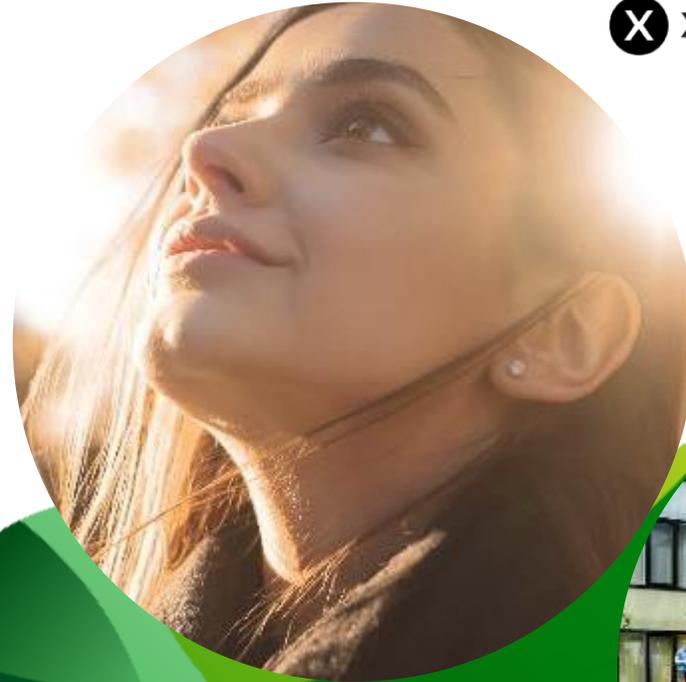


Как подготовить HR бюджет и встроить его в стратегию бизнеса

Ирина Бежко, операционный директор по
управлению персоналом JADRAN LLC RUS





Ирина Бежко

Операционный директор по
управлению персоналом РФ

20 лет – опыт в HR, 10+лет – директор по персоналу

Сфера работы: фарма, FMCG, производство

Опыт запуска HR с нуля, «играющий» тренер

Сфера интересов: корпоративная культура, управление командами, C&V и аналитика, обучение и развитие

Из любого хауса выстраиваю систему

Автор ТГ канала «Смысл в людях»



- 👉 **1283** общее количество сотрудников
- 👉 **50 рынков** по всему миру
- 👉 **135** фармацевтических продуктов в портфолио компании
- 👉 **34 года** с момента основания
- 👉 **179.1** млн евро операционной выручки



КЛЮЧЕВЫЕ БРЕНДЫ ГРУППЫ КОМПАНИЙ JGL



профилактика

лечение

аллергия



- ☞ Обеспечить бизнес необходимыми кадровыми ресурсами
- ☞ Поддержка стратегических целей компании

HR бюджет не может существовать сам по себе – это часть бизнеса и часть стратегии

Невозможно спланировать HR бюджет, если HR не знает долгосрочные планы по развитию брендов, новых территорий, новых сфер деятельности и т.д.



! Фокус на долгосрочное планирование

! 5-летний бюджет планируется по годам и по людям

! При правильно спланированном долгосрочном бюджете, краткосрочный бюджет требует только подтверждения, без детального анализа

ПРОЦЕСС БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Анализ показателей



Составление бюджета



«Примерка»
бюджета в общем
P&L

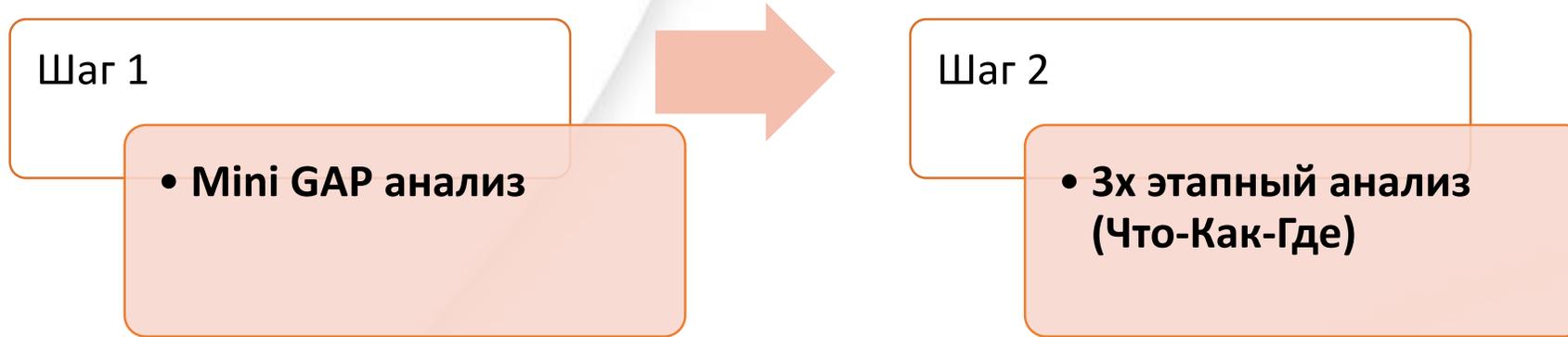


Утверждение
стратегии и бюджета

- Прошлого года
- Бизнес-целей и планов
- Внешней и внутренней среды
- Потребностей в персонале
- Зарботных плат
- Анализ и разработка HR стратегии



STRATEGIC WORKFORCE PLANNING – ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ



- быстрая оценка готовности по каждому ключевому результату
- выявление пробелов в ресурсах и компетенциях,
- фильтрация: на дальнейший анализ попадают только выходы оценкой «незначительный GAP» или «существенный GAP»

- ЧТО – Что нам нужно предоставить и какие компетенции критически важны?
- КАК – Какая структура/организация необходима?
- ГДЕ – Где будем брать необходимые ресурсы?

ШАГ 1. MINI GAP АНАЛИЗ

Элемент анализа	Высокоуровневая стратегическая цель	Готовность FTE (0–2)	Готовность к компетенциям (0–2)	GAP оценка	Приоритет (P1–P3)
Роль в анализе	<p>Определяет, что именно должна предоставить организация – конечный измеримый результат, который фокусируется на потенциале, знаниях и структуре.</p>	<p>Оценка того, достаточно ли у нас людей для достижения результата. Сосредоточьтесь на числовой емкости.</p>	<p>Оценка готовности с точки зрения знаний, навыков и мышления для достижения результата.</p>	<p>Сочетает в себе FTE и компетенции – дает общую картину готовности к реализации целей</p>	<p>Указывает, насколько срочно необходимо ликвидировать GAP, исходя из влияния на организацию.</p>
Как заполнять	<p>конкретный результат (например, «Завершение запланированных лабораторных анализов», «Разработка и гармонизация СМК»)</p>	<p>Введите цифру 0–2: 0 = большой дефицит, 1 = частичное покрытие, 2 = достаточное количество.</p>	<p>Введите цифру 0–2: 0 = нет компетенций, 1 = частичная готовность, 2 = полностью готов</p>	<p>Отметьте вариант: <input checked="" type="checkbox"/> NO GAP – у нас достаточно людей и необходимых компетенций. <input type="checkbox"/> Minor GAP – частичное покрытие, решаемое путем перераспределения, адаптации или обучения. <input type="checkbox"/> GAP – серьезная нехватка людей и/или компетенций</p>	<p>P1 = Высокий – решить до 2026 года P2 = Средний – решить до/в 2027 году P3 = Низкий – может быть решен в 2028 году или позже</p>

ШАГ 2. ЧТО – КАК – ГДЕ (1/3)

Что организация должна сделать в ближайшие 5 лет – какие ключевые результаты, компетенции и возможности необходимы, а также достаточна ли текущая готовность или требуется больше людей (**количественный рост**) или новые знания, инструменты и методы работы (**стратегический GAP**).

ЧТО – Стратегическая основа Что нам нужно дать?

Высокоуровневая стратегическая цель	Ключевые компетенции	Цель на год	Пробел в компетенциях (0-2)	Тип потребности: количественный рост	Тип потребности: стратегический GAP
На основе Mini GAP анализа	Определяет, какие знания и навыки имеют решающее значение для достижения результата на требуемом уровне	Устанавливает график для своевременного планирования и подготовки потенциала и навыков	Указывает на текущую готовность команды к навыкам и знаниям	Отмечает, если для выполнения задачи требуется больше людей того же профиля (например, из-за увеличения объема или смен) – тактический рост	Отмечает, если требуются новые навыки, методы, инструменты или изменения в структуре (например, владение, интеграция, цифровизация) – стратегическое развитие

Кто в настоящее время обеспечивает ключевые результаты и кто должен достичь их к 2028–2030 годам, а также насколько важна эта роль для знаний, влияния и организационной стабильности.

КАК - Организационная структура Кто и как должен этого достичь?

Текущая роль (должность)	Будущая роль в 2026–2030 гг. (включая критичность/ключевую важность 0–1)	Комментарии к орг.изменениям
Указывает, существуют ли в настоящее время роли, которые полностью или частично предоставляют требуемые данные, или нет.	Прогнозирует, какая роль должна взять на себя выполнение в долгосрочной перспективе (к 2028 году, не позднее 2030 года), т. е. какая организационная роль является ключевой или критической для достижения целей.	Опишите, какие изменения необходимы в обязанностях или рабочих процессах для правильной организации результатов.

Как будут решаться подтвержденные пробелы — сначала путем оптимизации существующих ресурсов, а затем путем найма новых сотрудников или использования внешних партнеров/ресурсов

ГДЕ: План реализации									
Сколько ресурсов нам нужно, и откуда они возьмутся?									
1. Подход к закрытию GAP				2. Внешний найм за счет роста FTE					
Источник (внутренний / внешний)	4B Стратегия (Build - РАЗВИТИЕ, Borrow - АУТСОРСИНГ, Bridge - СОВМЕЩЕНИЕ, Buy - НАЙМ)	потенциальная автоматизация (да/нет)	Описание деятельности по автоматизации	2026	2027	2028	2029	2030	Итого 2026–2030
Определяет планируемый источник человеческих ресурсов – следует ли их развивать внутри компании или заключать контракт на внешний рынок.	Определите выбранный подход к закрытию GAP	оцените, есть ли потенциал в автоматизации данной функции	Перечислите конкретные действия, которые можно оцифровать или автоматизировать.						Совокупное количество новых штатных сотрудников за долгосрочный период



Спасибо за внимание

Для связи:

Ирина Бежко

Операционный директор по
управлению персоналом РФ

ТГ канал «Смысл в
людях»



Почта

