



**ХОРОШАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ – ЭТО СОЧЕТАНИЕ
ВНЕШНИХ ДОСТИЖЕНИЙ С БЛАГОПРИЯТНОЙ
ВНУТРЕННЕЙ АТМОСФЕРОЙ**



Unilever

**Отвечает Людмила Цацкина,
Руководитель направления
развития персонала группы
компаний Unilever в России,
Украине и Беларуси**

В каждой компании есть ключевые сотрудники – люди, без которых бизнес невозможен. Кто в Вашей компании является ключевыми сотрудниками?

Довольно часто определение ключевых людей связывают с ключевыми позициями в бизнесе. Т.е. это люди, которые находятся на определенных позициях, где в силу поставленных задач, оказывают непосредственное влияние на уровень прибыли, уровень продаж в компании, ее имидж или ведут переговоры с основными поставщиками, клиентами и партнерами. Такие люди есть в нашей компании, но также к ключевым сотрудникам мы относим и людей с высоким потенциалом и стремлением развиваться либо обладающих уникальным профессиональным опытом.

Каким образом у вас формируется кадровый резерв?

В нашей компании есть топ-talенты на разных уровнях. Мы выделяем людей, которых через два года видим в роли наших менеджеров, и соответствующим образом их развиваем, также видим потенциальных директоров среди менеджеров. При определении сотрудника в кадровый резерв нам важно не только то, каких целей он достигает, но и как он этого добивается. Соответственно, человек должен, во-первых, показывать определенные результаты, а во-вторых, демонстрировать определенное поведение. У нас в компании существуют лидерские стандарты, и компания ожидает от своих будущих менеджеров и директоров подобного лидерского поведения.

Как происходит выявление топ-talентов? Проводится тестирование? Выставляются оценки?

В качестве примера приведу процесс набора на программу GROWTH для высоко потенциальных специалистов (в течение двух лет они получают возможность стать менеджерами). Первый критерий – формальный. Если человек работает в компании не меньше года, у него высокие оценки по результатам трудовой деятельности, он может выдвинуть свою кандидатуру на участие в программе. Те, кто соответствовал данным критериям затем были приглашены на assessment centers (центры оценки), где в качестве assessors (оценщиков) выступали директора и старшие менеджеры функций.

Помимо программ для высокопотенциальных людей и обсуждения результатов оценки деятельности, в компании существует также и карьерное консультирование, в ходе которого выясняется, в чем менеджер заинтересован, на какой позиции он себя видит в будущем и определяет, что для этого следует предпринять. **Говорят, что каждая организация развивается со своей скоростью. И если ее превзойти, могут быть негативные последствия. Вы согласны с таким утверждением? С какой скоростью развивается Unilever?**

Я не могу согласиться, что в какой-то момент организация может самостоятельно превзойти ту скорость, которая ей необходима. Любое ускорение, как правило, идет как ответ на стимул извне, обусловлено потребностями внешней среды. Оно всегда связано с переменами. А вот насколько компания сумеет получить результат от этих перемен, от этого ускорения – зависит от нее.

Думаю, речь идет о том, что в «жирные годы» многие компании резко нажали на газ, не ожидая, что впереди может быть тулик. Кризис наступил, и те, кто слишком сильно разогнался, резко дали по тормозам и врезались в бетонную стену. А те, кто ехал аккуратно и с умом, смогли вовремя повернуть и не разбиться.

Думаю, что мы как раз ехали аккуратно. Например, наша компания начала пересматривать маршрут и осуществлять трансформацию многих процессов еще до кризиса. Начался ряд изменений – реструктуризация, упрощение определенных структур. Поэтому стену мы успешно смогли объехать. Более того, нынешние экономические условия – это далеко не первый кризис в истории Unilever, мы уверены, что это, прежде всего, время возможностей.

Может, дело в том, что бизнес в FMCG-сегменте чувствует себя комфортно в любое время? Не могу отрицать, что мы находимся в правильном сегменте, потому что люди всегда будут покупать продукты, пользоваться мылом и шампунями и товарами бытовой химии. Еще одна составляющая нашей силы в том, что у нас масштабное российское производство. Более того, мы производим не только для России, но и на экспорт.

По своей природе люди не могут не конфликтовать, и некоторых не заставишь дружить никакими тимбилдингами. Когда у вас в компании

возникают проблемы с отношениями

в коллективе, каким образом вы их решаете? В силу того, что у нас очень сильная, исторически сложившаяся корпоративная культура, которая подразумевает определенный уровень взаимоотношений между людьми, мне очень сложно вспомнить подобную ситуацию. Вы знаете, что есть компании, также известные своей очень сильной корпоративной культурой с жесткими правилами, где большой акцент на индивидуализм, на достижение собственных результатов – что побуждает людей, как мы в России часто называем, «работать локтями». В компании Unilever это не поощряется, у нас присутствует командный дух. Одна из важнейших компетенций и стандартов лидерства у нас – это умение работать в команде, а также развиваться самому и развивать других людей. Опять же – личная ответственность, которая подразумевает, что я не ищу виноватых, а сам отвечаю за свои слова и поступки. Конечно, также есть тренинги. И я согласна, что ими не решишь уже созданные конфликты. Но благодаря объяснению и проигрыванию реальных ситуаций на тренинге о том, насколько все мы разные и почему у нас могут возникать зоны напряжения, можно многих неприятных ситуаций в будущем избежать.

Вы можете дать совет молодым предпринимателям, которые собираются открыть свою фирму, каким образом сформировать качественную корпоративную культуру?

Есть два возможных способа. Первый – административный: формировать такую культуру. Привязывать результаты к командной работе. К примеру, можно выплачивать бонусы не конкретному человеку, а всей команде, если сработали на «пятерку с плюсом». Тогда у людей появляется осознание, что нужно поддержать и в каких-то местах «подтянуть» своего товарища. Это условно жесткий и прямой способ. А нежесткий – стать примером для окружения, постоянно демонстрировать, что ты прислушиваешься к мнению коллег и подчиненных, что ты открыт к общению и новым взглядам и мнениям. Это мы называем демократичным стилем руководства. Когда люди не боятся задавать вопросы старшему по званию и получают адекватные ответы, это формирует тот самый командный дух и нормальную, здоровую атмосферу в коллективе.