

# НОВОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

ЖУРНАЛ О НОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

№ 4 (16) 2010

**14** Работа 2.0:  
новый подход  
к управлению  
бизнесом

**28** Азбука денег:  
управление  
личным кошельком

**50** Тайм-менеджмент  
руководителя



## ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

# О ЛОКАЛЬНОМ ГЛОБАЛЬНО

*Опыт реорганизации системы управления персоналом, мотивация сотрудников, применение международных практик на российском рынке, аутсорсинг hr-функционала и человеческий капитал как важнейший актив компании – об этом и многом другом рассказывает Сэнди Огг (Sandy Ogg), главное должностное лицо по работе с персоналом группы компаний Unilever.*

**Корреспондент:** Цель Вашего приезда в Москву – проверка реализации проекта по реорганизации системы управления персоналом. Вы довольны его результатами?

**Сэнди Огг:** По сути, весь рабочий день был посвящен посещению и общению с сотрудниками нового телефонного центра, на базе которого ведется многоплановая кадровая работа. Конечно, моей первоочередной задачей является оценка эффективности реализации проекта, при этом прямое общение с людьми, непосредственно выполняющими данную работу, безусловно, имеет немаловажное значение: помимо прочего, меня интересовало, насколько позитивным является их настрой, ведь именно они контактируют с сотрудниками нашей компании. Должен отметить, что я действительно доволен. За последнее время я был более чем в 70 странах, где мы закончили внедрение это-

го проекта. Где-то процесс проходил гладко, где-то – не очень. Россия стала примером отличной работы, когда проект был реализован без каких-либо потерь для бизнеса.

**К.:** Новый телефонный центр – только часть проекта. Какие еще цели преследует проект реорганизации системы управления персоналом в России?

**С.О.:** Данный проект предполагает создание фундаментального базиса кадровой деятельности, первооснову которого составляют данные. Полагаю, вам известно, что представляют собой такие данные, и каким образом осуществляется преобразование упомянутого базиса. Прежде существовал менеджер по управлению персоналом, т. е. можно было прийти в его офис и сказать: «Не могли бы Вы добавить в страховку моего ребенка» или «Отметьте, что я недавно женился». А сколько еще та-

ких данных: различные изменения личных обстоятельств сотрудников и последствия таких изменений, и все они нуждаются в обновлении и обработке. Раньше эта работа выполнялась вручную.

Совсем другое дело, когда имеются высококачественные информационные системы и базы данных, а также, разумеется, обеспечена возможность для самостоятельной работы сотрудников с такими системами – вот истинная цель нашего проекта. На мой взгляд, наиболее наглядным примером здесь является работа банков. Представьте, что Вам нужны наличные. Разве Вы пойдете за ними в банк? Нет. Вы воспользуетесь банкоматом – это и проще, и быстрее, не говоря уже о других преимуществах. Мы стремимся именно к такой организации нашей повседневной деятельности. Сотрудники эффективнее используют рабочее время, имея возможность обмениваться информацией в круглосуточном

## | ИНТЕРВЬЮ |

**Сэнди Огг (Sandy Ogg)**

*Главное должностное лицо по работе с персоналом группы компаний Unilever. Г-н Огг начал свою карьеру в Unilever в январе 2003 года, когда принял приглашение на должность старшего вице-президента по работе с персоналом в категории продуктов питания. В феврале 2005 года ему была предложена позиция старшего должностного лица по работе с персоналом группы компаний Unilever.*

*До этого Сэнди Огг работал в США в компании Motorola, отвечая за обеспечение эффективности персонала и менеджмент организационных изменений. В его обязанности также входила личная отчетность перед главным должностным лицом компании по вопросам развития лидерства, обучения сотрудников и корпоративной структуры.*

*Сэнди Огг родился в г. Норфолке, Вирджиния (США), в 1954 г. Получил высшее образование в Университете Джорджа Вашингтона, который закончил в 1983 году по специальности «психология организационного поведения». В 2001 году г-н Огг получил степень MBA в James L Kellogg School of Management в Северо-Западном Университете.*

ежедневном режиме посредством специальной интерактивной системы. Это первое, что я хотел бы отметить.

Говоря непосредственно о кадровых службах, отмечу, что мы стремимся к минимизации времени, необходимого для консультирования сотрудников и обработки кадровых операций, что, в свою очередь, позволит нам достигнуть другой цели – реориентации функций кадровых служб на содействие корпоративному развитию. В этом, собственно, и состоит сущность реорганизации системы управления персоналом. К настоящему времени нам удалось существенно продвигнуться в этом направлении, так что можно говорить о близком завершении данного этапа работы.

**К.:** Одним из аспектов реорганизации системы управления персоналом компании Unilever в целом является аутсорсинг. Насколько мне известно, в России и ряде других стран аутсорсинг вы не используете. Почему?

**С.О.:** Вы правы. Как я уже говорил, мы провели реорганизацию системы управления персоналом приблизительно в 70 странах, т. е. практически повсеместно. В 15 из них осуществление кадровой деятельности продолжилось на внутреннем уровне, иными словами, за счет собственных ресурсов. Тем не менее, мы неизменно используем единую глобальную систему, объединяющую в себе кадровое программное обеспечение, универсальные инструментыощрения и средства обучения, а также иные элементы. Единый для всех инструментарий. В других 20

странах функции управления персоналом были переданы компании Accenture. В некоторых же странах, например, в России управление персоналом осталось прерогативой компании Unilever, но также осуществляется в рамках единой глобальной системы, единой сервисной архитектуры и так далее.

**К.:** Почему вы не сотрудничаете с компанией Accenture в таких странах, как Россия или Польша?

**С.О.:** Принимая решение относительно необходимости аутсорсинга, мы воздерживаемся от привлечения сторонних компаний, если осуществление деятельности с помощью собственных средств, включая сотрудников и другие ресурсы, является более эффективным. Если же мы считаем, что сотрудничество с Accenture и переадресация операций, скажем, в Индию или куда бы то ни было еще позволит нам добиться лучших результатов, мы так и поступим. Это характерно для таких стран, как Великобритания или США, отличающихся большим объемом операций и, кроме того, повышенными расходами на персонал, что, по сути, и обуславливает наш выбор в пользу аутсорсинга.

**К.:** Но ведь это не влияет на общую концепцию реорганизации системы управления персоналом, т. е. на реализацию проекта в тех странах, где не используется аутсорсинг?

**С.О.:** Нет, во всяком случае, в России. Так, например, при обращении сотрудников украинского

## | ИНТЕРВЬЮ |

подразделения Unilever в телефонный центр им ответят на их родном языке и ответят сотрудники Unilever. Тогда как звонки сотрудников британского подразделения обслуживаются сотрудниками Accenture в Бангалоре. Но все они руководствуются единым сценарием вопросов, ответов и так далее. Таким образом, общая концепция остается неизменной.

**К.:** Бывший председатель правления компании Unilever в России, Украине и Беларуси г-н Герман Верстратен отметил, что прежде вы не уделяли должного внимания лидерству в отдельных секторах, направляя все свои усилия и ресурсы на завоевание рыночного пространства в целом. Такая стратегия препятствовала установлению ведущих позиций на ряде рынков. Если не ошибаюсь, запуск проекта реорганизации системы управления персоналом, проводимого в России в течение последних двух лет, а во многих других странах уже в течение четырех лет, совпал с решением о переориентации на отдельные сегменты. Как новая стратегия лидерства отразится на работе возглавляемой Вами кадровой службы, и как реорганизация системы управления персоналом повлияла на характер административных решений и функций? Какие используются инструменты, и каких результатов уже удалось достичь?

**С.О.:** Когда мы начинали реформы в 2005 г., первое, о чем мы думали – что важнее для успеха: глобальное или локальное. В то время Unilever представлял собой сеть региональных операцион-

ных компаний, а глобальный офис играл роль, которая выражается фразой: «Пожалуйста, не могли бы вы выслать нам денег!» Думаю, что начало было положено в 1990-х – начале 2000-х годов, когда другие компании создавали глобальные бренды и достигали с их помощью успеха на локальных рынках, мы же постоянно вели боевые действия на местном уровне. Наши бренды не обладали глобальной силой, несмотря на глобальный характер нашей компании. Поэтому мы решили изменить нашу стратегию. Новая стратегия имеет чрезвычайное значение, выгодно выделяя нас среди прочих компаний. Это не означает, что мы утратили наши локальные корни или связь с локальными потребителями. Напротив, мы стремимся привнести на местные рынки всю силу и весь потенциал Unilever.

Как мы достигли поставленных целей? Пожалуй, наиболее подходящим визуальным образом компании Unilever на тот момент, учитывая, что все это происходило накануне Олимпийских игр, был бегун на 400 метров: одиночные забеги, одиночные тренировки и неплохая атлетическая форма. Но для достижения одинаково высоких результатов на глобальном и локальном уровнях и привнесения всего потенциала Unilever на локальные рынки нам требовались силы для преодоления более длинной дистанции. Нам были нужны глобальные бренды и рекламные кампании, адаптированные для локальных потребителей. Например, каждая упаковка чая должна изготавливаться с применением полного спектра научных исследований и

разработок и всего диапазона знаний Unilever о чае, при этом оставаясь уникальным продуктом, предназначенным для конкретного рынка, например, для российских потребителей. Такой подход предельно важен для нас, именно он определяет наше видение и нашу деятельность.

Итак, для изменения модели нашей деятельности и перехода от сугубо локальных отношений на новый «глобально-локальный» уровень нам потребовалось проанализировать все наши производственные участки, при этом сравнение нашей организационной структуры и организационных структур других компаний с точки зрения конкурентоспособности оказалось не в нашу пользу. Дело в том, что, создавая исключительно локальную компанию, вы, по сути, создаете «полную компанию», всякий раз дублируя все функции вновь и вновь. В связи с этим напрашивается следующий вывод: пусть все локальное будет локальным, а глобальное – глобальным. Реорганизация системы управления персоналом стала частью решения данной проблемы. Помимо этого, мы произвели реорганизацию финансовой системы и системы IT, при этом нам удалось ликвидировать ряд недостатков, что позволило за последние пять лет не только повысить конкурентоспособность организационной структуры, но и увеличить конкурентные преимущества компании в целом. Таковы факты, если говорить в общем.

Говоря отдельно о реорганизации системы управления персоналом, нам удалось снизить совокупные расходы на персонал. Раньше общий штат кадровых

## О компании Unilever в России

На российском рынке компания работает с 1992 года. В настоящее время Unilever принадлежит восемь крупных российских предприятий, в т. ч. маргариновый завод в Москве, соусная, чаеразвесочная и парфюмерно-косметическая фабрики в Санкт-Петербурге, пищевая фабрика и завод по производству мороженого в Туле, а также заводы по производству мороженого в Новосибирске и Омске. Общий объем инвестиций компании в российскую экономику приближается к 1 млрд долларов США, а число сотрудников уже превышает 6 500 человек.

Портфель торговых марок Unilever в России включает в себя такие хорошо известные бренды пищевых продуктов, как майонез, кетчуты и соусы *Salve*, майонез *Hellmann's*, сырды *Rama*, растительно-творожные кремы *Crème Bonjour*, маргарин для выпечки «Пышка», супы и приправы *Knorr*, чай «Беседа», *Brooke Bond* и *Lipton*, а также популярные торговые марки средств личной гигиены и бытовой химии: шампуни и косметические средства *Dove*, шампуни и средства по уходу за волосами *Clear vita ABE*, *Sunsilk* и *Timotei*, дезодоранты *Rexona* и *Axe*, чистящие и дезинфицирующие средства *Domestos* и *Cif*.

С приобретением в 2008 году ведущего российского производителя мороженого, компании «Инмарко», ассортимент продукции Unilever пополнился такими марками мороженого, как *Ekzo*, «Магнат», *San-Cremo*, «Золотой Стандарт» и т. д. В июле 2009 года Unilever объявила о приобретении бизнеса соусов компании «Балтимор» – лидера российского рынка кетчупов – с торговыми марками кетчупов, майонезов и томатной пасты «Балтимор» и «Восточный Гурман».

Дополнительную информацию о бизнесе и торговых марках Unilever в России можно получить на сайте [www.unilever.ru](http://www.unilever.ru).

сотрудников Unilever насчитывал около 3 000 человек, 1 500 из которых занимались обработкой кадровых операций, т. е. делопроизводством. Наличие эффективных систем позволяет сократить чрезмерный штат делопроизводителей, направив силы остальных сотрудников на решение задач, связанных с реорганизацией и развитием бизнеса. Как я уже говорил, нам удалось снизить расходы на персонал и, кроме того, восстановить и даже превзойти прежний уровень качества обслуживания. Дело в том, что в процессе реорганизации наблюдался некоторый спад качества обслу-

живания – не в России, здесь оно продолжает повышаться, но в ряде других стран имели место подобные тенденции, несмотря на тщательное планирование и реализацию проекта реорганизации. Такой спад был вполне прогнозируемым, учитывая характер проекта, но в России нам удалось его избежать.

**К.:** Расскажите о конкретных положительных результатах реорганизации системы управления персоналом и внедрения новой «глобально-локальной» стратегии, достигнутых на локальных рынках. Раньше компания

Unilever не отличалась оперативностью принятия решений. Впрочем, если говорить о позиционировании бренда *Brooke Bond* в России, оно меняется то и дело. Теперь решения о позиционировании глобальных брендов принимает местное руководство. А не могли бы Вы привести примеры из практики других рынков (помимо России, например, рынков Индии, Китая или других стран), где имело место преобразование процессов принятия административных решений?

**С.О.:** Во многих компаниях решения, касающиеся брендов, принимает единая маркетинговая служба. Мы же используем другой подход, позволяющий нам добиться эффективности, как на глобальном, так и на локальном уровне. Работа нашего отдела маркетинга строится по двум основным направлениям: стратегическая разработка брендов, которая осуществляется на глобальном уровне, и их тактическая реализация, т. е. выведение на локальные рынки. Не имеет значения, где вы приобретаете продукт, например, чай *Lipton*, поскольку стандарты бренда едины во всем мире. Повторюсь, общее управление брендом осуществляется на глобальном уровне. Но при поступлении того же чая *Lipton* на местный рынок за дело принимаются маркетологи локального уровня, отвечающие за адаптацию, популяризацию и внедрение бренда соответственно специфике этого рынка.

Наглядным примером озвученной мной идеи является индонезийский рынок. Местные маркетологи сделали ряд наблюдений касательно поведения индо-

## | ИНТЕРВЬЮ |

незийских потребителей. Например, нам известно, что местные хозяйки, как правило, используют один вид чистящих средств для всех целей, предпочитая кремообразные или пастообразные консистенции. Кроме того, в Индонезии женщины не чувствуют себя абсолютно защищенными, разводы – частое явление. Поэтому создание уюта в доме, как залог продолжительных отношений, имеет для них особое значение. Вместе с тем, они очень общительны и часто собираются вместе для обмена жизненным опытом и решения бытовых проблем. Руководствуясь своими наблюдениями относительно незащищенности и общительности, наши местные маркетингологи избрали следующую тактику в отношении глобального бренда Sunlight, представляющего собой жидкое средство для мытья посуды. Они сделали акцент на том, что при использовании кремообразных или пастообразных моющих средств посуда тускнеет, тогда как Sunlight благодаря своей уникальной технологии позволяет полностью устранить этот недостаток. Местная маркетинговая группа разработала небольшую упаковку Sunlight для распространения в местах оплаты товаров, которую хозяйки могли, например, подарить своим подругам при встрече; кроме того, заполнив и отослав наибольшее количество специальных карточек, прикрепленных к таким упаковкам, можно было получить приз. Эта рекламная кампания освещалась по телевидению. Работа велась в колоссальных масштабах! Местным маркетинговым удалось выяснить, что местные женщины обожают

общаться и обмениваться подарками. Разве глобальная маркетинговая группа смогла бы сделать это? К вопросу о незащищенности, в течение первого года рекламной кампании одна женщина отправила 800 карточек и выиграла крупный денежный приз, который позволил ей утвердиться и обрести независимость от мужа, начав собственный бизнес. В течение третьего года другая участница отправила 10 000 карточек и получила еще больший приз. Этим женщинам были посвящены целые телевизионные программы. В настоящее время они ведут совместный бизнес под названием «Trash in» («Отходы – в дело»), создавая из пластиковых отходов дорогостоящие сумки, зонты и другие аксессуары. Этот пример наглядно иллюстрирует процесс локализации высокотехнологичного глобального бренда.

Прежде нам приходилось выбирать между сильным глобальным брендом (когда мы старались всеми средствами внедрить его на рынок аналогично тому, как поступают некоторые наши конкуренты), и сильным локальным брендом, не обладающим, тем не менее, глобальной технологической платформой (когда мы пытались извлечь из него максимальную выгоду). Индонезийский рынок является одним из лучших примеров последнего времени. Я побывал в Индонезии несколько месяцев назад и самолично наблюдал весь процесс и результаты работы местной маркетинговой группы – это просто превосходно!

**К.:** Возвращаясь к реорганизации системы управления персоналом,

отмечу, что проект был призван разгрузить в первую очередь кадровых сотрудников, но не только, развить в них уверенность и повысить самостоятельность их деятельности и решений. В этой связи меня интересуют аспекты развития профессионального потенциала. Принимая во внимание, что две из трех ключевых функций службы управления персоналом реализуются на глобальном уровне посредством аутсорсинга, как это способствует нахождению и привлечению специалистов, развитию и профессиональному росту ваших сотрудников?

**С.О.:** Где взять нужных людей – это вопрос вопросов, потому что рост всегда зависит от людей. Сейчас наша выручка в России близка к 1 млрд евро, и в ближайшие несколько лет мы хотим ее удвоить. И это несмотря на то, что до первого миллиарда мы шли почти два десятка лет. Если проследить историю развития нашей компании, становится очевидным, что рост бизнеса можно обеспечить за счет привлечения сторонних специалистов по маркетингу, сбыту, логистике и т. д. из других успешных для Unilever рынков, но только до определенного уровня. Весь наш опыт показывает, что на определенном этапе бизнес уже не может расти без сильной локальной команды управленцев, и иностранные специалисты здесь не помогут. Именно местный менеджмент должен возглавить процесс и вывести бизнес на новый уровень. Ведь если развитие бизнеса не сопровождается одновременным развитием персонала, его ожидает постепенное падение.

## | ИНТЕРВЬЮ |



Поэтому в России проводится масштабная работа по развитию персонала из расчета нашей потребности в руководящих кадрах. Что такое Россия? Это 11 часовых поясов, грандиозная территория, социально-демографическое разнообразие и так далее и тому подобное; возникает вопрос: как комплектовать штат? Вообразите себе масштабы. Теперь спроецируйте текущую ситуацию на будущее. Как должна разрастись, например, одна только служба логис-

тики? А ведь то же самое произойдет со службами сбыта, маркетинга и т. д. Поэтому в настоящее время планирование потребности в персонале является одной из приоритетных задач нашей компании.

Кроме того, в России реализуется ряд программ, направленных на развитие профессионального потенциала, причем, не только нашего персонала, но и сотрудников партнерских компаний. Так что ведется поистине масштабная работа!

Мы усиленно развиваем это направление. Аналогичные процессы идут и в области подготовки кадров руководящего звена: мы налаживаем сотрудничество с высшими учебными заведениями для обеспечения ежегодного притока новых дипломированных специалистов. Отмечу, что Россия, говоря об уровне образования наших сотрудников, выгодно отличается от ряда других стран. Около 80% российских сотрудников имеют высшее образование. Во многих других странах об этом даже нельзя мечтать. При таком уровне образования мы можем свободно оперировать любыми кадрами, какую бы работу они ни выполняли. Видя перспективы профессионального роста, мы проводим соответствующую оценку и выращиваем менеджеров своими силами из начинающих сотрудников. Это одно из преимуществ российского бизнеса. Зная о своих потребностях в персонале, т. е. где и какие сотрудники могут понадобиться нашей компании, можно говорить об источниках привлечения человеческих ресурсов. Что касается России, тут мы абсолютно уверены: развитие российского бизнеса – дело отечественных специалистов.

**К.:** То есть если бы я спросил, что для Вас важнее: профессионализм сотрудников или технологии, Вы бы ответили – профессионализм?

**С.О.:** Если представить, что мы вдруг лишились всех своих фабрик, капитала, технологий, но сохранили своих людей и наши бренды, будьте уверены, мы сумеем за каких-нибудь 10 лет пол-

## | ИНТЕРВЬЮ |

ностью восстановить всю компанию. И в последнее время мы все отчетливее осознаем, что люди – это самый важный фактор, так как именно нехватка одаренных сотрудников может серьезно ограничить развитие бизнеса. Но владеть технологией лидерства тоже очень важно, особенно в тех областях, где готовится прорыв.

Нет персонала – нет развития. Без квалифицированных сотрудников невозможно создание сильных брендов. Думаю, я не одинок в своем убеждении, и другие руководители нашей компании согласились бы со мной. Мы действительно инвестируем в человеческие ресурсы и делаем это из практических соображений. Повторю: наш выбор продиктован именно практическими, а не идеологическими или, скажем, гуманистическими мотивами.

**К.:** Никто не станет отрицать, что люди – главная ценность; все компании осуществляют массовые инвестиции в человеческий капитал. Тем не менее, одни компании оказываются успешнее других. В чем же разница между ними, и что определяет успешный менеджмент?

**С.О.:** Наличие персонала – только одна сторона проблемы, хотя нахождение и привлечение необходимых специалистов, безусловно, является важным аспектом. Но не менее важно и то, как вы распорядитесь их потенциалом – в этом то и состоит разница. Приходя в компанию, все люди, будь то Вы, я или кто-то еще, несут с собой определенный набор знаний, умений и навыков и обладают некой мотивацией. Их целеустремлен-

ность зависит от уверенности в собственных силах и приверженности своему делу, от того, насколько сильны их самоотдача, лояльность и мотивация. Одним компаниям удастся воспользоваться профессионализмом и заслужить приверженность своих сотрудников, другим нет.

Санжив Каккар, возглавляющий компанию Unilever в России, Украине и Беларуси, показал мне некую схему: «голова, сердце, руки», идея которой заключается в том, что профессионализм и работоспособность наших сотрудников, несомненно, важны, но при отсутствии приверженности и самоотдачи все теряет смысл... Именно поэтому сердца наших сотрудников имеют для нас первостепенное значение. Важно, чтобы корпоративные ценности воспринимались как свои собственные, чтобы компания была синонимична «дому» и «семье».

Ценности компании Unilever были сформированы еще 100 лет назад ее основателями. Наш Кодекс принципов ведения бизнеса провозглашает неизменно уважительное отношение к людям, индивидуальный подход и недопущение унижения человеческого достоинства. Мы искренни и открыты и не приемлем лицемерия. При этом мы уважаем личные убеждения наших сотрудников и не считаем возможным навязывать свои представления. В Unilever нас всех объединяет общий ген – «ген заботы», что означает проявление взаимной заботы, заботы о наших потребителях и заботы об обществе в целом.

Приведу один пример, характеризующий ценности компании

Unilever, пример того, как реализуется потенциал наших сотрудников. Почти через 6 месяцев после начала работы в Unilever, т. е. в 2003 году, я побывал в Индии. Там работал очень молодой менеджер, лет 30, золотой медалист Индийского института менеджмента...

**К.:** Это очень известная в Индии школа бизнеса...

**С.О.:** Да, очень известная. Он был умен, энергичен и полон энтузиазма, обладал всеми качествами идеального молодого сотрудника. Я даже почувствовал некоторую неловкость. Почему Unilever? Ведь он мог бы работать в любой компании. Вот, что он ответил на мой вопрос, который очень его удивил: «В моей стране каждые 12 секунд умирает ребенок из-за голода или антисанитарии. Разве самая развитая бытовая сеть принадлежит не Unilever? Работая здесь, я смогу изменить ситуацию к лучшему!» В ЮАР я познакомился с похожим молодым человеком, окончившим одно из лучших учебных заведений страны. Он рассказал мне о высокой смертности в его государстве, вызванной антисанитарией и местными обычаями, и поделился своими надеждами на улучшение сложившейся ситуации, которые он связывал с работой в Unilever. И это неединичные случаи, в Unilever много таких сотрудников, которым небезразлична судьба общества. Такова их природа. Итак, ценности – это один из элементов.

Теперь необходимо придать системе импульс. Для этого компания должна обладать видени-

## | ИНТЕРВЬЮ |

ем, т. е. ориентиром. Пол Полман, недавно назначенный главным должностным лицом Unilever, обозначил его следующим образом: «Мы можем развиваться, и мы будем усиленно развиваться. Но в своем стремлении удвоить бизнес, мы не должны забывать об ответственности. Добиваясь поставленных целей, мы будем неизменно заботиться об уменьшении воздействия на окружающую среду». Говоря это, он проник в самое сердце Unilever – его слова были услышаны сотрудниками, для которых проявление заботы является важным аспектом деятельности.

Я убежден, что человеческий капитал – важнейший актив компании. Но, если вам не удастся донести корпоративные ценности до своих сотрудников или ваше видение не найдет отклика в них, вся система окажется нежизнеспособной. Что толку в сказочном замке, если в него нельзя попасть. Сотрудники попросту утратят свою мотивацию. Поэтому я считаю, что наиболее успешными становятся те компании, которым удается максимально раскрыть профессиональный потенциал, добиться полной работоспособности и заслужить приверженность своих сотрудников. Так достигаются подлинная концентрация и движение вперед. Примерами таких компаний могут служить Johnson & Johnson и Procter & Gamble. На чем строится наша уверенность в успехе? Секрет в том, что отдача наших сотрудников всегда чуть больше, чем требуется!

Каждое утро я просыпаюсь с мыслью о том, как повысить эффективность наших сотрудников,

не оказывая на них давления. И нам это удастся, они с готовностью отдадут свой профессионализм и сердца делу компании. При этом невозможно повлиять на лояльность российских сотрудников, будучи в Лондоне – все рычаги должны находиться в Москве или Санкт-Петербурге, что еще раз подтверждает необходимость развития российского менеджмента. Таким образом, сохранение необходимого баланса между «глобальным» и «локальным» имеет существенное значение для успеха бизнеса.

**К.:** Как Вы думаете, на каком этапе развития или по достижении какого размера бизнес нуждается в подобной реорганизации систем управления персоналом?

**С.О.:** До Unilever я работал в компании Motorola. За последние годы она удвоила свой бизнес. Я уверен, это было бы невозможно без преобразований, которые мы совершили 15 лет назад...

**К.:** Прошу прощения за сравнение, но, например, Nokia является более успешной компанией...

**С.О.:** ...Мы провели всеобщую реорганизацию систем управления персоналом. И если сравнивать экономические результаты, объемы операций и другие показатели, то можно говорить о положительных тенденциях. Вы же говорите о компании, оборот которой составляет несколько миллиардов долларов или евро, обладающей достаточным объемом кадровых операций для обоснования инвестиций в такие системы. Полагаю, что действительной эф-

фективности в данном направлении могут добиться только очень крупные компании. Впрочем, это возможно и для локальных организаций при условии, что они обладают большим штатом сотрудников и, следовательно, большим объемом операций, т. е. опять же имеют достаточно крупный размер.

**К.:** Складывается впечатление, что в период кризиса компании стремятся как можно больше сокращать и оптимизировать – затраты, производства и сотрудников, и это может привести к утере социальных гарантий. Является ли снижение затрат внутри организации единственным способом достижения успеха в будущем?

**С.О.:** В 2009 году мы не представляли, что произойдет с мировой экономикой. Но мы точно знали, что наш бизнес должен расти. В такой ситуации важно быть как можно ближе к потребителям.

Каков смысл существования бизнеса? Он существует для того, чтобы обслуживать клиентов. Во время кризиса люди все равно будут стирать одежду и мыть голову, возможно, они будут делать это несколько реже и тратить на это меньше денег. Мы должны уделять внимание ценам, которые мы устанавливаем. В период кризиса мы предлагаем потребителям оптимальное качество и достаточно агрессивное снижение цен на продукцию, мы должны быть уверены, что потребитель находится в центре нашего внимания. Потому что если вы начинаете заботиться о потребностях акционеров и не уделяете должного внимания тому, чему должны, то, как

## | ИНТЕРВЬЮ |

мне кажется, бизнес не будет расти. Некоторые компании акцентируют внимание не на том, на чем следует, в то время как объем продаж нашей компании во всем мире фактически вырос за время экономического спада.

Говоря о наших глобальных географических приоритетах, то, начиная с 2005 года, их у нас два – Россия и Китай. Поэтому наши инвестиции распределяются непропорционально, но мы продолжаем инвестировать. В период кризиса в России мы приобрели компанию «Балтимор», а незадолго до этого – лидера российского мороженого, компанию «Инмарко». Необходимо четко осознавать приоритеты и не забывать главную цель – обслуживание клиентов, а во время кризиса уровень обслуживания должен быть еще выше. Потому что именно в это время люди делают свой настоящий выбор!

**К.:** Какой из продуктов компании Unilever является Вашим любимым?

**С.О.:** Я расскажу вам историю. Моему сыну 5 лет. Он всегда спрашивает меня, что я делаю на работе. Он абсолютно уверен, что я занимаюсь производством мороженого! В Америке есть такая очень типичная привычка по вечерам собираться всей семьей у телевизора и есть мороженое, которое мы, как и все американцы, постоянно держим дома в холодильнике. И когда мы вот так собираемся по вечерам, часто угощаемся мороженым на палочке. Так вот, мой пятилетний сын обычно бежит к холодильнику за мороженым,

приносит его и говорит: «Пап, это сделал ты!» Так что в нашей семье любимый продукт компании Unilever – это мороженое.

**К.:** И последний вопрос. Возвращаясь к результатам программы реорганизации системы управления персоналом и оценки результатов деятельности сотрудников. Многие компании, например, американские банки, ориентированы на предоставление своим акционерам краткосрочных квартальных результатов. Именно это и вызывало критику. Другими словами, как компания Unilever воспринимает результаты деятельности своих сотрудников, принимая во внимание то, что прибыльность направления пищевых продуктов и продуктов парфюмерии и бытовой химии может отличаться? Что означает для вас успешная деятельность ваших сотрудников, как в конкретных подразделениях, так и в компании в целом?

**С.О.:** Прежде всего, хотелось бы сказать, что в начале 2009 года, когда главным должностным лицом всего концерна был назначен г-н Полман, первое, что он сделал – это открыто заявил, что мы не собираемся ставить целей по достижению ежеквартальных результатов. Это заявление вызвало падение стоимости акций компании, выход фондов хеджирования и так далее. Сделал он это потому, что хотел быть уверенным, что наша компания ориентирована на потребителя. Давайте не будем забывать, почему мы здесь.

Мы гордимся той работой, которую выполняем ежедневно. Ес-

ли у нас есть стратегия развития компании, нам необходимо иметь соответствующую корпоративную культуру. Здесь мы говорим о трех вещах: более амбициозных целях, лучших результатах, более высоком вознаграждении, являющемся прямым следствием успешности бизнеса.

Каждый год все наши сотрудники ставят перед собой три профессиональные цели, всего три, но только те, для достижения которых действительно нужно сделать прорыв. Потому что если вы ставите амбициозные цели перед вашей компанией, вам приходится ставить их и перед вашими сотрудниками. Только так можно почувствовать, что в этом году вы сделали что-то стоящее.

Затем они должны выбрать еще одну, дополнительную, четвертую цель, которая будет касаться их личного развития. Ведь если люди не растут лично и профессионально, не будет расти и бизнес в целом. В конце года мы оцениваем результаты дифференцированным способом и выплачиваем соответствующее вознаграждение. Это позволяет людям продвигаться к успеху, каждый год становиться немного лучше в своих сферах.

Мне хотелось бы подчеркнуть: мы существуем здесь не только для того, чтобы обеспечивать результаты для акционеров – мы обеспечиваем результаты с целью получения того, что некоторые люди называют «акционерная стоимость», а мы именуем «общая стоимость» – понятие, которое включает сотрудников, потребителей, клиентов и акционеров. Таково наше видение ситуации.