

Директор по персоналу

Решено: передаем кадровый документооборот на аутсорсинг. На что обратить внимание, что прописать в договоре

Светлана САНАТУЛЛИНА

Директор по персоналу компании «Форум»

Компания постоянно присоединяла к себе другие фирмы, стремительно разрасталась, и нагрузка на HR-службу увеличивалась. Приходилось принимать на работу все новых менеджеров по подбору персонала и инспекторов по кадрам. И все равно их в последнее время снова не хватает. Однако затраты на содержание HR-службы уже очень высоки, принимать новых сотрудников нельзя, гендиректор требует экономить. Директор по персоналу решил передать кадровый учет на аутсорсинг.

Ведь доверить целиком и полностью сторонней компании подбор персонала – более рискованно. Про преимущества аутсорсинга в принципе говорят повсюду: платите только за работу, уменьшаете на эту сумму налогооблагаемую прибыль, **не начисляете страховые взносы на эту сумму**, не думаете об управлении специалистами, которые ведут документооборот для Вас, **не предоставляете и не оборудуете рабочие места для них, не оплачиваете отпуска и больничные**.

Воспользовавшись рекомендациями коллег, HR-директор обратился в несколько юридических и аудиторских фирм и выбрал ту, которой готов доверить кадровый учет своей компании. Надо решить, как оформить свои взаимоотношения с фирмой. Так как договор аутсорсинга законодательством не предусмотрен, часто **заключают договор возмездного оказания услуг, иногда – о техническом и абонентском обслуживании**. Надо сделать так, чтобы он не выглядел, как прикрытое для обналичивания денег. Но в этом помогут юристы компании. Для HR-а главное – понять, чему уделить особое внимание, передавая на аутсорсинг кадровый документооборот, что прописать в договоре со сторонней фирмой, чтобы она выполняла все так, как нужно.



Татьяна ФРОЛОВА,

Директор по персоналу компании JCB

Не бойтесь передавать часть работы на аутсорсинг. Мы делаем это много лет и довольны своими партнерами

Кадровый документооборот для нашей компании ведет аутсорсинговая фирма. Она, по сути, выполняет большую и трудоемкую работу, облегчая нашу жизнь. И я не думаю, что стоит бояться отдавать какую-либо часть работы на аутсорсинг. Главное – найти профессиональных партнеров, которые предложат Вам корректное соотношение «цена – качество». Помогут Вам в этом рекомендации коллег. Если у компании хорошее портфолио, и она может похвастаться удачными контрактами, это лишний аргумент в ее пользу. Можно ориентироваться и на компании с именем, в том числе, мировым. Это можно рассматривать как гарантию, что услуги компании будут качественными, а к вам как к клиентам отнесутся заботливо. Мы, к примеру, довольны своими партнерами. Это солидные надежные фирмы с широкой клиентской базой и успешным опытом многолетней работы.

Определите, что именно Вы передадите на аутсорсинг. Учтите: от этого зависит цена вопроса

Иначе говоря, решите, намерены Вы передать на аутсорсинг все кадровое делопроизводство или только его основные наиболее трудоемкие функции, а наименее трудоемкие хотите оставить у себя в компании. Скажем, для Вас будет достаточно, чтобы компания-аутсорсер занималась лишь оформлением приема и увольнения сотрудников, а также их отпусков, либо Вы **готовы возложить на нее все вплоть до разработки должностных инструкций, ведения штатного расписания и оформления командировок**. Это отразится на цене услуг сторонней компании: если Вы выберете первый вариант из перечисленных выше, то стоимость будет значительно ниже. Кроме того, на цену влияет количество сотрудников в компании (от этого зависит нагрузка на сотрудников аутсорсинговой компании).

Сейчас за ведение полного кадрового учета в организации с численностью 100 человек сторонние компании запрашивают в Москве в среднем 30–35 тысяч рублей в месяц. Это чуть меньше средней зарплаты инспектора по кадрам. Она составляет в столице 40 тысяч рублей. Но если штатная численность в компании больше 100 человек, то и цены пойдут вверх. На стоимость влияют также такие обстоятельства: **есть ли в компании иностранные работники, является ли производство вредным, не установлены особые графики работы, отличающиеся от стандартного распорядка**. Кроме того, учтите, что не все функции стоят одинаково.

Пример

Стремясь снизить стоимость услуг аутсорсинговой компании по ведению кадрового документооборота, HR-директор решил, что можно не передавать ей такую функцию, как учет и заполнение трудовых книжек работников. Из перечня услуг глава службы персонала эту функцию вычеркнул, так как планировал возложить ее на канцелярию своей компании. Однако цена услуг после этого снизилась всего на 2500 рублей. Выяснилось, что ведение трудовых книжек – недорогая функция. Тогда HR-директор уточнил, какие работы стоят дорого. Оказалось, что можно сэкономить до 20%, если отказаться от восстановления кадрового документооборота за прошлый квартал и еще столько же, если не заказывать такую услугу, как формирование личных дел сотрудников. Глава службы персонала решил, что от восстановления документооборота отказываться не будет, иначе Гострудинспекция, проверив компанию, наложит штрафы. А вот такую функцию, как формирование личных дел сотрудников, из перечня задач для аутсорсинговой компании Директор по персоналу исключил. Это можно поручить опять же своей канцелярии.

Несколько интересных фактов об аутсорсинге

Когда-то **компания Kodak** поручила обслуживать свои IT-процессы компании IBM. CEO компании Yankee Group Говард АНДЕРСОН назвал эту сделку «outsourcing». Это было в 1990 году. С тех пор термин широко применяется.

Фрэнк ЛАУТЕНБЕРГ, который участвовал в основании компании ADP, впервые оказывающей услуги бухучета другим юрлицам (на принципах аутсорсинга), стал сенатором от штата Нью Джерси. А Росс ПЕРО, создатель старейшего в мире аутсорсера IT-процессов – компании EDS, баллотировался в президенты США.

В XXI веке годовые затраты на аутсорсинг во всем мире превысили один триллион долларов США. Крупная американская компания по сопровождению имущественных сделок **First American** в конце 1990-х годов вывела на аутсорсинг функцию кадрового администрирования. После каждого этапа сделок оценивались результаты и пересматривались условия контракта. Компании удалось сократить расходы на 12,3 млн долларов за пять лет.

В США государство доверяет аутсорсинговым провайдерам самое святое – они собирают все федеральные налоги.

Если у Вас в штате останется инспектор по кадрам, распределите нагрузку

Иначе говоря, что будет делать он, а что – аутсорсеры. Во-первых, Вы сэкономите, возложив часть обязанностей на своего штатного сотрудника, а не на стороннюю фирму. Во-вторых, если Вы сможете оставить в штате хотя бы одного инспектора по кадрам, передав большую часть функций аутсорсинговой фирме, это Вам на пользу. Он сможет **присматривать за работой специалиста на аутсорсинге, а также выполнять срочные текущие задачи** по документообороту, которые могут возникать в работе.

Пример

В компании было три инспектора по кадрам, которые вели весь документооборот. Недавно одна сотрудница ушла в декрет, а третья вышла на пенсию. HR-директор неоднократно читал в СМИ и слышал на конференциях, что для компаний выгодно передавать кадровое делопроизводство на аутсорсинг. Поэтому глава службы персонала решил не искать новых инспекторов по кадрам, а попробовать передать большую часть документооборота сторонней компании. Обязанности он поделил между штатным сотрудником и аутсорсинговой компанией так: компания занимается оформлением приема и увольнения сотрудников (трудовые договора, приказы), перевода на другие должности, премирования, а также ведет книгу по учету трудовых договоров. За это аутсорсинговая фирма попросила 50 000 рублей в месяц. Это меньше, чем раньше выплачивали двум штатным инспекторам по кадрам. Штатный же инспектор по кадрам учитывает и ведет трудовые книжки, получает документы от новых сотрудников и передает их в аутсорсинговую фирму, издает и регистрирует в специальной книге текущие приказы по сотрудникам, заполняет личные карточки сотрудников по форме Т-2, ведет табель учета рабочего времени, формирует должностные инструкции и готовит документы по охране труда. В результате получилось, что и у своего сотрудника есть загрузка, и аутсорсинговая фирма полностью отрабатывает те деньги, которые ей платит компания.

Трудовые книжки на аутсорсинг лучше не передавайте. Примите к себе на полставки сотрудника-аутсорсера

Ведь, как сказано в постановлении Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225 «О трудовых книжках», **учитывать и хранить трудовые книжки должен работодатель**. Он же отвечает за то, как ведутся и выдаются книжки, ставит печать организации (п. 42 постановления Правительства РФ № 225). Работать с трудовыми книжками могут: работодатель и уполномоченные им лица; работники кадровой службы или иного структурного подразделения компании; бухгалтерия (п. 3, 8, 41 постановления Правительства РФ № 225). Как видите, в этом перечне есть некое уполномоченное лицо. Но вряд ли им может быть сторонний сотрудник. Поэтому поступите так: **оформите у себя по совместительству сотрудника из компании-аутсорсера, а затем назначьте его уполномоченным лицом**, ответственным за хранение и ведение трудовых книжек. Тогда он сможет заниматься всем, что связано с трудовыми книжками, – регистрировать их в книге учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним, заполнять и выдавать увольняющимся сотрудникам.

Если всех инспекторов по кадрам сократите, задействуйте секретаря или бухгалтера

Кому-то из них придется поручить мелкие текущие вопросы, связанные с оформлением документов по кадрам. Кому именно, решите Вы сами в зависимости от того, кому Вы больше доверяете. Например, **сотруднику срочно понадобилась**

справка с места работы или копия трудовой книжки, либо нужно заверить анкету для получения загранпаспорта. Это вполне может сделать секретарь гендиректора или кто-то из бухгалтеров (ведь специалист-кадровик далеко). **Сделайте небольшую прибавку к зарплате одному из этих специалистов** и попросите выполнять по мере необходимости несложные кадровые задачи. А остальное будет делать аутсорсинговая компания.

Но имейте в виду: бухгалтеру или секретарю надо помогать и контролировать его. Ведь секретари обычно ведут кадровый учет в том объеме, в котором от них требуют, а бухгалтеры – в том объеме, который необходим для бухгалтерии. Этот специалист оформит приказ о приеме на работу сотрудника или об увольнении, так как это необходимо для расчета выплат. Но **регистрировать приказы в специальном журнале бухгалтер вряд ли будет**, а если и будет, то, как показывает практика, от раза к разу, недобросовестно. Может возникнуть неразбериха в нумерации, что непременно заметит во время проверки инспектор по труду. А значит, напишет замечание или даже наложит штраф.



Елена СОЛОДЯНКИНА,

управляющий партнер компании «Ярмарка решений»

О том, что надо передать работу на аутсорсинг, стоит задумываться в трех случаях

Первый случай: в группе компаний много небольших юридических лиц, например 20 или 30. Наладить в каждом и в целом в группе отменное кадровое делопроизводство очень сложно. Тогда и поможет аутсорсинг. Специализированная компания сможет взять на себя весь документооборот и обеспечит его качество. Второй случай: если компания относится к малому бизнесу (с численностью персонала в 50–100 человек). В таком случае нанимать в штат инспекторов по кадрам, возможно, и нет смысла. Как правило, кадровый учет и документооборот возложены на секретаря или бухгалтера. Третий случай: когда в компании активно ведется проектная деятельность. Предположим, компания выиграла тендер на масштабные работы в регионе. HR-служба будет быстро набирать сотрудников, их потребуется качественно и оперативно оформлять. Без помощи аутсорсинговой компании сложно обойтись.

В договоре с аутсорсинговой компанией пропишите, что ее специалист иногда работает у Вас в офисе

А также **укажите, как часто он это делает**, – скажем, раз в неделю либо раз в две недели. Это нужно, чтобы Вы четко знали, когда специалист из аутсорсинговой фирмы должен находиться у Вас в компании, и могли требовать, чтобы он был на месте, если вдруг он отсутствует без уважительной причины.

Присутствие сотрудника аутсорсинговой компании необходимо для того, чтобы он **решал текущие вопросы, общался с персоналом, помогал руководителям подразделений документировать** сложные кадровые решения, подсказывал, как лучше поступить в разных ситуациях. Но укажите в договоре, что в остальные дни, когда сотрудник-аутсорсер не присутствует в офисе вашей компании, он обязательно остается на связи с вами.

Пример

В договор с аутсорсинговой компанией инвестиционно-промышленный холдинг внес пункт: «Сотрудник компании-исполнителя три раза в месяц присутствует в офисе компании-заказчика – в последний рабочий день первой, второй и четвертой недель. В это время этот сотрудник оформляет необходимые бумаги, решает оперативные вопросы, связанные с кадровым документооборотом, оказывает консультационную помощь сотрудникам, разъясняет правовые аспекты в работе и нормы трудового законодательства. В остальные дни специалист компании-исполнителя доступен для представителей компании-заказчика по телефону, электронной почте и/или по Skype».

Оговорите, как аутсорсер будет дистанционно взаимодействовать с Вами. Особенно с бухгалтерией

Ведь для бухгалтерии нужен документ. Если, к примеру, есть приказ о приеме на работу сотрудника, бухгалтер заносит в автоматизированную программу данные об этом сотруднике, и после этого программа начинает начислять ему зарплату. Так же и в случае, когда сотрудник увольняется. Следовательно, завизированные руководителями заявления должны быть у сотрудника аутсорсинговой компании сразу, в тот же день, как они появились. А потом приказы, которые составит на основании заявлений специалист на аутсорсинге, должны в этот же день попасть в бухгалтерию компании. Есть несколько вариантов действий. Первый: **пересылать заявления сотрудников в аутсорсинговую компанию по электронной почте**, чтобы там готовили по ним приказы. Затем курьер или секретарь подвозят оригиналы заявлений, передают их, вместо них получают приказы и везут назад в компанию, доставляют их в бухгалтерию. Но это слишком сложно. Лучше настроить

автоматическую программу, которую использует бухгалтерия, так, чтобы через нее **данные, необходимые для расчета зарплаты и других выплат, сразу поступали бы бухгалтерам**. Для этого обратитесь к разработчикам программы. Они Вам помогут.



Елена ЛАРИЧЕВА,

генеральный директор компании Ventra Ural

Что мешает пользоваться аутсорсингом активнее и как выбрать провайдера. 8 факторов

На мой взгляд, есть четыре причины, по которым HR-специалисты часто не рассматривают передачу функций на аутсорсинг как полноценный инструмент организации работы. Первая причина: страх потерять инициативу и влияние на ситуацию. Вторая: недоверие к провайдерам. Третья причина: желание получить от провайдера минимальную цену за его услуги, но так не получается. Четвертая причина: стереотипы поведения и нежелание меняться, боязнь нового. Чтобы устранить это недоверие, тщательно выбирайте провайдера. Есть четыре правила. Первое: пользуйтесь рекомендациями коллег, которым Вы лично доверяете. Второе правило: запросите рекомендации у клиентов, которые уже работают с провайдером. Третье: анализируйте вопросы, которые задает представитель провайдера на встрече с Вами. Четвертое правило: принимайте решения в зависимости от того, комфортно ли Вы себя чувствуете, общаясь с представителями провайдера.

Установите, что компания-аутсорсер бесплатно исправляет свои ошибки и выплачивает штрафы

Все логично: если компания берет на себя Ваш кадровый документооборот, то должна отвечать за него, **гарантировать, что все будет сделано правильно в соответствии с законодательством**. Если же будут допущены ошибки, то аутсорсинговая компания обязана их исправить, не требуя доплаты. А если из-за ошибок проверяющие из Гострудинспекции наложат на Вас штраф, то возместить его должна компания-аутсорсер. Потребуйте таких гарантий и пропишите их в договоре.

Пример

В договоре гарантии, предоставляемые аутсорсинговой компанией, пропишите так: «Компания-исполнитель несет ответственность за соответствие (и не противоречие) своих действий трудовому законодательству РФ в размере 100% от штатных санкций, предъявляемых к компании-заказчику после того, как были выявлены нарушения в кадровой документации.

Компания возлагает на себя обязательства безвозмездно и полностью исправлять кадровую документацию, в которой обнаружены нарушения».

Аутсорсинг используется даже в религии

За это в 2004 году Ватикан получил даже Шнобелевскую премию по экономике. В США и Западной Европе не хватает священников, чтобы выполнить все просьбы верующих о поминовении во время служб имен усопших, а также о молитве во здравие во время месс. Поэтому часть этих просьб священники передают своим индийским коллегам. Самый настоящий аутсорсинг молитв. Индийские священники с удовольствием выполняют заказ: за молитву от собственных прихожан они обычно получают пожертвование в 40 рупий (около одного доллара США), а за молитву, заказанную из Америки, – пять долларов.

Оплачивайте услуги аутсорсинга ежемесячно. Заключайте акты сдачи-приемки

Благодаря такому подходу Вы, во-первых, сможете видеть, что конкретно сделано специалистами аутсорсинговой компании, так как будете подводить итоги работы за месяц. Во-вторых, по сути, эта процедура будет служить формой контроля за Вашими подрядчиками. Вы сможете видеть динамику: не снижают ли они темпы в работе, не ухудшают ли качество. **В конце каждого месяца запрашивайте у своих партнеров перечень документов, которые были ими оформлены для Вас.** А если поручали им разрабатывать какие-то новые кадровые документы, например, Правила трудового внутреннего распорядка или должностные инструкции, то требуйте и отчет о работе над этими документами. Если в текущем месяце на Вас налагали штрафы за ошибки в кадровом учете, можете учесть это при расчетах с аутсорсинговой компанией – уменьшить свой платеж ей на сумму штрафа. Вы вправе, кстати, предусмотреть в договоре штрафы для аутсорсинговой компании за срыв срока выполнения каких-либо работ.

В договоре с аутсорсинговой компанией не нужно прописывать:

что специалист аутсорсинговой компании периодически присутствует в офисе компании-заказчика

что трудовые книжки передаются в ведение аутсорсера

что в конце месяца (или другого периода) подводятся итоги и заключается акт приемки-передачи