

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина
«_____» _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.05 Международный менеджмент

Совершенствование системы менторинга в глобальной компании
(на примере ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»)

Руководитель _____ канд. экон. наук, доцент А.А. Третьяков

Выпускник _____ Е.А. Гавенко

Красноярск 2021

Продолжение титульного листа БР по теме:

Совершенствование системы менторинга в глобальной компании (на примере ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»)

Нормоконтролер _____

Г.А. Федоткина

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина
«_____» _____ 20 ____ г

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студентке Гавенко Екатерине Алексеевне

Группа ЭЭ17-06Б-ММ

Направление (специальность) 38.03.02 Менеджмент

Профиль 38.03.02.05 Международный менеджмент

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование системы менторинга в глобальной компании (на примере ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»)»

Утверждена приказом по университету № _____ от _____

Руководитель ВКР: А.А. Третьяков

Исходные данные для ВКР:

- информация компании ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»;
- информационно-аналитические статьи, опубликованные в научной и периодической печати, размещенные на официальных отечественных и зарубежных сайтах в Интернете.

Перечень разделов ВКР:

Введение

- 1 Современные тенденции в управлении персоналом в международных компаниях;
- 2 Характеристика деятельности ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»;
- 3 Рекомендации по совершенствованию программы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»;

Заключение

Перечень графического или иллюстрированного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов:

- 4 Таблиц;
- 6 Рисунков;
- 2 Приложения.

Руководитель выпускной
квалификационной работы _____

А.А. Третьяков

Задание принял к исполнению _____

Е.А. Гавенко

«____» _____ 2021г.

ANNOTATION

This degree is devoted to assessing the effectiveness of the proposed activities to improve the system of mentoring in «Coca-Cola HBC Eurasia».

The object of the research is the company «Coca-Cola HBC Eurasia». The subject of the research is the mentoring system of the company «Coca-Cola HBC Eurasia».

The relevance of this work lies in the fact that every year an increasing percentage of young employees-millennials and younger - come to replace the older generations and start working in companies. The system of promoting talented young employees plays a key role for many organizations, as the older generation has a biased attitude towards younger employees. Therefore, mentoring can be used to promote talented young employees - when more experienced employees become mentors for younger ones, sharing the necessary knowledge with them.

The purpose of this course work is to create recommendations for improving the mentoring system of «Coca-Cola HBC Eurasia» and provide a suggested way of implementation.

A successful achievement of this goal requires a fulfillment of the following tasks:

- to investigate the modern trends in human resource management, and consider the influence of the pandemic on human resource management;
- to analyze the current state of the mentoring system in «Coca-Cola HBC Eurasia»;
- to develop recommendations for improving the mentoring system in «Coca-Cola HBC Eurasia» and suggest the way of their implementation.

The degree work consists of three chapters.

The first chapter discusses the theoretical foundations of human resource management in the «Coca-Cola HBC Eurasia», as well as emerging trends that may have an influence on human resource management in the company.

The second chapter consists of an overview of the company and of current human resource practices in «Coca-Cola HBC Eurasia» with an emphasis on mentoring.

The third chapter includes suggested recommendations of the usage of a criteria-based assessment, a proposal of its implementation, an analysis of the mentoring program in «Coca-Cola HBC Eurasia», and an example of the criteria-based assessment usage.

In the conclusion section, the final overview of the work and the author's proposals for improving the mentoring system in «Coca-Cola HBC Eurasia» are presented.

The diploma project contains 80 pages, 4 tables, 6 illustrations and 2 appendices.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Современные тенденции в управлении персоналом в международных компаниях	6
1.1 Развитие тенденций управления персоналом в глобальных компаниях	6
1.2 Управление персоналом в глобальных пищевых компаниях	17
1.3 Использование практик менторинга в международных компаниях	22
1.4 Использование международных тенденций в управлении персоналом в Российских компаниях	27
2 Диагностика деятельности ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»	32
2.1 Характеристика деятельности компании	32
2.2 Характеристика системы управления персоналом компании.....	38
2.3 Использование менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»	48
3 Рекомендации по совершенствованию системы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия».....	60
3.1 Рекомендуемые критерии оценки проектов для совершенствования программы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия».....	60
3.2 Использование критериальной оценки проектов для совершенствования программы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»	67
Заключение	82
Список использованных источников	84
Приложение А	90
Приложение Б.....	91

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире действует множество глобальных компаний, которые, в соответствии со своим масштабом, предоставляют рабочие места большому количеству сотрудников по всему миру. Но в компаниях существует проблема продвижения и карьерного роста сотрудников – руководящие должности там уже заняты коллегами старших поколений, которые создают сложности для карьерного роста более молодых сотрудников.

В соответствии с вышесказанным, актуальность данной работы заключается в том, что с каждым годом всё больший процент молодых сотрудников-миллениалов и младше приходит на смену начинает свою работу в компаниях. Система продвижения талантливых молодых сотрудников играет ключевую роль для многих организаций, так как у старшего поколения существует предвзятое отношение к сотрудникам младшего возраста. Несмотря на набор навыков, которым может обладать сотрудник руководящей роли, талантливым молодым сотрудникам может быть трудно добиться быстрого карьерного роста. Молодые сотрудники стоят не только перед проблемой занятых рабочих мест и предвзятого отношения со стороны более зрелых сотрудников, но в том числе перед проблемой недостатка опыта. Поэтому для продвижения талантливых молодых сотрудников можно использовать менторинг - когда более опытные сотрудники становятся наставниками для более молодых, делясь с ними необходимыми знаниями.

Объектом данной работы является ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия». Предметом является система менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия».

Цель данной выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия».

Задачи, необходимые для достижения данной цели:

- исследовать современные тенденции в управлении персоналом в международных и глобальных компаниях;
- исследовать успешные практики менторинга в крупных иностранных и Российских компаниях;
- исследовать текущее состояние системы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»;
- предложить рекомендации по совершенствованию системы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» и мероприятия по их реализации.

В первой главе было рассмотрено развитие тенденций и практик управления персоналом в глобальных компаниях, в том числе и смежных с ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», работающих в пищевом секторе. Также было рассмотрено использование международных тенденций управления персоналом в Российских компаниях, в том числе и использование менторинга.

Во второй главе была составлена характеристика деятельности ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», в том числе и характеристика системы управления персоналом в компании, включая менторинг.

В третьей главе были предложены рекомендации по совершенствованию системы менторинга в компании. Также были предложены мероприятия по внедрению изменений и построена диаграмма Ганта.

Практическая значимость данной работы заключается в возможности использования её результатов в процессе совершенствования системы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» при выборе нового проекта для включения в программу менторинга.

1 Современные тенденции в управлении персоналом в международных компаниях

1.1 Развитие тенденций управления персоналом в глобальных компаниях

Как известно, менеджмент – относительно молодая наука, которая зародилась чуть больше 100 лет назад [1]. За это время наука об управлении претерпела множество изменений и подвергалась влиянию различных управленческих школ.

Для того, чтобы начать рассматривать изменения в тенденциях управления персоналом глобальных компаний, стоит обратить внимание на истоки науки управления персоналом. Основоположником административной (или классической) школы управления считается Анри Файоль, положивший начало её развития в 20-х годах XX века. Он сформулировал 14 универсальных принципов управления организацией, при этом учитывая в них человеческий фактор [2].

Через годы после основания административной школы, начало активного процесса глобализации мировой экономики [3] повлекло за собой в том числе и создание глобальных компаний. В свою очередь, это стало предпосылкой развития специфических для таких компаний аспектов управления персоналом.

Так, с середины XX века исследователи и менеджеры задавались вопросом прихода к единой системе управления персоналом в транснациональной компании. Особенно остро этот вопрос стоял в тех компаниях, у которых подразделения находились в странах с полярно противоположной культурой управления. В связи с этим, основной выбор в управлении человеческими ресурсами у таких компаний был между стратегией конвергенции и дивергенции [4].

Суть стратегии конвергенции заключалась в создании общего подхода к управлению персоналом, без учёта национальных и культурных особенностей

отдельных стран. Такое происходит, когда управленческие практики штаб-квартиры в обязательном порядке перенимаются подразделениями и филиалами других стран без какой-либо адаптации. Такой подход объясняется его сторонниками преследованием цели повсеместной интеграции мировой экономики [5].

Как не бывает ничего абсолютного, так и ни одна из этих двух стратегий не может идеально работать в отношении всех аспектов деловой культуры страны или компании. Согласно модифицированной модели Роберта Веббера, стратегия конвергенции связана с такими факторами как основные цели, образование, технология и прагматическая философия компании [6]. Исходя из этого, можно сделать предположение, что компании со стратегией конвергенции должны быть ориентированы на улучшение своей конкурентоспособности через стандартизацию производства и иных операций для достижения успеха. Такими компаниями являются IBM, McDonalds, а также различные строительные и нефтедобывающие компании [5].

В связи с тем, что технологии и их развитие долгое время получали и продолжают получать особое внимание авторов и исследователей, выступая двигателем нивелирования национальных различий в культуре, образовании и иных аспектах [6], стратегия конвергенции получила свою популярность раньше, чем стратегия дивергенции.

Если говорить конкретно об управлении человеческими ресурсами, то в этом случае предпочтение отдаётся именно стратегии дивергенции. Дело в том, что эта стратегия направлена на максимизацию учета полезности культурных различий между подразделениями компании [5]. В связи с этим, приверженцы подхода дивергенции считают, что одинаковые управленческие практики будут вызывать у сотрудников различные реакции и типы трудового поведения. Именно это и обуславливает различия в методиках управления персоналом в разных странах. Стоит отметить, что именно стратегия диверсификации позволила наиболее успешным транснациональным компаниям добиться их высокой результативности [4].

Путём ошибок и неудач, сфера управления персоналом претерпела множество изменений. Даже за последние 10 лет международные тенденции в управлении человеческими ресурсами изменились.

Сегодня компании понимают, что успех кроется в способности адаптироваться к постоянным изменениям не только на рынке, но и в мире в целом. Глобальные компании из разных уголков мира стараются добиться устойчивости даже в условиях изменений. Эта позиция отражается и в современных тенденциях управления человеческими ресурсами.

Согласно публикации HR Trend Institute, в 2021 году следует обратить внимание на следующие тенденции в управлении персоналом [7]:

1. Этическое лидерство - ожидания клиентов, сотрудников и кандидатов меняются. Они ищут организации, которые могли бы внести свой вклад в необходимые изменения в обществе. Если организации терпимо относятся к токсичным рабочим местам, им будет трудно играть требуемую роль [7];

2. Поиск анти-хрупкой личности - в 2020 году личность стала более важным элементом отбора. Например, способность к обучению-это черта личности, которую организации ищут в людях. Во время кризиса COVID-19 мы много слышали об устойчивости: как организации и люди в организациях могут восстановиться? Анти-хрупкость-это более сильная концепция: как вы можете не только вернуться к прошлым показателям, но и выйти на более высокий уровень? Концепция нуждается в упрочнении научного обоснования, и необходимо будет разработать надежные тесты, но считается, что “анти-хрупкие” личности будут пользоваться большим спросом. Есть признаки того, что люди, подвергшиеся воздействию неблагоприятных условий, становятся более устойчивыми. Недавний акцент компаний на счастье и благополучии работников на рабочем месте может иметь негативные последствия, когда речь заходит об укреплении устойчивости или борьбе с хрупкостью [7];

3. Отказ от HR бизнес-партнёров - Отдел кадров должен уделять больше внимания операциям, людям и клиентам. Ядром HR является центр обслуживания персонала, ориентированный на высокий уровень обслуживания

клиентов и использующий передовые технологии управления персоналом. В зависимости от размера организации можно воспользоваться услугами одного или нескольких HR бизнес-партнёров или консультантов, но не большим их количеством [7];

4. Поиск смежных навыков - одна из важнейших тенденций управления персоналом: “От HR, основанного на работе, к HR, основанному на навыках”. Способность знать о востребованных в настоящий момент навыках и обладать ими, а также делать прогноз на навыки, которые могут быть приобретены в будущем людьми и востребованы, становится всё более важной. Компании составляют карту навыков сотрудников - таким образом, становится легче обнаружить смежные навыки [7].

Также HR Trend Institute назвал следующие тенденции в управлении персоналом в 2020 году [8]:

1. Целостный подход к управлению персоналом – это означает использование передовых технологий и ориентация на человека; повышение ценности компании для всех заинтересованных сторон, а не только для руководства; сочетание интуиции и тщательной аналитики; использование краткосрочных и долгосрочных подходов; активное использование рефлексивных практик [8];

2. Смещение фокуса в сторону от совершенствования процессов - старые процессы перестраиваются, и вводятся новые инструменты. На первый взгляд он выглядит современными, но, если посмотреть глубже, реальные изменения незначительны. Решения и программы по-прежнему очень ориентированы на организацию (когда мы чего-то хотим, как нам заставить наших сотрудников поддержать эту идею). Реальных решений, ориентированных на сотрудников, недостаточно [8];

3. Обучение в рамках рабочего процесса - имеет значение, должен ли сотрудник активно искать учебный модуль, который ему нужен, или данный модуль микро-обучения предлагается в соответствующий момент рабочего

процесса на основе наблюдений за поведением сотрудника в режиме реального времени [8].

Так, исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод, что произошло смещение в фокусах среди тенденций управления персоналом с 2020 года. В прошлом году акцент был на развитии персонала, на его обучении. Тенденции прошлого года включали в себя перенаправление ориентации с процессов на сотрудников, и на самостоятельное развитие в сотрудниках необходимых качеств и навыков внутри компании. В 2021 же году компании старались найти тех сотрудников, которые уже обладают необходимыми компетенциями. Отказ от излишеств и поиск по-настоящему сильных кандидатов, которые способны быть максимально эффективными в новых условиях пандемии – то, на чём фокусировались компании в 2021. Со стороны сотрудников также изменилось отношение к организациям – на фоне пандемии, и протестов, они стали отдавать предпочтение тем организациям, которые не являются сторонними наблюдателями.

В 2020 году Deloitte выпустили свой ежегодный отчёт, в котором описываются международные тренды управления персоналом. Так, согласно этому отчёту, на данный момент одной из главных целей компаний является достижение присутствия чувства сопричастности у работников. Данная практика хорошо развита в странах Азии, в особенности в Японии. На данный момент западные компании стараются частично её перенять [9].

С ростом популярности командно-ориентированного подхода в управлении персоналом, компании стараются найти подход к мотивации работников для работы в таком режиме, где индивидуальные преимущества будут основой не для внутренней конкуренции, а для внешней – то есть компании рассматривают персонал как свой актив и своё конкурентное преимущество.

Такой подход не означает нивелирование личного вклада. Наоборот, здесь личный вклад ценится и получает признание путём поощрения сопричастности. Затраты ресурсов компании на поощрение сопричастности с

каждым годом растут, так как считается, что существует связь между сопричастностью и эффективностью в организации. Наличие у команды и входящих в неё людей общей чёткой цели, соответствующей одной из основных целей всей организации, является ключом к успеху. Именно поэтому управляющие человеческими ресурсами стараются создать среди сотрудников атмосферу, в которой каждым будет ощущаться значимость индивидуального вклада в достижение общей цели [9].

Одной из предпосылок к такому подходу является модель 4С. Эта модель была предложена исследователями из Гарварда. Говоря о командной согласованности, авторы модели 4С как раз говорят о единстве целей у руководства и подчинённых и о наличии общих взглядов на них. Согласно этой модели, наличие чувства сопричастности у сотрудников компании проявляется в отсутствии или минимальном объёме конфликтов и жалоб [10].

Эта модель состоит из 4 элементов – competency (компетенция), communication (коммуникация), collaboration (коллаборация) и cooperation (кооперация). Считается, что 4 компонента этой модели являются взаимозависимыми и взаимосвязанными внутри любой организации [11].

В данной модели эти 4 элемента служат основой для создания компанией параметров, на основе которых измеряется эффективность её работы. Несмотря на то, что каждая компания может использовать совершенно различные факторы, модель 4С подразумевает возможность такой комбинации или модификации факторов, чтобы они попадали под эти 4 элемента [11].

Для каждой организации, как считают создатели модели, определяющим направлением является наличие компетенций, что означает способность персонала соответствовать основным принципам организации; наличие определённых навыков, особенностей поведения, процессов и техник для выполнения определённого задания; а также наличие и исполнение процедур или комплексов заданий для достижения предопределённого желаемого результата. Причём стоит отметить, что данные компетенции можно применять в контексте как описания работы всей организации, так и индивидуума [11].

Никакая организация не существует без коммуникации. Сам процесс организации и сведения воедино отделов/структур компании завязан на коммуникации. Большую часть своего времени менеджеры тратят на коммуникацию в различных её проявлениях. Согласно модели 4С, если функция коммуникации в организации не работает должным образом, все остальные функции также будут не в состоянии работать так, как нужно. В результате, релевантность взаимосвязи оставшихся 3С будет уменьшаться, как и общая эффективность организации. Если функция коммуникации и вовсе перестанет работать в организации, то и все остальные 3С не смогут функционировать, что приведёт к полному коллапсу организации [11].

Вне зависимости от того, преследует ли организация цель получения прибыли (или является государственной, бюджетной и т.д.), успешность такой организации достигается только в том случае, когда все работники работают на достижение общей цели. Это становится возможным благодаря кооперации. Наиболее часто встречающаяся (и наиболее простая) форма кооперации – это использование общедоступных внутри компании знаний. Внутри большой и более сложной организации, кооперация возникает между подразделениями и различными отделами, а также между рядовыми сотрудниками и менеджментом. Подобная кооперация, как и кооперация в любой её форме, является критичным условием для расширения возможностей организации и увеличения её продуктивности. Помимо всего прочего, хорошая система кооперации в организации уменьшает текучесть кадров [11].

Ещё одним ключевым фактором для увеличения возможностей и продуктивности организации является внутренняя коллаборация. Стоит заметить, что коллаборация необходима только в тех случаях, когда в решении проблемы или в достижении определенного результата заинтересовано небольшое количество сотрудников, расширенный круг участников не сможет поспособствовать улучшению взаимоотношений между сотрудниками компании и повышению уровня доверия, необходимых для индивидуальных и совместных инициатив. Как сотрудники, так и менеджеры должны понимать,

что данная взаимозависимость является постоянным явлением, поддерживающим нужды ключевых фигур в выполнении тех или иных задач на протяжении всего времени, а не только тогда, когда это является удобным. Наличие опыта работы в работающих совместно командах является достаточной предпосылкой для повышения уровня доверия, что, в свою очередь, позволит работникам успешно работать в команде для достижения общей цели [11].

Возвращаясь к проблеме сохранения стабильности в условиях изменений, Deloitte выделяет три области потенциального успеха компании, связанного с извлечением выгоды из изменений. Первой областью является использование искусственного интеллекта, но не с целью полной замены сотрудников, а с целью интеграции этой технологии в команды с реальными людьми.

Использование искусственного интеллекта в управлении персоналом возможно в различных сферах. Считается, что наиболее ценным направлением использования этой технологии является аспекта подбора персонала, а в особенности массового подбора [12]. Существует несколько специализированных стартапов, которые занимаются исключительно использованием технологии искусственного интеллекта для создания автоматизированной системы по подбору персонала. Это позволяет не только сократить объём затрачиваемых сотрудником ресурсов времени, но также нивелировать субъективность рекрутера. Такие технологии существуют не только за рубежом, но и в России – у нас этим занимаются Яндекс. Таланты и Робот Вера [12].

Помимо функции подбора, искусственный интеллект в управлении персоналом также может выполнять функцию формирования зарплат. Такое возможно благодаря вычислительной способности искусственного интеллекта, позволяющей определить и формализовать уже существующую в организации систему зарплат путём сбора и обработки информации, следом превращая её в чёткую систему, понятную всем сотрудникам.

Сферы применения искусственного интеллекта в управлении персоналом на этом не заканчиваются. Эта технология также может быть использована в постановке целей и оценке эффективности, оценке сотрудников, оценке эффективности обучения, увольнении, управлении культурой и вовлечённостью, а также в управлении и развитии талантов [12].

Ещё одной международной тенденцией в сфере управления персоналом является постоянное обучение и переквалификация сотрудников. Компаниями это рассматривается как возможность инвестирования в свою устойчивость через развитие сотрудников. Приобретение и совершенствование новых навыков работниками является необходимостью для компании, но это может быть достигнуто не только переквалификацией.

На данный момент всё большее количество работодателей предпочитают универсальных сотрудников, которые являются компетентными в различных сферах одновременно. Эксперты указывают на быстрое устаревание теоретических знаний, что, в свою очередь, снижает важность профильного образования. На его место постепенно приходят опыт работы и «мягкие навыки», которые представляют собой способность сотрудника к быстрому обучению и реагированию на смену ситуации [13].

В связи с этим, нарастает популярность практики развития у сотрудников определённых компетенций, позволяющих им быть открытыми к новшествам и быть гибкими в отношении решения различного рода задач. К таким компетенциям относятся креативность, способность к сотрудничеству, критическое мышление, умение принятия и оценивания решений, эмоциональный интеллект, когнитивная гибкость и другие [13]. Данные компетенции развиваются в компаниях путём выстраивания системы внутренних тренингов и менторинга, а также проведения мастер-классов как от внутренних, так и от внешних спикеров.

Возвращаясь к вопросу о выборе конвергентной или дивергентной стратегии управления персоналом, стоит отметить, что практика развития и

обучения персонала наиболее подвержена адаптации в зарубежных филиалах компании международного уровня [14].

Несмотря на то, что технологическое развитие влечёт за собой определённую унификацию тенденций образования в различных странах, всё же существуют объективные различия в образовательных системах между государствами. Исходя из этого, международные компании часто сталкиваются с проблемой несопоставимости навыков и компетенций, связанных со страной получения образования сотрудников. Именно поэтому компании инвестируют в образовательные проекты, направленные на нивелирование дефицита конкретных знаний и навыков путём запуска программ обучения с локальной адаптацией [14].

В современных управленческих практиках глобальных компаний изменения коснулись в том числе и подхода к мотивации и поощрению сотрудников. Компании всегда тратили большое количество ресурсов на разработку и внедрение различных компенсационных стратегий и программ, из года в год стараясь найти подход к своим сотрудникам. Сейчас организации стараются преодолеть проблему неопределённости путём создания собственных компенсационных подходов, уделяя всё больше внимания человеческим принципам. Тем самым компании постепенно отходят от привычного нам понимания компенсации как сугубо денежного стимула, двигаясь в сторону тех направлений, которые помогли бы сотрудникам понять их ценность для организации – это могут быть абонементы в спортзал или бассейн, корпоративный детский сад, возможность брать своего домашнего питомца на работу и многое другое [9].

Если сравнивать развитие систем стимулирования и мотивации персонала и их постепенное изменение, стоит отметить, что между ключевыми чертами 1980-х годов и прогнозируемыми ключевыми чертами 2030-х существует ощутимая разница.

Так, целью системы стимулирования и мотивации в 80-х годах прошлого века было вознаграждение за результаты и ориентация сотрудников на цель

организации. По прогнозу на 30-е годы XXI века, это будет достижение максимальной полной удовлетворённости сотрудников их рабочим процессом и взаимоотношениями с компанией, а также всестороннее развитие не только как профессионалов, но и как личностей. Субъектом в прошлом были отдельные функциональные управленческие подразделения, которые имели высокий статус внутри компании, а также линейные руководители и самоуправление сотрудников. В будущем же прогнозируется нивелирование границ между субъектом и объектом мотивации и стимулирования в связи с «долевым управлением», основанным на идеологии личного ощутимого вклада любого сотрудника в достижение целей компании. В связи с этими изменениями, объект системы стимулирования и мотивации сменился с групп или отдельных квалифицированных сотрудников на организационную культуру. Механизм прошлого был ориентирован на группу работников. Считалось, что любое влияние на сотрудников должно привести к полному использованию потенциала персонала. Большое внимание уделялось стимулированию инициативы, а также использованию гибких рычагов для воздействия и влияния на сотрудников. Современные механизмы, как считается, ориентируются на повсеместное развитие в сфере организационной культуры компании, а также эффективных коммуникаций внутри организации [15].

Так, мы можем видеть, что современные тенденции управления в глобальных компаниях направлены на развитие сотрудников как главных активов организации, рассматривая их как инструмент, способный обеспечить устойчивость в условиях постоянных изменений. Компании заинтересованы в создании всё более тесных связей между сотрудниками и организацией, преследуя цель дать им понять ценность индивидуального вклада в достижение конкретных коллективных целей. Менеджеры используют стимул удовлетворения разумных потребностей сотрудников в качестве компенсации, делая их рабочее пространство максимально комфортным и располагающим для труда.

1.2 Управление персоналом в глобальных пищевых компаниях

Глобальная компания – это компания, которая производит и продает товары в разных странах, но делает это, используя товары одной группы, единый производственный процесс и единую стратегию на всех рынках. Глобальные корпорации рассматривают весь мир как единый рынок [16].

Говоря о тенденциях управления персоналом в глобальных компаниях, мы не можем не сказать о существующих различиях, присущих отдельным индустриям. Так как Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия относится к пищевой промышленности по международной стандартной отраслевой классификации всех видов экономической деятельности [17], далее мы будем рассматривать практики управления человеческими ресурсами в пищевых компаниях.

Так, практики управления человеческими ресурсами в пищевых компаниях фокусируются на более узких аспектах деятельности. Это связано со спецификами процесса производства и с правилами и положениями, которые не используются иными компаниями за ненадобностью.

Стоит понимать, что в пищевых компаниях огромное внимание уделяется контролю качества, чистоты и безопасности. Именно эти аспекты зачастую являются повестками для тренингов в подобных организациях, которые имеют высокий приоритет [18].

В то время, как стратегическое планирование в сфере управления человеческими ресурсами у подобных компаний едва ли отличается от любых других, различия начинаются на этапе подбора персонала. Несмотря на то, что существуют стереотипы о том, что на производства подбираются сотрудники по обобщённым базовым критериям, как, например, в продовольственный магазин, на деле ситуация обстоит по-другому. Из-за присутствия серьёзного контроля качества в пищевых компаниях, к критериям по отбору добавляется специфическое образование и уникальные для индустрии профессиональные квалификации. Также менеджеры стоят перед проблемой высокой текучести кадров – в 2016 году, например, она составляла в среднем 30% за пять лет [18].

Ещё одной специфической задачей для менеджеров по персоналу в пищевых компаниях является постоянное проведение тренингов по безопасности. Статистика показывает, что 61% всех зафиксированных случаев производственного травматизма приходится на компании пищевого сектора [18].

В 2020 году мировой лидер на рынке рекрутмента Randstad опубликовал документ с 4 главными современными задачами специалиста по управлению персоналом в производственных компаниях пищевого сектора.

Самым большим ударом 2020 года стала эпидемия коронавируса, которая повлияла и на деятельность пищевых компаний в том числе. Согласно исследованиям, пандемия усложнила проблемы безопасности и производительности работников – это отметило 41% упаковщиков и переработчиков из 324 опрошенных [19].

В связи с этим, самой главной задачей в сфере управления персоналом таких компаний стало обеспечение безопасности работников. Менеджеры по управлению персоналом должны были удостовериться в том, что их подопечные возьмут на себя ответственность не только за собственное здоровье и безопасность, но и за общую ситуацию на рабочем месте, не подвергая риску заболевания других людей. [120]

Несмотря на ситуацию в мире, пищевые компании всегда имеют конкурентоспособность в своём приоритете. Стоит понимать, что в сфере пищевого производства такие вещи, как своевременная доставка продукции являются одним из ключевых факторов успеха компании, а в пандемию важность пунктуальности возросла ещё больше. В связи с тем, что продажи упакованной пищевой продукции в США за период пандемии испытали рост в 15-30% в период с марта по май 2020 года, множество компаний столкнулось с необходимостью реструктуризации их стратегий управления персоналом. Теперь такие задачи как нахождение идеальной комбинации постоянной и гибкой рабочей силы получили высокую приоритетность [20].

Следующей ключевой задачей в сфере управления человеческими ресурсами в 2020 году стало успешное внедрение информационных технологий в управление персоналом - такие практики, как удаленный наём и адаптация, стали более распространенными в последние годы, поскольку бизнес стал более гибким, но ограничения, созданные COVID-19, еще больше повысили их важность. Дело в том, что специфика производства в пищевой промышленности долгое время не позволяла применять технологии, связанные с управлением персоналом, в том же объеме, что и в других компаниях, придерживаясь традиционных практик по отбору персонала и работе с ним. Теперь же компании этого сектора вынуждены подвергнуться резким изменениям, которые далеки от привычных управленческих практик [20].

Самой главной задачей в сфере управления персоналом, что неудивительно, стала способность справиться с изменениями и непредсказуемостью. Особенно тяжело справляться с этой задачей компаниям в индустрии пищевого производства, так как их деятельность до недавнего времени была относительно стабильна [20].

Изменения, связанные с пандемией, толкают организации на реструктуризацию их рабочей силы в аспектах количества и гибкости одновременно. На данный момент лидеры управления персоналом в компаниях занимаются обсуждением и работой над созданием новых ролей и диджитал-концептов для обеспечения будущей стабильности рабочей силы [20].

Помимо этого, департаменты управления персоналом в пищевых компаниях должны помнить о давлении ситуации на рабочую силу, не привыкшую функционировать в подобных условиях. Несмотря на то, что физическое здоровье по очевидным причинам имеет на данный момент наибольшую важность, управленцы также должны уделять внимание ментальному здоровью работников и способам их поддержки в таких сложных обстоятельствах [20].

Несмотря на специфику настоящей ситуации в мире, текущие задачи в сфере управления персоналом пищевых компаний тесно связаны с

приоритетами, существующими до пандемии. К таким задачам относится обеспечение устойчивого будущего и развития рабочей силы [20].

Одной из основных проблем управления компаниями пищевой промышленности является то, что руководители являются профессиональными менеджерами, но зачастую не являются лидерами.

На данный момент основными аспектами управления персоналом в пищевой индустрии являются влияние на мотивацию, отбор и расстановку персонала, управление безопасностью работников, определение потребности в рабочей силе, а также развитие работников и обеспечение стабильности социально-психологического состояния [21].

Стоит отметить, что специфической особенностью предприятий пищевой промышленности, особенно в странах СНГ, отличается система управления человеческими ресурсами на предприятиях с некоторой долей государственной собственности. Это проявляется в приобретении системой управления некоторых черт государственного управления, связанных со специфической деятельностью государства. В управлении персоналом это выражается через учёт общественных интересов, что влияет на работу с кадрами [21].

Одной из особенностей предприятий пищевой промышленности является, как уже было сказано выше, повышенное внимание к аспекту контроля качества. Это связано отчасти с тем, что существует риск ухудшения здоровья для потребителей, который компании стараются нивелировать. Несмотря на повсеместное внедрение автоматизации производства на заводах компаний пищевой промышленности, человеческий капитал всё ещё играет важную роль в производстве.

В связи с этим, одной из главных функций управления человеческими ресурсами в подобных компаниях является достижение высокого уровня удовлетворённости работой персоналом [22]. Тогда как эта функция на первый взгляд присутствует во всех компаниях, отличие компаний пищевой промышленности в данном контексте заключается в том, что уровень удовлетворённости работников может ощутимо влиять на качество продукции.

В пример можно привести ситуацию, когда работники имеют низкий уровень удовлетворённости. Допустим, на предприятии у них либо нет, либо имеется плохо оборудованная комната отдыха для персонала. У работников постепенно появляется раздражение на работодателя, потому что они не могут отдохнуть или пообедать с комфортом в свой перерыв. Работники ощущают, что они не особо ценятся компанией, и их отношение к компании становится всё хуже. Они больше не замотивированы на перевыполнение заданий или на то, чтобы иметь высокий уровень продуктивности. Свои задачи они выполняют на «удовлетворительно», не стараясь превзойти себя и развивать свои навыки. В соответствии с этим ухудшается продукция - некоторых партиях напитков появляется нехарактерный привкус, всё больше этикеток наклеено криво, а ещё один из конечных потребителей нашёл у себя в хлебе напальчник.

Следующая компания, которую мы рассмотрим в этой части – компания Danone, занимающаяся производством молочных продуктов, а также детского питания и прочего.

Британское подразделение Danone UK утверждает, что управление человеческими ресурсами всегда играло центральную роль в Groupe Danone. Это связано с тем, что долгое время компания стремилась к двойному успеху, желая достичь улучшений общей производительности, при этом соблюдая баланс между качеством жизни работников и успехом в бизнесе [23].

Очень большое внимание Danone UK уделяет состоянию здоровья своих работников. Однако вектор развития этой практики отличается от типичных для производственных компаний – упор у Danone делается не только на безопасность производства. “Danone Active Health Plan” включает в себя внушительный блок лекций и тренинговых сессий на тему стресс-менеджмента. Эта компания – одна из немногих в пищевом секторе, которая активно заботится о ментальном здоровье своих сотрудников и делится инструментами по его поддержанию. Также Danone мотивирует своих работников на поддержание здоровой диеты, что тоже происходит путём проведения специальных лекций. Одной из особенностей этой части программы является

то, что Danone предлагает своим работникам «здоровый» завтрак каждое утро, а также предоставляет фруктовую корзину в качестве снеков [23].

Из-за того, что Danone является международной компанией с производством по всему миру, существуют определённые вызовы, связанные с открытием новых точек производства, которые касаются вопросов конвергенции и дивергенции. Danone стремится к относительной унификации своих подразделений и слаженности их работы, и поэтому прилагает много усилий для обучения персонала.

Так, например, открытие подразделения Danone в Египте началось с покупки уже построенного завода. Из-за этого одним из первых шагов к успешному становлению подразделения в другой стране было создание такой команды высшего и среднего управленческого звена, которая бы сочетала в себе практики материнской компании с локальными для Египта. Вся управленческая команда была отправлена на тренинг в другие подразделения Group Danone, чтобы увидеть собственными глазами работу компании [23].

Именно в подобных ситуациях и просматривается важность отработанной системы управления человеческими ресурсами в компаниях сектора пищевой промышленности. Тогда как управление персоналом является неотъемлемым аспектом деятельности любой организации, высокое или низкое качество такого управления на производственных предприятиях очевидно отражается на качестве производимого продукта. Тем самым, улучшая систему управления человеческими ресурсами в подобных компаниях, мы можем не только улучшить удовлетворённость работников, но и качество самой продукции при помощи должной мотивации.

1.3 Использование практик менторинга в международных компаниях

В последние годы менторинг стал охватывать широкий спектр видов деятельности: от отдельных сотрудников, которые по необходимости отвечают на запросы своих подопечных и оказывают им моральную поддержку, до

программ, которые граничат с психологическим консультированием, учитывая сложность потребностей подопечного [24].

Определение менторинга было предложено в 2000 году Дональдсоном, Эншером и Грант-Валлоном: «менторинг - это слово, по обыкновению используемое для описания взаимоотношений между менее опытным человеком, называемым менти или подопечным, и более опытным человеком, называемым ментором. Традиционно менторинг рассматривается как двусторонние взаимодействия лицом-к-лицу, которые формируют длительные взаимоотношения между ментором и менти, в рамках которых последний испытывает профессиональное, академическое или личностное развитие» [24].

В этой цитате есть определенные слова и фразы, которые привлекают наше внимание: «поддержка» и «поощрение» предполагают, что этот процесс не является директивным; «управление собственным обучением» предполагает, что ответственность за это лежит на подопечном; «максимизировать потенциал, развивать свои навыки, повышать свою производительность» определяет дух роста и развития; «теми, кем они хотят быть» уточняет, что речь идет о человеке, устанавливающем свои собственные цели с помощью ментора [24].

Очевидно, что для вступления во взаимоотношения в формате ментор-менти, у обеих сторон должна присутствовать мотивация. Так, согласно исследованию мотивационных факторов становления ментором в программе формального менторинга внутри организации, существует 8 мотивационных факторов, влияющих на ментора. В порядке убывания важности данные факторы расположены таким образом: развитие профессиональных компетенций; удовлетворение от того, что сотрудник является ментором; вклад в жизнь других людей и развитие их навыков; вклад в развитие организации; престиж статуса ментора; нематериальные поощрения; дополнительное вознаграждение; отсутствие сверхурочной работы, связанной с менторингом; административная поддержка [25].

Что касается менти, то они желают выступать в такой роли по следующему ряду причин: общее желание узнать что-то новое и быть лучше в том, что они делают; отсутствие уверенности в себе на работе, влияющее на их производительность и уровень удовлетворённости; осознание того, что их навыки не являются полезными в текущей работе; чувство того, что у других больше знаний / навыков / опыта в конкретной предметной области, чем у них, и что это влияет на их карьерное развитие; желание прогрессировать в их карьере; желание развивать более широкую сеть нетворкинга; желание понять конкретные области работы, которые отличаются от их собственных [26].

Существуют различия между менторингом и коучингом. Коучинг (или тренинг) направлен на формирование взаимоотношений короткой продолжительности – до полугода или года. Коучинг направлен на достижение результатов и продуктивность на рабочем месте. Программы коучинга традиционно являются более структурированными, с регулярно назначаемыми встречами – еженедельными, раз в 2 недели или ежемесячными. Коуч выбирается, основываясь на уровне их компетенции в конкретной сфере деятельности, в которой коучи (подопечный) испытывает необходимость развиваться. Повестка коучинговых встреч определяется совместно коучем и коучи, чтобы соответствовать специфичным нуждам коучи. Одним из основных инструментов коучинга является задавание сложных или провокационных вопросов, что помогает коучи принять важные решения и не только. Результаты коучинговых сессий являются специфичными и измеримыми по заранее установленным критериям [27].

Менторинг же направлен на формирование более длительных взаимоотношений длиной от года и больше. Менторинг фокусируется на всестороннем развитии сотрудника. Сессии в рамках программы менторинга обычно являются менее регулируемы расписанием, и зависят от необходимости у менти (подопечного ментора) во встречах со своим ментором. В корпоративных программах менторинга обычно менторы имеют большой стаж работы и большее количество опыта в определённой сфере, но не всегда

она совпадает со сферой деятельности менти. Повестка менторинговой сессии задаётся односторонне менти, а ментор её лишь поддерживает. Во взаимоотношениях ментор-менти именно менти задаёт вопросы, стараясь получить информацию об опыте ментора. Результаты менторинговых сессий могут видоизменяться с ходом времени. В данных взаимоотношениях обе стороны менее заинтересованы в использовании измеряемых критериев эффективности, в отличие от коуча и коучи. Здесь интерес заключается в общем развитии менти [27].

В мире действуют международные компании, которые используют различные практики развития персонала, в том числе и менторинг.

Одной из наиболее известных подобных компаний, успешно использующих менторинг, является Caterpillar [28]. Это самая крупная в мире компания по производству строительной техники. Caterpillar также является лидером в использовании менторинговых программ среди своих сотрудников. Менторы в Caterpillar предоставляют поддержку практически в любом аспекте внутренних практик компании, таких как изучение карьерных возможностей и корпоративной культуры, развитие социальных навыков, понимание внутреннего организационного устройства, балансирование личной жизни и работы, а также общие знания сотрудников внутри компании. Новые сотрудники прикрепляются к ментору и находятся у него на попечении в течение первых 3 лет своей работы в компании. Стоит отметить, что в то же время все сотрудники имеют возможность поработать в различных отделах. Подобные программы предоставляют сотрудникам уникальные возможности получить опыт близкого знакомства и взаимодействия с различными отраслями деятельности внутри компании, а также выстроить связи с лидерами отделов [28].

В Caterpillar также осуществляется поддержка программ реверсивного (обратного) менторинга. В данном виде менторинга младшие сотрудники выступают в роли менторов для старших, более опытных сотрудников.

Ещё одна компания, использующая менторинг в своей деятельности – это General Electric. Ещё в 1999 году Джек Уэлч, бывший руководитель компании, популяризировал концепт реверсивного менторинга. Данный нетрадиционный тип менторинга стал успешным в компании. Согласно издательству Forbes, реверсивный менторинг привёл организацию к достижению стратегических целей, включая увеличение удержания внутри компании миллениалов, содействие развитию конкурентных преимуществ в технологических достижениях и культивирование инклюзивности [28].

Компания продолжает продвигать инновационные программы менторинга для развития талантов и повышения производительности. В 2010 компания запустила новую программу, которая дала возможность топ-руководителям стать менторами для высокоэффективных менеджеров и сотрудников, а также учиться вместе с ними. Программа позволила лидерам GE и тысячам участников выстроить связь на «человеческом» уровне, что не было бы возможным в традиционной учебной или рабочей атмосфере [28].

Развивая культуру обучения и углубляя связи между лидерами на всех уровнях, в компании General Electric обнаружили, что существует возможность добиться лучших результатов, которые ускоряют индивидуальный рост сотрудников и укрепляют поток талантов [28].

Компания также предоставляет специфические и адаптированные программы менторинга для различных бизнес-подразделений и для различных групп сотрудников, предлагая двухлетнюю программу коммерческого лидерства для развития сотрудников по продажам и маркетингу и конкретные программы, которые направлены на развитие сотрудников-миллениалов [28].

1.4 Использование международных тенденций в управлении персоналом в Российских компаниях

После развала СССР прошло много лет, и сейчас крупные Российские компании научились успешно сочетать и применять западные практики в управлении персоналом.

Так, например, стоит обратить внимание на Магнит – сеть продуктовых ритейлов, которая разрослась по всей стране.

Следуя мировой тенденции по разработке и внедрению специальных обучающих структур внутри компании, направленных как на новых сотрудников, так и на опытных, Магнит имеет несколько программ обучения, которые фокусируются на определённых компетенциях и различных подходах к обучению [29].

Магнит – компания, которая была пионером в отрасли по формированию EVP (Employee Value Proposition) для персонала. Это инструмент, с помощью которого компания может узнавать и следить за тем, чего хочет добиться сотрудник, работая в компании, давая ему возможности для развития и получения желаемого. Это могут быть как компенсационные бонусы, так и навыки, компетенции, опыт, повышение квалификации и так далее. Этот инструмент указывает на то, в чём для работника заключается ценность занятости в компании [29].

Основной мировой тенденцией, которую перенимают Российские компании, является повышенное внимание к разного рода непрерывному образованию сотрудников. Так, например, беспокоится о постоянном совершенствовании своих сотрудников и Российская Железная Дорога.

Основной отличительной чертой в подходе к обучению сотрудников РЖД является наличие у компании собственного уникального корпоративного университета [30].

Этот университет – структура внутри компании, которая отвечает за проведение экспертной оценки персонала, развитие компетенций у

руководителей и их обучение, создание образовательных программ для сотрудников, а также за развитие кадрового резерва РЖД. Так, по состоянию на 2016 год, Корпоративный университет РЖД включал в себя 151 программу для сотрудников [30].

Если говорить об общих практиках использования международных тенденций в управлении персоналом, стоит обратиться к отчёту Deloitte.

Сейчас количество компаний, использующих продвинутое технологии и искусственный интеллект при формировании команд для внедрения в управление персоналом с каждым днём растёт по всему миру. На данный момент в развитых странах и в России в том числе команды являются основной рабочей силой организации. Из-за автоматизации и постоянного развития профессий, компетенций и навыков, необходимых компаниям, происходит внедрение искусственного интеллекта в команды для быстрого решения комплексных задач [31].

Уже сейчас примерно 70% участников опроса от Deloitte отметили, что они либо занимаются изучением внедрения и использования искусственного интеллекта в управление персоналом, либо уже используют его. Подавляющее большинство компаний склонно соотносить использование искусственного интеллекта с повышением качества работы и продуктивности персонала. Стоит при этом отметить, что использование продвинутых технологий в управлении персоналом относится не только к ИИ. Почти половина компаний использует технологии роботизации, позволяющие упростить работу персонала [31].

Помимо этого, в России также популярна тенденция управления знаниями. Речь в данном случае идёт об обмене, распространении и документировании уникальных знаний и информации как внутри компании, так и во внешней среде. Двигателями развития этого аспекта управления человеческими ресурсами являются постоянные изменения в использовании данных, увеличение текучести кадров, популяризация работы в командах, а также частота развития навыков и возникновения изменений, касающихся рабочих мест [31].

Так, подводя общий итог, можно отметить, что управление человеческими ресурсами в России претерпело серьёзные изменения за последние годы. Фокус сместился с установленных советских образцов управления, когда не всегда попытки перейти к чему-то новому достигали успеха.

Первоначальные попытки грубого заимствования иностранного опыта негативно сказались на многих компаниях, но нельзя сказать, что эти практики и этот эпизод в становлении управленческих практик современной России был совершенно бесполезным.

Компании научились на своих ошибках, а те, которые не смогли этого сделать, покинули рынок. Такая ситуация является единственной приемлемой, так как без способности к адаптации и гибкости никакая компания не сможет быть конкурентоспособной даже на локальном рынке.

Сейчас Россия следует самым многообещающим и проверенным тенденциям в управлении человеческими ресурсами, меняя свой фокус с выполнения какого-то конкретного плана на персонал – его развитие, обучение, удержание, мотивацию и так далее. Сотрудники, которые являются ключевым активом компаний, с каждым годом получают всё большее признание. Из-за этого Российские компании стараются развиваться в их пользу, конкурируя за таланты друг с другом. Постоянное обучение, переквалификация, предоставление возможностей для развития как внутри компании, так и вне её – всё это сейчас является фокусом деятельности управленцев персоналом.

С грамотным выбором тех практик, которые стоит перенять, при этом не забывая о необходимости для локальной адаптации, сфера управления человеческими ресурсами в России имеет большой потенциал для развития.

С возможностью использования комплексных технологий и искусственного интеллекта, для компаний открываются огромные горизонты для освобождения персонала от рутинных задач, которые могут быть решены автоматизировано, вместо этого направив человеческий потенциал на развитие талантов. С фокусом на раскрытие всех возможностей своих работников

Российские компании смогут преобразить среду управления и сделать работу наиболее привлекательной для самих сотрудников.

Говоря о тенденции использования менторинговых практик, в России также существуют компании, которые внедряют их в свою работу.

Так, например, в Сбербанке существуют программы менторинга. Практически каждый руководитель в банке является ментором. Большая часть сотрудников тем или иным образом каждый день взаимодействует с системой менторинга. Это явление связано с тем, что ментор не только помогает сотруднику в его адаптации, но и помогает ему быть эффективным [32].

Ментор в Сбербанке – это руководитель, который отличается от непосредственного руководителя по функционалу, подходам и иным характеристикам. В Сбербанке существует особая система, которая сводит вместе руководителей на высокой должности, выступающих в роли менторов, с высокопотенциальными руководителями, а также помогает отслеживать прогресс взаимоотношений ментор-менти [32]. Помимо Сбербанка, Росатом является ещё одной Российской компанией, использующей менторинг в своей работе.

Так, в 2021 году основными тенденциями в управлении персоналом являлись поиск «гибких» сотрудников, которые сочетают в себе множество смежных навыков, а также способных не только вернуться к показателям работы до пандемии, но и выйти на новый уровень. Этическое лидерство и отказ от бизнес-партнёров также стали основными трендами 2021 года.

В 2020 же году компании акцентировали внимание на обучении и развитии персонала, но перенаправление фокуса с процессов на сотрудников, а также на создание условий для самостоятельного развития сотрудников внутри компании.

Согласно Deloitte, по состоянию на 2020 год одним из главных приоритетов западных компаний было способствование усилению чувства сопричастности у работников. Очевидно, что с наступлением пандемии компании также стали уделять ещё больше внимания сохранению стабильности

в условиях изменений. Ещё одной международной тенденцией в сфере управления персоналом является постоянное обучение и переквалификация сотрудников.

К компаниям пришло осознание того, что сотрудники являются их самым ценным активом. Они не заменимы новыми технологиями, роботами, и даже искусственным интеллектом.

Сейчас компании вместо преследования цели использования технологий для автоматизации и сокращения «живого труда» преследуют цели использования технологий для облегчения труда, для помощи, поддержки и развития человеческих ресурсов.

Из-за глобальной пандемии компании стали всё больше внимания уделять здоровью своих сотрудников. Они стали более социально ответственными, заботясь о персонале всё больше и больше, предоставляя компенсации и социальные пакеты, которые представляют собой ощутимые плюсы работы в определённой компании.

Теперь компании всё больше и больше конкурируют за уникальные таланты, а не наоборот, когда талантливые сотрудники конкурируют за место в компаниях. Создание условий для постоянного развития и использования полного потенциала работников становится одним из конкурентных преимуществ любой компании.

2 Диагностика деятельности ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»

2.1 Характеристика деятельности компании

Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия – это часть компании Coca-Cola Hellenic Bottling Company AG, которая занимается производством, боттлингом и продажей газированных напитков под эмблемой The Coca-Cola, являясь её стратегическим партнёром. Штаб-квартира Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия находится в Швейцарии, в городе Цуг.

Изначально The Coca-Cola пришла в СССР ещё в 80-х во время Олимпийских игр, но свою деятельность по производству напитков на территории России компания начала только в 1992.

Несмотря на то, что по обыкновению компания самостоятельно не производит напитки, в России ситуация обстояла иначе из-за нестабильности и иных особенностей рынка на то время. Так, первые заводы были куплены компанией в Волгограде и в Ставрополе, которые потом подверглись реконструкции, чтобы на них можно было производить напитки The Coca-Cola.

Уже через два года – в 1994 открывается первый специально построенный завод в Москве. В последующее несколько лет на территории России строятся ещё 8 заводов при помощи со-инвесторов. Уже в 1997 году продукцию The Coca-Cola можно приобрести по всей России.

Спустя 4 года, в 2001 году The Coca-Cola, удостоверившись в успешности компании в России, стала переводить её в привычный для себя режим работы. Контроль над производством должен был перейти от головной компании к её стратегическому партнёру, и 9 построенных заводов вместе с 2 реконструированными были проданы Coca-Cola Hellenic из Греции – одному из самых крупных боттлеров на то время, и производственному лидеру в Европе.

В 2005 году The Coca-Cola вместе с Coca-Cola Hellenic совершают покупку компании «Мултон», которая являлась одной из крупнейших компаний по производству соков в стране [33].

Продолжая своё развитие, ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи» в России покупает ещё одну компанию по производству питьевых продуктов – «АкваВижн» и открывает самый крупный в Восточной Европе завод по производству своей продукции в Ростове-на-Дону к концу 2010 года.

2013 год для компании становится годом достижений. В этом году фондовая биржа Лондона присуждает акциям ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи» премиальный листинг. Помимо этого, компания покоряет вершины индекса устойчивости Доу Джонса, занимая первое место в Европе и второе в мире по производству безалкогольных напитков.

В дальнейшем ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи» уделяет всё большее внимание вектору развития в общественной и социальной сфере, продолжая спонсировать различные проекты и мероприятия – Универсиаду, WorldSkills, Чемпионат мира по футболу и многие другие, а также запускает собственный обучающий проект Youth Empowered [34].

Сейчас Coca-Cola HBC Евразия продолжает развиваться. Большое внимание компания уделяет программам устойчивого развития, публикуя ежегодные отчёты по нему.

Миссия Coca-Cola HBC заключается в становлении компанией бесспорным лидером на рынке напитков в каждой стране, где компания работает. Компания уделяет большое внимание корпоративным ценностям. Coca-Cola HBC стремится к высоким достижениям, открытости, честности, развитию, единству команды, заботе о сотрудниках и победе вместе с клиентами. Coca-Cola HBC определяет своих сотрудников как основу для роста бизнеса [35].

Говоря об устойчивом развитии, у Coca-Cola HBC существует опубликованный список обязательств по устойчивому развитию до 2025 года. Компания планирует добиться сокращения выбросов углекислого газа на производствах на 30%. В торговых точках выбросы сократятся благодаря переходу на 50%-е использование энергосберегающих холодильников в точках продажи. Компания сама предоставляет холодильное оборудование в торговые

точки – магазины, заведения общественного питания и др. Также к 2025 году 50% всей используемой компанией энергии будет получаться из возобновляемых источников.

Компания также нацелена на то, чтобы сохранить водные ресурсы. Для этого Coca-Cola HBC собирается сократить потребление воды в промышленных зонах с повышенным риском на 20%, а также обеспечить жителей зон риска запасами воды на 100%.

Coca-Cola HBC стремится к сокращению отходов, и поэтому направляет свои усилия на использование только 100% перерабатываемых упаковок к 2025. Также 35% используемого для упаковок пластика будет уже переработанным или вторично использованным. Компания нацелена на то, что к 2025 году 75% первичной упаковки будет собираться для переработки с её содействием, тем самым увеличивая объём вывозимых отходов.

В программу устойчивого развития компании также входит снижение калорийной ценности напитков, тем самым делая шаг в сторону более сбалансированного питания. Coca-Cola HBC будет стараться улучшить обеспечение безопасности на рабочих местах, а также сократить гендерное неравенство, добившись 50%-й занятости управленческих должностей женщинами. Компания собирается продолжить и усилить своё содействие местным сообществам в обучении, а также развивать флагманские программы для молодёжи вместе с волонтерской деятельностью [36].

Согласно отчёту об устойчивом развитии в России за 2019 год, компания выделила для себя 15 шагов, которые помогут ей достичь своей цели на пути к устойчивому развитию.

Первый шаг – это повышение эффективности бизнеса. Сюда включается расширение портфеля напитков, развитие регионов страны, участие в различных профессиональных ассоциациях, активное взаимодействие со стейкхолдерами (такой термин в компании используют в отношении заинтересованных сторон), а также поддержка общественно значимых инициатив и многое другое. Вторым шагом является расширение практики

устойчивого развития внутри компании. Сюда относится улучшение стратегии, расставление приоритетов и целей, а также стремление к прогрессу. Третий шаг – это всё о сокращении отходов, начиная с их отдельного сбора. Сюда относится снижение отходов производства, использование большего количества переработанных материалов, очистка от мусора береговых линий, а также новые форматы отдельного сбора отходов.

Устойчивое развитие – это не только про заботу об окружающей среде. Так, четвёртым шагом для компании является упрощение для понимания правил деловой этики. Coca-Cola HBC работает над улучшением антикоррупционной политике и обучению ей, а также совершенствует процесс отбора поставщиков. Пятым шагом стал рост объёмов закупок, связанных с сельским хозяйством, которые будут соответствовать принципам устойчивого развития. Сейчас более 50% сырья для соков закупается в России. Шестым шагом было становление одной из стран-лидеров по качеству производимой продукции. Это было достигнуто при помощи минимизации дефектов, увеличения индекса пищевой безопасности и культуры качества, улучшения сервиса доставки и системы проверки жалоб.

Седьмым, восьмым и девятым шагами стали снижение доли сахара в продукции, уменьшение объёмов выброса углекислого газа и сбережение воды соответственно. Десятый, одиннадцатый и двенадцатый шаг – о повышении стандартов охраны труда и безопасности, о том, чтобы в Coca-Cola HBC работа была комфортнее и интереснее, а также об улучшении культуры волонтерства, включающей в себя корпоративное волонтерство и донорство крови. А тринадцатым, четырнадцатым и пятнадцатыми шагами стали поддержка развития карьеры молодых специалистов, создание большего количество возможностей для людей с особыми потребностями и помощь пострадавшим от стихийных бедствий.

Так, больше всего компания Coca-Cola HBC в России фокусируется на теме переработки и управления отходами не только производства, но и распространения продукции, а также на её качестве и безопасности, а также на

совершенствовании принципов корпоративного управления, противодействии коррупции, деловой этике, устойчивом развитии сельского хозяйства и качестве используемого сырья [37].

Coca-Cola HBC нацелена на портфолио 24/7, и это не изменилось даже из-за пандемии. Портфолио 24/7 – это особый подход компании, который соответствует цели предоставить покупателю нужный продукт в любое время суток. Так, в портфолио компании присутствуют не только безалкогольные газированные напитки, а ещё и вода, соки, газированные напитки для более взрослого сегмента потребителей, кофе, чай, растительные напитки, энергетики и премиальный алкоголь. Однако классические безалкогольные газированные напитки продолжают занимать наибольшую долю в портфеле, которая на конец 2020 года составляла 74%.

Если говорить о бизнес-модели компании, то она стоит на 4 столпах: ресурсы и взаимоотношения; то, что компания делает; то, как компания это делает; создаваемая ценность для стейкхолдеров.

В отношении ресурсов и взаимоотношений, Coca-Cola HBC выделяет шесть основных категорий. Человеческие ресурсы позволяют компании добиться успеха через направление талантливых сотрудников, через фокус на потребителях, через взаимодействие и страсть к тому, чем они занимаются. Coca-Cola HBC создаёт благоприятные для развития потенциала условия, предоставляя возможности для индивидуального развития талантливых сотрудников и для компании в целом. Все натуральные ресурсы, используемые компанией в производстве, добываются и приобретаются в согласии с принципами устойчивости. Для Coca-Cola HBC очень важно поддерживать репутацию и доверие стейкхолдеров. Наиболее важным стейкхолдером для Coca-Cola HBC является сама The Coca-Cola Company, люди и сообщества, потребители, поставщики, а также государственные органы. Для успешного функционирования компании необходим финансовый капитал, который она старается заполучить и использовать наиболее продуктивно. Инновации – это то, без чего уже ни один бизнес не может функционировать по-настоящему

успешно, и не только бизнес. Интеллектуальная собственность, являющаяся продуктом инновации, для Coca-Cola HBC включает в себя упаковку, новые продукты, улучшения производства и многое другое. С расширением портфолио 24/7 значение инноваций для компании увеличивается.

На вопрос «что мы делаем?» компания отвечает, ссылаясь на свой статус стратегического боттлингового партнёра The Coca-Cola Company. The Coca-Cola Company является собственником франшизы, а также занимается развитием и маркетингом, в то время как Coca-Cola HBC занимается производством, распространением и продажей напитков. Компания покупает концентрат у The Coca-Cola Company, а также разделяет с ней некоторые затраты на маркетинг и некоторые зоны ответственности.

Для того, чтобы успешно выполнять свои функции, компания взаимодействует с поставщиками, производит напитки наиболее эффективно, придерживаясь курса устойчивого развития, создаёт партнёрские отношения с потребителями в рамках В-2-В продаж, которые позволяют поддерживать миссию удовлетворять потребности конечных потребителей 24/7, а также компания постоянно ищет и разрабатывает новые решения, чтобы угодить разнообразию вкусовых и соответствующих стилю жизни предпочтений.

Ценное предложение для стейкхолдеров компании у Coca-Cola HBC также разбивается на несколько различных, в связи с наличием нескольких групп стейкхолдеров. Для своих работников компания предоставляет в 2020 почти 28 тысяч рабочих мест в 28 странах, обеспечивая больше 720 тысяч часов тренингов, а также поддерживая медианное среднее зарплатное соотношение между женщинами и мужчинами на отметке 0,98 с постоянным стремлением к улучшению. Для своих потребителей Coca-Cola HBC в 2020 году создавала партнёрские отношения с целью борьбы с пандемией, увеличила частоту взаимодействия с потребителями с целью предоставления наилучшей поддержки, а также ввела в использование 485 тысяч энергоэффективных холодильников. Для сообществ компания провела тренинг 134,5 тысяч молодых людей в рамках программы Youth Empowered с целью увеличения

количества работающего и квалифицированного населения, а также инвестировала 8 миллионов евро в общественные инициативы. Для держателей акций компания сократила свои расходы на 120 миллионов евро, а также установила дивиденд на акцию в размере 64 евроцента, что равно 3,2%-му росту в сравнении с прошлым годом. Для государственных органов компания заплатила 3,8 миллиарда евро в налогах. Для конечных потребителей компания снизила калорийность своих газированных напитков на 11,2% на каждые 100 мл в сравнении с показателями 2015 года. Для поставщиков компания закрепила уровень затрат на этикетке в 3 миллиарда, а также добилась того, что 82% приобретённых ключевых агрокультурных ингредиентов продукции соответствовали принципам устойчивого развития [38].

За 2017 и 2018 года деятельность компании в России была ознаменована набором внушительных показателей. Так, инвестиции в экономику страны компанией составили 6,2 миллиарда долларов (с момента начала работы в стране с 1979 года, в постоянных ценах на 2018). Говоря о производстве напитков как об индустрии, 11,1% всех вложений пришлось на инвестиции компании в 2017-2018. Вклад в ВВП страны составила 195,2 миллиарда рублей только в 2018. Также Coca-Cola способствовала социальным проектам, инвестировав в них 5,5 миллиардов рублей в 2019 [37].

2.2 Характеристика системы управления персоналом компании

Начнём рассмотрение системы управления персоналом ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» с общей организационной структуры компании, представленной в приложении А. Так, генеральный директор подразделения координирует работу восьми отделов и четырёх структурных единиц, которые тем временем не имеют власти друг над другом.

Говоря о структуре отдела по работе с персоналом, здесь в компании ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» построена бизнес-модель по работе с

персоналом. Она включает в себя глобальные центры экспертизы, различные бизнес-партнёрства, а также центры экспертизы операционной поддержки.

Глобальные центры экспертизы занимаются привлечением в компанию талантов, развитием компетенций и развитием талантов в том числе. То есть, эти центры в основном ответственны за развитие персонала путём составления и проведения тренингов, учебных модулей и прочего. Центры экспертной операционной поддержки имеют три функции: коммерческую, снабжения и поддержки. Эти центры нацелены на производство, продажу и взаимодействие с поставщиками и потребителями для решения каких-либо проблем или вопросов [39].

Привлечение талантов в компанию – это задачи подразделений подбора персонала. В 2017 году в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» сделали ставку на цифровые технологии, и теперь в отборе персонала участвуют не только люди, но и Робот Вера. Функционал этого робота состоит в базовом интервьюировании кандидатов, тем самым обеспечивая первичный отбор соискателей согласно прописанной программе. Работоспособность Веры выше среднего сотрудника, выполняющего ту же функцию, примерно в десять раз, и компания использует её для подбора на различные должности.

На Роботе Вера цифровизация в сфере подбора персонала в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» не заканчивается. Внутри компании существует специальная платформа HELO, которая соединяет в себе все этапы подбора персонала, в том числе и адаптацию успешных кандидатов, которая разрабатывается специально для каждого нового сотрудника [39].

Развитие и обучение персонала – одна из ключевых функций отдела по работе с персоналом в любой компании. В 2017 году работники ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» потратили 142 тысячи часов на обучение, причём больше 75% этого времени было потрачено на обучение менеджерами, а остальное – специалистами и рабочими. В среднем на обучение одного сотрудника компании в 2017 году было потрачено 116 часов.

Coca-Cola HBC преследует политику преемственности внутри компании, и очень важным является развитие уже имеющихся сотрудников. Именно поэтому, даже если обучение должно проходить вне компании, рабочее место всё равно остаётся закреплённым за сотрудником. Компания ценит свои кадры и не заинтересована в том, чтобы привлекать кого-то нового извне сильнее, чем при развитии внутреннего человеческого потенциала устоявшейся команды.

Так, внутри компании существует восемь основных корпоративных программ обучения для сотрудников, чтобы развивать их компетенции и лидерские качества на текущих позициях, а также дополнительные или сопутствующие программы. Так, например, в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» существует программа Leadership Development Program. Эта программа направлена как раз на развитие лидерских качеств у сотрудников компании, чтобы улучшить их управленческие компетенции и довести их до нового уровня. На эту программу попадают далеко не все. В 2017, например, её закончили всего девять человек, каждый из которых получил повышение [39].

Также в 2017 году 190 работников компании закончили иные программы по ускоренному развитию сотрудников, созданные специально для подготовки к поднятию вверх по карьерной лестнице. В среднем около 85% выпускников таких программ получают повышение. С каждым годом все программы претерпевают какие-либо изменения, связанные с модернизацией или актуализацией их составляющих, а также создаются совершенно новые программы.

В компании понимают, что требовать от недавних выпускников 10-летний опыт работы – это неразумно, и поэтому в компании существует особая программа, направленная на подготовку будущих менеджеров – Rise Management Trainee Programme. Длительность этой программы составляет два года, и по сути эта программа представляет собой продолжительную стажировку в компании. За эти два года участники программы набираются опыта работы в различных отделах ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» и из начинающих специалистов становятся менеджерами. Стоит понимать, что на

такие программы происходит тщательный отбор кандидатов, и начинающим специалистам нужно хорошо показать себя ещё до начала прохождения обучения. В 2017 году эту программу закончили всего 23 сотрудника [39].

Эта программа создана для небольшого количества участников по нескольким причинам. Одна из них – тот факт, что для абсолютно каждого участника Rise Management Trainee Programme компания назначает индивидуального ментора, который входит в число лучших менеджеров внутри компании. Все менторы проходят специальное обучение в рамках курсов и программ, существующих в компании. Менторы делятся опытом со своими подопечными, предоставляют им обратную связь и советы по решению любых задач или проблем. Менторы также частично ответственны за мотивацию, поощряя подопечного в ходе взаимодействия [39].

Мотивация персонала – это также тот аспект, которому в Coca-Cola HBC уделяется много внимания. Из-за постоянно растущей потребности в инновациях и наличия интеллектуальной собственности, компании приходится конкурировать не только на рынке пищевого производства или производства напитков, но и на других. В России ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» конкурирует даже с Яндексом и Гуглом за кадры в отделах IT.

Для того, чтобы быть конкурентоспособными в борьбе за сотрудников, ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», как и другие компании, старается предоставить достойную заработную плату своим сотрудникам. Так, средняя заработная плата по компании в 2017 году составила почти 69 тысяч рублей, в то время как минимальная была на отметке в 14 тысяч рублей. Однако заработная плата – не единственное, чем компания пытается привлечь таланты. Компания также предоставляет пакеты льгот и компенсаций, куда помимо различных программ страхования входит частичная компенсация расходов на отдых для детей и питание.

В компании понимают, что мотивация не может быть сугубо материальной, потому что в таком случае будет уменьшаться вовлечённость и отдача сотрудников. Именно поэтому внутри компании за мотивацию

сотрудников ответственны не только их руководители, но и сами сотрудники в том числе. В Coca-Cola HBC существует специальная платформа, созданная для повышения эффективности работы, уровень поощрения и ощущения признания. На платформе можно присвоить различные номинации своим коллегам за их профессиональный рост, достижения и так далее, а также сказать «спасибо» с помощью специального раздела на платформе [39].

Иным способом повышения уровня мотивации сотрудников компании является предоставление возможности получить билеты на футбольные матчи благодаря сотрудничеству с FIFA. Помимо этого, дети сотрудников могут вывести за руку на поле спортсменов перед матчем, подавать мячи, или даже вынести флаги перед матчем.

Не останавливаясь на этом, ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» предоставляет сотрудникам иные уникальные возможности теснее связать свою жизнь со спортом. Внутри компании проводятся зарядки и другие активные мероприятия. Существует специальная платформа Be Well, которая включает в себя всю информацию о программах по продвижению физической активности и их проведению, о корпоративных скидках в спортивно ориентированные общественные места и не только. ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» также является организатором чемпионата корпоративной футбольной лиги, команды-участники которого формируются в различных регионах. Благодаря всему вышеперечисленному, в 2018 году компания удостоилась первого места из 28 стран по уровню вовлечённости сотрудников [39].

Рассматривая корпоративную культуру ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», стоит сказать, что международный статус компании не означает идеализированную внутреннюю корпоративную культуру, о которой мы знаем благодаря примерам Google и Zappos. В Coca-Cola HBC она устроена по-другому.

Первой особенностью корпоративной культуры компании является то, что коллектив – это не семья. Несмотря на огромные усилия компании, направленные на сплочение коллектива, «семейных» отношений между

сотрудниками нет. Но это не является негативной характеристикой. Дело в том, что коллектив компании – это коллектив с высокой концентрацией талантов. Здесь все стараются выйти из своей зоны комфорта. Это, в свою очередь, способствует здоровой внутренней конкуренции, которая позволяет сотрудникам постоянно развиваться, чего нельзя достичь при внедрении «семейной» корпоративной культуры в полной мере. Коллектив ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» – это слаженная, эффективная, компетентная и постоянно развивающаяся команда, но не семья.

Сотрудники компании в первую очередь нацелены на достижение своих целей и целей компании, на получение желаемого и превосходящего ожидания результата. Если представить ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» и сотрудников компании как одного человека, то это будет вечно бегущий человек, даже если у него в руках тяжёлые мешки с цементом. В компании все процессы происходят на высоких скоростях, и для достижения проактивности в своей работе сотрудники должны постоянно прикладывать большие усилия. Именно поэтому, если кандидат на место в компании заявляет, что готов работать только чётко с девяти утра и до шести вечера, то с высокой вероятностью и кандидат не подходит компании, и компания кандидату. Стоит отметить, что такие высокие стандарты – не плод разработок компании. Корпоративную культуру в компании формируют сами сотрудники. Данная информация была получена из интервью с сотрудником компании.

Внутри ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» существует дистанция власти, однако она не ощущается так резко, как может в других крупных международных компаниях. Одной из отличительных черт компании является то, что все сотрудники используют «ты» при обращении друг к другу. Так, рядовые менеджеры могут обратиться на «ты» к своему начальнику, тот к своему, и так далее. Стажёры говорят на «ты» не только со своими руководителями, но и с их руководителями. Такой подход позволяет коллективу чувствовать себя ближе друг к другу. Однако ощущение дружелюбности само по себе – не главный плюс. Возможность обратиться

практически к любому человеку внутри компании без одного дополнительного слоя формальности открывает возможность для более комфортного обсуждения рабочих моментов, поощряет открытость сотрудников. Благодаря таким практикам рабочие моменты могут решаться быстрее, так как на подсознательном уровне использование «ты» связано с определённым уровнем доверия и дружелюбия. Сотрудникам морально проще обращаться с просьбами и вопросами друг к другу.

Помимо использования неформального обращения, в компании популярен small talk (от английского: маленький разговор) во время перерывов, в начале или конце рабочего дня. Из-за стремления ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» к поддержке высокого уровня вовлечённости, в компании поощряются не только рабочие комплименты – например, сотрудник может похвалить рубашку руководителя своего руководителя.

Внутри компании, как уже говорилось выше, всё же существует дистанция власти и, соответственно, иерархия. Однако компания нацелена на то, чтобы сделать свои внутренние структуры плоскими, но для этого потребуется время. Стоит понимать, что вышеописанные подходы компании вовсе не означают полное отсутствие формальностей в общении. ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» придерживается правил корпоративной этики, а также все сотрудники стараются делать свою коммуникацию наиболее эффективной.

Так, например, при возникновении какой-то срочной проблемы, для решения которой понадобятся специалисты из совершенно другого отдела, сотрудник пойдёт сразу к ним, а не к своему непосредственному руководителю. Естественно, руководитель будет осведомлён о происходящем, но он не будет «лишним» звеном в коммуникации для решения проблемы. Осведомлённость руководителей – это одно из золотых правил корпоративной культуры компании, но это не значит добавление инстанций в процесс решения рабочих вопросов.

Внутри компании очень развита культура гибкого сознания среди сотрудников и руководителей. В то время, когда инновационные решения

составляют большую часть конкурентного преимущества компании, думать вне устоявшихся рамок – обязанность каждого сотрудника, который стремится стать успешным. Различные проекты и проектная деятельность в целом помогают сотрудникам думать с точки зрения потребности не только своей команды или отдела, а всего бизнеса Coca-Cola HBC или даже The Coca-Cola Company.

Внутри компании также развита культура нетворкинга, и для этого существуют специальные платформы и мероприятия. Также в компании поощряется и является повсеместным неформальный тимбилдинг, в том числе и кросс-функциональный. Данная информация также была получена из интервью с сотрудником компании.

Работа в Coca-Cola HBC – это действительно работа, которая требует от персонала немало усилий. Однако сложные задачи в то же время являются нестандартными. Так, при их выполнении у работников есть возможность проявлять свою креативность, что способствует их всестороннему развитию. Coca-Cola HBC – компания, привлекательная для тех людей, которые не боятся встречаться с вызовами на постоянной основе, и которым они доставляют удовольствие. Стагнация рабочего процесса – одна из главных предпосылок к тому, почему сотрудники уходят из компании. Работающие в Coca-Cola HBC люди могут быть охарактеризованы постоянным стремлением к развитию, и когда они чувствуют, что их дальнейшее развитие в желаемых сферах по каким-то причинам не может быть реализовано внутри компании, они покидают коллектив.

Конфликтные ситуации, как и в любой другой компании, возникают в том числе и в Coca-Cola HBC. Разрешение подобных ситуаций, однако, практически никогда не требует вмешательства руководителей или сотрудников функции управления персоналом. Эффективное разрешение конфликтов, как и коммуникация и решение задач возможны благодаря отлично отработанной системе обратной связи внутри компании. При возникновении любого недопонимания или недовольства между сотрудниками, обе стороны всегда

узнают о существующей проблеме, о причине её возникновения, и стараются совместно найти решение или прийти к компромиссу. Данная информация была получена из интервью с сотрудником компании.

Сотрудники в компании развиваются быстрыми темпами. В течение первых полутора лет они проходят этап знакомства с компанией, когда они вливаются в работу и знакомятся с функционалом и задачами. Для дальнейшего развития сотрудников в компании предусмотрено множество различных тренингов, на которых они номинируются при достижении определённых успехов в своей работе. После прохождения некоторых тренингов и программ сотрудникам поступает предложение о повышении.

Но развитие сотрудников в компании происходит не только путём прохождения ими различных программ, тренингов, курсов и приобретением опыта. Часть развития персонала в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» приходится на программы менторинга и на использование этой практики в работе.

Отдел по развитию талантов и лидерских компетенций в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» – это отдел, относящийся к управлению персоналом, и который работает с фокусом на всестороннее развитие сотрудников.

Талантами в компании называют всех сотрудников. Данной информацией поделилась сотрудник компании. Это не значит, что внутри компании не существует градации сотрудников по их возможностям и потенциалу – она существует, но внутри категории «талант». Так, программы по развитию талантов являются открытыми и доступными для любого сотрудника.

Одной из основных задач, которую приходится решать отделу по развитию талантов и лидерских компетенций – это то, как предотвратить уход ценных кадров из компании и одновременно привлечь в компанию как можно больше таковых [40].

Управление талантами в компании ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» является не просто задачей функции управления персоналом, а задачей бизнеса в целом. Так как управление талантами является ключом к развитию бренда

работодателя, особое внимание отдел по развитию талантов и лидерских компетенций уделяет отбору, привлечению и развитию сотрудников и инструментов, которые способствуют развитию потенциала сотрудников [40].

Для любого сотрудника, принявшего решение о работе в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», существуют и постоянно разрабатываются новые программы, задающую траекторию его развития. Так, абсолютно у каждого сотрудника есть собственный индивидуальный план развития, который по обыкновению составляется на один год. Отдел по развитию талантов и лидерских компетенций, являющийся частью системы управления персоналом в компании, оказывает поддержку линейным менеджерам и сотрудникам в выполнении индивидуального плана развития [40].

Отдел по развитию талантов и лидерских компетенций также занимается созданием и текущей поддержкой программ для молодых специалистов – в компании для студентов существуют возможности пройти стажировку сроком до трёх месяцев с целью получить опыт работы или пройти практику в университете, в том числе и преддипломную [40].

Помимо упомянутой ранее программы Rise Management Trainee, направленной на подготовку будущих менеджеров, отдел по развитию талантов и лидерских компетенций в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» также координирует программу Fast Forward. Она представляет собой программу, позволяющую сотрудникам развиваться в ускоренном темпе, и стремиться к позиции управленца или лидера [40].

Эта программа является доступной для сотрудников компании различных уровней – они могут быть менеджерами, специалистами или супервайзерами. Наполнение программы адаптируется под нужды сотрудника и требования нового уровня лидерства, к которому сотрудник готовится [40].

Очевидно, что отдел по развитию талантов и лидерских компетенций также работает с аналитикой, касающейся всех подотчётных программ развития, менторинга и проч. Так, успешность программы развития оценивается при помощи показателя продвижения сотрудников – он

рассчитывается как процент сотрудников, получивших новую позицию через год после прохождения программы, от всего числа выпускников программы в том же году. В 2018, например, данный показатель был равен 95% [40].

2.3 Использование менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»

Менторинг в рабочей среде – это партнёрские взаимоотношения между коллегами, целью которых является обучение и рост.

В традиционном понимании менторинг в рабочей среде представляет собой такие взаимоотношения, когда опытные сотрудники, занимающие более высокую позицию в компании, дают советы своим подопечным и поддерживают их на ранних ступенях их карьеры. Такая динамика известна как «неформальный менторинг», так как зачастую подобные взаимоотношения возникают из-за формирования хорошего отношения более опытного работника к новичку и впоследствии желания помочь, что не подходит под рамки формализованных взаимоотношений.

Минусы неформального менторинга заключаются в его элитарности. Далеко не каждый успешный человек хочет помочь новичку и сделать его своим протеже. Неформальный менторинг встречается не так часто, и он не всегда бывает успешным. Из-за этих и других причин менторинг в рабочей среде должен иметь формальную динамику, тем самым предоставляя сотрудникам одинаковые возможности для развития [41].

На данный момент 71% всех компаний, входящих в рейтинг Fortune 500 активно используют программы менторинга. Из всех компаний, использующих менторинг, больше половины отмечают рост эффективности сотрудников и наличие позитивных изменений, связанных с менторингом. Одной из главных причин текучести кадров среди миллениалов является тот факт, что они отмечают недостаточное количество возможностей для роста и развития [41].

Существует множество плюсов от использования формального менторинга в компании.

Так, выделяется четыре основных преимущества от использования менторинга в контексте личного развития. Менти (английский: mentee) – те сотрудники, которые являются подопечными менторов. У них отмечается повышение уверенности в себе. Это выражается в способности делиться своими идеями во время встреч и не испытывать при этом дискомфорт, в способности постоять за себя в спорных ситуациях и иных проявлениях. Менторы также испытывают рост уверенности, так как успех их менти подтверждает их способности к наставничеству, что в итоге повышает уровень уверенности.

Вторым основным преимуществом является повышение уровня самосознания. Работа над своими целями совместно с человеком, на которого сотрудник старается равняться, требует серьёзного самоанализа собственных сильных и слабых сторон, а также собственных ценностей. Из-за этого люди, которые хоть раз побывали в качестве менти, гораздо лучше разбираются в самих себе, чем сотрудники, ни разу не участвовавшие в программе менторинга. Знание своих сильных и слабых сторон, а также собственных целей – это то преимущество, которое позволит сотруднику добиться более успешного карьерного роста, потому что он будет точно знать, чего он хочет и над чем ему нужно работать.

Третьим преимуществом является возможность увидеть новые траектории мышления, причём как для менти, так и для ментора. Процесс менторинга является катализатором для возникновения новых идей и открытий новых траекторий мышления или решения различных проблем.

Четвёртым преимуществом является получение и предоставление обратной связи. Обратная связь – это то, что должен стремиться получить каждый человек, желающий развиваться. Однако множество людей не просят предоставить обратную связь, а только прислушиваются к ней в том случае, когда она даётся по инициативе другого человека. Однако и менеджеры не

всегда бывают успешны в предоставлении честной и эффективной обратной связи. Сессии менторинга помогают людям развивать их отношения с обратной связью в позитивном ключе [42].

Помимо личностного развития, у менторинга также имеется ряд преимуществ, связанных с развитием в профессиональной сфере и продвижением по карьерной лестнице.

Во-первых, программа менторинга позволяет их участникам (менти) получить повышение, причём выпускники таких программ его получают в среднем в пять раз чаще своих коллег, не имеющих ментора. Все результаты действующей программы менторинга формализованы на странице менторинга в компании, где представлены списки действующих менторов, их опыт и квалификации.

Во-вторых, менторинговая программа влияет на удовлетворённость работой в положительном ключе. Успешное достижение целей всегда вызывает чувство успешности и удовлетворённости. Так как менторы часто помогают своим менти в достижении карьерных целей, рост уровня удовлетворённости работой является естественным исходом. Но это происходит не только с менти. Сами менторы начинают видеть в своей работе всё больше смысла и важности, помогая своим подопечным, тем самым испытывая больший рост в удовлетворённости работой, чем те, кто не является ментором.

В-третьих, программа менторинга позволяет сотрудникам компании расширять свои связи. Сотрудники, имеющие менторов, имеют возможность нетворкинга не только со своими ближайшими коллегами. Ментор может познакомить их с различными успешными и вдохновляющими людьми, которые смогут оказать позитивное влияние на карьерное развитие менти в будущем.

Менторинг, безусловно, как указано выше, имеет ряд весомых преимуществ для каждого участника программы – и для ментора, и для менти. Но стоит понимать, что и для компании подобные программы должны быть выгодны.

Первым из преимуществ менторинга для компании является улучшение корпоративной культуры внутри неё. Успешная менторинговая программа поощряет развитие культуры обучения, культуры взаимопомощи и роста. Это постепенно охватывает всю организацию и становится предпосылкой для создания команд из сотрудников, которые не просто удовлетворены своей работой, но и действительно счастливы заниматься тем, что они делают.

Программа менторинга позволяет компании добиться большей диверсификации в управленческом звене. Большое количество организаций использует подобные программы для предоставления возможностей развиваться представителям миноритарных национальностей, людям с особыми потребностями и так далее.

Ещё одним преимуществом программы менторинга является распространение знаний и информации внутри компании. Менторинг – это эффективный и недорогой способ передачи опытными сотрудниками знаний об индустрии и организации новым сотрудникам.

Также менторинг способствует повышению чувства сопричастности у сотрудников, а также заинтересованности в развитии и выполнении поставленных задач, в поиске новых вызовов. Менторинговые программы, помимо этого, являются привлекательным бонусом для соискателей, в особенности для миллениалов, которые на данный момент ожидают наличие подобных программ и иных возможностей для развития в компаниях [42].

Этими основными преимуществами менторинг не ограничивается, но по ним можно понять, почему компании считают подобные программы привлекательными и повсеместно внедряют их. ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» – не исключение. В компании развивается программа менторинга, и большое количество сотрудников принимает в ней участие. В компании существует специальный отдел по развитию талантов, в обязанности сотрудников которого является создание и развитие программы менторинга, а также её проектов.

Как уже было сказано ранее, ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» нацелена на то, чтобы давать сотрудникам возможность продвижения внутри компании, вместо того, чтобы нанимать «внешних» специалистов. В компании существуют различные тренинги и программы, созданные для подготовки преемников на вышестоящие должности. В планах ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» 80% возникающих свободных вакансий будут заполняться сотрудниками компании, и только 20% будут отведены под новых специалистов с рынка. В связи с этим в компании реализуется активное использование и постоянное развитие программ менторинга [43].

Каждый год через менторинг в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» проходят 320 сотрудников, за каждым из них закреплён свой ментор. Система внутреннего развития и наставничества за шесть лет существования в Coca-Cola HBC подверглась большому количеству изменений, но при этом основной принцип помощи в развитии будущим лидерам действующими лидерами остаётся неизменным. В соответствии с подходом преемственности в компании, на любой значимой позиции внутри компании должен быть сотрудник-преемник, который будет готов перенять на себя ответственность и функции руководителя в любое время, вне зависимости от того, как давно и успешно нынешний руководитель занимает свой пост [43].

Стоит понимать, что ментором в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» может стать далеко не каждый опытный сотрудник. Отбор и подготовка сотрудников на роль ментора – это то, на что отдел по развитию талантов также тратит большое количество ресурсов.

Так, например, в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» примерно 600 сотрудников имеют стаж работы в компании более 20 лет. Однако не каждый из этих сотрудников является или может стать ментором. Это связано с тем, что большой стаж работы или наличие списка достижений – не то, что делает сотрудника хорошим ментором или хотя бы готовым к тем, чтобы им стать [43].

Для того, чтобы опытный и успешный сотрудник стал ментором, ему прежде всего необходимо для этого самостоятельно проявить инициативу. Сотрудник должен иметь желание оказывать помощь в росте и развитии своего подопечного менти. Менти тоже должен иметь желание вступить в такие взаимоотношения с более опытным коллегой. Стоит понимать, что у опытного сотрудника должна присутствовать инициатива становления ментором как таковым, а уже инициатива по установлению конкретных менторинговых взаимоотношений должна принадлежать именно менти [43].

Так, в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» менти и ментор становятся партнёрами. Менти выступает инициатором сессий с ментором, на которых они обсуждают и разрабатывают планы и цели по развитию, а также устанавливают сроки и определяют конкретные шаги для их достижения [43].

Стоит понимать, что ментор для менее опытного сотрудника – это не ещё один менеджер или директор, который даёт чёткие указания. Ментор выполняет роль советчика и наставника, делаясь своими знаниями и опытом. Менти вместе с ментором проводят анализ его действий, ошибок, ситуаций, которые беспокоят менти. Однако ответственность за итоговый результат полностью закреплена за менти. Это связано с тем, что инициатива менти не заканчивается только на первом шаге к проведению сессий. Менти должен упорно работать над своими лидерскими и управленческими навыками и открытостью к новым вызовам, перерабатывая всё то, чем с ним делится ментор [43].

Так, в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» основным принципом развития персонала является то, что через помощь в развитии коллег и индивидуальное развитие сотрудники помогают улучшать компанию в целом.

Безусловно, внедрение программ менторинга в компании имеет множество плюсов и преимуществ, однако у менторинга также могут быть и недостатки, которые могут встречаться и в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия».

Для успешного установления партнёрских взаимоотношений между ментором и менти прежде всего необходимо не только наличие взаимного доверия, но и совместимости характерами. Иногда происходит так, что пара ментор-менти назначается высшим руководством без учёта нужд и предпочтений каждой из сторон (в ситуации, когда, например, более опытный сотрудник назначается в качестве помощника для нового сотрудника). Это происходит, когда в рамках крупного проекта предусмотрено проведение сессии с менторами участниками проекта. В таких случаях существует вероятность отсутствия связи или совместимости между ними, или вероятность того, что ментору будет казаться, что у него нет достаточного ресурса времени, чтобы быть успешным в роли ментора и выполнять свои прямые рабочие обязанности одновременно. Такие неудачные взаимоотношения могут быть контрпродуктивными и даже создать для менти ощущение того, что ему не рады в компании. В таких случаях поиск и назначение нового ментора может помочь разрешить ситуацию для всех заинтересованных сторон [44].

Другим недостатком менторинга является возможное возникновение чувства разочарования у ментора. Тогда как ответственность за успех в теории лежит на менти, ментор непроизвольно чувствует ответственность за успехи и неудачи своего подопечного. Ментору может казаться, что менти не достигает прогресса так быстро, как ему хотелось бы, или что менти не желает или не способен следовать советам, подсказкам и указаниям ментора, что может привести к разочарованию и раздражению последнего. Менти, в свою очередь, также может испытывать подобные эмоции, если ему кажется, что он не получает советы в той мере, в которой он в них нуждается. В таком случае также поиск и назначение нового ментора может выступить решением проблемы [44].

Ещё один недостаток программ менторинга связан с тем, что новые сотрудники, выступающие в роли менти, могут стать чрезмерно зависимыми от советов и поддержки их ментора. Это может достичь такой степени, что менти могут оказаться неспособными самостоятельно функционировать без

присутствия менторов. Когда такое происходит, страдают не только менти и ментор, но и компания в целом. Организации будут терять свою креативность, у них начнутся проблемы с продуктивностью и со стабильностью её уровня, а также могут возникнуть проблемы в дальнейшем развитии навыков независимого критического мышления внутри организации. В такой ситуации компания не может функционировать без ментора, что, в свою очередь, только увеличивает давление на достижение успеха через формирование взаимоотношений между ментором и менти [45].

Как уже было сказано выше, недостатком программ менторинга является то, что подготовка высококлассных менторов занимает продолжительное время. Для того, чтобы сотрудник стал ментором, компания тратит ресурсы на эффективные тренинги, на предоставление дополнительных возможностей для получения определённого опыта в рабочей среде, на поощрение со стороны вышестоящего управленческого звена и так далее. Это означает, что компания должна понести затраты до того, как от подобных программ появятся какие-либо результаты, и эти затраты являются не только денежными [45]. Так, например, сотрудники различных отделов, а в случае с ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» отдела по развитию талантов, должны затрачивать свои ресурсы времени на развитие сотрудников на пути становления хорошими менторами.

Далее рассмотрим систему менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», представленную на рисунке 2.1.

На данный момент система менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» выглядит таким образом. Основными элементами системы являются иностранные подразделения, отделы компании, отдел по развитию талантов и лидерских компетенций, сотрудники и программа менторинга. Отделы маркетинга, клиентской поддержки, внешних связей и коммуникаций, а также отделы по развитию коммерческих компетенций и по работе с персоналом чаще всего взаимодействуют с отделом по развитию талантов и лидерских компетенций. Отделы собирают данные не только о внутренних запросах и

нуждах, но и о нуждах в связи с организацией крупных проектов на всю компанию, и отправляет информацию в виде запроса на удовлетворение потребностей в менторинге в отдел по развитию талантов и лидерских компетенций. Другие отделы также формируют и отправляют запросы. Иностраные подразделения и отдел по развитию талантов и лидерских компетенций взаимодействуют, работая над совместными проектами, но это происходит не так часто.

Как показано на рисунке 2.1, после получения запросов, отдел по развитию талантов и лидерских компетенций осуществляет обратную коммуникацию либо с представителем всего отдела, в зависимости от масштабности запроса – если внутри всего отдела организуется проект, для которого в определённое время необходимо определённое количество ментором, то коммуникация происходит с представителем отдела. Если же запрос поступает отдельно от сотрудника, то отдел по развитию талантов и лидерских компетенций взаимодействует только с ним, направляя его на страницу менторинга и коучинга или же самостоятельно отвечая на его вопрос.

Далее отдел по развитию талантов и лидерских компетенций в зависимости от запросов направляет представителей отделов или отдельных сотрудников к необходимому элементу программы менторинга. В том случае, когда поступает множество запросов, направленных на удовлетворение схожей потребности, или в том случае, когда, согласно оценке сотрудников отдела по развитию талантов и лидерских компетенций, наступает необходимость в создании нового элемента программы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», запускается процесс создания необходимого элемента.

Как после удовлетворения запроса путём использования программы менторинга в её настоящем виде, так и после создания нового элемента программы, направленного на удовлетворение запроса, команда отдела по развитию талантов и лидерских компетенций получает обратную связь, как показано на рисунке 2.1. На основе полученной обратной связи происходит

корректировка проектов программы менторинга или формирование новых запросов.

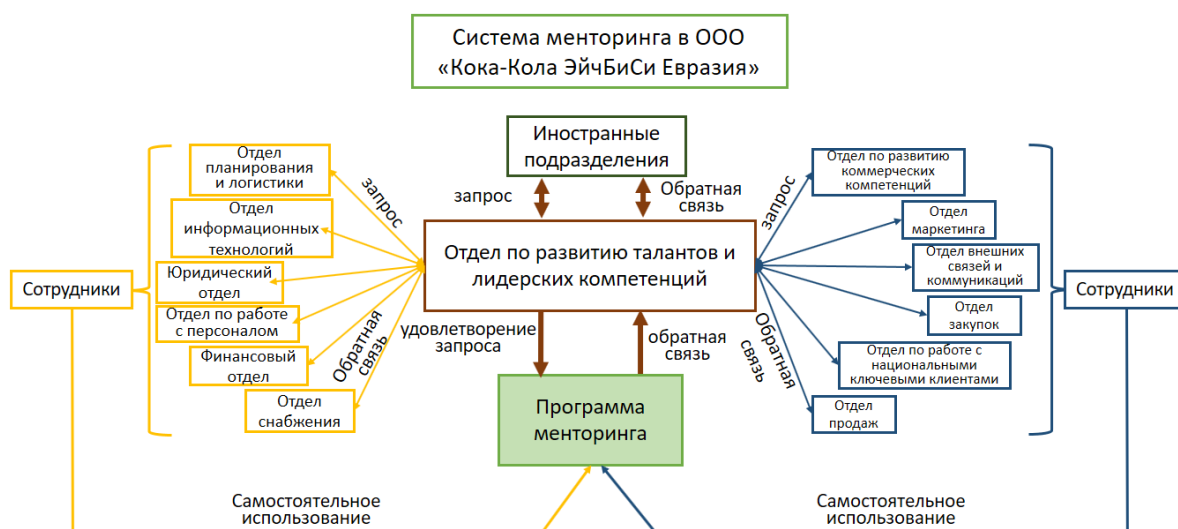


Рисунок 2.1 – Система менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»

Программа менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» включает в себя три группы элементов - ресурсы и списки, сообщество, обучение, менторов и менти, как представлено на рисунке 2.2. Ресурсы и списки – это то, чем могут воспользоваться менти и другие сотрудники компании с целью ознакомления с программой и с существующей базой менторов. Ресурсы и списки подразделяются на проект по обновлению и поддержке списка менторов группы стран Coca-Cola HBC, проект по обновлению и поддержке списка менторов ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», а также проект по обновлению и поддержке платформы коучинга и менторинга, которая выступает в роли навигатора по программе. Сообщество – это закрытые каналы взаимодействия менторов. Эта группа элементов включает в себя проект по поддержке сообщества для менторов в MS Teams и проект по проведению Менторинг-клубов. Обучение – это проекты по созданию, распространению и поддержке тех гидов и курсов, с помощью которых происходит обучение менторов компании, а также обучение менти, так как в менторинговых взаимоотношениях обе стороны должны иметь одинаковые ожидания от

взаимодействия. Обучение менторов и менти позволяет нивелировать потенциальные проблемы в коммуникации. Ресурсы и списки являются доступными как для менторов, так и для менти. Сообщество доступно только для менторов. Обучение доступно для тех и других частично (менторам – курс для обучения менторов, менти – курс для обучения менти и т.д.) [46].

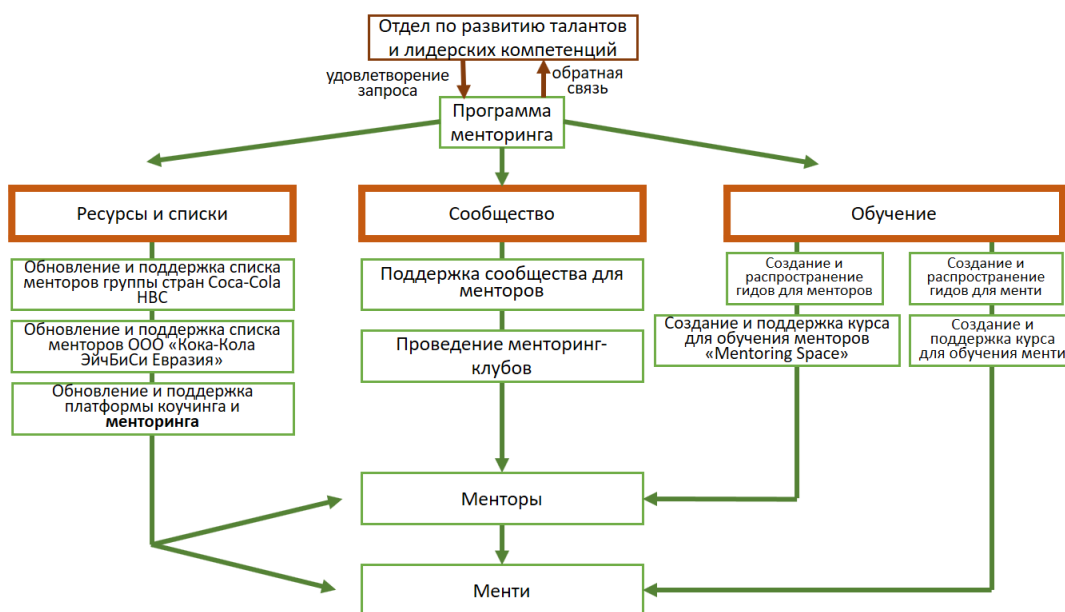


Рисунок 2.2 – Программа менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»

ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» нацелена на то, чтобы давать сотрудникам возможность продвижения внутри компании, вместо того, чтобы нанимать «внешних» специалистов. В компании существуют различные тренинги и программы, созданные для подготовки преемников на вышестоящие должности. Система менторинга способствует продвижению и развитию сотрудников внутри компании, помогает им решать сложные задачи и получать ценное мнение со стороны более опытных коллег. Менторинг в компании используется как ситуативно, когда менти сам в зависимости от своих потребностей выходит на контакт с ментором, так и в рамках крупных проектов внутри компании.

Недостаток системы менторинга в компании, на мой взгляд, заключается в том, что процесс принятия решения о создании нового элемента программы менторинга, или проведения дополнительных мероприятий в рамках одного из проектов программы, заключается в звонке или встрече между сотрудниками отдела по развитию талантов и лидерских компетенций. Между сотрудниками происходит обсуждение, и решение принимается в его итоге. Именно поэтому далее мною изложены рекомендации по использованию критериев оценки проектов в рамках процесса принятия решения об их реализации.

3 Рекомендации по совершенствованию системы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»

3.1 Рекомендуемые критерии оценки проектов для совершенствования программы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»

При принятии решения о создании нового элемента программы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» сотрудникам отдела по развитию талантов и лидерских компетенций необходимо анализировать текущее состояние программы и выдвигать несколько идей проектов. Далее сотрудникам отдела необходимо сделать выбор в пользу одного из проектов и начать подготовку к его внедрению в программу менторинга в качестве нового элемента.

Как было упомянуто выше, при принятии решения о выборе конкретного проекта, способного удовлетворить запрос, оценка сотрудников отдела основана на обсуждении. Мною рекомендуется также использовать критериальную оценку проектов по совершенствованию программы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия».

Совместно с сотрудником, курирующим всю программу менторинга в компании, и взаимодействующую с кураторами менторинга в остальных иностранных подразделениях Coca-Cola HBC (Ирландия, Беларусь, Украина, Сербия и так далее), нами были изучены практики менторинга в иностранных подразделениях компании. Проведя исследование, мы обнаружили, что в систему менторинга в подразделениях Coca-Cola HBC, а главное в подразделении России, не используется критериальное оценивание при выборе нового проекта для включения в программу менторинга. Основываясь на многолетнем практическом опыте кураторов менторинга в иностранных подразделениях компании, нами были разработаны критерии оценки проектов, на которые, согласно мнению кураторов иностранных подразделений и их опыту работы, а также согласно мнению куратора менторинга в Российском

подразделении, необходимо обращать больше всего внимания при сравнении между собой возможных проектов для совершенствования программы менторинга в компании. Пример использования критериев для оценки конкретных проектов приводится в разделе 3.3 данной выпускной квалификационной работы. Этими критериями являются:

1. Объём дополнительных денежных затрат;
2. Объём дополнительных затрат человеческих ресурсов со стороны отдела по развитию талантов и лидерских компетенций;
3. Ожидаемая частота взаимодействия с иностранными коллегами;
4. Масштаб вовлечения сотрудников компании;
5. Ожидаемое выраженное сопротивление нововведению;
6. Количество препятствий внедрению мероприятий;
7. Возможность дальнейшего распространения уникальных разработок России, основанных на практиках иностранных коллег, среди иностранных подразделений компании в рамках обмена опытом.

Предложенные критерии необходимы для сравнения различных проектов для совершенствования программы менторинга между собой с целью выбора наиболее привлекательного для внедрения в программу менторинга в ООО «Кока-Коля ЭйчБиСи Евразия». Однако очевидно, что вышеперечисленные критерии являются разноразмерными. Поэтому введём балльную шкалу критериальной оценки, тем самым сделав шкалу безразмерной для удобства сравнения проектов с использованием критериев оценки. Баллы для критериев позитивного характера под номерами 3, 4 и 7 будут ранжироваться от 0 до 10, а для критериев негативного характера под номерами 1, 2, 5 и 6 будут ранжироваться от 0 до -10. Ниже представлено описание критериев с упоминанием балльной шкалы, которая полностью отражена в таблицах 3.1 и 3.2.

Критерий 1 отражает дополнительные денежные затраты, необходимые для подготовки и реализации проекта. Оценка по критерию будет проводиться по балльной шкале с отрицательными значениями, где 0 – отсутствие

дополнительных денежных затрат, -5 – до 5000 долларов США, -10 – 9001 доллар США и больше. Стоит отметить, что этот критерий, как и другие шесть, используется для оценки проектов только в том случае, если он играет ключевую роль в выборе проекта для удовлетворения конкретного запроса. Например, если отдел понимает, что им необходимо выбрать проект, который повлечёт наименьшие дополнительные денежные затраты, то они выбирают этот критерий для оценки проектов. Если сумма дополнительных денежных затрат не является ключевым критерием оценки в определённый момент, то сотрудники отдела либо не включают его вовсе, либо присваивают ему наименьший вес. Полная балльная шкала представлена в таблице 3.2.

Критерий 2 отражает то, какое количество дополнительных человеко-часов сотрудникам отдела будет необходимо потратить на подготовку и реализацию проекта. В этом критерии 0 баллов – до 1 человеко-часа за всё время подготовки и запуска проекта, -1 – до 4 человеко-часов, -5 – от 16 до 20 человеко-часов, -10 - 36 и более человеко-часов. Необходимо отметить, что на момент написания данной выпускной квалификационной работы программа менторинга функционирует автономно без затрат человеко-часов со стороны сотрудников отдела по развитию талантов и лидерских компетенций на её поддержку. Полная балльная шкала представлена в таблице 3.2.

Критерий 3 отражает то, насколько частым ожидается взаимодействие с иностранными коллегами в рамках подготовки и реализации нового проекта и включения его в программу менторинга. В этом критерии 0 – отсутствие взаимодействия, 5 – взаимодействие раз в 2 недели, а 10 – непрерывное взаимодействие в течение дня.

Критерий 4 отражает то, какое количество сотрудников будет тем или иным образом вовлечено в процесс реализации проекта как со стороны отдела по развитию талантов и лидерских компетенций, так и со стороны менти, менторов и так далее. В этом критерии 0 баллов - 3 сотрудника, 1 – до 5 сотрудников, 3 – до 30 сотрудников, 5 – до 100 сотрудников, 7 – до 250

сотрудников, 10 – 451 сотрудник и больше. Учитываются в том числе и сотрудники, работающие в иностранных подразделениях Coca-Cola HBC.

Критерий 5 отражает ожидаемое количество полученных письменных сообщений, содержащих обратную связь, включающую в себя выраженное нежелание заинтересованных сотрудников принимать нововведения и адаптировать свою деятельность под них. По этому критерию 0 будет означать отсутствие подобных письменных сообщений, -1 будет означать поступление 1 письма/сообщения с обратной связью от заинтересованных сотрудников, выражающих в них своё несогласие с нововведениями, а -10 – 10 и больше писем/сообщений соответственно. Такие цифры обусловлены практическим опытом по взаимодействию с заинтересованными сотрудниками, и в формате писем/сообщений негативная ОС поступает в среднем от 2-3 сотрудников. Здесь стоит заострить внимание на том, что ожидается обратная связь именно от сотрудников, а не от их руководителей, тим-лидеров или менеджеров команд.

Критерий 6 отражает то, какое количество препятствий способно возникнуть в процессе разработки и реализации проекта – во время подготовительных мероприятий, во время реализации проекта, или в будущем в связи с проектом, где 0 будет означать отсутствие препятствий, -1 будет означать 1 препятствие, а -10 – 10 и больше, соответственно. Здесь препятствия – это неблагоприятные события, определяемые сотрудниками отдела по развитию талантов и лидерских компетенций. Одно препятствие приравнивается к одному неблагоприятному событию.

Критерий 7 отражает то, насколько возможным является тот вариант развития событий, когда Россия будет настолько успешной в адаптации иностранных практик под своих сотрудников и дальнейшем развитии собственных уникальных наработок, что в дальнейшем кураторы программы менторинга из России поделятся ими с иностранными коллегами, тем самым замкнув круг обмена опытом. Оценка данного критерия является оценкой сотрудниками отдела по развитию талантов и лидерских компетенций

вероятности наступления благоприятного события (в данном случае благоприятное событие – распространение собственных наработок на группу стран), где 1 – от 1 до 10%, а 10 – от 91 до 100% соответственно.

Таблица 3.1 – Балльная шкала оценки для критериев позитивного характера

Критерий	Балльная шкала оценки для критериев позитивного характера										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	отсутствие взаимодействия	1 раз в год	1 раз в полугодие	1 раз в квартал	1 раз в месяц	1 раз в две недели	1 раз в неделю	2 раза в неделю	1 раз в день	от 1 до 3 раз в день	непрерывное взаимодействие в течение дня
4	3 сотрудника	от 4 до 5 сотрудников	от 6 до 10 сотрудников	от 11 до 30 сотрудников	от 31 до 60 сотрудников	от 61 до 100 сотрудников	от 101 до 170 сотрудников	от 176 до 250 сотрудников	от 251 до 350 сотрудников	от 351 до 450 сотрудников	451 сотрудник и более
7	0%	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%

Далее представлена таблица 3.2, отражающая балльную шкалу для остальных критериев.

Таблица 3.2 – Балльная шкала оценки для критериев негативного характера

Критерий	Балльная шкала оценки для критериев негативного характера										
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10
а	отсутствие дополнительных финансовых вложений	от 1 до 1000 долларов США	от 1001 до 2000 долларов США	от 2001 до 3000 долларов США	от 3001 до 4000 долларов США	от 4001 до 5000 долларов США	от 5001 до 6000 долларов США	от 6001 до 7000 долларов США	от 7001 до 8000 долларов США	от 8001 до 9000 долларов США	от 9001 доллара США и больше
б	до 1 человека-часа	от 1 до 4 человека-часов	от 4 до 8 человека-часов	от 8 до 12 человека-часов	от 12 до 16 человека-часов	от 16 до 20 человека-часов	от 20 до 24 человека-часов	от 24 до 28 человека-часов	от 28 до 32 человека-часов	от 32 до 36 человека-часов	36 и более человек-часов
д	отсутствие выраженного нежелания	поступление 1 письма / сообщения	поступление 2 писем / сообщений	поступление 3 писем / сообщений	поступление 4 писем / сообщений	поступление 5 писем / сообщений	поступление 6 писем / сообщений	поступление 7 писем / сообщений	поступление 8 писем / сообщений	поступление 9 писем / сообщений	поступление 10 и более писем / сообщений

Окончание таблицы 3.2

Критерий	Балльная шкала оценки для критериев негативного характера										
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10
е	отсутствие препятствий	1 препятствие	2 препятствия	3 препятствия	4 препятствия	5 препятствий	6 препятствий	7 препятствий	8 препятствий	9 препятствий	10 и более препятствий

Рекомендуемая методика по дальнейшему использованию вышеописанных критериев оценки заключается в том, что сотрудники, проводящие сравнение проектов, должны из представленных выше проранжированных ими семи критериев выбрать те, которые, по их мнению, будут иметь более высокий рейтинг для конкретного выполняемого запроса. При этом сотрудникам отдела по развитию талантов и лидерских компетенций рекомендуется выбрать несколько критериев и присвоить им веса, которые в сумме будут равны единице, согласно нормализованных весов.

Далее сотрудникам отдела развития талантов и лидерских компетенций необходимо будет оценить каждый из возможных проектов по выбранным критериям от 0 до 10 для критериев позитивного характера и от 0 до -10 для критериев негативного характера. После расставления баллов по каждому критерию, необходимо будет взвесить итоговую балльную оценку по каждому критерию в соответствии с предварительно определёнными весами для каждого критерия. После взвешивания, необходимо подсчитать взвешенную сумму баллов по критериям оценки проектов.

На основе взвешенной суммы баллов, рекомендуется выбрать два проекта с наибольшей взвешенной суммой баллов в том случае, если разница между взвешенными суммами баллов не превышает 20% (за 100% берётся взвешенная сумма баллов того проекта, у которого она наибольшая). Однако при необходимости сотрудники отдела по развитию талантов и лидерских компетенций могут выбрать и проекты с большей разницей, либо же остановить свой выбор на одном проекте даже в том случае, если разница во взвешенных суммах баллов не превышает 20%.

Включение критериальной оценки в систему менторинга компании поможет сотрудникам отдела по развитию талантов и лидерских компетенций учитывать наиболее важные критерии при сравнении проектов и проводить более тщательный процесс выбора нового проекта для включения в программу менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия».

Для того, чтобы включить критериальную оценку в систему менторинга компании, необходимо провести ряд мероприятий. Составим декомпозицию проекта по внедрению процедуры использования критериальной оценки в систему, включая длительность каждого мероприятия. Декомпозиция приведена в таблице 3.3. Необходимо отметить, что мероприятия с длительностью в 0 дней являются контрольными точками проекта. Их включение в декомпозицию требуется для создания диаграммы Ганта.

Таблица 3.3 – Декомпозиция проекта по внедрению критериального оценивания

Иерархическая структура проекта	Мероприятие	Срок выполнения
1.	Согласование проекта	5 дней
1.1.	Согласование проекта с заинтересованными сторонами в лице руководителя отдела по развитию талантов и лидерских компетенций в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»	5 дней
1.1.1.	Выход с идеей о проекте к руководителю отдела по развитию талантов и лидерских компетенций в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»	4 дней
1.1.1.1.	Подготовка презентации проекта	3 дней
1.1.1.2.	Выступление с презентацией проекта перед руководителем отдела по развитию талантов и лидерских компетенций в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»	1 день
1.1.2.	Получение одобрения от руководителя отдела по развитию талантов и лидерских компетенций в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»	1 день
1.1.3.	Согласовано внедрение критериального оценивания (контрольная точка)	0 дней
2.	Подготовка проекта по внедрению критериального оценивания в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»	6 дней
2.1.	Подготовка сотрудников отдела по развитию талантов и лидерских компетенций в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» к внедрению критериального оценивания в систему менторинга	6 дней
2.1.1.	Создание презентации для внедрения критериального оценивания в систему менторинга	3 дней
2.1.2.	Создание краткого гида по критериальному оцениванию проектов для сотрудников отдела по развитию талантов и лидерских компетенций	3 дней
2.1.2.1.	Создание одностраничного гида из презентации	2 дней
2.1.2.2.	Расылка одностраничного гида сотрудникам	1 день
2.2.	Завершена подготовка ко внедрению критериального оценивания в систему менторинга (контрольная точка)	0 дней

Окончание таблицы 3.3

Иерархическая структура проекта	Мероприятие	Срок выполнения
3.	Внедрение критериального оценивания в систему менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»	21 дней
3.1.	Первое использование критериального оценивания при выборе проекта для внедрения в программу менторинга	14 дней
3.1.1.	Сбор всех запросов от представителей отделов	14 дней
3.1.1.1.	Создание рассылки о сборе запросов	1 день
3.1.1.2.	Отправка рассылки представителям отделов	1 день
3.1.1.3.	Включение всех поступающих запросов в единый файл	7 дней
3.1.1.4.	Исключение повторяющихся запросов	2 дней
3.1.1.5.	Создание списка проектов, способных удовлетворить потребность, чаще всего выраженную в полученных запросах	3 дней
3.2.	Критериальное оценивание запросов	7 дней
3.2.1.	Выбор критериев, наиболее значимых, согласно оценке сотрудников отдела по развитию талантов и лидерских компетенций, при выборе проекта, способного удовлетворить потребность	2 дней
3.2.2.	Присвоение критериям весов, в сумме равняющихся единице, согласно оценке сотрудников отдела	1 день
3.2.3.	Выставление баллов по каждому из выбранных критериев каждому проекту их списка	1 день
3.2.4.	Взвешивание балльной оценки каждого проекта из списка по выбранным критериям	1 день
3.2.5.	Подсчёт взвешенной суммы баллов для каждого проекта из списка	1 день
3.2.6.	Выбор проекта для включения в программу менторинга в компании ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»	1 день
3.2.7.	Завершено внедрение критериального оценивания в систему менторинга	0 дней

На основе иерархической структуры проекта по внедрению критериальной оценки в систему менторинга, составим диаграмму Ганта, представленную в приложении Б.

Далее продемонстрируем использование рекомендуемой методики критериального оценивания на реальном примере выбора проекта для внедрения в программу менторинга с использованием оценки.

3.2 Использование критериальной оценки проектов для совершенствования программы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»

Для того, чтобы на примере продемонстрировать методику использования рекомендуемой критериальной оценки проектов для совершенствования программы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», было проведено интервью с куратором менторинга в компании. Она

перечислила сильные и слабые стороны программы менторинга, а также указала на возможности программы менторинга. Мною были определены угрозы программы. Информация отражена на рисунке 3.1.

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Доступность программы менторинга для сотрудников (при проявлении инициативы входные барьеры для сотрудников не являются непреодолимыми).	1. Отсутствие реверсивного менторинга в Российском подразделении (сотрудники нижестоящих должностей не выступают менторами для сотрудников вышестоящих должностей).
2. Одинаковые возможности попасть в программу для всех сотрудников (не зависит от позиции, пола, стажа работы, отдела и т.д.).	2. Отсутствие проектов для руководителей более высокого уровня (нет проектов для руководителей, которые реально влияют на бизнес).
3. Сочетание в себе лучших практик и опыта Соса-Кола НВС в сфере развития талантов и лидерских компетенций, а также опыт иных структур и компаний.	3. Низкая популярность интернационального менторинга.
Возможности	Угрозы
1. Использование практик управления персоналом, направленных на подбор команд (использование теории о 16 психотипах и их сочетаниях может помочь добиться эффективного сопоставления сотрудников и создания успешных партнёрских взаимоотношений между ними).	1. Устаревание использование практики менторинга в рабочей сфере в классическом формате.
2. Использование примеров существующих программ менторинга в иностранных подразделениях Соса-Кола НВС (создание партнёрских взаимоотношений по типу ментор-менти между представителями компании из разных стран).	2. Снижение среднего возраста рабочей силы (при существующей системе менторинга может возникнуть недостаток менторов, которые отвечают требованиям стажа и опыта).
3. Приглашение экспертов по менторингу для проведения мастер-классов и вебинаров.	

Рисунок 3.1 – SWOT-анализ программы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»

Мы видим, что в сильных и слабых сторонах, а также в возможностях присутствуют упоминания иностранных практик, коллег или подразделений. Следовательно, для того, чтобы компания смогла успешно развивать программу менторинга, ей следует обратить более пристальное внимание на интернационализацию программы.

Сильные стороны и возможности имеют потенциал перевесить слабые стороны и угрозы при должной комбинации первых. Далее будут рассмотрены различные возможные проекты, предложенные на основании SWOT-анализа, способные усовершенствовать программу менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия».

Опираясь на SWOT-анализ, основанный на результатах интервью, проведённого с куратором менторинга в компании и по совместительству сотрудником отдела по развитию персонала и лидерских качеств, я составила матрицу SWOT-анализа, в которую включила возможные проекты, способные, по моему мнению, усовершенствовать программу менторинга, а также удовлетворить запросы отделов компании, которые были известны куратору менторинга в компании, вместе с озвученными ею желаемыми изменениями в программе менторинга компании. Информация представлена на рисунке 3.2.

	Сильные стороны	Слабые стороны
	SWOT-анализ	1. Доступность программы для сотрудников. 2. Одинаковые возможности попасть в программу для всех сотрудников. 3. Сочетание в себе лучших практик и опыта Coca-Cola HBC в сфере развития талантов и лидерских компетенций, а также опыт иных структур и компаний.
Возможности	Возможности при реализации силы (проекты)	Возможности при устранении слабостей (проекты)
1. Использование практик управления персоналом, направленных на подбор команд.	1. (3 Сила + 3 Возможность) Приглашение кураторов менторинговых программ из иностранных подразделений Coca-Cola HBC.	3. (1 Слабость + 2 Возможность) Изучение практик реверсивного менторинга в иностранных подразделениях компании и их адаптация под Россию.
2. Использование примеров существующих программ менторинга в иностранных подразделениях Coca-Cola HBC.	2. (2 Сила + 1 Возможность) Внедрение теории о 16 психотипах в процесс подбора пар ментор-менти	4. (2 Слабость + 3 Возможность) Приглашение международных сертифицированных экспертов по менторингу с целью разработки и внедрения проектов в программу менторинга для руководителей высокого уровня.
3. Приглашение экспертов по менторингу для проведения мастер-классов и вебинаров.		
Угрозы	Использование сил для устранения угроз (проекты)	Устранение слабостей для снижения угроз (проекты)
1. Устаревание использование практики менторинга в рабочей сфере в классическом формате	5. (3 Сила + 1 Угроза) Внедрение комбинации традиционных практик менторинга с практиками других программ, в том числе коучинга.	7. (1 Слабость + 1 Угроза) Внедрение реверсивного менторинга с целью избежать застоя менторинговых практик в Российском подразделении.
2. Снижение среднего возраста рабочей силы.	7. (2 Сила + 3 Угроза) Создание пары ментор-менти из сотрудников различных отделов, чтобы уникальный опыт отождествлялся не только с возрастом, но и с иной сферой деятельности.	8. (3 Слабость + 2 Угроза) Создание взаимоотношений ментор-менти с более опытными менторами из иностранных подразделений.

Рисунок 3.2 - Матрица SWOT-анализа

Так, построив матрицу SWOT-анализа, мы получили набор из 8 возможных проектов, которые могут поспособствовать совершенствованию программы менторинга в Coca-Cola HBC в России.

1. Приглашение кураторов менторинговых программ из иностранных подразделений Coca-Cola HBC. Системы менторинга в иностранных подразделениях Coca-Cola HBC являются более развитыми, чем система менторинга в российском подразделении. Это связано как с более давней историей использования менторинга на западе в целом, но и с существованием более отточенных подходов к менторингу, обусловленное более длительным опытом их использования. Данная информация была получена путём проведения интервью с куратором программы менторинга в компании.

Так, отдел по развитию талантов и лидерских компетенций мог бы заключить договорённость с одним из лидирующих менторов любого из иностранных подразделений, либо с представителем аналогичного отдела, ответственного за менторинг, с целью перенять опыт.

Очевидно, что в дальнейшем вышеупомянутый опыт или используемые практики необходимо будет адаптировать под сотрудников в России, однако это будет менее ресурсозатратно, чем адаптация внешних практик, так как менторинговые практики иностранных подразделений уже являются заточенными под специфику компании в целом.

2. Внедрение теории о 16 психотипах в процесс подбора пар ментор-менти. Психотипы, характер и поведение, которые определяют индивида и являются его отличительными чертами, а также темперамент и иные индивидуальные характеристики должны учитываться при подборе пар ментор-менти для длительного взаимодействия. Понимание характера и темперамента является важным аспектом успешного менторинга, так как эти вещи могут сказать о том, каким образом сотрудник взаимодействует с другими людьми, принимает решения и воспринимает ситуацию вокруг. Одной из ключевых задач, которую необходимо решить для успешного внедрения и поддерживания программы менторинга, является подбор хороших менторов. Одним из

инструментов, используемых при решении данной задачи, является тест на определение психотипа [47].

Самым известным и популярным тестом на определение психотипа является тест Майерса-Бриггса (MBTI – Myers-Briggs Type Indicator) на определение типа личности, который был разработан 60 лет назад. Этот тест основан на исследовании Карла Джунга, который считал, что поведение человека может быть категорировано с помощью классификации психологических типов [47].

Согласно Джунгу, первой функцией психотипа человека является то, как информация воспринимается и обрабатывается, а второй - то, как индивид принимает решение. MBTI классифицирует психотипы на 16 различных, базируясь на четырёх предпочтениях, связанных с мышлением и действиями. Типология разделяется на экстра- / интроверсию, ощущение или интуицию, мышление или чувства, и суждение или восприятие [47].

Тест MBTI может использоваться в программах менторинга, так как с помощью него можно составить пару ментор-менти из людей, чьи психотипы являются совместимыми. Некоторые психотипы являются несовместимыми, а во взаимоотношениях между ментором и менти подобрать эффективную пару с самого начала является необходимостью, чтобы максимизировать продуктивность подобных взаимоотношений. В менторинге создание пар из людей с однородными чертами характера приводит к большей результативности [47].

По данным Consulting Psychology Press, MBTI полезен во многих различных приложениях, включая развитие команды, развитие лидерских качеств, развитие навыков межличностного общения, управление конфликтами, коучинг руководителей и линейных менеджеров, управление стрессом, а также переход к карьере и планирование. Майерс и Майерс (1995) разработали конкретные рекомендации по использованию предпочтений психотипа, определенных с помощью MBTI, для применения в различных сферах, включая раннее обучение, стили обучения и род занятий [48].

Таким образом, для того, чтобы создавать пары ментор-менти исходя из теста MBTI, нужно для начала дать сотрудникам понять, в чём необходимость прохождения ими подобного теста. После стоит разместить аналог теста или ссылку на тест на платформу менторинга, чтобы сотрудникам удобно было сразу пройти тест. Можно включить опциональную функцию подбора ментора исходя из результатов теста для тех сотрудников, которые будут в этом заинтересованы, и провести статистическое исследование. В случае, если по выбранным показателям эффективности взаимоотношения ментор-менти у пар, подобранных при помощи теста MBTI, будут более успешными, то такую практику будет логично ввести как обязательную.

3. Изучение практик реверсивного менторинга в иностранных подразделениях компании и их адаптация под Россию. Реверсивный менторинг – это особый вид менторинга. В рамках проектов использования реверсивного менторинга создаются пары из молодых, новых сотрудников в качестве менторов и старших, более опытных коллег в качестве менти для обмена знаниями. Целями этих отношений являются обучение и развитие лидерских качеств. Поскольку большая часть наших знаний и опыта фильтруется через призму поколений, проекты использования реверсивного менторинга также открывают участникам различные точки зрения поколений и опираются на сильные стороны участников [49].

Любая компания стремится сэкономить на материальных ресурсах, когда представляется возможность. Зная, благодаря интервью с куратором менторинга в компании, что в иностранных подразделениях Coca-Cola HBC используется реверсивный (обратный) менторинг, Российское подразделение в лице отдела по развитию талантов и лидерских компетенций может обратиться к своим коллегам из иностранных подразделений и попросить их поделиться своим опытом. Подобные практики часто встречаются в компании, и иностранные подразделения делятся с Россией своим опытом в тех или иных проектах и программах.

После получения Россией информации о том, каким образом другие страны внутри компании используют реверсивный менторинг, а также после получения полезных материалов, Российскому отделу по развитию талантов и лидерских компетенций необходимо будет адаптировать всё под другую аудиторию. Стоит отметить, что здесь речь идёт не только о переводе на русский, но и о возможном изменении некоторых аспектов, существующих в иностранных подразделениях проектов с целью их соответствия культуре России.

4. Приглашение международных сертифицированных экспертов по менторингу с целью разработки и внедрения проектов в программу менторинга для руководителей высокого уровня. Практика приглашения сертифицированных тренеров, экспертов, спикеров и т.д. используется в крупных компаниях. Даже на данный момент у Coca-Cola HBC существует соглашение с сертифицированным коучем [50] Яной Блэквелдер, которая обучает коучингу руководителей.

По аналогии с существующим соглашением, Coca-Cola HBC в России могла бы заключить соглашение с сертифицированным ментором, который бы проводил ряд вебинаров для сотрудников отдела по развитию талантов и лидерских компетенций, а также для уже ставших успешными менторов и руководителей более высокого уровня, с целью ознакомиться с нуждами сотрудников и составить проект, который сделал бы менторинг доступным для руководителей высокого уровня не только в роли менторов, но и в роли менти.

5. Внедрение комбинации традиционных практик менторинга с практиками других программ, в том числе коучинга. Использование программ менторинга – не единственное решение, используемое в развитии сотрудников в различных сферах. Иные практики также используются в компаниях, в том числе и в Coca-Cola HBC, и вполне возможно создать комбинацию из менторинга и некоторых аспектов коучинга. В то время как коучинг имеет фокус на производительности сотрудника, менторинг направлен в большей степени на развитие сотрудника.

Стоит также отметить, что проблема менторинга заключается не только в потребности модификаций подходов, но и в качестве корпоративных программ менторинга не только внутри компании Coca-Cola HBC, но и других компаний [51]. Сталкиваясь с этой проблемой, обращение к иным существующим практикам развития способно позволить усовершенствовать систему менторинга внутри компании.

Коучи и менторы могут использовать эти смешанные практики для широкого спектра ролей. Благодаря использованию комбинации между менторингом и коучингом компания может достичь более быстрого и малозатратного успеха в различных задачах по развитию своих сотрудников. К таким задачам относятся: совершенствование технических навыков передового производственного персонала; помощь руководителям и линейным менеджерам в повышении их навыков работы с персоналом; совершенствование навыков талантливых сотрудников в области финансов, управления бизнесом и бухгалтерского учета; оснащение одаренных сотрудников передовыми навыками в области информационных технологий и производственных технологий; обучение сотрудников, работающих с клиентами, тонкостям взаимоотношений с клиентами и управления клиентами; подготовка перспективных менеджеров для выполнения будущих руководящих ролей [52].

Смешанные стратегии развития сотрудников на основе коучинга и менторинга могут помочь высокоэффективным сотрудникам развить их социальные навыки, технические способности, навыки управления персоналом и многое другое. Везде, где в рамках всей организации существует необходимость в привлечении и совершенствовании навыков высокоэффективных сотрудников, коучи и менторы замечают, что применение смешанных практик является полезным инструментом [52].

Однако стоит проявить некую осторожность в данном решении. Как было сказано выше, между различными подходами к развитию сотрудников внутри компании существует весьма тонкая грань, которая, однако, и формирует уникальные подходы к решению различных задач [51]. В том случае, если

подход к данному решению будет пренебрежительным, существует риск чрезмерного смешения подходов, что может привести к полной потере эффективности каждого из подходов согласно принципу больше – не значит лучше.

6. Создание пары ментор-менти из сотрудников различных отделов, чтобы уникальный опыт отождествлялся не только с возрастом, но и с иной сферой деятельности. Решения задач в бизнес-среде и в частности в рабочей среде являются комплексными, если мы говорим об управленческом аппарате различного уровня. Руководители предстают перед альтернативами при принятии решений, причём не только перед собственными альтернативами, но и перед альтернативами своих подчинённых, а также коллег.

Однако, если руководители действительно учитывают мнения своих коллег при принятии решений, то они обращаются к своим коллегам по отделу или функции. Не выходя за рамки компетенций, те сотрудники, которым необходимо принимать решения, теряют возможность рассмотреть проблему с иных точек зрения, которые потенциально способны привнести дополнительную полезность в решение, если вовсе не быть лучше того, что способны были предложить сотрудники отдела по развитию талантов и лидерских компетенций, и коллеги из знакомого и привычного сотруднику отдела [53].

7. Внедрение проекта по использованию реверсивного менторинга с целью избежать застоя менторинговых практик в Российском подразделении. Реверсивный менторинг имеет ключевое значение в повышении личной компетентности менторов, которые вряд ли будут иметь значительный предшествующий профессиональный опыт менторинга в роли ментора. Менти также должны осознать определённые сложности, связанные с этим изменением роли, с точки зрения обоих участников, и подумать о том, как они могут наилучшим образом извлечь уроки из этого опыта [49].

Учитывая, что в Российском подразделении реверсивный менторинг не используется, его внедрение способно внести новшества и обновления в

используемые практики, тем самым нивелируя ощущение застоя, в случае появления такового. Учитывая, что менторинг в компании Coca-Cola HBC в России – относительно недавнее нововведение, угроза застоя не является масштабной или первостепенной.

Основной проблемой, с которой с высокой вероятностью столкнутся менторы, участвующие в реверсивном менторинге – это необходимость заслужить доверие и уважение от своих более опытных и взрослых коллег. Это связано с тем, что довольно часто старшие поколения, сформировавшие свои убеждения и взгляды, не желают ставить их под вопрос, тем более в тех ситуациях, когда им бросает вызов человек меньшего возраста и, с точки зрения более зрелого сотрудника, с гораздо меньшим опытом. В таких ситуациях менторам придётся затрачивать дополнительные усилия на завоевание репутации у своих менти. Данная информация получена из интервью с куратором менторинга в компании.

8. Создание взаимоотношений ментор-менти с более опытными менторами из иностранных подразделений. Как уже было сказано выше, иностранные подразделения Coca-Cola HBC на данный момент продвинулись в сфере менторинга дальше, чем Россия. Имея дружественные взаимоотношения с сотрудниками иных подразделений, которые выстроены на постоянном взаимодействии в рамках различных проектов. Внутри компании существует возможность подобрать себе любого ментора. Следовательно, отделом по развитию талантов и лидерских компетенций в России должна быть создана памятка и проведён информирующий вебинар, мотивирующий сотрудников на создание взаимоотношений ментор-менти со своими иностранными коллегами.

Рассмотрев возможные предложенные нами проекты, основанные на комбинации сильных и слабых сторон системы менторинга в Coca-Cola HBC в России, а также возможностей и угроз, проведём критериальное оценивание каждого из них по рекомендованной нами выше методологии.

Для оценки предложенных проектов по рекомендованным критериям, я обратилась к главному заинтересованному лицу из Coca-Cola HBC –

нынешнему руководителю программы менторинга в российском подразделении. Она проранжировала семь критериев и из них выбрала четыре – два негативного и два позитивного характера.

Этими критериями оказались:

1. Количество препятствий внедрению мероприятий;
2. Объём дополнительных затрат человеческих ресурсов со стороны отдела по развитию талантов и лидерских компетенций;
3. Ожидаемая частота взаимодействия с иностранными коллегами;
4. Возможность распространения в дальнейшем уникальные разработки России, основанные на практиках иностранных коллег, среди группы стран.

Далее мы попросили руководителя программы менторинга во всём Российском подразделении поставить оценки каждому из решений, согласно четырём выбранным критериям, по шкале от 0 до 10 для критериев позитивного характера и от 0 до -10 для критериев негативного характера и определить веса для каждого из 4 критериев.

Так, для критерия «возможность распространения в дальнейшем уникальные разработки России, основанные на практиках иностранных коллег, среди группы стран» определённый куратором менторинга в компании вес составил 0,1. Для критерия «объём дополнительных затрат человеческих ресурсов со стороны отдела по развитию талантов и лидерских компетенций» вес составил 0,2. Для критерия «ожидаемая частота взаимодействие с иностранными коллегами» вес составил 0,3. Для критерия «количество препятствий внедрению мероприятий» вес составил 0,4.

При этом расчёт взвешенной суммы баллов по каждому критерию для одного проекта выполняют по формуле

$$\sum_{i=1}^N w_i x_i \quad (1)$$

где N – количество критериев;

w_i – вес критерия i ;

x_i – балл по критерию i .

Так, исходя из оценки куратора менторинга в Российском подразделении компании, составим таблицу 3.4.

Баллы по критериям были присвоены каждому из предложенных проектов в соответствии с критериальной оценкой куратора менторинга в Российском подразделении компании по выбранным ранее четырём критериям.

Исходя из таблицы, вычленим два проекта с наибольшей взвешенной суммой баллов из восьми предложенных. Этими двумя проектами являются, согласно оценке куратора менторинга в компании, внедрение комбинации традиционных практик менторинга с практиками других программ и создание взаимоотношений ментор-менти с более опытными менторами из иностранных подразделений. Если бы итоговые значения оценки различались менее чем на 20%, тогда мы бы построили диаграммы Ганта для обоих проектов и выбрали тот, у которого выявился бы наиболее короткий критический путь. Однако взвешенная сумма баллов 8 проекта превышает взвешенную сумму 5 практически в 2 раза, мы делаем выбор в пользу 8 проекта, которое выше всего оценила руководитель программы менторинга во всём Российском подразделении.

Таблица 3.4 – Критериальная оценка предложенных проектов

Номер проекта	Балл по критерию 1	Вес критерия 1	Балл по критерию 1	Вес критерия 1	Балл по критерию 1	Вес критерия 1	Балл по критерию 1	Вес критерия 1	Взвешенная сумма баллов
1	-5	0,4	-3	0,2	8	0,3	8	0,1	0,6
2	-8		-8		1		7		-3,8
3	-4		-3		8		3		0,5
4	-6		-8		8		10		-0,6
5	-3		-7		8		9		0,7
6	-3		-10		2		6		-2
7	-2		-8		4		8		-0,4
8	-3		-8		10		10		1,2

Таким образом, используя предложенную мною критериальную оценку, совместно с куратором менторинга в компании было определён проект для совершенствования программы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи

Евразия» - создание взаимоотношений ментор-менти с более опытными менторами из иностранных подразделений.

Именно по такой методике мною рекомендуется использовать критериальную оценку проектов по совершенствованию программы, и, соответственно, системы менторинга в компании.

После внедрения использования критериальной оценки проектов, система менторинга ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» будет выглядеть иначе, как представлено на рисунке 3.3. В системе появится критериальное оценивание возможных проектов.



Рисунок 3.3 – Система менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» с предложенными изменениями

На укрупнённой схеме программы менторинга это также отразится в виде нового элемента «Критериальное оценивание возможных проектов», который будет выступать связующим звеном между программой менторинга и отделом по развитию талантов и лидерских компетенций. Также пунктирная стрелка к элементу «Новый проект» в пунктирном прямоугольнике отражает новый проект, включённый отделом по развитию талантов и лидерских компетенций в программу менторинга после критериальной оценки всех возможных

предложенных проектов и выбора из них одного, как представлено на рисунке 3.4.

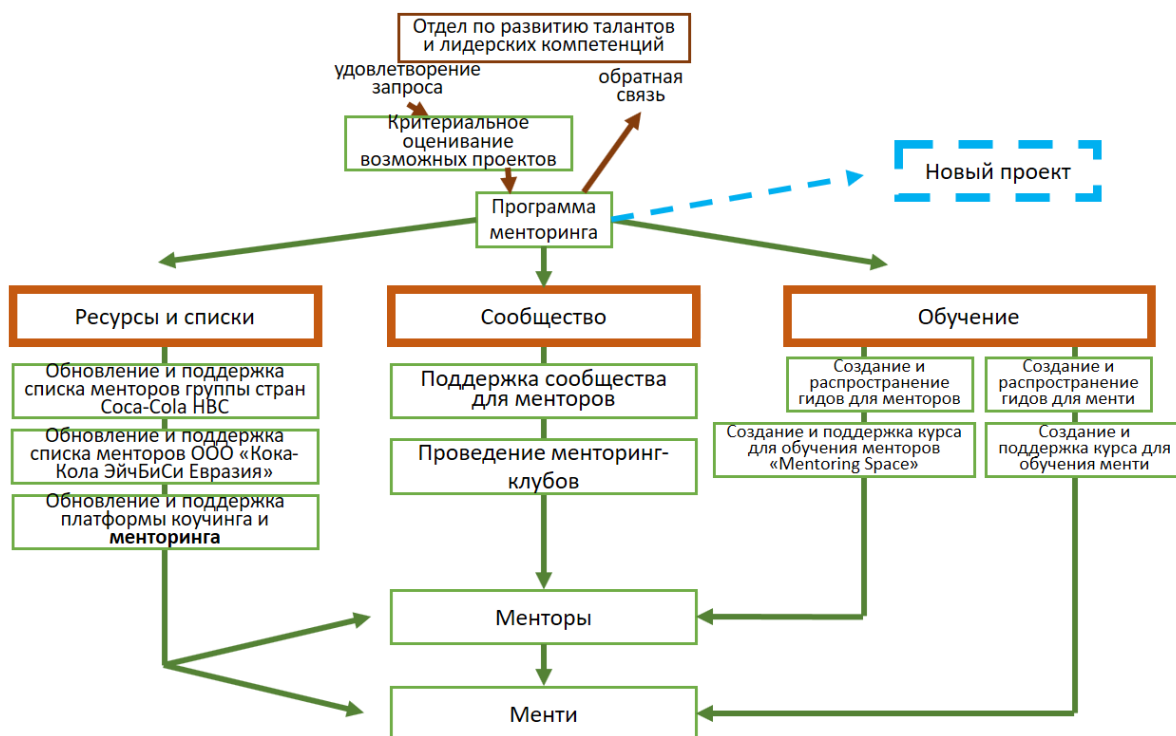


Рисунок 3.4 – программа менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» с учётом предлагаемых изменений

Обобщая вышеописанное, в данной главе выпускной квалификационной работы мною рекомендуется использовать критериальную оценки при выборе сотрудниками отдела по развитию талантов и лидерских компетенций новых проектов для включения их в программу менторинга.

Методика использования критериальной оценки заключается в следующем:

1. Приёмка запросов от отделов и включение всех в единый документ;
2. Вычленение сотрудниками отдела наиболее часто повторяющихся похожих запросов и формулирование из них одного общего запроса;
3. Создание списка возможных проектов для включения в программу менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», способных, согласно

мнению сотрудников отдела, удовлетворить запрос, сформулированный в пункте 2;

4. Ранжирование предложенных семи критериев от более значимого до менее значимого для сотрудников отдела по развитию талантов и лидерских компетенций при выборе способа удовлетворения конкретного запроса, сформулированного в пункте 2;

5. Выбор из семи критериев тех, которые, по мнению сотрудников отдела по развитию талантов и лидерских компетенций, имеют наиболее высокий рейтинг. При этом не важно, какие и сколько критериев было отобрано. Можно выбрать все негативные критерии, и в таком случае отдать предпочтение проекту, у которого взвешенная сумма баллов будет наиболее близка к 0;

6. Присвоение выбранным критериям положительных (больше 0) весов таким образом, чтобы сумма весов равнялась единице;

7. Оценка проектов из списка, созданного после выполнения пункта (в), по каждому из критериев с использованием балльной шкалы оценки, представленной в таблице 3.1;

8. Подсчёт взвешенной суммы баллов для каждого проекта и выбор из них того или тех, у которых сумма баллов будет наибольшей. В случае, если разница во взвешенной сумме баллов между двумя проектами не превышает 20% (за 100% берём взвешенную сумму баллов того проекта, у которого она является наибольшей), для каждого из двух проектов прописываются мероприятия и выстраивается диаграмма Ганта. Далее предпочтение отдаётся проекту с более коротким критическим путём.

Использование рекомендуемой мною корректировки в системе менторинга, а также рекомендуемой мной методики оценки проектов, по моему мнению, позволит сотрудникам отдела по развитию талантов и лидерских компетенций сделать процесс выбора проекта для внедрения в программу менторинга более наглядным и тщательным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Coca-Cola HBC - одна из крупнейших независимых компаний в мире по розливу напитков под товарными знаками The Coca-Cola Company. Coca-Cola HBC ведет бизнес в 28 странах мира и является ведущей группой по производству напитков The Coca-Cola Company в Европе.

Изучив систему менторинга в Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия, мною были предложены рекомендации по её корректировке и по использованию методики оценки проектов для совершенствования программы менторинга, а также мероприятия по внедрению критериальной оценки в систему менторинга в компании. В данной работе был продемонстрирован пример использования предложенной методики критериального оценивания при выборе проекта для совершенствования программы менторинга. Мною также был проведён SWOT-анализ программы менторинга в компании и предложены возможные проекты для её совершенствования, на основе которых была проведена демонстрация использования критериальной оценки.

В этой работе была достигнута цель по разработке рекомендаций по совершенствованию системы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», которые были сделаны на основе предложения об использовании критериальной оценки. На пути к цели также были выполнены все поставленные задачи, а именно:

–исследованы современные тенденции в управлении персоналом в международных и глобальных компаниях: современные тенденции управления в глобальных компаниях направлены на развитие сотрудников как главных активов организации, рассматривая их как инструмент, способный обеспечить устойчивость в условиях постоянных изменений;

- исследованы успешные практики менторинга в крупных иностранных и Российских компаниях – в Caterpillar, General Electric, Сбербанке и не только. В рассмотренных компаниях цели использования менторинга отличаются, однако

в основе всё же лежит помощь как новым, так и более опытным сотрудникам компании развиваться и адаптироваться к рабочим условиям;

- исследовано текущее состояние системы менторинга в компании – её элементы и связи между ними, а также способы взаимодействия элементов;

- предложены рекомендации по совершенствованию системы менторинга в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» - в работе были выдвинуты предложения о внедрении в систему менторинга компании критериального оценивания, а также была предложена методика её применения, и были предложены мероприятия по реализации рекомендаций.

Результаты данной выпускной квалификационной работы могут быть использованы для совершенствования системы менторинга в компании. При этом использованы могут быть не только рекомендации по использованию критериальной оценки и методике её выполнения, но и проекты, предложенные в результате проведения SWOT-анализа программы менторинга.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Коргова, М. А. История управленческой мысли: учебное пособие для академического бакалавриата / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. — 2-е издание, исправленное и дополненное — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 166 с.
2. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения / Под редакцией А. М. Лялина. — СПб.: Питер, 2009. — 464 с.
3. Ломакин, В. К. Мировая экономика: учебник для студентов вузов / В. К. Ломакин. - 4-е издание, переработанное и дополненное — Москва: ЮНИТИДАНА, 2014. — 671с.
4. Иолкин, Д. А. Совершенствование систем управления персоналом в транснациональных корпорациях в условиях глобализации: специальность 08.00.14 «Мировая экономика»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Иолкин Денис Андреевич; Государственный университет управления. — Москва, 2014. — 174 с.
5. Платонов, Ю. П. Концепция международного управления человеческими ресурсами: анализ основных подходов / Ю. П. Платонов, Д. Г. Кучеров // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2008. — № 2. — С. 84-107.
6. Казакова, М. В. Факторы конвергенции и дивергенции в мировой экономике: краткий обзор // Управленческое консультирование. — 2018. — Москва, № 7. — С. 96-110.
7. 11 HR Trends to take into account for 2021 // HR Trend Institute [сайт]. — Режим доступа: <https://hrtrendinstitute.com/2020/11/23/11-hr-trends-to-take-into-account-for-2021/> (дата обращения: 08.06.2021).
8. 12 HR Trends for 2020 // HR Trend Institute [сайт]. — Режим доступа: <https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/> (дата обращения: 08.06.2021).
9. Международные тенденции в сфере управления персоналом — 2020 // Deloitte [сайт]. — Режим доступа:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-trends-2020_RU.pdf (дата обращения: 14.03.2021).

10. Родионов, А. Н. Модель 4С в управлении человеческими ресурсами / А. Н. Родионов, Е. Н. Бурцева // Реформы в России и проблемы управления. — 2019. — № 34. — С. 350-353.

11. Дебабрата, Д. Модель 4С: Новый подход к определению и измерению / Д. Дебабрата // SSRN: [сайт]. — Режим доступа: <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php> (дата обращения: 27.03.2021).

12. Как искусственный интеллект меняет HR // Экопси [сайт]. — Режим доступа: <https://www.ecopsy.ru/insights/kak-iskusstvennyu-intellekt-menyuet-hr/> (дата обращения: 14.03.2021).

13. Костенко, Е. П. Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт / Е. П. Костенко // Вопросы регулирования экономики. — 2018. — № 4, Т. 9 — С. 107-123.

14. Иолкин, Д. А. Теоретико-методологические основы управления персоналом в транснациональной компании / Д. А. Иолкин // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. — 2014. — № 27. — С. 18-27.

15. Иолкин, Д. А. Совершенствование управления персоналом как фактор повышения конкурентоспособности современных транснациональных корпораций / Д. А. Иолкин // Актуальные вопросы современной науки. — 2014. — № 35. — С. 262-279.

16. Яо-Су, Ху Глобальными из Апатридных Корпораций Являются Национальные Фирмы с Международными Операциями / Ху Яо-Су // California Management Review. — 1992. — № 2, Т. 34 — С. 107-126.

17. Международная стандартная отраслевая классификация всех видов экономической деятельности // Организация Объединённых Наций [сайт]. — Режим доступа: <https://unstats.un.org/> (дата обращения: 13.06.2021).

18. Стратегические HR планы для пищевой промышленности // Azcentral [сайт]. — Режим доступа: <https://yourbusiness.azcentral.com/strategic-hr-plans-food-industry-27437.html> (дата обращения: 15.03.2021).

19. Влияние COVID-19 на пищевую промышленность: Результаты опроса // Food Industry Executive [сайт]. — Режим доступа: <https://foodindustryexecutive.com/2020/06/covid-19s-impact-on-the-food-industry-pulse-survey-results/> (дата обращения: 15.03.2021).

20. Ключевые HR проблемы в секторе производства продуктов питания // Randstad [сайт]. — Режим доступа: <https://workforceinsights.randstad.com> (дата обращения: 15.03.2021).

21. Белик, В. Д. Аспекты формирования и развития системы управления персоналом предприятий пищевой промышленности / В. Д. Белик // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. — 2018. — № 3. — С. 3-13.

22. Офозгбу, О. Оценка взаимосвязи между управлением человеческими ресурсами и удовлетворенностью сотрудников работой: Тематическое исследование компании по производству продуктов питания и напитков / О. Офозгбу // Journal of Business Administration Research. — 2014. — № Изд. – 3, № 1. — С. 71-81.

23. Менеджмент: Истории изнутри. // Media corporate-ir [сайт]. — Режим доступа: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/95/95168/ (дата обращения: 27.03.2021).

24. Gehrke, N. Toward a definition of mentoring / N. Gehrke // Theory into practice. — 1998. — Т. 27, № 3. — С. 190–194.

25. Малота, В. Мотивационные факторы для становления ментором в формальном менторинге в организациях. Роль внутренней и внешней мотивации в склонности к менторингу / В. Малота // Journal of Management and Business Administration. Central Europe. — 2017. — № 25. — С. 119-143.

26. McBurney, E. Strategic mentoring: Growth for mentor and mentee / Т. Salter, J.M. Gannon // Clinics in Dermatology. — 2015. — № 2, Т. 33. — С. 257–260.

27. Salter, T. Exploring shared and distinctive aspects of coaching and mentoring approaches through six disciplines / T. Salter, J.M. Gannon // *European Journal of Training and Development*. – 2015. – Т. 39, № 5. – С. 373–392.

28. 5 компаний, демонстрирующих успешные программы менторинга // Gloat [сайт]. — Режим доступа: <https://www.gloat.com/blog/5-companies-showcasing-successful-mentorship-programs/> (дата обращения: 10.06.2021).

29. Как «Магнит» ищет массовый персонал // MarketMedia [сайт]. — Режим доступа: <https://marketmedia.ru/media-content/kak-magnit-ishchet-kassirov-i-prodavtsov/> (дата обращения: 28.03.2021).

30. Годовой отчёт 2016 // РЖД [сайт]. — Режим доступа: <https://ar2016.rzd.ru/ru/operating-results/social-policy/personnel-management> (дата обращения: 28.03.2021).

31. Результаты исследования «Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020» по России // Deloitte [сайт]. — Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc-trends-2020-Russia.pdf> (дата обращения: 28.03.2021).

32. Кейс. Эффективные практики менторинга в системе наставничества // HR-media [сайт]. — Режим доступа: <https://hr-media.ru/kejs-effektivnyye-praktiki-mentoringa-v-sisteme-nastavnichestva/> (дата обращения: 28.03.2021).

33. История Coca-Cola в России // Coca-Cola [сайт]. — Режим доступа: <https://www.coca-cola.ru/about-us/history/history-of-company/russia-coca-cola-history> (дата обращения: 17.04.2021).

34. История // Coca-Cola Hellenic [сайт]. — Режим доступа: <https://ru.cocacolahellenic.com/ru/%D0%9E%20%D0%BD%D0%B0%D1%81/history> (дата обращения: 17.04.2021).

35. Наше видение // Coca-Cola Hellenic [сайт]. — Режим доступа: <https://ru.coca-colahellenic.com/ru/%D0%9E%20%D0%BD%D0%B0%D1%81/our-vision-strategy-and-purpose> (дата обращения: 17.04.2021).

36. Обязательства в области устойчивого развития на период до 2025 г. // Coca-Cola Hellenic [сайт]. — Режим доступа: <https://ru.coca-cola.com/ru/%D0%9E%20%D0%BD%D0%B0%D1%81/sustainability>

colahellenic.com/content/dam/cch/ru/documents/a-more-sustainable-future/reports
(дата обращения: 17.04.2021).

37. Отчет об устойчивом развитии Соса-Кола В России за 2019 год // Соса-Кола Hellenic [сайт]. – Режим доступа: https://ru.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/ru/documents/CocaColaReport_no-links-20_03.09.2020_70ppi_19mb.pdf (дата обращения: 18.04.2021).

38. Соса-Кола НВС 2020 Комплексный годовой отчет // Соса-Кола Hellenic [сайт]. – Режим доступа: <https://www.coca-colahellenic.com/content/dam/> (дата обращения: 18.04.2021).

39. Отчёт об устойчивом развитии Соса-Кола НВС Россия за 2017 год // Российский союз промышленников и предпринимателей [сайт]. – Режим доступа: <http://media.rspp.ru/document/1/1/> (дата обращения: 20.04.2021).

40. Развитие талантов в Соса-Кола НВС: возможности для «иксов» и «игреков» // HR-tv [сайт]. — Режим доступа: <https://hr-tv.ru/articles/razvitie-talantov-v-coca-cola-hbc-vozmozhnosti-dlja-iksov-i-igrekov.html> (дата обращения: 08.06.2021).

41. Kumar S. Mentoring Trajectories in an Evolving Agile Workplace / S. Kumar, C. Wallace, M. Young // International Conference on Software Engineering Companion. – 2016. – № 38. – С. 142–151.

42. Worlikar M. To Study the Benefits of Mentoring on Organisations / M. Worlikar, A. Aggrawal // International Humanistic Management Association, Research Paper Series. – Мумбаи, 2018. – № 18. – С. 1–7.

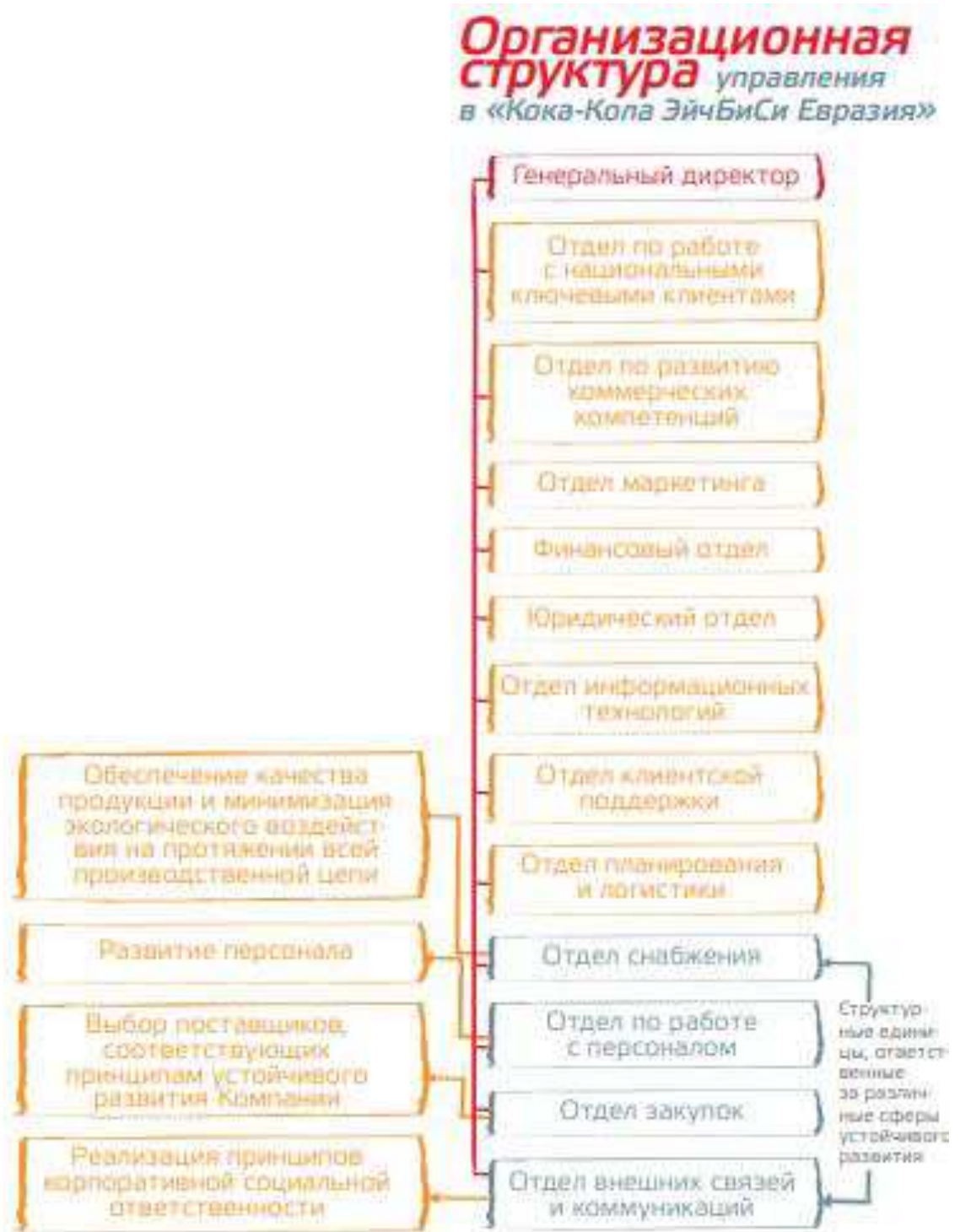
43. Соса-КолаНВС Россия: Как взрастить будущих руководителей // Управление Производством [сайт]. — Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/strategy/cocacola-rukovoditeli.html (дата обращения: 25.04.2021).

44. McDonald L. Effective Educative Mentoring Skills: A Collaborative Effort / L. McDonald, A. Flint // New Zealand Journal of Teachers' Work. – 2011. – Т. 9, № 1. – С. 33–46.

45. Ramalho, J. Mentoring in the workplace / J. Ramalho // Industrial and Commercial Training. – 2014. – Т. 6, №4. – С.177-181
46. Кейс Соса-Сола. Менторинг в ССНВС – как это работает // ConferenceCast [сайт]. – Режим доступа: <https://www.conferencecast.tv/ru/speaker-53766-nailya-mosina#.speakerPage-latest> (дата обращения: 11.06.2021).
47. Kahle-Piasecki, L. Making a Mentoring Relationship Work: What is Required for Organizational Success / L. Kahle-Piasecki // Journal of Applied Business and Economics. — 2011. — № 12. — С. 46-56.
48. Bower, K. Coaching with the Myers Briggs Type Indicator: A Valuable Tool for Client Self-Awareness / K. Bower // Journal of Practical Consulting. — 2015. — № 2. — С. 10-18.
49. Marcinkus, M. W. Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders / M. W. Marcinkus // Human Resource Management. — 2012. — № 51. — С. 549-573.
50. Yana S Blackwelder // New York University [сайт]. – Режим доступа: <https://www.sps.nyu.edu/homepage/academics/faculty-directory/19843-yana-s-blackwelder.html> (дата обращения: 10.06.2021).
51. Clutterbuck, D. What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them? / D. Clutterbuck // Development and Learning in Organizations. — 2008. — № 22. — С. 8-10.
52. Asha, Pandey 9 Definitive Blended Training Strategies To Coach And Mentor Your High-Performance Employees / Pandey Asha // eLearning Industry [сайт]. – Режим доступа: <https://elearningindustry.com/blended-training-strategies-coaching-and-mentoring-high-performance-employees> (дата обращения: 10.06.2021).
53. ALA Guide To Cross-Functional Mentoring // Alanet [сайт]. — Режим доступа: https://www.alanet.org/docs/default-source/diversity/mentoringguide.pdf?sfvrsn=65e348ab_4 (дата обращения: 14.06.2021).

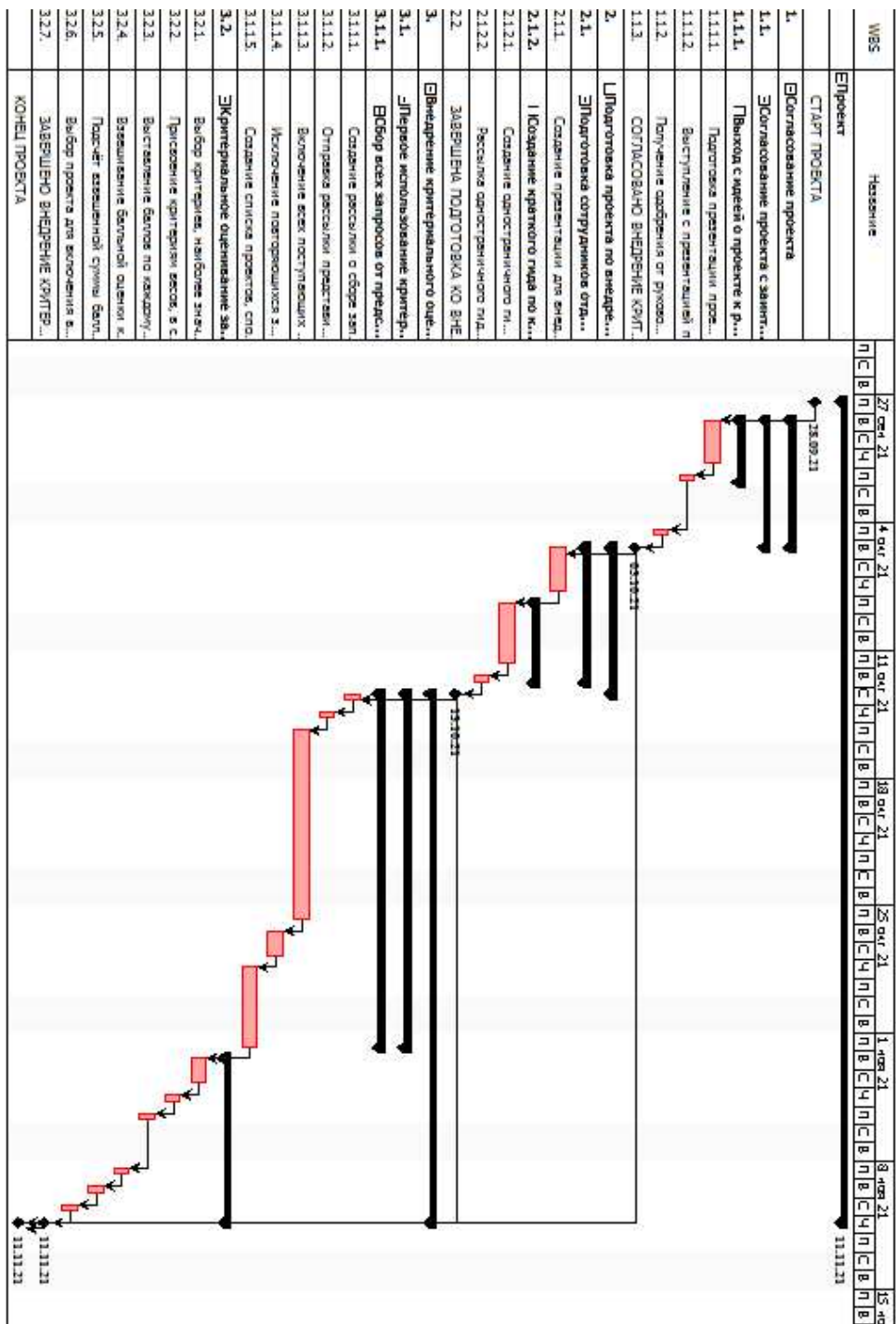
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура управления в ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»




ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Диаграмма Ганта для мероприятий проекта по внедрению критериального оценивания



Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

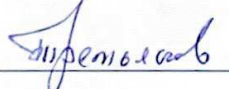
УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина
« 15 » июня 20 21 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.05 Международный менеджмент

Совершенствование системы менторинга в глобальной компании
(на примере ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»)

Руководитель  канд. экон. наук, доцент А.А. Третьяков

Выпускник  Е.А. Гавенко

Красноярск 2021