

UNILEVER SE CONCENTREAZĂ PE DEZVOLTAREA LEADERSHIP-ULUI ÎN FABRICI PENTRU A DEBLOCA POTENȚIALUL GLOBAL DE PRODUCTIVITATE

DESPRE UNILEVER

Fondată acum mai bine de 100 de ani, Unilever este astăzi una dintre cele mai mari companii de bunuri de larg consum din lume. Portofoliul său acoperă de la alimente la săpunuri, șampoane și produse de îngrijire a casei și include branduri de top precum Knorr, Dove și Domestos. În 2024, Unilever era prezentă în 190 de țări și avea 128.000 de angajați.

PROVOCAREA

Obiectivul Unilever este să livreze performanță de clasă mondială prin brandurile sale puternice. Cele peste 280 de fabrici ale companiei joacă un rol esențial în această strategie de creștere. Managerii de linie din fabrici au un impact direct: ei motivează echipele,

transformă obiectivele în acțiuni și asigură eficiența zilnică. Rolul lor este complex: trebuie să maximizeze capacitatea de producție, să mențină performanța constantă, să eficientizeze instruirea noilor angajați și să reducă întreruperile de pe liniile de producție.



PUNCTE-CHEIE

- Un program global de leadership care dezvoltă abilitățile de conducere și colaborare ale managerilor de primă linie din fabrici.
- Programul pune accent pe implicarea oamenilor, creșterea productivității și îmbunătățirea eficienței operaționale, oferindu-le managerilor instrumentele necesare pentru a face față provocărilor viitoare cu încredere.
- Printr-o abordare locală și flexibilă, conținutul este adaptat la nevoile reale ale participanților și livrat în limba locală – ceea ce asigură relevanță, accesibilitate și optimizare a costurilor.
- Unilever evaluează constant progresul printr-o serie de instrumente care măsoară atât eficacitatea leadership-ului, cât și performanța operațională. Un exemplu concret: fabrica Lerma din Mexic a obținut o creștere de 10% a indicatorului OEE (Overall Equipment Effectiveness).



Abilitățile de leadership ale managerilor de linie sunt critice pentru menținerea eficienței operaționale și pentru motivarea echipelor. Ei sunt forța care transformă obiectivele în acțiuni tangibile în fabricile noastre.



— Veronica Luna, Global Learning & Development Lead, Supply Chain, Unilever

SOLUȚIA

Unilever a apelat la Tack TMI pentru a construi un program global de leadership dedicat managerilor de primă linie. Programul include evaluări înainte și după training, pentru a măsura atât progresul participanților, cât și impactul asupra businessului. Programul, implementat la nivel global, îi ajută pe participanți să își dezvolte abilități de leadership relevante pentru o industrie în schimbare accelerată, bazată tot mai mult pe tehnologie și inovație.

Cele trei module practice sunt:

Leading People – responsabilitățile de bază ale unui manager, strategii de construire a echipelor și tehnici de coaching eficient.

Leading Together – colaborare, crearea unui mediu psihologic sigur și dialog deschis.

Leading Productivity – înțelegerea productivității, rezolvarea structurată a problemelor și folosirea instrumentelor digitale pentru eficiență. Unilever folosește rețeaua globală de facilitatori locali a Tack TMI, asigurând astfel că programul este livrat în limba și în cultura fiecărei echipe – accesibil, relevant și eficient din punct de vedere al costurilor. Veronica Luna adaugă:

“Acoperim subiecte esențiale precum leadership-ul vizionar, cultivarea inovației și construirea unor echipe reziliente. Este un pas înainte în dezvoltarea oamenilor noștri și în pregătirea lor pentru a aborda cu încredere provocările viitorului – inclusiv integrarea tehnologiilor avansate, precum automatizarea bazată pe inteligență artificială, în fabricile noastre.”

LIVRAREA LA SCARĂ GLOBALĂ, LOCAL

Unilever se bazează pe rețeaua Tack TMI de facilitatori locali de training, selectați pentru calitatea lor și pentru capacitatea de a livra cursurile în limba locală. Astfel, programul devine mai accesibil pentru participanți și mai eficient din punct de vedere al costurilor pentru Unilever.

Bugetele de training sunt gestionate la nivel local, oferind managerilor de HR din fiecare fabrică flexibilitatea de a decide când și în ce măsură implementează programul. De exemplu, unele fabrici pot alege să nu livreze toate modulele. Facilitatorii sunt selectați de Tack TMI dintr-un grup de specialiști locali. Înscrierea în program este simplă, prin Tack TMI.

După înscriere, are loc un apel între managerul de HR al fabricii, Tack TMI și facilitatorul local, pentru a înțelege clar nevoile de training și provocările specifice ale managerilor de linie din acea fabrică.

“Primele feedback-uri arată că participanților le place flexibilitatea programului, care se aliniază cu nevoile lor individuale, dar și faptul că facilitatorii sunt locali, deci se potrivesc cultural și lingvistic.”



Programul a fost lansat în 15 fabrici Unilever încă din 2024. Sprijinul puternic al stakeholderilor seniori din companie, alături de recomandările interne și externe venite din partea primilor participanți, alimentează nivelul ridicat de implicare.

ÎNȚELEGEREA IMPACTULUI PROGRAMULUI

Creșterea nivelului de implicare a oamenilor, îmbunătățirea productivității și a eficienței operaționale sunt aspecte-cheie urmărite prin evaluările de tip pre- și post-assessment. La fel de importantă este și capacitatea de a construi un mediu psihologic sigur, având în vedere că managerii de linie sunt responsabili de un număr semnificativ de angajați în fiecare fabrică. Pentru a măsura impactul de business al programului de leadership,

Unilever a realizat o analiză complexă folosind Modelul Kirkpatrick. În plus, compania utilizează indicatorul OEE (Overall Equipment Effectiveness) pentru a măsura cât de bine funcționează procesele de producție comparativ cu potențialul lor, luând în calcul disponibilitatea, performanța și calitatea. Un exemplu remarcabil: fabrica Lerma din Mexic a înregistrat o creștere a OEE de aproape 10%. Această îmbunătățire semnificativă confirmă eficiența cursului în creșterea productivității și a performanței operaționale. Un alt indicator este NPS (Net Promoter Score), unde Unilever folosește un scor de la 1 la 10 pentru a evalua eficiența trainingului în dezvoltarea abilităților de leadership și în stimularea îmbunătățirii continue.

Feedback-ul timpuriu, colectat în septembrie 2024 la fabrica Unilever din Ploiești (România), a oferit programului un scor excelent: 9,7.

Rezultatele arată un impact pozitiv și măsurabil al cursului de leadership asupra eficienței operaționale în fabricile participante. Creșterile procentuale de OEE evidențiază rolul programului în consolidarea practicilor de management și în îmbunătățirea productivității.

Măsurarea abilităților de leadership este adesea complexă, pentru că implică aspecte intangibile precum influența, motivația și gradul de implicare. Analizând nivelul de engagement înainte și după sesiuni, Unilever a reușit să urmărească îmbunătățirea eficacității leadership-ului. În special, sondajul anual UniVoice – la care au răspuns peste 40.000 de angajați din fabrici – a arătat un nivel de implicare de 83%.

“Toate metricile programului sunt afișate pe un dashboard, ceea ce îmi permite să văd cu ușurință rezultatele trainingului, precum și comparația dintre evaluările de dinainte și de după.”
subliniază Veronica Luna

“Ceea ce vedem în fabricile cu performanțe ridicate este un leadership puternic. De aceea, investim în training robust și în dezvoltarea managerilor de linie – pentru ca oamenii noștri să fie pregătiți pentru viitor și să ofere productivitate sporită.”



BENEFICII

Învățare mai eficientă și retenție crescută

Feedback-ul primit până acum arată că nivelul ridicat de implicare al participanților îi ajută să înțeleagă și să rețină mai bine informațiile, generând rezultate pe termen lung pentru companie. Monitorizarea nivelului de engagement îi ajută și pe cei de la Unilever să se asigure că programul rămâne relevant pentru participanți și eficient.

Creșterea adopției programului

Rata de înscriere este sprijinită de recomandările venite din fabricile din diverse țări și distribuite intern în organizație. poveștile pozitive despre program și impactul său îi încurajează și pe alții să participe, ceea ce construiește credibilitate, consolidează reputația și cultura companiei și ajută la scalarea programului într-un ritm mai rapid.

Productivitate și performanță operațională îmbunătățite prin faptul că participanții au posibilitatea să aplice instrumentele și tehnicile în scenarii reale înainte de a trece la următoarea parte a programului, aceștia rețin mai bine ceea ce au învățat. Aplicarea practică consolidează cunoștințele și asigură că noile abilități nu sunt uitate după training, conducând la îmbunătățiri sustenabile și vizibile în performanță și eficiență operațională.

Îmbunătățirea rezolvării problemelor

Unul dintre rezultatele-cheie ale programului este promovarea colaborării între managerii de linie din diferite departamente, ceea ce duce la o mai bună rezolvare comună a problemelor și la alinierea obiectivelor. În trecut, acești manageri se concentrău doar pe liniile lor individuale de producție, deseori fără a fi conștienți de provocările mai mari cu care se confruntau colegii lor din alte zone ale fabricii. Creând un spațiu structurat pentru colaborare și schimb de experiențe, programul a reușit să reducă acest decalaj și să le ofere managerilor de linie perspective și insight-uri valoroase de la colegi din alte departamente.



LUCRÂND CU TACK TMI



Până acum, programul a fost lansat în 15 fabrici și continuă să se extindă. Feedback-ul participanților confirmă relevanța și flexibilitatea programului, precum și valoarea facilitării locale.

„Îmi face plăcere să lucrez cu echipa Tack TMI. Profesionalismul, rețeaua globală de facilitatori și coordonarea impecabilă au făcut ca implementarea programului să fie un succes și să ofere rezultate de impact.”— Veronica Luna



Acest program demonstrează că atunci când liderii de primă linie sunt sprijiniți să își dezvolte abilitățile, efectul se vede imediat: echipe mai implicate, productivitate mai mare și organizații mai reziliente.