



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



— Людмила, расскажите, пожалуйста, как в Unilever осуществляется выявление потребностей в обучении сотрудников?

— Обучение в нашей компании строится, исходя из потребностей бизнеса. И в зависимости от того, какие цели стоят перед бизнесом в данный момент времени, определяется то, какие ключевые навыки и новые компетенции нужны нашим сотрудникам. Мы выявляем эти приоритетные направления и на их базе находим оптимальные обучающие решения, будь то тренинги, электронное образование или какие-то иные проекты. При этом сохраняется возможность учесть индивидуальные потребности — ежегодно для каждого сотрудника составляется индивидуальный план развития, где учитываются необходимые ему обучающие мероприятия.

— Кто имеет шанс попасть на корпоративные программы обучения?

— Unilever предоставляет такие возможности каждому сотруднику: можно выбрать тренинг согласно предложенному календарю или в любое время воспользоваться базой курсов электронного обучения. Специалисты, чувствующие потенциал в ближайшие 2 года стать менеджерами, могут подать заявку на двухлетнюю программу кадрового резерва Growth. В случае со старшим менеджментом, мы откликнулись на их запрос на обучение по программе MBA и создали двухлетнюю программу RUB Academy в формате корпоративного executive education в сотрудничестве с одной из ведущих международных бизнес-школ. В ее рамках наши менеджеры получили возможность узнать лучшие мировые практики и применить их, работая над реальными проектами для российского представительства Unilever. Проведение

модулей программы не только в Москве, а и в Америке и Китае дополнило теорию встречами с представителями бизнеса разных стран, дало новую перспективу по применению практик.

— Вероятно, столь внимательный подход к развитию сотрудников является и дополнительной мотивацией для работающих в компании?

— Безусловно. Собственно, некоторые из программ, упомянутых мной ранее, это уже своего рода мотивирующие схемы. Для тех, кому важно и интересно продвигаться по карьерной лестнице, полезно чувствовать, что компания их выделяет и признает их заслуги, помогает достичь еще большего успеха. В этом очень важную роль играют непосредственные руководители — нужно уделять достаточное внимание обсуждению карьерных перспектив своих подчиненных, их планов, профессионального будущего, текущих успехов или промахов. Не случайно многие исследования показывают, что чаще всего люди покидают не компанию, а босса. Именно поэтому эффективный коучинг является одной из ключевых компетенций, ожидаемых от наших менеджеров.

— Какие новые, нетрадиционные формы мотивации использует компания?

— Мы живем в крупном мегаполисе со сложным ритмом жизни. При этом Unilever глобально выступает за поддержание разумного баланса между работой и личной жизнью сотрудников. Поэтому у нас была внедрена система гибких рабочих часов, когда каждый по согласованию со своим менеджером может выбрать удобный график посещения офиса — приехать пораньше, чтобы успеть до утренних пробок, или наоборот позже, если, скажем, до работы нужно отвести детей в садик.

Главное, чтобы при этом не страдала эффективность труда. Если человек показывает хорошие результаты, компания не будет каждую минуту следить за его присутствием на рабочем месте. Это тоже один из инструментов мотивации. В целом, мы стремимся, чтобы наши сотрудники не чувствовали себя просто винтиками в жесткой корпоративной структуре. Компания, безусловно, влияет на их жизнь, но не поглощает внутренний мир человека, у каждого остается возможность быть самим собой. Более того, мы стремимся к тому, чтобы никого не ставить в жесткие рамки должностных инструкций. Наши сотрудники знают, каких результатов нужно достичь, но то, как именно они будут это делать — они решают сами.

Еще одним мотивирующим фактором является кросс-функциональность. Порой не только выпускник, но и специалист с опытом работы вдруг понимает, что хочет изменить направление своей карьеры, а иногда кардинально поменять сферу деятельности. В Unilever чтобы перейти из отдела продаж в маркетинг или, например, из отдела поставок в HR, не нужно уходить из компании и начинать все с нуля. Если у сотрудника есть необходимые способности и желание, мы даем ему такую возможность и помогаем развиваться на новом поприще. Также, Unilever — географически крупная компания, что не может не привлекать тех людей, кто заинтересован в работе в международных, кросс-культурных командах. Наши сотрудники, участвующие в глобальных и региональных проектах много путешествуют, общаются с коллегами из других стран и в полной мере могут ощутить на себе, что весь мир — одна большая команда единомышленников.