

Doświadczenie to nie welcome pack

Parę lat temu ścigaliśmy się z moimi koleżankami i kolegami z innych firm na to, kto zrobi bardziej spektakularny welcome pack (z ang. pakiet powitalny) dla nowych pracowników. LinkedIn był po prostu zalany zdjęciami różnych gadżetów i wymyślnie udekorowanych biur, a lajki i „achy i ochy” lały się strumieniami.

dr Maksymilian Pawłowski

M yślę, że mocno utożsamiliśmy to relatywnie drobne działanie z budowaniem unikalnego doświadczenia pracownika nowo przychodzącego do organizacji, nadcydowanie przeceniając jego wpływ i znaczenie. Jestem przekonany, iż dzisiaj jesteśmy bogatsi o wiedzę zdobytą w ostatnich latach i patrzmy na proces budowania doświadczenia kandydata i pracownika w sposób znacznie bardziej całościowy – od pierwszego kontaktu z marką po opuszczenie organizacji (co wcale nie oznacza zerwania kontaktu z firmą jako marką, a nawet jako byłym pracodawcą, gdyż można dołączyć np. do klubu alumni). Tylko całościowe spojrzenie na proces wchodzenia pracownika do organizacji i jego w niej obecności może przynieść korzyści w postaci utrzymującego się wysokiego poziomu zaangażowania oraz pozostawania w firmie na dłużej.

Indywidualne podejście

Mniej więcej w połowie pierwszego 10-lecia XXI w. pojawiły się w Polsce, jeszcze nie na masową skalę, działania związane z budowaniem doświadczenia kandydata i pracownika, podejmowane zwłaszcza przez międzynarodowe firmy. Działania te miały dwa zasadnicze komponenty – list intencyjny połączony z listem powitalnym (wysyłany przed wejściem do organizacji) oraz szkolenia i podręczniki wprowadzające do organizacji (już po wejściu do firmy).

Rozwiązania te miały dwa cele, o których warto wspomnieć, bo są ciągle aktualne w praktyce rekrutacyjnej i wdrożeniowej. List wysłany do kandydata z ofertą pracy miał pomóc w podjęciu decyzji dotyczącej zmiany pracy, w przejściu przez często trudny proces decyzyjny oraz nieprzyjemny akt złożenia wypowiedzenia u obecnego pracodawcy. Niejako redukował dysonans poznawczy, demonstrując otwartą postawę przyszłego pracodawcy wobec kandydata. Drugi cel to dobrze dzisiaj znany i z sukcesem realizowany w wielu firmach proces onboardingu, który ma przyspieszyć proces adaptacyjny nowego pracownika i osiągnięcie w krótkim czasie zdolności operacyjnej.

Jeszcze na przełomie XX i XXI w. na Zachodzie standardem było również wysyłanie papierowych listów, w których dziękowano za udział w procesie rekrutacyjnym, nawet gdy aplikacja była składana w formie elektronicznej. Szybko jednak, ze względów finansowych oraz praktycznych, zaniechano tego (przechodząc na listy elektroniczne), niemniej warto zwrócić uwagę na pozytywne emocje, jakie gest ten wywoływał u kandydatów: dostawali korespondencję często podpisaną osobiście przez osobę odpowiadającą za rekrutację. Sądzę, że jest to jeden z kierunków, który warto dalej pogłębiać, nie ze względu na jego formę, ale efekt emocjonalny tworzący nawiązaniu indywidualnej relacji pomiędzy organizacją a kandydatem. Poczucie, iż jest się traktowanym indywidualnie ►

i zauważonym, to jeden z ważniejszych komponentów budujących wstępne doświadczenia kandydata. To obszar, nad którym moim zdaniem organizacje powinny pracować w przyszłości. Ze skrajności w skrajność – koniec pierwszej dekady XXI w. to z kolei szybki rozwój elektronicznych systemów rekrutacyjnych oraz stron kariery, które zaczęły umożliwiać masowe procesowanie kandydatów, czasem gubiąc podstawowe elementy, do których należy podziękowanie za udział w procesie rekrutacyjnym, nie wspominając już o jakimkolwiek indywidualizowaniu kandydatów, z wyjątkiem tych, których wybierano do dalszych etapów.

Technicyzacja

Tyle historii, która jest o tyle istotna, że pozwala spojrzeć na podstawowe etapy budowania doświadczenia kandydata i pracownika (cyklu życia pracownika w organizacji) bez dodatkowego szumu, jaki dzisiaj wytwarza warstwa technologiczna, a więc na: proces aplikowania, kontaktu z rekruterem, rozmowę rekrutacyjną, złożenie oferty, utrzymywanie relacji po przyjęciu oferty, pierwszy dzień w pracy i onboarding oraz bieżące funkcjonowanie w organizacji. Nie chciałbym być źle zrozumiany – jestem przekonany, że technologia może rozszerzyć doświadczenia kandydatów i pracowników, jednak czasem postrzega się ją jako panaceum, które ma rozwiązać wszelkie problemy związane z nieefektywnością lub brakami procesowymi, a to prowadzi do jeszcze głębszych problemów wpływających negatywnie na doświadczenia.

Technologia pozwala lepiej dostosować się do zmiennych warunków rynkowych, oczekiwań kandydatów oraz celów biznesowych przedsiębiorstw. Przede wszystkim umożliwia szybsze prowadzenie procesów rekrutacyjnych na podstawie uproszczonej metodologii projektowej z udziałem osób niezbędnych w procesie, np. przyszłego przełożonego. Z jednej strony zatem standaryzuje proces (realizację projektu zgodnie z jednolitym scenariuszem), co jest ważne w organizacjach rozproszonych, z drugiej – indywidualizuje go poprzez odciążenie czasowe rekruterów w zakresie np. prowadzenia grafiku spotkań czy podstawowej korespondencji z kandydatami.

Dzięki temu, przynajmniej w teorii, więcej uwagi mogą oni poświęcić kandydatowi i procesowi udzielania informacji zwrotnej, *de facto* indywidualizując relacje między organizacją a kandydatem. I tutaj pojawia się główne oczekiwanie kandydatów – uzyskania użytecznej informacji zwrotnej po spotkaniu, która pomoże w rozwoju ich kariery. Jest to ważny punkt na mapie budowania doświadczenia, ponieważ nawet z kandydata, który nie przeszedł procesu rekrutacyjnego, można stworzyć ambasadora marki, czasem lojalnego klienta. Pamiętam moje pierwsze doświadczenia z nowymi oczekiwaniami (a nie jestem profesjonalnym rekruterem), kiedy zostałem zmobilizowany przez kandydatów, aby przygotować się do przekazania informacji zwrotnej po spotkaniu, i myślę, że w jakimś stopniu musiałem się wcielić w rolę doradcy zawodowego – zdecydowanie jest to proces wymagający skupienia i głębszej analizy pozyskanego materiału w trakcie wywiadu. Niemniej efekt jest długotrwały, buduje wizerunek i relacje z marką (i nie tylko, bo spotykam kandydatów przy różnych okazjach branżowych i rozmawiamy o rozwoju ich karier). Dzięki rozwojowi cyfrowych platform onboardingowych przyszły pracownik może zacząć poznawać organizację jeszcze przed fizycznym dołączeniem do niej. To wpływa na zmniejszenie niepewności i wspomnianą wcześniej szybkość uzyskania pełnej zdolności operacyjnej w nowej organizacji. Niemniej warto zwrócić uwagę na znaczenie onboardingu również poza kanałami elektronicznymi – pomimo wyższych kosztów nieelektroniczne formy działają na pracowników znacznie bardziej pozytywnie.

W procesie kształtowania doświadczeń pracowników podstawowym narzędziem jest komunikacja wewnętrzna, która tworzy kontekst organizacyjny poprzez wykorzystywanie architektury i struktur informacyjnych. Oczywiście podstawowym elementem struktur przepływu informacji są menedżerowie – to oni w dużej mierze kształtują organizację i decydują o tym, jak się ją postrzega. Dlatego budowanie doświadczenia pracowników należy rozpocząć zawsze od właściwego ukształtowania kultury zarządzania. Niemniej niepomijalny element każdej organizacji stanowi infrastruktura technologiczna, która z jednej strony jest

narzędziem produkcyjnym, a z drugiej – narzędziem interakcji pomiędzy pracownikami a organizacją. Jej sprawność w dużej mierze odpowiada dzisiaj za postrzeganie organizacji oraz komfort pracy.

Doświadczenie zarówno kandydatów, jak i pracowników zdecydowanie warto mierzyć, aby dało się na wczesnym etapie zdiagnozować odchylenia i wprowadzić korekty. Całkiem dobrze sprawdzają się badania zaangażowania pracowników, które wskazują na obszary obniżające zaangażowanie, a tym samym – pogarszające doświadczenie. Mają niestety słabą stronę, ponieważ najczęściej realizuje się je w dłuższych odstępach czasu. W uzupełnieniu tej luki mogą pomóc szybkie badania doświadczenia pracowników, przeprowadzane raz na kwartał na mniejszych próbkach statystycznych – pozwalają monitorować trend

i korelacje działań organizacji z wpływem na odczucia pracowników (np. jak ogłoszenie nowej strategii wpływa na NPS).

W dzisiejszym otoczeniu rynkowym zdolność organizacji do budowania doświadczenia kandydatów i pracowników może być jedną z kluczowych przewag konkurencyjnych (dlatego nie dziwi, że tyle uwagi poświęcono tej tematyce w niniejszym numerze „Personelu Plus”). Niemniej spojrzenie na proces musi być znacznie szersze i uwzględniać całe spektrum relacji człowiek – organizacja. ■



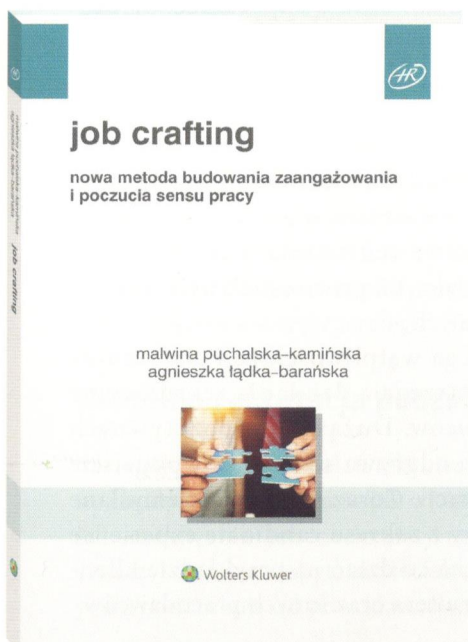
dr Maksymilian Pawłowski

doktor nauk ekonomicznych
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego,
posiada tytuł MBA Uniwersytetu Erazma
w Rotterdamie. Jest menedżerem
ds. komunikacji korporacyjnej
w Leroy Merlin Polska.

REKLAMA

Zwiększ zaangażowanie swoich pracowników

Cena: 49 zł



Job crafting jest metodą zwiększania zaangażowania pracowników i wspierania ich w budowaniu poczucia sensu pracy.

Autorki pokazują, jak z sukcesem wdrożyć rozwiązania z obszaru *job craftingu*.

W publikacji zaprezentowano m.in.:

- działania sprzyjające tworzeniu kultury przekształcania pracy w organizacji
- wyniki badań prowadzonych przez uznanych na świecie ekspertów w dziedzinie zaangażowania pracowników
- przewodnik, jak krok po kroku przeprowadzić warsztaty *job craftingowe*
- **przykłady praktycznego zastosowania *job craftingu* w polskich firmach.**

Zamów w księgarni internetowej Profinfo.pl
lub telefonicznie 22 535 80 72