

# Аутсорсинг расчета зарплаты:

## игра по правилам

Не секрет, что многие проекты по переходу на аутсорсинг заканчиваются неудачей по причине неправильного выбора партнера. Поговорим о критериях, которые помогут руководителям, принявшим решение передать расчет заработной платы сторонней компании, оценить провайдера услуги.

Сегодня только на рынке Москвы более 1000 компаний заявляют, что оказывают качественные услуги по расчету заработной платы. Среди них – бухгалтерские, аудиторские, юридические организации и даже рекрутинговые агентства. На успешность взаимодействия с провайдером влияет ряд факторов. При этом такие показатели, как размер компании, красивый сайт, любезный персонал, не всегда говорят о том, что сотрудничество окажется выгодным для обеих сторон.

### Критерии оценки провайдера

«В первом приближении» провайдер оценивается по его «визитной карточке» в Интернете и по манере общения его работников. Следующий шаг – оценка по рекомендациям, однако и этот критерий служит только одним из индикаторов. Даже если ваши знакомые или партнеры уже пользовались услугами конкретной компании по расчету зарплаты и рекомендуют обратиться туда, следует все проверить самим. Позитивный опыт взаимодействия говорит о многом, но, к сожалению, не гарантирует успешности последующих проектов, равно как и отрицатель-

ный результат сотрудничества не означают окончательного «приговора» для провайдера, поскольку помешать могли неожиданные «подводные камни». Поэтому инициатору проекта обязательно нужно провести тендер, в том числе и среди рекомендованных провайдеров.

Процесс выбора компании, предоставляющей услуги по расчету зарплаты, можно разделить на следующие этапы:

1. Первичный отбор по формальным критериям.
2. Запрос коммерческого предложения и анализ условий договора.
3. Личная встреча с представителями провайдера.
4. Окончательный выбор провайдера.
5. Заключение договора.

Остановимся на каждом этапе подробнее.

### Первичный отбор по формальным критериям

Цель данного этапа – за короткое время отобрать от четырех до шести компаний по формальным критериям. Нужно получить информацию, которую легко можно проверить по документам, на сайтах уполномоченных организаций и т.п. Обратите внимание:



**Мадлен Батурина,**  
исполнительный директор,  
НОРД АУТСОРСИНГ, Москва



на данный момент деятельность по аутсорсингу расчета заработной платы не лицензируется.

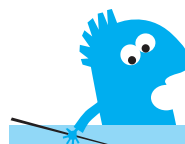
Первым делом стоит составить расширенный список из 8–10 провайдеров. Способы их выбора могут быть разными. Один из них – отбор на основе рейтинга компаний в области аутсорсинга учетных функций РА «Эксперт» (раздел «Расчет заработной платы»), эта информация опублико-

Компании, которые **допускаются** к участию в следующем этапе отбора:

- ▶ работающие более двух лет на рынке услуг по расчету заработной платы;
- ▶ имеющие систему страхования ответственности и достаточный лимит возмещения по одному страховому случаю;
- ▶ занесенные в реестр операторов, обладающих правом обрабатывать персональные данные;
- ▶ использующие для расчета зарплаты такое же программное обеспечение, как и компания-заказчик. Это позволит существенно сократить переходный период и упростит передачу данных для ведения бухгалтерского учета;
- ▶ являющиеся членами профессиональных сообществ (Московской торгово-промышленной палаты, Российской торгово-промышленной палаты, различных бизнес-ассоциаций, межнародных объединений);
- ▶ являющиеся участниками какого-либо официального рейтинга.

вываается на сайте рейтингового агентства. Второй – поиск в Интернете с использованием таких запросов, как «расчет заработной платы», «payroll», «аутсорсинг расчета заработной платы». На изучение сайта каждой организации потребуется не более 15 минут, при этом стоит обратить внимание на дату публикации последней новости, а также оценить, насколько полной и понятной оказалась представленная информация.

Следующий шаг – рассылка выбранным провайдерам анкеты (прил. 1) на адреса, указанные на сайтах. Анкету стоит сопроводить кратким письмом о том, что ваше предприятие проводит тендер среди компаний, оказывающих услуги по расчету зарплаты. В нем нужно сообщить, какое количество сотрудников планируется передать для расчета зарплаты, перечислить этапы тендера (первый из них – отбор по заполненным анкетам, по результатам которого претендентам будет предоставлена дополнительная информация для подготовки коммерческого предложения), обязательно отметить, к какому сроку должна быть заполнена анкета. При этом стоит обратить внимание на скорость реакции на ваш запрос. Кроме того, желательно также направить официальное письмо на бланке организации с подписью руководителя и печатью, а после этого позвонить и прокомментировать свое предложение, что подтвердит серьезность намерений и порядочность заказчика. Таким образом, в выборку попадут именно те провайдеры, которые были проинформированы должным образом и которые захотели участвовать в тендере.



Компании, которые **не следует допускать** к участию в следующем этапе отбора:

- ▶ не предоставившие заполненную анкету или ответившие позже установленного срока;
- ▶ оказывающие услуги по расчету заработной платы менее двух лет (скорее всего, у них нет достаточного опыта, в том числе ошибок и неудач, преодоление которых позволяет создавать эффективные процедуры);
- ▶ отсутствующие в реестре операторов, обладающих правом обрабатывать персональные данные (с реестром можно ознакомиться на сайте Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор): <http://www.rsoc.ru/personal-data/register>);
- ▶ не имеющие системы страхования ответственности или – при наличии таковой – обеспечивающие недостаточный размер лимита возмещения по одному страховому случаю (проверить данную информацию можно, запросив у провайдера копию страхового полиса. Наличие его – один из основных критериев, т.к. это повышает вероятность покрытия возможных претензий со стороны фискальных органов или сотрудников организации).

## Запрос коммерческого предложения и анализ условий договора

У пяти-шести компаний, выбранных по итогам первого этапа, следует запросить коммерческое предложение и типовый договор. Данный документ важно изучить до личной встречи с представителями провайдера, чтобы она прошла максимально эффективно. На переговорах же следует выяснить, насколько гибко компания подходит к вопросу изменения некоторых положений своего типового договора. Для его оценки можно воспользоваться перечнем ключевых моментов, которые необходимо внести в договор оказания услуг, представленный в приложении 2. Особо стоит выделить пункты, где описывается ответственность провайдера, сроки и размер возмещения ущерба, а также процедура расторжения договора и порядок оплаты услуг.

Оценивая коммерческое предложение, имеет смысл обратить внимание на цену, т.к. это один из важных критериев отбора. Причем некорректно проводить сравнение по такому фактору, как стоимость расчета на одного человека, поскольку провайдеры включают разные услуги в базовый пакет. Необходимо внимательно изучить, что входит в базовый пакет, что – в дополнительный, и вывести среднюю цену.

Низкая стоимость услуг может говорить, с одной стороны, о том, что не все необходимые услуги включены в базовый пакет, а с другой – что расчетный центр компании находится в другом регионе и это позволяет оператору

экономить на издержках и предлагать более привлекательную цену.

## Личная встреча с представителями провайдера

На встрече с представителями провайдера нужно прояснить следующие вопросы:

- ▶ как организовывается совместная работа в программе по учету кадров и расчету заработной платы менеджера по персоналу компании-заказчика и специалиста по расчету заработной платы со стороны исполнителя;
- ▶ стоимость и сроки переходного периода, так называемого start-up;
- ▶ сколько бухгалтеров по расчету заработной платы будет занято в проекте;
- ▶ как будет проходить обмен информацией;
- ▶ как контролируется процесс оказания услуг;
- ▶ наличие системы контроля качества;
- ▶ процедура замены бухгалтера в случае болезни, отпуска, увольнения;
- ▶ процедура обеспечения конфиденциальности данных;
- ▶ средняя скорость реагирования на запросы;

- ▶ какие трудности могут возникнуть на переходном этапе, какие – в процессе работы;
- ▶ сроки расчета заработной платы;
- ▶ процедура подготовки, согласования и предоставления отчетности;
- ▶ порядок ответов на вопросы персонала о начислении зарплаты.

Важно, чтобы на все эти вопросы у представителей аутсорсинговой компании были четкие ответы.

Кроме того, на встрече нужно подробно остановиться на описании особенностей расчета заработной платы в вашей организации, а также выяснить, смогут ли провайдеры подстроиться под бизнес-процессы заказчика и какие готовые решения они могут предложить.

## Окончательный выбор провайдера

Чтобы сделать окончательный выбор провайдера, нужно сравнить предложения компаний – участников тендера и результаты встреч. Также с помощью специальной таблицы (прил. 3) следует сопоставить все факторы, влияющие на организацию работы, скорость реализации проекта и конечную стоимость услуг.

### Типичные ошибки при выборе провайдера:

1. Не организовывать отбор и оценку, а заключить контракт с первой попавшейся организацией.
2. Выбирать компанию, находящуюся рядом с домом, офисом и т.п.
3. Полагаться только на отзывы знакомых/ партнеров – как положительные, так и отрицательные.
4. Запрашивать резюме бухгалтера по расчету заработной платы, пытаясь оценить его квалификацию. Не факт, что именно этот специалист в конечном итоге будет рассчитывать зарплату персонала вашей компании.

5. Встречаться непосредственно с бухгалтером, чтобы «взглянуть ему в глаза». Это никак не подтвердит наличие у провайдера системы контроля работы и действующих технологий. Помните, что вы заключаете договор с компанией, а не с конкретным бухгалтером.
6. Опирайтесь только на стоимость решения.
7. Не читать договор.
8. Ориентироваться исключительно на наличие в списке клиентов «брендовых» компаний.
9. Не интересоваться процедурой расторжения договора.
10. Не давать провайдеру всю информацию, необходимую для оценки проекта.

## Заключение договора

После того как сделан окончательный выбор, следует запросить у победителя тендера:

- ▶ окончательный вариант договора со всеми правками;
- ▶ схему перехода на аутсорсинг в письменном виде с указанием сроков и ответственных лиц.

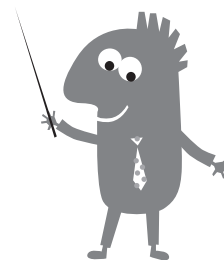
Чтобы соблюсти Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных», обязательно нужно составить приказ о передаче в соответствии с договором на оказание услуг функции расчета заработной платы сторонней организации и ознакомить с ним всех сотрудников под роспись. Кроме того, нужно внести соответствующие изменения в Поло-

жение о защите персональных данных.

\*\*\*

К сожалению, не приходится говорить о единственно верном и абсолютно точном критерии выбора провайдера. Сделать правильный выбор позволяет только совокупность разных факторов – формальных и неформальных, в том числе и впечатления от личного общения с представителями провайдера.

## Приложение 1. Анкета участника тендера по расчету заработной платы



Вопрос	Ответ
Полное наименование компании	
Дата регистрации компании	
Адрес, телефон, электронная почта	
Контактное лицо для участия в тендере, телефон, электронная почта	
Наличие офисов в других городах <i>(данный вопрос может иметь значение только для заказчиков, имеющих офисы в других городах)</i>	
Компании-партнеры	
Количество бухгалтеров по расчету заработной платы	
Наличие бухгалтеров по расчету заработной платы, владеющих английским языком <i>(только при необходимости использовать иностранный язык в работе, при общении с сотрудниками материнской компании)</i>	
Используемое программное обеспечение для расчета заработной платы	
Номер в реестре операторов, имеющих право обрабатывать персональные данные	
Наличие системы страхования профессиональной ответственности, страховая компания, «размер» полиса, лимит ответственности по одному случаю	
Возможность организации совместной работы в программе по расчету заработной платы представителями исполнителя и заказчика	
Список компаний-клиентов, использующих услугу расчета заработной платы	
Участие компании в рейтингах	
Членство компании в общественных (профессиональных) организациях	

## Приложение 2. Анализ договора

Обязательные условия договора	Наличие
Обязательства по возмещению исполнителем убытков, причиненных заказчику при оказании услуг в результате невыполнения или ненадлежащего выполнения исполнителем своих обязанностей по договору (сроки, наличие предельной суммы возмещения)	
Процедура расторжения договора (сроки, процесс передачи документов и выгрузки из базы, штрафы при досрочном расторжении по инициативе заказчика)	
Срок уведомления исполнителем об изменении цены и прочих условий договора	
Обеспечение конфиденциальности получаемой и передаваемой информации	
Процедура исправления ошибок в расчетах с персоналом, начисления налогов и составления отчетности, возникших по вине как исполнителя, так и заказчика (сроки и стоимость)	
Процедура предоставления ответов на поставленные заказчиком вопросы (письменно, обязательность ссылок на соответствующие законодательные акты)	
Обязательства и сроки информирования заказчика об изменениях в действующем законодательстве РФ, касающихся деятельности заказчика в области расчета заработной платы	
Обязательство исполнителя не передавать третьим лицам какие-либо права или обязательства по договору – как полностью, так и частично – без предварительного письменного согласия заказчика	
Срок уведомления исполнителем заказчика о невозможности исполнить свои обязательства по договору	
Разрешение с письменного согласия заказчика (или запрет) использования имени заказчика со ссылкой на тип услуг – в рекламных, маркетинговых целях и для развития клиентских отношений	
Порядок сдачи-приемки оказанных услуг, срок возражений и замечаний по качеству и/или объему и/или результатам оказанных услуг	
Процедура обмена информацией (перечень передаваемых данных/ документов, сроки)	
Список контактных лиц, имеющих доступ к информации, процедура замены контактных лиц, в том числе в случае болезни, отпуска, увольнения лиц, ответственных за расчет заработной платы	
Порядок взаиморасчетов (сроки, наличие авансовых платежей, пени при просрочке платежа)	

## Приложение 3. Сравнение предложений компаний – участников тендера

	Показатель	Участник		
		1	2	...
Организация работы	Используемое ПО			
	Возможность совместной работы в программе			
	Возможность ведения кадрового учета			
	Возможность обмена данными без дополнительных доработок с программой по ведению бухгалтерского учета			
	Возможность доработки программы			
	Стоимость start-up			

	Показатель	Участник			
		1	2	...	
Организация работы	Срок start-up				
	Способ передачи информации о движении кадров (письма в свободной форме, заполнение шаблонов форм, приказы, подписанные приказы, выгрузка из программы по учету кадров, ведение КДП в программе по расчету заработной платы представителем заказчика)				
	Способ передачи расчетных листов (по электронной почте контактными лицам, в конвертах, в индивидуальных конвертах, в личном кабинете на сайте)				
	Наличие системы внутреннего контроля расчета заработной платы/ подготовки и сдачи отчетности				
	Наличие системы онлайн-связи с сотрудниками, ответственными за расчет заработной платы (Skype, ICQ и т.п.)				
	Возможность замены бухгалтера по расчету заработной платы				
	Способы предоставления отчетности (курьером, почтой, через телекоммуникационные каналы)				
Состав и стоимость (базовая/ дополнительная) услуг	Ограничения по количеству начислений в расчетном листке				
	Подготовка платежных поручений на выплату зарплаты и налогов (файлы для передачи заказчику в системе «банк-клиент»)				
	Подготовка файлов для банка при наличии зарплатного проекта				
	Расчет аванса и заработной платы				
	Расчет отпускных				
	Расчет больничных				
	Расчет выходных пособий и прочих компенсаций при увольнении				
	Расчет других выплат, предусмотренных системой оплаты труда заказчика				
	Расчет вознаграждений по договорам гражданско-правового характера				
	Расчет прочих выплат работникам в денежной и натуральной формах				
	Расчет налогов в бюджет и взносов во внебюджетные фонды				
	Подготовка расчетных листов (ежемесячно)				
	Подготовка расчетных ведомостей (ежемесячно)				
	Подготовка сводных отчетов по налогам (ежемесячно)				
	Подготовка сводных проводок (ежемесячно, при необходимости)				
	Подготовка статистической отчетности (при необходимости)				
	Подготовка налоговых карточек по учету доходов и налога на доходы физических лиц по форме 1-НДФЛ (ежегодно)				
	Подготовка индивидуальных карточек учета сумм начисленных выплат и вознаграждений, взносов во внебюджетные фонды				
	Подготовка отчетности во внебюджетные фонды и налоговую инспекцию, включая персонифицированный учет и 2-НДФЛ				
	Подготовка лицевых счетов (ежегодно)				
	Подготовка дополнительных управленческих отчетов (при необходимости)				
	<b>Дополнительные услуги</b>				
	Стоимость консультаций				
Базовая стоимость расчета на одного человека, месяц					
Стоимость дополнительных расчетов (так называемый межрасчет), месяц					
Стоимость сдачи отчетности, месяц					
Стоимость дополнительных услуг, месяц					
<b>Средняя стоимость услуг, месяц</b>					