

Onboarding i offboarding

Etapy zatrudniania kluczowe
dla wizerunku pracodawcy,
nie tylko w czasach zarazy.

Purpurowy Informator

15 Lipca 2020



Komentarz eksperta

Purpurowy Informator

Źródło cennych informacji

„Mistrzowskie zespoły wykute w czasach pandemii”.

Z przyjemnością prezentujemy drugą edycję „Purpurowego Informatora” z serii „Mistrzowskie zespoły wykute w czasach pandemii”, czyli cyklu analiz, w którym omawiamy ważne dla przedsiębiorców zagadnienia.

W II części naszej serii Wojciech Chromik skupia się na tym, jak przeprowadzić onboarding, również zdalnie, a także omawia podstawy offboardingu. W III części poruszymy zagadnienia związane z metodami skutecznej i stosunkowo „bezbolesnej” reorganizacji zasobów kadrowych oraz ich mikroprzeglądu. Publikacja numer IV będzie poświęcona liderom oraz temu, w jaki sposób powinni prowadzić swoje zespoły, by utrzymywać je w doskonałej, mistrzowskiej formie. W ostatnim, piątym informatorze, skupimy się na stricte „miękkich” aspektach HR, tj. dbałości o kondycję psychiczną zespołów funkcjonujących w dobie pandemii oraz po niej.

Serdecznie zapraszamy do lektury oraz dzielenia się z nami Państwa spostrzeżeniami.

Zespół Outsourcingu Grant Thornton

Praktycy HR stoją obecnie przed dwoma głównymi wyzwaniami – są to: walka o talenty oraz tworzenie silnej kultury organizacyjnej.

Takiej, która ugruntuje markę pracodawcy, przyciągając najlepszych i najzdolniejszych pracowników. Na to wszystko nakłada się rosnąca podaż pracowników reprezentujących najmłodsze pokolenia, którzy w odróżnieniu od poprzedników, nie przywiązują się zbyt do miejsca pracy (szacuje się, że ponad 1/5 Millenialsów zmienia pracę w ciągu roku).

Zważywszy na koszty i czasochłonność dotyczącą pozyskiwania nowych pracowników, szczególnego znaczenia nabiera onboarding – tj. zapewnienie doskonałego wdrożenia nowozatrudnionej osoby do pracy. Z punktu widzenia Employer Branding, czyli budowania wizerunku pracodawcy, kluczowe jest także późniejsze utrzymanie najlepszych kadr oraz profesjonalny offbording.

W niniejszym opracowaniu skupimy się na początkowym i końcowym etapie zatrudnienia, a więc **onboardingu** i **offboardingu** pracownika, także w realiach zdalnego zatrudniania i zarządzania zespołami.



Wojciech Chromik

Menedżer
Departament Outsourcingu
Grant Thornton

Waga **onboardingu** dla powodzenia rekrutacji



Według amerykańskich badań nawet do 60% menedżerów deklaruje, że odejście ich pracowników nastąpiło wskutek **nieudanego procesu wdrożenia**, w którym nie doszło do nawiązania niezbędnych relacji pracowniczych (SHRM Foundation).



Inne dane wskazują, że **okres wdrożenia** może być najważniejszym czasem w toku doświadczeń danego pracownika w firmie, ponieważ ma przemożny oraz trwały wpływ na zaangażowanie, wydajność i decyzję o ewentualnym pozostaniu w organizacji (MIT Sloan Management).



Zwyczajowy onboarding

Proces wdrażania pracowników ma miejsce w każdej firmie - bo musi. Jednak najczęściej ma niewiele wspólnego z modelowym onboardingiem.

Jak przebiega w większości przypadków?

O tym opowiada poniższa historyjka. Chyba każdy z nas ją “przerobił” albo na własnej skórze, albo zna ze słyszenia.

Nowy pracownik pojawia się pierwszego dnia pracy w biurze. Nie ma wyznaczonego miejsca pracy (administracja nie zdążyła przygotować). Bezpośredni przełożony wraz ze swoim zespołem pracują właśnie nad zamknięciem niezwykle ważnego projektu, dlatego szef w przelocie przedstawia współpracowników i odsyła nowego pracownika do działu HR, ponieważ jak wiadomo wdrożenie należy do ich obowiązków.

Nowy siedzi przez godzinę, próbując robić dobre wrażenie. Przegląda firmowy intranet, na zorganizowanym naprędce podręcznym laptopie (dobrze, że chociaż dział IT stanął na wysokości zadania). Jeśli ma trochę odwagi, próbuje na własną rękę zorientować się, co i jak. Łącznie ok. 2-3 godziny spędzi na studiowaniu zakresu obowiązków. Zaplanowane szkolenie, zapoznające go z firmowymi procedurami miało się odbyć poprzez telekonferencję, niestety sala została zajęta na nieprzewidziane spotkanie z ważnym klientem.

Nowy opuszcza więc biuro prawie godzinę przed czasem (ktoś miłosiernie pozwolił mu wyjść wcześniej), mając nadzieję, że następnego dnia będzie już tylko lepiej...



Nim upłynął pierwszy tydzień, nowy pracownik, dzięki własnej intuicji i bacznej obserwacji, zaczyna przyswajać wszystkie niewypowiedziane zasady obowiązujące w biurze, jednocześnie próbując samodzielnie je przetworzyć i zestawić z własnymi oczekiwaniami. Po miesiącu rozpoznaje swojego przełożonego i pozdrawia go z daleka. Nim upłynie rok, zdecyduje się na bycie częścią systemu, który zdążył już oswoić, albo odejdzie w poszukiwaniu lepszej pracy.

Mniej więcej w taki sposób realizuje się zwyczajowy scenariusz „onboardingu”, zatytułowany „wrzucimy go na głęboką wodę, a zobaczymy czy potrafi pływać”. W dobie walki o talenty odpowiedź na pytanie, czy wartościowy pracownik z potencjałem rozwoju zdecyduje się pozostać w takiej organizacji, wydaje się oczywista.

Pierwszy dzień – jedyne pierwsze wrażenie!

Pierwszy dzień pracownika jest kluczowy.

Jednak stworzenie świetnych wrażeń podczas wdrażania wcale nie jest łatwe. Stara mądrość poucza nas o jednej szansie, na zrobienie dobrego pierwszego wrażenia. Tak samo jest z pierwszą relacją z nowym pracownikiem.

“

Onboarding, to nie tylko doskonała okazja, by firma zrobiła to właściwe wrażenie, ale również sposobność do tego, by dać zabłysnąć nowemu pracownikowi.





Szczerość i transparentność na wagę złota

Wdrożenie pracownika nie jest jednorazowym wydarzeniem – w praktyce rozpoczyna się już w fazie rekrutacji.

“

Dlaczego zatem w tak wielu planach i rozmowach rekrutacyjnych zapomina się o istotnym szczególe, jakim jest przedstawienie rekrutowanemu faktycznych oczekiwań stawianych przez firmę?

Chodzi np. o wskaźniki, według których będzie rozliczana praca nowozatrudnionej osoby, plany sprzedażowe, wielkość budżetów etc. Kusząc nowego pracownika, niejednokrotnie celowo pomija się informacje dotyczące tego, jak w rzeczywistości będzie wyglądać jego codzienna praca. Tymczasem ma to zasadnicze znaczenie dla solidnego procesu onboardingu.

Ci spośród nowozatrudnionych pracowników, którzy otrzymują solidną porcję dokładnych informacji o firmie i nowej pracy, zwykle lepiej się dostosowują niż ci, którzy ich na odpowiednim etapie nie zdobyli lub świadomie zostali ich pozbawieni. Tymczasem jedynie szczere i realistyczne omówienie wspomnianych kwestii pomaga zbudować zaufanie między nowym pracownikiem a pracodawcą.

Profesjonalny plan onboardingu

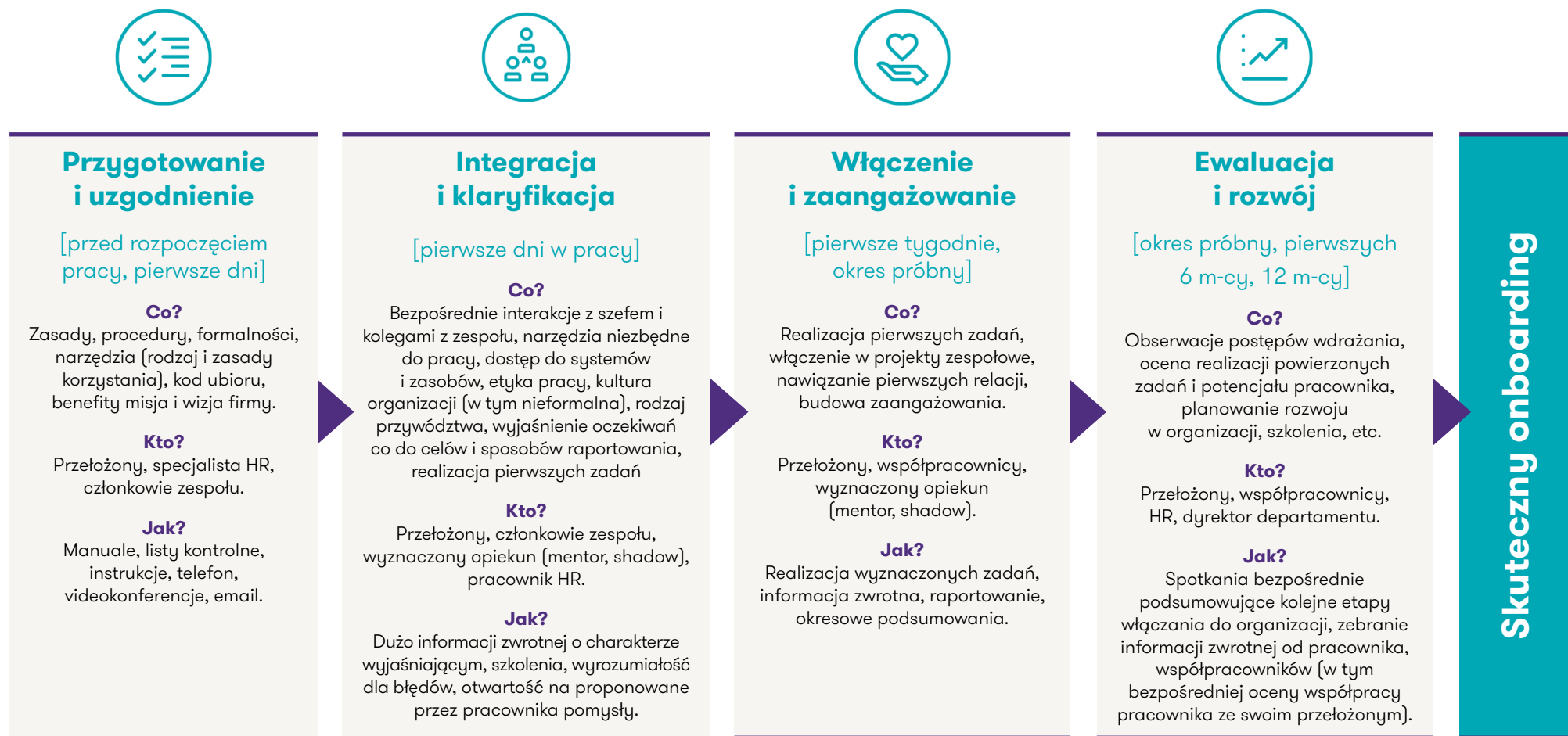
Stworzenie dobrego planu wdrożenia pracownika na początku wymaga zrozumienia czego właściwie potrzebują nowi pracownicy, by stać się pełnowartościowi dla organizacji.

Zasadą jest również, że wdrażanie nowego pracownika zdecydowanie nie jest aktem jednorazowym lub skończonym ciągiem kilku zaplanowanych spotkań. Wartościowy i profesjonalny plan onboardingu obejmuje kilka obszarów, począwszy od najbardziej podstawowych potrzeb pracownika, a skończywszy na planach jego rozwoju w organizacji uwzględniających także perspektywę i oczekiwania samego pracownika.



Schemat profesjonalnego onboardingu

Najczęściej można wyróżnić co najmniej 4 etapy profesjonalnego onboardingu. Prezentuje je poniższa ilustracja.



ETAP 1

Przygotowanie i uzgodnienie

W początkowej fazie wdrażania pracownika – tj. tuż przed zatrudnieniem oraz w pierwszych dniach pracy – kluczowe jest zaplanowanie poszczególnych kroków, by uzyskać efekt dobrego pierwszego wrażenia – tak ważnego dla późniejszego powodzenia w firmie oraz ogólnej opinii o pracodawcy.

“

Świadomy i kompetentny menedżer powinien utrzymywać kontrolę nad środowiskiem, do którego jest wprowadzany jego nowy pracownik.

Żeby to osiągnąć, niezbędny jest osobisty kontakt (może być telefoniczny) z nowozatrudnionym, zaproszenie go i powitanie w firmie, najlepiej jeszcze przed pierwszym dniem pracy.

Zasady i procedury

Pierwszy etap onboardingu zasadniczo obejmuje przede wszystkim zapoznanie pracownika z podstawowymi zasadami i procedurami obowiązującymi w firmie (formalnymi i prawnymi), takimi jak:

- obieg dokumentów, rejestracja czasu pracy (urlopy, zwolnienia),
- szczegóły i zasady korzystania z pakietu benefitów (ubezpieczenia, opieka medyczna),
- objaśnienia i zasady korzystania z urządzeń i sprzętu (w tym samochodu, komputera, zasobów sieci firmowej itd.), kod ubioru etc.

Na tym etapie pracownik poznaje również historię firmy oraz ogólny obraz jej kultury organizacyjnej, włącznie z misją i wizją danej organizacji.



ETAP 1

Przygotowanie i uzgodnienie c.d.



Szczegółowe rozwiązania

Zazwyczaj wdrożenie pracownika w pierwszych dniach jego zatrudnienia przyjmuje formę pisemnych manuali, instrukcji, list kontrolnych. Praktykuje się też udzielenie dostępu do części firmowych zasobów. Z wieloma elementami pracownik może zapoznać się samodzielnie, w dogodnym dla niego czasie. Także w sposób zdalny może zadać pytania i otrzymać odpowiedzi na swoje wątpliwości przy pomocy e-maila, telefonu czy wideorozmowy.

Na tym etapie powinno mieć miejsce również sfinalizowanie formalnych szczegółów związanych z zatrudnieniem (zebranie wymaganych zgód, oświadczeń, dokumentów poświadczających itp.).

W dochowaniu wymogów przepisów prawa pomoże zorientowany pracownik działu HR.



Dobre praktyki

Ogromne znaczenie w pierwszej fazie onboardingu ma udział bezpośredniego przełożonego, który de facto przyjmuje rolę koordynatora całego procesu dla wszystkich osób zaangażowanych we wdrażanie danej osoby (przedstawiciel HR, personel recepcji, wyznaczeni członkowie zespołu). Tu przełożony ma okazję do wykazania się zdolnościami organizacyjnymi i umiejętnością planowania.

Najlepsi menedżerowie zwykle na tym etapie zdążyli już wcześniej bliżej zapoznać się z nowym pracownikiem, uczestnicząc od początku w procesie jego rekrutacji (opracowanie profilu kandydata, etap selekcji, złożenie propozycji zatrudnienia). Wiele z elementów tego pierwszego etapu z powodzeniem można zrealizować w sposób zdalny, korzystając z nowoczesnych środków komunikacji.

Cenną praktyką jest przydzielenie do realizacji tego etapu opiekuna (najczęściej z zespołu HR), który będzie do dyspozycji nowego pracownika.

ETAP 2

Integracja i klasyfikacja

Drugi etap wdrożenia zaczyna się pierwszego dnia pracy nowozatrudnionego w firmie. Ma na celu umożliwienie mu dopasowanie się do nowego miejsca pracy oraz samej organizacji, a także pomoc w postawieniu pierwszych kroków. Obejmuje bezpośrednie interakcje z szefem i kolegami z zespołu. Pracownik powinien na tym etapie otrzymać narzędzia niezbędne do wykonywania swoich zadań, dostęp do skrzynki e-mail, niezbędnych systemów i zasobów.

Informacja zwrotna

Procesy wyjaśniania umożliwiają pracownikowi dokładnie rozpoznanie, czego pracodawca będzie od niego oczekiwał. Jest to czas, w którym powinno nastąpić bardziej szczegółowe objaśnienie nowej osobie struktury firmy, włącznie z zakresami odpowiedzialności. Ważne jest, by nowy pracownik miał jasność na temat tego, do kogo z jakimi sprawami powinien się zgłaszać, jakie są wobec niego oczekiwania dotyczące celów i sposobów raportowania pierwszych zadań itd. Jest to również okazja dla nowego pracownika do głębszego zanurzenia się w kulturę organizacji. Oprócz oficjalnych norm w miejscu pracy istnieją przecież i te nieformalne.

Na tym etapie niezbędne jest przekazywanie nowemu pracownikowi maksymalnej liczby informacji, mających charakter wyjaśniający i potwierdzający.



ETAP 2

Integracja i klasyfikacja c.d.

Mentor lub cień (shadow)

Nowy pracownik na pokładzie powinien mieć szansę poznania, jaka kultura pracy panuje w poszczególnych zespołach oraz jakiego rodzaju przywództwa może oczekiwać od swoich przełożonych.

W wielu organizacjach praktykowane jest przydzielenie pracownikowi opiekuna (mentora, shadow). Zwykle jest to doświadczony pracownik, który pełni rolę swego rodzaju przewodnika po firmowym świecie. Do tej roli warto wybierać osoby o dużej empatii, otwarte i dobrze czujące się w kontaktach bezpośrednich, ale również wyrozumiałe.

66 **Nowi pracownicy potrzebują zwykle znacznie więcej wskazówek i nie poprzestają na jednorazowym wyjaśnieniu. Posiadanie mentora, do którego mogą się zwrócić z pytaniami, pomoże zbudować ich zaufanie.**



ETAP 3

Włączenie i zaangażowanie

Na tym etapie – trwającym zwykle przez okres próbny – nowy pracownik rozpoczyna już właściwą pracę. Pojawiają się wówczas z jego strony pierwsze pytania związane z realizacją zawodowych obowiązków. Etap ten może trwać nawet wiele tygodni, w toku stopniowego włączania się pracownika w kolejne projekty i zadania. Nowa osoba w firmie powinna mieć wówczas możliwość nawiązywania kontaktów z pozostałymi zatrudnionymi, by móc uzyskiwać potrzebne informacje oraz rozwijać współpracę.

Waga relacji

W pierwszych tygodniach pracy w nowej firmie nawiązuje się relacje międzyludzkie. Praca z ludźmi ma przecież nie tylko wymiar zawodowy. Zaangażowanie buduje się również w perspektywie osobistej. Poczucie sensu można odnaleźć poprzez spełnienie potrzeby przynależności do grupy, identyfikacji z wspólnie wyznawanymi wartościami etc. To nadaje bardziej humanistycznego wymiaru zawodowej adaptacji.

Rola szefa jest w tym wypadku wspierająca, towarzysząca w budowaniu u nowego członka zespołu poczucia tożsamości i przynależności. Można ten efekt uzyskać włączając nowozatrudnionego w pracę przy bieżących projektach, dając mu możliwość wykazania się, lecz bez nadmiernej presji.



ETAP 3

Włączenie i zaangażowanie c.d.



Rola menedżera

Etap włączenia i zaangażowanie stanowi dla menedżera okazję do precyzyjnego poinformowania nowego pracownika o własnych oczekiwaniach, na podstawie wspólnie realizowanych projektów.

Na tym etapie zwykle w kontaktach z nowym pracownikiem dobrze sprawdza się perspektywa osobista. Menedżer może wyjaśnić i poinformować, dlaczego zdecydował się na zatrudnienie właśnie takiej osoby, docenić jej umiejętności dostrzeżone w toku rekrutacji. To ośmieli nowego pracownika. Przydzielenie konkretnych zadań ze względu na zdolności pomoże mu zbudować poczucie pewności siebie w nowym środowisku pracy.

W praktyce na tym etapie dobrze sprawdzają się wcześniej przygotowane listy kontrolne, zbierające wymagania na koniec kolejnych etapów wdrożenia (pierwszy tydzień, pierwszy miesiąc, koniec okresu próbnego).



Trudne chwile

Dołączenie do nowej firmy oznacza dla pracownika wejście w nową rolę, zadania i obowiązki. To również kontakty z nowymi współpracownikami i działanie według nowych procedur.

Nagromadzenie informacji, wymagań, bodźców etc. może być powodem stresu, a nawet frustracji. Ważne jest, by menedżer potrafił wspomóc nowego pracownika w uświadomieniu sobie, że jest to dla niego szansa na wniesienie osobistego wkładu do nowej firmy w kontekście posiadanych przez niego talentów, a w konsekwencji do uzyskania wpływu na współtworzenie firmy i jej powodzenie na rynku.



W pierwszych tygodniach pracy nowy pracownik powinien dowiedzieć się, jak może wykorzystać swoje mocne strony dla dobra firmy.

ETAP 3

Włączenie i zaangażowanie c.d.

Rola organizacji

Aby etap zakończonej adaptacji pracownika można było uznać za sukces, warto przyrzeć się roli, jaką w relacji z nim pełni firma.

“ Czy jest organizacją, która pomaga mu w realizacji jego zawodowych ambicji?

“ Czy tylko zapewnia płatne zatrudnienie, które pozwala sfinansować potrzeby?

Aby odpowiedzieć sobie na te pytania warto przyrzeć się liście symptomów wskazujących na adaptację pracownika do kultury organizacyjnej danej firmy. Należą do niej:

- zrozumienie własnej roli w miejscu pracy,
- zrozumienie i podzielenie celów i wartości organizacji,
- przyjęcie i używanie terminologii oraz specyficznych sformułowań, których na co dzień używa firma.

Udane wdrożenie jest ciągłym, długoterminowym procesem. Kluczowa jest częsta ewaluacja nowych pracowników na określonych etapach zatrudnienia.



ETAP 4

Ewaluacja i rozwój

Ostatni etap wdrożenia do pracy opiera się na stałym monitorowaniu postępów nowego pracownika i skuteczności procesu wdrażania. Konieczne są listy kontrolne obejmujące kolejne okresy zatrudnienia (tydzień, miesiąc, koniec okresu próbnego, 6 miesięcy, 1 rok), wraz z elementami działań i celami dla każdego kamienia milowego. Taki dokument może „żyć” – rozwijać się i zmieniać razem z pracownikiem.

Wsparcie lidera

Pracownicy chętni do rozwoju zazwyczaj sami inicjują możliwości doskonalenia swoich umiejętności. Jednak menedżer, oprócz włączania ich w przewidzianą ścieżkę szkoleń, może sporadycznie wysyłać pracownikom inne materiały rozwojowe, np. ciekawe artykuły związane z ich pracą, by zachęcić ich do lektury i samorozwoju.

Rola działu HR

Równie ważne (nie tylko na tym etapie) jest umożliwienie nowym pracownikom wyrażania opinii. Zespół HR powinien w sposób naturalny być zainteresowany tym, co nowi pracownicy sądzą o procesie, przez który przechodzą. Pozwala to nie tylko na usprawnienie samego procesu, ale także promuje zdrowe relacje z nowym pracownikiem (prośenie o opinie i słuchanie ich).



ETAP 4

Ewaluacja i rozwój c.d.

Tradycyjny pasywny onboarding...

Różne podejście do onboardingu może skutkować osiągnięciem innych poziomów jego skuteczności. Wiele firm ogranicza się do pasywnego onboardingu. Oznacza to poprzestanie na przekazaniu informacji o zasadach i procedurach, udzieleniu niezbędnych wyjaśnień oraz ewentualnym wsparciu w początkowym zrozumieniu firmy i obowiązków. Brakuje jednak elementów aktywnych i angażujących.

... kontra proaktywny onboarding

Generalnie we wszystkich firmach są realizowane podstawowe procesy pasywnego onboardingu. Jednak najlepszych pracodawców wyróżnia proaktywne podejście do omawianego zagadnienia. Polega ono m.in. na włączeniu elementów kultury danej organizacji już na etapie rekrutacji, by pozyskiwany pracownik „pasował” do danej firmy i miał szansę później się w niej odnaleźć oraz odnieść sukces. Może to być decydujące dla wykorzystania wszystkich posiadanych przez niego umiejętności i kompetencji.

Proaktywne programy onboardingowe są oparte także na aktywnym i angażującym sposobie wdrażania nowych pracowników, opartym o informację zwrotną i umożliwiającym pełne wykorzystanie ich potencjału.



Własna skuteczność



Jasność roli pełnionej w organizacji



Integracja socjalna



Znajomość kultury i wartości firmy



Sukces onboardingu

Najlepsze praktyki onboardingu

PERSPEKTYWA FIRMY

Ciągłe doskonalenie

Regularna ocena, by upewnić się, że program jest aktualny i skuteczny, wprowadzanie odpowiednich korekt.

Zaangażowanie międzypespółowe

Uwzględnianie punktów widzenia wszystkich zaangażowanych w proces stron.

Dostosowanie do celów biznesowych

Sprecyzowanie celów biznesowych i na ich podstawie opracowanie programu wdrożenia.

Mentoring

Planowanie i wdrożenie programów coachingowych lub mentorów dla nowych pracowników.

Spójność

Wdrożenie spójnych i aktualnych programów onboardingu i szkoleń. Utrzymanie planu, z wyraźnie sprecyzowanymi oczekiwaniami, którego przestrzegają wszyscy.

PERSPEKTYWA PRACOWNIKA

Dopasowanie

Uwzględnienie różnych potrzeb (różne grupy i poziomy stanowisk, różne grupy pokoleniowe).

Jasność ról

Upewnienie się, że wszystkie oczekiwania dotyczące stanowiska są jasno określone i przyjęte do wiadomości.

Integracja społeczna

Wsparcie wewnętrznych sieci i ułatwienie włączenia się nowemu pracownikowi, aby dobrze wykonywał pracę i miał poczucie przyjaznego środowiska pracy.

Włączenie w kulturę firmy

Jasne przedstawienie misji, wizji i wartości, którymi kieruje się organizacja.

Transfer wiedzy

Zapewnienie nowym pracownikom dostępu do zasobów wiedzy, opieki mentorów, dostępu do programów szkoleniowych i coachingu.

Onboarding zdalny

Brak możliwości nawiązania kontaktu w toku osobistego spotkania nie jest komfortową sytuacją dla nowego pracownika, zwłaszcza jeśli zdalna praca nie jest zwykle przypisana do jego stanowiska, a wynika z konieczności dziejowej – np. pandemii koronawirusa. Istnieją jednak sposoby na przygotowanie programu onboardingowego zdalnego. Oczywiście nie jest on wolny od wad, ale na tę chwilę innego podejścia nie można zastosować. Wymaga rewizji i adaptacji istniejących już programów onboardingowych oraz list kontrolnych wdrożenia pracownika.

Tworząc w twarz, ale przez Internet

Pandemia koronawirusa może w określonych momentach oznaczać (np. w przypadku drugiej fali zachorowań czy wykrycia skupiska epidemii), że szef nie będzie w stanie zabrać swojego pracownika do biura na spotkanie. Tu jednak z pomocą przychodzi technologia (szeroko dostępna, także bezpłatnie), umożliwiającą zarówno odbywanie spotkań z klientami, jak i np. przedstawienie nowozatrudnionej osoby współpracownikom.

Waga okresowej ewaluacji

Tak samo jak w przypadku normalnego procesu onboardingowego nowego pracownika, konieczna jest ewaluacja. Niezbędne jest wyrażanie oczekiwań stawianych nowemu pracownikowi, już zanim rozpocznie pracę, a następnie na wszystkich kolejnych etapach wdrożenia. Powinien mieć jasny obraz swoich obowiązków oraz celów stawianych mu indywidualnie, jak i całemu zespołowi, a także świadomość z czego będzie rozliczany.



Onboarding zdalny c.d.

Wirtualna wycieczka

Ważne jest, aby wirtualni pracownicy wiedzieli, jak w rzeczywistości wygląda i działa organizacja. Nawet, jeśli ze względu na warunki zewnętrzne prawie wszyscy działają w danym momencie zdalnie, ostatecznie przyjdzie czas na powrót do normalności. Na pewno w archiwalnych zasobach znajdują się zdjęcia lub filmy zrobione w biurze. Można je opracować i wykorzystać do przygotowania wirtualnej wycieczki, która będzie namiastką środowiska firmowego dla nowozatrudnionych. Wirtualny spacer umożliwi nowym osobom zobaczenie współpracowników w akcji. To może być bardzo pomocne w przezwyciężeniu poczucia izolacji.

“ Nowi pracownicy, zwłaszcza w nietypowych okolicznościach pandemii, są szczególnie narażeni na poczucie odizolowania i przejawiają naturalną potrzebę zwracania się z prośbą o informacje zwrotne.

Tu pomocne może być wykorzystanie mentora i zdalnego opiekuna, do którego mogą się zwrócić z dowolnymi pytaniami.



Onboarding zdalny c.d.

Waga relacji – także online

Warto pamiętać, również w warunkach home office, że nie samą pracą żyje człowiek. Także w biurze jest czas na rozmowy i pogawędki. Zdalna praca powinna zatem zawierać możliwości nieformalnych rozmów, by pomóc przełamać nowym pracownikom pierwsze lody i zadzierzgnąć nowe znajomości. W pewnych momentach szef może się wyłączyć z takiego spotkania online, by umożliwić pracownikom swobodną rozmowę.

„Częstymi praktykami jest obecnie również organizowanie zdalnych ceremonii zespołowych, by pracownicy mogli wspólnie spędzić czas niezwiązany z pracą.

Żeby podtrzymać zaangażowanie pracowników, ważne jest również utrzymywanie dwustronnej komunikacji i kultury feedbacku. Szef powinien być otwarty na to, że pracownicy (zwłaszcza nowi) mogą zwracać się z pytaniami i prosić o wsparcie. Dlatego istotna jest dostępność menedżerów. Dobrze jest opracować stosowny harmonogram, który pozwoli na udział zarówno w spotkaniach zespołu, jak i zapewnia przestrzeń na indywidualne rozmowy.



Onboarding zdalny c.d.



Uwaga na grafik!

Ze względu na nietypowe warunki pracy zdalnej i zespołów rozproszonych trzeba szczególnie sprawdzić, czy nowi pracownicy rozumieją swoje zadania i systemy, których będą używać w swojej pracy. Możliwe jest, że omawianie projektów, zakresów odpowiedzialności czy podziału prac zajmie znacznie więcej czasu, niż w normalnych warunkach. Konieczne jest zatem stworzenie dobrego planu organizacji wszystkich spotkań (maksymalnie 3-4 dziennie).

Trzymanie się harmonogramu pomoże zmniejszyć stres i niepokój, jakie mogą towarzyszyć nowym pracownikom. Otwiera też możliwość zapoznania się ze wszystkimi ludźmi, procesami i projektami, które są niezbędne oraz staną się częścią pracy nowej osoby.



Ups, to tylko awaria...

Kolejna płaszczyzna, jaką trzeba mieć na uwadze podczas zdalnego onboardingu, jest technika. Zanim pracownik rozpocznie korzystanie z poszczególnych platform, powinien mieć szansę dobrze je poznać i przetestować. Na wypadek awarii czy problemów technicznych z łączem warto mieć pod ręką alternatywny kanał komunikacji – choćby zwykły telefon.

Konieczne jest utrzymywanie zespołu wspierającego proces onboardingu od strony technicznej, tak jak i pozostałych firmowych systemów. Zazwyczaj ma on pełne ręce roboty, zwłaszcza w dużych organizacjach wykorzystujących wiele systemów.

Onboarding zdalny c.d.

Obok prezentujemy przykładową listę kontrolną “to do”, przydatną pierwszego dnia wdrażania do pracy nowego członka zespołu.



Onboarding lista kontrolna - Dzień 1

Cel: Pracownik czuje się mile widziany w organizacji i dobrze przygotowany do podjęcia pracy; wprowadzenie w obowiązki i wyjaśnienie oczekiwań dotyczących stanowiska

Ogólne

☐	Ustalenie i wyjaśnienie harmonogramu na pierwszy tydzień.
☐	Ustalenie wymaganych i zalecanych szkoleń.
☐	Zapoznanie z celami, strukturą grupy i strategią.
☐	Informacja o znaczeniu stanowiska dla działu, a także działu dla całej organizacji.
☐	Zapoznanie z historią firmy, misją, wizją i ofertą wartości.
☐	Zapoznanie z innymi działami firmy.
☐	Podjęcie pracy na wyznaczonym stanowisku.

Społeczne

☐	Osobiste przywitanie pracownika pierwszego dnia.
☐	Przedstawienie innym osobom w miejscu pracy.
☐	Przedstawienie pracownikowi jego opiekuna (mentora).
☐	Wspólny lunch.

Środowisko pracy i dostęp do systemów

☐	Karta dostępu do budynku / biura.
☐	Oprowadzenie po biurze.
☐	Przypomnienie o dopełnieniu koniecznych formalności związanych z zatrudnieniem.
☐	Dostęp do komputera, poczty e-mail, firmowych systemów.

Wyzwania i kontrowersje onboardingu

Wiele spośród sformalizowanych procesów onboardingowych daje przyzwolenie na swego rodzaju taryfę ulgową w stosunku do nowo przybyłej osoby, starając się chronić ją – przynajmniej w pierwszym okresie – przed pełną odpowiedzialnością podczas procesu uczenia się. Rodzi to jednak określone ryzyko, polegające na zdeformowaniu właściwej roli i odpowiedzialności nowego pracownika, gdy już w pełni wdroży się do organizacji (po okresie onboardingu).

“ W praktyce można też spotkać się ze specyficznym podejściem do procesu onboardingu, polegającym na świadomym zwiększaniu jego niejednoznaczności.

Pomimo potencjalnie negatywnego wpływu na zaangażowanie pracownika przy takiej polityce, niektóre organizacje decydują się maksymalnie rozluźnić procesy adaptacji nowych jednostek. Ma to służyć uwolnieniu ich potencjału twórczego, kreatywności lub znalezieniu nowych, odmiennych od dotychczas stosowanych, sposobów działania. W niektórych organizacjach sprawdza się to doskonale. Ale nie we wszystkich.

Wśród wyzwań stojących w toku wdrożenia nowozatrudnionego pracownika warto zwrócić uwagę na przesadną formalizację procesu onboardingu oraz nadmierny nacisk na edukowanie w zakresie roli samej organizacji. Zamiast wzmocnienia zaangażowania, rytualne sesje obsesyjnie afirmujące firmę i jej misję mogą okazać się nieprzyjemne lub wręcz traumatyczne dla uczestników, a tym samym przynieść skutek odwrotny do zamierzonego.





Offboarding

Jak nie palić mostów z byłymi pracownikami?

Rozstanie pracownika z firmą często porównuje się do rozwodu. Można go przeprowadzić na stopie partnerskiej, gdzie strony zachowują otwarte i przychylne stosunki, można także inaczej – wywołując konflikt.

Obecnie, w dobie walki o talenty, rozstanie – zwłaszcza z wartościowym pracownikiem – nabiera nowego wymiaru. Nie ma przecież pewności, czy w przyszłości strony nie będą rozważały ponownej współpracy. Nawet jeśli odejście nastąpiło w wyniku konieczności redukcji etatów, za jakiś czas sytuacja ekonomiczna może ulec poprawie. Ciężko będzie myśleć o powrocie, jeśli most został spalony. Aby rozstanie było jak najmniej bolesne i otwierało drogę do ewentualnej powtórnej współpracy w przyszłości, musi zostać przeprowadzone z kulturą, empatią i w odpowiednim porządku.

Procesy kończące współpracę zatrudnionego z firmą, określane obecnie mianem offboardingu (w odróżnieniu od onboardingu), były znane i stosowane w organizacjach od lat. Składa się na nie zespół praktyk „rozstaniowych”, podczas których pracownik żegna się z ludźmi i organizacją, w której pracował, m.in. zdejmuje narzędzia pracy czy przekazując zadania. Szczegółowe etapy procesu offboardingu zależą od rodzaju organizacji i roli, jaką pełnił w niej rozstający się z firmą pracownik. Wpływ na to mają także powody rozstania.

Outplacement jako panaceum

Zgodnie ze skalą stresu opracowaną przez Thomasa Holmesa i Richarda Rahe'a, utrata pracy jest jednym spośród najbardziej stresujących doświadczeń w życiu. Plasuje się aż trzy miejsca wyżej, niż choroba członka rodziny czy współmałżonka i 9 pozycji wyżej, niż śmierć przyjaciela. Zatem osobie, która traci pracę nie z własnej winy i woli, np. wskutek redukcji etatów, trudno jest pogodzić się z tą sytuacją i wiązań pozytywne emocje z firmą. Ale jest i na to sposób: outplacement.

Wiele organizacji przygotowuje dla zwalnianych pracowników specjalne programy (zwane właśnie outplacementowymi), które pomagają im w przejściu przez ten trudny okres. Redukowani pracownicy spotykają się z psychologami pracy, doradcami zawodowymi, których zadaniem jest udzielenie im aktywnego wsparcia w odnalezieniu się na rynku pracy.

66 Dla niektórych grup zawodowych firmy oferują udział w programach umożliwiających przebranzowienie. Czasem jednak wystarczą proste działania, jak wystawienie referencji czy polecenie dobrego pracownika innemu pracodawcy prywatnymi kanałami kontaktu.

Może zrobić to przełożony menedżer, pracownik HR lub kolega z zespołu. W tej trudnej chwili dla zwalnianego nawet taki niewielki gest może mieć olbrzymie znaczenie.



Cele partnerskiego offboardingu

Etap rozstania z firmą, to dla organizacji ostatni moment, kiedy może wpłynąć na doświadczenie pracownika związane z marką pracodawcy.

Parafrazując znane powiedzenie, firmę można poznać również po tym, jak żegna się z pracownikiem.



Offboarding i onboarding, to niejako dwie strony jednego medalu. Onboarding – jest swego rodzaju miodowym, offboarding procesem rozstania z organizacją.

W przypadku działań offboardingowych, podobnie jak w przypadku onboardingu, równie ważne jest planowanie i właściwe zarządzanie procesem. Warto poszczególne etapy opracować w postaci procedury. Dlaczego to jest ważne? Poniżej omówienie trzech kluczowych powodów.

1. Wielu pracowników rozważa powrót do firmy po rozstaniu

Według amerykańskich badań (SHRM Workplace Trends) 15% pracowników powróciło do byłego pracodawcy, a 40% jest skłonnych rozważyć powrót do firmy, w której wcześniej pracowali.

Odejście z organizacji może mieć wiele przyczyn. Niektórzy odchodzą z powodu braku możliwości rozwoju, inni po prostu dostali lepszą finansową propozycję. Jeśli pracownik akceptował i utożsamiał się z kulturą firmy, to nie wykluczone, że może do niej w przyszłości wrócić. Warunkiem będzie dobre rozstanie, czyli właściwie przeprowadzony offboarding.

2. Były pracownik może się stać ambasadorem marki

Wszyscy mają świadomość ogromnego wpływu pierwszego wrażenia. Zwykle jest ono trwałe i trudno je zmienić. Ale ważne są także wrażenia ostatnie (zgodnie ze znanym w psychologii efektem świeżości). Sposób rozstania się z ludźmi, zarówno na stopie osobistych relacji, jak i zawodowych, mocno zapada w pamięć, i to na długo, a czasem nawet na zawsze. Jeśli wspomnienia z ostatnich dni w firmie będą pozytywne, na ogół pracownik będzie skłonny mówić dobrze o swoim byłym pracodawcy. To pozytywnie wpłynie na markę firmy na rynku, a tym samym na jej atrakcyjność dla potencjalnych kandydatów. W dobie social mediów i powszechnej wymiany opinii, jest to szczególnie istotne.

3. Trzeba zabezpieczyć dane i dopełnić formalności

Proces odejścia, to także praktyczne aspekty funkcjonowania organizacji, jak np. bezpieczeństwo danych. Zwolniony pracownik może działać pod wpływem emocji i próbować w jakiś sposób, w ramach odwetu, zaszkodzić firmie. Profesjonalnie opracowany i przeprowadzony proces offboardingu daje pewność, że ludzie, z którymi firma się rozstaje, nie będą mieli dostępu do jej systemów i sieci po odejściu z organizacji. Proces zdawania obowiązków, sprzętu, etc., jest powtarzalny i można bardzo łatwo nim zarządzić poprzez listy kontrolne. Jednak ktoś musi je uprzednio w odpowiedni sposób przygotować, a następnie wyegzekwować. W tym obszarze mieszczą się m.in. ustalenia dotyczące świadczenia pracy w okresie wypowiedzenia.

Złote zasady offboardingu

1. Okazanie wdzięczności i podziękowanie za pracę

Choć odejście pracownika rodzi określone problemy organizacyjne w firmie, zwłaszcza dla bezpośredniego przełożonego, niezależnie czy decyzja o rozstaniu należała do zatrudnionego czy do firmy, warto okazać pracownikowi szacunek i podziękować za wykonaną pracę, a także poświęcony czas i energię. To pierwszy krok do budowania mostu.

2. Transparentna i konsekwentna polityka informacyjna

Często firmy ulegają pokusie, by fakt odejścia (zwłaszcza kluczowego pracownika) utrzymywać do samego końca w tajemnicy. Jeśli jednak decyzje już zapadły, a sprawy są formalnie uzgodnione, zwlekanie z informacją może skutkować jedynie tym, że korytarzowe pogłoski wypaczą całą sytuację, a umówione w porozumieniu stron odejście wskutek szeptanej plotki, zamieni się w spektakularne zwolnienie. To, co nie jest do końca znane, bardzo szybko wypełnia się domysłami, nawet najbardziej absurdalnymi.

„Najlepiej być szczerym i możliwie szybko poinformować zespół o podjętych decyzjach, a także planowanych dalszych krokach.



Złote zasady offboardingu c.d.

3. Zapewnienie transferu wiedzy i zadań

Niezależnie od tego, czy następcą znajdzie się szybko, czy nie, organizacja musi mieć na celu zachowanie wiedzy odchodzącego pracownika. Wszystko zależy oczywiście od specyfiki i poziomu stanowiska czy branży, jednakże są obszary, które w tym aspekcie należy wziąć pod uwagę:

- lista rutynowych i specyficznych zadań pracownika (bieżące, planowane, pilne, ważne);
- systemy, bazy danych, pliki używane przez pracownika;
- osoby współpracujące z pracownikiem wewnątrz i na zewnątrz organizacji;
- aspekty działania pracownika (np. systemy, kontakty z klientami, etc.), które będą wymagały przeszkolenia i wdrożenia pracowników przejmujących jego obowiązki.

Niezwykle przydatna jest możliwość wdrożenia przez odchodzącego pracownika swojego następcy. Wymaga to uzgodnień między stronami oraz np. odpowiednio długiego okresu wypowiedzenia.

Dobłą praktyką jest prośba o utworzenie dokumentu przekazania prac, z przydatnymi wskazówkami dla każdego, kto przejmie daną rolę.

Zaletą rozstania w dobrych stosunkach z byłym pracownikiem jest to, że jeśli po jego odejściu brakuje w organizacji określonych informacji, ów pracownik zwykle chętnie wesprze firmę, gdy ta się do niego zwróci.



4. Dbłość o zasoby, narzędzia, dostęp do systemów

Z praktycznego punktu widzenia organizacji, konieczne jest zadbanie o zwrot firmowego sprzętu: identyfikatorów, kart płatniczych, telefonu, laptopa, samochodu, munduru, etc. Te kwestie wydają się oczywiste, ale rzeczywistość pokazuje, że firmy nie zawsze dbają o swoje zasoby. Często mają luki w inwentaryzowaniu sprzętu, bywa też, że odchodzący pracownik oddaje akcesorium, którego nie ma w ewidencji.

Podobnie jest z dostępem pracownika do firmowych systemów. Zwłaszcza w dobie RODO nie można zapomnieć o cofnięciu wszystkich dostępów do poczty e-mail, wewnętrznych i zewnętrznych systemów IT, ale także wszelkich upoważnień do reprezentowania firmy na zewnątrz (pełnomocnictw do wykonywania określonych czynności).

Złote zasady offboardingu c.d.

5. Exit interview – rozmowa na koniec współpracy

Właściwie przeprowadzona rozmowa na koniec współpracy może dostarczyć wielu informacji także o mocnych i słabych stronach organizacji. Umożliwia wyciągnięcie wniosków służących rozwojowi firmy. Rozmowę tę powinna przeprowadzać osoba „neutralna”, np. z działu HR (exit interview z bezpośrednim przełożonym nie jest dobrym pomysłem, ze względu na poziom emocji po obu stronach). Jednak nie powinna to być osoba przypadkowa, jeśli ostatnie wrażenie dotyczące kontaktu pracownika z firmą ma być pozytywne.

Exit interview powinno skupiać się na uzyskaniu informacji na temat tego, w jaki sposób można ulepszyć organizację. W tym celu powinny pojawić się pytania o to, co pracownikowi przeszkadzało, a co zachęcało i pomagało mu w pracy. Bardzo ważne dla organizacji będą również relacje pracownika z menedżerem. Wiele firm stara się uzyskać od odchodzących pracowników informację o tym, czy poleciliby pracę w danej firmie swoim znajomym. Do tego wykorzystuje się zwykle znaną metodologię NPS (Net Promoter Score).

Exit interview nie zawsze jest możliwe do przeprowadzania w formie wywiadu. Wiele firm stosuje, elektroniczną wersję w postaci ankiety online. Nic jednak nie zastąpi prawdziwego spotkania w cztery oczy, gdzie odpowiedzi na pytania mogą zostać pogłębione, a strony mają możliwość klaryfikacji. Jeśli jednak odchodzący pracownik nie ma chęci do takiej rozmowy, nie warto nalegać. Wówczas ankieta może być dobrym rozwiązaniem.



Złote zasady offboardingu c.d.

6. Aktualizacja danych po odejściu pracownika

Bardzo praktycznym i jednocześnie koniecznym aspektem, jest aktualizacja baz danych, kontaktów i schematów organizacyjnych. Zapobiega to wielu potencjalnym nieporozumieniom. Szczególnego znaczenia nabiera ona wówczas, gdy pracownik odpowiadał za bezpośrednie relacje z kontrahentami. Jeśli istnieje następca, trzeba jak najszybciej go przedstawić i podać jego dane, a jeśli jeszcze go nie ma, konieczne jest poinformowanie kogoś w międzyczasie przejmie obowiązki odchodzącego pracownika. To samo dotyczy informacji na stronie internetowej firmy, które należy niezwłocznie zaktualizować.

7. Kontakt po odejściu

Do tego zagadnienia można podejść jak do relacji ze starym znajomym. Warto od czasu do czasu wymienić informacje o tym, jak sobie radzi i co planuje. Wystarczy bardzo okazjonalne spotkanie przy kawie. Rozbudowane organizacje mają rozwinięte całe systemy utrzymywania kontaktów z byłymi pracownikami. Umożliwiają one np. wysyłanie byłym pracownikom najświeższych informacji o firmie (a także ofert pracy), dzięki czemu mogą być na bieżąco, jeśli tylko chcą.

Pozostawanie w kontakcie ma również inne zalety, nie tylko w uzupełnieniu wiedzy, którą posiadał wyłącznie odchodzący pracownik. Były pracownik może również zostać klientem firmy. W nowej organizacji może potrzebować usług lub produktów, które oferuje jego były pracodawca.



Pożegnania nigdy nie są łatwe.

W przypadku odchodzących pracowników, dobrze zorganizowany proces żegnania się z firmą może sprawić, że wszystko będzie przebiegało bez nadmiernego stresu i problemów. Dobrze ułożony offboarding pozwala domknąć wszystkie formalności (dokumenty i regulacje), zapewniając jednocześnie odchodzącemu pracownikowi psychiczną równowagę w tym trudnym momencie zmiany, natomiast organizacji gwarantując minimum turbulencji.

Komentarz eksperta

Onboarding i offboarding, to nie procedury, i nie do końca nakłady finansowe. To przede wszystkim relacje, kultura, szacunek i empatia, które powinny być ubrane w profesjonalne ramy uporządkowanych programów.

Sympatyczne kontakty z byłymi pracownikami zapewniają firmie dobrą opinię, niezwykle ważną choćby podczas przyciągania do firmy talentów. Statystyki wskazują, że aż 70% kandydatów sprawdza opinie o potencjalnym pracodawcy, zanim podejmie decyzję o karierze. Z kolei profesjonalnie przeprowadzony onboarding zapewnia firmie wzrost produktywności nowo przyjętych osób nawet o 70% i wyższą retencję – do 82%. Badania Harvard Business Review wskazują, że aż 32% kadry kierowniczej ma złe doświadczenia z onboardingu. Gdy rezygnują z pracy, zastąpienie ich posad nowymi kandydatami (wg danych Centre for American Progress) kosztuje firmę do 213% ich wynagrodzenia.

To twarde powody, dla których warto zweryfikować skuteczność własnych procedur onboardingowych oraz offboardingowych i postawić swoich pracowników na pierwszym miejscu. W samym centrum. Zasługują na doświadczenia klasy konsumenckiej na każdym etapie ich kontaktów z firmą. W przeciwnym razie nie byłiby naszymi pracownikami, prawda?

Monika Smulewicz

Partner, Dyrektor Zarządzający
Grant Thornton



Zapraszam do kontaktu!



Wojciech Chromik

Departament Outsourcingu

T +48 502 680 789

E wojciech.chromik@pl.gt.com

O mnie

Jestem menedżerem z ponad 18-letnim doświadczeniem w obszarze usług b2b, w tym ponad 12 lat na stanowiskach menedżerskich związanych z HR (byłem m.in. dyrektorem operacyjnym w firmie doradztwa personalnego, menedżerem działu rekrutacji, menedżerem wspierającym procesy HR).

Jako samodzielny konsultant realizowałem projekty rekrutacyjne na stanowiska specjalistyczne i menedżerskie, prowadziłem i projektowałem centra oceny kompetencji (assessment/development centre) oraz wywiady kompetencyjne. Monitorowałem realizację projektów ocen pracowniczych. Opracowałem dziesiątki raportów o pracownikach. Pełniłem funkcję doradczą i wspierającą dla menedżerów w obszarze rekrutacji i selekcji, diagnozy potrzeb szkoleniowych, ocen pracowników oraz motywowania.

Jestem specjalistą w zakresie marketingu usług B2B, w tym organizacji konferencji i seminariów. W Grant Thornton realizuję projekty z zakresu HRM (rekrutacyjne, rozwojowe, reorganizacyjne, oceny kompetencji, audyty HR).



Grant Thornton to jedna z wiodących organizacji audytorsko-doradczych na świecie.

Wiedza ponad 56 000 pracowników dostępna jest dla klientów w 140 krajach. W Polsce działamy od 27 lat. Zespół 700 pracowników oraz obecność w kluczowych aglomeracjach (Warszawa, Poznań, Katowice, Wrocław, Kraków i Toruń) zapewniają bliski kontakt z Klientami oraz umożliwiają realizację usług audytorskich, doradztwa podatkowego, doradztwa gospodarczego, prawnego oraz outsourcingu rachunkowości, kadr i płac bez względu na wielkość, rodzaj i lokalizację prowadzonego biznesu.