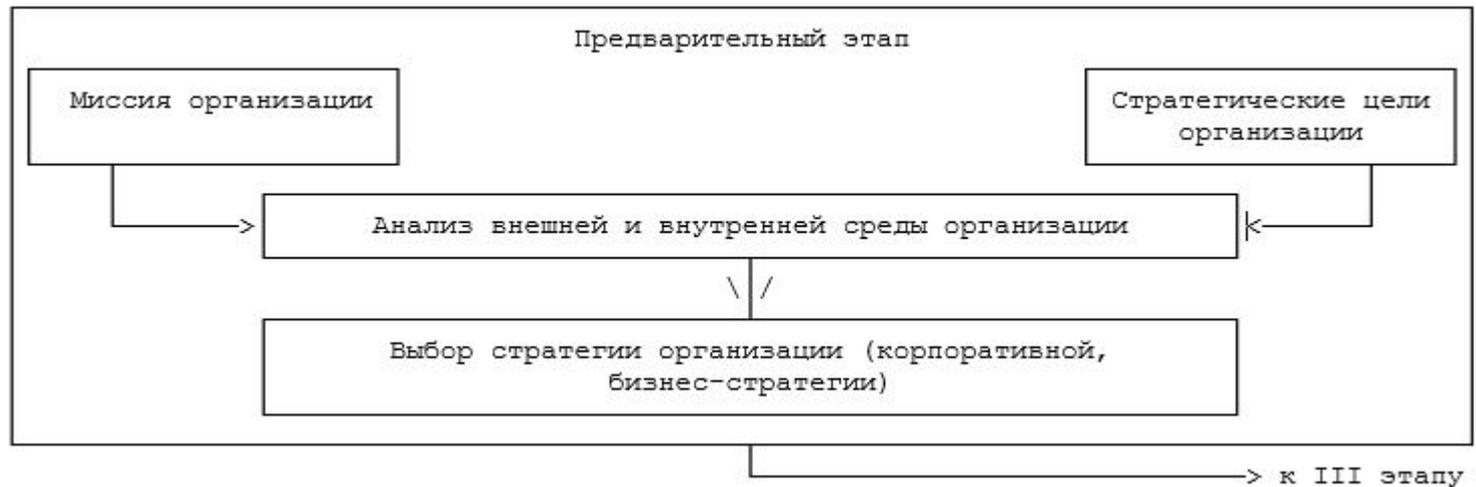
Задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления

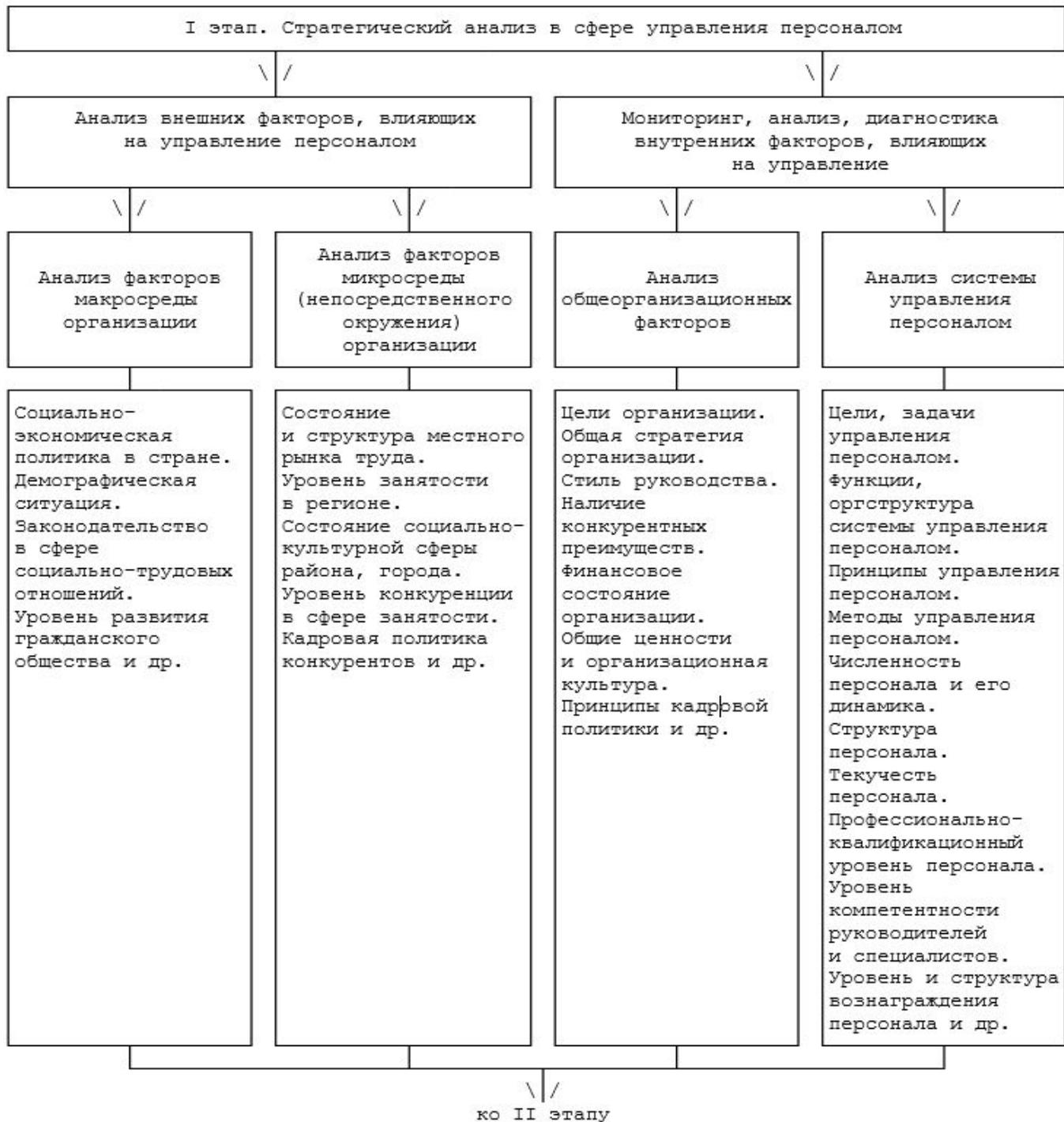
Период и вид управления	Составляющие стратегии управления персоналом				
	Отбор и расстановка персонала	Вознаграждение (зарплата и премии)	Оценка персонала	Развитие персонала	Планирование служебного продвижения
Стратегическое (длительная перспектива)	<p>Определить характеристики работников, требующихся фирме на длительную перспективу. Спрогнозировать изменения внутренней и внешней обстановки</p>	<p>Определить, как будет оплачиваться рабочая сила в течение рассматриваемого периода с учетом ожидаемых внешних условий. Увязать эти решения с возможностями долговременной стратегии вашего бизнеса</p>	<p>Определить, что именно нуждается в оценке на длительную перспективу. Использовать различные средства оценки будущего. Дать предварительную оценку вашего потенциала и его динамики</p>	<p>Оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях. Создать систему прогнозирования изменений организации</p>	<p>Построить долговременную систему, обеспечивающую сочетание необходимых гибкости и стабильности. Увязать ее с общей стратегией вашего бизнеса</p>
Тактическое (среднесрочный период)	<p>Выбрать критерии отбора кадров. Разработать план действий на рынке рабочей силы</p>	<p>Разработать пятилетний план развития системы оплаты труда работников. Проработать вопросы создания системы льгот и премирования</p>	<p>Создать обоснованную систему оценок текущих условий и будущего их развития</p>	<p>Разработать общую программу управления развитием персонала. Разработать меры поощрения саморазвития работников. Проработать вопросы организационного развития</p>	<p>Определить ступени продвижения работников. Увязать индивидуальные устремления работников с задачами фирмы</p>

Задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления

Период и вид управления	Составляющие стратегии управления персоналом				
	Отбор и расстановка персонала	Вознаграждение (зарплата и премии)	Оценка персонала	Развитие персонала	Планирование служебного продвижения
Оперативное (краткосрочный период)	Разработать штатное расписание. Разработать план набора. Разработать схему передвижения работников	Разработать систему оплаты труда. Разработать систему премирования	Создать ежегодную систему оценок работников. Создать повседневную систему контроля	Разработать систему повышения квалификации и тренинга работников	Обеспечить подбор на отдельные рабочие места подходящих сотрудников. Спланировать ближайшие кадровые перемещения

Этапы разработки и реализации стратегии управления персоналом





от I этапа





Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом

Среда	Факторы
Внешняя среда Макросреда	<p>Факторы международного характера (военная напряженность, научная активность и т.п.).</p> <p>Политические факторы (политическая стабильность, активность общественных и профсоюзных движений, криминальная ситуация в стране).</p> <p>Экономические факторы (тенденции изменения экономических связей, среднегодовые темпы инфляции, структура распределения доходов населения, налоговые показатели).</p> <p>Социально-демографические факторы (продолжительность жизни населения, жизненный уровень, рождаемость и смертность, детская смертность в процентах от рождаемости, структура населения по показателям, миграция и др.).</p> <p>Правовые (регулирование в сфере труда и социального обеспечения).</p> <p>Экологические.</p> <p>Природно-климатические.</p> <p>Научно-технические.</p> <p>Культурные.</p>
Непосредственное окружение	<p>Местный рынок труда, его структура и динамика.</p> <p>Кадровая политика конкурентов.</p> <p>Рыночная инфраструктура (степень удовлетворения потребностей фирмы в ресурсах и состояние рыночных структур).</p> <p>Мониторинг окружающей среды (качество внешней среды).</p> <p>Здравоохранение (фондовооруженность, квалификация и т.п.).</p> <p>Наука и образование (уровень образования населения, новизна научных разработок и т.п.).</p> <p>Культура (степень удовлетворения потребностей населения в культурных и т.п. объектах).</p> <p>Торговля.</p> <p>Общественное питание.</p> <p>Транспорт и связь.</p> <p>Пригородное и сельское хозяйство.</p> <p>Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство.</p> <p>Бытовое обеспечение</p>

Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом

Среда	Факторы
Внутренняя среда	<p>Принципы, методы, стиль управления. Общая стратегия организации. Кадровый потенциал организации. Структура персонала. Текучесть кадров и абсентеизм. Уровень ротации персонала. Структура знаний и навыков персонала. Загруженность работников. Производительность труда. Меры социальной защиты. Финансы организации. Уровень организации производства и труда. Перспективы развития техники и технологии в организации. Организационная культура. Уровень развития системы управления персоналом и др.</p>

Матрица Томпсона - Стрикленда, используемая для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области на разработку стратегии управления персоналом

	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитый рынок труда региона. 2. Наличие большого количества учебных заведений разного уровня. 3. Широкая сеть кадровых агентств по подбору персонала и служб занятости. 4. Благоприятный имидж организации в регионе 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране. 2. Неблагоприятные демографические изменения. 3. Ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе. 4. Сильная кадровая политика конкурентов. 5. Высокий уровень занятости населения в регионе
Сильные стороны <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитая система управления персоналом. 2. Высокий уровень компетентности руководителей. 3. Высокий уровень квалификации специалистов. 4. Наличие инновационного потенциала у персонала. 5. Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом. 6. Высокий уровень удовлетворенности трудом у работников. 7. Развитая система мотивации персонала к трудовой деятельности. 8. Наличие системы социальной защиты. 9. Хорошие условия труда. 10. Преимущества в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами 	поле II	поле I
Слабые стороны <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие стратегических установок в области персонала. 2. Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами управления персоналом. 3. Наличие вакантных должностей. 4. Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам. 5. Устаревшая система оценки результатов труда персонала. 6. Отсутствие системы служебного продвижения 	поле III	поле IV

Сравнение конкурентного профиля персонала на основе анализа сильных и слабых сторон

Функции по управлению персоналом и показатели	Оценка				
	Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая	Очень низкая
Производительность труда			●		
Затраты на персонал		●			
Коэффициент текучести				●	
Планирование трудового потенциала			●		
Отбор и найм			●		
Адаптация персонала		●			
Подготовка, переподготовка, повышение квалификации				●	
Ротация, планирование карьеры			●		
Перспективы профессионального роста				●	
Развитие организационной деятельности		●			
Перемещение персонала внутри организации			●		
Управление коммуникациями				●	
Социальная защита				●	
Техника безопасности и охрана здоровья				●	
Отношения между руководителями и работниками			●		
Технологии управления персоналом			●		
Дисциплина				●	
Сокращения и увольнения			●		
Работа с пенсионерами		●			
Оценка и оплата труда, мотивация трудовой деятельности			●		

Сущность стратегического управления

- Где сейчас находится организация и ее персонал?
- В каком направлении должен развиваться персонал в соответствии со стратегией развития организации?
- Что необходимо сделать, чтобы персонал стал способным выполнять новые задачи фирмы?

Примеры стратегии управления персоналом и стратегических функций по ее реализации

«Связывание» кадровых и конкурентных стратегий по М. Портеру

Конкурентная стратегия	Стратегия УП		
	Обеспечение ресурсами	Развитие ЧР	Вознаграждение
Стратегия инноваций	Привлечение и удержание высококвалифицированных людей со склонностью к инновационным действиям и хорошим послужным списком в области инноваций	Развитие стратегической способности и обеспечение поощрения и условий для увеличения инновационных качеств	Обеспечение финансовыми стимулами и вознаграждение за успешные инновации
Стратегия качества	Использование сложной процедуры отбора для принятия людей, способных обеспечить качество и высокий уровень обслуживания потребителей	Стимулирование развития обучающейся организации и поддержка инициатив в области достижения всеобщего качества и заботы о потребителе с проведением специализированного курса обучения	Связь вознаграждения с качеством результатов и достижением высоких стандартов обслуживания потребителей
Стратегия посредством лидерства в издержках	Разработка стержневых и периферических структур занятости; привлечение людей, которые способны создать дополнительную ценность; в случае сокращения штата планирование и управление этим процессом с гуманных позиций	Проведение обучения, направленного на повышение производительности труда; проведение обучения работе по методу «точно в срок», который тесно связан с непосредственными потребностями бизнеса и может запустить процесс значительного повышения эффективности	Пересмотр всех систем оплаты труда в целях обеспечения оптимального соотношения цены и качества и во избежание лишних затрат

Тип конкурентной стратегии	Особенности стратегии управления персоналом	
	<i>Типы ролевого поведения</i>	<i>Практические действия в области персонала</i>
<i>Стратегия инновации</i>	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> – высокую степень творчества; – более долгосрочную перспективу; – относительно высокую степень сотрудничества, взаимозависимого поведения; – высокую степень терпимости к риску; – высокую степень терпимости к неопределенности и непредсказуемости. 	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> – виды работ, которые требуют тесного взаимодействия людей; – виды работ, позволяющие людям развивать навыки, которые могут быть использованы ими в других должностях в рамках организации; – более широкий диапазон развития карьеры, обеспечивающий приобретение новых умений и навыков; – аттестации, отражающие долгосрочные и групповые достижения.
<i>Стратегия повышения качества</i>	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основное внимание качеству; – основное внимание процессу (как производятся или доставляются товары и услуги); – низкую степень терпимости к риску; – высокую степень приверженности организации. 	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> – достаточно жесткое и формализованное описание работы; – отношение к персоналу, во многом основанное на принципах социального равенства, некоторые гарантии занятости; – высокую степень вовлеченности персонала в рабочие вопросы; – экстенсивное и непрерывное обучение.
<i>Стратегия лидерства в издержках</i>	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основное внимание результатам, особенно объему выпуска продукции; – низкую степень терпимости к риску; – относительно краткосрочную перспективу; – умеренное внимание качеству. 	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> – узко описанные должностные обязанности и формализованное описание работы; – краткосрочность, аттестацию по результатам трудовой деятельности; – минимальное обучение; – тщательный мониторинг деятельности персонала.

Стратегия расчета на собственные силы

- Эта стратегия предполагает, что компания занимает прочную позицию на рынке, имеет представление о будущих изменениях в течение следующих нескольких лет и планирует изменение стратегических задач, принимая во внимание рыночные изменения.
- Компания планирует создать группу специалистов для производства и сбыта будущих продуктов. Период планирования зависит от уровня нового продукта. Затраты зависят от стоимости работ по отбору специалистов и их подготовки. Расходы также будут включать стоимость тестирования навыков будущих специалистов.
- Присутствует определенный риск того, что обученные специалисты не смогут решить новые задачи и удовлетворить новые потребности в трудовых ресурсах. Но этот риск можно минимизировать с помощью рациональной системы подбора кадров и обеспечения определенной избыточности относительно количества подбираемых специалистов – то есть избыточного соотношения числа принимаемых работников и количества специалистов, запланированных на определенный период в будущем в соответствии со стратегическим прогнозом.
- Успех такой стратегии зависит от нескольких параметров:
 - уровень привлекательности на трудовом рынке}
 - число молодых сотрудников, которые уже осуществляют работы в компании, и число профессионалов, которые могут быть трудоустроены в компании}
 - сегодняшний уровень компетенции и квалификации сотрудников компании}
 - существование перспектив для возможного роста молодых работников.
- Такая стратегия применяется в крупных компаниях.

Стратегия получения уже подготовленных специалистов

- Опора только на эту стратегию может вызвать некоторые трудности в связи с большими расходами и сложной адаптацией различных специалистов со стороны в существующих группах и отделах компании.
- Разработка такой стратегии занимает не очень большое время, так как компания планирует приобретать уже готовых работников, а рыночные условия требуют быстрого вывода на рынок новой продукции и завоевания новых сегментов.
- Затраты будут довольно большими в связи со следующими факторами:
 - расходы на разработку плана внедрения и определение потребностей компании относительно квалификационного уровня и компетенции набираемых специалистов,
 - расходы на приобретение требуемых работников и адаптацию к существующим условиям работы,
 - затраты на предполагаемую высокую заработную плату новых специалистов.
- Реализация поставленной цели займет немного времени при высоком уровне вероятности успешного выполнения поставленных задач, если отобранные специалисты смогут адаптироваться к существующей системе управления, или администрация компании предоставит таким специалистам достаточно прав и самостоятельности для выполнения поставленных перед ними задач.

Стратегия отбора небольшого числа специалистов с высокой квалификацией

- Эта стратегия характерна для небольших консалтинговых компаний, которые должны быстро и с хорошим уровнем качества решить научную, проектную, внедренческую или иную подобную задачу.
- Данная стратегия применяется для управления трудовыми ресурсами, если общая стратегия менеджмента компании относится к концепциям «динамического роста», «динамики изменений» или «предпринимательства». Если компания перейдет к стратегии «прибыльности», то может уменьшиться потребность компании в высококвалифицированных работниках, и сами отобранные специалисты могут отказаться выполнять рутинные и обычные задачи в этой компании или за ее пределами. Часто это становится причиной смены состава сотрудников в компаниях малого бизнеса после нескольких лет работы.

Стратегия отбора специалистов со средним уровнем компетенции

- Эта стратегия характерна для зрелых компаний или организаций с авторитарным руководством, где относительно легко руководить специалистами со средним уровнем квалификации.
- На реализацию такой стратегии потребуется не очень много времени, расходы тоже не будут очень высокими, так как уровень заработной платы для среднеквалифицированных работников также будет средним. Общие задачи компании могут быть реализованы на основе четкой системы организации работ и разделения функций. Обычно в таких условиях вся работа координируется руководителем компании.
- Преимущества этой стратегии заключаются в возможности экономии денежных средств на заработную плату и времени, необходимого для дополнительного обучения работников, а также зависимости и подчинения сотрудников руководителю компании (или линейным менеджерам).
- Ограничения использования стратегии связаны с уровнем сложности поставленных задач и видами работ, проводимых в данной компании.

Стратегия индивидуальной и независимой работы

- Эта стратегия применяется в тех компаниях, где нет необходимости в тесном общении различных специалистов, не создаются рабочие группы и команды, и работа каждого сотрудника зависит только от его собственных усилий.
- Временные и денежные затраты предполагаются небольшие. Успешная реализация поставленных задач достигается с помощью грамотного, оперативного и гибкого управления всеми работниками.

Стратегия командной работы

- Компания старается сформировать единый коллектив, который работает на общую для всех цель: «Моя компания – моя семья». Такая кадровая стратегия типична для японских фирм.
- С учетом вышеприведенного описания различных стратегий управления кадрами, можно сформулировать главные факторы, которые определяют выбор той или иной стратегии:
 - общая стратегия менеджмента в компании
 - имеющаяся оргструктура
 - статус компании
 - количество существующих работников
 - период времени, на который выполняется прогноз
 - уровень компетенции и квалификации главных руководителей фирмы и отдела управления кадрами.

Стратегии управления персоналом в соответствии с типом корпоративной стратегии

Стратегии управления персоналом в зависимости от типа общей стратегии организации (по М. Марчингтону и А. Уилкинсону)

Тип организационной стратегии	Особенности стратегии управления персоналом
<i>Организации-защитники</i> Стремятся к стабильности, централизации, высокому объему выпуска низкозатратной продукции, строгому контролю.	Базируется на: <ul style="list-style-type: none">– ограниченном доступе в организацию извне;– внутреннем продвижении;– экстенсивном обучении;– системе вознаграждения, которая фокусируется на внутренней последовательности.
<i>Организации-изыскатели</i> Стремятся найти новые возможности, фокусируются на непрерывном развитии и полагаются на гибкость.	Базируется на: <ul style="list-style-type: none">– привлечении персонала посредством высокотехнологичных методов найма и отбора;– обучении, нацеленном на удовлетворение конкретных организационных потребностей;– системе вознаграждения, как правило, ориентированной на результат.
<i>Организации-аналитики</i> Предпочитают сочетать преимущества типов организаций-защитников и изыскателей.	Как правило, разрабатывают многовариантные и комбинированные стратегии управления персоналом.

Стратегии управления персоналом в зависимости от типа общей стратегии организации на российском рынке (по И.Б. Гуркову)

Типы стратегий организации	Элементы стратегии и политики управления персоналом
<p><i>Стратегия фирмы-«защитника»</i> – защитник качества – защитник издержек Сохранение достигнутой доли на определенном рынке или, при благоприятных обстоятельствах, расширение своей доли и выход на новые географические рынки.</p>	<p>Основа стратегии управления персоналом – обеспечение стабильного качества или стабильных издержек в системе относительно стабильных условий бизнеса, что возможно лишь тогда, когда высока стабильность рабочей силы.</p> <p>Особенности кадровой политики:</p> <ul style="list-style-type: none"> – набор персонала производится в основном на низшие должности, с перспективой дальнейшего кадрового продвижения наиболее способных работников; – текучесть должна поддерживаться на низком уровне; – много усилий тратится на обучение и переподготовку работников; – проводится временная ротация функций; – оценка персонала базируется на качественных показателях (основой является «добросовестное выполнение обязанностей и следование установленным правилам»).
<p><i>Стратегия фирмы-«интегрированного анализатора»</i> Быстрое вхождение на возникающие рынки с высоко качественным продуктом.</p>	<p>Нужны готовые высококлассные специалисты, способные «с колес» включиться в быстро меняющиеся условия бизнеса.</p> <p>Особенности политики управления персоналом фирм-анализаторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> – набор персонала производится на все должности; – более высокая оплата труда по сравнению с конкурентами позволяет переманивать лучших специалистов из других компаний; – обучение – освоение новых навыков и приемов работы, необходимых для внедрения очередной инновации; – высокая текучесть персонала, что позволяет экономить на издержках (вновь привлекаемые специалисты обычно запрашивают меньше, чем работники, ожидающие повышения); – работа в режиме постоянного освоения инноваций осуществляется как серия инновационных проектов с четкими сроками и критериями окупаемости; – оценка персонала проводится по конкретным количественным показателям.
<p><i>Стратегия фирмы-«диверсифицированного анализатора»</i> Характерна для крупных диверсифицированных компаний, оперирующих в различных сегментах рынка.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – высокая текучесть персонала, что позволяет экономить на издержках (вновь привлекаемые специалисты обычно запрашивают меньше, чем работники, ожидающие повышения); – работа в режиме постоянного освоения инноваций осуществляется как серия инновационных проектов с четкими сроками и критериями окупаемости; – оценка персонала проводится по конкретным количественным показателям.
<p><i>Стратегия фирмы-«проспектора»</i> Компания предлагает принципиально новый продукт или услугу и фактически создает рынок или целую отрасль.</p>	<p>Управление персоналом имеет особую конфигурацию (не совсем подходит само слово «управление»):</p> <ul style="list-style-type: none"> – деятельность компании – увлекательная «езда в неведомое», которая заканчивается для ключевого персонала либо сказочным обогащением, либо сожалением об увлекательно, но бесцельно проведенных годах жизни; – нет специалистов в собственном понимании этого слова (никто не знает, как это делается, мало уверенности, что это получится, нет уверенности, но есть вера, что продукт будет востребован потребителем); – отбор персонала идет в основном на «низшие, но ключевые должности», так как нет четкой управленческой иерархии; – постоянная переподготовка персонала под возможность постановки принципиально новых задач; – постоянное кросс-функциональное продвижение; – оценка персонала по принципу «оценки по 360 градусам».

**Стратегии управления персоналом в зависимости
от стадии развития организации (по Р. Марру и Г. Шмидту)**

Стадия развития организации	Основные характеристики организации	Основные характеристики стратегии и политики управления персоналом
<i>Зарождение организации</i>	Организация только создана, отличается предпринимательством, управляется собственником.	Ведение личных дел, оплата труда, наем и увольнение. Управление персоналом часто неформальное, размытое. Все дела ведутся вручную.
<i>Функциональный рост</i>	Техническая специализация. Растут подразделения, производственные линии и рынок. Оргструктура формализована.	Поиск нужных работников для поддержки роста. Тренинг для специфической должности. Появляется начальник отдела кадров. Обработка данных по зарплате и некоторых других автоматизируется. Корпоративная культура еще не становится частью управления персоналом.
<i>Контролируемый рост</i>	Рациональная администрация. Профессионализация управления дефицитными ресурсами. Покупаются другие фирмы, диверсифицируется производство. Устанавливаются конкуренция за ресурсы и контроль за инвестициями.	Управляющий персонал с более высоким статусом. Больше кадровой информации автоматизировано. Рост профессионализма. Кадровая функция постепенно интегрируется в окружающую деловую среду. Управление персоналом становится более ориентированным на конечные результаты бизнеса.
<i>Функциональная интеграция</i>	Диверсификация, децентрализация, структура организации – вокруг продуктов и центров прибыли, проектное и матричное управление. Больше внимания интеграции. Оргструктура более плоская и горизонтальная.	Управление персоналом ориентировано на интеграцию различных функций (тренинг, вознаграждение, наем и увольнение, коммуникация и т.п.). Долгосрочное планирование. Акцент на производительность, эффективность, гибкость. Широко применяется информационная технология в планировании, анализе и оценке, развитии интеграционных квалификаций. Внешние колебания среды известны и интегрированы в управление изменениями. Практика управления персоналом отработана.
<i>Стратегическая интеграция</i>	Сотрудничество, групповая культура. Межфункциональная горизонтальная интеграция. Большая адаптируемость к частым изменениям. Стратегическое планирование структур – вокруг центров прибыли, обслуживаемых местными и функциональными менеджерами и их командами.	Управление персоналом построено вокруг стратегии организации и является ее составной частью. Систематический анализ внешней среды. Активная роль в принятии управленческих решений. Долгосрочное планирование развития человеческих ресурсов. Акцент на эффективность. Управление персоналом входит в компетенцию руководителя организации или его первого заместителя.

Стратегии управления персоналом в зависимости от стадии развития организации (по В.И. Герчикову)

Стадии развития организации	Особенности политики управления персоналом
<i>Становление</i>	Отношение к работнику не сформировано. Сплоченная команда менеджмента и переменный состав работников. Обучение ограничено. Большинство работников на окладах. Во всех направлениях работы с персоналом преобладают краткосрочные решения.
<i>Быстрый рост</i>	Четкая организационная структура и специализация функций. Массовый набор линейного персонала. Вводное обучение и тренинги. Стимулирование исполнения и объемных результатов. Рост зарплаты. Улучшение условий труда. Выделение службы по работе с персоналом.
<i>Стабильная работа</i>	Перестройка организационной структуры. Работник – самый важный ресурс. Развитие клиентской ориентации персонала. Ограниченный прием, но с расширенным спектром требований. Акцент на повышение квалификации. Стимулирование активности и новых форм работы. Усложнение систем оплаты. Развитие системы коммуникаций и корпоративной культуры. Повышение роли службы управления персоналом, отработка процедур ее деятельности.
<i>Маневр</i>	Продуктовый принцип построения организационной структуры. Частичная смена персонала. Преобладает внутрифирменный найм. К повышению квалификации добавляется переобучение. Стимулирование активности, появляются доплаты за стаж работы в компании. Дальнейшее развитие системы коммуникаций и корпоративной культуры.
<i>«Благородный уход»</i>	Последовательное сокращение персонала. Выплата выходных пособий. Помощь в переквалификации, трудоустройстве, основании своего дела.
<i>«Выжидание»</i>	Гибкий режим работы. Развитие обучения. Больше внимания к социальной сфере и корпоративной культуре. Стимулирование инициативы. Уменьшение уровня оплаты и возврат к окладам.

Стратегии управления персоналом в соответствии с миссией организации

Компоненты миссии организаций	Особенности политики управления персоналом
<p><i>Прибыль</i> Ведущая составляющая стратегии организации на этапе первоначального становления организации или если организация внезапно попадает в кризисную ситуацию.</p>	<p>Работник – ресурс. Минимальное внимание к личности, экономия на всех видах стоимости этого ресурса – найме, обучении, оплате, коммуникациях и пр.</p>
<p><i>Клиенты</i> Может быть основой стратегии организации, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> – речь идет о профильном бизнесе и круг ее клиентов ограничен; – организация работает на массового потребителя, но предпочтение отдается небольшому числу клиентов, которое дает основной объем заказов; – работа организации ориентирована на определенную социальную группу; – организация пытается выйти на рынок с новым продуктом, ищет особых клиентов, завоевывает их и через них расширяет круг потребителей. 	<p>Работник — активный коммуникатор, понимающий и умеющий воплощать в работе принцип «клиент превыше всего!».</p> <p>При найме предъявляются высокие требования к образованию и коммуникабельности. Режим работы – относительно свободный. Обучение персонала концентрируется на исследовании рынка, работе с клиентами и особенностях предлагаемых товаров (услуг). Одним из основных показателей в системе оплаты труда является состояние клиентской базы.</p>
<p><i>Дело</i> Может оказаться преобладающим, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> – организация работает в тех секторах рынка, где потребительский спрос устойчиво высок; – организация занимает прочные позиции на рынке и для окончательного закрепления успеха начинает заниматься совершенствованием качества продукции (услуг). 	<p>Работник – специалист в данном деле (виде бизнеса). Работники воспринимаются как профессионалы. Отсюда – повышенное внимание к квалификации работников как системный принцип политики управления персоналом, проявляющийся во всех функциях: при найме и отборе, в определении форм оплаты труда.</p>
<p><i>Работники</i> Могут быть основой миссии, если организация имеет свою историю, стабильный и надежный коллектив.</p>	<p>Работник – личность, главный источник эффективности, партнер. Организация – единая семья. Приверженность работника компании превалирует над квалификацией.</p>
<p><i>Развитие</i> Основа миссии крупной диверсифицированной компании, а также организации, занимающейся некой инновационной деятельностью.</p>	<p>Работники – источник и средство развития. Ориентация на постоянные изменения, а потому как на динамичное развитие персонала, так и на регулярный приток «новой крови». Стимулирование новых идей и других инноваций.</p>
<p><i>Территория</i> Может оказаться ведущим, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> – бизнес организации ограничен определенной территорией; – организация ориентирована на деятельность в конкретном микрорайоне для людей, живущих на его территории; – ставится задача захвата новых территорий. 	<p>Большинство работников тесно связано с данной территорией: живут здесь или жили раньше, имеют широкий круг знакомых. Акцентирование связи с территорией во всех аспектах работы. Распространение влияния компании за пределы работы.</p>

Разработка и планирование кадровой политики организации

Кадровая политика – наиболее общие взгляды на долгосрочную перспективу развития персонала, сформулированные руководством организации

Кадровая политика

- Кадровой политикой организации можно назвать документ, описывающий комплекс действий, предпринимаемых организацией и её руководителями по отношению к человеческим ресурсам, т. е. к людям, работающим и намеревающимся работать в организации.
- Но кадровая политика – не только упомянутый документ, но и практическая его реализация

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование:

Система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

- Набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Главная цель кадровой политики – обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Кадровая политика должна соответствовать целям коммерческого предприятия, т.е. включать меры по повышению производительности труда и снижению оборота рабочей силы.

Характеристики кадровой политики

- Соответствует миссии, видению будущего и стратегии организации
- Является основанием для установления целей в области развития персонала
- Доступна для персонала

Содержание кадровой политики

- Общие положения
- Область распространения
- Базовые принципы
- Стратегические направления
- Цели и задачи
- Требуемые ресурсы
- Механизмы реализации

Область распространения кадровой политики

Областью распространения кадровой политики является персонал организации, система управления персоналом, состоящая из служб управления персоналом, самостоятельных структурных подразделений, руководителей на всех уровнях управления.

Принципы кадровой политики

- организация должна рассматривать персонал как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций;
- персонал организации должен рассматриваться как капитал, приобретенный в ходе развития, а расходы на персонал - как долгосрочные инвестиции в развитие организации;
- персонал организации является носителем ее корпоративной культуры и ценностей и способствует созданию образа организации, обеспечивающего идентификацию, доверие и отношение общества;
- организация как работодатель и персонал должны выступать как социальные партнеры, разделяющие цели производства и способы их достижения, определяемые стратегией и политикой организации;
- организация должна ориентироваться на установление длительных трудовых отношений, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих сотруднику полностью реализовывать имеющийся уровень профессиональной компетентности;
-  управление персоналом организации должно быть интегрировано в общекорпоративную стратегию;

Типы кадровой политики

Типы кадровой политики организации	Основные особенности
<i>Пассивная</i>	Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию. Характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой службы в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.
<i>Реактивная</i>	Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, принимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становится мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Принимаются меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы, как правило, располагают средствами диагностики существующей стратегии и оказания адекватной экстренной помощи. Основные проблемы при использовании такого рода кадровой политики возникают при среднесрочном прогнозировании.
<i>Профилактическая</i>	Руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация не имеет средств для влияния на наличную ситуацию. Работники кадровой службы располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в персонале. Представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема – разработка целевых кадровых программ.
<i>Активная</i>	Руководство организации имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

Два подвида активной кадровой политики. Рациональная и авантюристическая

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном представлении о целях работы с персоналом.

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников ("опекунов"), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

Фрагмент кадровой политики

- «Компания стремится формировать и поддерживать постоянный интерес к себе среди соискателей работы, поэтому прикладывает максимальные усилия к тому, чтобы выглядеть на рынке труда привлекательным, перспективным, надежным работодателем. Этому способствует налаживание и поддержание долгосрочных контактов с учебными заведениями, рекрутинговыми агентствами и другими организациями, способствующими обеспечению компании кадрами.
- Подбор персонала проводится с учетом личных и деловых качеств работников, подбираемых для замещения вакантных должностей в компании. Правом претендовать на замещение вакантной должности в компании обладают сотрудники (при наличии соответствующей квалификации), которым предоставляются равные шансы на профессиональное продвижение. При найме новых сотрудников компания отдает предпочтение кандидатам, проявившим не только требуемый уровень знаний, умений, навыков, способностей в работе, направленной на достижение целей компании, но и имеющим потенциал развития.
- В процессе трудовой деятельности от сотрудников ожидается активное проявление инициативы, трудового усердия и настойчивости. Для этого компания предоставляет персоналу должностные полномочия, систему мотивации и стимулирования и безопасные условия труда».

Общие вопросы

- классификация сотрудников;
- порядок приема сотрудников и ознакомления с действующими нормами;
- испытательный срок;
- порядок увольнения сотрудников;
- социальные гарантии;
- больничные листы;
- отпуск;
- время труда и отдыха;
- трудовая дисциплина;
- использование рабочего времени в личных целях;
- дисциплинарные проступки;
- субординация;
- повышение квалификации, самообразование;
- система материального стимулирования;
- пластиковые карты;
- нематериальное стимулирование;
- условия труда;
- служебная и коммерческая тайны;
- политика допустимой одежды;
- родственные отношения в коллективе.

Нормы, порядок и правила

- "Обращение к новому работнику".
- "Краткая информация о компании".
- "Сервис - наша должностная обязанность".
- "Основные стандарты обслуживания гостей".
- "Взаимоотношения сотрудников и общение (политика открытых дверей)".
- "Порядок рассмотрения трудовых конфликтов".
- "Обучение и продвижение по службе".
- "Программа по признанию трудовых заслуг работников".
- "Социальные блага".
- "Профессиональный облик работника и деловой этикет".
- "Правила пользования служебным входом, служебными раздевалками, гардеробом, столом находок, парковкой автомобилей".
- "Правила поведения сотрудников".
- "Курение".
- "Личные посетители и телефонные звонки".
- "Чрезвычайные ситуации".
- "Рабочее время и время отдыха (график работы, рабочая неделя, запись рабочего времени, сверхурочная работа, перерывы, отпуск, национальные праздники)".
- "Правила внутреннего трудового распорядка (содержат все подразделы, соответствующие структуре типовых ПВТР)".