

Клэр Педини:

«БРЕНД – КАК КУБИК РУБИКА: КАКИМ ТЫ ЕГО ВИДИШЬ, ЗАВИСИТ ОТ УГЛА ЗРЕНИЯ»

Старший вице-президент «Сен-Гобен» по управлению персоналом рассказала MIF о российском поколении Y, о том, зачем нанимать людей, которые не вписываются в команду, и как прожить много жизней внутри одной компании.

HR-бренд – это, по сути, заметность компании как работодателя и ее привлекательность для соискателей. Понятно, что основная аудитория такого бренда – это потенциальные сотрудники, как студенты, так и специалисты с опытом. Но это далеко не все, на кого он работает. Есть не прямые аудитории, о которых нам тоже нельзя забывать. Например, работающие сотрудники. Во-первых, потому что мы хотим сохранить их в команде, а во-вторых, потому что они представляют компанию во внешнем мире. Это главные агенты нашего HR-бренда: от того, счастливы ли они на работе, в конечном итоге зависит, нравится ли нашим клиентам сотрудничать с нами, довольны ли акционеры, что пишут журналисты. И это, к слову, еще одна причина инвестировать в развитие бренда работодателя – со временем эти вложения с успехом окупятся.

Нельзя рассматривать бренд работодателя отдельно от коммерческого бренда. Да, с нашей аудиторией мы реже говорим о стоимости акции или перспективе роста компании – гораздо чаще о вакансиях, карьерных перспективах, расположении офиса, зарплате, корпоративной культуре. Но бизнес-показатели тоже неминуемо влияют на то, нравимся мы нашему кандидату или нет. Люди хотят работать в стабильной, сильной компании, у которой есть внятные ценности, долгосрочная стратегия. С другой стороны, когда мы говорим с внешним миром о компании как работодателе, это слышат все, в том числе инвесторы и клиенты. Так HR-бренд влияет на коммерческий бренд «Сен-Гобен». Наше позиционирование должно быть последовательным, так как оба бренда складываются в единое целое как кубик Рубика с разноцветными сторонами: какой цвет ты видишь сейчас, зависит от угла зрения.

Ключевая мысль, которую мы хотим донести до аудитории, заключается в том, что стабильность и надежность не мешают компании быть инновационной и гибкой. Помню, в прошлом году мы встречались с молодыми русскими ребятами в возрасте от 20 до 30 лет и выяснили, что их больше всего волнует: им кажется, что когда они выбирают одно место работы, то отрезают себе все остальные пути. Они этого боятся, не хотят оказаться в ловушке. А наша политика мобильности позволяет сотрудникам не сидеть на месте, двигаться и меняться. У «Сен-Гобен» большое количество бизнес-подразделений, отделов, представительств в разных странах мира – то есть много возможностей для роста. Можно поехать работать за границу, сменить вид бизнеса или специализацию. Кто-то из сотрудников начинал карьеру, например,

Редкая история, но для наших потенциальных сотрудников мы лучше, чем кажется на первый взгляд!

в R&D, а потом переходил в маркетинг или продажи. В «Сен-Гобен» это распространенное явление. С нами вы становитесь членом большой семьи, и эта семья одобряет вашу профессиональную реализацию. В «Сен-Гобен» вы можете прожить не одну, а много жизней.

Хотите верить, хотите нет, но молодые россияне – поколение даже более «цифровое», чем их европейские ровесники. Соответствовать их ожиданиям работодателю не так-то просто. Они подвижны, они ценят гибкость. И вот тут-то на сцену выходим мы – с нашей инновационной политикой, с нашей мобильностью, с поощрением предпринимательского духа. Вся сложность в том, чтобы донести до них эти преимущества правильно и своевременно. Поскольку все они давно уже в Сети, мы должны достучаться до них через Интернет. Кстати, во многих европейских странах 90% трудоустройства уже происходит через LinkedIn, люди перестали присылать резюме. К тому же идет и в России. Поэтому мы активно используем социальные сети.

Одной из онлайн-кампаний для нашего HR-бренда в Европе стал сайт saint-gobain-experience.com, где больше сотни наших сотрудников рассказали свои истории о работе в «Сен-Гобен», вроде «Я пришел в подразделение «Теплоизоляция», потом перешел в «Гипс», а сейчас я в продажах». Мы собрали эти истории из многих стран, где у компании есть представительства, они спонтанные, живые и поэтому лучше всего показывают, почему люди предпочитают работать у нас и как их выбор вознаграждается. Сайт на английском и французском, но отдельные делегации легко могут реализовать эту инициативу на местном уровне.

Делегации вообще имеют полную свободу творчества в том, как выстроить HR-бренд «Сен-Гобен» на локальном рынке. Мы хотим только одного: чтобы их действия оставались в рамках нашей общей стратегии, ну и стараемся давать полезные советы. В остальном они предоставлены сами себе.

В прошлом году мы встречались с молодыми русскими ребятами в возрасте от 20 до 30 лет и выяснили, что больше всего они боятся, что когда выбирают одно место работы, то отрезают себе все остальные пути. Наша политика мобильности позволяет сотрудникам не сидеть на месте, двигаться и меняться

ДОСЬЕ

Клэр ПЕДИНИ присоединилась к команде «Сен-Гобен» в 2010 году. Отвечает за кадровую политику и HR-бренд компании в 64 странах. Работала директором по персоналу в Alcatel Lucent и в Total. Начинала карьеру в финансовой сфере. Убедлена, что человек имеет право прожить много профессиональных жизней внутри одной компании. В свободное от работы время увлекается оперой, особенно Пуччини, и играет в теннис со своими тремя детьми.



Мы позиционируем себя как продвинутого работодателя, ориентированного на людей. Однако многие компании заявляют о себе то же самое. Что же делает нас уникальными? Я бы сказала, это именно сочетание нашей солидности, 350-летней истории, наших традиционных ценностей и в то же время нашей инновационности, интереса к людям, семейности и при этом нашей мобильности.

В Европе мы уже получили несколько профессиональных наград в области управления персоналом. Одна из самых важных: в прошлом году нас признали «Работодателем года». Награда присуждалась по критериям качества рекрутинга, карьерных возможностей, нематериальной мотивации – по сути, всех аспектов управления персоналом.

Для нас еще один вызов в работе с сотрудниками – это укрепление их чувства принадлежности к Группе компаний, что нелегко, учитывая многообразие коммерческих брендов и даже отдельных юридических лиц для многих из них. Так можно вообще никогда не узнать, что ты часть большой семьи. Поэтому вводный курс для новичков у нас проводится именно о «Сен-Гобен»: ее стратегии, истории, о том, что компания делает, кто ей управляет и так далее. То есть вы приходите работать, скажем, в ISOVER, но получаете представление о компании в целом. По этой же причине мы часто устраиваем мероприятия, на которых разные бизнес-подразделения встречаются лицом к лицу: «Строительная продукция» с «Инновационными материалами», «Теплоизоляция» с «Гипсом». Недавно я была в Атланте, где впервые организовали встречу между тремя подразделениями. Люди были очень воодушевлены: «Вот теперь мы видим, что «Сен-Гобен» действительно большая компания...» Это очень важная часть работы с кадрами.

Мы стараемся нанимать начинающих профессионалов в возрасте 20–30 лет. Тех, кто постарше и поопытнее, мы тоже приглашаем, но это случается реже. Почему? Потому что еще один принцип кадровой политики «Сен-Гобен» – стараться вырастить ценные кадры внутри компании.

Каких людей я набираю в команду? Я предпочитаю людей, которые подходят команде, точнее, в моем случае это означает, что они скорее ей не подходят. Я могу пригласить человека, потому что он отличается от других, мыслит иначе, ставит под сомнение, что и как мы делаем. В моей команде есть люди

вообще без опыта работы в HR. Например, глобальный HR-директор Verallia – это бывший управляющий директор WEBER во Франции, а международный директор по персоналу сектора «Инновационные материалы» раньше возглавлял бизнес «Кристаллы» в США, причем сам он ирландец, а живет в Париже... Еще один важный для меня принцип: набирать в команду людей разных национальностей. Каждый привносит что-нибудь новое, происходит столкновение, в котором очень много потенциала.

Я могу пригласить человека в команду, потому что он отличается от других, мыслит иначе, ставит под сомнение, что и как мы делаем. И каждый привносит что-нибудь новое, происходит столкновение, в котором очень много потенциала

Моя собственная история в «Сен-Гобен» еще довольно короткая. Я пришла в компанию три года назад – сразу на эту должность. HR-бренд «Сен-Гобен» в тот момент для меня сработал – я помню, что думала: «Да, вот это компания!» Я видела, что здесь есть ценности, история, что компания международная, надежная, то есть имидж был очень позитивным. Но было и кое-что, чего я тогда не видела, – инновационность. Мне пришлось поработать здесь некоторое время, чтобы это почувствовать... Вот именно этот момент мы сейчас и стараемся изменить. И уже достигли немалых успехов: последние три года в рейтинге агентства Thompson Reuters мы входим в 100 самых инновационных компаний в мире. Но все равно этот разрыв между тем, какой «Сен-Гобен» на самом деле изнутри, и тем, каким его видят извне, сохраняется. Редкая история, но для наших потенциальных сотрудников мы лучше, чем кажется на первый взгляд! Но ничего, мы работаем над тем, чтобы в ближайшем будущем этот разрыв преодолеть.