

Rola HR w planowaniu budżetu



**Agnieszka
Wolańska**

jest prezesem zarządu firmy Will to change Consulting Sp. z o.o. Od 2007 r. odpowiadała za zasoby ludzkie w Netii. Posiada ponad 20-letnie doświadczenie m.in. w obszarze HR w różnorodnych branżach.

Mówiąc o budżecie HR, trzeba zacząć od zdefiniowania, co kryje się pod tym terminem w danej firmie. Inaczej bowiem podchodzi się do kwestii budżetowania kosztów operacyjnych HR, a inaczej do budżetowania kosztów osobowych w organizacji.

Pierwsze z reguły leży w gestii dyrektora HR i dotyczy bezpośrednio kosztów ponoszonych przez departament, podlegając ogólnym zasadom budżetowania w firmie. Proponowany budżet jest weryfikowany przez obszar finansów i akceptowany przez zarząd. Drugie zaś jest zdecydowanie bardziej skomplikowanym procesem i wymaga ścisłej współpracy między finansami, HR i dyrektorami funkcyjnymi.

Dyrektor HR musi zrozumieć zarówno plan biznesowy na dany rok, jak i plan kilkuletni. Idealnie jest, jeśli uczestniczy w ich tworzeniu. Drugi krok to współpraca z działem finansów przy harmonogramie budżetowania. We wszystkich siedmiu organizacjach, w których dotychczas byłam zatrudniona, prace przy nim rozpoczynały się na przełomie sierpnia i września. W pierwszym etapie były opracowywane budżety komercyjne, dopiero później zajmowano się kosztami osobowymi, za które odpowiedzialność była podzielona między różne działy, w zależności od charakteru wydatków. Zadaniem HR było opracowanie zasad budżetowania kosztów osobowych, które powinny być planowane przez dyrektorów funkcyjnych. Następnie HR zbierał i weryfikował dane oraz przekazywał całościowe zestawienia do działu finansów.

Największą pozycją w budżecie są koszty wynagrodzeń. Także tutaj podejście może być różne: od mocno kontrolowanego przez dział HR lub finansów, po swobodne planowanie przez dyrektorów poszczególnych funkcji. Wybór modelu zależy od dojrzałości firmy,

poziomu kompetencji dyrektorów, dostępności systemów informatycznych oraz ogólnej kondycji firmy i sytuacji panującej na rynku. W żadnej z firm, w których pracowałam, nie pozostawiono pełnej swobody planowania płac dyrektorom funkcyjnym. Nie oznacza to jednak, że nie mieli oni wpływu na wynagrodzenia swoich podwładnych, decydowali bowiem o wysokości podwyżek dla poszczególnych pracowników w osobnym procesie podwyżkowym. Natomiast HR przygotowywał budżet kosztów osobowych wraz z ich planowanym wzrostem ze wszelkimi pochodnymi typu ZUS, podatki, premie itp. Dotyczyło to również opieki medycznej, ubezpieczeń czy innych benefitów, gdzie zakładano określoną stawkę dla każdego pracownika. Natomiast administracja wraz z HR oraz dyrektorami funkcyjnymi przygotowywała budżet artykułów biurowych, wyposażenia biura, samochodów służbowych, telefonów itp.

HR zawsze opracowywał budżet rekrutacyjny oraz szkoleniowy. Głównym powodem takiego podejścia była lepsza kontrola wydatków i ich efektywniejsze wykorzystanie. Gdy rozpoczynałam pracę w jednej z firm, budżet na rekrutację wynosił ponad 2 mln zł i był planowany przez dyrektorów funkcyjnych. Po zmianie zasad planowanie budżetu oraz sposób zarządzania nim zostały powierzone HR. Koszty spadły wtedy do poziomu 600 tys. zł rocznie, a jakość i skuteczność rekrutacji znacznie się poprawiły.

Istotne w określaniu kosztów osobowych są wydatki na szkolenia i rozwój. Z moich doświadczeń wynika, że nie można pozostawić tego w rękach dyrektorów funkcyjnych i menedżerów liniowych. Takie podejście do planowania i wykorzystania budżetu szkoleń powoduje, że firma wydaje pieniądze na przypadkowe przedsięwzięcia, często niedające żadnego zwrotu z inwestycji. W praktyce

najbardziej sprawdzało się opracowywanie budżetu szkoleniowego przez HR na podstawie dokładnej analizy potrzeb szkoleniowych oraz w ścisłym powiązaniu ze strategicznym planem firmy. Budżet szkoleniowy był podzielony na dwie części:

- budżet centralny, zarządzany przez HR i przeznaczony na duże programy rozwojowe, których celem była np. zmiana postaw pracowników, promocja nowych wartości, kształtowanie kultury organizacyjnej, wspieranie strategicznych inicjatyw biznesowych, rozwój przywództwa czy kompetencji menedżerskich;
- budżet na szkolenia merytoryczne, podzielony na poszczególne działy firmy, zarządzany przez dyrektorów funkcyjnych, ale monitorowany przez HR.

Szukając oszczędności, firmy często sięgają do budżetu szkoleń. Takie działania nie przynosi szkody w organizacji, w której są one przypadkowe, niepowiązane ze strategią firmy. Jednak tam, gdzie budżet szkoleniowy jest przemysłną inwestycją wspierającą strategiczne projekty, tego typu działania odbijają się negatywnie na wynikach firmy.

Koszty osobowe firmy z punktu widzenia działu finansów są kosztami stałymi, natomiast dla HR są inwestycją. Zarządy często patrzą na koszty osobowe przez pryzmat finansów. Trudno się temu dziwić, w końcu dla właścicieli firm najważniejsze są zyski organizacji. Oczywiście HR też musi uwzględniać perspektywę finansową i, gdy jest to konieczne, redukować koszty. Redukcja ta musi być jednak przeprowadzona w sposób przemysłny. Decyzje o ograniczeniu zatrudnienia, wydatków na szkolenia, wycięciu z budżetu napojów dla pracowników lub ograniczenie innych benefitów mogą mieć uzasadnienie, gdy kondycja finansowa firmy jest zła. Jednak gdy robi się to dlatego, że przychody ze sprzedaży są o kilka procent niższe od planowanych, przy czym Ebitda i FCF (free cash flow) firmy są nadal na znakomitym poziomie, odbija się to negatywnie na morale pracowników, obniża motywację i zaangażowanie – zarówno w krótkiej, jak i dalszej perspektywie przynosi więcej szkody niż pożytku. Często HR nie jest w stanie wpłynąć na zarząd spółki, gdy są podejmowane takie decyzje. Czasami są

one mocno forsowane przez właściciela, radę nadzorczą czy zagraniczną centralę. W tej sytuacji HR może tylko starać się zminimalizować ich negatywne skutki poprzez właściwe zarządzanie procesem i odpowiednią komunikacją.

W jednej z firm przez pięć lat nie zakładano w budżecie podwyżek płac. W konsekwencji nie przeprowadzano przez ten czas ich okresowego przeglądu. Wśród pracowników zrodziło się przekonanie, że firma źle płaci, bo nie ma podwyżek. Tymczasem, analiza danych pokazała, że wynagrodzenia w firmie wzrosły w poszczególnych latach o około 3–3,5 proc. rocznie. Mimo że w budżecie nie było pieniędzy na podwyżki, presja ze strony pracowników i menedżerów była tak duża, że podejmowano *ad hoc* decyzje o wdrożeniu wynagrodzenia, po to by np. zatrzymać cennego pracownika. Pojawiły się spore dysproporcje w wynagrodzeniach na podobnych stanowiskach, a związki zawodowe wszczęły spór zbiorowy, żądając waloryzacji wynagrodzeń dla wszystkich pracowników o poziom inflacji z tych pięciu lat. Decyzja o wycięciu podwyżek z budżetu była więc błędem – gdyby wstawiono do budżetu średnio 2 proc. wynagrodzenia na podwyżki i przeprowadzono ich regularny przegląd, podnosząc je w sposób systemowy (na podstawie wyników pracy, miejsca w widełkach płacowych, adekwatności rynkowej itp.), efekt finansowy byłby lepszy. Zupełnie inaczej postrzegaliby również sytuację sami pracownicy. Dysproporcji, które pojawiły się w ciągu tych pięciu lat, nie dało się zlikwidować w jednym roku. Uporządkowanie poziomu wynagrodzeń i odbudowanie zaufania pracowników zajęło kilka kolejnych lat.

Zarządzanie budżetem wymaga kompromisów. W budżecie firmy, tak jak w rodzinnym, planując inwestycje, musimy uwzględnić nasze możliwości finansowe. Rzadko zdarzają się sytuacje, w których możemy jednocześnie zaplanować podwyżki, wprowadzenie dodatkowych benefitów i bogaty budżet na szkolenia. Zazwyczaj musimy podjąć decyzję i wybrać, który z elementów chcemy mocniej dofinansować. Nie powinny być to decyzje przypadkowe, lecz działania pozostające w ścisłym związku ze strategią organizacji. ■