

Александра ЗАХАРОВА

Закон Продвижения

П

очти два года назад в Unilever запустили программу развития кадрового резерва, которая позволила компании начать целенаправленную подготовку будущих руководителей в России, Украине и Белоруссии. «Без лишней скромности могу сказать, что наша программа признана одной из лучших практик в регионе, да и на международном уровне, среди всех подразделений», – говорит Людмила Цацкина, руководитель направления развития персонала группы компаний Unilever в России, Украине и Беларуси. Она рассказала журналу «Штат» о том, как создавалась программа кадрового резерва и какие перспективы ожидают ее первых выпускников.

ВЫЗОВ ВРЕМЕНИ

Unilever RUB – подразделение, объединяющее бизнес компании в России, Украине и Беларуси, – принадлежит к региону «Азия, Африка, Центральная и Восточная Европа». Семинары и тренинги, проводимые для специалистов, позволяли обеспечить некоторый приток свежих управленцев из числа сотрудников компании и раньше. «Но каждая из подобных программ решает отдельную задачу. Добиться долгосрочных результатов с помощью разрозненных обучающих мероприятий удается редко», – отмечает Людмила Цацкина.

Для растущего бизнеса компании этого ресурса довольно скоро оказалось недостаточно. Тогда в Unilever



Людмила Цацкина, руководитель направления развития персонала группы компаний Unilever в России, Украине и Беларуси: «Наш бизнес растет быстро, поэтому вакансий много. Пока менеджерские позиции заняли порядка 70% людей из первого потока кадрового резерва. Мы нескромно стремимся к тому, чтобы этот показатель составлял 100%»

сформулировали критерии подготовки управленцев и запустили программу формирования кадрового резерва для менеджерских позиций. Недавно началось обучение второго потока резервистов, а первый выпуск ожидается в январе. «Мы решили обратить более пристальное внимание на своих собственных специалистов, – рассказывает Людмила Цацкина. – Многие уже давно работают в компании, показывают высокие результаты, им интересно развиваться внутри компании».

Программа развития высокопотенциальных специалистов рассчитана на два года. Некоторые участники кадрового резерва Unilever получают повышение уже через полгода, задолго до окончания обучения. «Зачастую люди уходят из компаний, когда не видят перспектив карьерного роста или не чувствуют к себе достаточного внимания – жизнь есть жизнь. Но в кадровом резерве это случается крайне редко. Если человеку предоставить возможности для развития, ему незачем думать об увольнении», – говорит Людмила Цацкина.

МЕХАНИЗМ САМОВЫДВИЖЕНИЯ

Подать заявку на участие в ежегодной программе подготовки управленческого резерва могут все сотрудники, соответствующие определенным критериям. Учитывается текущая позиция специалиста, персональная эффективность сотрудника и знание иностранного языка. Кроме того, кандидат должен проработать в компании не меньше года. «Сейчас мы уже набираем третий поток, – говорит Людмила Цацкина. – До сих пор в год поступало порядка 120 заявок, из которых мы выбирали для участия около 30 человек. Последовательность событий следующая: человек подает заявку, проходит тесты, а затем – ассессмент-центр. Центр оценки для резервистов в Unilever в России, Украине и Беларуси – однодневное мероприятие, которое проводится при участии старших менеджеров компании. Претенденты в течение дня решают кейсы. В результате около 30 человек выходят в финал и становятся участниками программы текущего года».

«До сих пор помню все цифры, которые я считала. Помню, как расписывала схемы на флипчартах, как готовила свою презентацию. Участников ассессмент-центра не просят решать задачи с одним единственно правильным ответом. Главное – проявить себя и доказать свою точку зрения, аргументировать ее, отстоять и продемонстрировать правильные поведенческие навыки. Я была в восторге от участия, это очень запомнилось», – рассказывает участник программы кадрового резерва Екатерина Задонская, пресс-секретарь Unilever в России, Украине и Беларуси.

При тестировании кандидатов в Unilever используют вербальные и нумерологические тесты, которые позволяют выявить общий уровень способностей. Кстати, те же тесты в компании применялись и раньше при отборе соискателей для студенческой программы. Однако при подготовке менеджера резерва упор делается в первую очередь на рабочие показатели и результаты ассессмент-центра, а результаты тестирования лишь принимаются во внимание. «Основными критериями оценки являются принятые в компании компетенции – наши стандарты лидерства, те качества и умения, которые отражают ожидания Unilever от менеджеров, – отмечает Людмила Цацкина. – Эти стандарты известны каждому со-

Автор – заместитель главного редактора журнала «Штат»



Екатерина Задонская, участник программы кадрового резерва, пресс-секретарь Unilever в России, Украине и Беларуси: «Участников ассессмент-центра не просят решать задачи с одним единственно правильным ответом. Главное – проявить себя и доказать свою точку зрения»

ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Участник программы кадрового резерва Unilever Екатерина Задонская, пресс-секретарь компании, рассказывает о личном опыте участия в программе. Некоторое время она отвечала за работу со СМИ и корпоративно-социальными проектами в Украине, совмещая эту деятельность с основными обязанностями в московском офисе.

«Я была специалистом по работе со средствами массовой информации. Это совершенно узкое направление – только СМИ и все, что к этому прилагается. Но в течение четырех летних месяцев я, в дополнение к своей «домашней» функции, отвечала за все коммуникационные процессы в Украине. Мне пришлось изучить этот новый рынок и работать с внутренними коммуникациями в местном офисе. Я попробовала примерить на себя функции своего руководителя, делая все, что она делает здесь, в России, на три страны – Россия, Украина и Беларусь.

Важно отметить, что при этом мои обязанности в Москве никто не отменял. На Украину ездила в командировки. То есть, все равно, в первую очередь, занималась своими российскими СМИ, но при этом было необходимо в полном объеме выполнять данную функцию и для Украины. Моей задачей было организовать рабочий процесс таким образом, чтобы украинские коллеги, временно оставшиеся без руководителя, не чувствовали, что где-то в далекой Москве сидит совершенно оторванный от их реалий человек, который подключается исключительно в кризисных ситуациях. Люди должны были понять, что у них есть партнер, отдел коммуникаций, к которому в любой момент можно обратиться, и он поможет. Да, было сложно, но, все равно, мне очень нравилось то, чем я занималась.

Честно говоря, я боялась этого проекта, потому что не была уверена, смогу ли справиться с такой нагрузкой. Но я смогла, и это очень здорово!».

труднику, они разработаны с учетом корпоративных ценностей. В их числе – умение работать в команде, лидерские качества, готовность быстро действовать, ориентация на клиента, на потребителя, стремление к росту и достижению высоких результатов, ответственность и исполнительность».

ШКОЛА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Резервисты проходят вводный курс – участникам рассказывают о целях программы. «Мы приглашаем интересных людей, которые делятся опытом, объясняют, как развиваться, дают советы о том, как строить карьеру. Затем для всех проводится ряд стандартных тренингов», – рассказывает Людмила. По ее словам, ключевой подход в этом обучении – групповое решение индивидуальных задач. Каждый участник составляет индивидуальный план развития. Благодаря такой вовлеченности резервисты очень хорошо понимают, что будут делать в течение ближайшего года, какие у них перспективы, какие должности они в дальнейшем займут и какие навыки необходимо оттачивать. «Мы анализируем эти планы и, в зависимости от должностей и потребностей каждого, формируем тему сессии для определенной группы участников. К примеру, если нужно повысить уровень знаний о бизнесе в целом, мы проводим общую бизнес-симуляцию о работе в FMCG», – поясняют в компании.

Во время трехдневной бизнес-симуляции резервисты получают существенный объем теоретической информации. На время игры они делятся на команды – «советы директоров» – и начинают вести собственный бизнес на равных стартовых условиях. «Тут присутствует элемент соревнования. Эта симуляция основана на реалиях Unilever, на наших особенностях, конкретных финансовых показателях. Заканчивают игру все очень по-разному», – признается Людмила Цацкина.

Со временем у всех участников программы кадрового резерва расширяется круг задач. «Люди получают новый опыт. В основном мы стараемся предлагать дополнительные проекты либо осуществляем ротацию», – рассказывает руководитель направления развития персонала. К примеру, в первом потоке такой отбор прошла специалист по управлению персоналом из украинского офиса компании. Попав в кадровый резерв, сотрудница была переведена в московский офис в экспертный отдел по компенсациям и льготам. «Следующим этапом ротации для нее стала позиция младшего HR-бизнес-

партнера для ряда функций. И вот сейчас, спустя два года, она возвращается домой в Киев в качестве менеджера, на серьезную должность HR-бизнес-партнера», – рассказала Людмила Цацкина. Другой сотрудник Unilever работал экономистом на фабрике в регионе, но всегда очень интересовался финансами. Пройдя конкурс как резервист, он сменил должность и сейчас работает в отделе финансовой отчетности в центральном офисе в Москве. «Таких примеров все больше: люди меняют круг задач внутри своей функции или даже совершают кросс-функциональные переходы», – комментирует она.

Многие резервисты работают над новыми для них задачами самостоятельно. При этом проекты, которыми они занимаются, зачастую соответствуют кругу задач для замещаемой позиции. «Иногда сложно четко разделить – командная это работа или персональная. Бывает и так, что над одним проектом работают два участника. А, например, в рамках смены роли сотрудник встречается и сотрудничает с новыми людьми, но принимает индивидуальные решения, – дополняет Людмила Цацкина. – Скажем, когда человек уезжает из Киева, из родного офиса и начинает заниматься определенным HR-направлением в Москве, он попадает в совершенно другую структуру».

В течение года проходит не меньше двух больших мероприятий для всех участников программы. Например, форум по лидерству и обучающая сессия по производству. Остальные занятия проводятся с учетом индивидуальных потребностей резервистов: кому-то необходим коучинг, у кого-то на повестке дня – вопросы по эффективному руководству проектами, управлению конфликтами или кросс-функциональному взаимодействию. Сотрудники из различных офисов, попадающие в кадровый резерв, для обучения приезжают в краткосрочную командировку. Например, в российском подразделении компании планируется общая сессия, направленная на понимание того, как организовано производство и как оно связано с бизнесом. Это мероприятие пройдет в Санкт-Петербурге.

ТОЧКА РОСТА

Линейному менеджеру в программе подготовки кадрового резерва отведена особая роль – непосредственный руководитель становится наставником и обсуждает с подчиненным перспективы дальнейшего продвижения. «При участии руководителей-наставников при-

нимаются решения о ротации, благодаря линейным менеджерам участники программы получают возможность участвовать в специальных проектах. Основной смысл программы заключается в том, что развитие происходит в процессе ежедневной работы, под руководством линейного руководителя. Именно поэтому мы говорим, что это программа развития, а не просто тренинговый курс», – отмечает Людмила Цацкина.

То, как будет строиться общение резервиста с руководителем, во многом зависит не только от стиля менеджера, но и от самого резервиста. Некоторые общаются с наставниками на регулярной основе, кто-то планирует коучинг-сессии раз в два месяца. «Мы просим менеджеров быть активными», – говорит Людмила Цацкина. Кроме того, в рамках каждой функции в компании работает HR-бизнес-партнер. В результате у участников всегда есть возможность получить консультацию. При этом ожидается, что менеджеры станут уделять более пристальное внимание резервистам, которые находятся в их подчинении: «На старте программы мы всегда проводим встречу, цель которой – объяснить менеджерам, в чем суть программы, какова будет их роль, какие есть ожидания. На эту тему есть специальная презентация, которую менеджеры могут использовать как руководство к действию».

Примерно через год для обсуждения достигнутых результатов назначается специальная встреча. Чтобы облегчить этот разговор, в Unilever разработали три формы, по одной для всех вовлеченных сторон: линейного менеджера, HR-бизнес-партнера и самого сотрудника. Заполняя эти бумаги, стороны оценивают, насколько участник кадрового резерва успешен, что у него получается, что не удается. Итоги интервью, сформулированные в виде отчета, поступают в качестве обратной связи участникам и линейным менеджерам. Дальнейшая работа строится в соответствии с рекомендациями, которые содержатся в этом отчете.

Чтобы обеспечить регулярный приток сотрудников, заинтересованных в развитии, HR-департамент информирует коллектив о программе – размещаются объявления о наборе в кадровый резерв на следующий год, подводятся промежуточные итоги. Информация о программе развития кадрового резерва распространяется через внутренний портал, некоторые события освещаются в корпоративном журнале.

БОРЬБА ЗА ПРОЦЕНТ

Эффективность новой программы в компании оценивают исходя из того, какое количество людей со временем смогут занять менеджерские позиции. Сейчас программа признана головным офисом как основной источник заполнения вакансий на менеджерские позиции в регионе. «Наш бизнес растет быстро, поэтому вакансий много. Пока менеджерские позиции заняли порядка 70% людей из первого потока кадрового резерва. Мы нескромно стремимся к тому, чтобы этот показатель составлял 100%, – говорят в компании. – Вероятно, что вскоре практически все позиции на уровне младших менеджеров будут заполняться из внутренних резервов».

В Unilever отмечают, что с тех пор, как программа подготовки кадрового резерва получила официальный статус, интерес к обучению в компании значительно вырос: раньше в основном обучение проводилось отрывочно, программы были короче и предполагали менее глубокое вовлечение. Но главное, учебные курсы не были частью единой системы формирования кадрового резерва, так что связь обучения и продвижения в компании была неочевидна.

Новый проект воодушевляет не только разработчиков. «Когда возникают менеджерские вакансии, мы в первую очередь обращаемся именно к кадровому резерву», – говорит Людмила Цацкина. Состоять в кадровом резерве оказалось не только перспективно: «Коллектив оживился. Буквально на прошлой неделе проходила бизнес-симуляция, до сих пор у всех как-то глаза горят. Люди живут этим, это очень здорово», – рассказала «Штату» участница программы кадрового резерва Екатерина Задонская.

Хотя выпуск первого потока планируется только в январе, создатели проекта уже думают о том, что стоит официально наладить коммуникации между выпускниками. Многие резервисты в процессе обучения получают возможность познакомиться и поработать друг с другом, опыт и связи вполне могут пригодиться в работе и после окончания проекта. «Мы не формулируем искусственные задачи, наши резервисты каждый день решают реальные проблемы на рабочем месте. Даже если проект не групповой, участники могут между собой пересекаться в рамках рабочего процесса. Люди делятся опытом, обмениваются впечатлениями, советуются друг с другом», – поясняет Людмила Цацкина. 