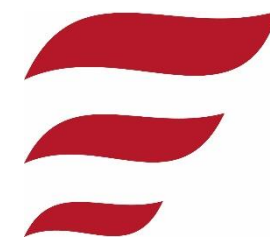


ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM ONLINE

Maja Gojtowska



Agenda

1. Jak 2020 rok zmienił styl naszej pracy?
2. Czym jest rekrutacja online i jak budować doświadczenia tylko w procesie online?
3. Jak wdrażać nowych pracowników online?
4. Wyzwania, które niesie ze sobą praca zdalna

Praca zdalna przed i po pandemii COVID-19

50%

firm, tylko w USA zdecydowała się przejść na tryb pracy zdalnej w związku z pandemią COVID-19

Praca zdalna przed i po pandemii COVID-19

25-30%

firm na świecie będzie pracować zdalnie w 2021 roku

Żyjemy w świecie VUCA:

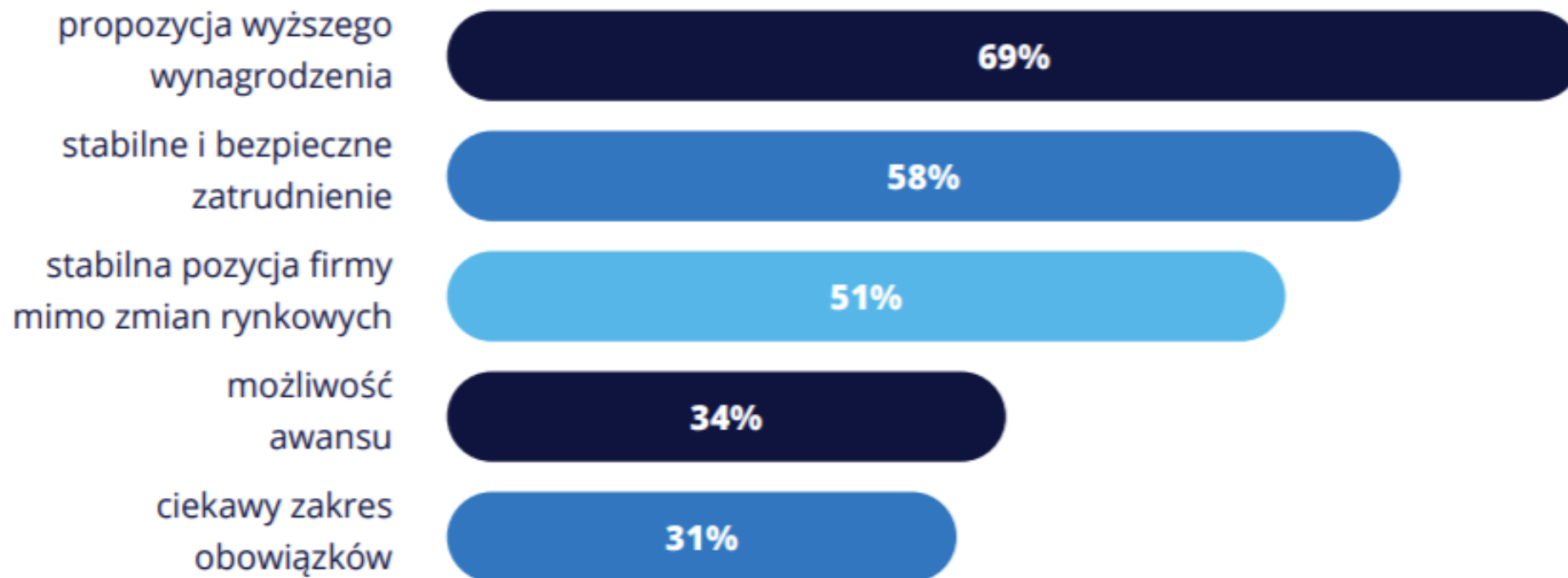
Volatility (zmienność) – otaczająca nas sytuacja (polityczna, społeczna, gospodarcza, technologiczna) zmienia się praktycznie nieustająco.

Uncertainty (niepewność) – na podstawie doświadczeń z przeszłości trudno jest wnioskować o przyszłości.

Complexity (złożoność) – różne obszary naszej działalności nakładają się na siebie, co powoduje trudności w identyfikacji łańcucha przyczynowo-skutkowego podejmowanych działań i pojawiających się problemów.

Ambiguity (niejednoznaczność) - wyzwanie stanowią niejasność sytuacji, szansa na błędne odczytanie sygnałów płynących z otoczenia, mnogość znaczeń oraz brak wcześniejszych doświadczeń w danym obszarze.

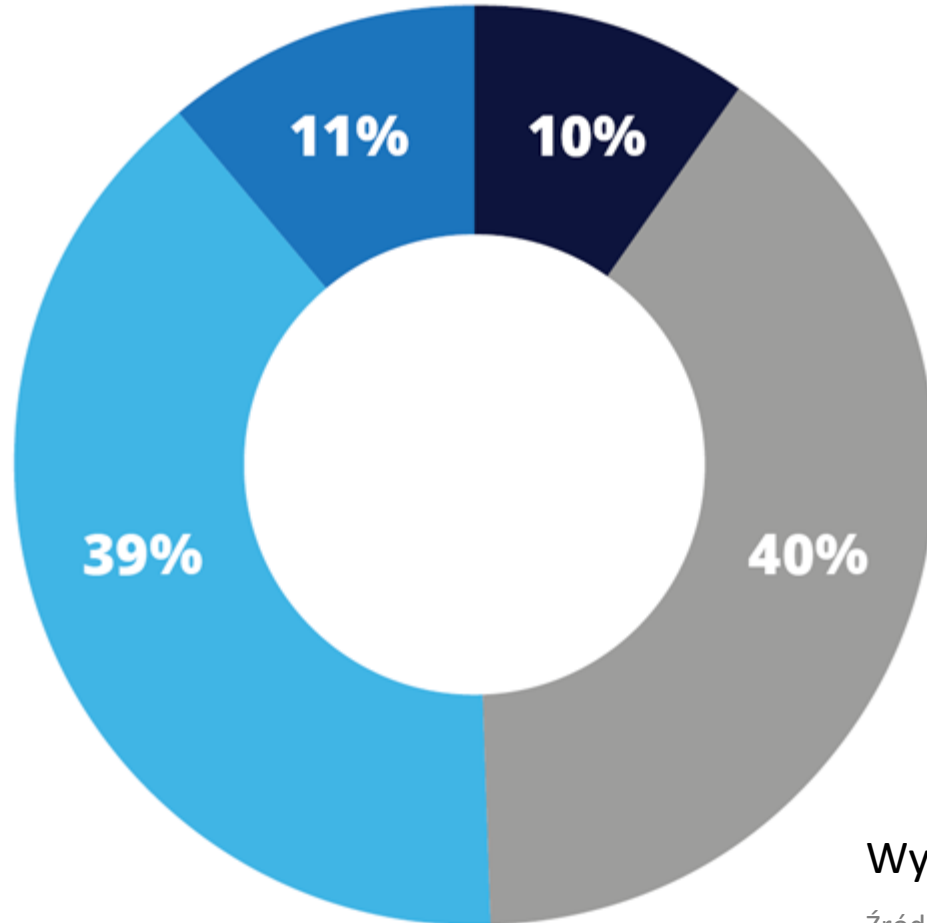
Zmiana w piramidzie potrzeb kandydatów i pracowników



Wykres przedstawia zestawienie oczekiwań kandydatów wobec pracodawców prowadzących rekrutację.

Źródło: Raport „Praca w dobie koronawirusa”, Pracuj.pl, 2020

Zmiana w piramidzie potrzeb kandydatów i pracowników



Czy po zniesieniu ograniczeń chciałbyś pracować zdalnie?

- Tak - w 100% zdalnie
- Tak, ale z możliwością przyścia do biura raz w tygodniu
- Tak, ale tylko w pojedyncze dni w miesiącu
- Nie, nie chciałbym

Wykres przedstawia zmianę nastawienia pracowników do pracy w biurze.

Źródło: Raport „Praca w dobie koronawirusa”, Pracuj.pl, 2020

Rekrutacja online

Proces rekrutacyjny, który jest prowadzony w całości z wykorzystaniem narzędzi digital. Najpopularniejsze rozwiązania, po które mogą sięgać pracodawcy – przedsiębiorcy z sektora MŚP, to:

- **ATS (ang. *Applicant Tracking System*)**, czyli elektroniczny system wspomaganie rekrutacji, który porządkowanie zarządzanie procesem i bazą kandydatów w firmie. ATS ułatwia zbieranie od kandydatów aplikacji (aplikowanie) oraz bieżącą komunikację z nimi w czasie procesu (zapraszanie na spotkania rekrutacyjne, dawanie informacji zwrotnej).
- **Wideokomunikatory** mogą stanowić dziś podstawę procesu rekrutacyjnego. Zamiast tradycyjnych spotkań w biurze, pracodawca może przeprowadzać rozmowę rekrutacyjną z dowolnego miejsca na ziemi.
- **Testy** – wykonywane w formie online testy mogą stanowić osobny etap procesu rekrutacji lub być uzupełnieniem dla każdego z etapów. Mogą przybierać one różną formę: psychologiczne (weryfikujące poziom kompetencji miękkich, m.in. Inteligencji emocjonalnej, cechy osobowości i zdolności), kompetencji (pozwalające na podstawie stymulacji określić faktyczne umiejętności w danym obszarze; często przyjmują formę case study), czy językowe.
- **Grywalizacja (ang. *gamification*)** to wykorzystywanie mechanizmów znanych z gier (odpowiedzi na pytania quizowe, wykonywanie wyzwań, zdobywanie punktów, odznak) w procesie rekrutacyjnym.

Doświadczenia kandydatów online

To suma wszystkich doświadczeń związanych z firmą jako pracodawcą, które powstają w świadomości potencjalnego pracownika, wyłącznie dzięki działaniom i interakcjom prowadzonym online. Co ważne, szczególnie dla przedsiębiorstw MŚP, doświadczenia kandydatów mają wpływ nie tylko na to, jak kandydat będzie myślał o firmie, ale też o jej produktach w przyszłości (jak pokazują badania eRecruiter 65% kandydatów deklaruje zmianę nastawienia do firmy, jej produktów i usług właśnie na podstawie doświadczeń rekrutacyjnych). Tak jak przedsiębiorstwa MŚP badają doświadczenia swoich klientów, powinny badać też doświadczenia każdego kandydata, który aplikował do danej firmy.

Badanie doświadczeń kandydatów może przybierać różne online'owe formy:

- **Badanie NPS** – pozwala ocenić w skali od 0 do 10 skłonność kandydata do rekomendacji procesu.
- **Ankieta z pytaniami zamkniętymi i otwartymi** – pozwala ocenić poszczególne elementy procesu rekrutacji (np. ogólne wyrażenia z procesu, postawę i przygotowanie osoby prowadzącej spotkanie etc.).

Badanie doświadczeń kandydatów musi być anonimowe.

Podróż kandydata online

Etapy, które pokonuje kandydat w czasie procesu rekrutacyjnego.



Źródło: M. Gojtowska „Candidate experience. Jeszcze kandydat czy już klient?”, Warszawa 2019

Podróż kandydata online

ŚWIADOMOŚĆ

Pierwszy etap podróży online kandydata to świadomość marki pracodawcy. To moment, w którym kandydat świadomie myśli o danej firmie jako o potencjalnym pracodawcy. Co buduje świadomość marki pracodawcy?

- **Silna marka produktu lub usługi** – znana marka sprawia, że kandydat w przyszłości będzie chętniej aplikował do firmy.
- **Marka osobista pracowników** – świadomość marki pracodawcy budują poszczególni pracownicy i ich wizerunek. Kandydat będzie bardziej pozytywnie myślał o firmie, w której pracują osoby przez niego cenione.
- **Działania wizerunkowe** – coraz więcej pracodawców inwestuje w działania wizerunkowe (reklamy w telewizji, radio, Internecie, bannery reklamowe, komunikacja w social media), których celem jest pokazywanie organizacji jako pracodawcy i budowa świadomości marki pracodawcy.

Podróż kandydata online

ANALIZA

Kolejny etap podróży kandydata to analiza marki pracodawcy. To moment, w którym potencjalny pracownik zbiera wszystkie „za i przeciw” dotyczące aplikowania do danej firmy.

Analizuje w tym czasie wszystkie dostępne dla niego dane:

- **Informacje zawarte w ogłoszeniu o pracę, na stronie www pracodawcy, w mediach społecznościowych firmy.**
- **Informacje znalezione nt. pracy w firmie, jej produktów i usług znalezione w wyszukiwarce Google.**
- **Opinie o pracodawcy** zamieszczane w serwisach z opiniami o pracodawcach.
- Nieformalne **opinie rodziny i znajomych.**

Podróż kandydata online

APLIKACJA

Etap aplikacji jest kluczowym momentem w podróży kandydata online. Im bardziej skomplikowany i niezrozumiały z punktu widzenia kandydatów będzie formularz, tym większy odsetek osób, które po prostu nie dokończą jego wypełniania. Z tego powodu kluczowe jest, aby formularz:

- zawierał informacje kluczowe z punktu widzenia kandydata (do jakiej firmy aplikuje? Na jakie stanowisko prowadzona jest rekrutacja?);
- był krótki i napisany prostym, zrozumiałym dla kandydata językiem;
- w jednoznaczny sposób informował kandydata o błędnym wypełnieniu formularza.

Ostatnim działaniem, który wchodzi w skład etapu aplikacji jest wysłanie przez pracodawcę autorespondera, czyli potwierdzenia otrzymania zgłoszenia od kandydata.

Podróż kandydata online



PROCES

Proces rekrutacji do przedsiębiorstw MŚP (i nie tylko) powinien być dostosowany do organizacji – branży, w której działa, czy stanowiska, na które poszukiwany jest pracownik. Jakie elementy przekładają się na ogólny odbiór procesu?

- Liczba etapów (im mniej tym lepiej).
- Transparentność procesu (kandydat powinien wiedzieć, z ilu etapów składa się proces rekrutacji, jaką przybiorą one formę, kto będzie obecny podczas spotkań rekrutacyjnych).
- Materiały dodatkowe (np. firmowe dokumenty czy linki do artykułów, filmów, które pomogą kandydatowi lepiej przygotować się do procesu).
- Informacja zwrotna (regularne informowanie kandydata nt. postępów procesu, ale też ocena jego kandydatury).

Podróż kandydata online

DECYZJA

Przykład wiadomości informującej o odrzuceniu kandydata z procesu rekrutacyjnego:

Dzień dobry,

Raz jeszcze dziękujemy za przesłanie aplikacji na stanowisko [NAZWA STANOWISKA].

Twoja aplikacja była jedną z [LICZBA OTRZYMANYCH APLIKACJI]! Szczegółowo analizowaliśmy każde zgłoszenie. Niestety nie udało nam się skontaktować z każdą osobą, w tym również z Tobą!

Ostatecznie zdecydowaliśmy się podjąć współpracę z osobą, której profil zawodowy pełniej odpowiadał naszym potrzebom.

Dziękujemy za dotychczasowy kontakt i życzymy powodzenia w poszukiwaniu nowych wyzwań zawodowych

Zespół [NAZWA FIRMY]

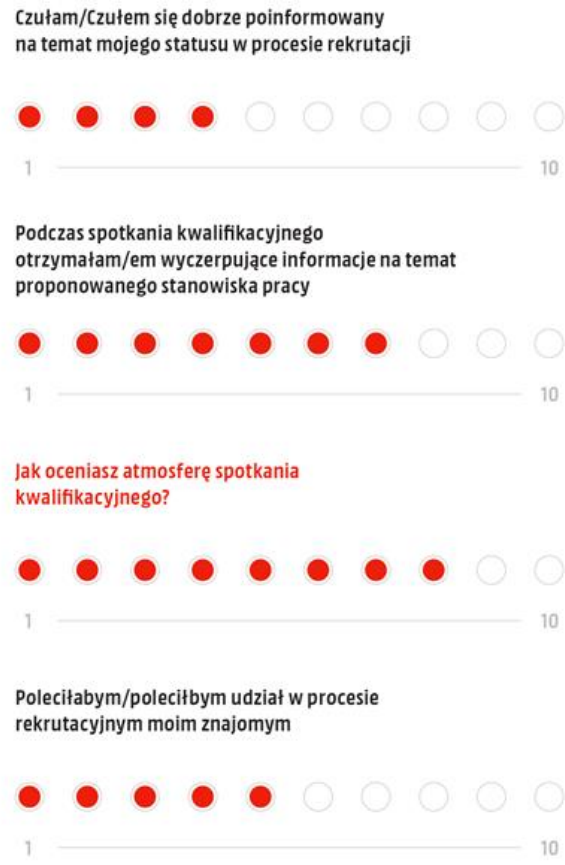
Praca zdalna przed i po pandemii COVID-19

20%

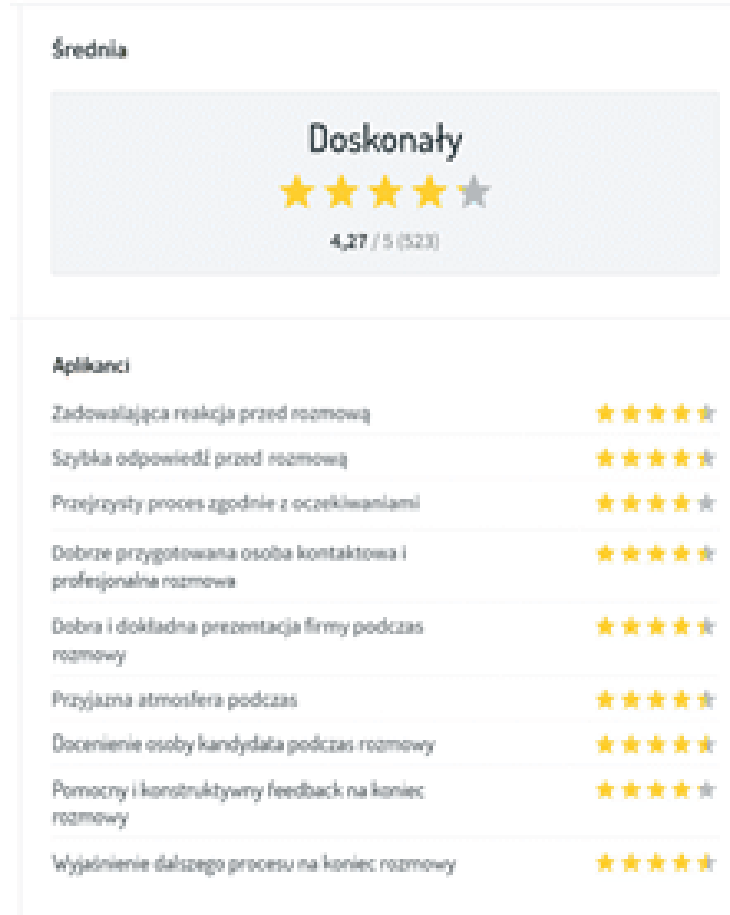
pracodawców w Polsce bada doświadczenia kandydatów w procesie rekrutacyjnym

Podróż kandydata online

Marka pracodawcy pojawia się w świadomości potencjalnego kandydata



Co byś zmieniła/zmienił w naszym procesie rekrutacji?



Zdalny onboarding

Działania, których celem jest wprowadzenie nowego pracownika w najważniejsze zagadnienia dotyczące charakteru i funkcjonowania przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – pomoc podwładnemu w lepszym zaaklimatyzowaniu się w firmie. Przedsiębiorcy MŚP powinni pamiętać, że onboarding to proces trwający kilkanaście dni, a nawet kilka miesięcy.

PRZED 1. DNIEM PRACY	1. DZIEŃ PRACY	PO 1. DNIU PRACY
<p>Jeszcze przed 1. dniem pracy warto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Skontaktować się z nowo zatrudnionym (np. mailowo lub telefonicznie), zanim ten oficjalnie rozpocznie pracę i zapewnić go, że cały zespół oczekuje jego przyścia, a także pokrótce wyjaśnić, jak będzie wyglądał pierwszy dzień w przedsiębiorstwie.• Pamiętać, że onboarding wiąże się z kwestiami technicznymi. Obowiązkiem jest więc przygotowanie stanowiska oraz narzędzi pracy nowej osoby.• Zanim podwładny pojawi się w firmie, powinno się wyznaczyć tzw. buddy'ego, czyli współpracownika, który na bieżąco będzie pomagał mu w zaaklimatyzowaniu się.	<p>Przedstawienie informacji dotyczących:</p> <ul style="list-style-type: none">• przedsiębiorstwa, jego historia, osiągnięć, branży, w której funkcjonuje, misji, celu, wizji i strategii firmy, a także kultury organizacyjnej,• przepisów i regulaminów w przedsiębiorstwie,• obowiązkowego szkolenie BHP,• Sposobu obiegu dokumentów w firmie oraz komunikacji (np. sposób porozumiewania się między pracownikami, z działem HR oraz z działem komunikacji),• przedstawienie najważniejszych informacji dotyczących świadczeń pozapłacowych, benefitów,• obowiązków, celów i wyzwań na danym stanowisku. <p>W 1. dniu pracy należy też przedstawić pracownika pozostałym członkom zespołu. Wiele organizacji praktykuje wręczanie prezentu powitalnego.</p>	<ul style="list-style-type: none">• W kolejnych dniach na bieżąco trzeba wdrażać podwładnego w strukturę przedsiębiorstwa, wykorzystując do tego odpowiednie narzędzia.• Proces należy ewaluować, co oznacza systematyczne sprawdzanie zdobywanej wiedzy oraz badanie poziomu zadowolenia nowego pracownika.

Zdalny onboarding

Narzędziem, które ułatwia projektowanie procesu onboardingu jest tworzenie list zadań, które każda osoba zaangażowana w proces (pracownik administracji, bezpośredni przełożony, pracownik działu IT, ale również nowy pracownik) powinni wykonać.

Narzędzie porządkuje cały proces, pokazuje rolę, którą mają w nim do odegrania poszczególne osoby.



Onboarding pracownika

(uzupełnia HR)

Imię i nazwisko pracownika

Stanowisko

Data rozpoczęcia pracy

Opiekun pracownika

Imię i nazwisko

Nazwa stanowiska

01.01.2018r

Imię i nazwisko

Zadania przed rozpoczęciem pracy

- przygotowanie stanowiska pracy
- założenie skrzynek pocztowych
- dodanie do grup dyskusyjnych
- dodać do newslettera
- założenie konta Slack
- założenie konta Redmine
- przydzielenie dostępu do pozostałych narzędzi do pracy
- przygotowanie welcome pack
- upoważnienie do pobierania kluczy
- przydzielenie opiekuna
- przygotowanie planu wdrożenia pracownika przez opiekuna
- omówienie planu wdrożenia z opiekunem
- dodanie pracownika do podsumowań kwartalnych
- dodanie pracownika do zestawień

Zadania w pierwszym dniu pracy

- uzupełnienie i podpisanie niezbędnych dokumentów

Źródło: X-Coding

Rodzaje pracy w modelu hybrydowym

Stała praca zmianowa

Rotacja

Dowolność

Wyzwania pracy w modelu hybrydowym

Komunikacja nieformalna i rytuały

Praca w modelu hybrydowym lub całkowicie zdalnym ogranicza bezpośrednią komunikację pomiędzy zespołami. Zespoły, które kontaktują się ze sobą przede wszystkim online (rozmowy telefoniczne, maile, wideokonferencje) deklarują niższe przywiązanie do współpracowników, niższe zaangażowanie, mniejszą satysfakcję z wykonywanych obowiązków. **Budując zespół hybrydowy, warto zadbać o rytuały, które umożliwią osobą pracującym w danym momencie zdalnie utrzymanie nieformalnego kontaktu ze współpracownikami.**

Należą do nich:

- **Online’owe spotkania niepoświęcone pracy** – wspólne picie kawy i herbaty, jedzenie posiłków czy popołudniowe imprezy integracyjne prowadzone za pomocą komunikatora wideo.
- **Sesje tematyczne** – bezpośredni kontakt współpracowników w biurze odpowiada również za wymianę wiedzy. Zespoły pracujące zdalnie często organizują dobrowolne spotkania tematyczne, które poświęcone są właśnie dzieleniem się informacjami, inspiracjami, dobrymi praktykami. W zależności od organizacji poświęcone są one tematom zawodowym lub prywatnym.
- **Spotkania statusowe** – pozwalają pracownikom zrozumieć, czym w danym okresie (dniu czy tygodniu) zajmują się współpracownicy, rozdzielić dodatkowe obowiązki, rozwiązać wątpliwości. Zespoły pracujące zdalnie praktykują spotkania typu daily (poranne 15 minutowe spotkania, w ramach których zespół określa priorytety na dany dzień) czy one-to-one’y czyli indywidualne spotkania każdego pracownika z przełożonym, podczas których rozmawiają oni o aktualnych wyzwaniach, ale też potrzebach obu stron.

Wyzwania pracy w modelu hybrydowym

Wykluczenie pracowników

Fakt, że część osób jest w biurze, ale część dostępna jest tylko online, rodzi przestrzeń do wykluczeń – na przykład osobom wdzwanającym się na spotkanie trudniej zabrać głos, często wypowiadają się one jako ostatnie lub wcale, trudniej im utrzymać uwagę, często równocześnie robią kilka rzeczy na raz (czytają maile etc.).

W jaki sposób walczyć z wykluczaniem pracowników:

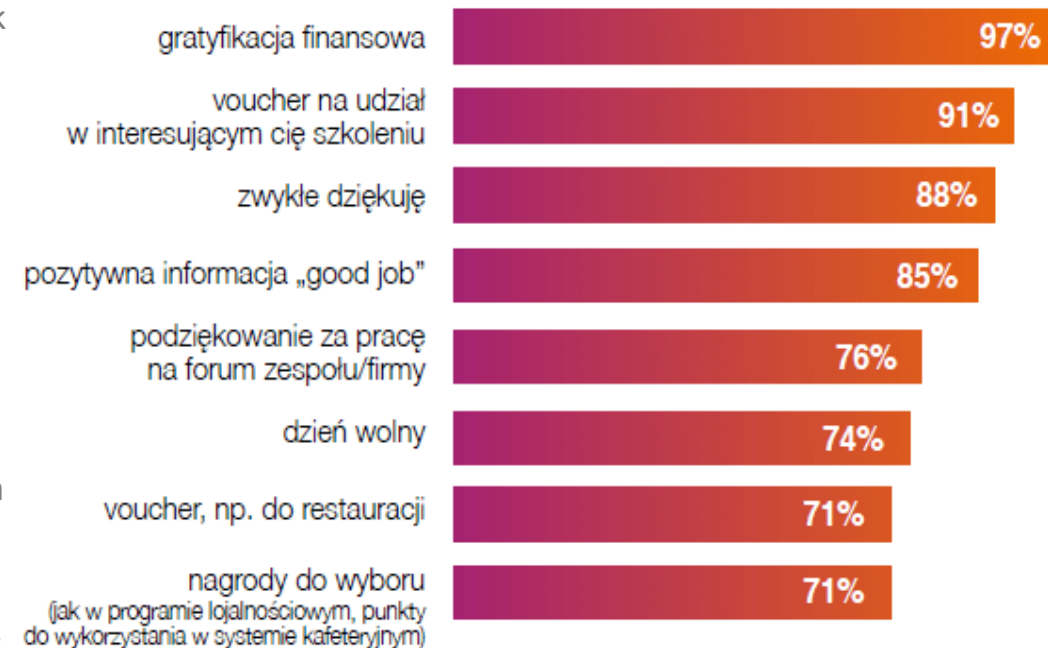
- Mieć świadomość, że może ono wystąpić i być szczególnie wyczulonym na traktowanie osób pracujących w różnych warunkach.
- Określić jasne zasady pracy i wzajemnego traktowania, np.:
 - Jeśli część osób bierze udział w spotkaniu offline, a część online pierwszeństwo wypowiedzi mają osoby będące zdalnie.
 - Jeśli choć jedna osoba ma brać udział w spotkaniu online, wszyscy uczestnicy spotkania przechodzą na wideokonferencję.
 - Obowiązek włączania kamer podczas wideospotkań.
- Regularnie badać doświadczenia pracowników i oceniać ich poczucie satysfakcji i związku z zespołem (ankiety, badania pulsu organizacji prowadzone przynajmniej raz na kwartał).

Wyzwania pracy w modelu hybrydowym

Docenianie

- Docenianie przekłada się na konkretne zachowania pracowników. Badani, którzy czują się doceniani, są znacznie bardziej zadowoleni ze swojej pracy, a zadowolony pracownik to najlepszy ambasador pracodawcy. **Swoje miejsce pracy poleciliby znajomemu 69% osób, które są doceniane i chwalone, i tylko 12% tych, które nie czują się doceniane.**
- Warto chwalić regularnie. **Pracownicy chcą być doceniani zaraz po wykonaniu zadania lub podczas podsumowania projektu** (łącznie 94% wskazań). Tylko 6% badanych wskazało, że najlepiej na nich działa podsumowanie podczas oceny rocznej lub półrocznej.
- Docenianie spada wraz ze stażem pracy. O ile wśród pracowników z najkrótszym stażem (do 6 miesięcy) aż 60% czuje, że są doceniani, **im dłużej pracują w firmie, tym bardziej spada ich poczucie docenienia. Już tylko 47% pracowników ze stażem od roku do 2 lat ma poczucie doceniania, a przy stażu powyżej 5 lat w firmie – spada ono o kolejne 2 punkty procentowe.**

W jaki sposób chciałbyś być doceniany?



Źródło: Badanie „Indeks Doceniania” AmRest, PreeShare, 2019

Skuteczne zarządzanie online

Aby zarządzanie zespołem pracującym online było skuteczne, warto pamiętać o kluczowych zasadach:

1. **Określenie celu całej organizacji oraz celów** poszczególnych zespołów i pracowników oraz przekazanie ich wszystkim pracownikom.
2. **Zdefiniowanie kluczowych procesów** (tak, aby pracownicy wiedzieli, w jaki sposób mają swoje zdania realizować), ale też określenie na jakich zasadach projektowane mają być w firmie kolejne procesy.
3. **Zdefiniowanie wachlarza narzędzi** pracy i funkcji, jakie spełniają w organizacji (tak, by pracownicy na pewno wiedzieli w jakiej sytuacji sięgać po konkretne narzędzia).
4. **Określenie rytuałów zespołu**, które pozwolą z jednej strony utrzymywać komunikację w zespole, a z drugiej będą podtrzymywać więzi poszczególnych członków zespołu.
5. **Określenie sposobów pomiaru satysfakcji zespołu** – w ten sposób możesz być na bieżąco z poziomem jego satysfakcji i w razie spadków reagować na bieżąco.

W jakim kierunku będziemy dziś zmierzać?

Kultura zjada strategię na śniadanie

Kultura organizacji to dziś magnes przyciągający nowych pracowników i utrzymujących talenty wewnątrz organizacji. Jest ona szczególnie ważna w czasie pracy zdalnej, bo warunkuje podstawowe zachowania i procesy stosowane przez pracowników.

Jasne i transparentne dla wszystkich cele

Brak kontaktu bezpośredniego pomiędzy członkami zespołu sam w sobie utrudnia realizację zadań. Tym bardziej, w zespołach zdalnych ważne jest działanie w oparciu o jasne i transparentnie komunikowane cele.

Wzrost roli komunikacji wewnętrznej

Komunikacja wewnętrzna i bieżące informowanie pracowników o sytuacji firmy, jej kluczowych projektach itp. urasta dziś do priorytetowego projektu. Bo to właśnie wiarygodne informacje od przełożonych i kierownictwa, a nie własne domysły będą w systemie pracy zdalnej podstawowym punktem odniesienia.

Dziękuję!

Kontakt

Maja Gojtowska

tel.: +48 606 525 253

e-mail: maja@gojtowska.com

www.gojtowska.com