



ТЕМА 4. Бюджетирование расходов на подбор персонала

I. Понятие бюджетирования расходов на персонал

- **Бюджетирование** – это процесс разработки, реализации и контроля бюджетов предприятия в целях подготовки и принятия оптимальных управленческих решений.
- **Бюджет** – это директивный документ, представляющий собой реестр планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени.



Бюджетирование - это процесс планирования расходов на персонал, контроль за денежными средствами и анализ их расходования.

Методы бюджетирования

По направлению согласования

- «Снизу вверх»
- «Сверху вниз»
- Метод «встречных потоков»

По определению объемов затрат

- От потребностей (собираем «хотелки» и сводим в один файл)
- От затрат предыдущего периода (с корректировкой на инфляцию и т.п.)
- Метод прироста % (от доходов, от прибыли, от инвестиций и т.п.)
- По бизнес - планам (чтобы продать X товаров нам нужно набрать и обучить N продавцов + K курьеров и т. д.)

Алгоритм составления бюджета:

- Руководитель определяет цели компании на конкретный период (миссию компании);
- - Линейные менеджеры под руководством "топов" выясняют, какие ресурсы (в том числе трудовые) для этого потребуются, что нужно сделать и каких конкретных результатов достичь (бизнес-план);
- HR разрабатывает план мероприятий для обеспечения компании адекватными трудовыми ресурсами (план работы с персоналом);
- HR же планирует необходимые для реализации плана работы с персоналом мероприятия и рассчитывает их стоимость (бюджет расходов на персонал).

Преимущества бюджетирования для организации

- возможность детализировать концепцию развития бизнеса;
- четкое планирование финансово-хозяйственной деятельности;
- прогнозирование прибыли;
- информирование сотрудников о планах работы предприятия и координация деятельности его подразделений;
- контроль и оценка эффективности работы руководителей и подразделений;
- заблаговременное выявление потребности предприятия в ресурсах;
- оптимизация финансовых потоков и распределения ресурсов;
- возможность использовать опыт исполнения прежних бюджетов для корректировки работы предприятия в будущем.

Преимущества бюджетирования для HR

1. Великолепный инструмент планирования работы, сведение к минимуму внезапных заказов на подбор или обучение персонала.
2. Возможность единожды утвердить расходы на мероприятия отдела (службы). Нет необходимости каждый раз обосновывать перед руководством стандартные затраты.
3. Реальное ускорение реализации мероприятий по управлению персоналом.
4. Четкую расстановку приоритетов в работе службы по управлению персоналом, наличие системы объективных критериев для ее оценки.
5. Служба по персоналу приобретает большой авторитет у линейных и топ-менеджеров.

Сложности при внедрении

1. Сложность и затратность.
2. При низком уровне развития коммуникаций и вообще корпоративной культуры бюджетирование не окажет положительного влияния на мотивацию и результаты работы, а будет восприниматься как средство контроля и оценки деятельности работников.
3. Бюджет требует высокой производительности труда от сотрудников, которые, напротив, стремятся минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, а следовательно, снижает эффективность работы.
4. Если бюджет составляется раз в год, это в значительной степени подавляет инициативу сотрудников: рассмотрение многих проектов и идей будет переноситься на момент рассмотрения бюджета на следующий год.

продолжение

5. Возможно формирование особой корпоративной атмосферы, которая будет характеризоваться подтасовками фактов в целях выдвижения лучших бюджетных планов, ростом недоверия и ухудшением отношений между подразделениями.

6. Большинство специалистов по HR не имеют экономической подготовки или имеют слабую и внутренне сопротивляются внедрению бюджетирования, опасаясь не справиться.

Формирование бюджета

1. Определение статей расходов на основе плана работы с персоналом.
2. Создание бюджета расходов на персонал.
3. Согласование бюджета с заинтересованными службами.
4. Презентация и утверждение бюджета расходов на персонал.

Основные статьи расходов HR-службы

1. Фонд оплаты труда (ФОТ): фиксированная часть заработной платы, бонусы, премии, доплата за переработку, оплата труда совместителей.
2. Налоги на ФОТ.
3. Социальные программы фирмы: социальный пакет, материальная помощь, внутрифирменные мероприятия.
4. Стоимость привлечения, адаптации, увольнения, ротации персонала.
5. Оборудование новых рабочих мест.
6. Обучение и развитие персонала.
7. Командировочные расходы в связи с обучением, стажировкой.
8. Подписка, затраты на литературу, программное обеспечение.
9. Привлечение внешних специалистов (консультантов, рекрутеров, тренеров).

Варианты бюджетирования:

I. **Бюджет планируется на год жестко, «до копейки».** Все расходы подтверждены соответствующей прибылью, возможности дополнительных расходов без снижения других затрат или увеличения прибыли нет.



2. Бюджет планируется на год, но есть возможность внести дополнительные статьи расходов в ограниченном диапазоне. Размер расходов по статьям затрат рассчитывают экономисты. В данной ситуации у вас есть возможность полноценно исполнять свои должностные обязанности, но, возможно, не в том объеме, в котором хотелось бы.



3. Бюджет планируется приблизительно, есть возможность включить необходимые расходы в том объеме, который вы попросите или докажете необходимость.

Факторы, снижающие эффективность бюджетирования

1. Все стратегические и оперативные решения принимает первое лицо компании (как правило, из числа собственников), отсутствует делегирование полномочий и ответственности на нижестоящие уровни управления.
2. Отсутствуют формализованные цели и целевые значения ключевых показателей деятельности. Это лишает бюджетирование всякого смысла, превращая мощный инструмент в "синдром бурной деятельности" отдельных менеджеров.
3. Отсутствует четкое распределение полномочий и ответственности за достижение целевых значений ключевых показателей деятельности и распределение ресурсов в рамках финансовой и организационной структур управления. Как следствие, нет механизмов стимулирования сотрудников к достижению высоких показателей и соблюдению лимитов расходования ресурсов.



4. Руководители подразделений (в том числе и руководитель службы управления персоналом) не обладают соответствующими экономическими знаниями и навыками управления.

5. Между руководителями подразделений идет борьба за распределение сфер влияния. В таком случае бюджетирование станет инструментом в конфликте и не даст положительного эффекта для бизнеса.



В стандартных производствах норматив затрат на персонал колеблется от 15 до 20% от общих расходов.

2. Бюджетирование расходов на подбор персонала

- Подготовка плана подбора :

1. Руководители защищают перед генеральным директором штатное расписание своего подразделения (в документ уже должны быть включены вакантные должности), а также бюджет на оплату труда.
2. На основании утвержденного штатного расписания каждого подразделения и плановых сроков закрытия вакансий составляется план подбора всей компании на год.
3. Если в организации много вакансий, связанных с естественным замещением должностей, следует увеличить план подбора пропорционально среднему проценту текучести.

Статьи расходов на поиск и отбор персонала

1. ФОТ сотрудников группы подбора персонала.
2. Обучение сотрудников группы подбора персонала.
3. Техника, оборудование (рабочие места, компьютеры, телефоны и проч.).
4. Услуги мобильной связи.
5. Подписка на профессиональную литературу.
6. Командировки сотрудников отдела подбора (в случае регионального подбора).
7. Административные расходы (аренда офиса, оплата телефонной связи, канцтоваров и проч.).
8. Расходы на размещение объявлений в СМИ.
9. Интернет.
10. Услуги кадровых агентств (гонорары).
11. Обзоры рынка труда.
14. Работа по привлечению молодых специалистов (дни открытых дверей, стипендии, практика студентов).
13. Бонус за рекомендацию.

Расходы на размещение вакансий

- 1. Определите (по плану) приблизительное количество вакансий в месяц.
- 2. Проанализируйте, для каких вакансий целесообразно давать рекламу в печатных изданиях.
- 3. Просмотрите журнал или газету и решите, в каком виде подать объявление, чтобы оно привлекло максимальное количество соискателей.

- 4. Суммируйте стоимость объявлений - это и будут приблизительные расходы на месяц. Умножив на 12, узнаете годовой расход.
- 5. В итоговом расчете учтите возможную инфляцию.
- 6. Добавьте средства на незапланированные вакансии (или увеличьте сумму пропорционально среднему проценту текучести).

Расходы на интернет

- 1. Определите (по плану) приблизительное количество вакансий в месяц.
- 2. Проанализируйте, для каких вакансий целесообразно давать рекламу в интернете.
- 3. Посчитайте общую стоимость размещения объявлений и дополнительных услуг.
- 4. Доступ к базе резюме в итоге обойдется дешевле, если оплачивать его сразу на год, но не все компании готовы к таким «тяжелым» расходам, поэтому рекомендуется разбивать их на две части

Расходы на кадровые агентства

- 1. Определите (по плану) приблизительный качественный и количественный состав вакансий на год.
- 2. Выделите вакансии, которые будут отданы в работу агентству, и обоснуйте это (конфиденциальные, топовые или сложные заявки).
- 3. Для точности расчета необходимо знать, какие конкретно агентства будут привлечены и их ценовую политику. На сегодняшний день рекрутинговые компании требуют гонорар в размере от 12 до 30% годового дохода подыскиваемого специалиста.

Расходы на обзоры рынка труда

- Раз в год крупные компании, такие как Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, делают общие обзоры заработных плат по рынку труда; агентство «Анкор» проводит их чаще - по полугодиям.

Расходы на привлечение молодых специалистов

Прямые затраты связаны с подготовкой маркетинговых материалов, покупкой рекламных мест и проч.

Косвенные расходы связаны с выплатой гонорара компании-провайдеру за услугу по привлечению молодых специалистов (в виде почасовой ставки или фиксированной суммы).

Расходы на бонусные вакансии

- 1. Определите приоритетные для вашей компании вакансии.
- 2. Уточните количество таких вакансий на период бюджетирования.
- 3. Число данных свободных позиций умножьте на сумму бонуса.

3. Оптимизация численности персонала

● Принципы

1. Цель. Прежде чем приступать к процессу оптимизации, мы должны иметь четкую цель, в идеале оцифрованную, прозрачную и измеримую.

2. Аналитика. Принципиальным в данном вопросе является степень подготовки к этой непростой процедуре.

3. Прозрачность. Необходимо разработать стратегию развития на ближайший период – полугодие, год, 3 года. Эта стратегия должна отвечать интересам бизнеса, а также подробно объяснять каждому сотруднику его роль в новом плане. **Какими бы ни были ваши планы, не скрывайте их от сотрудников.**

4. Эффективность.



5. Справедливость. В случае оптимизации персонала под новые задачи и стратегию этой процедуре должны быть подвергнуты все. Если проведенный анализ показал, что данный сотрудник или отдел не находит места в новом штатном расписании, значит, он подлежит оптимизации на общих условиях.

6. Альтернатива. Любому увольнению всегда можно найти альтернативу. Есть много вариантов, например, переквалификация действующих сотрудников, перераспределение функционала, введение системы КРІ, изменение системы оплаты труда. Важно помнить, что увольнение – это крайняя мера, начните с альтернатив.



Если в компании ничего не изменилось, т.е. она не стала меньше, не закрыла часть бизнесов, не изменила траекторию развития, то **оптимизироваться без увольнений, по крайней мере, без массовых, можно и нужно.**