

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Одним из показателей эффективности труда выступает производительность труда. Не секрет, что российские организации существенно проигрывают на мировом рынке организациям таких стран как Германия, Япония, США по этому показателю. Для увеличения производительности труда и повышения удовлетворенности персонала иностранные организации активно внедряют и совершенствуют помимо материального стимулирования системы нематериального стимулирования персонала, уделяя все большее внимание последнему.

В России же до сих пор подавляющее большинство руководителей организаций считают денежное вознаграждение самым действенным способом увеличения производительности труда и вполне хорошо развивают разнообразные системы материального стимулирования, недооценивая значимость нематериального стимулирования. Однако стимулирование к труду только путем увеличения заработной платы неминуемо приводит к тому, что постепенно желание развиваться в профессии, инициатива, высокая производительность начинают падать, что напрямую отражается на прибыли организации [1].

Кроме того, материальное стимулирование не формирует достаточной лояльности к организации. В результате, сотрудники, ориентированные преимущественно на материальные стимулы, легко покидают организацию, если находят более выгодные варианты. Поэтому наряду с повышением заработной платы до справедливой и социально приемлемой величины необходимо использование и нематериальных стимулов, что позволяет удовлетворять как можно больше потребностей сотрудников. [8]

Внедрение эффективной системы нематериального стимулирования особенно актуально для организаций с достаточно высоким уровнем заработной платы работников. Это можно объяснить довольно просто. Если у людей удовлетворены первичные потребности в одежде, еде и т.д., тогда у них появляется потребность в таких ценностях как признание коллектива, благодарность организации, в которой они работают и т.д.

Цель исследования состоит в разработке предложений по совершенствованию процедуры аттестации персонала торгового зала ресторана.

В соответствии с целью исследования в работе поставлены следующие задачи:

- анализ теорий развития квалификационных требований и систематизация зарубежного опыта в области установления персонала;
- анализ системы квалификационных требований к персоналу в Российской Федерации;
- анализ квалификационных требований к персоналу;
- предложение рекомендаций по совершенствованию существующей системы квалификационных требований к персоналу.

Объектом исследования является система квалификационных требований к персоналу.

Предмет исследования составляет содержание квалификационных требований к персоналу.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы квалификационных требований к персоналу.

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения, библиографического списка.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Понятие и сущность оценки персонала

В процессе заполнения вакансий, первым этапом является набор персонала, который включает в себя не только исследование характеристик вакантного места и анализ условий привлечения подходящих кандидатур, но также установление контактов с претендентами и получение от них заполненной анкеты устраивающегося на работу [4, с. 26].

Набор персонала является системой целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, желающих и умеющих работать, обладающих нужными компетенциями, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Увеличить прибыль компании, а также повысить продуктивность персонала и укрепить «боевой дух» способен лишь качественный персонал. Тем самым это позволит компании развиваться и достигать новых результатов.

Поиск новых сотрудников на работу может начаться в связи с расширением деятельности компании, сменой специалистов, с выходом на пенсию сотрудника, с увольнением персонала либо выходом в декрет – причина может быть любой. Целью набора персонала считается обеспечение компании кадрами, в нужном количестве, а также в создании необходимого резерва кандидатов на все должности. При этом учитываются такие факторы как выход на пенсию, текучесть, увольнение в связи с истечением срока договора найма [6, с. 101].

Человеческие ресурсы рассматриваются как наиболее значительная и ценная часть большинства организаций. Неудачи компании или ее успех во многом определяются потенциалом и достижениями рабочей силы организации. Поэтому, даже само понятие "управление персоналом" в известной степени условно, поскольку оно предполагает не командование, а создание условий, обеспечивающих оптимальное использование человеческих ресурсов в объеме сбалансированных потребностей и интересов предприятия и каждого работника.

Что касается процесса привлечения и подбора персонала, то это может быть связано как с государственными службами занятости, так и с частными кадровыми агентствами. Закон в данном случае несущественно влияет на этот процесс [3, с. 86].

В современных организациях процесс набора персонала является стандартизированным процессом. Он может быть наполнен различными методами и действиями, при этом его общая структура сохраняется. Процесс набора персонала начинается с возникновения вакансии. Вакансия возникает в двух случаях, если:

должность вновь введена в штатное расписание;

должность существовала ранее, но не занята на данный момент, а существующим составом подразделения весь объем работ не может быть выполнен;

инициация процесса поиска и подбора, определение основных требований;

Решение о необходимости подбора нового работника принимается линейным руководителем совместно с руководителем департамента по управлению персоналом. Линейный руководитель уточняет требования к кандидату на вакантную должность, заполняет и визирует заявку на подбор персонала. В заявке указываются требования к кандидату (функционал, возраст, образование, стаж, в случае наличия в компании модели компетенций — профиль по компетенциям).

Помимо заявки от будущего руководителя следует получить информацию, которую он будет сообщать кандидату:

условия работы (офис, коллектив, компенсационный пакет);

содержание профессиональных задач и требований к результату;

особенности будущего руководителя.

Кроме того, следует составить мотиваторы на переход - те преимущества, который сможет получить кандидат при переходе на новую работу. Также следует получить специфические профессиональные опросники и тестовые задания для оценки профессиональных компетенций сотрудника от заказчика на кандидата.

Отделы кадров или как их теперь называют отделы человеческих ресурсов (human resources department) оказались в ситуации, когда, с одной стороны, руководство готово рассматривать отделы по работе с персоналом как важную составляющую, способную повлиять на успех компании, а с другой стороны, на них возлагается обязанность достичь наибольших результатов меньшими средствами [5, с. 59].

Оригинальный подход использует С.А. Барков при рассмотрении процесса рекрутирования. Он отмечает, что рекрутирование представляет собой специфический вид маркетинговой деятельности. И как в обычной маркетинговой деятельности, в процессе рекрутирования кандидатов на вакантные должности существует несколько этапов [1, с. 102]:

Исследование рынка.

Разработка товара.

Ценообразование.

Продвижение товара.

Первые три этапа касаются определения специфики занятости по отдельным профессиям и возрастным группам, обеспечения конкурентоспособных условий труда и разработки системы заработной платы, а вот уже четвертый этап, о котором говорит С.А. Барков это уже сама суть рекрутирования кандидатов на вакантные должности. Продвижение товара, т. е. вакантной должности, может осуществляться разными методами и с помощью разных источников кандидатов.

Возможные источники поиска персонала и методы рассмотрим в следующем пункте, а сейчас остановимся еще на одном взгляде на процесс рекрутирования.

М.И. Магура в книге «Поиск и отбор персонала» выделяет семь этапов в процессе привлечения и отбора персонала. Так называемый, комплексный подход [2, с. 96]:

Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации.

Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.

Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.

Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы.

Поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.

Определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности.

Обеспечить наилучшие условия для адаптации новых работников к работе в организации.

В настоящее время в условиях экономической нестабильности, нарастания проблем в общественной жизни, ухудшения материального положения основной массы населения происходит формирование нового социально-психологического портрета личности. К сожалению, необходимость найти выход из сложившейся ситуации, нередко приводит к девальвации основополагающих ценностей и ориентиров [7, с. 61].

Часто выход можно найти в любой работе (главное – оплачиваемой) без всякого сопоставления предъявляемых требований и собственных способностей, возможностей и установок. Человека готового к любому роду деятельности, так называемая психологическая готовность, может характеризовать еще то, что выбор работы зачастую бывает компромиссным, навязанным и совершенно несамостоятельным.

С одной стороны, перечисленные обстоятельства, в дополнении к экономическим, приводят к перенасыщению рынка предложением рабочей силы. С другой стороны, резко повышают риск принятия на работу людей, не несущих ответственности за свой выбор, зачастую недостаточно адаптированных к новым условиям жизни. Сам процесс отбора кандидата на вакантную должность часто не является детерминированным: претендент преследует свою цель, работодатель – свою, а сотрудники кадрового агентства в тех случаях, когда они не имеют информации о ситуации в компании-заказчике, исходят из критериев общеобразовательной нормы годности. При такой ситуации цель кандидата не всегда соответствует его желанию и способностям.

В дальнейшем «вынужденно» пришедшие в компанию сотрудники все же будут подыскивать наиболее соответствующую им работу (не только с точки зрения заработной платы, но и условий труда), а руководству компании придется снова заниматься поиском новых сотрудников [9, с. 221]. Вот почему объективно возникла необходимость поиска новых эффективных методов набора персонала и путей повышения эффективности деятельности перед руководителями компаний.

Делая вывод, мы видим, что без психологического исследования принимаемых на работу кандидатов качественный набор персонала немыслим. Если при приеме на работу учитывать только формальные показатели – образование, возраст опыт работы и т. п., то и рассчитывать можно тоже на формальное выполнение новым работником своих обязанностей. Но не во всех случаях это приемлемо. Если нужный человек найден сразу – это говорит о хорошем результате размещения объявления об имеющейся вакансии. Значит, менеджер по персоналу правильно понял поставленные задачи руководителя, составил объявление с максимально полезной информацией для кандидата. Однако, обычно отзывов приходит больше, чем работодатель может провести собеседований.

Именно поэтому, при формировании вакансии необходимо сразу обговаривать все важные требования, описывать должностные обязанности, знать, чем можно привлечь подходящего кандидата. Универсальных систем не бывает, однако

существует метод, который приносит максимальный эффект при минимальных затратах - это внимательное отношение к «человеческому фактору». Поэтому, крайне важно, чтобы каждый сотрудник наиболее эффективно выполнял свою обязанность и объединял усилия с другими сотрудниками компании в достижении общих результатов.

1.2 Задачи и цели оценки персонала в управлении персоналом

Сущность любой оценки – это выявление меры соответствия желаемого и действительного состояний объекта. Когда речь заходит об оценке персонала организации, прежде всего, имеется в виду система. Которая позволяет измерить результаты и уровень профессиональной подготовки сотрудников, а также их потенциала.

В ходе проводимой оценки работодатель сравнивает сотрудника с его потенциальным конкурентом, занимающим ту или иную должность, при этом идеально подходящим на эту позицию. Независимо от масштаба производства, формы собственности и организационной структуры, эффективность управления организацией, использованием трудовых ресурсов все же зависит от качества принятых управленческих решений. Организации, которые находятся в схожих условиях в рамках одного и того же законодательства, могут достичь совершенно разных ресурсов. В первую очередь, это объясняется тем, что в организации разный уровень управления: т. е. тем, кто принимает решения и тем, кто эти решения исполняет. Весьма важное значение приобретает объективная и научная обоснованность и само качество принимаемых управленческих решений.

При этом, под качеством следует понимать совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих возможность его реализации. Деловой оценке управленческого персонала, как одному из важнейших элементов системы управления организацией, посвящено достаточно большое количество работ, как у отечественных, так и у зарубежных исследователей. Деловая оценка персонала – это функция управления персоналом, которая направлена на установление соответствия с занимаемой им должности. Согласно другому автору, деловая оценка – это своеобразный целенаправленный процесс установления качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций, свойств) требованиям должности или рабочего места [7, с. 61].

Деловая оценка так же может помочь в решении таких задач как: установление обратной связи по организационным, профессиональным и иным вопросам;

выявление своей собственной профессиональной компетенции и др. Данный вид оценки является важнейшей составляющей в процессе отбора и подбора кадров. Как правило, принято различать два вида деловой оценки:

Оценку кандидатов непосредственно на вакантную должность;

Текущую периодическую оценку ныне работающих сотрудников.

Оба этих вида оценки позволяют решать вышеприведенные задачи, поэтому здесь следует отметить, что под словом «сотрудник» также понимается «кандидат на вакантную должность».

Отечественный и зарубежный опыт деловой оценки персонала позволяет трактовать четыре основных этапа, определяющих само содержание данного вида. К этим этапам следует отнести следующее: полный анализ анкетных данных; анализ справок с предыдущего места работы кандидата на вакантную должность; проведение интервью и собеседований с кандидатом. Совершенствование системы управления персоналом является основным в комплексе проблем в менеджменте. Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, структурных подразделений.

Основной задачей данной области является повышение эффективности организации за счет развития, применения интеллектуального капитала сотрудников и их творческого потенциала, повышение их квалификации и инициативы. Ключевое место в системе управления персоналом занимает определение методов повышения производительности труда, повышение у сотрудников творческой инициативы и мотивации. Технология управления кадрами организации охватывает все спектры функций от приема до увольнения. Все вышеизложенные задачи невозможны без грамотной и организованной деловой оценки. [9]

В конце XX столетия в мире преобладало мнение, что персонал – самый сложный и проблемный объект организации, поскольку человеком управлять намного сложнее, чем машиной. Человек способен сам решать, какие решения и действия ему принимать в той или иной ситуации, он способен сам анализировать предъявляемые к нему требования. Компании стремились и продолжают стремиться к тому, чтобы превратить персонал в ключевой стратегический ресурс организации, который был бы адаптирован под постоянно меняющуюся рыночную среду. Сейчас людей стали рассматривать не как «просто кадров», а как «человеческие ресурсы», их ценность, как фактора успешности компании.

В результате этого у крупных компаний сложилась целая система управления человеческими ресурсами, которая в последствии заменила систему управления персоналом. Она в свою очередь, призвана играть решающую роль в обеспечении всех условий конкурентоспособности организации на основе регулирования отношений между работниками и руководящими кадрами в рамках бизнес-стратегии [11].

В данный момент система управления персоналом ставит перед собой следующие задачи для достижения целей организации:

обеспечение организации квалифицированными сотрудниками; создание всех необходимых условий для наиболее эффективного использования знаний и навыков своих сотрудников;

улучшение систем оплаты труда; улучшение мотивации сотрудников;

повышение уровня удовлетворенности всех категорий сотрудников;

предоставление своим работникам всех необходимых возможностей для развития и профессионального роста; стимулирование их творческой активности;

участие в разработке бизнес-стратегии.

Оценка выступает ключевым механизмом в современной среде, где попытки регламентировать всю трудовую жизнь организации вызывают ряд проблем. Именно в данном случае можно оценить всю важность деловой оценки. Она касается всех категорий работников. Очевидно, что при подборе оценка деловых и личностных качеств человека на должность руководителя – более сложная задача. Это относится и к оценке производительности труда: у рабочих этот результат в большинстве своем выражается в количественной характеристике, а у специалистов оценка производительности труда представляет собой весьма сложную методологическую проблему.

Именно поэтому деловая оценка персонала, прежде всего, касается руководителей и специалистов. Следует отметить, что оценка персонала всегда существовала в компаниях в той или иной форме. Впервые методы оценки прослеживались в США в начале XX века. В 1960-1970-х годах в США появилась первая система менеджмента, которая затем получила название «управление целями», в 1980-х годах уже была создана методика по оценке «управление исполнением» [5].

Данные методики, прежде всего, были направлены на оценку результата и на то, какими методами эти результаты были достигнуты. В отечественных компаниях, как правило, применяется такой метод оценки, как аттестация. На мой взгляд, деловая оценка персонала должна преследовать определенные цели, а именно цели для контроля над деятельностью сотрудников, основанного на поиске тех кандидатов, которые отклонены от стандартных и выполняющих поставленные перед собой цели. Взаимосвязь целей предприятия должна напрямую совпадать с целями проводимой деловой оценкой.

Административные цели – они достигаются путем принятия правильных управленческих решений по отношению к работникам на основе результатов деловой оценки. Управленческими решениями при деловой оценке могут выступать: расстановка кадров, переобучение, повышение или переквалификация и другие; Информационные цели – прежде всего это установление обратной связи между руководителем и сотрудником. Сотрудник в свою очередь должен знать, как результаты его деятельности будут проходить проверку и как они будут оцениваться, на каком уровне находится его квалификация. Эти и другие знания помогут ему скорректировать его дальнейшие действия, чтобы быть наиболее конкурентоспособным активом организации.

Мотивационные цели – главным образом состоят в том, чтобы сформировать как внутреннюю, так и внешнюю мотивацию сотрудника. Если деловая оценка объективна, то она автоматически должна включать в себя такой важный пункт, как мотивация работников, поскольку именно мотивация дает стимул быть более эффективным и стремиться к профессиональному развитию.

Проведенный мной анализ позволил выделить некоторые группы задач системы управления предприятием и соответствующих управленческих решений, которые базируются на деловой оценке персонала:

Изначальный подбор персонала

Улучшение наиболее эффективного использования труда персонала

Обеспечение сотрудника всей необходимой внутрифирменной документацией

Улучшение структуры самого аппарата управления

Возможность на повышение квалификации и карьерного роста.

ГЛАВА 2. ПРИМЕНЕНИЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНЕ

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Баклажан — ресторан грузинской кухни с панорамным видом на Кутузовский проспект. Слово «благородный» как нельзя лучше характеризует интерьер заведения: стильная мебель, хрустальные люстры, бронзовые элементы декора и лепнина. Помимо фирменных блюд с мангала и печи, учитывая тренды Москвы, в меню добавлены блюда европейской и японской кухни. Приятным дополнением к трапезе станет ароматный паровой коктейль. А для особых торжеств есть vip комната на 15-18 человек.

О вкусах не спорят, но «Баклажан» готов бросить вызов самым продвинутым ресторанам столицы, ведь в его распоряжении самые свежие и диковинные продукты, которые под опытной рукой мастера превращаются в истинные шедевры кулинарного искусства. Вы посмотрите, только одни лишь названия навевают мысль о том, что в этом месте работают ювелиры.

Креативный и оригинальный ресторан «Баклажан» предлагает вам попробовать самые вкусные, изысканные и модные алкогольные напитки на любой вкус – барное меню представлено как изысканными коктейлями, так и модными напитками. Здесь вы отыщете напитки на любой, самый утонченный вкус, ведь в меню их более 200 видов.

2.2. Методы оценки персонала ресторана «Баклажан»

Анализ структуры и численности персонала ресторана «Баклажан» выполнен в таблице 1.

Таблица 1 - Анализ структуры и численности персонала ресторана «Баклажан»

	2016	2017	2018	Отклонение 2018/2016	
Категории персонала	чел. %	чел. %	чел. %	чел.	%

Персонал управления	31	14,8	31	14,7	33	15,3	2	106,5
Специалисты	148	70,8	150	71,1	151	70,2	1	100,7
Вспомогательный персонал	30	14,4	30	14,2	31	14,4	1	103,3
ИТОГО	209	100,0	211	100,0	215	100,0	4	101,9

Из таблицы 1 видно, что в анализируемом периоде фактическая численность работающих увеличилась на 4 человека.

Изменилась структура работающих – увеличилась доля персонала управления на 6,5%, в то же время увеличилась доля специалистов (0,7%), а доля вспомогательного персонала увеличилась (1,9%). На протяжении исследуемого периода наибольшую численность имеет категория «специалисты». Соотношение категорий персонала меняется незначительно.

Анализ движения персонала ресторана «Баклажан» представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ движения персонала ресторана «Баклажан»

Показатели	2016	2017	2018	Отклонение 2018/2016
Среднесписочная численность, чел.	209	211	215	4,0
Принято, чел.	17	16	15	-1,0
Уволено, чел.	15	12	9	-3,0
в т. ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	12	10	7	-3,0

Коэффициенты:

- общего оборота, %	15,3	13,3	11,2	-2,1
- оборота по приему, %	8,1	7,6	7,0	-0,6
- оборота по увольнению, %	7,2	5,7	4,2	-1,5
- текучести, %	5,7	4,7	3,3	-1,5

Уменьшение коэффициента общего оборота может быть следствием улучшения условий труда.

Положительной тенденцией является уменьшение коэффициента текучести на 2,4% по сравнению с 2016 годом.

В таблице 3 представлен состав персонала по уровню образования.

Таблица 3 - Состав персонала ресторана «Баклажан»

Образование	2016		2017		2018		Динамика, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2018/2017	2018/2016
среднее	30	14,4	30	14,2	31	14,4	103,3	103,3
н/высшее	13	6,2	13	6,2	15	7,0	115,4	115,4
высшее	166	79,4	168	79,6	169	78,6	100,6	101,8
ИТОГО	209	100,0	211	100,0	215	100,0	101,9	102,9

Исходя из данных таблицы 3 видно, что значительная часть работников имеет высшее образование (78,6%). Это обусловлено спецификой работы учреждения.

Высшее образование имеют руководители и специалисты. Количество работников с неполным высшим образованием практически не изменяется, а с высшим растет, потому что работники заканчивают высшие учебные заведения, остаются работать в ресторане «Баклажан» отношениям», тем самым повышается количество персонала с высшим образованием.

Средний возраст работников по категориям персонала представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Средний возраст работников ресторана «Баклажан»

Категории персонала	Абс.			Отн. (%-100)			
	2016	2017	2018	2018/2016	2018/2017	2018/2016	2018/2017
Средний возраст работников (лет)	43,0	42,7	42,0	-0,3	-0,7	-0,3	-1,6
Служащие	43,6	41,6	42,6	-2	1	-4,6	2,4
Специалисты	40,9	40,5	40,7	-0,4	0,2	-1,0	0,5
Руководители	46,1	45,7	45,4	-0,4	-0,3	-0,9	-0,7

Средний возраст персонала имеет тенденцию к снижению. В 2018 году средний возраст снизился на 1,6% по сравнению с 2017 годом (или на 0,7 лет). В 2017 году средний возраст снизился на 0,7% по сравнению с 2016 годом (или на 0,3 года). Таким образом, в 2018 году средний возраст снизился по сравнению с 2016 годом на 1 год (или 2,3%). Это является положительной тенденцией, т.к. происходит омоложение коллектива.

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением ресторана «Баклажан». Распределение обязанностей между работниками подразделения производится главным специалистом по кадрам. Для выполнения функций и

реализации прав, предусмотренных положением об отделе, отдел кадров взаимодействует (таблица 5):

Таблица 5 - Взаимодействие Отдела кадров ресторана «Баклажан»

Подразделение	Предоставление информации или документов	Получение информации или документов
Все структурные подразделения		Заявки на подбор персонала
Все структурные подразделения	Копии приказов о приеме, перемещении и увольнении	
	График отпусков	
	Решения аттестационной комиссии	
	Сообщение о выходе нового сотрудника	
	Учет рабочего времени сотрудников	
		Отчеты по прохождению сотрудниками испытательного срока
Директор	Результаты аттестации сотрудников.	

Бухгалтерия, руководство	Информация о новом сотруднике
Руководство	Отчеты о работе отдела за месяц, квартал. План работы на месяц
Бухгалтерия	Условия по оплате труда сотрудников на испытательном сроке.

Для хранения и обработки документов в ресторане «Баклажан» используются средства Microsoft Office, которые включают:

- текстовый редактор Word;
- электронные таблицы Excel;
- пакет презентаций Power Point;
- планировщика личного времени Schedule+;
- программу электронной почты Microsoft Mail;
- программу работы с документами Microsoft Office Binder и др.

В организационном плане HR-служба должна заниматься обеспечением нормальной трудовой деятельности работников всех структурных подразделений компании.

2.3.Рекомендации по совершенствованию оценки персонала

Кадровые ресурсы (HR) консалтинг, также известный как HRM консалтинг, охватывает консультативную и имплементационную деятельность, связанную с управлением человеческого капитала организации и HR функции. Спектр услуг варьируется от общей работы над стратегией развития человеческого капитала до разработки и внедрения системы компенсаций и льгот до трансформации кадровой функции.

Рынок HR-консалтинга на рынке человеческих ресурсов консалтинговых услуг оценивается в \$31 млрд., что составляет примерно 10% от общего глобального консалтингового рынка, что делает его самым маленьким из шести основных отраслей промышленности. В кризисные годы кадровый консалтинг был одним из главных жертв в рамках консалтинга рецессии индустрии – по мнению аналитиков, расходы на кадровый консалтинг сократились на 10% и более в зрелых географических регионах.

Начиная с 2011 года, уровень роста на рынке был восстановлен, а выручка HR-консалтинговых услуг выросла примерно на 1 млрд долларов в год. Ежегодные проценты роста варьируются от 3,6% до 4,5%, причем последние годы показывают более высокие показатели.

В ближайшие годы прогнозируется, что расходы на консультантов по кадрам будут продолжать расти на фоне крупных мегатенденций в области человеческого капитала, таких как стареющая рабочая сила, продолжающееся несоответствие на рынке труда, растущее влияние разнообразия /включения и необходимость приведения потенциала сотрудников в соответствие с навыками 21-го века.

HR-консалтинговых услуг на рынке кадрового консалтинга состоит из восьми основных дисциплин: человеческий капитал - стратегия, компенсации и льготы, организационное изменение, кадровой службой, управление талантами, HR-аналитики, специалисты по обучению и развитию, HR технологии.

Стратегия человеческого капитала включает в себя различные стратегические работы в области HR, такие как определение корпоративной культуры, организация дизайна, создание стратегии людей, которая поддерживает ключевые столпы в бизнесе, а также разработки стратегий, связанных с HR в области, среди других разнообразия, набора и управления талантами.

Организационные изменения включают в себя изменение людей, направленное на успешное руководство и внедрение изменений в организационную структуру, способы работы или культурные изменения внутри предприятия. Управление изменениями стоит в центре сферы услуг, охватывая консультативную экспертизу к инструментам и вмешательствам, с выравниванием руководства, управлением заинтересованных сторон, интервенциями изменения и культурным управлением основные предложения. Службы организационных изменений могут продаваться как отдельные предложения консультантами, однако, как правило, они объединяются в более крупные функциональные преобразования, чтобы защитить

людей от изменений. В области кадровых функций основное внимание уделяется всем мероприятиям, связанным с улучшением функционирования департамента людских ресурсов. Предложения варьируются от разработки и реализации модели операционной или кадровой доставки HR - цели до внедрения HR-систем и технологий или других преобразований HR, которые повышают процессы и организационную эффективность.

Управление кадрами включает в себя все виды деятельности, необходимые для набора, удержания и развития талантов, а также наличие правильной структуры и процессов для обеспечения оптимальной работы специалистов. Ключевые предложения включают в себя стратегическое Кадровое планирование-науку, чтобы предвидеть текущие и будущие потребности в человеческом капитале путем сопоставления бизнес-целей с данными о кадрах-набор и удержание, эффективность трудовых ресурсов и управление эффективностью. Благодаря росту данных и новых технологий, HR аналитик превратилась в полноценную сферу обслуживания в рамках HR-консалтинга. HR аналитик фокусируется на применении аналитических процессов к спектру человеческого капитала, с основной целью добавления идей и ценности для HR деятельности.

Служба обучения и развития, также именуемая "обучение и развитие", занимается деятельностью, направленной на повышение эффективности деятельности отдельных лиц и групп. Сфера охвата варьируется от организационного развития и развития компетентности в рамках руководства, департаментов и функций для поддержки потребностей в обучении и образовании отдельных лиц. Обучение и развитие также включает в себя мягкую сторону развития, такую как коучинг и наставничество, а также технологическую сторону обучения, такую как разработка и внедрение систем управления обучением. Наконец, HR-технология-это область, которая специализируется на всех системах и инструментах, используемых в отделе HR, включая большие ERP-модули SAP, Oracle или Microsoft, и больше нишевых решений на функциональную область.

Консультанты в области человеческих ресурсов, как правило, нанимает трех типов клиентов.

Во - первых, HR-консультанты поддерживают HR-директоров и менеджеров клиентских организаций с улучшением производительности HR-функции-примеры включают внедрение модели доставки HR-бизнес-партнеров, перепроектирование HR-процессов или внедрение системы HRIS.

Во-вторых, HR-консультанты нанимаются клиентами-бизнес, HR или советы по работе-для поддержки более широких вопросов человеческого капитала. Это может варьироваться от предоставления кадровой поддержки по программам слияний и поглощений до управления культурными преобразованиями или разработки новой стратегии управления талантами для критически важных бизнес-функций. Наконец, консультанты по кадрам, как правило, укомплектованы на больших преобразованиях, чтобы гарантировать, что необходимые люди и опыт в области человеческого капитала находятся на борту, дополняя традиционные "жесткие" функциональные навыки, которые уже являются частью проекта. В этом случае клиент часто является внутренним консультационным отделом, который возглавляет доставку взаимодействия. Например: программа трансформации финансов в клиенте будет осуществляться под руководством финансовой службы, которая впоследствии обратится к консультантам по человеческому капиталу с просьбой возглавить такие области, как согласование руководства, Управление изменениями, обучение и коммуникация.

Кадровый консалтинг компаний, аналитиков обычно различают три типа кадровой фирм: крупные глобальные игроки, которые специализируются в области людских ресурсов, универсалом консалтинговых фирм, которые имеют отдельные HR-консалтинга группы и нишевых игроков, которые сосредоточены на определенной дисциплине или рынок.

Лидерами по использованию услуги кадрового консалтинга являются IT-компании (11%), компании по производству и продаже продуктов питания, алкоголя и пива (9,5%), компании из сферы строительства и ремонта (9,2%), а также в области промышленной и бытовой упаковки (5,3%). На последнем месте — лесная промышленность, агропром, полиграфия, юриспруденция. На их долю приходится всего 0,7% от общего числа компаний, заказывающих HR-консалтинг.

Кадровый консалтинг организации решает следующие задачи.

Разработка и оптимизация в компании отдельных процедур по управлению кадрами.

Повышение эффективности работы действующей службы управления персоналом.

Организация деятельности службы по работе с персоналом с нуля.

Для решения этих задач в ходе кадрового консалтинга проводят: анализ текущего состояния и кадрового потенциала компании; анализ должностных функций и

организационно-кадровой структуры; анализ действующего кадрового менеджмента и его мотивации; оптимизацию технологии управления и деятельности персонала.

На практике кадровые консультанты используют десятки разнообразных методов, но, по оценкам самих же консультантов, наиболее эффективными и популярными являются четыре:

Коучинг. Суть этого метода кадрового консалтинга — в экспертном обучении специалистов с целью совершенствования их профессиональных, деловых и личностных качеств. При этом коуч (тренер) не дает готовых инструкций или рекомендаций по выполнению заданий, его цель — поставить обучаемого в такие условия, чтобы тот самостоятельно нашел максимально эффективные пути решения задачи.

Нейролингвистическое программирование. Эффективная технология воздействия на человека через моделирование его ощущений, переживаний и настроений. Выполнять такой вид консалтинга может только дипломированный специалист.

Моделирование структуры бизнес-процессов компании. Актуальный метод при перестройке системы управления или других структурных изменениях. Консультант разрабатывает модель будущих преобразований, оптимизируя систему работы с персоналом и формулируя новые требования к нему.

Метод социальных исследований. Наиболее понятный и простой в исполнении. Консультант проводит беседы, опросы, анкетирование сотрудников компании с целью выяснения принципов, которыми те руководствуются при выполнении профессиональных задач, уровнем их мотивации, готовностью изменить стиль работы.

Кадровый консалтинг проводится в два основных этапа.

Аналитический. Он начинается с определения темы и задач консультирования. На этом этапе консультант анализирует предысторию событий, то есть то, что привело компанию к необходимости обратиться за консультацией. Кроме того, он собирает дополнительную информацию о кадровых процессах в компании, диагностирует ситуацию и определяет программу кадрового консультирования.

Программирующий. Цель этапа — активизация работников компании для достижения желаемых результатов. Для этого необходимо создать три среды:

развивающую, для формирования искусственного процесса в компании, направленного на обучение работников способам решения проблем; поддерживающую, в виде условий для успешного протекания процессов; закрепляющую — переход смоделированного процесса в саморегулируемый.

Что дает проведение кадрового консалтинга компании?

Экономия времени руководителя и ключевых сотрудников на подбор персонала.

Оптимизацию общих издержек и затрат на ФОТ.

Независимую оценку системы управления кадровыми ресурсами.

Повышение производительности труда.

Поддержание нормального психологического климата в коллективе.

Ведение кадрового делопроизводства в любой организации обусловлено требованием законодательства и различной ценностью кадровой информации. Сроки хранения документов по номенклатуре дел определяет архивное законодательство.

Трудовой кодекс РФ, статьи 230, 230.1 Закон «Об архивном деле в РФ» от 22.10.2004 № 125-ФЗ, который обязывает сохранять определенную документацию в течение сроков, установленных в нормативных актах. Приказ Минкультуры «Об утверждении перечня типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков хранения» от 25.08.2010 № 558 (далее — Перечень), определяющий обязательства для всех организаций по срокам хранения документации, включая бухгалтерскую, налоговую и кадровую.

«Основные Правила работы архивов организаций», одобренные решением Коллегии Росархива от 06.02.2002 (носят методический и информативный характер). Не стоит забывать, о том, что нормативные акты носят рекомендательный характер. Следует обратить внимание на последние изменения в федеральном законодательстве, внесенные в марте 2016 года в статью 22.1 закона 125-ФЗ, которые устанавливают новые сроки хранения номенклатуры дел в организации - в частности, для приказов по личному составу, созданных после 2003 года, вместо периода 75 лет указан новый срок - 50 лет [13, с. 48].

Следует обратить внимание на возникшую в связи с этими изменениями коллизию. Согласно ст. 3 указанного выше Закона, абсолютно вся информация по личному составу относится к архивным документам, отражающим трудовые отношения работника с работодателем. Тем не менее, в Перечень, утвержденный приказом № 558, новые изменения не попали. В связи с этим возникли разногласия. По мнению одних экспертов, срок хранения меняется с 75 до 50 только для документов по номенклатуре дел с установленным периодом хранения 75 лет. По мнению других – новые сроки распространяются на весь архив. При возникновении споров рекомендуем руководствоваться Федеральным законом от 22.10.2004 N 125-ФЗ "Об архивном деле в Российской Федерации", т.к. он будет иметь большую юридическую силу.

Работник, ответственный за ведение кадрового делопроизводства и хранение информации, назначается приказом руководителя организации, его функциональные обязанности закрепляются в должностной инструкции. Кадровая информация формируется в дела в соответствии с утвержденной номенклатурой. Под формированием дел следует понимать группировку исполненных документов в дела (папки) в соответствии с номенклатурой дел.

Ниже приведен порядок формирования дел

1. На обложке дела необходимо обозначить следующие реквизиты: наименование организации (в полном виде) наименование структурного подразделения (в полном виде) номер дела (в соответствии с номенклатурой) заголовок дела срок хранения документов по номенклатуре
2. В дело подшиваются: только оформленные и исполненные документы один подлинный экземпляр, за исключением нескольких случаев изданные в одном календарном году

Внутри дела бумаги подшиваются в порядке по номерам и датам, при превышении 250 листов или объема (4 см) документ делится на тома. В крупных организациях издается большое количество приказов, как правило, их подшивают в разные дела (например, приказы о предоставлении отпуска по уходу за ребенком, приказы о предоставлении отпуска без содержания и т.д.) [15, с. 68].

Документы с постоянным сроком хранятся в коммерческих организациях до их ликвидации. А вот в государственных и муниципальных организациях документацию комплектуют в установленном порядке для передачи в архив. Необходимо учесть особую роль экспертной комиссии при установлении сроков

хранения дел в кадровой службе. В схеме 1 можно увидеть задачи, решаемые вышеуказанным органом. Положение о работе такой комиссии, как правило, разрабатывается на основе приказа Росархива от 19 января 1995 года № 2 «Об утверждении примерного положения о постоянно действующей экспертной комиссии учреждения, организации, предприятия». При установлении сроков в графе 4 номенклатуры дел ставится отметка: по данным протокола (ЭК), если таковой не имеется - приказ руководителя организации; «до минования надобности» или «до замены новыми», т.е. срок хранения устанавливается организацией самостоятельно (не менее 1 года).

Срок хранения документов по номенклатуре дел начинается с 1 января следующего календарного года. Дела с истекшими сроками хранения готовятся к уничтожению.

Уменьшать сроки хранения, заявленные в перечнях или нормативных актах, недопустимо. Если два нормативных акта устанавливают разный срок хранения для одного и того же типа информации, выбор лучше сделать в пользу большего срока.

В ст. 13.20, 13.25, 19.5, 19.6, 19.7 КоАП РФ предусмотрена различная административная и гражданско-правовая ответственность за нарушения, связанные с хранением документации - в виде предупреждения, наложения штрафа, дисквалификации.

Дела об административных правонарушениях в области архивного законодательства рассматриваются в гражданском судопроизводстве. По большей части в настоящее время контроль направлен на выявление существующих нарушений. Проверяющие ориентируются на Правила организации хранения Минкультуры РФ 2007 года: несмотря на то, что нормативный акт является несколько устаревшим, новый не разработан. В настоящее время используются минимальные штрафы в соответствии со ст. 13.20, но не стоит этому радоваться, так как они применяются в основном к государственным и муниципальным архивам [13, с. 74].

А вот по отношению к коммерческим организациям задействована ст. 13.25, в которой штрафы на порядок выше и достигают размеров до 300 000 рублей.

Сложно организовать хранение больших объемов физических записей, и еще труднее, когда из этого большого объема бумаг необходимо извлечь запись. Без использования эффективной системы управления документами совершенно точно,

что управление документами будет подвержено ошибкам человека. Некоторые исследования показали, что использование электронного управления документами дает ряд преимуществ, благодаря которым обеспечивается эффективное управление и повышение качества работы предприятия в целом. Одним из существенных преимуществ наличия такой системы является простота поиска информации. Ведь даже предприятие малого бизнеса имеет много контрактных договоров или связанных с закупками и продажами документов, которыми необходимо управлять. Большинство из них являются физическими документами, которые в настоящее время хранятся в архивных папках. Из-за этого часто возникает нехватка места для их хранения. В связи с этим более старые файлы должны быть отправлены во внешнее хранилище или утилизированы, что создает дополнительную излишнюю работу. Такие документы не всегда легко отслеживать и их трудно найти, особенно если их отправить во внешнее хранилище. С каждым годом документов становится все больше и ими сложнее управлять. Обычно для управления определенными документами назначается ответственное лицо [14, с. 78].

Как только это лицо покидает компанию или переходит на другую должность, возникает проблема, что новому сотруднику трудно найти документы, которыми управляет предыдущий человек. Проблема, с которой приходится сталкиваться, связана с трудностью получения документов, если они были неверно размещены или отправлены во внешнее хранилище. Кроме того, управление физическими документами является сложной задачей и, безусловно, подвержено ошибкам человека. Всегда существует риск того, что документы могут быть неправильно заполнены или даже потеряны.

Большинство проблем возникают, когда мы имеем дело с традиционными бумажными документами. Проблема в координации управления цепочками жизненного цикла документов происходит из-за искажения информации, а также задержек с получением информации. Большая часть системы управления документами, будь то физическая или электронная, должна соответствовать ряду критериев. В соответствии со стандартом ISO Records Management Standard 15489 существуют три основные характеристики для записей, которые управляются системой ведения документации. Этими тремя характеристиками являются:

a) Аутентичность

b) Надежность

с) Целостность [11, с. 47].

Аутентичность или подлинность относится к способности доказать, что соответствующий документ остается точным, надежным и целостным с течением времени. Надежность, связанная с аутентичностью, является тем, насколько запись может быть точно сохранена. Надежные документы должны гарантировать качество представления о любой задокументированной в них информации без искажения, изменения или как-либо другой порчи с течением времени.

Моделирование бизнес-процессов важно для обеспечения соответствия проекта потребностям предприятия. Целью этого процесса моделирования является выявление зависимостей между процессами, их поведением, а также функцией каждого процесса. Проблема, возникающая из этого сценария, заключается в том, что как модель бизнес-процесса, так и модель данных необходимо интегрировать в некоторый момент процесса работы системы, а описанное и фактическое состояние не всегда соответствуют.

При изучении моделей данных и моделей процессов следует учитывать жизненный цикл записей. Правильный жизненный цикл записей – это перспектива, которая принесет наибольшую пользу организации. В нем представлена методология, которую люди могут использовать для обработки документов в своей организации. На рис. 3 показан жизненный цикл записей или жизненный цикл документа на предприятии.

Используя жизненный цикл записей, можно надлежащим образом определить, каким образом организация должна управлять и систематизировать свои документы, улучшить ли используемую систему или построить совершенно новую. Наличие системы электронного документооборота (СЭД) свидетельствует о внедрении технологий в бизнес организации. Для предприятий, в том числе и малого бизнеса, важны открытость и прозрачность хранящейся информации. Технология электронного документооборота, такая как СЭД, позволит сотрудникам предприятия открывать доступ ко всей оптимально расположенной информации в соответствии с их уровнями доступа пользователей.

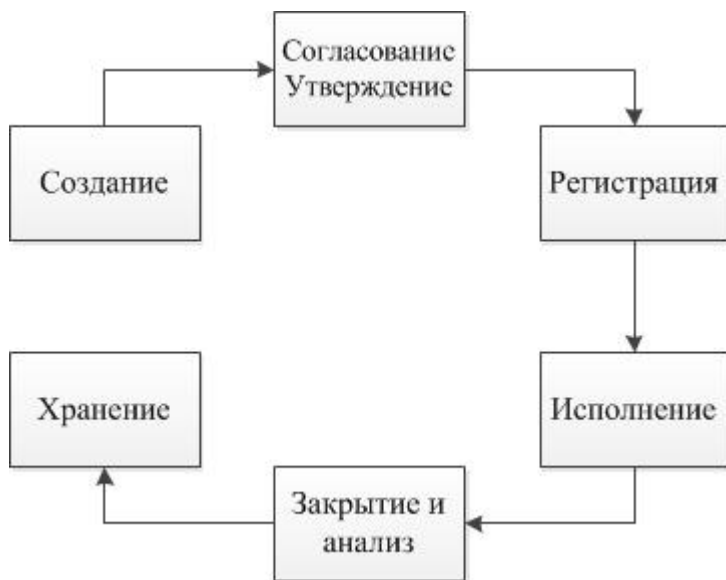


Рисунок 1. - Жизненный цикл документа на предприятии [10, с. 69]

Эта система должна облегчить процесс передачи знаний от одного пользователя другому. Что, безусловно, повысит возможности сотрудничества между пользователями системы, улучшит работу персонала, поскольку работает с управлением информацией. В случае, если сотрудники предприятия должны его покинуть, новые сотрудники могут легко отслеживать все необходимые документы и действия с ними через систему. Новые пользователи не будут вынуждены полагаться на уезжающих сотрудников, для получения необходимой информации. Плюсом в этом случае является то, что управление информацией в данном случае менее зависимо от людей, что также говорит о том, что оно может быть менее склонным к человеческой ошибке, а, следовательно, и более надежно.

И хотя СЭД может сильно помочь бизнес-организации, проблемы физического документооборота не отчуждаются от нее. Все проблемы, возникающие при управлении физическими бумажными документами, также присутствуют в управлении электронными документами. Проблемы, связанные с индексацией и организацией документов, считаются уникальными для электронных систем теми, кто изучает документацию. Но это не совсем так. Такие проблемы уже давно присутствуют в системах физического документооборота. Неправильная структура и внедрение СЭД может создать проблемы и поставить под вопрос ее необходимость. К числу рисков и последствий отсутствия эффективной и правильно структурированной СЭД относятся:

а) неполные и плохо организованные бумажные документы

- b) электронные записи, еще не завершенные или не организованные должным образом
- c) аутентичный запас данных, который трудно распознать, поскольку возникает избыточность из-за дублирования электронных записей
- d) без ограничений для хранения документов требуется еще большая емкость хранилища
- e) отсутствие обзора и информации о том, как найти нужную запись или документ
- f) процессы архивации не выполняются .

Еще один вопрос, который следует учесть при разработке СЭД – это скорость принятия решения конечным пользователем. Удобная для пользователя система может быть одним из факторов, которые могут способствовать повышению скорости принятия решения пользователей. Коэффициент успеха пользователя – это фактор успеха СЭД. А не технологический аспект.

Рабочий процесс организации: основное внимание в предлагаемой СЭД должно быть обращено на то, чтобы облегчить хранение и извлечение документов из базы данных, которые связаны с процессами заключения контракта между организацией и ее поставщиками/поставщиками. Если вводить упрощенную форму, то на предприятии существует приблизительно четыре процесса: подготовка тендерного плана, принятие и утверждение заявок, оценка предложений и ведение договоров.

В технологическом процессе предприятия описываются все основные этапы создания контракта, который должен быть интегрирован в EDMS.

Большое внимание уделяется оптимизации процессов, которые система управления документами будет внедрять, и фактическим бизнес-процессам создания типичного контракта, который организация делает на регулярной основе.

СЭД – определенно стоящее решение, принятое на этом конкретной предприятии. Кроме того, чтобы облегчить поиск документов, СЭД обеспечивает безопасное место для хранения документов по сравнению с традиционной системой подачи заявок.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время в России спрос на кадровый консалтинг постоянно растет, все больше фирм предлагает услуги такого рода. В такой ситуации очень важно правильно выбрать своего будущего консультанта.

При выборе аудитора или консалтера нужно четко сформулировать базовые требования, которым он должен соответствовать. Основной, ключевой критерий — это опыт работы. Желательно, чтобы специалист имел за плечами минимум два-три года самостоятельной деятельности. Второе обязательное требование — наличие высшего образования, желательно гуманитарного или психологического. Кадровому аудитору обязательно нужно владеть знаниями по кадровому делопроизводству и нормативной базе. Кроме того, важными личностными качествами консультанта являются развитая интуиция, способность выявлять и анализировать нужную информацию, организованность и коммуникативность.

Последнее требование весьма актуально, поскольку в процессе консультирования специалисту придется большую часть времени общаться с клиентом, вести переговоры, тренинги и семинары. Кадровый консалтинг и аудит можно заказать у независимого консультанта, а можно обратиться в специализированную компанию.

Независимые консультанты — это практически фрилансеры, сотрудничество с ними обойдется дешевле, чем со специализированными компаниями, но в этом случае нет никакой гарантии в качестве оказываемой услуги.

Квалифицированных специалистов подобного рода на рынке немного, хотя в интернете можно найти десятки объявлений об оказании услуги кадрового консалтинга частными консультантами. Следует учитывать, что независимый консультант или аудитор, как правило, ведет сразу несколько проектов и на полноценный и вдумчивый аудит у него может просто не хватить времени. К тому же в этом случае остро встает проблема сохранения конфиденциальности. Специализированные компании, предлагающие услуги кадрового аудита и консалтинга — это кадровые агентства или консалтинговые компании с большим спектром услуг. В этом случае заказчик может быть спокоен как за их качество, так и за сохранение информации, поскольку он защищен не только договором, но и деловой репутацией партнера, потеря которой для последнего страшнее любых финансовых санкций. При этом консалтинговые компании имеют некоторые преимущества перед кадровыми агентствами, особенно при проведении кадрового аудита.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева, В.И. Делопроизводство. Требования к документообороту фирмы (на основе ГОСТов РФ) / В.И. Андреева. - М.: Огни, 2012. - 222 с.
2. Андропова, И. Ю. Кадровое делопроизводство. Документация / И.Ю. Андропова, Н.Л. Андропова, Н.В. Макарова. - М.: Академия, 2012. - 64 с.
3. Барихин, А. Б. Кадровое делопроизводство / А.Б. Барихин. - М.: Книжный мир, 2015. - 192 с.
4. Басаков, М.И. Делопроизводство и корреспонденция в вопросах и ответах / М.И. Басаков. - М.: Ростов н/Д: Феникс; Издание 4-е, перераб. и доп., 2010. - 320 с.
5. Давыдова, Э.Н. Делопроизводство. Учебно-практическое руководство / Э.Н. Давыдова. - М.: Мн: ТетраСистемс; Издание 9-е, 2014. - 288 с.
6. Захаркина, О. И. Кадровая служба предприятия. Делопроизводство, документооборот и нормативная база / О.И. Захаркина, Д.Е. Гусятникова. - М.: Омега-Л, 2012. - 264 с.
7. Кадровое делопроизводство. - М.: Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2014. - 534 с.
8. Кузнецова Документы и делопроизводство / Кузнецова, Т.В. и. - М.: Машиностроение, 2010. - 271 с.
9. Кузнецова, Т.В. Бухгалтерское делопроизводство / Т.В. Кузнецова. - М.: Гостехиздат, 2012. - 288 с.
10. Кузнецова, Т.В. Делопроизводство (документационное обеспечение управления) / Т.В. Кузнецова. - М.: Наука, 2011. - 200 с.
11. Кузнецова, Т.В. Делопроизводство и техническая документация / Т.В. Кузнецова, Е.А. Степанов, Н.Г. Филиппов. - М.: Мир, 2013. - 159 с.
12. Кузнецова, Т.В. Делопроизводство. Организация и технологии документационного обеспечения управления / Т.В. Кузнецова, Л.В. Санкина, Т.А. Быкова, и др.. - М.: СПб. [и др.] : Питер, 2010. - 359 с.
13. Кузнецова, Т.В. Кадровое делопроизводство / Т.В. Кузнецова, С.Л. Кузнецов. - М.: Наука, 2010. - 400 с.
14. Куприянова, Г.И. Кадровое делопроизводство на компьютере / Г.И. Куприянова. - М.: Машиностроение, 2010. - 256 с.
15. Леонов, Василий Кадровое делопроизводство на компьютере (+ CD-ROM) / Василий Леонов. - М.: Эксмо, 2011. - 368 с.

16. Лившиц, С.Б. Кадровая служба / С.Б. Лившиц, Н.С. Назаров, В.Ф. Суров. - М.: Огни, 2014. - 124 с.
17. Ловчева, М. В. Делопроизводство в кадровой службе / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
18. Михайлов, Ю. М. Журналы, используемые в кадровом делопроизводстве. Формы и правила ведения / Ю.М. Михайлов. - М.: Альфа-пресс, 2011. - 120 с.
19. Михайлов, Ю. М. Кадровое делопроизводство. Как правильно и быстро оформить важнейшие документы по персоналу / Ю.М. Михайлов. - М.: Альфа-пресс, 2014. - 224 с.
20. Непогода, А.П. Делопроизводство организации. Подготовка, оформление и ведение документации / А.П. Непогода, П.А. Семченко. - М.: Омега-Л, 2014. - 480 с.
21. Новоселов, В.И. Делопроизводство в государственном аппарате / В.И. Новоселов, А.Н. Сокова. - М.: Наука, 2013. - 248 с.
22. Пшенко, А.В. Делопроизводство. Документальное обеспечение работы офиса / А.В. Пшенко. - М.: СИНТЕГ, 2014. - 176 с.
23. Пшенко, А.В. Документационное обеспечение управления (Делопроизводство): Учебное пособие / А.В. Пшенко. - М.: Высшая школа, 2015. - 256 с.
24. Сагиян, С. Делопроизводство на компьютере / С. Сагиян. - М.: СПб: Питер, 2013. - 256 с.
25. Стенюков, М.В. Документы. Делопроизводство / М.В. Стенюков. - М.: ИЛ, 2014. - 144 с.
26. Стенюков, М.В. Документы. Делопроизводство / М.В. Стенюков. - М.: Москва; Издание 8-е, перераб. и доп., 2011. - 159 с.
27. Тихомиров, М. Ю. Документы в кадровом делопроизводстве / М.Ю. Тихомиров, Л.В. Тихомирова. - М.: Издание Тихомирова М. Ю., 2015. - 192 с.
28. Тихомирова, Л. В. Кадровое делопроизводство. Образцы правовых документов / Л.В. Тихомирова, М.Ю. Тихомиров. - М.: Издание Тихомирова М. Ю., 2015. - 192 с.
29. Тихомирова, Л. Документы в кадровом делопроизводстве / Л. Тихомирова, Михаил Тихомиров. - М.: Издание Тихомирова М. Ю., 2013. - 192 с.