

NO-BULLSH*T

HR BOOK

HR WAVE 2019



**Publikacja towarzysząca konferencji
No-Bullsh*t HR Conference 2019**

Gdynia, Pomorski Park Naukowo-Technologiczny • 10 września 2019

No-Bullsh*t HR Book

- © Copyright 2019 by Maja Gojtowska
- © Copyright 2019 by Mateusz Macha
- © Copyright 2019 by Adrian Martinez
- © Copyright 2019 by Anna Mikulska i Adrian Juchimiuk
- © Copyright 2019 by Marta Pawlak-Dobrzańska
- © Copyright 2019 by Jakub Semerda
- © Copyright 2019 by Olga Słobodzian
- © Copyright 2019 by Anna Sykut
- © Copyright 2019 by Kasia Tang
- © Copyright 2019 by Adrian Wolak
- © Copyright 2019 by Urszula Zająć-Pałdyna

All rights reserved

Projekt okładki, skład i łamanie: Dariusz Krzanik

Wydrukowano na papierze Nautilus 160g, w 100% wyprodukowanym z makulatury.

Gdynia 2019

Traffit sp. z o. o.

al. Zwycięstwa 96/98

81-451 Gdynia

traffit.com

SPIS TREŚCI

Zmniejszamy stężenie bulszitu, czyli tytułem wstępu - Adrian Wolak.....	s. 5
Candidate experience: spełniaj oczekiwania i wyznaczaj standardy! - Maja Gojtowska.....	s. 7
Candidate experience i mierniki w rekrutacji – czy można i warto to pogodzić? - Marta Pawlak-Dobrzańska.....	s. 13
Kariera sourcera - Kasia Tang.....	s. 20
Projektowanie eksperymentów sourcingowych - Mateusz Macha.....	s. 24
Jak czytać ze zrozumieniem, czyli o statystykach Twoich rekrutacji - Anna Sykut.....	s. 30
Dobry pracodawca potrzebny od zaraz! - Urszula Zając-Pałdyna.....	s. 61
Jak zadbać o dobre doświadczenia kandydatów, pracowników i osób poruszających się po rynku pracy? - Marcin Sieńczyk.....	s. 66
Boss branding, czyli dlaczego warto budować markę szefa? - Olga Słobodzian.....	s. 72
Digital HR, czyli jak o rekrutacji i employer branding u myśli marketer - Adrian Martinez	s. 79
Docenianie - it's the thought that counts! - Jakub Semerda	s. 87
Nie taki diabeł straszny, czyli o pracy nad strategią employerbrandingową - Anna Mikulska i Adrian Juchimiuk	s. 94

ZMNIEJSZAMY STĘŻENIE BULSZITU, CZYLI TYTUŁEM WSTĘPU



Adrian Wolak

Przyznaję uczciwie: straciłem cierpliwość. Konferencji HR-owych (oraz wszystkich innych) jakby coraz więcej, a merytorycznych treści na nich – jakby coraz mniej. Gdzie nie pojedę, to wystawcy pod pozorem dzielenia się wiedzą bombardują mnie przekazem sprzedażowym. Niby opowiadają o swoich doświadczeniach, niby uchylają rąbka tajemnicy i zdradzają, jak to się dzieje, że to, co robią, robią dobrze, ale ja tak naprawdę w każdym zdaniu słyszę: „Kup!”.



Wraz z moim Traffitowym zespołem postanowiłem więc zorganizować konferencję inną niż wszystkie. Do udziału w niej zaprosiliśmy nietuzinkowe postaci, które znają się na rzeczy.

Dlaczego taka nazwa imprezy?

No-bullshit - bo nie wciskamy kitu. Do niczego Was nie namawiamy i niczego Wam nie sprzedajemy. Mówimy o konkretach, które Was dotyczą, dzielimy się wiedzą, która Wam się przyda. I robimy to najlepiej, jak potrafimy.

Wave - bo nasza konferencja ma Was orzeźwić, jak uderzenie fali orzeźwia turystę wypoczywającego na trójmiejskich plażach. Ma być mocno, świeżo, trochę z zaskoczenia, abyście po powrocie do domu długo żyli wspomnieniem tej fali.

A HR - to wiadomo ;)

Nasi prelegenci i paneliści napisali na tę okoliczność artykuły, byście mogli zabrać stąd ze sobą coś więcej. W niniejszej

publikacji prezentujemy 11 tekstów, każdy z nich wart jest Waszej uwagi. Forma tej publikacji także trzyma się zasady "no bullshit" - jest prosto, przejrzyste i na temat.

HR Wave No-Bullsh*t HR Conference 2019 to nasz konferencyjny pierwszy raz, nasz chrzest bojowy - bo przecież na co dzień robimy w IT. Ale mamy apetyt na więcej. Za rok zorganizujemy drugą edycję - większą, lepszą, jeszcze ciekawszą. Liczę, że na nią również przyjedziecie!

Dziękuję, że jesteście tu dziś z nami - i do zobaczenia za rok!

O AUTORZE



Adrian Wolak - twórca i CEO Traffita. Jako nastolatek nie był geekiem i gdyby posłuchał nauczycieli, to dziś byłby polonistą. Na szczęście wygrał pragmatyzm, a studia IT pochłonęły go na tyle, że stały się pasją. W biznesie Adrian kieruje się prostą zasadą: bądź uczciwy i uprzejmy, zarówno wobec klientów, jak i współpracowników. Kiedy nie przewodzi firmie, Adrian poświęca czas rodzinie – jest szczęśliwym ojcem dwóch chłopców (3,5 i 2 lata). Lubi podróżować (na co ostatnio praktycznie nie ma czasu), gotować oraz... śpiewać pod nosem. Jego największe dziwactwo? „Nie znoszę jak ktoś zawija naleśnika nieodpowiednią stroną do środka.”

CANDIDATE EXPERIENCE: SPEŁNIAJ OCZEKIWANIA I WYZNACZAJ STANDARDY!



Maja Gojtowska

Aby rozpocząć budowę niezapomnianych doświadczeń kandydatów w procesach rekrutacyjnych, trzeba najpierw zrozumieć mechanizm ich tworzenia. Czym doświadczenie różni się od wspomnienia? I co sprawia, że pozostaje ono z kandydatem na długo po zakończeniu procesu rekrutacyjnego?

Poniższy tekst to fragment książki pt. „Candidate experience. Jeszcze kandydat czy już klient? Jak budować pozytywne i trwałe doświadczenia kandydatów w procesach rekrutacyjnych?”, która we wrześniu 2019 roku ukaże się nakładem wydawnictwa Wolters Kluwer.

Jak przekonuje Daniel Kahneman, laureat Nagrody Nobla, każda myśl, która pojawia się w ludzkim umyśle, wywołuje kaskadę aktywności mózgowej. Ciągnie ona za sobą kolejne, spójne zdarzenia. Słowo - wypowiedziane lub po prostu przeczytane - budzi wspomnienia, wspomnienia wywołują emocje, emocje wywołują określony wyraz twarzy i inne reakcje, np. ogólne napięcie lub wręcz przeciwnie – rozluźnienie.

Wyraz twarzy i impuls unikania lub rozluźnienia wzmagają związane z nimi uczucia, a te z kolei wzmagają odpowiednie idee i przekonania. Kahneman pisze w książce Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym: „Wszystko odbywa się szybko i równocześnie, tworząc samowzmacniający się schemat różnorodnych, lecz zintegrowanych reakcji poznawczych, fizycznych i emocjonalnych – o takim schemacie mówimy, że jest skojarzeniowo spójny”¹.

Opisuje on także ciekawe, również z perspektywy budowy doświadczeń kandydatów, złudzenie poznawcze.

Po jednym z wykładów do Kahnemana podszedł słuchacz i opowiedział, jak delektował się długą symfonią nagrany na płycie CD. Ponieważ płyta była porysowana, pod koniec nagrania odtwarzacz zamiast muzyki zaczął wydawać nieprzyjemne dźwięki. To zakończenie w opinii słuchacza zrujnowało całe doznanie. Kahneman przekonuje, że zrujnowane zostało nie tyle doznanie, co jego wspomnienie. Samo doświadczenie słuchania symfonii było prawie w całości dobre, czy zatem jego niespodziewanie złe zakończenie może je przekreślać? Mylenie doznania ze wspomnieniem jest silnym złudzeniem poznawczym. Odpowiada za to jaźń pamiętająca. „To ona decyduje, jakie lekcje wyciągniemy z życia, i to ona podejmuje decyzje. Lekcje, które czerpiemy z przeszłości, służą temu, żeby mieć jak najlepsze wspomnienia w przyszłości, a niekoniecznie temu, żeby mieć jak najlepsze doznania”². Nasze wspomnienia doświadczeń wyznaczają oczekiwania na przyszłość i bezpośrednio przekładają się też na decyzje życiowe. Jeśli w zeszły piątek miałam ochotę na świeży sok marchewkowy, a ten, który kupiłam, był zepsuty, to czy na pewno powinnam brać go ponownie? Jeśli

w poprzednie wakacje kupiłam sandały japonki, które mnie obtarły, to czy na pewno powinnam ponownie wybierać ten rodzaj obuwia? Jeśli dwa lata temu brałam udział w procesie rekrutacyjnym do pewnej firmy i zostałam tam potraktowana bez szacunku, to czy dzisiaj, pomimo dość ciekawego ogłoszenia o pracę, powinnam tam zaaplikować?

Wspomnienia, jakie kandydat wyniósł z dotychczasowych kontaktów z pracodawcami, są punktem wyjścia dla jego oczekiwań, ale też decyzji, jakie podejmie w przyszłości.

Nie tylko w kontekście jednej firmy, ale w ogóle całego procesu poszukiwania pracy. Jeśli kandydat przez całe swoje zawodowe życie mierzył się z niesłownością ze strony osób prowadzących procesy rekrutacyjne, a każde „Oczywiście, w ciągu tygodnia wrócę do Pana z informacją zwrotną na temat dalszych kroków” przekładało się na tygodnie (albo miesiące) milczenia, można chyba zrozumieć jego nieufność do rekruterów, która przejawia się choćby nieodpowiadaaniem na kolejne zaproszenia do procesów rekrutacyjnych.



ZŁOTA SZANSA

Oczekiwania kandydatów to złota szansa pracodawców. Taka, która trafia się raz na milion lat. Dzieje się tak, ponieważ oczekiwania mają potężne przełożenie na ludzkie zachowania, ale przede wszystkim dlatego, że tak często nie są one spełniane. **Kiedy Twoja konkurencja dalej jest zajęta zawodzeniem osób, które choćby poprzez wysłanie aplikacji wyraziły chęć pracy u niej, łamiąc złożone obietnice, malując trawę na zielono i inwestując w krzykliwe reklamy, które tylko podnoszą oczekiwania, Ty możesz działać w zupełnie inny sposób - postawić na wiarygodność i zaufanie** (które jest podobno walutą przyszłości³). Aby sprawić, że oczekiwania kandydatów będą działały na korzyść pracodawcy, wystarczy zastanowić się nad tym, w jakich okolicznościach rodzą się one w głowach kandydatów. Wiąże się to z odpowiedzią na dwa pytania:

1. Jak sprawić, by ostatni kontakt z kandydatem był punktem wyjścia do pozytywnych wspomnień o pracodawcy?
2. Do jakich istniejących już doświadczeń możemy nawiązać?

Doświadczenia tworzą się kaskadowo. Oczekiwania kandydata wobec marki przekładają się na ocenę jej oferty prezentowanej choćby w ogłoszeniu o pracę czy reklamie wyświetlanej w mediach społecznościowych, a to przekłada się na każdy kolejny etap procesu rekrutacji – pierwszy kontakt e-mailowy czy telefoniczny z osobą prowadzącą proces, spotkanie rekrutacyjne, kontakt po nim, forma złożenia oferty (lub odrzucenia kandydatury) i tak dalej. Aby dostarczać wyjątkowych doświadczeń, musimy patrzeć na ich budowę jak na proces, a nie pojedyncze aktywności. Działanie warto zacząć od wyznaczenia oczekiwań kandydatów. Wymaga ono od organizacji określenia dwóch rodzajów oczekiwań:

- istniejących (ang. existing expectations), czyli tych, które kandydat już ma, gdy rozpoczyna interakcję z firmą (przykładowo: gdy wchodzę na firmową zakładkę Kariera, oczekuję, że znajdę tam aktualne ogłoszenia o pracę),

- wyznaczonych (ang. set expectations), czyli powstałych na skutek interakcji z firmą (przykładowo: gdy kandydat wysłał aplikację na znalezione na stronie ogłoszenie, liczy, że otrzyma od firmy pozytywną lub negatywną odpowiedź na temat jego udziału w procesie rekrutacyjnym).

Kiedy kandydaci mają już swoje oczekiwania, firma może zmierzyć się z konkretnymi problemami. Pierwszy z nich to dysonans poznawczy – powstaje, gdy oczekiwania nie odpowiadają rzeczywistości. Kandydat wszedł na stronę w nadziei odnalezienia aktualnych ogłoszeń o pracę, ale ich tam nie znalazł. W czwartek o 15:00 czekał na telefon od rekrutera z informacją o dalszych krokach w procesie rekrutacji, ale nikt do niego nie zadzwonił. Otrzymał ofertę pracy, ale następnego dnia odebrał telefon z informacją, że to jednak nieaktualne.

Dysonans poznawczy po stronie kandydatów jest jednym z najczęstszych problemów, z którymi (w dużej mierze na własne życzenie) mierzą się firmy. Mówią jedno – robią drugie.

Właśnie z tego względu w oczekiwaniach nie tylko ważne jest ich wyznaczenie, ale też spełnianie. Tylko w ten sposób kandydat może wyjść z interakcji z firmą z pozytywnym doświadczeniem. Co zrobić, gdy kandydaci mierzą się z dysonansem poznawczym? Wyjścia są dwa: dostosowanie działania firmy do oczekiwań kandydata albo zmodyfikowanie jego oczekiwań. Tak czy inaczej, kluczowe jest tutaj działanie.

Inny problem, z którym mogą mierzyć się pracodawcy, spowodowany jest wnioskowaniem. Oczekiwania kandydatów nie zawsze wywołane są ich osobistym doświadczeniem, ale doświadczeniami innych osób, na przykład znajomych, którzy niedawno zmieniali pracę. Jeśli kilku przyjaciół naszego kandydata brało niedawno udział w procesach rekrutacyjnych, w których

których widełki wynagrodzenia podane były już w ogłoszeniu o pracę, takie właśnie będą również jego oczekiwania. Dlatego dobrze, jeśli pracodawca zastanowi się również, jakie oczekiwania są stawiane bez jego udziału, na przykład przez jego konkurencję. Zdarza się też, że kandydat nie ma żadnych oczekiwań. A to może być źródłem prawdzi-

wej frustracji. Nikt nie lubi przecież nie wiedzieć, co przyniesie przyszłość. Jeśli więc firma ma świadomość, że na pewnych etapach procesu kandydat może czuć się niedoinformowany, zagubiony, a przez to nie wie, czego oczekiwać, trzeba jak najszybciej zarządzić jego oczekiwaniami i je... stworzyć

KTÓRE DOŚWIADCZENIA MAJĄ NAJWIĘKSZĄ MOC?

Daniel Kahneman przeprowadził jeszcze jedno, pionierskie badanie, w którym opisał fenomen zwany zasadą szczytu i końca (ang. peak-end rule). Praktycznie od XIX wieku uważano, że kluczową rolę w ocenie doświadczenia jako pozytywnego lub negatywnego odgrywał czas. Jeśli lubimy opalać się i spędzimy na plaży w słoneczny dzień nie godzinę, lecz dwie, nasza przyjemność ulegnie podwojeniu. Kahneman podważył słuszność tego twierdzenia. Zasada szczytu i końca to błąd poznawczy, który sprawia, że ludzie oceniają doświadczenia na podstawie jego najbardziej intensywnego momentu oraz na końcu doświadczenia, a nie na podstawie sumy lub średniej wszystkich jego momentów.

Mamy tendencję do oceniania doświadczenia (na przykład procesu rekrutacji) w jego najbardziej intensywnych momentach (czyli na przykład podczas spotkań rekrutacyjnych) oraz na jego końcu (kiedy doświadczamy nie tylko decyzji rekrutacyjnej, ale też formy i stylu jej przekazania).

Aby budować pozytywne doświadczenia, kluczowe jest zidentyfikowanie szczytów na drodze pokonywanej przez kandydata i dołożenie wszelkich starań, by doświadczenia z nich wyniesione były pozytywne.

Zabawne jest to, że złe doświadczenia kandydatów nie są jedynie problemem dla samych kandydatów, ale są również prawdziwym utrapieniem dla organizacji, która nie jest w stanie zamykać kolejnych procesów rekrutacyjnych lub mierzy się z odejściami pracowników tuż po zakończeniu okresu próbnego. W tym kontekście warto pamiętać z jednej strony o spójności - doświadczenia kandydatów nie mogą być

budowane skokowo (każde złe doświadczenie działa przecież na niekorzyść pracodawcy i w dużej mierze resetuje dotychczasowe pozytywne doświadczenia).

Z drugiej strony, jeśli pracodawca popełni błąd, zachowa się niewłaściwie, nie spełni oczekiwań kandydata, warto zastanowić się nad ustawieniem jego nowych oczekiwań właśnie w kontekście reakcji na sytuację trudną. W ten sposób porażkę można przekuć w sukces.

Przypisy:

1. D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Poznań 2012
2. D. Kahneman, *Pułapki...*
3. Nawiązuję tutaj do tytułu książki „Zaufanie to waluta przyszłości”, którą w 2018 roku wydał Michał Szafrński, bloger, youtuber i przedsiębiorca.

O AUTORZE



Maja Gojtowska - wierzy, że firmy powinny traktować swoich pracowników przynajmniej tak dobrze jak klientów. Ekspert w zakresie PR i komunikacji wewnętrznej z czternastoletnim doświadczeniem zdobytym w międzynarodowych organizacjach i agencjach public relations. Jest współautorką strategii komunikacyjnych dla takich firm jak: Makro Cash and Carry Polska S.A., Grupa Pracuj, TRUMPF Hüttinger Grupa DANONE. Prowadziła szkolenia z employer brandingu i budowy marki osobistej dla takich firm jak: BNP Paribas, Mostostal Warszawa, Asseco SSC, Link4 czy PWN. Specjalizuje się w employer brandingu i komunikacji w obszarze rekrutacji i HR. O skutecznym budowaniu wizerunku pisze na stronie www.gojtowska.com

CANDIDATE EXPERIENCE I MIERNIKI W REKRUTACJI – CZY MOŻNA I WARTO TO POGODZIĆ?



Marta Pawlak-Dobrzańska

Czy rekrutując kandydatów dbasz o ich doświadczenia, o to, jak są traktowani? Czy potrafisz powiedzieć, jakie masz w tym obszarze mierzalne rezultaty? Czy można mierniki efektywności rekrutacji dobrać w sposób, który będzie jednocześnie wspierał dbanie o candidate experience? Czy są takie mierniki w rekrutacji, które mogą utrudniać zadbanie o doświadczenia kandydatów? O tym przekonasz się z poniższego artykułu.



Candidate experience, czyli dbanie o doświadczenia kandydatów – temat jakże ważny i często poruszany na konferencjach branżowych, jedno z wymagań wobec rekruterów, które pojawia się już w ogłoszeniach rekrutacyjnych, przedmiot starań rekruterów, managerów rekrutujących, a bywa, że i zarządów. No właśnie, starań, czy też starań zmierzonych i zweryfikowanych? Jak mówił Peter Drucker: „Jeśli

nie możesz czegoś zmierzyć, to nie możesz tego poprawiać”. Inaczej mówiąc, jeśli czegoś nie mierzysz, to skąd wiesz, jak Ci idzie? Dlatego zapytajmy: jeśli nie mierzysz poziomu candidate experience, z jakim spotykają się Twoi kandydaci, to jak ocenisz prowadzone w tym obszarze działania? Czy mają one sens, jak są postrzegane i czy wprowadzane zmiany przełożyły się na lepsze doświadczenia kandydatów?

Jednym ze sposobów zbadania poziomu candidate experience w Twojej organizacji jest sprawdzenie skłonności kandydatów do polecenia udziału w rekrutacji innym kandydatom. Można przy tym skorzystać ze znanego od ponad 15 lat współczynnika Net Promoter Score (NPS). To pierwszy, bardzo

ważny, a jednocześnie prosty do wdrożenia krok. Sprowadza się tak naprawdę do zadania kandydatom 2 pytań. Pierwsze z nich to pytanie o skłonność do polecenia w skali od 0 do 10, drugie natomiast dotyczy powodów wysokiej lub niskiej skłonności do polecenia udziału w rekrutacji do danej firmy.

Net Promoter Score (NPS) – współczynnik pozwalający ocenić lojalność (mierzoną jako skłonność do polecenia produktu lub usługi) klientów danej firmy. Jest alternatywną metodą oceny dla tradycyjnych badań satysfakcji klientów. Metodologia NPS została opracowana przez Freda Reichhelda i po raz pierwszy opisana w 2003 roku w artykule w Harvard Business Review ("One Number You Need to Grow").

Współczynnik NPS może przyjmować wartość od -100 i +100 punktów, gdzie -100 odpowiada sytuacji, gdy wszyscy badani są „Krytykami” danej marki nie polecającymi jej innym, a +100 kiedy wszyscy są „Promotorami” gotowymi polecić produkt lub usługę innym osobom.

W obszarze obsługi klienta najlepsze marki zyskują współczynnik NPS na poziomie 97 punktów (Tesla), 89 pkt (Apple), 77 pkt (Starbucks) czy 61 pkt (Amazon). Średni NPS dla marek konsumenckich to 44 punkty (źródło: npsbenchmarks.com)

NPS w obszarze doświadczeń kandydatów dopiero zaczyna zyskiwać na znaczeniu. Wśród marek stosujących go są m.in. EY, Accenture, booking.com, Adidas, GE, Credit Agricole, Johnson&Johnson (źródło: TalentBoard).

W tym artykule chciałabym skupić się właśnie na konkretnych miernikach, które wspierają dbanie o candidate experience. Jeśli z candidate experience chcesz uczynić temat priorytetowy w Twojej firmie, warto z tych mierników stworzyć tzw. firmowe KPI

(key performance indicators), mierzyć je regularnie i pracować w oparciu o te mierniki, tzn. wprowadzać zmiany w działaniach i patrzeć, czy pozwoliły zmienić KPI w pożądanym kierunku.

Jakie mierniki pomagają zatem zadbać o candidate experience?

1. Skłonność kandydatów do polecenia aplikowania do Twojej firmy wyrażona współczynnikiem NPS
2. Czas trwania rekrutacji dla kandydata
3. Odsetek zaakceptowanych ofert



1. Skłonność kandydatów do polecenia aplikowania do Twojej firmy wyrażona współczynnikiem NPS

Współczynnik NPS możemy określić po przeprowadzeniu badania doświadczeń kandydatów, czyli zapytania ich o skłonność do polecenia aplikowania do Twojej firmy na skali od 0 do 10. W zależności od oceny kandydata, przypisujemy go do odpowiedniej grupy: tzw. Promotorów (osób, które wybrały oceny 9 lub 10), Pasywnych (osób, które wybrały oceny 7 lub 8) lub Krytyków (osób, które wskazały oceny pomiędzy 0 a 6). Finalny współczynnik NPS obliczamy odejmując odsetek Krytyków od odsetka Promotorów. Współczynnik NPS może więc

przybierać wartości od minus 100 punktów (kiedy wszyscy kandydaci byliby Krytykami) do 100 punktów (kiedy wszyscy kandydaci byliby Promotorami). Jaką wartość może mieć w Twojej firmie? Wszystko zależy oczywiście od działań podejmowanych w obszarze candidate experience, a także od konkretnej grupy docelowej kandydatów. Są kandydaci, którzy są mniej lub bardziej wrażliwi na to, co dzieje się w procesie rekrutacji, np. o różnym poziomie cierpliwości względem czasu trwania rekrutacji, a także kandydaci o różnych wymaganiach względem sposobu traktowania w rekrutacji, czy choćby podawanych kandydatom informacji.

Benchmarki rynkowe dla NPS

Z reguły w firmach, które dopiero rozpoczynają systematyczną pracę nad obszarem candidate experience, współczynnik NPS uzyskany w pierwszym badaniu candidate experience kształtuje się w okolicach zera, bywa też, że ma wartość ujemną. Pracodawcy, którzy w oparciu o uzyskane wyniki badania wdrażają zmiany w procesie rekrutacji, w kolejnych przeprowadzanych badaniach uzyskują wyniki w wysokości 20-40 punktów NPS. Znaczenie ma tutaj także dobór grupy docelowej kandydatów pytanej o skłonność do polecenia aplikowania. Zwykle współczynnik NPS dla kandydatów z rekrutacji wewnętrznych jest wyższy, niż dla kandydatów z rekrutacji zewnętrznych, podobnie jak dla kandydatów zatrudnionych w porównaniu z tymi niezatrudnionymi.

Co możesz zrobić, aby podnieść wskaźnik NPS?

Po pierwsze, regularnie pytaj kandydatów o opinię. Feedback, jaki płynie od kandydatów omawiaj z osobami zaangażowanymi w przebieg rekrutacji. Po drugie, wdrażaj zmiany w procesie rekrutacji w odpowiedzi na oczekiwania kandydatów, a nie własne przecucia.

2. Czas trwania procesu rekrutacji dla kandydata

Być może mierzysz czas trwania procesu rekrutacji na różne stanowiska w Twojej firmie. To bardzo dobrze, możesz sięgać do danych i informować biznes np. o tym, że „czas trwania rekrutacji na stanowisko programisty Java w naszej firmie to 55 dni”. A czy wiesz też, ile wynosi ten czas trwania rekrutacji dla kandydata? Inaczej mówiąc,

w jakim czasie zamyka się proces rekrutacji od momentu wysłania aplikacji do momentu otrzymania oferty? W obecnej sytuacji rynkowej, kiedy kandydaci biorą udział w kilku procesach rekrutacyjnych jednocześnie albo właśnie podjęli spontanicznie decyzję o aplikowaniu do Twojej firmy, nie możesz kazać im zbyt długo czekać. Ich „cykl życia na rynku pracy” jest bardzo krótki.

Benchmarki rynkowe

Dla najbardziej wymagających kandydatów, jakimi są niewątpliwie kandydaci w branży IT, swoje procesy rekrutacyjne znacząco przebudowały i uprościły zarówno korporacje, jak i mniejsze software house'y. W tych pierwszych cały proces rekrutacji jest zamykany w ciągu 2 tygodni, w mniejszych firmach zaś wszystkie spotkania z kandydatami, potrzebne testy i złożenie oferty odbywają się w ciągu jednego dnia. Podobnie wymagającą w tym obszarze grupą są też pracownicy fizyczni. W wielu firmach proces ich rekrutacji zamykany jest w ciągu jednego dnia, a czasami bezpośrednio po spotkaniu z kandydatem.



3. Odsetek zaakceptowanych ofert

Proces rekrutacji to czas na wzajemne poznanie się kandydata i pracodawcy, a także poznanie oczekiwań obu stron. Moment złożenia oferty nie powinien już być

Co możesz zrobić, aby skrócić czas trwania rekrutacji dla kandydata?

Wspólnie z managerami rekrutującymi do swoich zespołów określ standard dla Waszej firmy - maksymalny czas trwania rekrutacji dla kandydata. Zmodyfikujcie Wasz proces rekrutacji, przeanalizujcie tzw. wąskie gardła i znajdźcie sposoby na optymalizację czasową. Przykładowo, jeśli sporym wyzwaniem jest znalezienie czasu na spotkanie w kalendarzu przyszłego szefa pracownika - zarezerwujcie ten czas zaraz po uruchomieniu procesu rekrutacji (jeśli dokładnie mierzysz efektywność rekrutacji, powinieneś wiedzieć w ciągu ilu dni od momentu uruchomienia rekrutacji będą możliwe pierwsze spotkania z kandydatami)

zaskoczeniem dla żadnej ze stron, ale przypiecztowaniem wcześniejszych rozmów i potwierdzeniem warunków, jakie zostały omówione. Dlatego odsetek zaakceptowanych ofert to miernik, który może wspierać dbanie o candidate experience.

Benchmarki rynkowe

Poziom, który możemy tutaj przyjąć za „zdrowy”, to powyżej 80% zaakceptowanych ofert przez kandydatów. Jeśli w Twojej firmie jest on znacząco niższy, pora przyjrzeć się powodom tego stanu rzeczy.

Co możesz zrobić, aby zwiększyć odsetek ofert akceptowanych przez kandydatów?

Po pierwsze, warto doprecyzować informacje przekazywane kandydatom w procesie rekrutacji. Być może brakuje im informacji na temat zespołu, w którym będą pracować lub informacji na temat bezpośredniego przełożonego? Może system premiowy albo perspektywy na wzrost wynagrodzenia w przyszłości nie są zrozumiałe (albo nie są omawiane)?

Może jakieś ważne dla kandydata szczegóły oferty, np. wysokość wynagrodzenia lub godziny pracy, są przekazywane w procesie rekrutacji zbyt późno? Warto przekazywać je jak najwcześniej, oszczędzamy wtedy czas obu stron, unikamy rozczarowania i gramy od początku fair.



Wreszcie, warto dokonać też obiektywnego porównania atrakcyjności warunków oferty z tym, co oferuje rynek (pod względem wynagrodzenia, benefitów, podejścia do elastycznego czasu pracy i wielu innych czynników), a jeśli rażąco odbiegają one od warunków oferowanych przez inne firmy, zastanowić się, które z nich warto zmienić lub zrównoważyć innymi pozytywnymi wyróżnikami. Pracując w oparciu o trzy wymienione mierniki można nie tylko rzetelnie weryfikować rezultaty osiągnięte w dbaniu o candidate experience, ale też znacząco te starania poprawiać.

A jakie mierniki mogą utrudniać dbanie o candidate experience? Najczęściej będą to tzw. mierniki ilościowe, gdzie priorytetem może stać się liczba wykonanych czynności w rekrutacji i ich szybkość, a nie jakość działań.

1. Liczba kandydatów zapraszanych na spotkania
2. Czas trwania rekrutacji

1. Liczba kandydatów zapraszanych na spotkania

Liczba kandydatów zapraszanych na spotkania (do udziału w procesie rekrutacji) to miernik niewątpliwie potrzebny. Uczynienie go jednym z tzw. KPI może jednak spowodować obniżenie „jakości” zapraszanych kandydatów. Dlatego przy rosnących wartościach tego miernika konieczne jest upewnienie się, że odsetek wymagań spełnianych przez zapraszanych kandydatów jest na podobnym lub wyższym poziomie, jak do tej pory.

2. Czas trwania rekrutacji

Biznes nie lubi czekać na potrzebnego kandydata, a terminy gonią.

Dlatego zdarza się, że firmy chcą optymalizować (zmniejszać wartość) tego miernika. Jest to oczywiście zrozumiałe, wyzwaniem będzie natomiast upewnienie się, że jednocześnie nie spada jakość zatrudnianych kandydatów. Znowu można wtedy sięgnąć do kolejnego miernika, np. odsetka przedłużeń umów po okresie próbnym i upewnić się, że czas trwania procesu rekrutacji nie odbywa się kosztem mniejszego dopasowania kandydatów.

Jeśli chcesz skutecznie zadbać o doświadczenia kandydatów aplikujących do Twojej firmy, konieczne przyjrzyj się stosowanym miernikom w rekrutacji. Postaw na te, które będą znacząco podejmowane działania wspierać i zachowaj ostrożność wobec tych, które mogą je utrudniać.

O AUTORZE



Marta Pawlak-Dobrzańska - Założyciel/Strateg i Analityk HR w Great Digital, z 15-letnim doświadczeniem w branży HR. Wspiera firmy w zwiększaniu efektywności procesów HR m.in. poprzez realizację badań candidate i employee experience. Prelegent na konferencjach HR i wykładowca na studiach podyplomowych Talent Management in Tech Companies na AGH. O miernikach w HR i o tym, jak dbać o candidate i employee experience pisze na blogu Great Digital: <http://greatdigital.pl/blog/>

KARIERA SOURCERA



Kasia Tang

Talent sourcing, czyli sztuka pozyskiwania kandydatów, to niezupełnie nowa dziedzina. Najbardziej doświadczeni sourcerzy zajmują się rekrutacją już około 20 lat, ale jeszcze zanim związali się z naszą branżą, ich praca polegała na wyszukiwaniu informacji w sieci. Pomimo to wielu rekruterów ciągle nie wyobraża sobie kariery w sourcingu.



W Polsce sourcing przyjął się jako „wynalazek” firm outsourcingowych, świadczących usługi z zakresu rekrutacji. Wysoka specjalizacja typowa dla tego rodzaju organizacji oznaczała, że granice sourcingu wytyczał bardzo często starszy rekruter. Sourcer mógł się więc zajmować wyszukiwaniem kandydatów, czasem również pierwszym kontaktem, a nawet wstępną selekcją. Dziś wiele zespołów sourcingowych pełni funkcję będącą lustrzanym odbiciem funkcji rekrutacyjnej – z jednym istotnym wyjątkiem.

Sourcerzy wyszukują kandydatów na najtrudniejsze do obsadzenia stanowiska. Taki rozwój sytuacji jest kluczowy dla powstania większej grupy specjalistów z zakresu sourcingu. Samodzielnie budując relacje z hiring managerami (osobami zatrudniającymi do swoich zespołów), negocjując budżet na własne narzędzia pracy i biorąc odpowiedzialność za jej wyniki, specjaliści ds. wyszukiwania kandydatów mają realny wpływ na organizację, w której pracują. Sourcing nabiera charakteru strategicznego, nie tylko z nazwy.

Warto jednak pamiętać, że sourcing nie jest jednorodną specjalizacją. Choć cel pozostaje zawsze ten sam – zatrudnienie najlepszych kandydatów – to metody jego realizacji mogą bardzo się od siebie różnić.

Spotykamy na rynku różne typy sourcerów – idealny zespół sourcingowy powinien być różnorodny, korzystając dzięki temu z różnych metod dotarcia do kandydatów.

Dzięki temu specjalizacja w sourcingu jest realną alternatywą dla „awansu” na stanowisko rekrutera.

Specjalista ds. technologii

Znajomość technologii jest w sourcingu niesamowicie przydatna bez względu na to, czy wyszukujemy kandydatów z branży IT, czy innej. Ostatecznie większość pracy sourcera wykonywana jest online. Nie dziwi więc, że sourcerzy chętnie wymieniają się informacjami o bezpłatnych narzędziach, wtyczkach i rozszerzeniach, pozwalających szybciej i skuteczniej wyszukiwać kandydatów. Część sourcerów idzie jednak o krok dalej. Z jednej strony aktywnie wyszukuje nowych rozwiązań na rynku – również tych

płatnych – czy to śledząc publikacje z zakresu HR tech, czy wręcz zamawiając demo konkretnych produktów. To pozwala im lepiej zrozumieć, czy firma rzeczywiście w pełni wykorzystuje potencjał technologii i wpływać na decyzje związane z zakupem nowych narzędzi dla działu HR i rekrutacji.

Z drugiej strony spotykamy sourcerów, którzy sami są twórcami narzędzi. Niektóre z nich są bardziej skomplikowane, jak np. wtyczki służące do wyszukiwania kandydatów, inne mogą opierać się na prostych narzędziach wykorzystywanych w firmie, jak Excel, czy ich kombinacjach.

Ciekawy przykład narzędzia omawiał podczas Sourcing Summit Estonia Victor Soroka, proponując stworzenie wyszukiwarki kandydatów uczestniczących w wydarzeniach branżowych. Do budowy rozwiązania skorzystał z narzędzi do zbierania danych (data scraping) i Excela, jednak powstałe w ten sposób narzędzie było wbudowane w LinkedIn Recruiter i proste w obsłudze. Dzięki temu jego użytkownicy, w przeciwieństwie do twórcy, nie potrzebowali zaawansowanej wiedzy technicznej.

Specjalista ds. społeczności

Budowanie społeczności wokół marki pracodawcy kojarzy nam się raczej z employer brandingiem, ale jest w rzeczywistości świetnym zadaniem dla sourcera. W przeciwieństwie do wielkich kampanii EB-owych, sourcerzy docierają do bardzo sprecyzowanej grupy odbiorców. Łącząc siły z zespołem opiekującym się wizerunkiem pracodawcy, sourcerzy mogą więc osiągnąć wyjątkowe rezultaty.

Ciekawym przykładem takich działań są ustrukturyzowane, długofalowe programy dla potencjalnych kandydatów. Stanowią zarówno działanie wizerunkowe, jak i świetny pretekst do nawiązania kontaktu z najlepszymi kandydatami na rynku. Z takiego rozwiązania skorzystała np. firma STRV w Czechach, wprowadzając program lojalnościowy dla... kandydatów.

Prowadząc regularne spotkania w formie meet-upów, firma zdecydowała się nagradzać obecność na spotkaniach, przyznając wybranym uczestnikom status srebrnego lub złotego członka programu. Oczywiście każdy z nich wiązał się z konkretnymi korzyściami – w wypadku złotego statusu członek programu otrzymywał dostęp do benefitów, z których korzystali pracownicy firmy!



Ciekawym rozwiązaniem są w tym wypadku również newslettery. Najciekawszy przykład stanowi niewątpliwie Recruiting Brainfood. I choć nie jest to typowe rozwiązanie służące do rekrutacji, RB publikuje co tydzień sekcję z ogłoszeniami o pracy. Biorąc pod uwagę, że subskrybentów należy liczyć w tysiącach, ogłoszenia te cieszą się większą widocznością niż ogłoszenia publikowane w niejednym portalu pracy.

Specjalista ds. budowania relacji

Nie wszystkie rozwiązania z dziedziny sourcingu są kompletnie nowe.

Budowanie relacji było i pozostaje jedną z najlepszych metod dotarcia do kluczowych dla rozwoju organizacji jednostek.

Sourcer, który opiera swój sukces o budowanie relacji, przypomina typowego headhuntera – choć dzięki znajomości technik wyszukiwania jego praca bywa nieco prostsza.

Budowanie relacji to jednak nie tylko wrodzona umiejętność. To również warsztat. Sourcerzy o tym profilu kształcą się przede wszystkim w zakresie umiejętności miękkich, takich jak komunikacja, negocjacje, budowanie własnego autorytetu. Dzięki temu kandydaci postrzegają ich jako godnych zaufania partnerów do rozmowy. Żeby uzyskanego zaufania nie zawieść, sourcerzy muszą mieć również dobre zrozumienie realiów pracy kandydata.

Przytoczony przeze mnie podział ma charakter czysto subiektywny. Można oczywiście wyróżnić mniej lub więcej typów sourcerów, wskazując na różne umiejętności czy typy zadań, jakie wykonują. Jednak najważniejszy wniosek pozostaje bez zmian: sourcing to obszar, w którym można się specjalizować. Polski rynek sourcingowy nie jest jeszcze w pełni rozwinięty.

Wiele firm oferuje stanowiska sourcingowe wyłącznie na poziomie wstępnym, awans dla sourcera stanowi natomiast specjalizacja w szeroko pojętej rekrutacji. Stawki oferowane na stanowiskach sourcingowych nie zawsze są równe stawkom oferowanym rekruterom, a budżet na narzędzia sourcingowe jest często równy zeru.

Jednocześnie możemy jednak zaobserwować zmiany. Temat sourcingu jest poruszany coraz częściej podczas wydarzeń branżowych, a niektóre firmy decydują się na wyrównanie stawek, co pozwala im zatrudnić doświadczonych specjalistów ds. wyszukiwania kandydatów. Coraz więcej uczestników z Polski można też spotkać na międzynarodowych wydarzeniach poświęconych właśnie sourcingowi. Kolejne lata mogą przynieść nam jeszcze więcej zmian.

O AUTORZE



Kasia Tang - trenerka rekrutacji, social media i wyszukiwania kandydatów w sieci. Prowadzi dwujęzyczny blog poświęcony rekrutacji www.kasiatang.com oraz Recruitment Open Community Polska - największą polską społeczność rekruterów. Na co dzień pomaga zespołom rekrutacji w skutecznym docieraniu do kandydatów. Regularnie występuje podczas wydarzeń branżowych w Polsce i za granicą, między innymi w Berlinie, Londynie czy Amsterdamie.

PROJEKTOWANIE EKSPERYMENTÓW SOURCINGOWYCH



Mateusz Macha

Na początek osobiste wyznanie: zabrałem się za to od złej strony. Najpierw założyłem agencję rekrutacyjną, a dopiero potem nauczyłem się sourcingować. Nie tylko nie wiedziałem niczego o sourcingu czy rekrutacji, ale także pojęcia nie miałem o branży IT. Absolutnie wszystkiego nauczyłem się sam. Kosztowało mnie to wiele wysiłku (oraz krwi, potu i łez ;)), ale było warto.



Jedną z rzeczy, które pozwoliły mi dojść do tego miejsca, w którym jestem dzisiaj, były eksperymenty sourcingowe. Pozwalają one na szybką weryfikację pomysłów i doskonalenie własnego warsztatu.

To szczególnie ważne, kiedy jesteś nowicjuszem, który w dodatku nie zna nikogo z branży i nie ma się od kogo uczyć. Dlatego potrzebujesz eksperymentów sourcingowych?

Dlatego, że znacznie zwiększają one Twoją skuteczność w sourcingowaniu. Nie wierzysz?

To powiedz mi, czy znasz odpowiedź na poniższe pytania:

- Co ma lepszą skuteczność: wiadomości na LinkedInie czy zwykłe e-maile?
- Jaki temat e-maila lepiej działa: nazwa stanowiska + widełki czy opis projektu?
- Który kanał jest skuteczniejszy w rekrutacji juniorów: LinkedIn czy Facebook?
- Które informacje powinny być wyróżnione w opisie stanowiska: opis projektu, widełki czy nazwa stanowiska?
- Jakie zakończenie Twojej wiadomości jest najlepsze?

Takich pytań możemy zadać sobie jeszcze więcej. Ja poznałem odpowiedzi na nie właśnie dzięki eksperymentom. Jeśli Ty ich jeszcze nie znasz, to po przeczytaniu niniejszego artykułu będziesz je znać.

Chcesz eksperymentować? Zacznij od mierzenia!

Tak, zanim zaczniesz eksperymentować, musisz opomiarować swoje działania.

W świecie biznesu przyjęło się mówić, że jeśli czegoś nie mierzysz, to tym nie zarządzasz.

I ja się pod tym stwierdzeniem podpisuję. Obecnie mierzymy skuteczność sprzedaży, zwrot z inwestycji w marketing, koszt zatrudnienia pracownika, konwersję z odwiedzin sklepu internetowego, efektywność pracowników. Czemu zatem nie mielibyśmy mierzyć naszych działań

sourcingowych? Ich mierzenie to podstawa jakichkolwiek dalszych działań.

Co zatem możemy (i powinniśmy) mierzyć? Proponuję zacząć od:

- liczba approachy dziennie/tygodniowo/per projekt (przez approach rozumiem: email, InMail, kontakt telefoniczny itp.);
- liczba przeczytanych wiadomości;
- liczba odpowiedzi na Twoje approache;
- liczba umówionych screening calli;
- liczba rekomendacji, które wysyłasz do klienta/managera;
- liczba osób przyjętych do procesu;
- liczba osób, które przeszły do drugiego /trzeciego/n-tego interview;
- liczba złożonych ofert;
- liczba ofert przyjętych.

Wszystko powyższe to podstawowe pomiary lejka sourcingowego, które każdy sourcer (i jego manager) powinni robić. Do tego można dorzucić metryki związane ze skutecznością w poszczególnych kanałach (LinkedIn, Facebook, email, telefon itd.), czy z liczbą aplikacji na ogłoszenia w konkretnym miejscu.

Dużo? Dużo! Ale chcę Ci uświadomić, co i na jakim poziomie szczegółowości możesz mierzyć.

Każda z wymienionych wyżej liczb pokazuje efektywność Twoich działań. I wokół każdego parametru możesz zbudować dobry eksperyment!

Z czym możemy eksperymentować?

Skoro już wiemy, co powinniśmy zrobić, zanim zaczniemy eksperymentować, zastanówmy się teraz, jakie eksperymenty przeprowadzić. Oto dwa, od których warto zacząć, bo to są dla Ciebie quick winy :)



EKSPERYMENT 1: ZAPROSZENIA LINKEDIN VS. ZWYKŁY EMAIL

Co będzie potrzebne?

Lista ok. 200 osób z Twojej grupy docelowej (czyli z grupy kandydatów, którzy pasują do stanowiska, na które rekrutujesz), podzielona na dwie mniejsze listy po 100 osób.

Uwaga: postaraj się dobrze „wymieszać” kandydatów na listach. Unikaj sytuacji, gdzie np. na jednej liście masz 50 osób z jednej firmy. To może znacznie zafałszować wyniki.

Jak przeprowadzić eksperyment?

Do osób z pierwszej listy wysyłamy zaproszenia na LinkedIn z krótką, identyczną dla wszystkich zajawką stanowiska oraz informacją, dlaczego piszemy. Dodatkowo, po przyjęciu zaproszenia przez kandydata, wysyłamy mu dłuższą wiadomość z follow-upem, bo nie zawsze kandydat odpowiada na to, co zostało napisane

w zaproszeniu. Do osób z drugiej listy wysyłamy zwykłego e-maila (ważne: upewnij się, że masz dobry adres i pozyskałeś go zgodnie z RODO) oraz wiadomość follow-up 3 dni po wysłaniu pierwszego e-maila.

W następnym kroku podliczamy dla pierwszej listy liczbę osób, które odpisały na nasze zaproszenie oraz na follow-up do tego zaproszenia, natomiast dla drugiej listy - liczbę osób, które odpowiedziały na pierwszego e-maila oraz na follow-up do Po zliczeniu odpowiedzi powinieneś być w stanie powiedzieć: "Na moje zaproszenia odpowiedziało X osób na 100, zaś na maile Y osób na 100".

Czego jeszcze się dowiesz z tego eksperymentu?

Liczba odpowiedzi w zależności od tego, jaki kanał wybrałeś, to nie wszystko, czego dowiesz się z tego eksperymentu.

Przy okazji będziesz miał możliwość oceny:

Jaka treść lepiej zadziałała?

Gdzie Twoi kandydaci są bardziej aktywni?

Jaki jest rytm odpisywania na Twoje wiadomości? Innymi słowy: czy kandydaci odpisują od razu, czy musisz się im przypominać?

W którym kanale masz lepszych kandydatów?

Czego ja dowiedziałem się z tego eksperymentu? Odkryłem, że te dwa sposoby kontaktowania się z kandydatami wzajemnie się uzupełniają, a nie są dla siebie alternatywą. Bo po wysłaniu zaproszeń do kandydatów została mi całkiem spora grupa osób, które nie odpowiedziały na nie. Postanowiłem napisać do nich e-maila i okazało się, że jeszcze kilka z nich odpowiedziało. Oznacza to, że z grupy 100 osób można pozyskać więcej kandydatów dodając kolejny kanał komunikacji.

EKSPERYMENT 2: RÓŻNE TEMATY E-MAILA Z TĄ SAMĄ TREŚCIĄ

Co będzie potrzebne?

Lista nieco ponad 100 osób z Twojej grupy docelowej. Dla każdej z tych osób potrzebujesz zweryfikowany adres e-mail, który pozyskałeś zgodnie z RODO. Zweryfikowany

oznacza taki, którego z dużym prawdopodobieństwem Twój odbiorca używa na co dzień (np. adres email z Githuba), zgodny z RODO oznacza zaś, że Twój kandydat udostępnił go publicznie (np. na Github, StackOverflow,

LinkedIn itd.), a Ty umiesz wykazać, gdzie go znalazłeś.

Jak przeprowadzić eksperyment?

W eksperymencie chcemy sprawdzić, który temat e-maila będzie lepiej działał. Przykładowo: możesz sprawdzić, czy lepiej działa temat "Java Developer / Kraków / praca", czy temat "Java + AWS + Hadoop / nowy projekt Big Data / 16-20k PLN na UoP".

Czyli w największym skrócie: wybierasz dwa tematy e-maila i do połowy kandydatów z listy wysyłasz wersję pierwszą, a do połowy wersję drugą. Na bazie liczby otwarć e-maila oraz odpowiedzi oceniasz, który był bardziej skuteczny i którego tematu używać do dalszych approachy.

Czego jeszcze dowiesz się z tego eksperymentu?

Nabierzesz znacznie większego rozeznania, co działa, a co nie oraz na jakie konkretnie teksty reagują Twoi kandydaci. Możesz np. postawić hipotezę, że lepiej używać tematów z widełkami wynagrodzenia i ją porównać z innymi pomysłami.

Czego ja się dowiedziałem z tego eksperymentu?

Przeprowadziłem ten eksperyment na programistach iOS z Ukrainy, których rekrutowałem dla jednej z krakowskich firm

software'owych. Użyłem wówczas dwóch tematów: (1) How about working in Poland? oraz (2) Would you handle an iOS project with over 100 entities in CoreData? Używając tych dwóch tematów chciałem sprawdzić, co jest bardziej atrakcyjne dla interesujących mnie (i mojego klienta) programistów: możliwość pracy w Polsce w ogóle, czy możliwość pracy nad bardzo ciekawym i unikalnym projektem iOS'owym. Bo trzeba Ci wiedzieć, że "over 100 entities in CoreData" jasno wskazuje, że dana aplikacja jest bardzo duża (dla porównania mała apka typu przewodnik po galerii handlowej to ok. "10 entities"). A tak dużych aplikacji iOS'owych w skali Europy było wówczas bardzo niewiele...

Po podsumowaniu odpowiedzi okazało się, że zdecydowanie więcej osób odpowiedziało na e-maila z tematem opisującym wielkość projektu, niż na ten sugerujący możliwość pracy w Polsce.

Co więcej, w grupie, która otrzymała e-maila z tematem skupionym wokół projektu było więcej osób, które chciały porozmawiać o projekcie w ogóle, nie patrząc przy tym na to, że wymagałby przeprowadzki do Polski.



PODSUMOWANIE

Jaki widzisz, metodyczne eksperymentowanie to skuteczny sposób na nauczenie się nowych rzeczy oraz poprawienie swojej efektywności w sourcingu. Aby to dobrze zrobić, musisz przede wszystkim umieć zmierzyć swoje działania. W następnej kolejności musisz przygotować odpowiednie

listy kandydatów i postawić właściwą hipotezę. I na koniec - wyciągnąć mądre wnioski. Pamiętaj też, aby w jednym eksperymencie testować jedną rzecz. To pozwoli Ci zwrócić uwagę na detale i zobaczyć, które z nich naprawdę mają znaczenie. Powodzenia!

O AUTORZE



Mateusz Macha - CEO i założyciel Humeo | Recruitment Geeks, agencji, która skutecznie znajduje specjalistów IT. Pasjonat rekrutacji i sourcingu, z branżą związany od 2015 roku. Prelegent i moderatorem na ROC Days, serii wydarzeń poświęconych sourcingowi i rekrutacji organizowanych przez Recruitment Open Community, największą społeczność rekruterów w Polsce.

JAK CZYTAĆ ZE ZROZUMIENIEM, CZYLI O STATYSTYKACH TWOICH REKRUTACJI



Anna Sykut

Czy rekrutacje da się policzyć? I czy można policzyć coś więcej, niż tylko liczbę kandydatów w rekrutacji i liczbę zatrudnionych? Oczywiście, że można - a nawet trzeba!



“Ucz się na błędach” - to zdanie każdy z nas zna i słyszy od dzieciństwa, ale rzadko stosuje je w życiu i biznesie. To błąd! Naprawdę warto usiąść i - szczególnie po nie do końca udanym projekcie - zastanowić się:

1. Jakie błędy popełniłam?
2. Czego nie przewidziałam?
3. Jak mogłam lepiej wykorzystać posiadane zasoby?

4. Jak mogłam uzyskać lepszy efekt tym samym nakładem pracy i/lub pieniędzy?

5. Które założenia warto zmienić przy kolejnych, podobnych projektach?

Informacja o tym, że miałam 100 kandydatów i 2 z nich zatrudniłam (czyli miałam konwersję 2%), to tak naprawdę żadna informacja, bo nie odpowiada na żadne z powyższych pytań.

Co i jak można mierzyć?

Mierzyć można praktycznie wszystko. W tym artykule znajdziesz wiele wskazówek, co i jak możesz policzyć, a także jakie wnioski z takiej analizy możesz wyciągnąć. Enjoy!

Konwersja w procesie

Składniki:

liczba kandydatów w procesie

liczba kandydatów zatrudnionych

liczba kandydatów odrzuconych

liczba kandydatów oczekujących

liczba kandydatów w trakcie procesu (na poszczególnych etapach)

Czas przygotowania: 15 min

Nazwa etapu	Liczba kandydatów	Średni czas trwania	% konwersji	% konwersji całkowity
New	20	115.73		
Phone call	7	44.14	35%	35%
Meeting at the office	5	7.33	71.43%	25%
Offer	2	20	40%	10%
Hired	3	0	100%	15%
Rejected	9	0	100%	45%
Pending list	1	0	50%	5%

Na podstawie tych danych możesz łatwo policzyć:

1. konwersję ogółem - dzieląc liczbę kandydatów na ostatnim etapie przez liczbę kandydatów na pierwszym etapie. Na wskazanym przykładzie widać, że:

12,5 % kandydatów zostało zatrudnionych;

37,5% kandydatów zostało odrzuconych/zrezygnowało;

6,25% kandydatów jest na liście rezerwowej;

62,5% kandydatów jest jeszcze aktywnych w procesie.

Wniosek? Procent zatrudnionych wskazuje na skuteczność procesu. Im niższy, tym gorzej. Dlaczego? Załóżmy, że w jednym procesie zatrudniłeś 1 z 10, a w drugim - 1 z 50 kandydatów. W pierwszym przypadku konwersja to 10%, w drugim zaś - 2%. Efekt ten sam, czyli jeden zatrudniony kandydat. Tylko aby pozyskać 50 kandydatów musiałeś prawdopodobnie mieć:

5 razy większy budżet,

poświęcić 5 razy więcej czasu na analizę wpływających aplikacji, telefony do kandydatów, spotkania z nimi etc., poświęcić 5 razy więcej czasu na feedback.

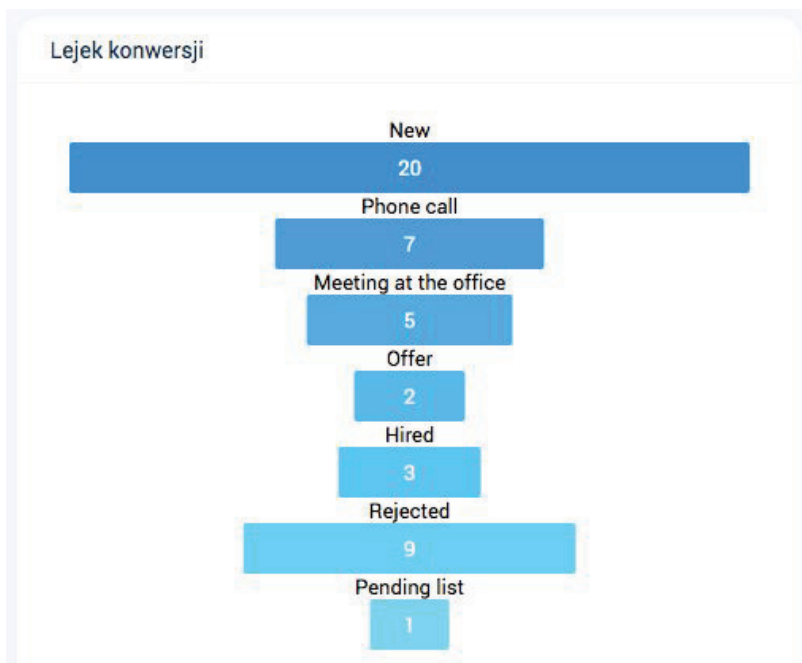
2. konwersję między etapami - czyli ile % kandydatów przechodziło z jednego etapu na drugi. Dlaczego jest to ważne? Ten wskaźnik pozwala Ci łatwo i ze stuprocentową pewnością stwierdzić, po którym etapie najwięcej kandydatów rezygnuje bądź jest odrzucanych z procesu.

Wniosek? Niski procent konwersji na danym etapie oznacza, że po danym etapie największa liczba kandydatów nie kontynuowała procesu. Możesz bardzo łatwo znaleźć „czarną dziurę” lub - nawiązując do terminologii sprzedażowej - „wąskie gardło” procesu, czyli moment, w którym znika z niego najwięcej kandydatów:

- Jeśli jest to pierwszy etap, to warto przyjrzeć się ogłoszeniu. Być może jest źle sformułowane, enigmatyczne, zbyt ogólne lub za krótkie, skoro aplikują na nie kompletnie niedopasowani kandydaci, odrzucani zaraz po aplikacji.
- Jeśli dzieje się to po rozmowie w biurze, to bardzo możliwe, że kuleje candidate experience - po spotkaniu, poznaniu zespołu i ogólnej atmosfery kandydaci dochodzą do wniosku, że nie będą się u Ciebie czuli dobrze. Może warto zadbać o dobrą kawę i salę, w której można swobodnie porozmawiać, zamiast zapraszać kandydata na pufę na korytarzu?
- Jeśli jest to etap, w którym kandydaci otrzymują konkretną ofertę finansową, to najwidoczniej oferta jest nierynkowa lub niedopasowana do wymagań na dane stanowisko.

Na każdym etapie procesu warto też zestawić te dane w formie lejka konwersji, tak jak sales managerowie robią to dla sprzedaży.

Dane te przedstawione w formie graficznej często są bardziej czytelne, niż same liczby:



Zaangażowanie rekruterów

Jak szukasz kandydatów? Direct search, portale, targi pracy? Jeśli Twoje aktywności rekrutacyjne są mieszanką wymienionych metod, to warto jest zestawić ze sobą źródła - te "aktywne" i "pasywne".

Składniki:

liczba kandydatów dodanych do procesu przez rekrutera ręcznie (targi, polecenia etc.)

liczba kandydatów pozyskanych na portalach typu LinkedIn, GoldenLine etc.

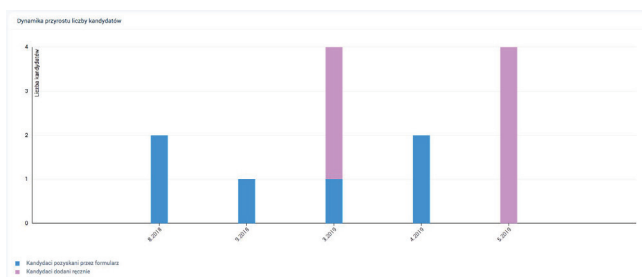
liczba kandydatów, którzy wysłali CV spontanicznie na adres rekrutera/adres kariera@

liczba kandydatów, którzy zaaplikowali za pomocą formularza rekrutacyjnego

Czas przygotowania: 5 min

Zestawiając liczbę kandydatów, którzy zaaplikowali za pomocą formularza rekrutacyjnego z liczbą kandydatów pozyskaną z pozostałych źródeł, możesz łatwo ocenić, czy rekruterzy aktywnie poszukiwali kandydatów w wielu dostępnych źródłach, czy też opierali się na publikacji ofert pracy na portalach i w zakładce Kariera na stronie internetowej, czekając biernie na aplikacje.

Obecnie największym wyzwaniem rynku rekrutacji jest to, że zdecydowana większość potencjalnych kandydatów nie poszukuje aktywnie nowej pracy (mówi się nawet o 80%) - więc opieranie się na samej publikacji ogłoszeń jest niewystarczające.



Na wskazanym przykładzie wyraźnie widać, że w sierpniu i wrześniu nie przybyło w procesie żadnych kandydatów. To temat, który zdecydowanie warto poruszyć z zespołem i może być sygnałem o niskim poziomie zaangażowania rekruterów w pozyskiwanie nowych kandydatów.

Pozytywną proporcją może być tutaj przykład marca i maja 2019, gdzie przewaga kandydatów dodanych ręcznie przez użytkowników jest istotna w porównaniu z liczbą kandydatów aplikujących przez formularze. W tych miesiącach rekruterzy spisali się na medal!

Powody odrzuceń

Każdy kandydat, któremu nie powiodło się w rekrutacji lub sam z niej zrezygnował, powinien być uwzględniony w Twoich statystykach i dokładnie przeanalizowany. Dlaczego? Bo to element Twojego procesu rekrutacyjnego, który ujawnia najwięcej słabości.

Składniki:

liczba kandydatów w procesie

liczba kandydatów, dla których proces zakończył się z wynikiem negatywnym

liczba kandydatów odrzuconych przez rekrutera, klienta (agencje) i tych, którzy sami zrezygnowali

zestawienie przyczyn odrzuceń/rezygnacji

Czas przygotowania: 30 min

Co możesz policzyć?

1. procent odrzuconych w procesie - im wyższy, tym gorzej. Analogicznie, jak w konwersji etapów, zakładamy, że w jednym procesie miałeś 10 kandydatów (1 zatrudniłeś a 9 odrzuciłeś) a w drugim procesie - 50 kandydatów (1 zatrudniłeś a 49 odrzuciłeś). W pierwszym przypadku odrzuciłeś 90% kandydatów, w drugim zaś - 98%. Efekt ten sam, czyli jeden zatrudniony kandydat. Tylko że aby pozyskać 50 kandydatów, musiałeś ponieść kilkukrotnie wyższe koszty i poświęcić więcej czasu, niż na zdobycie 10 aplikacji. Tu doskonale sprawdza się zasada „jakość, a nie ilość”.

2. proporcja przyczyn odrzuceń - od ogólnej liczby kandydatów odejmij tych, z którymi nie udało się skontaktować. Pozostałą grupę podziel na 2 lub 3 części:

- odrzuceni przez rekrutera;
- zrezygnowali z procesu;
- odrzuceni przez klienta (jeśli rekrutujesz w imieniu swojego klienta).

Wniosek?

Zwykle pierwsza grupa (odrzuceni przez rekrutera) jest największa, dlatego odwrotna proporcja - czyli spora liczba kandydatów rezygnujących - może świadczyć np. o zbyt długim czasie trwania procesu lub nieatrakcyjnej ofercie finansowej.

Również zbyt duża przewaga kandydatów w trzeciej grupie może być niepokojącym sygnałem. Jeśli ustaliłeś z klientem cechy idealnego kandydata, a każdy proponowany przez Ciebie jest odrzucany - to warto usiąść z klientem ponownie i od nowa spisać wymagania. Czasem lepiej przyznać się, że pierwotne założenia były błędne i zbudować je od nowa, niż brnąć dalej w nieefektywny proces.

3. najczęstsze przyczyny odrzucenia / rezygnacji - to najlepsze źródło wiedzy o najłabszych punktach Twojej rekrutacji. Znalazienie idealnego kandydata to oczywiście powód do świętowania, ale naprawdę warto pochylić się nad tym, co poszło nie tak oraz co można ulepszyć w przyszłości.

Powód/Etap	New	Phone call	Meeting at the office	Offer	Pending list	Suma
Inna przyczyna	2	0	1	0	0	3
Niezainteresowany/a po poznaniu szczegółów	1	0	1	0	0	2
Brak kontaktu	2	1	0	0	0	3
Lepsza ofertę	1	0	0	0	0	1
Długi okres wypowiedzenia	0	0	0	1	0	1

„Brak kontaktu z kandydatem” lub „Długi okres wypowiedzenia” to oczywiście elementy, których nie można uniknąć, ani im zaradzić.

Ale już “Lepsza kontroferta” czy “Niezainteresowany po poznaniu szczegółów” może być ważnym sygnałem, że proponowana stawka może być nierynkowa lub nieadekwatna do wymagań przedstawionych w ogłoszeniu. Taka statystyka jest szczególnie przydatna, jeśli rekrutujesz dla klienta i zarzuca Ci on słabą efektywność Twoich działań.

Również korelacja między przyczyną odrzucenia i etapem, po którym kandydat został odrzucony bądź zrezygnował jest istotna:

- Zbyt duża liczba aplikacji odrzucanych po etapie Nowy jest sygnałem do weryfikacji ogłoszenia. Skoro zgłaszają się kandydaci niedopasowani do procesu, to warto zmienić treść ogłoszenia.
- Zbyt duża liczba aplikacji odrzucanych po zapoznaniu się ze szczegółami oferty może być efektem jej nieatrakcyjności i niedopasowania do oferowanego stanowiska.

Proces rekrutacji w każdej firmie wygląda inaczej, dlatego nie ma jednego uniwersalnego przepisu na taką analizę. Warto więc poświęcić na nią chwilę w swojej organizacji, znaleźć ten etap w swoim procesie i wspólnie zastanowić się nad przyczyną.

Źródła aplikacji i udział źródeł w zatrudnieniu

Jeśli chcesz racjonalnie rozdysonować posiadany budżet na promocję swoich ofert pracy, to koniecznie musisz analizować, które źródła konwertują, czyli przynoszą aplikacje. Jednak ważniejsza od ilości jest ich jakość. Nawet 1000 aplikacji nie jest powodem do radości, jeśli żaden z kandydatów nie zostanie zatrudniony.

	Nowy / New	Rozmowa telefoniczna	Spotkanie w biurze	Oferta	Hired	Odrzucony/Rezygnacja	Lista rezerwowa/Poczekalnia	Skuteczność	Udział źródła
Dodany manualnie	3	1	0	0	1	0	0	33.33%	50%
ogloszenia.trojmiasto.pl	1	1	1	1	1	0	0	100%	50%
www.praca.pl	2	2	0	1	0	0	1	0%	0%
incognito	2	0	0	0	0	1	0	0%	0%
www.infopraca.pl	1	0	0	0	0	1	0	0%	0%
www.olx.pl	1	1	0	0	0	0	0	0%	0%
www.olx.ro	3	1	0	0	0	3	0	0%	0%

Składniki:

- liczba kandydatów w procesie
- liczba kandydatów per źródło aplikacji
- informacja o etapach, na który docierali kandydaci w korelacji ze źródłem

Czas przygotowania: 20 min

Na podstawie zgromadzonych danych możesz ocenić:

a) Skuteczność danego źródła

Dzieląc liczbę zatrudnionych z danego źródła przez liczbę wszystkich kandydatów z niego pochodzących możesz łatwo policzyć jego skuteczność.

Np. jeśli z danego źródła miałeś 10 kandydatów i jeden z nich został zatrudniony, to skuteczność wynosi 10%. Im ten procent jest wyższy, tym źródło jest skuteczniejsze.

Wniosek?

Jeśli miałeś 10 kandydatów z jednego źródła, a z drugiego 100 kandydatów i z obu zatrudniłeś po jednym, to pierwsze z Twoich źródeł jest bardziej skuteczne (10% skuteczności vs. 1%)

b) Udział danego źródła w zatrudnieniu

Dzieląc liczbę zatrudnionych z danego źródła przez ogólną liczbę zatrudnionych w danym procesie sprawdzisz efektywność źródeł.

Wniosek?

Jeśli zatrudniłeś 3 kandydatów z 2 różnych źródeł, to skuteczność jednego z nich to 33%, a drugiego to 67%.

Oceniając źródła aplikacji nie możesz opierać się wyłącznie na liczbie kandydatów. To skuteczność i efektywność tego źródła w zestawieniu z pozostałymi jest kluczowym wskaźnikiem, którym powinieneś kierować się dysponując budżetem marketingowym. Nierzadko okazuje się, że ilość to jedyny wyznacznik - a wystarczy krótka analiza, aby przesunąć budżet na najbardziej efektywne źródła.

Wskazówki:

Analizując źródła aplikacji dla danego projektu pamiętaj, aby wziąć pod uwagę stanowisko. Różne źródła mogą różnie konwertować w zależności od branży czy stanowiska. Dlatego otrzymanych wyników nie traktuj jako globalny wyznacznik, ale jako odpowiedź przy kolejnych, podobnych projektach.

Warto przy okazji takiej analizy przyjrzeć się również temu, na którym etapie kandydaci z danego źródła kończyli proces. Jeśli zdecydowana większość kandydatów z danego źródła kończy proces na pierwszym lub jednym z pierwszych etapów, to ważny sygnał, że źródło generuje zupełnie nietrafione aplikacje. Ich preselekcja to stracony czas, więc może warto z niego zrezygnować?

Unikalność kandydatów

Tworzenie własnej bazy kandydatów to codzienna praca całego zespołu, ale procentuje ona w czasie. Warto więc badać to, czy przyrost w niej jest stały. Nie trzeba tego robić dla konkretnego procesu, wystarczy dane zbiorcze za określony przedział czasowy, np. 1 miesiąc aby wyciągnąć z tego bardzo pomocne wnioski.

Składniki:

- liczba nowych kandydatów w bazie kandydatów/rekrutacji w danym przedziale czasowym
- liczba aplikacji w danym przedziale czasowym
- źródła tych aplikacji

Czas przygotowania: 20 min

Założmy że dane wyglądają następująco:

liczba aplikacji: 900 (źródło X: 300, źródło Y: 300, źródło Z: 300)

liczba unikalnych kandydatów: 800

liczba nowych kandydatów: 450

Jakie wartościowe informacje można z nich wyciągnąć?

Statystyki z portali, zgłoszenia z Twojej strony Kariera i inne źródła zsumowane dają 900 aplikacji, a Ty masz 800 kandydatów? W takim razie w uproszczeniu można uznać, że 200 z nich aplikowało 2 razy na to samo stanowisko, np. wysłało aplikację zarówno przez zakładkę Kariera na Twojej stronie internetowej oraz przez jeden z portali, na którym opublikowałeś ofertę. Na 900 aplikacji 700 kandydatów aplikowało 1 raz, a 200 podwójnie (więc liczysz każdego z nich 1 raz), co w sumie daje 800 kandydatów. Wynik 89% (800/900) unikalnych jest bardzo dobry, więc nie masz się czym martwić.

Na 800 kandydatów którzy pojawili się w Twojej bazie 450 jest nowych, co oznacza, że 350 już w niej było (miałeś z nimi kontakt, wysłali CV spontanicznie bądź uczestniczyli już w którejś z Twoich rekrutacji). Zatem nowi kandydaci to 56,25% wszystkich aplikujących. Warto ten współczynnik podnieść, chyba że rekrutujesz w niszowej branży z małą liczbą specjalistów na rynku.

Na 900 aplikacji zyskałeś 450 nowych kandydatów - daje to w sumie 50% efektywność. Na tej podstawie w przyszłości możesz łatwo ocenić, jak uzyskać konkretne KPI, czyli wiesz, że aby

w Twojej bazie przybyło 100 nowych kandydatów, to musisz zebrać 200 aplikacji (spontanicznych bądź w konkretnej rekrutacji).

Wnioski:

Zbyt duża liczba unikalnych kandydatów może oznaczać, że niewystarczająco wykorzystujesz posiadane zasoby w postaci własnej bazy kandydatów.

- zamiast każdy proces i poszukiwania zaczynać "od zera" - zaczynał od przejrzania własnej bazy kandydatów. To ogromna oszczędność czasu i pracy, a skoro taki kandydat już miał z Tobą kontakt, to tym chętniej Ci odpisze i ucieszy go fakt, że pamiętasz o nim przy kolejnych projektach.

Zbyt mała liczba unikalnych kandydatów może oznaczać, że nie pozyskujesz nowych kandydatów i każdorazowo polegasz tylko na posiadanej bazie.

To błąd, bo nieuzupełniana baza wraz z wygasaniem zgód na przetwarzanie danych będzie z czasem topnieć. Pozyskiwanie nowych aplikacji powinno być procesem ciągłym.

Źródła kandydatów

Warto rozróżnić źródła kandydatów od źródeł aplikacji. Źródła aplikacji to strony, z których kandydaci przechodzili na formularz aplikacyjny. Mogą to być portale związane z pracą, strona Kariera na Twojej stronie internetowej czy media społecznościowe. Źródła kandydatów zaś to informacja, jak trafili do Twojej bazy kandydatów. Warto podzielić je na 2 grupy:

Formularze	Direct search i inne
<ul style="list-style-type: none"> • aplikacje spontaniczne • aplikacje w ramach konkretnych projektów 	<ul style="list-style-type: none"> • dodani ręcznie • dodani z LinkedIn i GoldenLine • dodani z social media, np. FB • targi

Pierwsza kolumna to kandydaci, przy których pozyskaniu zaangażowanie rekrutera jest znikome - ogranicza się zwykle do umieszczenia ogłoszenia na portalach związanych z pracą czy w zakładce Kariera na stronie WWW i oczekiwanie na aplikacje. W dobie rynku kandydata takie działania nie są już wystarczające.

Dodatkowo łączą się one z kosztami - większość portali jest płatna, tak samo jako udział w targach (chyba że jako uczestnik). Również polecenia są obecnie na rynku rekrutacyjnym walutą, bo za polecenie kandydata np. w branży IT niektóre firmy płacą nawet kilka tysięcy złotych! Zbyt duża wartość dla grupy kandydatów z pierwszej grupy może oznaczać bierność rekruterów i brak inicjatywy. Oczywiście nie da się ich uniknąć, ale warto szukać alternatywnych rozwiązań.

Aktywności użytkowników

Problem z zakończeniem procesu z kompletem zapełnionych wakatów może oczywiście wynikać z trudnego obecnie rynku pracownika, ale czy rzeczywiście tak jest zawsze? W przypadku słabych wyników warto przyjrzeć się zaangażowaniu rekruterów.

Anna Rekruterka		Jarek Traffit	
🔑 Logowanie do systemu	318	📄 Liczba dodanych ogłoszeń	29
📁 Etapy rekrutacji	59	📄 Rekrutacje	17
👤 Nowi kandydaci	7	📄 Pliki kandydatów	7
📄 Notatki	16	✉️ Liczba wysłanych emaili	12
📅 Wydarzenia w kalendarzu w r...	8	📄 Klauzule kandydata	6
🔑 Logowanie do systemu	35	📄 Liczba dodanych ogłoszeń	1
📄 Rekrutacje	2	💰 Aktywności sprzedażowe	1

Składniki:

- lista rekruterów w zespole
- liczba wykonanych przez nich aktywności

Czas przygotowania: 30 min

Zestawiając ze sobą liczbę aktywności w danym przedziale czasu możesz łatwo stwierdzić, czy są one zgodne z narzuconymi zespołowi KPI. Oczywiście musisz wziąć też pod uwagę inne czynniki, np. to, że część zespołu może zajmować się rekrutacjami masowymi, część zaś direct searchem na najwyższe stanowiska, albo zespół może być podzielony na researcherów oraz osoby odbywające spotkania z kandydatami.

Wniosek?

Takie zestawienie daje istotne informacje o zaangażowaniu zespołu i warto zwrócić uwagę na tych jego członków, których statystyki znacznie odbiegają od mediany.

Czas trwania procesu (etapów)

Jeśli cały proces lub któryś z jego etapów trwa dłużej niż kilka dni, to również warto się zastanowić, jak go skrócić. Dlaczego?

1. Kandydaci (szczególnie ci aktywnie poszukujący pracy) często biorą udział w wielu rekrutacjach równocześnie. Przedłużający się proces może powodować, że gdy w końcu będziesz już gotowy przedstawić kandydatowi ofertę, ten nie będzie już dostępny.
2. Zły wpływ na candidate experience - kiedy proces będzie rozwlekał się na wiele tygodni, opinia kandydata o firmie i procesie może być negatywna.
3. Zamiast przechodzić do kolejnych projektów, rekruter niepotrzebnie „tkwi” w procesie, który już dawno mógłby się zakończyć.

Składniki:

- lista rekruterów w zespole
- liczba wykonanych przez nich aktywności

Czas przygotowania: 30 min

	Liczba kandydatów	Średni czas trwania
Nowy	30	86 Dni
Rozmowa telefoniczna	14	27.7 Dni
Odrzucony/Rezygnacja	12	0 Dni
Spotkanie w biurze	4	1 Dni
Oferta	4	37 Dni

Jak temu zaradzić? Przyjrzyj się temu, który etap trwa najdłużej:

- Jeśli pierwszy, to zastanów się z zespołem jak przyspieszyć preselekcję kandydatów. Może warto robić to na bieżąco, zamiast czekać na zakończenie publikacji na portalach (która zwykle trwa 2-4 tygodnie) i analizować aplikację dopiero po zamknięciu listy kandydatów?
- Jeśli kandydat najdłużej oczekuje po etapie Rozmowa telefoniczna, to być może warto w swoim procesie ustalić etap pośredni „Oczekujący na ofertę” i w ciągu 2-3 dni od rozmowy poinformować kandydata o odrzuceniu z procesu lub przejściu do kolejnego etapu „Oczekujący na ofertę” - tym samym informując, że może spodziewać się w najbliższym czasie informacji o konkretnej ofercie finansowej.
- Jeśli to etap związany z przygotowaniem bądź przedstawieniem oferty finansowej kandydatowi, to być może lepiej jest określić widełki płacowe już na starcie procesu, aby móc przedstawić kandydatowi ofertę zaraz po podjęciu decyzji o zatrudnieniu. Takie podejście pozwoli też na planowanie budżetu rocznego na wynagrodzenia na nowych wakatach.

ANALIZA DANYCH

• 8 mln kandydatów • 400 tysięcy rekrutacji • 200 tysięcy zatrudnionych

Specjalnie dla Was zestawiałam dane kandydatów z różnych branż i krajów, aby móc zaprezentować konkretne liczby i możliwie najbardziej precyzyjne dane. Enjoy!

Etap procesu rekrutacyjnego	Konwersja vs poprzedni etap	Konwersja vs stan początkowy
Nowy	-	-
Rozmowa telefoniczna	30,54%	30,54%
Spotkanie rekrutacyjne	49,79%	15,20%
Weryfikacja u klienta	35,53%	5,40%
Spotkanie z klientem	71,27%	3,85%
Oferta	26,26%	1,01%
Odrzucony	-	51,12%
Zatrudniony	-	7,31%
Oczekujący	-	5,36%

Jak czytać dane o konwersji?

Konwersja między etapami mówi o tym, jaki odsetek kandydatów przeszedł na ten etap z etapu poprzedniego. Np. wartość 26,26% oznacza, że średnio co czwarty kandydat, który ma okazję spotkać się z klientem, zostaje przez niego zaakceptowany i otrzymuje ofertę finansową. To świadczy o skuteczności rekruterów i jest sygnałem, że wystarczy przedstawić klientowi średnio 4 dobrze dopasowanych kandydatów, aby zakończyć proces z sukcesem.

Konwersja w stosunku do stanu początkowego mówi o tym, jaki procent ze wszystkich kandydatów trafił na dany etap. Np. wartość 1,01% oznacza, że średnio co setny kandydat dotarł do momentu, w którym otrzymał ofertę finansową.

Zbyt duża wartość dla drugiego etapu na pewno jest sygnałem, że docierasz nie do tych kandydatów, do których chcesz, bądź ogłoszenie jest źle sformułowane - bo to zwykle sprawia, że na dane stanowisko aplikują zupełnie niedopasowani kandydaci. Oczywiście trzeba się liczyć z tym, że w każdej rekrutacji trafiać się będą kandydaci, którzy wysyłają CV absolutnie wszędzie z prędkością karabinu maszynowego i myślą: "A nuż się uda". Ale jeśli takich jest ponad połowa, to zły sygnał.

Oczywiście im większy procent zatrudnionych, tym lepiej. Jeśli pozyskaliśmy 10 kandydatów i zatrudniliśmy jednego (CR = 10%), i porównamy to z 1 zatrudnionym z grupy 25 aplikujących (CR = 4%), to na pewno pierwszy przypadek możemy uznać zarówno za bardziej efektywny, jak i tańszy.

Etap z najmniejszą wartością to "wąskie gardło" naszego lejka rekrutacyjnego, któremu warto się przyjrzeć, bo na tym etapie odpada z procesu najwięcej kandydatów.

Powyższe dane zostały obliczone na podstawie próbki 500 tysięcy kandydatów aplikujących między 1 stycznia a 15 czerwca 2019 roku.

Powody odrzuceń

Trudno jest zestawzić ze sobą wszystkie przyczyny odrzuceń i rezygnacji kandydatów. Postarałam się jednak w miarę możliwości pogrupować i zunifikować je, aby przedstawić miarodajne dane:

<i>Przyczyna</i>	<i>% udziału</i>
Niewystarczające kwalifikacje	40,22%
Znaleziono już kandydata	17,02%

Brak kontaktu z kandydatem	9,28%
Kandydat przyjął inną ofertę pracy	6,22%
Kandydatowi nie odpowiada stanowisko lub klient po poznaniu szczegółów oferty	5,80%
Brak chęci do zmiany pracy / Rezygnacja kandydata	5,71%
Kandydat nie pojawił się na spotkaniu	5,17%
Negatywna ocena kandydata po spotkaniu	3,01%
Kandydat odrzucił ofertę finansową / Oferta nieatrakcyjna	2,15%
Klient odrzucił kandydata	1,42%
Zbyt wysokie kwalifikacje	0,96%
Zbyt małe doświadczenie	0,81%
Projekt wstrzymany przez klienta	0,80%
Zbyt wysokie oczekiwania finansowe kandydata	0,77%
Kandydat zastanawia się	0,48%
Zła opinia o pracodawcy	0,20%

Powyższe wartości zostały wyliczone na podstawie danych 80 tysięcy kandydatów biorących udział w procesach i odrzuconych lub rezygnujących z nich między 1 stycznia a 15 czerwca 2019 roku, prowadzonych przez firmy rekrutujące dla podmiotów trzecich - agencje rekrutacyjne, headhunterów i firmy outsourcingowe. Podzieliłam je dodatkowo na stronę odrzucającą lub rezygnującą:

Rekruter	Klient	Kandydat	Brak kontaktu
67,95 %	2,21 %	20,56 %	9,28 %

Okazuje się, że co piąty kandydat rezygnuje w trakcie trwania procesu lub po poznaniu oferty finansowej. To właśnie im warto przyjrzeć się szczególnie i odpowiedzieć sobie na pytania:

- Czy mój proces nie trwa za długo?
- Czy oferowane przeze mnie/mojego klienta stawki są rynkowe?
- Czy dbam o swój employer branding?

Ostatni punkt, czyli "Zła opinia o pracodawcy" to moim zdaniem element, którego udział będzie rósł w czasie - ponieważ kandydaci, aktualni i byli pracownicy coraz chętniej wymieniają się informacjami o pracodawcach, a popularność portali z opiniami bardzo im to ułatwia.

Źródła aplikacji

Źródło aplikacji	Udział danego źródła we wszystkich aplikacjach
Pracuj.pl	39,63%
Olx.pl	23,23%
własna strona Kariera	18,89%
tryb incognito	6,94%
Goldenline.pl	2,33%
Facebook.com	1,82%
Infopraca.pl	1,62%
Monster.com	1,50%
Linkedin.com	1,38%
Praca.pl	0,69%
jobs.pl	0,38%
Indeed.com	0,37%
Trojmiasto.pl	0,33%
Lento.pl	0,20%

Gazetapraca.pl	0,16%
Gowork.pl	0,16%
Justjoin.it	0,13%
Nofluffjobs.com	0,10%
Gratka.pl	0,10%
gdansk.pl	0,09%
Seznam.cz	0,07%
Absolvent.pl	0,05%
Jooble.org	0,04%
Europelanguagejobs.com	0,03%
Glassdoor.com	0,02%
Bulldogjob.pl	0,02%
Rocketjobs.pl	0,02%
Careerjet.pl	0,01%
Startupjobs.pl	0,01%

Dane zostały obliczone na podstawie próbki 945 tysięcy kandydatów aplikujących między 1 stycznia a 15 czerwca 2019 roku.

Bardzo ucieszył mnie tak duży udział strony Kariera - prawie co piąta aplikacja pochodzi właśnie z niej! Jeśli kandydat wszedł na Twoją stronę internetową, znalazł tam ofertę i zaaplikował, to zrobił to świadomie. To znacznie zmniejsza ryzyko, że odrzuci Twoją ofertę lub szybko zrezygnuje z procesu. Według mnie zakładka Kariera to zarówno najtańsze, jak i najbardziej efektywne źródło aplikacji.

Warto też zwrócić uwagę na dużą ilość aplikacji w trybie incognito, co utrudnia nam analizę źródeł aplikacji, chociaż nie musi oznaczać, że kandydaci nie chcieli abyśmy to źródło poznali - po prostu dla nich to standardowy tryb przeglądania stron internetowych

Zestawienie aplikacji z mediów społecznościowych

<i>Social media</i>	<i>Udział danego źródła we wszystkich aplikacjach z social media</i>
Goldenline.pl	42,16%
Facebook.com	32,86%
Linkedin.com	24,91%
Instagram.com	0,07%

Zaskakujący jest prawie dwa razy większy udział aplikacji z portalu GoldenLine w porównaniu do aplikacji z portalu LinkedIn. Należy jednak pamiętać, że LinkedIn to portal wykorzystywany głównie do direct searcha, więc kandydaci z tego źródła zwykle dodawani są do bazy kandydatów lub rekrutacji ręcznie przez rekrutera, a nie aplikują przez formularze. Dobrą praktyką jest więc oznaczanie na ich profilach informacji, że kandydat został pozyskany z tego źródła tak, aby uzyskanie ostatecznie statystyki dotyczące efektywności źródeł były jak najbardziej miarodajne.

Niewielkim, ale stale rosnącym źródłem jest Instagram. Czy ma szansę stanąć na podium? Jest wykorzystywany do pokazywania bardziej ludzkiej strony firmy oraz migawek z jej codziennego życia, a tym samym jest doskonałym narzędziem do employer branding. Twój potencjalny kandydat może zobaczyć, jaka panuje u Ciebie atmosfera, co może zachęcić go do aplikacji.

Zestawienie aplikacji z portali specjalistycznych (tematycznych)

<i>Portale specjalistyczne</i>	<i>Udział danego źródła we wszystkich aplikacjach z portali specjalistycznych</i>
Justjoin.it	43,77%

Nofluffjobs.com	35,08%
Europelanguagejobs.com	10,22%
Bulldogjob.pl	8,05%
Startupjobs.pl	1,81%
Hellohr.pl	1,06%

Powstaje coraz więcej jest portali specjalistycznych czy tematycznych, gdzie można znaleźć oferty pracy tylko z konkretnej branży - np. IT, sprzedaży czy marketingu. Moim zdaniem to świetny trend, bo oszczędza kandydatom "przekopywania się" przez wiele ofert z zupełnie innych branż tak, aby dotrzeć do tych, które mogą im dotyczyć.

Dodatkowo, jeśli na danym portalu istnieją tylko ogłoszenia z wybranej branży, można łatwiej zarządzać filtrami i informacjami o poszczególnych stanowiskach.

Rekrutacja w branży IT rządzi się swoimi prawami (wiele ofert B2B, większa skala oferowanych benefitów, bardzo duże i stale rosnące zapotrzebowanie na specjalistów), stąd też - jak przypuszczam - w zestawieniu górują właśnie portale związane z tą branżą. Wierzę jednak, że tego typu portale powstaną także dla innych kategorii stanowisk.

Oczywiście zdaję sobie sprawę z tego, że sama liczba zgłoszeń nie zawsze przekłada się ostatecznie zatrudnionych kandydatów oraz że to samo źródło może dawać zupełnie różne wyniki w zależności od branży. Dlatego wybrałam kilka topowych branż, dla których w pierwszej połowie 2019 roku zaobserwowaliśmy najwięcej aplikacji i policzyłam efektywność każdego ze źródeł. W tabelach poniżej prezentuję wyniki dla poszczególnych kategorii. Efektywność w tym przypadku to stosunek liczby zatrudnionych kandydatów z danego źródła do liczby aplikacji z niego. Przykładowo: 10% oznacza, że na 10 aplikacji z danego źródła średnio 1 kandydat zostanie ostatecznie zatrudniony. To najlepszy sposób aby policzyć jakość tego źródła:

PRACOWNICY PRODUKCYJNI

kandydat stawił się osobiście	46,81%
Viber	41,49%
sms	38,19%
własna baza kandydatów kandydatów	23,78%
targi pracy	23,02%
strona Kariera	8,77%
lento.pl	7,87%
olx.pl	7,41%
facebook.com	4,99%
jooble.org	3,90%

próba - 90 tysięcy aplikacji

Zaskoczeni? Ja też! Okazuje się, że kandydaci w branży produkcyjnej są zdecydowanie "offline-owi" i wolą porozmawiać w biurze czy na targach. Zaskakująca jest także doskonała efektywność komunikatora Viber, stworzonego za naszą wschodnią granicą.

PRACOWNICY MAGAZYNOWI

kandydat stawił się osobiście	41,28%
polecenia	40,00%
call center	34,40%
viber	28,89%
własna baza kandydatów	25,45%
targi pracy	25,00%
facebook.com	16,91%

lento.pl	4,85%
olx.pl	4,68%
jooble.org	4,56%

próba 30 tysięcy aplikacji

Tutaj sytuacja jest podobna, przy czym pojawiło się nowe źródło: rekomendacje (polecenia), zarówno przez aktualnych pracowników, jak i przez osoby spoza firmy. Uważam, że udział tego źródła w najbliższym czasie będzie rosnąć, tym bardziej, że co i rusz pojawiają się platformy pozwalające na rekomendowanie pracowników i otrzymywanie bonusów, gdy ci zostaną zatrudnieni. Tak polecony pracownik ma poczucie, że za jego kandydaturę ktoś poręczył, tym samym jest mniej skłonny nie pojawić się na rozmowie rekrutacyjnej. Dodatkowo, polecający pracownik zna atmosferę pracy i wymagania dotyczące umiejętności nowego członka zespołu. Dlatego zwykle rekomendacje dają świetny efekt, czyli dobrze dopasowanych do projektu kandydatów.

ADMINISTRACJA BIUROWA

strona Kariera	95,24%
kandydat stawiał się osobiście	75,00%
polecenia	64,00%
targi pracy	60,00%
własna baza kandydatów	11,12%
facebook.com	7,22%
pracuj.pl	2,51%
linkedin.com	2,42%
jooble.org	1,63%

olx.pl	1,58%
--------	-------

próba 20 tysięcy aplikacji

To zestawienie potwierdza moje przekonanie, że nie ma lepszego źródła kandydatów, niż zakładka Kariera na własnej stronie internetowej. Nie dość, że jest darmowe, to jeszcze przynosi nieprzypadkowe aplikacje od osób, które chcą pracować właśnie dla nas.

FINANSE / KSIĘGOWOŚĆ

polecenia	50,00%
kandydat stawiał się osobiście	33,33%
linkedin.com	3,44%
olx.pl	1,63%
własna baza kandydatów	1,49%
facebook.com	1,19%
strona Kariera	0,83%
jooble.org	0,67%
pracuj.pl	0,28%

próba 50 tysięcy aplikacji

W tej kategorii także dominują polecenia, co nie powinno nas dziwić - praca w finansach i księgowości wiąże się z dużą odpowiedzialnością, a tym samym wymaga zaufania do zatrudnianych osób.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

polecenia	100,00%
kandydat stawił się osobiście	100,00%
linkedin.com	6,00%
facebook.com	4,92%
własna baza kandydatów	4,05%
strona Kariera	2,40%
praca.pl	1,85%
jooble.org	0,87%
olx.pl	0,86%
pracuj.pl	0,42%

próba: 10 tysięcy aplikacji

Można założyć, że w przypadku owych 100% trafił się kandydat, który osobiście pojawił się w biurze i akurat został zatrudniony. Niektórzy potraktowaliby to jako błąd statystyczny, ja jednak uważam, że powinniśmy pochylić się nad tym przypadkiem. Może to dowód na to, że w świecie chatbotów, algorytmów i rodzącej się sztucznej inteligencji warto postawić na osobisty kontakt? Pokazać się z najlepszej strony i zostać zapamiętanym? Nasze CV nie zawiera tego, co na niektórych stanowiskach jest kluczowe: to, jacy jesteśmy, jaki mamy charakter i kompetencje miękkie.

PRZEMYSŁ/MANUFACTURING

polecenia	41,28%
Kandydat stawił się osobiście	40,00%
lento	34,40%

własna baza kandydatów	19,31%
facebook.com	6,56%
olx.pl	5,95%
linkedin.com	2,33%
targi pracy	2,33%
strona Kariera	2,13%
jooble.org	1,33%

próba 15 tysięcy aplikacji

We wszystkich powyższych przypadkach wysokie miejsce pod względem efektywności zajmuje własna baza kandydatów, czyli kandydaci, z którymi kontaktowaliśmy się już w ramach innej rekrutacji lub którzy aplikowali do naszej bazy spontanicznie. Tych z Was, którzy jeszcze własnej bazy talentów nie stworzyli, gorąco do tego zachęcam - powyższe liczby świadczą o tym, że to dobra inwestycja!

<i>Źródło kandydata w bazie</i>	<i>Formularz aplikacyjny</i>	<i>Goldenline</i>	<i>LinkedIn</i>	<i>E-mail</i>	<i>Dodany ręcznie</i>
<i>% udziału w całości</i>	84,67%	0,55%	7,96%	4%	2,82%

Czy na tej podstawie ocenić można zaangażowanie użytkowników w pozyskiwanie nowych kandydatów? I tak, i nie. Na podstawie powyższych danych łatwo można obliczyć, że tylko 15,33% kandydatów zostało pozyskanych i dodanych do bazy ręcznie, trzeba jednak pamiętać, że w dobie regulacji RODO rekruterzy, nawet pomimo prowadzonej już korespondencji z kandydatami, proszą ich o aplikowanie za pośrednictwem formularza, m.in. po to, by uzyskać zgody na przetwarzanie danych niezbędne w procesie rekrutacyjnym.

Dlatego trzeba liczyć się z tym, że spośród 84,67% kandydatów aplikujących przez formularze, część z nich również została pozyskana dzięki proaktywnej postawie rekrutera.

Dane na podstawie próbki 75 tysięcy kandydatów aplikujących między 1 stycznia a 15 czerwca 2019 roku.

Aktywności użytkowników

Dane na podstawie 2000 użytkowników w dniach 1 stycznia - 15 czerwca 2019:

UŻYTKOWNIK	
+ dodaje ręcznie do bazy 4 kandydatów tygodniowo	+ dodaje ręcznie do bazy 3 nowe CV tygodniowo
+ wykonuje 15 aktywności na kandydatach (e-mail, telefon, notatka)	+ tworzy 1 nową rekrutację co 3 tygodnie

Liczba 4 może nie wydawać się imponująca, ale warto pamiętać, że to liczba kandydatów dodanych ręcznie, czyli realnie pozyskanych przez rekrutera, a nie tych, którzy aplikują przez formularze.

Dane wskazują też na to, że nie każdy dodawany do bazy kandydat posiada CV lub je dostarczył. Potwierdza to teorię, że coraz częściej za CV służyć może starannie wypełniony profil potencjalnego kandydata na portalu internetowym typu LinkedIn.

Pamiętaj też, że nie wszystkie aktywności są odnotowywane w systemie, bowiem część użytkowników to także researcherzy, którzy dodają kandydatów do bazy, ale niekoniecznie wykonują jakieś aktywności z nimi związane.

<i>Etap procesu rekrutacyjnego</i>	<i>Średni czas trwania etapu (w dniach)</i>
Nowy	7,56
Rozmowa telefoniczna	5,71
Spotkanie rekrutacyjne	8,31
Weryfikacja u Klienta	8,70
Spotkanie z Klientem	12,10
Oferta	8,13

Najdłuższym etapem okazuje się być ten, w którym po spotkaniu z klientem czekamy na jego decyzję dotyczącą przedstawionego kandydata. Oczywiście to sygnał dla wszystkich, którzy rekrutują dla zewnętrznych podmiotów, że warto wypracować z klientem takie zasady, które pozwolą skrócić ten czas do niezbędnego minimum. Pierwszym krokiem powinno być usprawnienie przepływu informacji lub wspólną pracę na jednym systemie rekrutacyjnym, gdzie przekazanie decyzji nie będzie wymagało dodatkowych aktywności, np. wysłania e-maila do rekrutera.

Niepokojący jest też długi czas oczekiwania kandydatów na pierwszym etapie, który wynosi średnio ponad tydzień - tyle czasu (średnio) kandydat czeka, zanim dostanie się do kolejnego etapu bądź zostanie odrzucony z procesu. Pierwsza preselekcja aplikacji powinna odbywać się na bieżąco, tak samo jak aktualizacja statusów kandydatów w procesie.

Dane zostały obliczone na podstawie próbki 500 tysięcy kandydatów aplikujących między 1 stycznia a 15 czerwca 2019 roku, biorących udział w procesach prowadzonych przez firmy rekrutujące dla podmiotów trzecich: agencje rekrutacyjne, headhunterów i firmy outsourcingowe.

Na podstawie 400 tysięcy procesów rekrutacyjnych przeprowadzonych w Traffit (do obliczeń użyliśmy danych wszystkich zamkniętych procesów) w tym przedziale czasowym policzyliśmy dodatkowo średni czas trwania procesu rekrutacyjnego. Dane wyglądają następująco:

CZAS TRWANIA PROCESÓW REKRUTACYJNYCH	
ŚREDNIA	MEDIANA
36 DNI	77 DNI

Mediana jest dużo wyższa od średniej, co oznacza, że większość procesów trwa dużo więcej niż średnia, czyli często nawet 2 miesiące. To zdecydowanie za długo, biorąc pod uwagę to, że mamy do czynienia z rynkiem pracownika, a przedsiębiorstwa stale potrzebują zwiększać zatrudnienie - dlatego warto dążyć wszelkimi metodami do ich skrócenia.

Podsumowanie

Rola rekrutera łączy ze sobą tak naprawdę wiele ról:

- marketingowca - bo w kontakcie z kandydatami podpisuje się marką firmy, którą reprezentuje i wpływa na jej postrzeganie;
- sprzedawcy - bo musi "sprzedać" firmę kandydatowi, aby ten chciał w niej pracować;
- psychologa - szczególnie, gdy jest odpowiedzialny za miękkie HR;
- analityka - aby umieć w formie liczbowej przedstawić efekty swojej codziennej pracy.

Jak więc widać, nie jest mu łatwo znaleźć czas, aby dokładnie śledzić przebieg każdego projektu rekrutacyjnego.

Wszystkie wyżej wymienione przykłady obliczeń wymagają podstawowej umiejętności obsługi Excela lub dobrego ATS-a, który będzie to obliczał automatycznie.

PS. Statystyki dzięki uprzejmości i pomocy Damiana z Traffita. Damian Kamela - dziękuję!



O AUTORZE



Anna Sykut - od ponad 2 lat związana z system rekrutacyjnym Traffit. Dzięki codziennej pracy z head hunterami, sourcerami, rekruterami z agencji oraz wewnętrznych działów HR wie, jakie są ich największe bóleczki i problemy – a ich rozwiązywanie stawia sobie za cel. Baczna obserwatorka międzynarodowego rynku pracy i nowych trendów w branży HR. Wcześniej związana z e-commerce, SEO i SEM-em, dlatego uwielbia liczby i wierzy w ich niesamowitą wartość w budowaniu i rozwijaniu biznesu. Prywatnie fanka lat dziewięćdziesiątych.

DOBRY PRACODAWCA POTRZEBNY OD ZARAZ!



Urszula Zająć-Pałdyna

Employer branding, wizerunek pracodawcy, marka pracodawcy, pracodawca z wyboru. Określenia, które wielu pracodawców zna, dbając - często z całkiem niezłym skutkiem - o związane z nimi obszary. Są i tacy, którzy na te określenia reagują gęsią skórką.



Niewątpliwie temat marki pracodawcy na dobre zagościł zarówno w nauce, jak i biznesie. Minęło wiele lat od kiedy pierwszy raz użyto pojęcia employer brand (Ambler, Barrow, 1996)⁴. Przez ten czas powstało mnóstwo definicji, na markę pracodawcy spoglądano z różnych perspektyw, a pracodawcy w bardzo różny sposób do niej podchodzili. Obszar employer branding jest tak samo obszerny, jak wielość podejść do niego wypracowanych przez rodzimy rynek pracy.

Są bowiem tacy pracodawcy, dla których działania związane z budową marki pracodawcy są wyłącznie lekarstwem na czasowe problemy z rekrutacją czy fluktuacją kadr. Są tacy, dla których działania wizerunkowe to kwestia reklamy w mediach społecznościowych czy telewizji. Są wreszcie i tacy, którzy tematowi nie podejmują w ogóle, bo skupiają się na marce swojego produktu czy usługi. Zatem jak to jest: czy warto poświęcać czas i energię - nie tylko działu HR - na działania wizerunkowe?

Warto grać w Employer Branding

Wyniki badań, których dostarcza nauka i biznes są miążdzące dla tych, którzy nie interesują się wizerunkiem firmy jako pracodawcy albo interesują się tym obszarem wybiórczo.

Dla prawie 60% polskich kandydatów wizerunek pracodawcy jest kluczowy lub ważny przy podejmowaniu decyzji o podjęciu pracy (Badanie kandydatów, InterviewMe.pl, 2019)⁵

Kandydaci są obecnie zdecydowanie bardziej świadomi niż 10, czy nawet 5 lat temu – chcą pracować u dobrych pracodawców i zwracają uwagę na wizerunek firmy jako pracodawcy przy wyborze oferty pracy. Ba! Zwracają uwagę nawet na to, w jaki sposób zostali przyjęci podczas rozmowy o pracę, jaka panowała atmosfera i czy rekruter zadbał o ich dobre samopoczucie. Ktoś złośliwy pomyśli: w głowach się poprzewracało, mamy zwracać uwagę na to, jak kandydat czuje się podczas spotkania z nami? A i owszem – sami chcemy być właściwie obsłużeni podczas zakupu produktów czy usług, dlaczego więc ktoś miałby nie zadbać o candidate experience?

Dziś jesteśmy kandydatami, jutro możemy być klientami, a jeszcze kiedy indziej możemy stać się partnerem biznesowym tej czy innej marki. Niesamowity przepływ informacji i wielość relacji, które łączą nas z poszczególnymi markami powoduje, że firmy wygrywają tylko wtedy, gdy umiejętnie łączą dbałość o swoją markę produktową z dbałością o markę pracodawcy. Badania pokazują mierzalne efekty działań związanych z marką pracodawcy, jak na przykład wzrost liczby poleceń pracowniczych (Uen, Ahlstrom, Chen, Liu, 2015)⁶. Z drugiej strony, negatywne wrażenia kandydatów oraz pracowników ze spotkania z daną marką pracodawcy niosą za sobą szereg konsekwencji, których jako pracodawcy wolelibyśmy uniknąć.

1/3 kandydatów, którzy odnoszą negatywne wrażenia z procesu rekrutacji nie zaaplikuje ponownie do danej pracodawcy, 28% podzieli się swoją negatywną opinią z rodziną lub znajomymi z branży, a 22% kandydatów będzie odradzało innym aplikowanie do danej firmy (4. edycja raportu „Candidate Experience”, eRecruiter).⁷



Chcąc konkurować z innymi przedsiębiorstwami o utalentowane kadry, nie możemy pozwolić sobie na zaniedbywanie marki swojej firmy jako pracodawcy. Od czego więc zacząć działania związane z budową marki? Jak zadbać o wizerunek atrakcyjnego pracodawcy na rynku?

Nie od razu Rzym zbudowano

Widzisz kampanie pracodawców i reklamy wizerunkowe, za którymi stoi sztab specjalistów? Kompletnie się tym nie przejmuj! Za marką pracodawcy wcale nie muszą stać setki tysięcy złotych i zatrudnieni aktorzy. Dobra marka pracodawcy to taka, która jest autentyczna. A zatem zastanów się wspólnie ze swoim szefem, prezesem, ludźmi, z którymi pracujesz, co jest wyróżnikiem Waszej firmy. Co Was do niej przyciągnęło? Co powoduje, że nadal chcecie tu pracować? Zapytaj kandydatów, co skłoniło ich do zaaplikowania? To właśnie z tymi wyróżnikami Twojej marki będziesz pracować.

Słowo klucz – interesariusze!

Każde działanie, którego celem jest budowanie marki pracodawcy, powinno opierać się na potrzebach naszych interesariuszy, a więc podmiotów – osób, organizacji, instytucji - które mogą wpływać na nasze przedsiębiorstwo lub pozostawać pod wpływem jego działalności. Interesariuszami działań związanych z budową marki pracodawcy są potencjalni oraz byli pracownicy. Co warto zauważyć, nasi potencjalni pracownicy często kryją się wśród klientów, dostawców, partnerów biznesowych. Dlatego tak ważne jest, aby marka naszych produktów i usług była powiązana z marką pracodawcy. Pamiętaj również o tym, że warto zadbać nie tylko o tych, którzy u nas pracują i pomagają nam realizować nasze cele biznesowe, ale także o tych, którzy z jakiegoś powodu zostali byłymi pracownikami. To oni wracają na rynek pracy i wystawiają nam opinię jako pracodawcy. To ich wrażenia znajdą się na forach dyskusyjnych. Pamiętaj o tym szcze-

gólnie wtedy, gdy rozstajesz się z pracownikiem i zastanów się, jak możesz wesprzeć osobę, która wkrótce wróci na rynek pracy i będzie opowiadała o swoim ostatnim pracodawcy.

Komunikacja

Gdy już wiesz, kim są interesariusze Twojej marki pracodawcy, umiejętnie dobierzesz kanały komunikacji z nimi. Nieprawdą jest, że obecnie pracodawca powinien obowiązkowo być obecny w serwisach typu Facebook czy Instagram. Kanały komunikacji dobieramy pod kątem interesariuszy naszej marki. Jeśli okazuje się, że nasi kandydaci są w serwisie LinkedIn, to tam powinniśmy kierować swoje komunikaty. Jeśli nasi pracownicy preferują komunikację za pośrednictwem komunikatora internetowego, zamiast modnych w ostatnich latach systemów intranetowych, to właśnie komunikator powinien być naszym wyborem. Każdorazowo dobieramy kanały komunikacji do potrzeb odbiorców naszej marki.

Jeden za wszystkich, wszyscy za jednego

Narzędzia komunikacji to jedno, a sposób przekazywania komunikatów to drugie.

Marki pracodawcy nie jest w stanie zbudować dział HR. Nie zbuduje jej też dział marketingu, PR-u czy sam zarząd. Markę pracodawcy budują wszyscy, którzy są, będą lub byli pracownikami. Wszystkie osoby, które pracują w firmie powinny znać jej wyróżniki, wartości oraz zasady postępowania.

Niezależnie od tego, kto z załogi uczestniczy w procesie rekrutacji, klimat rozmów powinien odzwierciedlać wartości firmy. Niezależnie od tego, który z menedżerów przekazuje informację zwrotną, powinien się kierować tymi samymi zasadami, co inni kierownicy. Niezależnie od tego, kto przeprowadza rozmowy rozstaniowe z pracownikami, sposób ich prowadzenia powinien być jednakowy. Tylko wszyscy razem są w stanie zbudować wiarygodny, autentyczny i klarowny wizerunek firmy w oczach odbiorców.

Marka pracodawcy a cele biznesowe

Zastanawiasz się w jaki sposób przekonać innych do budowania marki pracodawcy? Pokaż im przełożenie działań związanych

z marką pracodawcy na biznes! Badania pokazują współzależność pomiędzy obrazem employer brandu, a relacjami z klientami spoza organizacji, co potwierdza opinię, że usatysfakcjonowany pracownik przenosi swoje zadowolenie na kontakty z osobami z zewnątrz (Wojtaszczyk, 2012)⁸. Atrakcyjna marka pracodawcy to większe zainteresowanie ze strony kandydatów, większa lojalność pracowników oraz lepszy wizerunek firmy wśród byłych pracowników. Pojawiają się także badania

potwierdzające wpływ marki pracodawcy poprawę wyników finansowych firmy oraz wzrost motywacji pracowników (Urbancova, Hudakova, 2017)⁹.

Mam nadzieję, że przekonałam Cię, że markę pracodawcy warto budować, niezależnie od tego, w jakim miejscu się obecnie znajdujesz. Każdy pracodawca ma jakąś markę, ale tylko poprzez świadome działania będziesz w stanie zbudować markę, która jest uznawana i ceniona na rynku pracy.

Przypisy:

4. Ambler T., Barrow S., *The employer brand*, *The Journal of Brand Management*, vol. 4, nr 3, London 1996.
5. *Badanie kandydatów 2019, Raport InterviewMe.pl*, Warszawa 2019.
6. Uen J.F., Ahlstrom D., Chen S., Liu J., *Employer brand management, organizational prestige and employees' word-of-mouth referrals in Taiwan*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, nr 53, 2015.
7. 4 edycja raportu „Candidate Experience”, eRecruitment Solutions sp. z o.o., Warszawa 2017.
8. Wojtaszczyk K., *Employer branding, czyli zarządzania marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Łódź 2012.
9. Urbancova H., Hudakova M., *Benefits of Employer Brand and the Supporting Trends*, *Economics&Sociology*, vol. 10. no. 4, 2017.

O AUTORZE



Urszula Zając-Pałdyna - z wykształcenia prawnik, certyfikowany trener oraz absolwentka studiów ZZL, obecnie kontynuuje edukację w ramach studiów doktoranckich. Od kilkunastu lat zawodowo związana z branżą HR. Pracowała w agencjach pracy tymczasowej i doradztwa personalnego oraz w wewnętrznych działach HR. Właścicielka agencji doradztwa personalnego let's HR. Trener, prelegent oraz wykładowca akademicki. Prowadzi panele z pracodawcami oraz webinary. Wielokrotnie zapraszana do programów telewizyjnych i radiowych. Autorka bloga www.hrnaobcasach.pl

JAK ZADBAĆ O DOBRE DOŚWIADCZENIA KANDYDATÓW, PRACOWNIKÓW I OSÓB PORUSZAJĄCYCH SIĘ PO RYNKU PRACY?



Marcin Sieńczyk

W dobie przemian technologicznych, w jakiej przyszło funkcjonować współczesnym przedsiębiorstwom, niebagatelną rolę odgrywa świadome budowanie wizerunku firmy. Składają się na niego m.in. dobre doświadczenia kandydatów, pracowników i osób poruszających się po rynku pracy. Jak o nie zadbać? Czy istnieją nowoczesne rozwiązania technologiczne, które ułatwiają to zadanie? Oczywiście!

Technologia w służbie Employer Brandingu

W budowaniu atrakcyjnego wizerunku przedsiębiorcy niebagatelne znaczenie ma zarówno candidate experience, jak i employee experience. W pierwszym przypadku mowa o wszelkich doświadczeniach i wrażeniach, które z procesu rekrutacji wynosi kandydat na dane stanowisko. Employee experience zaś stanowi próbę spojrzenia na firmę z perspektywy zatrudnionego personelu. Jest sumą wszystkich oświadczeń pracownika.

Obejmuje więc różne etapy współpracy – począwszy od rekrutacji, poprzez rozwój w firmie, na ewentualnym odejściu kończąc.

Candidate experience i employee experience są o tyle istotne, że wpływają na postrzeganie przedsiębiorcy nie tylko jako potencjalnego pracodawcy, ale również dostawcy towarów lub usług. W dobie Internetu, opinie kandydatów i pracowników o firmie rozprzestrzeniają się w ekspresowym tempie. Te negatywne nie tylko mogą utrudnić pozyskiwanie nowego personelu,



ale i przynoszą straty finansowe. Nieprzychylnie głosy sprawiają bowiem, że mniej osób decyduje się na skorzystanie z oferty firmy. Pozytywne opinie zaś służą budowaniu trwałych relacji z klientami, kontrahentami i otoczeniem, zachęcając do zakupu towarów i usług. Stanowią tym samym jedną z najbardziej pożądaných, a tym samym najtańszych form promocji. Samodzielnie się bowiem rozprzestrzeniają.

Nie ma wątpliwości, że dbanie o dobre doświadczenia kandydatów, pracowników i wszystkich poruszających się po rynku pracy jest niezwykle ważne. Chcemy bowiem, by stali się oni ambasadorami przedsiębiorstwa. Ustawicznie więc poszukujemy nowoczesnych rozwiązań technologicznych, które pozwolą na zautomatyzowanie części procesów toczących się w ramach branży HR, co zwiększy komfort

współpracy pomiędzy ich uczestnikami, a jednocześnie wesprze ich w tym, co pomimo toczących się zmian technologicznych wciąż pozostaje najważniejsze, czyli w pracy z ludźmi.

Na każdym kroku staramy się więc wdrażać systemy, które nie tylko usprawniają procesy rekrutacyjne, ale także zapewniają profesjonalną opiekę nad pracownikiem. Tak właśnie powstała

aplikacja mobilna myRandstad, która pozwala pracownikom planować swój grafik pracy przy wykorzystaniu smartfona

a przy tym doskonale wpisuje się w mobilną rewolucję, z jaką mamy do czynienia obecnie.

MOBILNA REWOLUCJA NA RYNKU PRACY

Aplikacje mobilne szturmem wdarły się do naszej codzienności. Wiele osób wręcz nie wyobraża sobie funkcjonowania bez nich. Za pomocą zaledwie kilku kliknięć użytkownicy smartfonów zamawiają jedzenie, robią zakupy czy też płacą rachunki. Dlaczego więc nie mogliby lepiej zarządzać swoim czasem pracy? Tym bardziej, że cyfrowa rewolucja na rynku pracy jest faktem, toczy się na naszych oczach i przy naszym udziale, a słuszność kierunku rozwoju, jakim jest projektowanie i wdrażanie rozwiązań dla użytkowników (kandydatów i pracowników tymczasowych) na smartfona, potwierdzają dane. W I kwartale 2019 roku aż 56,51% ruchu generowanego na stronie internetowej Randstad.pl pochodziło z telefonów komórkowych i tabletów. Co więcej,

w stosunku do 2018 roku o 27% wzrosła liczba użytkowników mobilnych na stronie Randstad.pl, a liczba sesji przez nich generowanych zwiększyła się o 37%.

ruchu internetowego stanowią urządzenia mobilne. Na tym tle Polska prezentuje się jeszcze lepiej – z sieci za pomocą telefonów komórkowych i tabletów korzysta ponad 60% polskich internautów. To, co jeszcze wczoraj zdawało się być raczkującym trendem i melodią przyszłości, dzisiaj kształtuje naszą teraźniejszość, zmieniając nie tylko to, jakimi jesteśmy konsumentami, ale i pracownikami, czy też pracodawcami. Mobilna rewolucja zdaje się więc docierać do wszystkich sfer życia, nie wyłączając rynku pracy.

MyRandstad – jakie korzyści płyną z używania aplikacji?

Rynek pracy od zawsze absorbował nowinki technologiczne usprawniające jego funkcjonowanie. Już w 1994 roku powstał pierwszy serwis z ofertami pracy, a 4-5 lat później zaczęły pojawiać się systemy do zarządzania CV (ATS – applicant tracking systems), bez których współcześnie trudno wyobrazić sobie środowisko pracy rekrutera. Codziennością są wszelkiego rodzaju platformy szkoleniowe, a coraz częściej spotyka się chatboty, które przejmują pierwszy kontakt z kandydatem na stanowisko lub pracownikiem tymczasowym.

I chociaż w branży HR nie wszystko można zautomatyzować, gdyż roli człowieka nie da się w niej podważyć, warto wykorzystać szanse, jakie daje rosnąca liczba osób korzystających z urządzeń mobilnych i zwiększone zainteresowanie aplikacjami mobilnymi.

Wychodząc naprzeciw zmieniającym się wraz z usprawnieniami technologicznymi oczekiwaniom personelu, stworzyliśmy aplikację myRandstad. Ma ona na początku jedno zadanie – usprawnić zarządzanie czasem pracy pracowników tymczasowych, co w dobie współczesnych przemian jest na wagę złota. Nie tylko sprawia, że personel pracuje efektywniej, co przekłada się na sukces organizacji, ale również buduje w pracownikach przekonanie, że ich czas jest dla pracodawcy ważny. To zaś pozytywnie przekłada się na employee experience, wzmacniając zaangażowanie personelu i pozwalając zatrzymać w firmie najbardziej wartościowych i utalentowanych pracowników.



Aplikacja myRandstad to rozwiązanie skierowane do wszystkich osób zaangażowanych w usługę pracy tymczasowej i outsourcingu pracowniczego. Pozytywne skutki płynące z jej korzystania zauważą nie tylko pracodawcy czy też konsultanci, ale i sami pracownicy. Dlaczego? Aplikacja została zaprojektowana w taki sposób, by sprostać oczekiwaniom każdej ze strony. Jakie są jej największe atuty?

1. Dostępność 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu
2. Brak ograniczeń wynikających ze sztywnych godzin pracy konsultanta Randstad
3. Szybki kontakt pracownika tymczasowego z opiekunem
4. Funkcja selfservice – dzięki niej pracownik tymczasowy sam określa swoją dyspozycyjność o dowolnej porze, co pozwala skutecznie planować, rejestrować i zarządzać czasem pracy personelu



Koniec z tabelkami w Excelu! Choć zdawały one egzamin, ich wypełnianie było procesem czasochłonnym i wymagało dużego zaangażowania każdej ze stron, zwłaszcza jeśli grafik trzeba było planować w krótkich, np. cotygodniowych, odstępach czasu, a kontakt z konsultantem był ograniczony w związku ze sztywnymi godzinami jego pracy.

Dzięki aplikacji myRandstad, nasz opiekun jest w stanie zapewnić przedsiębiorcy odpowiedni dopływ pracowników tymczasowych, przydzielając im dogodnie zmiany. Zna bowiem zarówno zapotrzebowanie pracodawcy, jak i dyspozycyjność pracowników. Jeżeli zaś jakieś godziny nie zostaną obsadzone, pracownik może je przypisać sobie we własnym zakresie. Aplikacja mobilna myRandstad jest już dostępna w Google Play oraz Apple Store, jednak aktualnie korzystają z niej przedsiębiorcy oraz pracownicy tymczasowi, biorący udział w programie pilotażowym. Pozostali

użytkownicy mogą korzystać z niej w trybie gościa - zostają do niego przekierowani po kliknięciu komendy nie mam konta. Na bieżąco zbieramy ich uwagi oraz sugestie w ramach wybranych i udostępnionych funkcjonalności.

Kompetencje cyfrowe i ich znaczenie dla pracowników

Przed wdrożeniem w Polsce aplikacja myRandstad była dostępna w innych krajach, w których działamy. Z rozwiązań z zakresu WFS (Workforce Scheduling) korzysta ponad 2000 naszych Klientów z 14 krajów, z czego już prawie 75% pracowników planuje swoje zmiany właśnie z wykorzystaniem aplikacji myRandstad. Obrazuje to, jak dużym zainteresowaniem na rynku pracy cieszą się nowoczesne rozwiązania. Polacy nie odstają w tym względzie od innych nacji. Z badania Randstad Workmonitor wynika bowiem, że aż 58% polskich pracowników dostrzega

wpływ nowych technologii na listę najważniejszych kompetencji – zarówno tych już cenionych przez pracodawców, jak i tych, które zdobędą ich uznanie dopiero w przyszłości. Co więcej, 88% Polaków jest zdania, że aby nie wypaść z rynku pracy, należy podnosić umiejętności kluczowe w cyfrowej rzeczywistości. Obejmują one nie tylko digitalizację i automatyzację, ale i machine learning (ML) czy też sztuczną inteligencję (AI). Ta otwartość pracowników na cyfrowe kompetencje nie może zostać zaprzeczona. Na pracodawcach spoczywa zatem ogromna odpowiedzialność. To oni powinni przejąć wykazywaną przez pracowników inicjatywę. Przedsiębiorstwa bowiem dysponują najczęściej większymi niż jednostka zasobami, które mogą posłużyć wsparciu cyfrowego rozwoju.

Taka strategia daje firmie wymierne rezultaty. Jej pracownicy, przekonani o słuszności koncepcji ciągłego uczenia się, szybciej dostosowują się do zmian narynku pracy, co daje szansę przedsiębiorstwu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Sprzyja również employee experience. Personel, o którego rozwój dba pracodawca, czuje się bardziej doceniony. Nie tylko lepiej wywiązuje się ze swych obowiązków, ale również pozytywnie wypowiada się na temat firmy, stając się jej ambasadorem na zewnątrz. Warto więc dbać o cyfrowe kompetencje personelu i proponować pracownikom nowoczesne rozwiązania, takie jak myRandstad. rynku pracy, co daje szansę przedsiębiorstwu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

O AUTORZE



Marcin Sieńczyk - Management Board Member w Randstad Polska. Absolwent Executive MBA Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej oraz Szkoły Głównej Handlowej. Od kilkunastu lat związany z branżą rekrutacji oraz nowych technologii w HR. Obecnie odpowiada w Randstad za obszar ICT oraz nowych technologii, innowacji oraz działania marketingowe (digital i offline) we wszystkich liniach biznesowych Randstad w Polsce, wspierając również te same obszary i zespoły w krajach Europy Wschodniej.

BOSS BRANDING, CZYLI DLACZEGO WARTO BUDOWAĆ MARKĘ SZEFA?



Olga Słobodzian

Kim jesteś, szefie? Takie pytanie mogą zadawać sobie kandydaci aplikujący do pracy w Twojej firmie. Pytanie z pozoru proste i oczywiste, ale czy na pewno? W większości przypadków odpowiedzią kandydatów będzie: „nie mam pojęcia”. A teraz wyobraź sobie, że ci sami kandydaci chcą pracować z Tobą, zanim jeszcze poznają Cię osobiście. W dobie problemów z dużą rotacją pracowników i trudnościami z rekrutacją - brzmi jak bajka. To może stać się rzeczywistością, jednak potrzebujesz do tego marki - swojej marki szefa.



Kilka lat temu na polskie salony biznesowe wdarł się personal branding i pozostaje na nich do dziś. Marka osobista zaczęła być odmieniana przez wszystkie przypadki, a jej budowanie stało się obowiązkowym elementem biznesowego funkcjonowania. Wciąż jednak nie mówi się o niezwykle ważnej odmianie personal brandingu, jakim jest boss branding. Marka szefa, bo o tym mowa, jest uzupełnieniem marki całej

firmy i poszczególnych jej pracowników. To potwierdzenie własnym nazwiskiem jakości, jaką oferuje Twoja firma. Personal i boss branding mają ze sobą wiele wspólnego, jednak zdecydowanie nie możemy postawić między nimi znaku równości. Różnice widoczne są przede wszystkim w celach, dla których budujemy markę osobistą lub markę szefa.

Czym NIE jest budowanie marki?

Na tematy dotyczące budowania marki toczy się obecnie wiele dyskusji. Jesteśmy bombardowani poradami, jak korzystać z różnych portali, jak dbać o swój wizerunek, a nawet jak się ubierać. Żyjemy w technologicznym świecie, nic więc dziwnego, że działania te głównie prowadzone są w Internecie. W budowaniu marki osobistej nie chodzi jednak tylko o to, żeby znać algorytmy i publikować posty w określonych porach. To nie jest walka o zasięgi i o lajki. Nie chodzi też o udzielanie wywiadów i wrzucanie zdjęć z eventów. I w końcu - nie chodzi o sławę, chwałę i splendor. Rozpoznawalność powinna być jedynie efektem ubocznym naszej silnej marki, a nie celem samym w sobie. Dokładnie tak samo jest z marką szefa.

Nie wystarczy, że ludzie będą wiedzieli, że jesteś prezesem swojej firmy. Ważne jest, żeby wiedzieli jakim jesteś przełożonym, w jaki sposób zarządzasz i jakimi wartościami się kierujesz.

Kompetencje i autentyczność - fundamenty marki osobistej

Jeff Bezos, CEO Amazona, powiedział kiedyś, że „marka osobista to wszystko to, co ludzie o tobie powiedzą, kiedy wyjdiesz z pokoju”. W pełni zgadzam się z tym stwierdzeniem, jednak myślę, że warto uzupełnić je o pytanie: dlaczego ktoś w ogóle chciałby o Tobie mówić? W show-biznesie podobno panuje zasada: „nie ważne jak, ważne, żeby mówili”. W procesie budowania silnej i profesjonalnej marki taka strategia nie doprowadzi nas do celu. Personal brand to cechy, wartości i kompetencje, które posiadamy. A boss brand to dodatkowo pewnego rodzaju gwarancja naszej jakości, która oparta jest na zaufaniu i wiarygodności. Co więcej, gwarancja ta musi wynikać z naszych osiągnięć, wiedzy i uczciwości, a nie zrobionego przez nas dobrego wrażenia. I to jest klucz - nie musimy wyskakiwać ludziom z łódówki, żeby mieć silną markę. We wrześniu 2018 roku odbył się plebiscyt BrandMe CEO, w którym Forbes wyróżnił marki osobiste prezesów polskich firm¹⁰. Wśród 12 laureatów, była m.in. Irena Eris, która nie posiada żadnych prywatnych kont na portalach

społecznościowych, ani nawet (uwaga!) nie posiada telefonu komórkowego! Co więc spowodowało, że znalazła się w gronie osób z najsilniejszymi markami osobistymi w Polsce? Odpowiedź brzmi: autentyczność. To właśnie ten czynnik kapituła postawiła na pierwszym miejscu kluczowych kryteriów. W dalszej kolejności znalazły się: spójność wizji i stylu zarządzania prezesa, wartości, jakimi kierują się zarządzając w życiu i w pracy, ich komunikacja zewnętrzna oraz wewnętrzna, siła wpływu reputacji i działań prezesa na wzrost zaufania oraz wartości firmy. Na końcu oceniana była strategia zarządzania, a dokładniej w jaki sposób przekłada się ona na wyniki finansowe firmy i postrzeganie samych prezesów. Po przeanalizowaniu powyższych kryteriów, łatwo zauważyć, że nie ma wśród nich niczego, co związane jest z robieniem dobrego wrażenia. Czy to oznacza, że ten aspekt w ogóle nie jest ważny w procesie personal/boss branding?



Pierwsze wrażenie i pułapki myślenia

Robienie dobrego wrażenia podczas budowania marki nie ma sensu wtedy, kiedy idzie za nim jedynie chęć sławy, nieoparta żadnymi osiągnięciami i wartościami.

Jeśli jednak mamy podstawy w postaci solidnych fundamentów, o których pisałam wyżej - to dbanie o wizerunek okaże się bardzo pomocnym narzędziem. Wynika to m.in. z mechanizmu, według którego pracuje nasz umysł. Daniel Kahneman, psycholog i laureat Nagrody Nobla, w swojej książce „Pułapki myślenia” opisał dwa podstawowe systemy, jakimi posługują się ludzie, podejmując decyzje. System 1. jest szybki, intuicyjny i emocjonalny, natomiast 2. - wolny, przemyślany i logiczny. Wizerunek i marka osobista są odbierane i przetwarzane tym pierwszym systemem - a więc szybko i bez większych refleksji. To nic innego, jak słynne pierwsze wrażenie, o którym tak dużo się mówi. Co istotne, ono dostarcza nam informacji, z których następnie kształtujemy nasze przekonania i poglądy, a także na podstawie których podejmujemy decyzje.

Nasz mózg nie lubi zbyt dużego wysiłku, dlatego kiedy ma styczność z jakąś sytuacją, próbuje dopasować ją do tej, którą już zna.

Wyobraźmy sobie moment, w którym poznamy nową osobę. Uśmiecha się do nas, jest miła i oceniamy jej głos jako ciepły. W tej chwili nasz mózg szuka innych osób, które miały podobne cechy i znajduje je w „szufladce” oznaczonej „mili ludzie”. Jest duże prawdopodobieństwo, że właśnie w ten sposób ocenimy nowo poznaną osobę. Przekładając to na personal/boss branding okazuje się, że to wizerunek jest odzwierciedleniem marki w myślach odbiorców. Składają się na niego skojarzenia, informacje, odczucia i emocje, które wywołuje w nas dana marka. To natomiast skutkuje tym, w jaki sposób ją zapamiętamy i czy będziemy chcieli podjąć z nią jakąkolwiek interakcję. Podsumowując, kompetencje są niewątpliwie fundamentem, ale wizerunek jest także bardzo ważnym elementem budowania marki. Profesjonalny wygląd, kultura osobista, sposób komunikacji mogą pozytywnie wpłynąć na wizerunek. Należy jednak pamiętać, że tak się stanie tylko w przypadku, kiedy będą one

autentyczne i spójne z nami.

Budowanie marki to proces - nie zaczynaj od końca

Kiedy myślimy o budowaniu marki, niezależnie czy to marka osobista, czy marka szefa, najczęściej mamy w głowie widoczność w Internecie. Tymczasem jest to jeden z ostatnich punktów w procesie, chociaż w przypadku boss branding jest punktem niezwykle ważnym. Zanim jednak do tego dojdzie, musimy odpowiedzieć sobie na szereg pytań, które pozwolą nam stworzyć całą strategię działania.

Już w 1997 roku Tom Peters, naukowiec z Uniwersytetu Stanforda, opublikował na łamach „Fast Company” artykuł zatytułowany „The Brand Called You”, co możemy przetłumaczyć jako „Marka, którą jesteś ty”. Według niego to właśnie marka osobista jest napędem kariery, a narzędzia do jej zbudowania należy pożyczyć z biznesu. Zachęca do zrozumienia znaczenia brandingu, niezależnie od branży, czy pozycji.

Żeby zacząć, należy zadać sobie pytania takie, jakie zadają sobie menadżerowie największych marek:

- Co sprawia, że mój produkt/usługa wyróżnia się na rynku?
- Co wyróżnia mnie na tle konkurencji?



- Jaka jest moja największa siła, według moich pracowników/klientów?
- Jaką korzyść daję innym?

A teraz odrzuć te rzeczy, które nie zależą od Ciebie, tylko od Twoich pracowników. Nie myśl o swoim stanowisku pracy i o tym co w niej robisz. I zadaj sobie kolejne pytania:

- Co robię, co dodaję od siebie, jaką wartość przekazuję, która się wyróżnia?
- Co robię, z czego jestem najbardziej dumny?
- I dlaczego tak naprawdę chcę być rozpoznawalny? Co mi to da? Jaki mam w tym cel?

Jest to bardzo trudny, ale konieczny etap - refleksji.

Budowanie marki wymaga od nas dużej świadomości i poznania siebie. To nie tylko określenie celów, ale także autodiagnoza - dotycząca własnych przekonań, atutów i potrzeb.

Kiedy już je zbierzemy, kolejnym krokiem powinno być zebranie doświadczeń i dowodów potwierdzających nasze mocne strony. Dopiero po tym przychodzi czas na wybór mediów, portali, stworzenie planu działań wraz z czasem na ich realizację, a także na ustalenie wskaźników, które pomogą nam ocenić nasze postępy. Od tej pory, „wszystko, co robisz, gdzie i z kim się spotykasz, o czym mówisz lub nie mówisz, wpływa na wartość twojej marki”¹¹.

Szef w social mediach

Lider firmy, który jest obecny i aktywny na portalach społecznościowych, zwiększa zaufanie nie tylko do siebie, ale także do całej swojej firmy. Pokazuje, że jest otwarty na dyskusje, liczy się ze zdaniem innych i - przede wszystkim - pokazuje ludzką twarz organizacji. Nazwisko szefa i jego wizerunek to wartość, która przekłada się na wymierne korzyści. To obietnica, którą składa się klientom, inwestorom, a także przyszłym pracownikom. Co więcej, nie dotyczy ona tylko kwestii finansowych, ale także - a może nawet przede wszystkim - wiąże się z relacjami międzyludzkimi, które przekładają się na zaufanie i wiarygodność.

I kiedy zastanowimy się, ilu znamy prezesów dużych firm aktywnych w social mediach, do głowy przyjdzie nam pewnie garstka. Elon Musk? Jeff Bezos? Richard Branson? Tom Cook? Pytanie wyda się trudniejsze, kiedy pomyślimy o polskich prezesach. Według badania zrealizowanego przez On Board Think Kong wraz z ECCO Network tylko niewielka część szefów polskich firm jest aktywna w social media. 5% prezesów dużych firm ma aktywny profil na Twitterze, a 30% regularnie komunikuje się za pośrednictwem LinkedIna. Słabiej wypadają jedynie prezesi z Niemiec i Rosji.

Skoro Internet kryje w sobie tak duży potencjał, dlaczego jeszcze Cię w nim nie ma?

Boss branding - ryzyka i korzyści

Silna i rozpoznawalna marka szefa istnieje nie tylko wtedy, kiedy odnosisz sukcesy, ale także w sytuacjach porażki. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że kiedy coś Ci się nie uda, szybciej dowiedzą się o tym inni. Jednak to, w jaki sposób będziesz działał w kryzysowych momentach także będzie Twoją marką i paradoksalnie może zadziałać na Twoją korzyść.

Jednak w znakomitej większości przypadków rzeźnicem. Jeśli dasz poznać się innym, chętniej będą dla Ciebie pracowali, chętniej będą inwestowali w Twoją firmę i chętniej będą polecali Twoje usługi innym.

Jednak to, co jest niezwykle istotne w boss branding, to komunikacja z Twoimi pracownikami. Nie bój się chwalić, komentować i udostępniać ich publikacji i być dumnym, że masz taki zespół. Kiedy rozstajesz się z pracownikiem - udziel mu referencji. Pokazuj kulturę i życie codzienne Waszej firmy - a sprawisz, że inni będą chcieli do Was dołączyć.

A przede wszystkim bądź sobą, bo autentyczność to najważniejsza cecha silnej marki osobistej.

Przypisy:

10. <https://www.forbes.pl/kariera/brandme-ceo-lista-laureatow-plebiscytu/qb3822m>
11. <https://personalimpact.ca/wp-content/uploads/2015/08/thebrandcalleyou.pdf>
12. <https://obtk.pl/aktualnosc/polscy-ceo-social-media-korzystaja-nowoczesnych-kanalow-komunikacji/>

O AUTORCE



Olga Słobodzian - headhunter, trener, konsultant HR. Od 7 lat związana z branżą szkoleniową, a od 4 lat z branżą rekrutacji. Właścicielka firmy Robię HR. Prowadzi konsultacje dla firm, działów HR i kandydatów. Szkoli z budowania marki osobistej, boss-brandingu, rekrutacji, direct search oraz copywritingu w HR. Jako headhunter prowadzi rekrutacje direct i executive search. Prowadzi bloga www.robiehr.pl, na którym dzieli się wiedzą i doświadczeniem. Laureatka plebiscytu „Top 10 najbardziej wpływowych głosów polskiego LinkedIn 2018” organizowanego przez magazyn Re:post. Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego, Uniwersytetu Humanistycznospołecznego SWPS oraz Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Studiowała politykę społeczną, neurokognitywistykę, seksuologię oraz psychologię. Uwielbia poznawać historie ludzi i jest pewna, że HR może być fajny.

DIGITAL HR, CZYLI JAK O REKRUTACJI I EMPLOYER BRANDINGU MYŚLI MARKETER.



Adrian Martinez

Firmy są w stanie zrobić coraz więcej, by przyciągać do siebie najlepsze talenty. To stwierdzenie nie dotyczy już tylko rekrutacji w branży IT i uważam, że jest to bardzo dobry trend, który zmusza nas do innowacyjnego działania na wszystkich etapach komunikacji z potencjalnymi kandydatami.

Firmy w Polsce robią coraz więcej pod kątem działań zarówno w zakresie employer branding, jak i candidate czy employee experience, wydając na budowanie wizerunku pracodawcy ponad 1,6 mld zł rocznie (szacunki HRM Institute z 2018 roku).

Wszystkie z tych dziedzin opierają się na skutecznej komunikacji z potencjalnymi kandydatami (najczęściej online), a co za tym idzie - wiele trendów komunikacji marketingowej ma tutaj zastosowanie. Jakie trendy i rozwiązania ze świata marketingu powinniśmy zatem

rozważyć, żeby tworzyć lepszą komunikację z naszym potencjalnym pracownikiem i przyciągać najlepszych?

Jak słyszysz termin proces rekrutacji, to co jako pierwsze przychodzi Ci do głowy? Mnie w głowie kołczą się terminy takie jak direct search, sourcing czy headhunting. Każdy z nich ma na celu znalezienie, nawiązanie kontaktu i skłonienie do złożenia aplikacji potencjalnych kandydatów. Są to działania skierowane do jednostek, funkcjonujące na zasadzie odwróconego lejka. Co to znaczy? W dużym skrócie najpierw mówimy o produkcie (naszej ofercie pracy), żeby wzbudzić zainteresowanie i zbudować świadomość.

Jeżeli spojrzymy na marketingowe podejście do komunikacji, budowania konwersji i osiągnięcia celów, to zauważymy, że jest ono zgoła inne.

W marketingu od lat funkcjonującym modelem jest AIDA (Attention, Interest, Desire, Action). Na podejściu tym bazowane są niemal wszystkie kampanie marketingowe. Łączy ono ze sobą działania wizerunkowe i sprzedażowe, a u jego podstaw leżą zachowanie zakupowe użytkowników. W modelu tym, człowiek musi przejść pewną drogę, żeby zostać klientem naszej firmy. Droga ta wiedzie od budowania jego świadomości marki, przez zainteresowanie naszym produktem bądź usługą, po zbudowanie potrzeby jej nabycia i skłonienie do zakupu.

Można oczywiście powiedzieć: w porządku, ale to rolę employer branding

jest budowanie świadomości i zainteresowania firmą. Tylko pytanie brzmi, czy możemy stworzyć kampanie skierowane na budowanie wizerunku i świadomości w oderwaniu od działań sprzedażowych nastawionych na konwersję? Dla większości marketerów odpowiedź jest oczywista: NIE. Jeżeli chcemy osiągać swoje cele (najważniejszym celem firmy zawsze będzie sprzedaż), to musimy myśleć holistycznie. To jest też pierwszy z punktów patrzenia marketera na HR, czyli umiejętne łączenie employer branding z candidate experience.

HR-owcu, znaj swoją analitykę!

Kwestia mierzalności nadal stanowi wyzwanie lub niewiadomą dla wielu profesjonalistów z branży HR.



13% ankietowanych w badaniu Employer Branding w Polsce 2018, prowadzonego przez HRM Institute deklaruje, że nie używa żadnych wskaźników do mierzenia skuteczności swoich działań, a aż 10% deklaruje brak umiejętności mierzenia skuteczności działań takich jak employer branding

Jeżeli już monitorujemy, to najczęściej wykorzystywanymi miernikami działań rekrutacyjnych są jakość i ilość składanych aplikacji lub zaangażowanie pracowników. Jest to niebezpieczna sytuacja, w której zupełnie nie patrzymy na wskaźniki na wczesnych etapach procesu, co uniemożliwia skuteczną optymalizację i podnoszenie efektywności naszych działań. Jak mamy coś poprawić, skoro nie wiemy, co i gdzie nawaliło?

Powstaje więc pytanie: na jakie wskaźniki powinniśmy i możemy patrzeć dzięki narzędziom do analityki online? A także: jak je porównywać, żeby podnosić skuteczność prowadzonego przez nas procesu rekrutacji?

Skoro profesjonalści HR patrzą na liczbę składanych aplikacji, to pierwszym miernikiem, który możemy wziąć pod uwagę poziom wyżej jest liczba osób, które zaczęły proces składania aplikacji. Porównując ją do liczby osób, która ten proces ukończyła uzyskamy wiedzę na temat tego jaki procent osób obecnie przechodzi u nas proces aplikacji. To z kolei daje nam możliwość wprowadzania zmian w samym mechanizmie składania CV i obserwowania, czy procentowy udział osób, które kończą proces jest większy czy mniejszy w okresie, w którym wprowadzamy daną zmianę.

Kolejną daną, która umożliwia nam prowadzenie testów, jest liczba wejść na stronę naszego ogłoszenia lub na zakładkę kariera z konkretnego posta na Facebooku lub źródła pozyskiwania ruchu. Obserwowanie tego wskaźnika umożliwi nam testowanie zarówno kreacji ogłoszeń o pracę i poszczególnych walorów naszej oferty, jak również różnych formatów postów.



Dla przykładu: czy ogłoszenie A kierowane do tej samej grupy odbiorców, co ogłoszenie B ma więcej czy mniej wejść na stronę?

Jeszcze jednym ciekawym przykładem możliwym do zrealizowania za pomocą menadżera reklam Facebooka jest zaangażowanie w nasze wideo np. employer brandingowe. Format wideo w budowaniu wizerunku pracodawcy zyskuje na popularności. Słusznie, wideo dobrze buduje świadomość, jest chętnie konsumowane i tanie w dystrybucji. Co ciekawe, za sprawą Facebooka możemy łatwo sprawdzić jak bardzo angażujące są nasze wideo pokazujące np. pracę na konkretnym stanowisku.

Stwórzmy i porównajmy ze sobą dwie grupy odbiorców. Osoby, które wyświetliły nasz materiał wideo oraz osoby, które wyświetliły ponad 50% tego materiału. Narzędzia takie jak Google Analytics, czy odpowiednio umieszczony na poszczególnych stronach i pod konkretnymi zdarzeniami pixel remarketingowy Facebooka pozwolą nam skutecznie monitorować wskaźniki na poszczególnych etapach podróży kandydata. Co więcej, odpowiednie ich monitorowanie, testowanie i wyciąganie wniosków, pozwoli nam stopniowo optymalizować i podnosić skuteczność prowadzonych przez nas działań, zarówno

employer brandingowych, jak i w ramach samego procesu pozyskiwania kandydatów.

Szczegóły robią wielką różnicę.

Gdy mówimy o mierzalności, nie możemy nie wspomnieć o wprowadzaniu zmian na różnych etapach procesu rekrutacji online.

Czy wiesz, że modyfikacja tekstu na przycisku na stronie, ze „Złóż aplikację” na „Skladam aplikację” może znacząco wpłynąć na liczbę pozyskiwanych kandydatów, podnosząc konwersję o nawet kilka procent? Marketerzy prowadzący sprzedaż e-commerce wiedzą o tym doskonale, dlatego prowadzenie testów A/B jest dla nich codziennością.

Korzystając z tego podejścia, zastanówmy się, jakie elementy na poszczególnych etapach procesu rekrutacji online możemy testować. Na rynku pracy obecnych jest kilka pokoleń pracowników. Każde z nich inaczej podchodzi do szukania pracy i zwraca uwagę na inne argumenty i elementy ogłoszenia. Skoro tak jest, to czy możemy publikować



wiele ogłoszeń personalizowanych do różnych grup odbiorców? Zdecydowanie tak. Tak jak marketerzy testują różne produkty wyświetlane w reklamach, tak my możemy testować różne treści ogłoszeń, jak również kreacje (grafiki), żeby trafić skutecznie do osób z różnych pokoleń. Prowadzenie tego rodzaju eksperymentów umożliwia nam panel reklamowy Facebooka. Bez większego wysiłku tworzymy wiele różnych postów trafiających do różnych kandydatów, które nie będą pojawiały się na naszym fan page'u. Będą widoczne jedynie dla dedykowanej grupy odbiorców. Ostatecznym rezultatem prowadzenia tego rodzaju testów może być idealny komunikat, podany w doskonałej

formie skrojonej pod poszczególne grupy kandydatów. Panel Google Analytics w połączeniu z odpowiednio podpiętym pixelem Facebooka pozwala nam iść o krok dalej. Umożliwia testowanie poszczególnych elementów znajdujących się na naszej zakładce Kariera, landing page'u rekrutacyjnym czy też w procesie składania aplikacji.

Za sprawą narzędzi online mamy możliwość sprawdzania i ulepszania niemal każdego elementu naszego procesu rekrutacji. Od kreacji, przez treść ogłoszeń, po treść przycisku skłaniającego kandydata do złożenia CV. Ważne, żeby nie bać się testować i nie testować wszystkiego na raz.

PRAWDZIWIY E-RECRUITING



Po co te wszystkie zmiany, testy i optymalizacja? A no po to, żeby ułatwić kandydatom podjęcie decyzji, złożenie aplikacji i by budować jak najlepsze doświadczenia już na etapie rekrutacji. To naszym zadaniem jest przekonanie kandydata do pracy w naszej firmie.

Naszym celem jest takie projektowanie „podróży” kandydata, żeby jak najłatwiejsze było dla niego zapoznanie się z naszą firmą, miejscem pracy, ludźmi i oferowanym stanowiskiem. Ostatecznie, to naszą rolą jest stworzenie takiego procesu składania aplikacji, który będzie jak najprostszy i intuicyjny dla kandydatów.

W tym miejscu chciałbym podać Ci inspirację, która mam nadzieję skłoni Cię do bliższemu przyjrzeniu się możliwościom technologicznym w sprzedaży online. W ostatnich latach e-commerce ewoluje w zawrotnym tempie, szukając coraz to nowszych kanałów sprzedaży, dostosowanych do zmieniających się sposobów konsumpcji treści online. Jednym z takich przykładów ewolucji jest video-commerce umożliwiający zakup produktów bezpośrednio z poziomu wyświetlanego materiału wideo. Bez konieczności przerywania oglądanego filmu, możemy nabyć produkt, który się na nim znajduje. Ten niezwykle skuteczny mechanizm wykorzystuje rosnącą popularność wideo oraz wywołane za jego pomocą emocje użytkowników. W końcu 90% decyzji zakupowych podejmujemy właśnie pod wpływem emocji.

Rozwiązanie to może być z łatwością wykorzystanie w rekrutacji, skracając drogę, którą kandydat musi przejść, by złożyć aplikację na oferowane stanowisko. Jest to jedynie przykład tego, jak mechanizmy z powodzeniem wykorzystywane w branży e-commerce możemy przenieść do działań HR.

Warto obserwować dokonania marketingu i sprzedaży online, ponieważ możliwości tych jest znacznie więcej, a naszym ograniczeniem jest jedynie nasza ciekawość i wyobraźnia.

Gdzie łączy się HR i Marketing?

Musimy zdać sobie sprawę z tego, że zachowania klientów online to również zachowania naszych kandydatów. Podejmowanie decyzji o podjęciu nowej pracy nie różni się znacząco od podejmowania decyzji o zakupie konkretnego produktu lub usługi. Podobnie jak w przypadku zakupu, również w rekrutacji musimy mieć zbudowaną świadomość firmy oraz być nią zainteresowani. Ważymy argumenty, analizujemy ofertę i podejmujemy poważną decyzję.

Posiadając wiedzę na temat tego, jak ludzie podejmują decyzje i poruszają się w procesie relacji z naszą firmą, będziemy w stanie prowadzić lepsze i skuteczniejsze kampanie rekrutacyjne.

Ponieważ na badania zachowań klientów wydaje się rocznie tysiąc razy więcej niż na badania zachowań kandydatów i pracowników, powinniśmy czerpać z wiedzy dostarczanej nam przez firmy i organizacje takie jak Gemius czy IAB Polska. Regularnie publikowane raporty na temat zachowań konsumpcyjnych określonych grup demograficznych powinny i mogą dostarczać nam ogromu wiedzy, która tylko czeka na wykorzystanie.

Tak więc cytując klasyka marketingu: *Just do it!*



O AUTORZE



Adrian Martinez - CMO oraz współzałożyciel firmy szkoleniowo-konsultingowej HR Embassy. Konsultant, szkoleniowiec i praktyk, od lat związany z branżą marketingową. Szkoli klientów z zakresu komunikacji i reklamy na Facebooku i LinkedIn oraz strategii obecności marki online (współpracował z brandem szkoleniowym SprawyMarketing, jak również prowadzi szkolenia dedykowane). Wśród klientów, z którymi współpracuje i dla których prowadził szkolenia, znajdują się firmy takie jak: Cushman & Wakefield, Badura, Kitchen Aid, ISTV, infoShare, e-point czy Pruchnik.

Jest również prelegentem na wielu konferencjach branżowych takich jak: I love Marketing, Golden Marketing Conference, Pipeline Summit, Babel Camp czy Akademia Marketingu. Prywatnie angażuje się w liczne akcje charytatywne i dobroczynne. Aktywnie wspiera m.in. projekty Szkoła 3.0 czy KarmimyPsiaki.pl.

DOCENIANIE - IT'S THE THOUGHT THAT COUNTS!



Jakub Semerda

Środowisko profesjonalistów HR jest bardzo ciekawe. Z jednej strony ludzie pracujący w tej branży są bardzo świadomi prawidłowych zachowań, podejścia do człowieka, oczekiwań i wymagań. Z drugiej jednak niejednokrotnie są oderwani – na spotkaniach z „haerami” często spotykam się z przeświadczeniem, że skoro my coś wiemy i w pewien sposób postępujemy, to robią tak wszyscy.

Tylko na jednym spotkaniu usłyszałem bardzo mądre zdanie: „Dziewczyny, (na spotkaniu poza mną były same kobiety – przyp. aut.) to, że my siebie nawzajem doceniamy wcale nie znaczy, że inni pracownicy w naszej firmie też to robią!”. Tak jak w firmach funkcjonują przestarzałe formy oceny pracowników, tak również często spotykam się z podejściem do pracownika, które w zasadzie powinno już dawno odejść

Gdybyśmy zapytali managerów (nie z HR) jak najczęściej podają konstruktywną krytykę, to większość z nich pomyśli o feedback sandwich. Być może znajdzie się garstka, która stwierdzi, że nie jest to najlepszy sposób i lepsze byłoby coś innego, niemniej jednak dalej

jest to główny sposób przekazywania informacji zwrotnej. Zauważcie proszę, że specjalnie napisałem „konstruktywną krytykę”. Często mówi się feedback, konstruktywny feedback, konstruktywna informacja zwrotna. Zawsze ma się jednak na myśli skrytykowanie czyjegoś działania. A czy feedback oznacza tylko konstruktywną krytykę? Co w takim razie oznacza constructive criticism? Jestem bardzo ciekaw, ilu z Was myślało kiedyś o feedbacku jako o pozytywnej informacji zwrotnej. Chwaleniu osoby, bez specjalnie skonstruowanej w tym celu formuły.



Feedback to nie tylko konstruktywna krytyka, ale również docenienie czyjejś pracy. Jest to powiedzenie „dziękuję za świetną robotę” tu i teraz.

Latem ubiegłego roku Preeshare zainicjował pierwsze w Polsce badania w temacie employee recognition – Indeks Doceniania. Wynika z niego, że 98% ludzi w firmach w Polsce chce doceniać i potrzebuje być doceniona. Jednak tylko połowa z nich faktycznie odczuwa docenienie w swoim miejscu pracy. W tym roku w badaniu Radość w Pracy 2019, przeprowadzonym przez HRM Institute na zlecenie AmRest, docenianie jest drugim najważniejszym atrybutem dobrego pracodawcy – tuż za dobrą atmosferą w zespole. Nie chcę tutaj mówić, że atmosfera i poczucie docenienia zastąpią pieniądze i komfortowe warunki

pracy, które są na dalszych miejscach – pamiętajmy jednak, że to jest podstawa, aby ludzie w ogóle chcieli pracować.

Fajnie obrazuje to metafora zaprezentowana w książce „Build it. The Rebel Playbook for World Class Employee Engagement”. Jej autorzy podkreślają, że szczęście i zaangażowanie pracowników buduje się w starannie zaprojektowanym procesie – takim jak budowa mostu. Aby most stał, musi być on oparty na mocnych podstawach, którymi właśnie są pieniądze i komfort pracy. Dopiero na tych filarach można budować elementy łączące. I tak jak elementy podstawy są niezmiennie, tak to, co na nich opieramy może zmieniać swoją kolejność i znaczenie. Ciekawostką dla mnie jest fakt, że autorzy piszą, iż przedsiębiorstwa przeważnie zaczynają od doceniania, ponieważ jest to najłatwiejsze. Moje doświadczenie z rozmów z organizacjami w Polsce mówi, że często nie wiedzą one, jak

zabrać się za to, aby pracownicy czuli się docenieni. Wydaje mi się, że wynika to z pewnej zaprogramowanej mentalności, a nasza praca musi polegać na jej zmianie.

Niemniej jednak nie oznacza to, że w ogóle nie potrafimy tego robić. Czasem robimy to i nawet nie zdajemy sobie sprawy, jak to się fachowo nazywa - chociaż forma, którą wybieramy, jest raczej słaba. Bardzo często w polskich firmach przyznaje się nagrody za wieloletni staż pracy. Sam pracowałem w firmie, gdzie po 10 przepracowanych latach dostawało się zegarek. Nagrody za długi staż pracy również są formą docenienia – doceniamy fakt, że pracownicy z nami są. Według firmy doradczej Bersin by Deloitte 87% wydatków związanych z docenianiem w firmach to te związane z nagrodami za staż. Jest to niestety marnowanie pieniędzy, bo większość pracowników nie zostanie w firmie więcej niż parę lat. Po pierwsze: czy zegarek będzie motywował mnie do pozostania w firmie? A po drugie: czy znacie jakąś firmę, w której jedną z naczelnych wartości jest długość stażu?

Na fajny, relatywnie tani, ustrukturyzowany program doceniania natrafiłem w pewnej firmie o profilu IT. Krówki, bo tak nazywa się ten program, kosztuje ich tyle, co kartki

papieru, wypisane długopisy oraz ...krówki-mordoklejki. Krówki mają wiele cech fantastycznego programu doceniania. Bardzo dużo firm upośledza swoje programy poprzez budowanie skomplikowanych struktur i procesów zatwierdzania, ograniczając możliwość publicznego podziękowania koledze lub koleżance za ich super pracę. W wielu firmach wciąż za docenianie uważa się pozytywną informację od przełożonego. Dziś, kiedy wszyscy są zwinni, struktury się spłaszczają i pracujemy w wielu przypadkach cross-zespołowo, docenianie idące z góry na dół jest bardzo nieefektywne. Jak manager może zobaczyć co się dzieje z daną osobą w projekcie przeprowadzanym w innym zespole, biurze czy nawet kraju? W przypadku Krówki to współpracownicy biorą docenianie w swoje ręce. Oczywiście takie analogowe podejście do doceniania również ma swoje ograniczenia. Z dużą dozą prawdopodobieństwa można przyjąć, że dany manager wciąż nie zobaczy, co fajnego ludzie z jego zespołu robią w projektach prowadzonych gdzie indziej. Przynajmniej jednak pracownicy będą mieli większą szansę, aby ich wkład został doceniony. Krówki mają cechy skutecznego programu doceniania, który musi być ciągły i stosowany we właściwym czasie.

Niestety, bardzo często projektując systemy doceniania zapominamy o tej kardynalnej zasadzie. Koncentrujemy się na fajnych akcjach, które są zgodne z charakterem naszego biznesu. Fajnym pomysłem jest wręczać nagrody firmowe na dorocznych eventach. W firmach amerykańskich kilkakrotnie spotkałem się z nagrodami w kategoriach rookie of the year (zapożyczone ze sportu) – czyli osoby zatrudnionej w ostatnim roku, która wywarła największy wpływ na przedsiębiorstwo; going the extra mile award – nagrody za wyjątkowy wysiłek, który został przekuty w sukces. Oczywiście tego typu wydarzenia są jak najbardziej pożądane, ale powinny być uzupełnieniem ciągłego recognition, a nie jego filarem. Czy docenienie zrobiłoby na nas takie wrażenie, jeśli nie przyszyłoby we właściwym momencie, tylko dopiero na koniec roku?

Nagrody przyznawane w odstępach czasowych, czyli takie, na które trzeba czekać np. rok kalendarzowy, i tak są lepszą nagrodą, niż te przyznawane za staż, na które trzeba czekać 5, 10, czy 15 lat. Nie oznacza to, że powinniśmy całkowicie z nich zrezygnować.

Cieszymy się, że ludzie budujący nasze firmy dalej z nami są, ale niech te wydarzenia nie będą centralnym punktem naszego programu doceniania. Przede wszystkim pomyślmy o innej formie nagradzania, niż zegarek, który zakłada się potem tylko na spotkania z prezesem.





Lepszym pomysłem jest dać honorowanej osobie budżet na zabranie swojego zespołu na lunch lub kolację. Przy takiej okazji będzie szansa podzielenia się historiami z życia firmy, które dla wielu – szczególnie młodszych członków zespołu – mogą być fajną inspiracją, a dla tych starszych stażem - świetną okazją do wspomniania i śmiechu.

Jest wiele sposobów na ciągłe docenianie. Dobrzy managerowie nawet nie muszą się ich uczyć, tylko mimowolnie mają potrzebę bieżącego chwalenia członków swoich zespołów. Ale co z managerami, którzy są zbyt zajęci? Dla nich najlepszym rozwiązaniem jest peer to peer recognition. Pomimo tego, że (przynajmniej mnie) bardzo kojarzy się z komputerami, bardzo łatwo zrobić go w sposób analogowy. Poznaliśmy już jeden program – sformalizowany, gdzie łąciate karteczki wymienia się na cukierki. Bardzo łatwo można to zrobić w podobny sposób ze zwykłymi karteczkami lub karteczkami

post-it. W biurze można umieścić tablicę, do której takie docenienia się przyczepia, sprawiając w ten sposób, że stają się publiczne i inni też mogą je zobaczyć. Ostatnio rozmawiałem z przedstawicielami bardzo fajnej firmy logistycznej, która ma w Polsce wiele oddziałów i chce wprowadzić platformę do doceniania pracowników.

Oczywiście jako alternatywny pomysł zaproponowano karteczki. Powiedziałem wtedy, że w firmie rozproszonej, z wieloma oddziałami, trudno będzie dostarczać karteczkę od jednego pracownika dla drugiego. I zgadnijcie co – okazuje się, że w firmie logistycznej takiej trudności nie ma ;))

Można w taki prosty program zainwestować trochę więcej pieniędzy i wydrukować naklejki. Ale uwaga: przygotowane rozwiązanie wiąże się z pewnymi zagrożeniami – naklejki raczej nie będą używane do przekazywania **s p e r s o n a l i z o w a n y c h**

wiadomości, przez co docenienie utraci swoją bezpośredniość. Każdy sposób jest dobry, ale trzeba pamiętać o podstawowych zasadach doceniania. Musi ono być ciągle, wyrażone we właściwym momencie i bezpośrednio. Nawet mając dobre chęci bardzo łatwo można docenianie skrzywdzić. Według naszego Indeksu Doceniania osoby doceniane raz na pół roku – zakładam, że przy okazji oceny okresowej - tylko w 16% czują się faktycznie docenione.

Podstawowym źródłem wewnętrznej motywacji człowieka jest neurobiologicznie zakorzeniona potrzeba miłości i pragnienie bycia zauważonym i docenionym przez innych – te słowa wygłosił na jednej z konferencji dotyczącej dzieci niemiecki neurobiolog Joachim Bauer

Potrzeba doceniania jest pierwotna, bo jest bezpośrednio powiązana z chemią w naszym mózgu. Bycie docenionym wydzielają między innymi endorfiny i dopaminę. A sama dopamina przestała już być niedocenianym hormonem, bo ludzie nauczyli się, że wytwarza się ona zanim do docenienia

dojdzie. Dopamina powoduje, że pracujemy lepiej, aby zostać docenionym. Należy również pamiętać, że w docenianiu nie chodzi o pieniądze. Kilkanaście lat temu czułem się doceniony, kiedy w firmie płacili mi za siłownię, squash, lekcje tenisa i masaże. Potem czułem się doceniony, że dostałem opiekę zdrowotną i kartę sportową. Dziś pracodawcy oferują pokoje rozrywki, lodówki pełne piwa, sushi na lunch, masaże w pracy i inne fanaberie, których nie ogarniam. Ale czy jest to wyraz docenienia? Pracownicy nauczyli się tego wymagać zanim podejmą rozmowę rekrutacyjną. Docenianie nigdy nie było związane z pieniędzmi. Oczywiście fajnie mieć dodatkowy budżet, aby móc wkręcić w docenianie trochę zabawy, czasami zadziałać dodatkową motywacją. Ale ja, podobnie jak autorzy książki Rebel Playbook, widzę, że najważniejsza jest wiadomość. A to przy tym firmy najczęściej popełniają błędy. Nie zapewniamy ludziom żadnego treningu jak przekazać pozytywny feedback. Uczymy ich shit sandwich, ale nie pokazujemy, jak odważnie powiedzieć koleżdze czy koleżance, że zrobiła extra robotę i przybić piątkę. W wielu programach doceniania 90% wysiłków firmy wkładają w stworzenie

skomplikowanych mechanizmów nominacji, a nie tłumaczą, że ważne jest aby ludzie wiedzieli, za co im się dziękują.

Nade wszystko ograniczają ilość podziękowań, które w firmach się przyznaje. Pamiętajcie: IT'S THE THOUGHT THAT COUNTS!



O AUTORZE



Jakub Semerda - współzałożyciel Preeshare, pierwszej polskiej platformy pomagającej pracodawcom sprawić, aby ich najważniejszy kapitał – ludzie – czuli się bardziej docenieni. Pomysłodawca i współtwórca Indeksu Doceniania – badania poczucia docenienia w przedsiębiorstwach w Polsce. Doświadczenie potrzebne do tworzenia platformy wyniósł z firm, w których wcześniej pracował. Część z nich świetnie mu pokazało, jak tego NIE robić. Obecnie pomaga przedsiębiorstwom zrozumieć, że feedback to nie tylko pięknie opakowana krytyka, ale również pozytywna informacja zwrotna, która prowadzi do rozwoju. Prywatnie mąż i tata. W wolnych chwilach sportowiec amator o zacięciu pro.

NIE TAKI DIABEŁ STRASZNY, CZYLI O PRACY NAD STRATEGIĄ EMPLOYERBRANDINGOWĄ



Anna Mikulska i Adrian Juchimiuk

Pojęcie strategii EB bywa w Polsce interpretowane skrajnie. Jedni – błędnie – nazywają tak zwykle operacyjne plany, także te, które strategiczne bynajmniej nie są. Inni na myśl o tworzeniu strategii truchleją, przewidując ogrom pracy i licząc długie miesiące potrzebne na prace związane z jej przygotowaniem, upływające bez możliwości skutecznego działania.



Ci pierwsi nie widzą sensu przeznaczania budżetu np. na badania, ci drudzy często nie podejmują nawet próby uporządkowania obszaru EB i od razu przystępują do adhocowych aktywności.

Tymczasem o przemyślane i mądre podstawy komunikacji związanej z marką pracodawcy warto zadbać, bo zdecydowanie zwiększa to efektywność i szansę na to, że wysiłki osób odpowiedzialnych za EB zostaną w organizacji docenione.

Wszystko fajnie, ale jak przekonam szefa?

Spokojnie, CEO to też człowiek. Ma swoje interesy, ma swoje potrzeby. Odpowiada za sukcesy całej organizacji, więc zainteresuje go, jak dobra marka pracodawcy może pomóc w ich osiągnięciu. Stworzenie strategii bardzo w tym pomaga! Cele działań EB wypracowane w trakcie prac nad strategią muszą wprost wynikać z celów biznesowych, odnosić się do kierunków, w których firma chce się rozwijać. Nie zawsze będzie to więc zwiększenie liczby aplikacji. „Pozyskanie kandydatów z e-commerce, którzy wesprą transformację cyfrową”, „poszerzenie grupy docelowej o osoby dojrzałe, co pozwoli ograniczyć rotację i zapewnić wyższy poziom wykształcenia pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem” – to tylko dwa z licznych przykładów celów, które w trakcie naszych projektów pozwalały zyskać tzw. buy-in najwyższej kadry menedżerskiej.

Zanim wybierzesz się na spotkanie z zarządem, dobrze zapoznaj się ze strategią biznesową firmy. Wybierz te elementy, których realizacja najbardziej zależy od ludzi. Zwiększenie innowacyjności? Podniesienie parametrów sprzedażowych? Poprawa doświadczeń klientów? Który prezes zrezygnuje z takich korzyści?

Pokaż więc, jak działania employerbrandingowe mogą w tym pomóc.

Cele muszą być mierzalne, więc warto pokazać konkretne wartości, które strategia ma pozwolić osiągnąć

Sprawdź, jakie masz dane wejściowe i zastanów się, jak dużą ich poprawę chcesz osiągnąć. Skonsultuj to z menedżerami różnych działów – może okaże się, że nie liczba, a jakość aplikacji, stanowi prawdziwy problem. Im wcześniej ich zaangażujesz, tym łatwiej będzie pozyskać ich wsparcie dla budowania strategii. Pamiętaj też, że elementem strategii może być... implementacja nowych metod pomiaru. Nie martw się więc, jeśli w organizacji brakuje punktu odniesienia: po prostu pokaż, że w przyszłości znacznie łatwiej będzie ocenić zwrot z inwestycji w działania employerbrandingowe!

No dobrze, to ile to potrwa?

Na to pytanie nie ma jednej odpowiedzi. Na czas trwania pracy nad przygotowaniem strategii marki pracodawcy wpływa szereg czynników. Złożoność organizacji, rynek, na którym działa firma, zasięg (lokalny czy

globalny), dostępność i wymagania wobec kandydatów, zróżnicowanie grup pracowników objętych strategią, aktywność i wpływ konkurencji – to tylko niektóre z nich. Ważne jest również to, co już jest dostępne w organizacji. Przykładowo, w większości globalnych korporacji regularnie organizowane są badania zaangażowania pracowników, co oznacza natychmiastową dostępność danych stanowiących doskonały punkt wyjścia do określenia przewag konkurencyjnych i luk w ofercie pracodawcy. W mniejszych organizacjach natomiast HR-owcy zwykle doskonale „czują puls” i mogą rozpocząć prace strategiczne na tej podstawie.

Z drugiej strony najgorsze strategie to te, które są tworzone „na misie” – „mi się wydaje, że...” to zdanie zakazane w przypadku EB-owców. Działania mają trafić do kandydatów i pracowników, to ich przekonania i potrzeby są ważne. Kiedy więc danych wejściowych brakuje, warto odłożyć wdrożenie, żeby działania oprzeć na racjonalnych przesłankach. To może potrwać! Istotne jest jednak to, że pracę można podzielić na etapy i w ten sam sposób przeprowadzić badania. Jeśli łatwo przewidzieć, które potrzeby są najpilniejsze, zdobądź najpierw dane ich dotyczące i działaj!

Tworzenie kompleksowej strategii nie musi wcale oznaczać wstrzymania wszystkich aktywności na wiele miesięcy.

Podjęcie iteracyjne, zwinne sprawdza się nie tylko w branży IT. Niektóre elementy łatwo zmieniać wielokrotnie – warto więc testować, co przynosi najlepsze efekty, i na bieżąco wprowadzać modyfikacje

Problem w tym, że nie wiemy, ile budżetu na to przeznaczyć...

Z budżetem na stworzenie strategii jest tak samo, jak z czasem na jej opracowanie. Jeśli potrzebujesz dodatkowych badań, zatrudnienia zewnętrznych konsultantów czy masz szczególnie skomplikowaną sytuację wewnętrzną, sytuacja może się okazać wymagająca również budżetowo.

Zanim oszacujesz budżet, o który chcesz wnioskować, zastanów się nad kilkoma kwestiami. Przemyśl, czy masz kompetencje, żeby samodzielnie opracować strategię. Być może zaangażowanie podmiotów zewnętrznych nie jest potrzebne i wewnątrz firmy możesz zorganizować grupę roboczą, która wypracuje kierunki działania.



Może wystarczy Wam warsztaty z kimś, kto wskaże kierunki, a dalej pójdziecie już sami. A może organizacja jest zbyt złożona i potrzebujecie niezależnych doradców, żeby ruszyć z miejsca. Ważne jest również to, co robiliście do tej pory, i skala działań, które zamierzacie podejmować. Jeśli zgromadziliście już sporo danych, skorzystaj z nich koniecznie. W badania zainwestuj z kolei, jeśli widzisz, że danych – np. dotyczących preferencji kandydatów – masz za mało. Insights wypracowane w oparciu o dodatkowe analizy są bezcenne w pracy nad wyróżniającymi i naprawdę trafiającymi do grupy docelowej działaniami.

Istotny jest fakt, że mądra strategia może wręcz ograniczyć koszty prowadzonych działań

Jeśli już wcześniej podejmowaliście próby budowania marki pracodawcy, na etapie rewizji strategii zastanów się, które z nich można zoptymalizować. Plany firm, zwłaszcza tych dużych, z czasem obrastają w różne aktywności, w które organizacje angażują się w kolejnych latach z przyzwyczajenia. Wyrzuć z budżetu te działania, które nie przynoszą już spodziewanych korzyści, a być może w ten sposób uwolnisz środki niezbędne na opracowanie koncepcji przyszłych kampanii.

Zaraz, zaraz. Czy efekty da się w ogóle zmierzyć?

Choć wielu pracodawców nadal prowadzi kampanie bez jasnego określenia sposobu pomiaru ich efektywności, to mamy też dobrą wiadomość: działania employer-brandingowe są mierzalne. I mierzyć je trzeba, bo nie da się bez tego dobrze nimi zarządzać i ich optymalizować w miarę realizacji kolejnych celów.

Aby to zrobić, warto przede wszystkim już na etapie planowania działań określić wskaźniki i dobrać je do realnych potrzeb organizacji. Wykorzystywane miary powinny być odzwierciedleniem celów biznesowych. Muszą też pozwalać ocenić nie tylko to, co wydarzyło się w przeszłości, ale również dawać możliwość zarządzania przyszłymi działaniami.

O wskaźnikach możemy mówić na dwóch poziomach. Po pierwsze warto mierzyć skuteczność konkretnych działań (to prostsze!). Przykładowe miary to choćby: liczba aplikacji z poszczególnych kanałów wykorzystanych w kampanii, poziom zaangażowania użytkowników w treści dotyczące marki, statystyki dotyczące zachowania kandydatów na stronie Kariera itp. Wiele tego rodzaju danych zbieramy naturalnie w różnych systemach HR-owych, najczęściej są dostępne łatwo i niemal lub zupełnie za darmo. Inny rodzaj miar to te, które odnoszą się do skuteczności całej kampanii: tempo, w jakim udaje się pokrywać pojawiające się potrzeby rekrutacyjne, jakość CV i dopasowanie kandydatów do oczekiwań stanowiska, koszty działań EB w przeliczeniu na zatrudnionych pracowników, rotacja pracowników.

Ważne: fakt, że kampania świetnie „się klikała” nie musi oznaczać, że była skuteczna – klikać mogą np. osoby spoza grupy docelowej, które nawet nie wezmą udziału w rekrutacji. To również warto mierzyć! Warto tu jednak podkreślić, że jeśli w organizacji takich danych brakuje, da się wdrażać strategię z ich pominięciem, a jako jeden z elementów strategii uwzględnić tworzenie kolejnych wskaźników, które pozwolą efektywniej działać w przyszłości.

Czy warto? Kilka przykładów z życia wziętych

Kilka lat temu Kraft Foods dokonał rebrandingu na Mondelez. W tym samym czasie firma przygotowała strategię EB, która pozwoliła wprowadzić nową markę na polski rynek pracy. Dzięki takim projektom jak studenckie „Przetrywaj sesję!”, firmie udało się to zrobić na tyle gładko, że nie tylko utrzymała, ale i poprawiła pozycję w rankingach pracodawców.

Kilka miesięcy temu firma Eko Okna otwierała nowy zakład produkcyjny. Wyzwanie było spore, bo oznaczało konieczność zatrudnienia w bardzo krótkim 750 nowych pracowników, bez których produkcja nie mogła ruszyć.

Tu także pomogła rewizja strategii: działania oparto na głębszych komunikatach, zaangażowano w nie pracowników, zoptymalizowano również kanały komunikacji. Efekt? Cel zrealizowany, a nawet przekroczony w... ciągu kwartału.

Efektami może się pochwalić również McDonald's, który rozpoczynając prace nad strategią, borykał się z kilkuprocentowym niedoborem pracowników. Po głębokich zmianach w obszarze EB i kilku zrealizowanych kampaniach firma może się pochwalić nie tylko załataniem tej dziury, ale i znaczącą poprawą wizerunku (kilka punktów procentowych wzrostu w badaniach marki).

Konkretne i mierzalne KPI pokazują w tych przypadkach, że warto było zainwestować zasoby w zmianę podejścia do budowania marki pracodawcy. Opłaca się to biznesowo, ale i przynosi satysfakcję samym EB-owcom, którzy nie tylko zyskują lepszą pozycję wewnątrz swoich organizacji, ale i są doceniani na zewnątrz. Wszystkie wymienione firmy były wyróżniane w konkursach branżowych i, choć nie jest to najważniejsze, trudno byłoby znaleźć kogoś, kto nie cieszyłby się z takich nagród za swoją pracę.

O AUTORZE



***Anna Mikulska i Adrian Juchimiuk** są doświadczonymi strategami employer branding. Od 11 lat współprowadzą agencję MJCC, w której projektowali strategie marki pracodawcy dla takich firm, jak BNP Paribas, Coca-Cola czy McDonald's. Realizowali projekty zarówno dla korporacji, jak i dla start-upów. Mają na koncie kilkadziesiąt nagród EB-owych, w tym prestiżową SABRE EMEA Award oraz Złote Spinacze. Oboje są przekonani, że działania employer brandingowe mają sens tylko wtedy, kiedy są mądrze zmierzone i realnie wpływają na realizację strategii biznesowej firmy.*

TRAFFIT

Zatrudniaj najlepszych kandydatów, automatyzuj procesy,
analizuj wyniki i obniżaj koszty.



pozyskiwanie
kandydatów



ogłoszenia
i formularze



budowanie
bazy kandydatów



prowadzenie
rekrutacji



komunikacja
z kandydatami



raportowanie



integracje

(mailbox, kalendarz, LinkedIn,
GoldenLine, Slack)



moduł CRM

RODO

pełna zgodność
z wytycznymi UODO/RODO

Już ponad 4200 rekruterów w 22 krajach korzysta z Traffita.

Teraz kolej na Ciebie.

Wejdź na traffit.com i załóż darmowe konto próbne!



facebook.com/traffit



linkedin.com/company/traffit



instagram.com/traffitapp

HR WAVE

Organizator:

TRAFFIT

Patron:

GDYNIA
moje miasto

Partnerzy:

Jobsora


ppnt gdynia