

# Преимущества и трудности управления персоналом в ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЯХ

*«Дао не делает ничего, однако ничего не  
остается не сделанным»*

*Лао-тзы*

# Какой должна быть орг структура холдинговой компании чтобы управлять филиалами?

- Прозрачной для корпоративного центра и филиалов
- Логичной для данного этапа развития
- Функциональной - для данного этапа развития бизнеса в стране
- С четко распределенными центрами ответственности
- Оформленной документально и презентованной и филиалам и корпоративному центру.

# Что ждут филиалы от корпоративного центра, а центр от филиалов?

## Центр:

- Согласия со стратегией и тактикой
- Соответствия типовой структуре и типовой численности
- Строгого исполнения бюджета
- Адекватных недорогих сотрудников- профессионалов
- Скорости исполнения документов и заполнения информационных форматов
- Небольшого потока входных документов
- Прозрачности операций



## Филиалы:

- Свободы действий в области стратегии и тактики
- Понимания особенностей региона
- Индивидуальных: подхода, бюджета, структуры, ФОТа
- Отсутствия: большого количества руководящих руководителей, исходящих документов, нормативных актов, проверяющих органов
- Помощи в сложных ситуациях
- Обучения в Москве или за рубежом.

# Что не случается никогда или почти никогда

- Единство взглядов на стратегию и тактику
- Единая корпоративная культура
- Партнерство
- Взаимопонимание
- Согласие с кадровой политикой
- Отлаженный и сбалансированный документооборот



# Что делать?

- Разрабатывать совместно, утверждать и презентовать стратегию компании до третьего уровня управления филиалами
- Принимать четкие операционные годовые планы работы
- Создавать сбалансированный корпоративный календарь
- Создавать корпоративные университеты в том числе и для появления общей корпоративной культуры и взаимопонимания
- Ротировать персонал
- Омолаживать руководящий состав филиалов, поднимать средний возраст специалистов
- Привлекать на работу в корпоративный центр перспективные кадры из регионов
- ....



# Чем в этом может помочь HR подразделение и каким оно должно быть?

- Четко понимающим общую стратегию компании и ее особенности
- Построенным по функциональному признаку
- Профессиональным
- Обладать опытом работы в холдингах и с регионами
- Компактным по составу и мобильным
- Пользующимся уважением и доверием у регионов и корпоративного центра

# Разделение ответственности между корпоративным центром и филиалом

## Корп. центр:

- Диагностика
- Стратегия
- Типовая HR структура
- Принципы, технологии, форматы
- Четкость HR функционала и разграничение ответственности HRa и остальных менеджеров
- Обучение и развитие, расстановка кадровиков в регионах
- Операционная помощь и консультации
- Помощь в работе с руководством филиала, профсоюзами, руководством региона
- Аудит, корректировка операционных планов
- номенклатура



## Филиалы:

- Выполнение стратегии
- Внедрение технологий и процедур, регламентов
- Операционная работа
- Исполнение бюджета
- Своевременная отчетность и аналитика
- Выявление текущих проблем, их анализ, проекты решений
- кадровый состав филиала

# Функции HR блока корпоративного центра

- Диагностика филиальной сети
- HR стратегия компании и более детально – для регионов ( презентация для региональных руководителей и кадровиков)
- Создание и внедрение типовой структуры филиала
- Операционный план на год и контроль его исполнения
- Подбор, обучение, расстановка, адаптация HRов (кадровиков) в регионах
- Аудит, выбор, внедрение оптимальной кадровой сетевой программы
- Создание и презентация форматов отчетности
- Контроль исполнения технологий и процедур
- Аудит кадрового документооборота
- Оценка номенклатуры и ключевого персонала
- 





# Функции HR блока корпоративного центра-подбор

- Подбор и адаптация персонала:
  - Выработка принципов подбора и расстановки кадров в регионах и КЦ
  - Создание, отладка, презентация технологий подбора и адаптации, форматов документов
  - Обучение данной функции
  - Выбор подрядчика ( при необходимости) желательно сетевого, рамочный договор
  - В корпоративный центр – все вакансии
  - В регионы- номенклатура и ключевой персонал
  - Выборочный контроль подбора в регионах

# Функции HR блока корпоративного центра-обучение

## Обучение и развитие:

- Разработка принципов корпоративного обучения в рамках заданных параметров бюджета ( кого, чему, зачем и как учим)
- Создание единой системы обучения, форматов и процедур, привитие навыков корпоративности и системного подхода
- Совместное формирование подхода к формированию кадрового резерва ( регионы и корп центр)
- Мониторинг и контроль исполнения



# Функции HR блока корпоративного центра- С&В

## Мотивация и компенсация

- Создание системы мотивации с учетом стадии развития регионов и их особенностей, уровня корп развития, возможности поэтапного внедрения, обучения и эксплуатации системы в регионах, бюджета компании, этапности внедрения в регионах



# Функции HR блока корпоративного центра- кадровый документооборот

- Внедрение единого кадрового документооборота, отчетности на основе форм РосГосСтата
- Аудит текущего состояния в филиалах и обучение кадровиков кадровому документообороту, юридическим аспектам работы с персоналом, основам ТК и взаимодействия с проверяющими органами
- Стажировки кадровиков в корпоративном центре



# Функции HR блока корпоративного центра- социальные программы

- Аудит социального пакета в регионах и формирование единого корпоративного подхода к социальной сфере:
  - Сотрудники
  - Возрастные сотрудники
  - Пенсионеры
  - Дети
- ДМС
- Работа с профсоюзами (коллективный договор)
- НПФ



# Функции HR блока корпоративного центра-аудит регионов

- Формирование принципов и технологий аудита филиалов:
  - Прозрачность, презентация результатов филиалу
  - Выявление проблем и предложение путей решения совместно с руководством филиала
  - Контроль выполнения совместно выработанных решений
  - Обучение или стажировки по итогам аудита\поиск \замена персонала совместно с филиалом
- Формирование программы аудита из расчета: полный аудит филиальной сети за 1-2 года

# Заключение



«Советы императору:  
страной нужно  
управлять так, как жарят  
мелкую рыбешку- то  
есть не переворачивать  
ее слишком часто,  
потому что при этом она  
может распасться на  
куски...»

Дао-Дэ-Цзин глава 60