



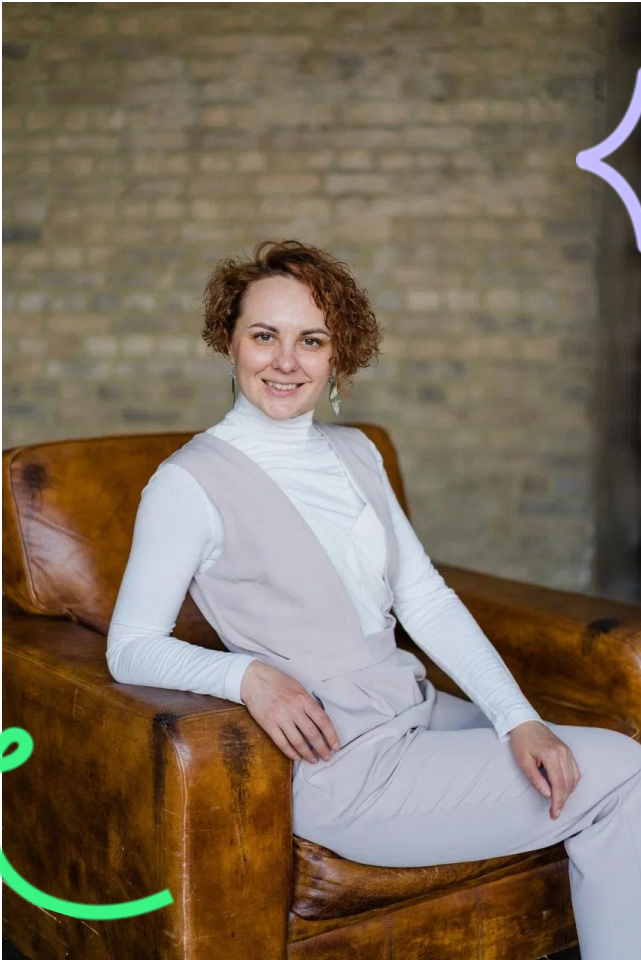
Онлайн-конференция



Как защищать бюджет перед внутренними заказчиками



Знакомство



СВЕТЛАНА ГУСЕВА

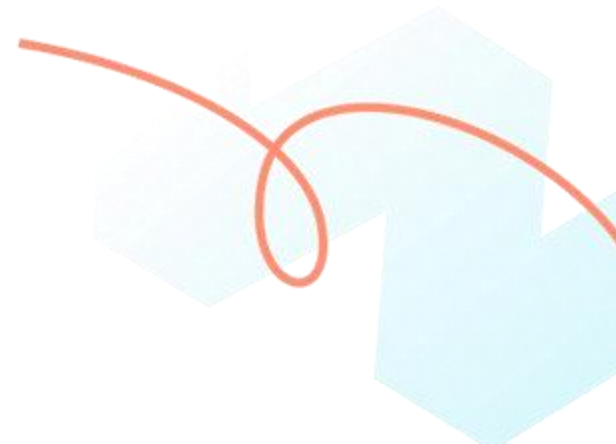
Опыт работы в качестве HR VP/HRD более 15 лет в отраслях:

- ◆ Производство
- ◆ Кадровый консалтинг
- ◆ IT & Digital

Любимые задачи: корпоративная культура и HR стратегическое планирование

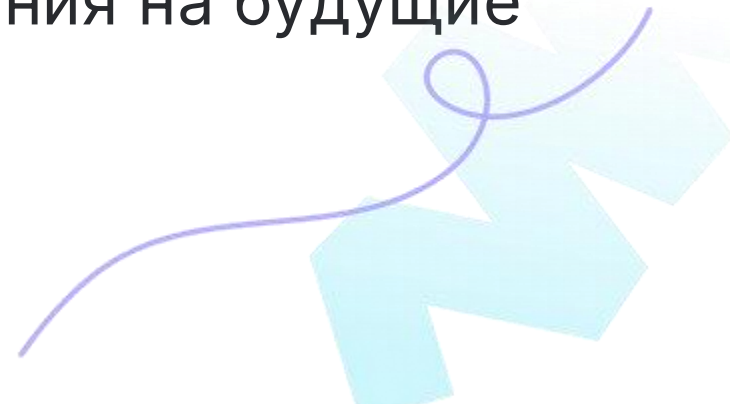
О чем сегодня?

- ◆ Подготовка к защите бюджета
- ◆ Структура защиты: от малого к большому или от большого к малому?
- ◆ Агенты влияния: как руководители могут стать союзниками в защите бюджета
- ◆ Как выбирать аргументы в зависимости от аудитории: что показывать топ-менеджменту, что показывать руководителям
- ◆ Красные флаги защиты: чего делать нельзя на защите ни в коем случае



Бюджетирование: подготовка к защите

1. Сбор бенчмарков (Data Pack)
2. Прогноз и аналитика по рынкам, тренды HR
3. Профили стейкхолдеров из комиссии
4. Дашборды внутренних исследований
5. Подготовка структуры защиты
6. Выбор типа аргументации
7. Прогнозная аналитика – моделирование влияния на будущие показатели



Структура защиты: от большого к малому

От TOP-DOWN к Bottom-Up – защита от стратегии и тактики к детализации и обоснованию.

Первые слайды – напоминаем ключевые направления стратегии компании и HR стратегии. Напоминаем ключевые KPI HR службы.

Используйте Executive summary – ключевые цифры на 1 слайде

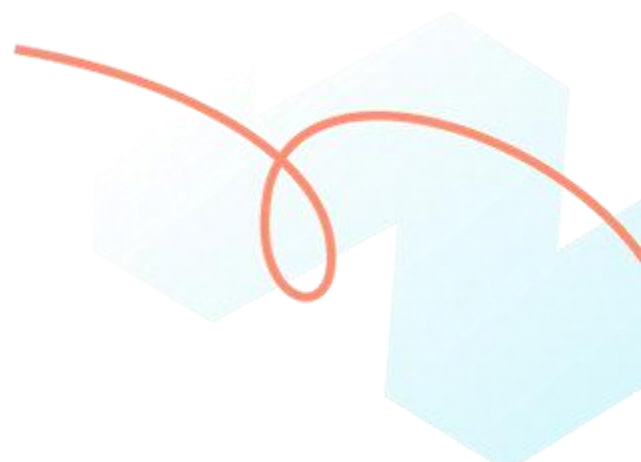


Структура защиты: от большого к малому

Второй блок защиты и презентации.

Тренды HR рынка: автоматизация, внедрение ИИ, количество персонала на 1 сотрудника (рекрутинг, адаптация и др.)

Какие процессы развивают лидеры рынка?



Структура защиты: от большого к малому

Третий блок

Внутренние цифры и основное послание HR бюджета.

Результаты опросов: цифры и комментарии сотрудников из опроса по спорным направлениям.

Например, если мы планируем делать акцент в бюджетировании на удержание персонала, приводим цифры вовлеченности и комментарии сотрудников.

ПРИМЕР ОБОСНОВАНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ИИ-ПОМОЩНИКА

ОТБОР РЕЗЮМЕ

Просмотр и оценка резюме
(если взять ср. кол-во дней 65, из них 51 день
отбираются резюме по 1 часу в день)

🕒 **6120** мин. → **3060** мин.

Составление списка кандидатов
для проведения интервью (66,6 кандидатов)

🕒 **15** мин. → **2** мин.

ПРОХОЖДЕНИЕ КАНДИДАТА НА ЭТАПЕ HR

Установление первичного контакта,
приглашение кандидата на вакансию

🕒 **66,6** мин. → **5** мин.

Написание характеристики кандидата
и принятие решения
(по 5 минут на каждого кандидата)

🕒 **59,5** мин. → **5** мин.

В РЕЗУЛЬТАТЕ ВНЕДРЕНИЯ AI ПО ДАННОМУ ПЛАНУ ОБЩИЕ СРЕДНИЕ ВРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ
РЕКРУТЕРА НА НЕУНИКАЛЬНУЮ ВАКАНСИЮ СОКРАТЯТСЯ **со 119 до 66 часов**

Агенты влияния

- ◆ Приглашайте в рабочие группы исследований ключевых заказчиков HR услуг
- ◆ Агент влияния это не всегда руководитель
- ◆ Поддерживайте хорошие отношения с руководителями подразделений
- ◆ Озвучивайте проблемы на совещаниях
- ◆ Иницилируйте страт.сессии по проблемам и задачам HR



Состав комиссии

1. Функциональная линия: HRD, HRBP, руководители ключевых HR центров
2. Бизнес-линия: ключевые стратегические внутренние заказчики - Руководители бизнес-юнитов / продуктовых линий и др.
3. Технические эксперты (для HR Tech решений)

Сложности защиты бюджетирования при матричном управлении

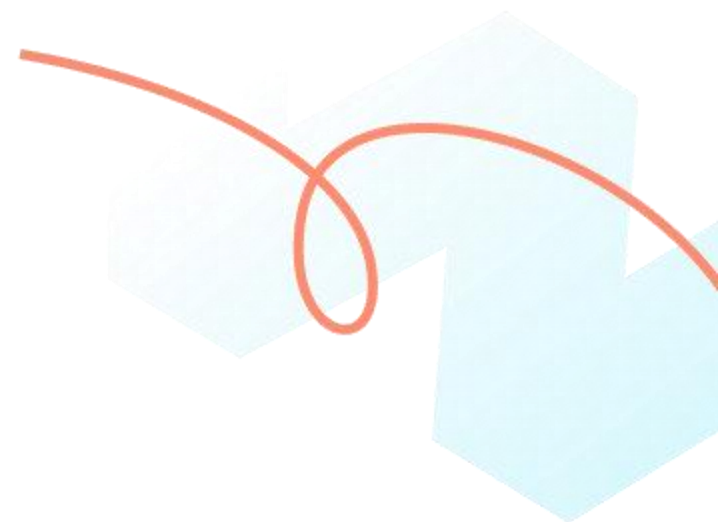
1. Подготовьте Data Pack – ключевые бенчмарки, бюджет, приложения к бюджету, и разошлите их заранее стейкхолдерам
2. Делайте короткие предзащиты с каждым из ЛПР
3. Профилируйте ЛПР – для каждого важна своя аргументация
4. Аргументации много не бывает
5. Заикливайте важные мысли: проговаривайте в начале, середине, в финале в call to action
6. Приоритезируйте статьи затрат: назначьте статьям вес, чтобы акцентировать внимание на самом важном

Аргументация для стейкхолдеров C-Level

- ✦ Вклад в достижение OKR / KPI компании (рост выручки, маржи, доли рынка)
- ✦ Управление стратегическими рисками: риск потери ключевых сотрудников, риск несоответствия компетенций, репутационные риски
- ✦ ROI / SROI ключевых HR-программ (напр., лидерство, вовлеченность)
- ✦ Бенчмарки: позиционирование компании на рынке труда относительно конкурентов
- ✦ Высокоуровневый, визуализация (инфографика), акцент на ключевых цифрах и трендах
- ✦ Storytelling: «Вот вызов бизнеса -> Вот как HR его решает -> Вот какие инвестиции нужны -> Вот какую ценность это создаст»

RED флаги защиты бюджета

- ◆ "Это HR-стандарт": Отсутствие бизнес-обоснования и привязки к стратегии. Нет ответа на вопрос «Зачем ЭТО НАМ?»
- ◆ Отсутствие данных / Некачественные данные
- ◆ Незнание деталей бюджета
- ◆ Только HR жаргон или терминология
- ◆ Конфронтация прямо на защите





Успешная защита бюджета укрепляет позиции HR как стратегического партнера бизнеса и драйвера организационной эффективности





Вопросы



Светлана Гусева

◆ @Hr_Svetlana_Guseva

◆ <https://digital.tn.ru/>

