



Эффективное планирование: как разработать HR - бюджет

Вебинар

CBSD — это ПРО ПреОбразование



1 000 000+

человек прошли обучение
за последние 30 лет

Поддержка профессионального уровня HR и внедрение лучших мировых практик в России — одно из ключевых направлений CBSD

Обучение для HR-профессионалов: международная сертификация для HR и для C&B, программы для HR Директоров, HRBP и L&D

Развитие управленческих и лидерских навыков

Эмоциональное лидерство и ресурсное состояние

Обучение и сертификация тренеров

**ОБЛАСТИ
ЭКСПЕРТИЗЫ**



Ольга Симакова

Тренер-эксперт CBSD

GRP-certified

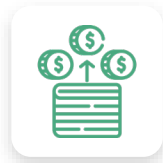
Более 17 лет опыта в С&В и управлении персоналом.
Эксперт в области построения TR, Organizational
Development стратегии

Что обсудим и разберем на вебинаре?

- 1 Недостаток данных и аналитики
- 2 Игнорирование бизнес-целей
- 3 Недооценка затрат на найм и текучесть
- 4 Отсутствие гибкости в бюджете
- 5 Неучтённые нефинансовые метрики
- 6 Примеры из практики

Бюджетирование в HR

Управление финансами



Это демонстрация понимания принципов управления финансами и обеспечения надлежащего размера финансирования (через оценку эффективности деятельности, заключении договоров и ROI проектов)

Управление ресурсами



Это умение определять, получать и собирать необходимые данные, применять эффективные и рентабельные подходы, использовать современные технологии

Управление человеческим капиталом



Это осуществление оценки текущих и будущих потребностей. Осуществление надлежащего отбора, обучения, оценки и вознаграждения. Понимание принципа построения организации

Оценка эффективности бюджета

- Эффективный бюджет должен быть гибким и адаптируемым к изменяющимся условиям. Это означает, что при необходимости должны быть механизмы для пересмотра бюджета, чтобы учесть новые обстоятельства или изменившиеся приоритеты.

- Регулярный контроль выполнения бюджета позволяет оперативно выявлять отклонения и принимать корректирующие меры. Это включает в себя отслеживание фактических расходов по сравнению с запланированными, а также анализ причин возможных расхождений.



- Четкое определение целей и приоритетов бюджета позволяет сосредоточиться на наиболее важных аспектах, которые требуют финансирования.
- Это может включать стратегические инициативы, инвестиции в развитие или оптимизацию текущих процессов.

- Эффективный бюджет основывается на точных данных и прогнозах. Это включает в себя анализ прошлых финансовых показателей, текущих тенденций и потенциальных рисков, что позволяет более точно оценить будущие доходы и расходы.

HR-Бюджет. Элементы системы



HR-Бюджет и ценностное предложение



Шаг 1

Цикл планирования и администрирования затрат на персонал



Шаг 2

Уровень зрелости HR процессов в контексте компании



Настройка бюджетных форм для HR



Операционный бюджет HR

- Включает все текущие расходы, связанные с управлением персоналом, такие как зарплаты, налоги, страховые взносы, расходы на обучение и развитие сотрудников, а также затраты на рекрутинг и удержание персонала.
- Операционный бюджет помогает HR-отделу планировать и контролировать текущие финансовые потоки, связанные с наймом и удержанием сотрудников

Бюджет на развитие и обучение

- Охватывает расходы на программы обучения, повышения квалификации, профессионального развития и карьерного роста сотрудников.
- Включает в себя затраты на семинары, тренинги, онлайн-курсы, а также расходы на внешние консультации и коучинг.
- Этот бюджет важен для поддержки стратегических целей компании, связанных с развитием компетенций и повышением эффективности работы сотрудников

Инвестиционный бюджет HR

- Сосредоточен на долгосрочных затратах, связанных с улучшением инфраструктуры HR, таких как внедрение новых технологий, систем управления персоналом (HRIS), программ для оценки эффективности работы сотрудников и т.д.
- Включает расходы на проекты, направленные на улучшение условий труда, повышение уровня удовлетворенности сотрудников и внедрение инициатив по улучшению корпоративной культуры.

Шаг 3

Связь трудовых и финансовых ресурсов в компании

Через контекст структуры затрат

Через систему измерения эффективности (показатели)



Метод сбалансированных показателей (BSC)

Концепция безупречного бизнеса (Business Excellence Model)

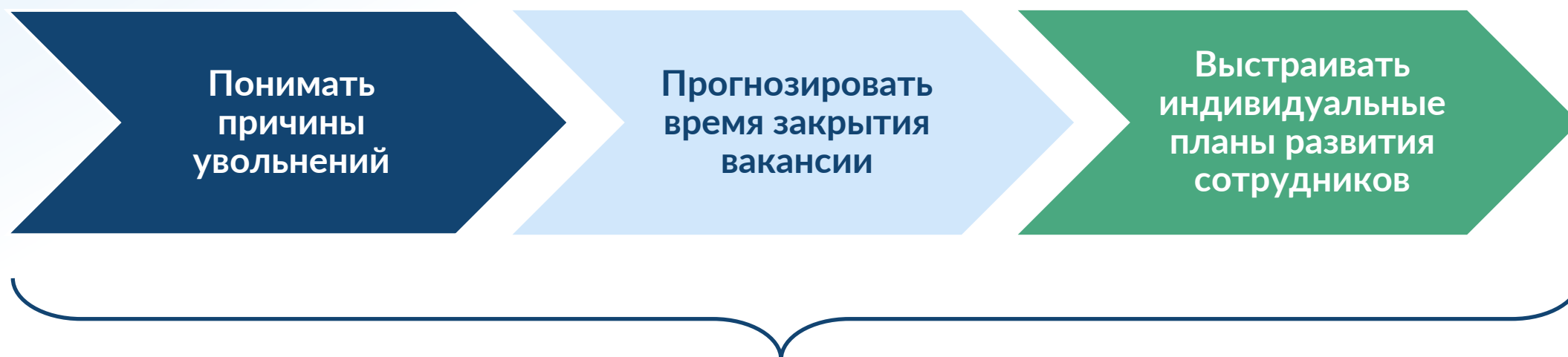
Метод добавленной стоимости

Цена качества (Cost of Quality)

Конкурентное сравнение (Competitive Benchmarking)

Попроцессный метод учета затрат (Activity Based Costing)

Data-driven-подход в HR



это методика принятия решений о найме и управлении командой с опорой на реальные данные: факты, цифры, исследования.

Базовая заработная плата

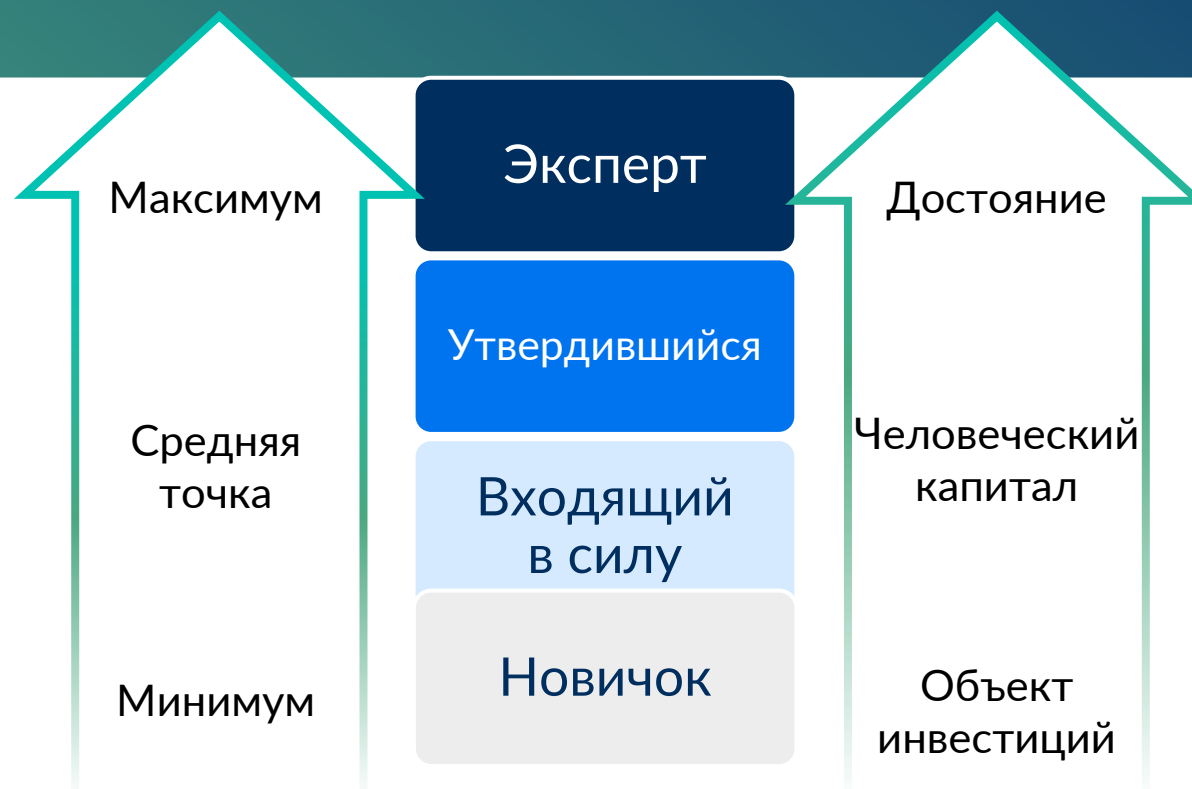
Базовая или фиксированная заработная плата – это вознаграждение, выплачиваемое работнику за выполнение конкретных должностных обязанностей

Типы базовых зарплат

Оклад

Часовой тариф

Сдельный тариф



Рекомендуемое регулирование зарплат и бюджета

Типы регулирования базовых зарплат

По заслугам

На основе
квалификации

На основе
компетенций

Ступенчатое
повышение

Рекомендуемое регулирование зарплат и бюджета

Регулирование базовых зарплат по заслугам

Только эффективность

Сотрудник получает повышение по заслугам только на основании эффективности своей работы

Повышение как процент от средней точки

Сотрудник получает повышение по заслугам на основании эффективности своей работы в виде процента от значения средней точки диапазона

Эффективность работы и позиция в диапазоне

Сотрудник получает повышение по заслугам как на основании эффективности своей работы, так и на основании положения своего оклада в диапазоне

Базовая и переменная оплата труда в бюджете

Эффективность работы и позиция в заработной вилке

1 Фиксированный размер повышения

2 Дифференцированный размер повышения

5

4

3

2

Дифференцированный размер повышения				
Оценка эффективности (рейтинг)	1-й квартиль или ниже	2-й квартиль или ниже	3-й квартиль или ниже	4-й квартиль или ниже
Выдающиеся результаты	12%	9%	6%	3%
Постоянное превышает стандарты	8%	5%	3%	0%
Соответствует стандартами	5%	3%	0%	0%
Не полностью соответствует стандартами	3%	0%	0%	0%

Эффективность работы и бюджет



Бюджет	5.00%					
Рейтинг эффективности	№ кол-во сотрудников	% сотрудников	Схема	Корректировка	% повышения	Проверка
5	10	10%	Бюджет + 0.25	25%	6.25%	0.70%
4	20	19%	Бюджет + 0.15	15%	5.75%	1.10%
3	60	57%	Бюджет	0%	5.00%	2.86%
2	15	14%	Бюджет – 0.6	-60%	2.00%	0.29%
	105					

Итого	4.94%
Бюджет	5.00%
Разница	0.06%

Связь бизнес-целей и показателей KPI для сотрудников



Каскадирование целей



Стратегические показатели

Все сотрудники компании

Операционные показатели

Все участники процесса

Индивидуальные показатели

Индивидуальные показатели

Виды KPIs

Стратегические и операционные	Стратегические KPI: связаны с долгосрочными целями компании и помогают отслеживать движение к выполнению миссии и видения организации (например, рентабельность инвестиций (ROI), рост выручки) Операционные KPI: фокусируются на ежедневных задачах и оперативном управлении (например, производительность производства, соблюдение сроков)
Финансовые и нефинансовые	Финансовые KPI: измеряют экономические результаты (например, прибыль, доход, денежный поток). Нефинансовые KPI: охватывают операционную эффективность, качество работы, удовлетворённость клиентов, вовлечённость сотрудников и т.д.
Количественные и качественные	Количественные KPI: выражены в числовых значениях, позволяющие объективно измерить результативность работы (например, объем продаж в единицах или денежном эквиваленте) Качественные KPI: отражают субъективные аспекты работы, качество выполнения задач и удовлетворенность, которые сложно измерить в строгих числовых выражениях (например, удовлетворенность клиентов - оценка по шкале или NPS)
Командные и индивидуальные	Командные KPI: оценивают эффективность работы группы сотрудников в достижении общих целей компании (например, процент выполнения проектных задач командой) Индивидуальные KPI: измеряют вклад и эффективность работы конкретного сотрудника в рамках поставленных задач и общих целей компании (например, личные продажи или выполненный объем работы)
Процессные и результативные	Процессные KPI: оценивают эффективность выполнения конкретных операций или бизнес-процессов (например, время цикла, процент дефектов) Результативные KPI: отражают конечные достижения (например, выполнение плана продаж, рост рыночной доли)
Лидирующие и отстающие	Лидирующие KPI (Leading): помогают прогнозировать будущие результаты и служат индикаторами потенциального успеха (например, количество новых клиентов, уровень вовлечённости сотрудников). Отстающие KPI (Lagging): показывают уже достигнутые результаты и отражают итоговую эффективность (например, годовая прибыль, рентабельность инвестиций).

Базовая и переменная оплата труда в бюджете



Системы измерения
эффективности (определение
показателей)

Базовый уровень
показателя
эффективности

Целевой уровень
показателя
эффективности

Определить
пороговое и
максимальное
значение

Действующая система

Компания

X

Отрасль

Производственная

Рынок_позиционирование_доля

лидер в отрасли

План

Инвестиции (федерального уровня)

Цель буквенная

Разработать систему премирования для менеджмента (цель связь вознаграждение с результатами работы компании и стимулирование достижения стратегических целей)

Цель цифровая

нет

КПЭ	Уровень должности	Уровень иерархии	Оклад	переменная часть			характер должности
Индивидуальные или корпоративные	Руководитель высшего звена	1	X	квартальная	полугодовая	годовая	индивидуальный характер
	Руководитель второй линейки	2	X			(15-50%)*X*12	
			0,5			0,5	
	Руководитель третьей линейки	3	X		15%*X*6	25%*X*12	производственный уровень
			0,7		0,1	0,2	
	Руководитель третьей линейки	3	X	15%*X*3		25%*X*12	административный уровень
			0,7	0,1		0,2	

Период окупаемости
(Payback period – PP)

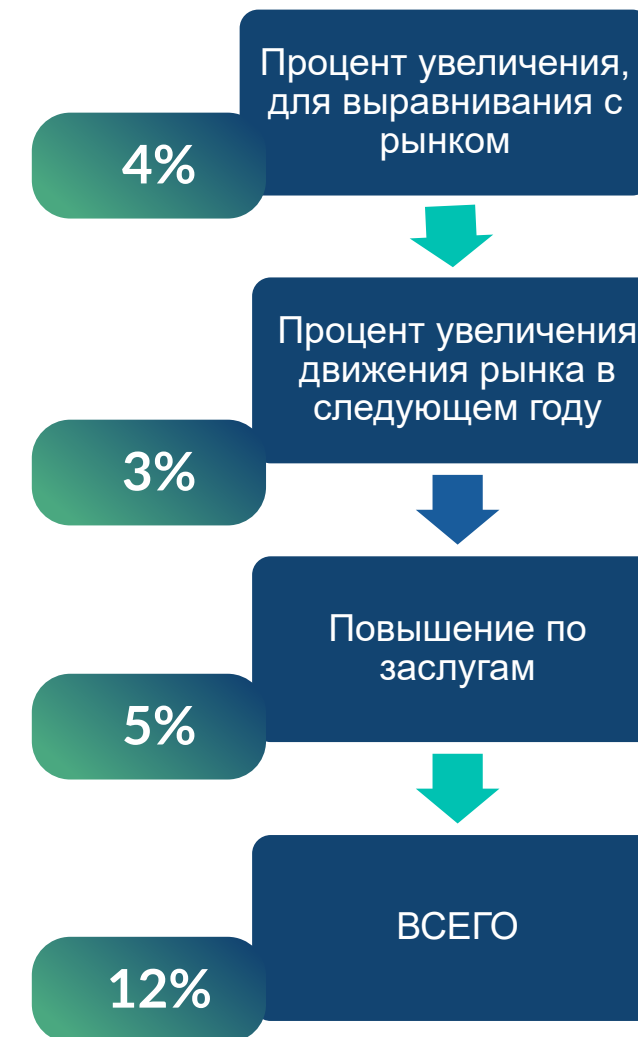
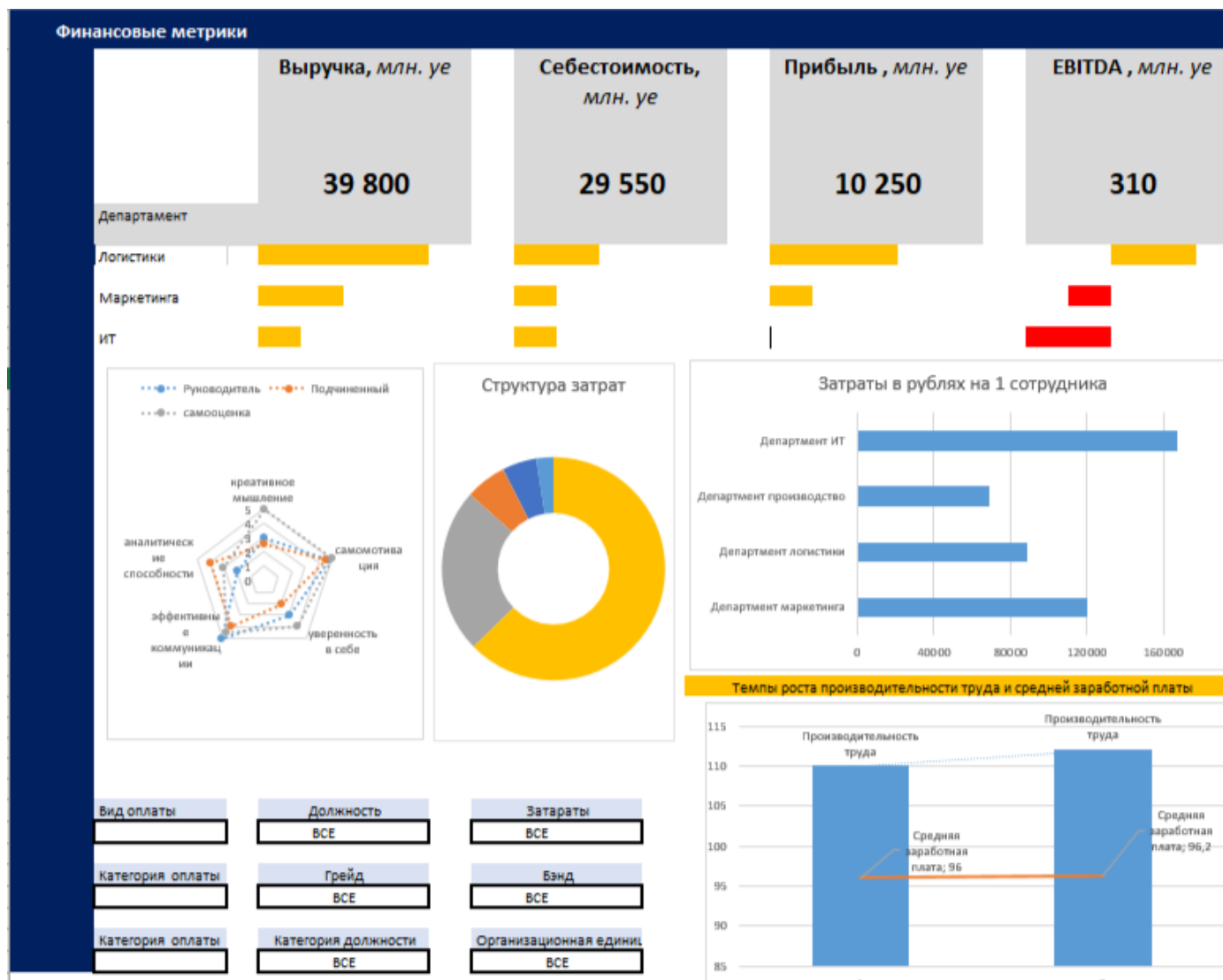
Чистая приведенная
стоимость (Net present value
– NPV)

Внутренняя норма
рентабельности (Internal rate
of return – IRR)

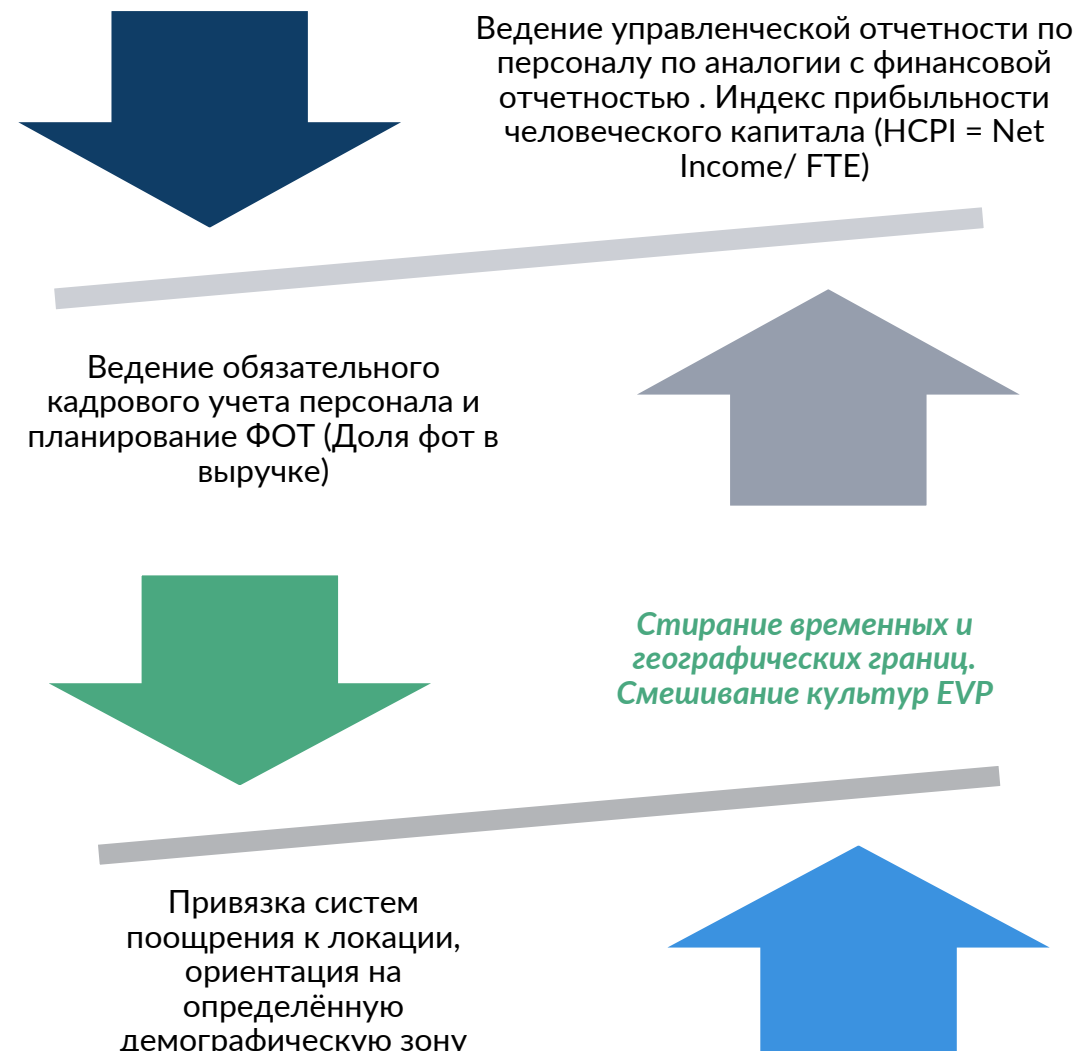
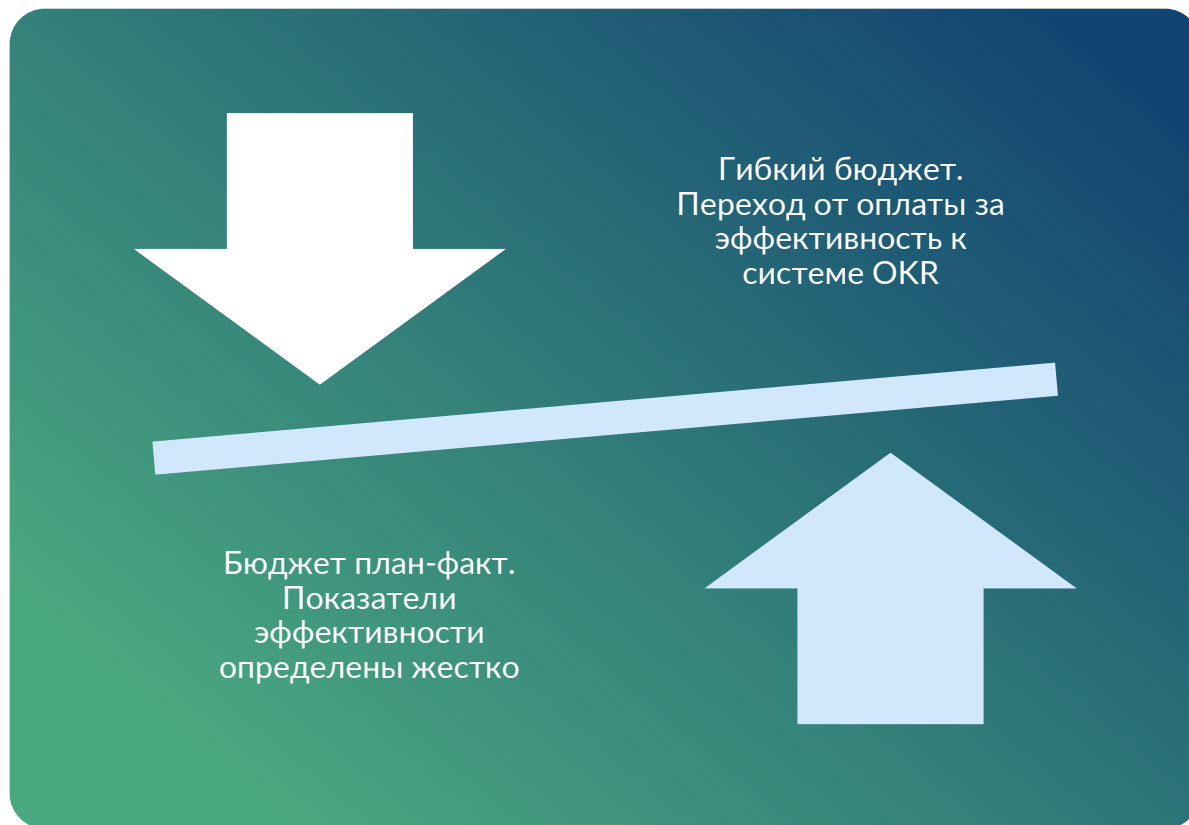
Дисконтированный период
окупаемости (Discounted
Payback Period – DPP)

Индекс рентабельности
(Profitability Index – PI)

Факторный анализ



Резюме

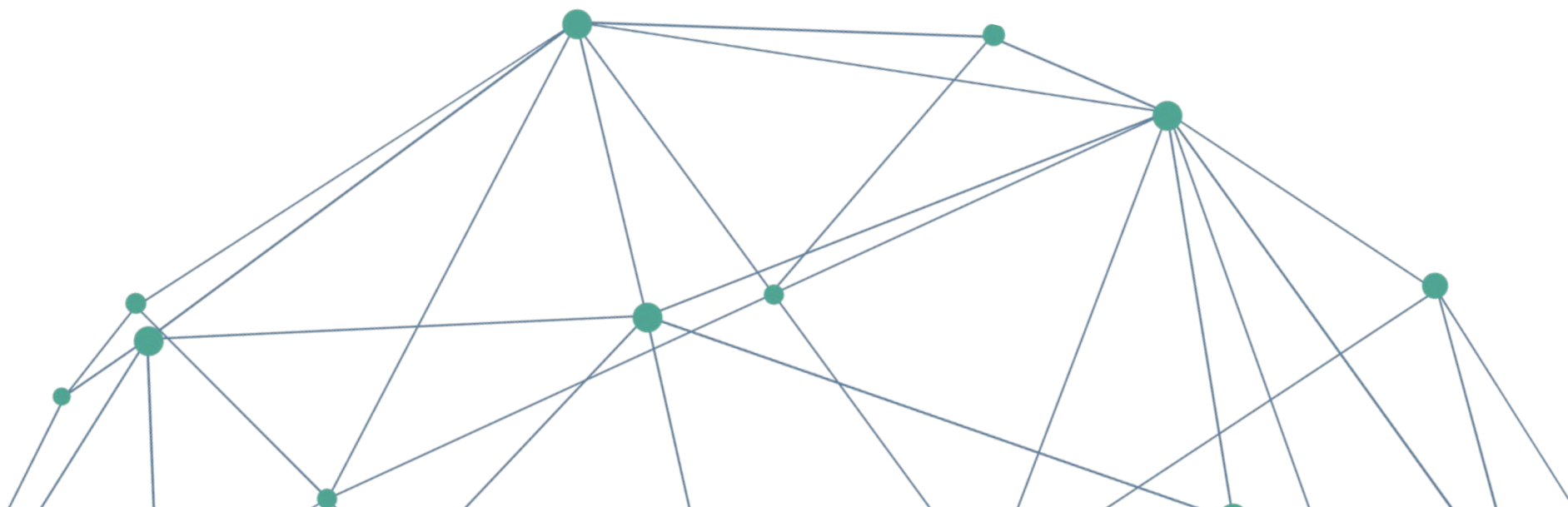


Выводы

- 1 Автоматизация и цифровизация:** Все больше компаний переходят на автоматизированные системы бюджетирования. Использование программного обеспечения для управления финансами позволяет сократить время на составление отчетов, повысить точность данных и улучшить прозрачность.
- 2 Гибкость и адаптивность:** Современные компании стремятся к более гибким подходам в бюджетировании. Вместо фиксированных годовых бюджетов все чаще применяются плавающие прогнозы, которые позволяют быстро реагировать на изменения рынка и внутренние условия.
- 3 Интеграция с стратегическим планированием:** Бюджетирование становится более тесно связано с долгосрочными стратегическими целями компании. Это позволяет лучше согласовать финансовые ресурсы с ключевыми инициативами и проектами, что способствует более эффективному достижению бизнес-целей.
- 4 Участие всех подразделений:** Ведение бюджета становится более инклюзивным процессом. Все подразделения компании вовлекаются в процесс бюджетирования, что позволяет учесть мнения и потребности различных команд, а также повышает ответственность за финансовые результаты.
- 5 Устойчивое развитие и социальная ответственность:** В последние годы наблюдается рост интереса к вопросам устойчивого развития. Компании начинают интегрировать социальные и экологические аспекты в свои бюджетные процессы, учитывая влияние своих решений на общество и окружающую среду.

Спасибо!

Ваши вопросы?



Финансы для HR-менеджеров



ТЕМА

1

Экономическая
модель компании
и управление
финансами

2

Основы принятия
экономических
решений

3

Управление
затратами

4

Бюджетирование
и бюджетный
процесс

5

Бюджетирование
в HR

6

Практический кейс:
защита бюджета

КАЖДАЯ ТЕМА – 2 ЧАСА, СОСТОЯЩИХ ИЗ:

Теоретических
основ

Кейсов и примеров
из практики

Практических
расчетов

Контрольных
вопросов

CBSD C&B Club

