

Maja Gojtowska

CANDIDATE EXPERIENCE

Jeszcze kandydat
czy już klient?



Maja Gojtowska

CANDIDATE EXPERIENCE

Jeszcze kandydat
czy już klient?

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Joanna Ołówek

Opracowanie redakcyjne
Małgorzata Masłowska

Projekt okładki
Grafos

Ilustracja na okładce
marchmeena29 /iStock

Łamanie
Fotoedytor

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni


SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2019

ISBN 978-83-8160-911-1

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

O książce

Maja Gojtowska w swojej opowieści prowadzi nas przez drogę budowania doświadczeń kandydata, zręcznie zonglując najnowszymi wynikami badań, znakomitymi przykładami wdrożeń, łatwo przyswajalnymi pojęciami z zakresu psychologii i marketingu oraz gotowymi do użycia narzędziami. Dodatkowo wciąga nas w historie kandydatów, od których wprost nie można się oderwać.

W skrócie – jest to książka, którą czyta się w jeden wieczór, a korzysta z niej przez lata w pracy.

dr Barbara Zych, CEO Employer Branding Institute

Maja Gojtowska kolejny raz udowadnia, dlaczego jest jedną z najlepszych przewodniczek po rynku pracy. Gdyby jej celne obserwacje i wskazówki wcielić w życie, to rzeczywistość wielu polskich firm i ich pracowników wyglądałaby o wiele lepiej.

Marek Szymaniak, autor książki „Urobieni. Reportaże o pracy”

Maja Gojtowska łączy umiejętność wspaniałego opowiadania historii z biegłą znajomością danych z obszaru *candidate experience*. Na tę książkę czekałam z zapartym tchem! Zdecydowanie polecam ją jako ważną, a do tego przyjemną w odbiorze lekturę. Z trudem przyjdzie Wam przerwanie czytania!

*Kasia Tang, trener sourcingu i rekrutacji,
autorka bloga www.kasiatang.com*

Jeśli chcesz budować pozytywne doświadczenia kandydatów w procesach rekrutacji, to warto sięgnąć po tę lekturę. Znalazły się w niej modele, narzędzia i przykłady pomocne w tym, aby być pożądanym pracodawcą. Książka zmusza do refleksji, co można robić inaczej.

Andrzej Borczyk, HR Director Grupa Żywiec S.A.

*Mamie i Tacie za to, że pozwolili mi budować
moje własne doświadczenia.*

*Waldkowi, bez którego moich najważniejszych
życiowych doświadczeń by nie było.*

*Basi i Jasiowi, którzy są nieskończonym źródłem
nowych doświadczeń.*

Spis treści

O autorce	11
1. Po co nam doświadczenia?	13
2. Dlaczego doświadczenia kandydatów mają znaczenie?	18
3. Dlaczego to takie trudne?	44
4. Doświadczenia kandydatów odpowiadają wartościom firmy	64
5. Poznaj potrzeby swoich odbiorców	80
6. Wyjątkowe doświadczenia nie tylko spełniają oczekiwania, lecz także wyznaczają standardy	117
7. Jak tworzyć doświadczenia, które zostaną z kandydatami na dłużej	128
8. Analityka, głupcze!	165
9. Najlepszy nośnik doświadczeń kandydatów	183
10. Jak nowe technologie wpływają na doświadczenia kandydatów	203
11. Czy doświadczenia kandydatów może budować podmiot zewnętrzny?	237
12. Co możesz zrobić choćby zaraz?	251
Podziękowania	263
Dodatek	267
Bibliografia	273

O autorce

Maja Gojtowska – wierzy, że każda firma powinna traktować swoich kandydatów i pracowników przynajmniej tak dobrze jak klientów. Od ponad 10 lat doradza i wspiera firmy w zakresie budowy wizerunku i komunikacji. Jest certyfikowanym moderatorem Design Thinking. Specjalizuje się w działaniach wizerunkowych z obszaru HR, employer branding oraz komunikacji wewnętrznej. Współtworzyła i zrealizowała kilkanaście kampanii polskich pracodawców. Wiedzę dzieli się podczas szkoleń, warsztatów i konferencji. Od 2016 roku prowadzi bloga Gojtowska.com.

1. Po co nam doświadczenia?

Nie pytaj starego, lecz doświadczonego.
przysłowie jakuckie

W pierwszym rozdziale dzielę się pewną ciekawostką związaną z filmem Casablanca i omawiam wyniki światowych badań dotyczących szczęścia. Zastanawiam się też nad tym, czym w ogóle jest doświadczenie i dlaczego odgrywa tak ważną rolę w życiu człowieka i kandydata.

Na opublikowanej przez Amerykański Instytut Filmowy liście 100 najśłynniejszych cytatów filmowych aż 6 pochodzi z jednego filmu – *Casablanca*. Ta historia właściciela nocnego klubu Ricka Blaine’a, który spotyka swoją dawną miłość Ilsa, przez wielu uważana jest za kultową. Gdy główny bohater grany przez Humphreya Bogarta patrzy głęboko w oczy swojej ukochanej (w jej rolę wcieliła się Ingrid Bergman), mówi: „Zawsze będziemy mieli Paryż”. Wspomina w ten sposób ich krótki, lecz niezwykle burzliwy romans. Te cztery proste słowa doskonale pokazują siłę doświadczeń.

Życie przypomina czasem cytrynę. W dużej mierze jest to zasługa doświadczeń, czyli wiadomości i umiejętności, które zdobywamy na postawie własnych obserwacji i przeżyć. Co ciekawe, *Słownik języka polskiego*¹ definiuje doświadczenie jako wydarzenie przykre, czyli wywołujące niezadowolenie, żal, sprawiające kłopot. Czyżby te kształtowały nas najbardziej? Jestem zwolennikiem tezy, że życie warto wyciskać jak cytrynę, a kiedy staje się odrobinę zbyt kwaśne, należy dodać

¹ Słownik języka polskiego PWN, www.sjp.pwn.pl (dostęp: 17.07.2019 r.).

do niego kilka łyżek cukru, parę listków mięty i pić jak pyszną lemoniadę. Bo odkrywanie świata, próbowanie nowych rzeczy wpisane jest w DNA ludzkiej natury. Właśnie dlatego, gdy kilkanaście miesięcy temu znajoma zastanawiała się nad prezentem urodzinowym dla swojej chrześnicy, poradziłam jej, by zainwestowała w doświadczenia, a nie rzeczy materialne. Nauka jazdy konnej, wspólne wyjście do tunelu aerodynamicznego, kurs języka hiszpańskiego, wyjazd w wymarzone mniej lub bardziej egzotyczne miejsce. Każda z tych rzeczy pozwoli przeżyć jubilatce coś zupełnie nowego, spojrzeć na świat z innej perspektywy, poczuć zaskoczenie, radość, a może czyste spełnienie. Każdego dnia setki tysięcy ludzi na całym świecie skaczą ze spadochronem, biorą udział w maratonach, wspinają się na najwyższe góry, robią coś po raz pierwszy. Nie dlatego, że są do tego zmuszeni, ale ponieważ chcą tego doświadczyć. Przeżycia w przeciwieństwie do rzeczy budują nas i zostają z nami praktycznie na zawsze.

Tezę tę potwierdzają badania² dr. Thomasa Gilovicha i Amita Kumara z Cornell University, którzy dowodzą, że ludzkie doświadczenia są nie tylko trwalsze, lecz także dużo bardziej wartościowe niż posiadane przez człowieka rzeczy. Odkryli oni, że ludzie przyzwyczajają się do przedmiotów z niezwykłą łatwością. Wkrótce po zakupie nowego telefonu, telewizora czy butów traktują je jako część swojej rutyny. A przez to rzeczy przestają być tak atrakcyjne jak na początku. Zaczynają nudzić, co nie wpływa pozytywnie na poczucie szczęścia. Doświadczenia działają w zupełnie inny sposób. Z czasem zyskują na wartości, stają się dla nas jeszcze ważniejsze. Doświadczenia łączą ludzi. Wnioski te potwierdzają inne badania, przeprowadzone przez Ryana Howella i Grahama Hilla. W 2009 roku opublikowali oni w „The Journal of Positive Psychology” artykuł, w którym dowiedli, że duże zasoby finansowe dają szczęście wtedy,

² T. Gilovich, A. Kumar, *A wonderful life: experiential consumption and the pursuit of happiness*, „Journal of Consumer Psychology”, www.sciencedirect.com (dostęp: 17.07.2019 r.).

gdy są wydawane na ciekawe aktywności i doświadczenia pozostające w pamięci³.

Ile czasu w ostatnim półroczu, miesiącu, tygodniu poświęciłeś na tworzenie niezapomnianych doświadczeń – swoich własnych, ale też innych osób? Bo doświadczenia można zdobywać, ale też inicjować ich powstanie. Skoro doświadczenia są tak ważnym elementem naszego życia, dlaczego zapominamy o nich w naszym życiu zawodowym? To pytanie, na które warto sobie odpowiedzieć, tym bardziej że przy założeniu, iż pracujemy 40 godzin tygodniowo, praca zajmuje nam 1/3 życia. Ta liczba może przestraszyć. Szkoda tracić ten czas na kiepskie, trudne, a często bolesne doświadczenia zawodowe. W poszukiwaniu tych pozytywnych przeżyć ludzie wchodzą na rynek pracy. Mniej lub bardziej aktywnie rozglądają się za pracodawcą ich marzeń, który pozwoli zdobyć nowe umiejętności, da przestrzeń na realizację ambicji oraz szansę na spotkanie z inspirującymi ludźmi. I tu pojawia się problem.

Pracodawcy nie dbają o doświadczenia kandydatów (ang. *candidate experience*). Nie zastanawiają się, jaki obraz firmy jako pracodawcy tworzy się w świadomości osób, które miały z nią styczność. Firmy często są zbyt skoncentrowane na potrzebach (i doświadczeniach) swoich klientów – analizują słupki sprzedażowe, akceptują plany marketingowe, testują nowe rozwiązania, aby martwić się o samopoczucie pracowników, a co dopiero osób, które w firmie jeszcze nie pracują. To bardzo krótkowzroczna strategia. Bo choć nowe technologie, automatyzacja i robotyzacja zmieniają rynek pracy (w Polsce w 2017 roku firma Amica uruchomiła pierwszy na świecie automatyczny magazyn na 26 tysięcy palet, który obsługiwany jest przez jednego pracownika), to do pracy zdecydowana większość firm potrzebuje nie robotów, lecz ludzi. A dla nich

³ R. Howell, G. Hill, *The Mediators of Experiential Purchases: Determining the Impact of Psychological Needs Satisfaction and Social Comparison*, „The Journal of Positive Psychology”, www.psychologytoday.com (dostęp: 10.05.2019 r.).

doświadczenia to podstawowe narzędzie nauki i wyrabiania sobie opinii o świecie.

Kandydat starający się o pracę to dla wielu firm po prostu petent. „Jeśli mu naprawdę zależy, to powinien nam to pokazać, a nie zachowywać jak rozkapryszone dziecko” – sły- szę często na szkoleniach. Pracodawcy mają przeświadczenie, że poszukujący pracy nie mogą mieć powodów do narzekania. Wszyscy się o nich biją. A oni tego nie doceniają, zachowują się niegodnie, nieodpowiedzialnie, złośliwie. Takie podejście ma swój początek w błędnym założeniu – że to kandydat potrzebuje pracodawcy. Musi przecież opłacić rachunki, raty kredytu, dodatkowe zajęcia swoich dzieci i po prostu mieć za co żyć. Praca w danej firmie jest przecież szansą na zaspokojenie tych potrzeb. Tak relacje pomiędzy pracodawcami a pracownikami i kandydatami wyglądały od lat. Efekty wi- dać gołym okiem. Wśród kandydatów panuje dziś powszech- ne przekonanie, że pracodawcy nie dbają o relacje z nimi. Zarzutów pada sporo. Do najpopularniejszych należą: utrud- niony kontakt z pracodawcą lub po prostu osobą prowadzącą rekrutację, nieodpowiadanie na aplikacje kandydatów, a póź- niej ich maile i telefony, niedotrzymywanie złożonych obiet- nic (dotyczących choćby długości trwania procesu rekrutacji czy terminu powrotu do kandydata z informacją zwrotną na temat samej aplikacji). Kandydaci skarżą się na brak komuni- kacji lub trudności komunikacyjne wewnątrz organizacji, do której aplikują – osoby prowadzące kolejne rozmowy rekru- tacyjne wciąż pytają o to samo lub cały czas sobie zaprzeczają. Czasem proces rekrutacyjny to nic innego jak poszukiwanie haka na kandydata i próba dowiedzenia mu, że się nie nada- je. W takich warunkach zwyczajnie trudno o pozytywne, bu- dujące doświadczenia, które urosną w kandydacie i zmienią go w zaangażowanego pracownika, a potem w ambasadora marki.

Czasy się jednak zmieniły. Stopa bezrobocia jeszcze nigdy nie była tak niska, a zapotrzebowanie na pracowników tak duże. Nie chodzi tu tylko o osoby wysoko wykwalifikowane. W firmach brakuje rąk do pracy. Aby przyciągnąć do siebie

osoby aktywne zawodowo, nie wystarczy stworzyć miejsca pracy. Trzeba sprawić, by ludzie chcieli je zapełnić. Potrzebna jest całkowita zmiana perspektywy i spojrzenie na potencjalnych pracowników jak na największą szansę organizacji. To oni powinni stać się inspiracją dla zupełnie nowych doświadczeń, które w kandydatach zostaną na zawsze, będą z nimi na każdym etapie ich kariery zawodowej. Tak jak potrzeby klientów prowadzą firmy do tworzenia nowych produktów, usług, rozwiązań, zmiany zwykłych zakupów w niezapomniane doświadczenia, tak potrzeby kandydatów mogą na zawsze zmienić sposób, w jaki organizacje budują relacje z potencjalnymi pracownikami i nawiązują z nimi współpracę.



MAJA GOJTOWSKA

autorka bloga

www.gojtowska.com,

od ponad 12 lat doradza firmom w zakresie komunikacji i budowy wizerunku.

Jest entuzjastką oraz moderatorem metody *Design Thinking*.

Specjalizuje się w employer branding i komunikacji w obszarze rekrutacji i HR. Wierzy, że firmy powinny traktować swoich pracowników przynajmniej tak dobrze, jak klientów.

CANDIDATE EXPERIENCE

Candidate experience to ogół doświadczeń osób aplikujących do pracy w danej organizacji bazujący na kontaktach przed procesem rekrutacyjnym, w jego trakcie i po zakończeniu. Dlaczego jest on tak ważny? Negatywne doświadczenia związane z daną firmą wpływają na przestrzeganie marki konsumenckiej i decyzje zakupowe. Każdy kandydat jest przyszłym potencjalnym pracownikiem, klientem czy partnerem biznesowym firmy, dlatego warto patrzeć na niego nie tylko z perspektywy HR.

W książce znajdziesz opis modeli i narzędzi pozwalających budować niezapomniane *candidate experience* w Twojej organizacji. Całość uzupełniona jest przykładami działań organizacji takich jak McDonald's, Grupa Danone, Grupa Pracuj, Aviva i wielu innych przedsiębiorstw, które zdecydowały się uczynić z doświadczeń kandydatów swoją przewagę rynkową.

„Książka stanowi bardzo wartościowy wkład w debatę na temat znaczenia, jakie perspektywa kandydata ma w procesie rekrutacji i selekcji. W sposób błyskotliwy, angażujący i praktyczny przedstawia podstawowe dyblematy i narzędzia związane z budowaniem unikalnego doświadczenia kandydata”.

Dr Piotr Prokopowicz

Pod patronatem



Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45

zamowienia@wolterskluger.pl

www.profinfo.pl

CENA 59 ZŁ (W TYM 5% VAT)