

Гриднев А. А.

*аспирант кафедры «Экономика и управление в социальной сфере»,
Академия труда и социальных отношений*

Ананченкова П. И.

*кандидат экономических наук, профессор кафедры
«Экономика и управление в социальной сфере»,
Академия труда и социальных отношений*

Кадровый консалтинг для малого бизнеса: основные услуги и виды деятельности

В статье представлены направления кадрового консалтинга для предприятий малого бизнеса. Выделены основные виды услуг, предоставляемых компанией-консультантом заказчику в рамках кадрового консалтинга.

Ключевые слова: консалтинг, малый бизнес, кадры, услуги.

Personnel consulting for small business: main services and kinds of activity

The directions of personnel consulting are presented in article for small business enterprises. Main types of the services provided by the company consultant to the customer within personnel consulting are allocated.

Keywords: consulting, small business, staff, services.

Процессы реформ, происходящие в современной экономике России дали толчок к развитию различных форм предпринимательской деятельности, в том числе — к развитию предприятий малого бизнеса, который является «...эффективной формой функционирования хозяйствующих субъектов, не обладающих крупными капиталами, но владеющих навыками предпринимательства. В развитых странах малый бизнес составляет фундамент экономических отношений, позволяющих успешно функционировать существующим крупным предприятиям, создающим питательную среду, из которой могут вырасти средние и крупные организации»¹.

¹ Кулапина Г.М. Развитие консалтинговых услуг для малого и среднего бизнеса// Дисс. ... к.э.н. — Самара, 2005. С. 4.

Эффективность малого предпринимательства зачастую снижается за счет низкого уровня управленческих компетенций руководителей малых предприятий, их неспособности принимать верные решения по широкому спектру проблем, встающих в процессе предпринимательской деятельности. В данной ситуации помочь решить те, или иные проблемы ведения бизнеса может профессиональный взгляд со стороны — услуги в сфере консалтинга.

Существуют различные определения понятия консалтинга. Так, в частности, Фриц Стееле определяет консалтинг следующим образом: «Под процессом консультирования понимают любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задач, но помогает тем, кто ответственен за это»². А Рапопорт В.Ш. дает следующее определение: «Разновидность экспертной помощи руководителям организации в деле решения задач перестройки управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях».

Совокупность консалтинговых услуг для малого бизнеса представлена широким перечнем узконаправленных консультационных процессов: управленческий консалтинг, финансовый консалтинг, технико-экономический, коммуникационный и т.д. Свое место среди них занимает и кадровый консалтинг, или кадровое консультирование.

Кадровое консультирование (кадровый консалтинг) — это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса. Как отмечает Вострин Е.В., «по сути, кадровый консалтинг — это некая система диагностики. Система по коррекции организационной структуры, культуры предприятия, оптимизация социально-психологического климата. Все эти мероприятия, которые и предусматривает кадровый консалтинг приводят к увеличению производственных показателей»³.

1. Кадровый аудит

Аудит кадровых документов как самостоятельную услугу в рамках кадрового консалтинга имеет смысл заказывать в нескольких случаях:

1. В случае, если новый руководитель кадровой службы принимает дела. Кадровый аудит позволит при этом понять, насколько гра-

² Цит. по: Петров А.Н., Демидова Л.Г. и др. Индикативное планирование. Теория и пути совершенствования. СПб.: Знание, 2000. С. 12.

³ Вострин Е.В. Кадровый консалтинг в системе консультационных услуг // Материалы II Международной научно-практической конференции «Эффективный бизнес: вчера, сегодня, завтра». Воронеж, 2012. С. 49.

мотно и качественно велся аудит кадрового делопроизводства компании до этого момента, что нужно исправить и на какие участки кадровой работы необходимо обратить особое внимание.

2. В случае, если в компании сменялись сотрудники кадровой службы, или кадровое делопроизводство вел «в нагрузку» бухгалтер или секретарь, и есть необходимость в понимании того, что в случае проверки инспекции по труду предприятие не понесет значительных потерь.

Здесь же следует отметить, что кадровый аудит компании, как правило, является обязательным этапом работы консалтингового агентства с любым новым клиентом: прежде, чем принимать новую компанию на обслуживание, и клиент, и исполнитель должны четко понимать, в каком состоянии нахотится кадровый учет в компании заказчика. В рамках кадрового аудита консалтинговая компания проводит проверку наличия и правильности составления обязательных (Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о защите персональных данных, Положение об оплате труда) и желательных локальных нормативных актов, проверку кадрового делопроизводства; проверку правильности ведения трудовых книжек и вкладышей к ним, наличия и правильности ведения книг учета движения трудовых книжек и бланков трудовых книжек, постановка аудита кадрового учета, восстановление недостающих записей; проверку правильности и полноты оформления трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним, в том числе правильность оформления назначений должностных лиц (Генерального директора / Главного врача), постановку кадрового учета, доработку шаблона трудового договора, проверку наличия и правильности ведения штатных расписаний, графиков отпусков, кадровых приказов и приказов по общей деятельности, имеющих отношение к кадрам, графиков работы, табелей учета рабочего времени, документов-оснований к кадровым приказам (заявления сотрудников, решения учредителей), карточек по форме Т-2, других журналов учета (приказов, больничных, командировочных и др.), иных кадровых документов.

По результатам кадрового аудита составляется справка-отчет, содержащая сведения о результатах проверки и рекомендации по исправлению и восстановлению кадровых документов.

2. Постановка кадрового учета с нуля

Данная услуга интересна новым предприятиям, только начинающим свою работу делопроизводство и документооборот с нуля. Специалисты консалтинговой компании при этом разработают для компании-заказчика полный пакет всей необходимой кадровой документации для ведения и организации кадрового делопроизводства с нуля.

Гораздо удобнее и дешевле с самого начала правильно оформить все кадровые документы и поставить регулярный кадровый учет, чем потом, через несколько лет «разгрести авгиевы конюшни», судорожно готовиться к визиту трудовой инспекции или трудовому спору с сотрудником, тратить драгоценное время и большие деньги на то, чтобы привести все в порядок.

В рамках постановки кадрового учета с нуля консалтинговая компания разрабатывает: обязательные локально-нормативные документы (Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о защите персональных данных, Положение об оплате труда), штатное расписание, штатную расстановку, шаблон трудового договора и дополнительных соглашений к нему, заведем книгу учета движения трудовых книжек и бланков трудовых книжек, журнал учета приема, переводов и увольнений, журнал отпусков, журнал командировок, график отпусков, карточки Т2 на каждого работника.

3. Аутсорсинг кадрового учета

Эта услуга предназначена для небольших предприятий малого бизнеса, у которых нет своего кадровика.

Заклучив с консалтинговой компанией договор на ведение кадрового учета (оно же — кадровое сопровождение, услуги по ведению кадрового делопроизводства, услуги кадрового учета, аутсорсинг кадровых услуг, абонентское обслуживание на полгода или на год), компания-заказчик за сравнительно небольшие деньги получает высокопрофессиональную помощь кадровиков кадрового делопроизводства, работавших в крупных компаниях — лидерах рынка. При этом заказчику нет необходимости заботиться об организации рабочего места, платить аренду, платить социальные налоги на зарплату кадровика и т.д.

Перечень выполняемых консалтинговыми агентствами работ в рамках ведения аутсорсинг кадрового делопроизводства, как правило, представляет собой следующие виды услуг:

I. Ведение кадрового учета и оформление системы регистрации кадровой документации в соответствии с законодательными требованиями: книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним, приходно-расходная книга по учету бланков трудовых книжек и вкладышей к ним, журнал учета приказов по основной деятельности, журнал учета приказов по личному составу, журнал учета отпусков, журнал регистрации командировок.

II. Ведение кадрового учета и оформление кадровой документации и придания им юридической силы.

1. Трудовые книжки: оформление вновь принятых работников, кадровое сопровождение, внесение записей о приеме, ведение кадрового учета, внесение записей о движении работника, внесение записей и выдача трудовой книжки при увольнении, регистрация в книге движения трудовых книжек и вкладышей к ним.

2. Трудовые договоры: оформление трудовых договоров с вновь принятыми работниками, оформление изменений, дополнений к ним (при необходимости), оформление расторжения трудового договора, регистрация трудовых договоров и изменений и дополнений к ним.

3. Штатное расписание: оформление согласованного штатного расписания, внесение изменений (при необходимости).

4. Приказы по основной деятельности: оформление необходимых приказов, регистрация приказов.

5. Приказы по личному составу (прием, перевод, увольнение): оформление текущих приказов, регистрация приказов.

6. Заявления сотрудников (служебные, докладные записки, уведомления): оформление.

7. График отпусков: оформление, текущее заполнение информации по использованию ежегодных оплачиваемых отпусков.

8. Приказы по отпускам: оформление, расчет периода, за который предоставляется отпуск, расчет необходимого и используемого размера отпусков в календарных днях, расчет задолженности по отпускам.

9. Личные карточки Т-2: подсчет общего и непрерывного стажа, ведение воинского учета в карточке Т-2, внесение записей о движении работника, внесение сведений по используемым отпускам.

10. Листки нетрудоспособности: оформление, ведение книги учета листков нетрудоспособности

11. Оформление командировок: издание приказа, оформление командировочного удостоверения, оформление служебного задания, ведение журнала учета командировочных удостоверений.

12. Ведение договоров гражданско-правового характера (ГПХ): оформление и регистрация договоров ГПХ, отслеживание сроков исполнения работ, сбор отчетов, оформление актов, взаимодействие с бухгалтерией.

13. Оформление копий трудовых книжек и справок для сотрудников.

14. Табель учета рабочего времени по форме Т-13.

III. Восстановление кадровой документации.

Восстановление кадровой документации — это, по сути, приведение кадровой документации компании в порядок. Как правило, что

именно требует исправления и восстановления, выясняется в ходе кадрового аудита, предшествующего восстановлению кадровой документации. Масштаб работ в разных случаях разный — где-то количество документов, требующих исправления, минимально, а где-то приходится фактически исправлять всё, поэтому расчет стоимости этой услуги всегда сугубо индивидуален и зависит от результатов кадрового аудита.

Кроме того, малому предприятию, возможно, может понадобиться услуга восстановления кадровых документов после проверки трудовой инспекции — работа сотрудников консалтингового агентства позволяет быстро и правильно устранить ошибки восстановив кадровое делопроизводство, выявленные инспектором ГИТ.

IV. Оптимизация численности персонала

В рамках проектов по оптимизации численности проводится следующее:

- Проясняются цели и задачи оптимизации численности, обсуждаются с заказчиком возможные способы проведения оптимизации и риск, которые необходимо учесть в ходе выполнения проекта.
- Разрабатывается программа оптимизации численности с описанием этапов, сроков и методов проведения оптимизации.
- В зависимости от выбранной программы проводятся ряд мероприятий направленных на формирование списков сокращаемых должностей/ увольняемых сотрудников / списков на перевод в другие подразделения / списков на подбор.
- Готовятся необходимые проекты приказов и шаблоны документов или весь необходимый пакет документации для оптимизации численности сотрудников.
- При необходимости, сотрудники консалтингового агентства участвуют в беседах/переговорах с сотрудниками в случае их перемещения/ увольнения. Для сотрудников, идущих на повышение может быть предложена программа индивидуально-го коучинга (поддержки развития управленческих навыков).

V. Разработка систем оплаты труда.

Разработка системы оплаты труда предполагает следующие этапы:

а) Еще на этапе переговоров определяются рамки проекта: полная разработка системы оплаты труда включает в себя разработку системы окладов (например, грейды), систему материального стимулирования (например, на основе KPI) и систему льгот и гарантий (соцпакет). В каждом конкретном случае может быть разработана как вся система целиком, так и любая ее часть/части — в зависимости от потребностей компании-заказчика.

б) Также проясняются цели и задачи введения новых схем оплаты — ради чего все делается и что для компании-заказчика будет хорошим результатом проекта. На основании полученной информации готовится коммерческое предложение.

с) В начале работ по проекту проводится серия интервью с руководителями и сотрудниками заказчика, а также проводится анализ ряда документов, для того, чтобы собрать информацию, необходимую для разработки новой системы оплаты.

д) На основании полученной информации разрабатываются принципы и модель новой системы оплаты и выносятся на обсуждение с заказчиком. После согласования модели проводится разработка системы оплаты: написание формул расчета премий/ построения грейдов, тестовым расчетам, подготовке проектов положений и т.п.

е) Готовый продукт также выносится на согласование и утверждение заказчика.

ф) В случае необходимости, осуществляется сопровождение внедрения новой системы оплаты — проводится информирование сотрудников, ответы на их вопросы, сопровождаются первые расчеты по новой системе оплаты труда и т.п.

Используемые источники

1. Кулапина Г.М. Развитие консалтинговых услуг для малого и среднего бизнеса// Дисс. ... к.э.н. Самара, 2005.
2. Петров А.Н., Демидова Л.Г. и др. Индикативное планирование. Теория и пути совершенствования. СПб.: Знание, 2000.
3. Вострин Е.В. Кадровый консалтинг в системе консультационных услуг// Материалы II Международной научно-практической конференции «Эффективный бизнес: вчера, сегодня, завтра». Воронеж, 2012.