



В КОМПАНИИ СОСА-COLA HELLENIC РАСТЯТ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Люди – главная ценность Coca-Cola Hellenic, и особое внимание компания уделяет вопросам привлечения персонала, его отбору и адаптации, обучению, оценке и дальнейшему развитию. Развитие кадрового резерва и преемственности в компании в приоритете – это способствует продвижению наиболее талантливых и успешных сотрудников. Система управления результативностью и развитием сотрудников применима во всех функциях компании, в том числе и в логистике.



Ирина Фирстова
бизнес-партнер по работе
с персоналом функций
снабжения Coca-Cola
Hellenic в России

Система управления результатами деятельности персонала в компании

Оценка результатов деятельности сотрудников компании проходит ежегодно, базируясь на концепции Leadership Pipeline. Каждый уровень управления (собой, другими, менеджерами, функцией и др.) имеет в своей основе утвержденный стандарт деятельности, позволяющий провести комплексную оценку результативности и потенциала сотрудника. По ее результатам определяется направление для развития сотрудников. Например, это может быть выстраивание преемственности, развитие лидерского потенциала или усиление профессиональной экспертизы.

Подготовка преемников происходит через специальные программы ускоренного развития «Fast Forward». Сегодня существуют три уровня программ: «Fast Forward 1» – подготовка супервайзеров, «Fast Forward 2» – подготовка менеджеров, «Fast Forward 3» – подготовка руководителей высшего управленческого звена. В 2015 году в программы были зачислены 330 сотрудников

Справка о компании

Система логистики Coca-Cola Hellenic – одна из крупнейших в России, где 70% составляют прямые продажи. Фактически же дистрибуция и логистика в компании составляют единый комплекс. Глобальная активная база насчитывает свыше 300 тысяч клиентов. Более 50 тысяч ежедневных заказов сотрудники развозят по магазинам, это одна из уникальных характеристик системы дистрибуции Coca-Cola Hellenic. В транспортном парке компании – 1000 единиц грузовой техники. В структуру логистической системы входят склад готовой продукции, отделы транспортировок, доставки, транспортный, диспетчинговый, аналитики. Эффективную функциональность логистики обеспечивают около 2400 сотрудников, средний возраст которых порядка 36 лет, опыт работы в компании в среднем – 6 лет.

из всех функций, которые успешно прошли все этапы отбора: тестирование, интервью по компетенциям и ценностям, центр оценки. Обычно конкурс на одно место в програм-

мы «Fast Forward» первого и второго уровней составляет 2–3 сотрудника, но в «Fast Forward 3» количество участников может достигать и до 5 кандидатов. В 2015 году участниками «Fast Forward 3» стали 15 наиболее успешных сотрудников, 5 из них представляют функцию логистики. В Coca-Cola Hellenic гордятся выпускниками прошлых лет, получившими продвижение внутри компании, среди них директор по логистике и планированию по стране Андрей Павлович, назначенный в мае 2015 года.

Развитие лидерских и функциональных компетенций в логистике

Лидерства в отрасли компании помогают достигать не только отлаженные бизнес-процессы и современное оборудование, двигателем успеха являются люди, ответственные за выполнение задач на всех уровнях. Если говорить о сотрудниках функции логистики, то их основная задача – связывание всех процессов Coca-Cola Hellenic в единую цепь поставок, обеспечивающую бесперебойную работу предприятия. Соответственно, от экспертизы персонала в логистике зависит, насколько цепь будет эффективной. Для повышения квалификационных качеств сотрудников-логистов в компании сформирован соответствующий уровень экспертизы, разработана концепция по развитию – «Логистическая академия».

Разрабатывая концепцию, специалисты компании опирались на мировой опыт. В результате появилась модель с описанием функциональных компетенций и поведенческих маркеров, свидетельствующих о степени их развития. Для ключевых позиций были созданы профайлы с указанием требуемого уровня по каждой из них. Кроме того, разработан инструментарий для оценки компетенций, который в рамках пилотного проекта уже испытан в 2015 году.

Результаты исследования показали, что Coca-Cola Hellenic необходим комплексный подход, позволяющий специалистам-логистам наращивать профессиональную экспертизу. Обучение в «Логистической академии» состоит из цикла модулей, таких как «Бережливое производство», «Складская деятельность», «Управление транспортировками», «Основы обеспечения качества для логистики», «Юридические вопросы в логистике», «Работа с ЗРЛ», «Финансы для логистов», «Портфель наших брендов».

Каждый модуль разработан с участием представителей соответствующих подфункций, они же принимают активное участие в про-

ведении занятий, чтобы участники могли получить необходимую информацию из первых рук, задать интересующие вопросы, обсудить спорные моменты. Последовательность модулей выстроена так, чтобы длительные и информационно насыщенные блоки сменялись непродолжительными



воркшопами. Для лучшего усвоения материала во всех модулях предусмотрены практические задания, бизнес-кейсы и игры.

В компании уверены: возврат инвестиций происходит ежедневно, ведь там создают необходимые условия для развития лидерства. Профессионализм сотрудников Coca-Cola Hellenic растет, и это способствует повышению эффективности бизнеса.