

# Защита и согласование HR-бюджета



*Алина Хромова*

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**В** разных компаниях процессы защиты бюджетов отличаются друг от друга, поэтому важно иметь в своем арсенале несколько способов. Также необходимо понимать, как происходит процесс согласования в конкретной организации. Существует несколько основных способов обоснования HR-бюджета. Иногда достаточно использовать один из них, но случается, что необходимо применять несколько. Например, разные способы для отдельных статей бюджета или нескольких этапов защиты. Зачастую сложнее всего обосновать значительное увеличение статей бюджета по сравнению с прошлым годом или инвестиции в новые направления. В моей практике в большинстве случаев согласование бюджета требует устной защиты. К ней обязательно стоит подготовиться как можно тщательнее. Если не получается защитить бюджет сразу, или к нему возникло много вопросов, на которые сложно ответить, то лучше попросить время для подготовки более детальной информации и/или выбора другого способа обоснования HR-бюджета.

**Способы обоснования и защиты и HR-бюджета**

*1. Статистика и сравнение.*

Использование статистических данных из исследований, анализа конкурентов, показателей по отрасли или рынку в целом, а также инсайдерская информация могут помочь в согласовании. В каких-то случаях достаточно просто показать данные, порой требуется их расшифровать, сравнить с вашим планируемым бюджетом или показать планируемый положительный эффект, а в некоторых ситуациях и негативные последствия его сокращения.

К примеру, если сообщить, что один или несколько основных конкурентов сделали (или планируют сделать) сайты для соискателей или платят за продвижение вакансий, то это может помочь в согласовании соответствующих затрат в вашем HR-бюджете.

*2. Достижение целей и показателей.*

Если бюджет подготовлен с учетом согласованных ранее целей и показывает, за счет чего они будут достигнуты, то согласовать его гораздо легче. Еще эффективнее, если по каким-то статьям можно продемонстрировать расчет окупаемости.

Например, автоматизация ряда операций процесса рекрутинга позволит снизить стоимость закрытия вакансии или сократить срок их закрытия.



### *3. Устранение негатива или его последствий.*

Если расходы, внесенные в бюджет, предназначены для решения проблем с негативом, то это зачастую помогает в их согласовании. Особенно, если красочно расписать последствия бездействия в данном отношении и возможные осложнения в будущем.

К примеру, чтобы согласовать расходы на SERM HR-бренда работодателя – улучшение имиджа работодателя в интернете, можно показать конкретные негативные отзывы, размещенные на сайтах по поиску работы и сообщить об их влиянии на принятие job-офферов кандидатами.

### *4. Поддержка инициатив другими подразделениями.*

Особенно это касается новых статей бюджета или направлений, где других способов обоснования недостаточно или сумма затрат достаточно велика. Для получения такой поддержки нужно заранее обсудить с руководителями заинтересованных подразделений предлагаемые изменения, возможные плюсы от их внедрения, формат и объем участия, а также заручиться их поддержкой. Крайне желательно получить от представителей других подразделе-

ний согласие и аргументы в пользу внедрения новых направлений или увеличения объемов затрат в письменном виде. Тогда это уже не будет голословным утверждением, если они не присутствуют при согласовании бюджета, и послужит дополнительной гарантией, если они неожиданно пойдут на попятный или предпочтут отмалчиваться.

Как правило, инициатива, которую поддерживают два или более подразделения имеет больше шансов получить финансирование.

### *5. Гарантия результата или личная ответственность.*

Применяя этот способ, нужно быть готовым принять на себя ответственность за результат. И предусмотреть возможные последствия, в том числе и негативные. Оценить риски и собственную готовность отвечать за результаты.

Плюс данного способа в том, что ТОП-менеджеры компании, которые ценят инициативность, могут очень положительно воспринять такой шаг. Особенно часто такой кредит доверия может быть предоставлен новым сотрудникам, которые считаются перспективными.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## Как оптимизировать бюджет

### *1. Использовать бюджеты других подразделений.*

Конечно, в некоторых организациях правила бюджетирования жестко регламентированы, но иногда все-таки возможны исключения. Особенно, если вам удалось заинтересовать руководителя другого подразделения, и он согласен на включение этих расходов в свой бюджет.

Например, расходы на обучение менеджеров по продажам включить в бюджет Отдела продаж, стоимость услуг веб-дизайнера – в затраты Отдела маркетинга, а покупку и внедрение ПО отнести на затраты ИТ-подразделения.

### *2. Сравнить стоимость услуг подрядчиков с расходами на выполнение тех же задач силами сотрудников.*

Рассчитать, во сколько обойдется оплата подрядчику или работа, выполненная силами сотрудников (стоимость рабочего времени и других выплат сотрудникам, а также остальных затрат при выполнении задач без привлечения сотрудников). И выбрать вариант, который будет более эффективным. Только важно понимать, что не всегда стоимость является достаточным показателем, особенно если

задача новая, сотрудники не имеют достаточного опыта или подрядчик является непроверенным.

Можно готовить альтернативный вариант заранее, но не показывать его, если эта строка бюджета не вызвала вопросов, или сразу показать оба. Во втором случае будет дополнительным плюсом для вас, что вы заботитесь о более эффективном использовании средств и показываете возможность выбора.

### *3. Внести временные (тестовые) затраты.*

Этот способ подходит, если вы не совсем уверены в эффективности затрат, или сложно будет обосновать большую сумму. Особенно, если ранее таких расходов в бюджете не было. Только следует учесть, что по итогам использовать этих средств должно сформироваться понимание об их эффективности. Так как получить повторный тестовый бюджет может быть значительно сложнее.

Например, вы хотите использовать новый для вас инструмент привлечения соискателей – таргетированную рекламу в соцсетях. Но у лиц, согласовывающих бюджет, возникают сомнения не только в сумме затрат, но и в эффективности данного инструмента. Тогда можно предложить согласовать небольшую сумму



на его тестирование. По итогам теста можно будет внести предложение об увеличении затрат на эту статью или использовать результаты при обосновании бюджета в следующем году/полугодии.

### **Как повысить шансы на успешное согласование бюджета**

1. Иметь данные, чтобы детально рассказать о расходах, даже если бюджет представлен на согласование крупными статьями и направлениями, или часть из них ложится на другие подразделения. Желательно помнить, а лучше взять с собой расшифровку всех расходов. Например, если нужны дополнительные переговорные комнаты для проведения собеседований, то нужно знать стоимость аренды, ремонта и обстановки.

2. Знать, какие расходы можно убрать более-менее безболезненно, а какие являются критичными настолько, что их удаление или сокращение серьезно осложнит HR-работу или деятельность компании. Например, если не будут согласованы расходы на дополнительных рекрутеров, то план по закрытию вакансий будет выполнен только частично или значительно увеличится стоимость закрытия вакансии.

3. Если в плане предусмотрена оплата сторонним организациям, то нужно собрать предложения от нескольких поставщиков и знать рыночную стоимость услуг/товаров. При этом важно понимать, после какого уровня снижение стоимости работ исполнителя критично повлияет на качество.

4. Понимать, что бюджет, возможно, придется корректировать. Может быть, и несколько раз. Поэтому изначально рекомендую подготовить 2 – 3 варианта: расширенный, оптимальный, минимальный. Это упростит работу по внесению изменений в бюджет, а при необходимости поможет быстрому согласованию другого варианта, если первый не был принят.

5. Заранее продумать ответы на возможные возражения и вопросы по бюджету. Чаще всего они касаются новых статей и инструментов, а также затрат, которые значительно возросли по сравнению с предыдущим бюджетным периодом. Возможно, некоторые новшества потребуют пояснений, которые лучше представить на примере, относящемся к деятельности компании. Важно иметь под рукой данные по плановому и фактическому бюджету за предыдущий год, или даже несколько.

Конечно, еще очень поможет знание индивидуальных особенностей директора, акционеров, участников



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

бюджетного комитета и других лиц, участвующих в процессе согласования HR-бюджета. Также нужно учитывать формат, структуру документов, количество этапов и другие

особенности, связанные с выделением финансовых средств в компании.

\*Алина Хромова

Журнал

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
АЛИНЕ ХРОМОВОЙ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
INFO@COX-COMMUNICATIONS.DE**



## Национальная Деловая Премия КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 11-Я ЦЕРЕМОНИЯ

**29 МАЯ 2019 Г.**  
(КОНФЕРЕНЦИЯ И  
ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —  
**ОТЕЛЬ  
«САВОЙ»**



RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU  
J [WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU) [WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU) [WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU)

**Эксклюзивно для**

