Efektywne strategie komunikowania w SSC
Jak zatrzymać talenty oraz wzmacniać zaangażowanie pracowników

Maksymilian Pawłowski

Marzec 2017

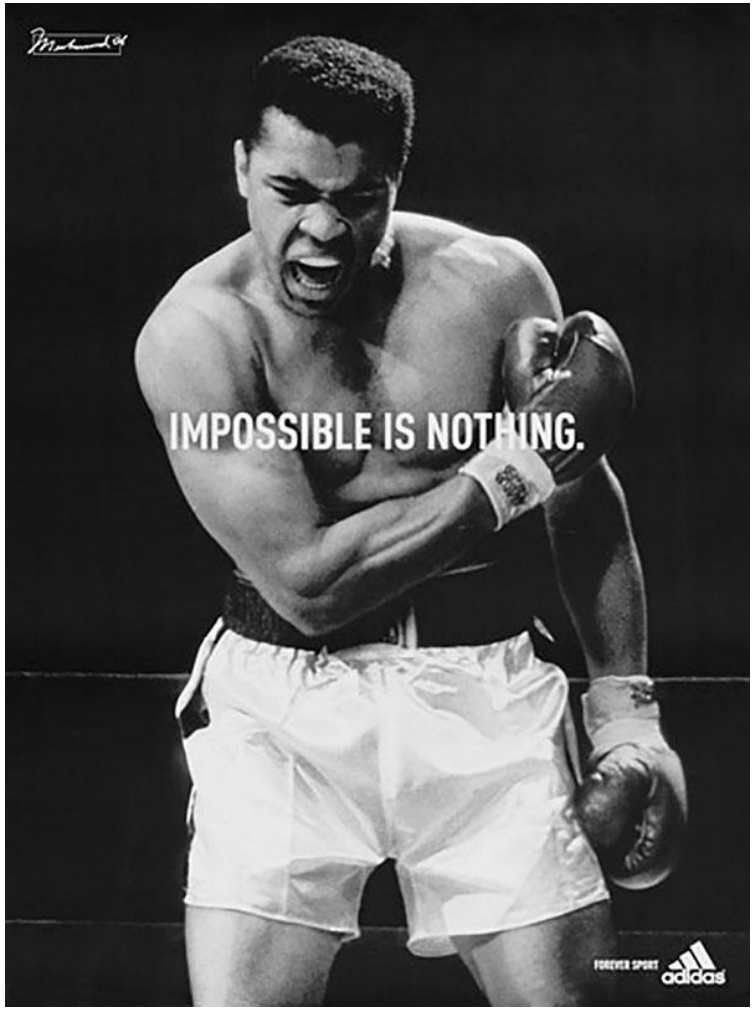
Maszyna Rube Goldberga a zaangażowanie

Maszyna Rube Goldberga a zaangażowanie

Budowanie zaangażowania to wiele **czynności**, **zdarzeń**, **warunków**, **relacji** i nie ma jednego rozwiązania, które można zastosować w stosunku do wszystkich przedsiębiorstw. Niemniej…

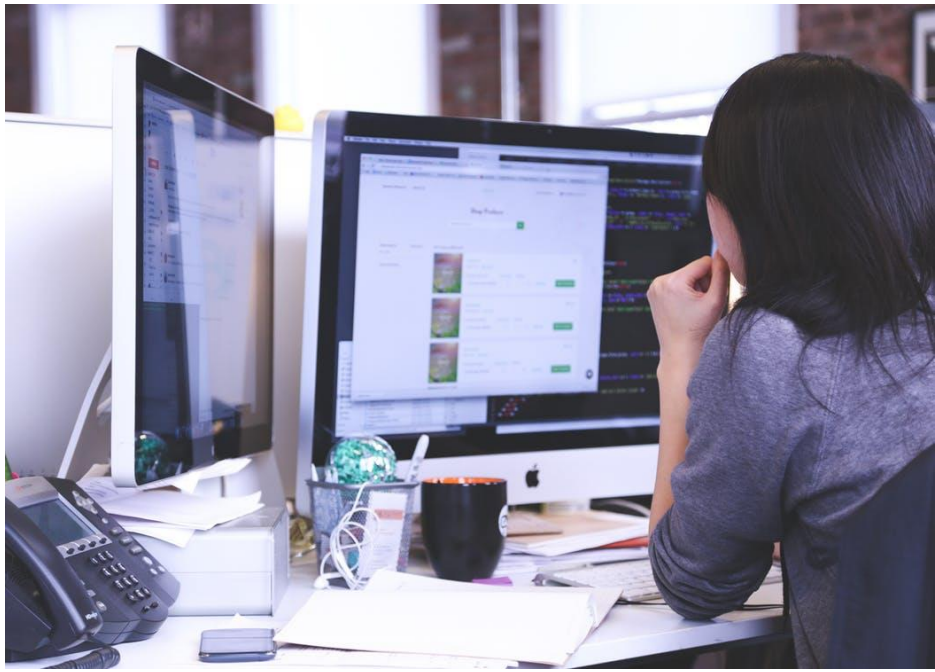
#1 Zdefiniować wyzwania SSC (1)

- Co jest na wejściu jest na wyjściu, czyli **skuteczna rekrutacja**,
- Środowisko **powtarzalnych zadań**, ale jest wiele działów w SSC,
- Mocne **nasycenie technologiami** związanymi z zarządzaniem workflow,
- Aspiracje i **ambicje** kandydatów vs. **możliwości** pracodawcy,
- **Wielokulturowe środowisko** pracy, jest atutem ale i barierą,



#1 Zdefiniować wyzwania SSC (2)

- Bardzo różne **poziomy doświadczenia** – eksperci (X, BB) vs. studenci (Y,Z),
- Dobra praca na **początek kariery** zawodowej, a co potem?,
- Dobra **atmosfera** to nie wszystko,
- 50-70% pracowników zamierza **zmienić prace**,
- Detekcja **talentów**,
- **Transformacja** cyfrowa, AI a czynnik ludzki,
- Lepszy **wizerunek** SSC w stosunku do BPO.



#2 Zdefiniować czynniki motywacji (1)

- Przy relatywnie instrumentalnym podejściu do pracy liczy się wynagrodzenie i możliwości awansu. Potrzeba większej świadomości u pracowników odnośnie wartości ich pracy,
- Bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia – praca w oparciu o umowę o pracę,
- Wiedza odnośnie zmian w organizacji jako całości oraz odnośnie stanowiska,
- Znajomość strategii dla obszaru w jakim działam,

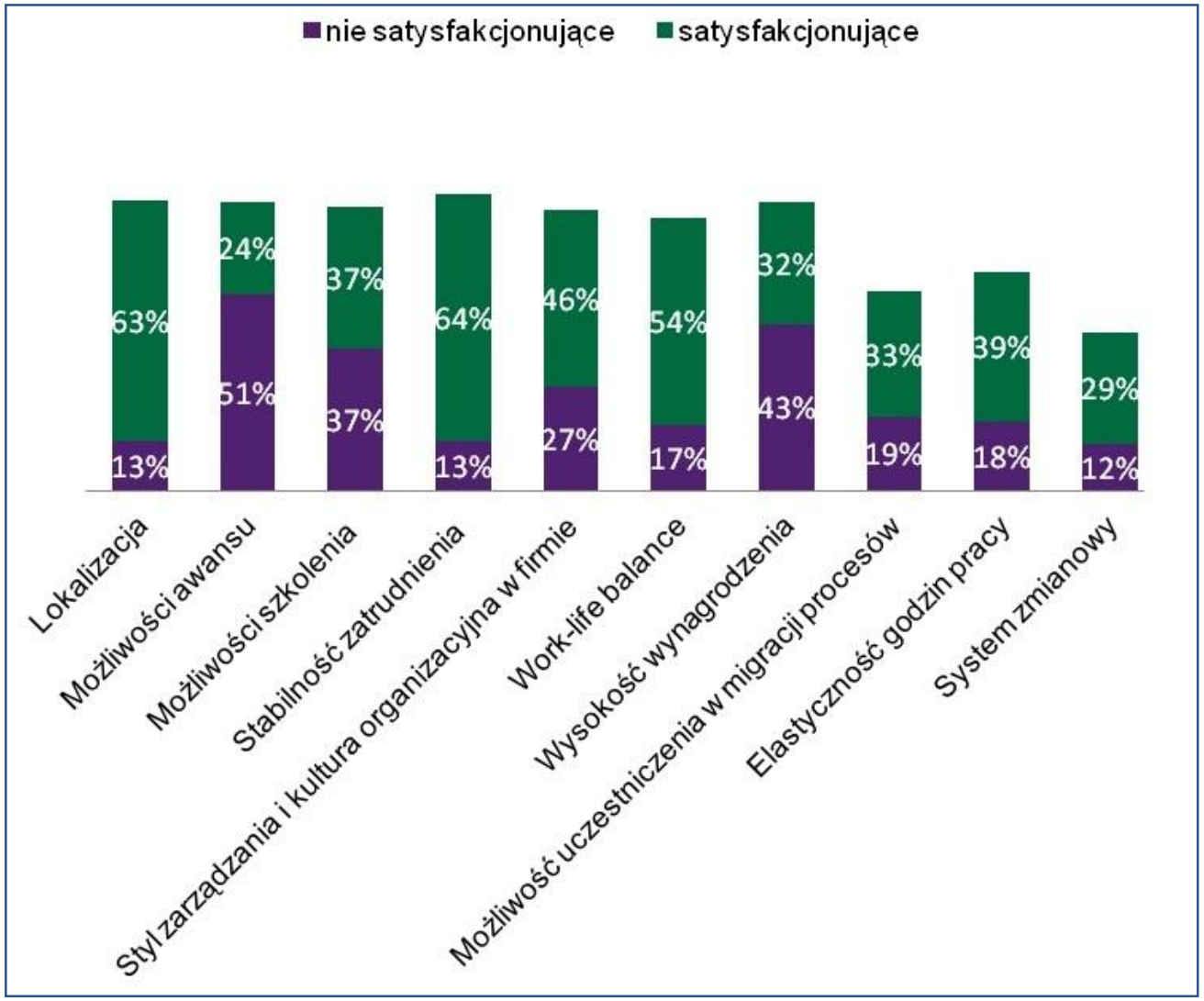
#2 Zdefiniować czynniki motywacji (2)

- Możliwości zdobycia dodatkowych umiejętności, które zwiększą moją wartość na rynku pracy,
- Relacje z członkami zespołu oraz przełożonymi,
- Zdefiniowane ścieżki kariery oraz jasne reguły dotyczące premiowania,
- Docenianie oraz mechanizmy indywidualizujące pracowników (urodziny, narodziny dziecka itp.)
- Praca dla jednej firmy/klienta (SSC) w miejsce wielu klientów (BPO).

#3 Zdefiniować mocne strony mojej firmy

Satysfakcjonujące i niesatysfakcjonujące warunki pracy w centrach BPO i SSC. Jest wiele elementów na których można oprzeć przekaz do potencjalnych kandydatów.

Jest również wiele elementów, które można lepiej zakomunikować do pracowników.



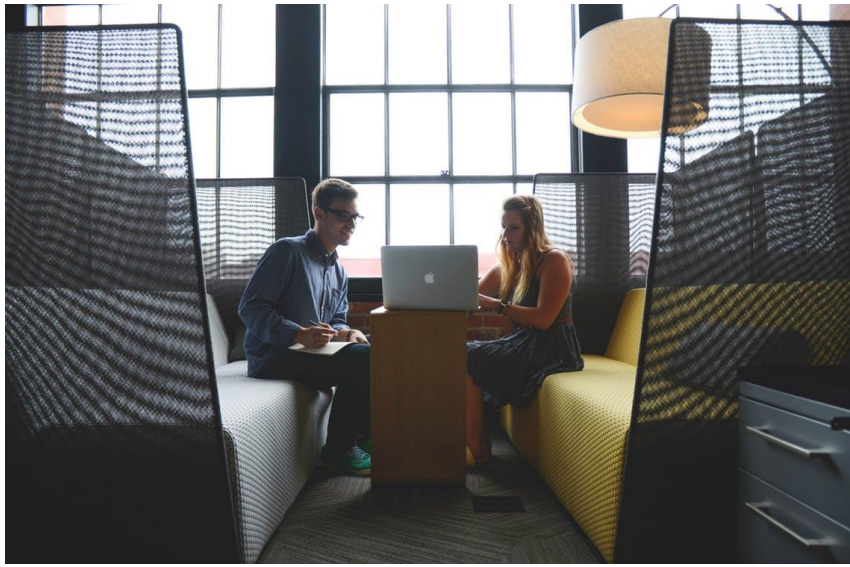
Źródło: Obraz specjalistów i managerów sektora SSC/BPO w Polsce - badanie Antal International 2013

#4 Zdefiniować kluczowe przesłania do pracowników

- Praca to nie tylko pieniądze, a już na pewno nie tylko pensja podstawowa,
- Praca to szansa na rozwój osobisty, a jest to możliwe dzięki różnym obszarom działania w ramach jednego SSC,
- Satysfakcja z dobrze wykonywanych zadań, docenienie i widoczność mają olbrzymie znaczenie dla pracownika,
- Możliwość nawiązania ciekawych znajomości z ludźmi z całego świata,
- Bezpieczeństwo zatrudnienia – komunikacja strategii firmy (obawy o relokacje całego SSC),
- Możliwość relokacji do centrali lub innego SSC daje możliwość zbudowania unikalnego globalnego doświadczenia.

#5 Komunikacja i możliwe kanały

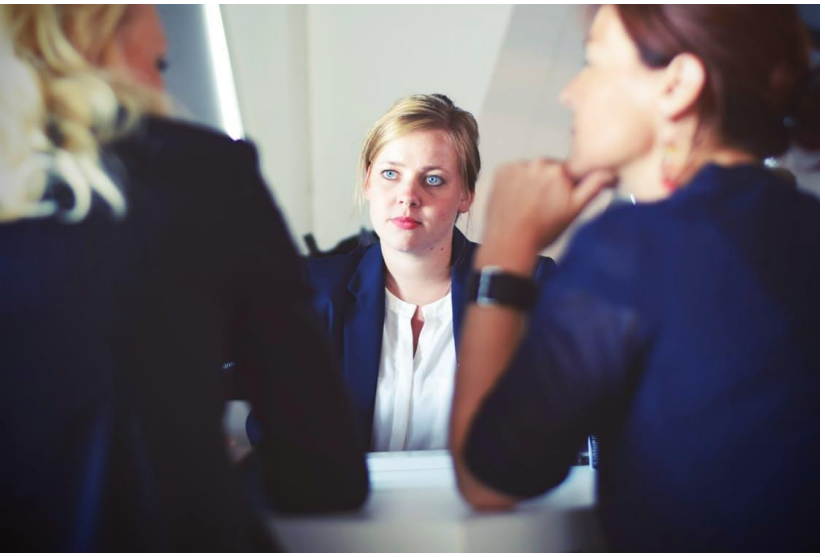
- Bezpośrednie kanały klasyczne czyli regularne spotkania budują tożsamość i są okazją do budowania relacji,
- Spotkania z przełożonymi są okazją do diagnozy obaw oraz do regularnej informacji zwrotnej,
- Kanały cyfrowe są skuteczne do upowszechniania wiedzy oraz podtrzymywania tożsamości firmy (top=>down),
- Kanały cyfrowe np. ESN są świetnym narzędziem do diagnozy temperatury organizacji oraz dzielenia się dobrymi praktykami (botom=>up),
- Mobile first! Coraz większe znaczenie smartfonów i treści tworzonych z myślą o nich,
- Największe znaczenie w komunikacji mają menedżerowie – potrzebują wsparcia i pomocy w zakresie zarządzania i komunikacji.



#6 Aspekty wynagrodzenia

- Centra Usług Wspólnych sourcują specjalistów, często wąskich specjalizacji ze znajomością języków – to determinuje wysokość wynagrodzenia,
- Wynagrodzenie podstawowe jest ważne z punktu widzenia jakości pozyskiwanej kadry, oraz odporności na oferty konkurencyjne,
- Komunikacja widełek wynagrodzeń buduje transparentność zasad,
- Komunikacja pełnej wartości świadczeń finansowych i okołofinansowych powoduje inne spojrzenie na pakiet pracodawcy – są elementy trudno porównywalne między firmami.

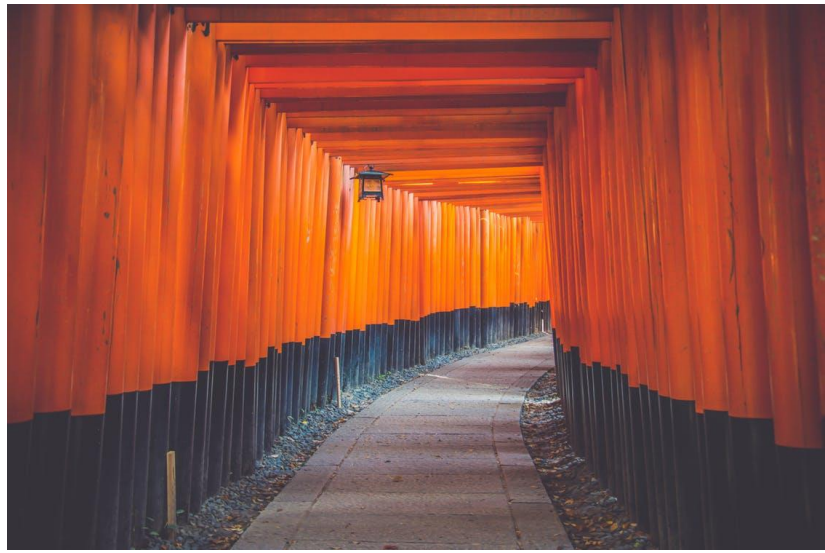
#7 Aspekty rozwoju i ścieżki kariery



- Transparentne i dostępne dla wszystkich programy rozwojowe,
- Większa ilość możliwych grade'ów stanowiskowych,
- Widoczne dla wszystkich przykłady wieloletnich pracowników, którzy przeszli przez wiele stanowisk,
- Jasno systemowo określone ścieżka kariery z możliwościami aktualizacji w zależności o postępów pracownika,
- Mentoring starszych stażem pracowników dla mniej doświadczonych pracowników,
- Pragmatyczny stosunek do pracowników, którzy opuścili organizacje a chcieliby do niej wrócić – akcja powroty.

#8 Kultura doceniania

- Zbudowanie kultury zwracającej uwagę zarówno na osiągniecia indywidualne jak i zespołowe,
- Docenianie a charakterze emocjonalnym vs. docenianie finansowe,
- Nagradzanie indywidualne vs. zespołowe – budowanie kultury wspólnych doświadczeń cementujących zespół,
- Widoczność w organizacji dla pracowników o ponadprzeciętnych osiągnięciach. Możliwe połączenie z funkcją mentora.



#9 Tworzenie społeczności

- Budowanie wspólnych doświadczeń w off-line,
- Umożliwienie poprzez technologie współtworzenie rozwiązań/koncepcji/produktów ale również akceptacja, że społeczności tworzą się również wokół tematów pozazawodowych,
- Detekcja nauralnych community managerów , którzy będą mogli nadać wewnętrzną dynamikę dla społeczności jednocześnie będąc strażnikiem reguł i kultury przedsiębiorstwa,
- Menedżerowie powinni wspierać formalnie jak i nie formalne możliwości do budowania relacji.

#10 Możliwości relokacji i pracy międzynarodowej

- SSC/BPO dają możliwości do budowania kariery międzynarodowej jednak jej zasady nie zawsze są znane,
- Lepiej zatrzymać talent w organizacji w innym miejscu niż go stracić
- Dostęp dla wszystkich pracowników do systemu wewnętrznej rekrutacji umożliwiającej aplikowanie do innych działów/oddziałów/spółek,
- Relokacja do innego działu lub job shadowing aby pozwolić na dalszy rozwój, oraz na poznanie organizacji poza obszarem obecnej pracy i zatrzymanie pracownika.

Podsumowanie

No reason to stay is a good reason to go.

Q&A

LinkedIn: Maksymilian Pawłowski