

В разнообразии – глубина и богатство решений

«Если не высказаны противоположные мнения, то не из чего выбрать наилучшее»
Геродот



Лиз Готтунг из тех женщин, которых называют self-made business woman. Она обязана своим успехом себе. За 27 лет работы в «Кимберли-Кларк» (К-С) Лиз изучила разные стороны деятельности корпорации, управляла производственными процессами и предприятиями, но большую часть

своей карьеры посвятила работе с людьми. Сегодня компания «Кимберли-Кларк» во многих странах считается лучшим или одним из лучших работодателей. И во многом это заслуга Лиз, вице-президента Корпорации по работе с персоналом. Невзирая на очень напряженный рабочий график визита в Москву, Лиз согласилась ответить на вопросы нашего корпоративного издания.

— Как случилось, что Вы посвятили себя карьере в HR?

— Мой дядя был дипломатом — работал в Венесуэле, Кении и Европе. Мне очень нравилось то, чем он занимается. Когда я изучала бизнес-администрирование и языки в университете, то думала, что неплохо было бы жить и работать в других странах, возможно, начать дипломатическую карьеру. Поэтому я продолжала учиться тому, что мне могло пригодиться. В том числе, 8 меся-

цев изучала курс по управлению персоналом (HR). Было очень интересно.

Когда я закончила обучение, в госкомпаниях не было свободных вакансий, и я пошла в отдел по работе с персоналом небольшой компании. Здесь обнаружила, как интересно помогать людям решать их проблемы. И хотя мне не приходилось говорить на испанском или итальянском языках, я начала говорить на языке «производства». Еще одним важным открытием для меня было то, что можно переживать по поводу продвижения бренда, роста продаж или других бизнес-задач, но при этом главной заботой должны быть сотрудники. Ведь очень многое зависит именно от людей: от их увлеченности, талантов, самореализации. Поэтому на руководителе лежит серьезная ответственность, прежде всего, за сотрудников, за команду, а не только за реализацию бизнес-планов.

— Как Вы оказались в HR «Кимберли-Кларк» в результате?

— К-С пригласила меня работать в области трудовых отношений на предприятии в Теннесси. Затем – в роли HR на предприятии в Висконсине. Получилось, что первые десять лет я работала в HR. Потом 10 лет — менеджером производственного процесса и директором завода на разных предприятиях: по выпуску Huggies, Kotex, бумажной продукции и нетканых материалов.

А потом мне представилась прекрасная возможность. Том Фолк только-только возглавил К-С. Тогда он поднял вопрос развития

и усиления нашего человеческого капитала. Конечно, у нас прекрасные бренды, отличные рынки и потрясающие люди. Но он чувствовал, что мы можем гораздо больше делать в области развития и поддержки персонала, что наши лидеры, наши сотрудники — это наше конкурентное преимущество.

Тогда Том Фолк спросил меня, не хочу ли я вернуться в HR? Честно говоря, мне очень нравилась работа на производстве, и я сразу не могла принять решение, что же именно выбрать. Тщательно поразмыслив, осознала, что моя истинная страсть — работа с людьми. И вот 7 лет назад вернулась в HR.

— Что входит в Ваши обязанности сейчас, когда Вы являетесь членом Правления Корпорации?

— Весь спектр современных HR-задач и политик: в области найма персонала, обучения и развития, планирования компенсаций и льгот, развития лидерских качеств, управления карьерой, создания кадрового потенциала, развития отношений личностного многообразия и учета индивидуальных особенностей, вовлечения персонала и другие.

— Ваша работа связана с решением часто судьбоносных задач и вопросов. Интересно, в разных компаниях HR решают разные задачи по-разному, чтобы обеспечить себе конкурентное преимущество?

— Они примерно одинаковы. Но в зависимости от бизнес-стратегии компании и рыночной ситуации, на первый план выйдут разные HR-функции и задачи. Разница в уровне адаптивности и умении дифференцировать свою компанию.

— Насколько вообще функция HR стратегически важна для менеджмента и отличает компании друг от друга?

— Не думаю, что сами по себе функции HR отличаются в различных компаниях. Скорее, разница может быть в руководителях компании и в том, какую роль они отводят «человеческому капиталу». С помощью функции HR можно пробудить в людях хороших лидеров и хороших работников. То есть, важна не сама функция, а то, что можно сделать с ее

помощью. Многое зависит от стратегии компании, а HR помогает привлечь и мотивировать лучших людей в определенной сфере бизнеса — то есть, проще говоря, обеспечить хороших людей хорошей работой.

— Вы провели несколько насыщенных деловыми встречами дней в России, смогли познакомиться с особенностями локального HR-рынка. На Ваш взгляд, как развивается современный рынок HR в России?

— Очень бурно. С развитием экономики, ростом рождаемости и повышением уровня жизни люди могут позволить себе больше. Соответственно, потребительский рынок растет, развивается средний класс. Отсюда и особенности в работе HR: здесь наблюдается рост уровня доходов и, как следствие, рост возможностей и пожеланий людей.

Здесь идет своеобразная «война за таланты». К тому же Россия — страна многонациональная. Например, и русские, и украинские компании пытаются найти талантливых людей в многонациональном разнообразии, развить их навыки, обучить и дать подобающий уровень квалификации. Такую конкурентную войну за таланты я видела только здесь и в Китае.

— В кругу HR-профессионалов говорят, что на Российском рынке кризис: кадровые агентства бьются за персонал так, как никогда ранее. Конкуренция очень велика. Что делать компаниям в такой ситуации?

— Ключевой является способность быть гибкими и предусмотрительными. Ведь везде специалисты хотят получать хорошие зарплаты и социальные пакеты, а компании — привлекать талантливых людей. И все хотят, чтобы не было текучки персонала. Поэтому, помимо базового предложения хороших зарплат и льгот, руководство компании должно думать о том, какие интересные и мотивирующие возможности она предлагает сотрудникам, какое развитие она может обеспечить. Есть ли в компании культура, которая признает и принимает сотрудника цели-

ком, как личность, а не только как работника. Я думаю, что именно это способно выделить компанию из многих других. Особенно сейчас, когда динамика работы очень высока, когда «телефон звонит ежеминутно».

— **Что Вы считаете главным в мотивации сотрудников К-С?**

— Отличительная особенность К-С в том, что социальный пакет, условия работы, возможность интересной работы и роста — это естественный минимум, само собой разумеющееся. Дальнейшие отличия — в самой культуре компании. Она основана на «вовлеченности» в человека.

У нас очень ценится личность. Мы признаем, что у сотрудников помимо работы в нашей компании есть личная жизнь, семья, свои интересы, мечты. Для людей это важно. Они могут приходить на работу, «не разделяя себя на части», как цельная личность со своими интересами. У нас ценится непохожесть людей: они могут спорить, быть не согласны по каким-то вопросам. Все люди разные — это естественно. А опираясь на разнообразие взглядов, мы можем получать более интересные и глубокие решения.

Еще мы ценим работу в команде — совместную работу. Мы все участвуем в развитии бизнеса, все причастны к его успехам и осознаем ответственность перед потребителями и партнерами. Управление в компании строится не на автократичной культуре, а на культуре соучастия. Мы стремимся создавать такую атмосферу и условия, в которых сотрудники — не важно, директор это или курьер, — могут самостоятельно принимать решения, не боятся сделать ошибку, уважают мнения друг друга и хотят развиваться.

Думаю, нам это удастся: у нас в целом в мире низкий уровень текучки, люди подолгу работают в компании, хотят в ней работать, даже когда вокруг есть и другие возможности.

— **Как думаете, могли бы Вы быть еще в какой-либо другой профессии так же**

гармоничны, как в сегодняшней?

— Если бы довелось выбирать другую профессию, ей бы все равно стала работа с людьми. Мне просто нравится общаться с людьми, анализировать их поступки и действия, помогать.