

TripleSmart

rekrutacja do call center
w WUP Białystok
[analiza przypadku]



dr Żaneta Ptak-Kostecka, dr Marian J. Kostecki.
TripleSmart: rekrutacja do call center w WUP Białystok
[analiza przypadku]. Warszawa: masterplan.pl, marzec 2009.

Autorzy pragną podziękować pani Joannie Stanulewicz i panu Adamowi Bejdzie za udostępnienie nam bogatych informacji o projekcie „7/24” i „Zielona Linia 7/24” oraz za opiekę w czasie wykonywania rekrutacji.

Dziękujemy też pani Genowefie Rzepniewskiej i Monice Sopek za sprawne prowadzenie rozmów telefonicznych z kandydatami oraz pani Genowefie Rzepniewskiej i panu Markowi Kozłowskiemu, którzy – jako członkowie komisji – uczestniczyli z ramienia WUP w procesie rekrutacji.

(C) Copyright by MasterPlan 2009. Krótkie cytaty z tekstu są dopuszczalne wyłącznie pod warunkiem podania źródła. Wykorzystanie pełnego testu wyłącznie za zgodą autorów.

Zdjęcia z rekrutacji: WUP Białystok

Element graficzny na okładce pochodzi z www.photobucket.com/

Zaczął się, jak zwykle, niewinnie. W mailu, który przyszedł w piątek, 12 września 2008, znalazło się 5 zdań. Z jednej strony był podobny do innych, czyli niezobowiązujący („Jesteśmy w trakcie tworzenia call center”, „jakie koszty winniśmy założyć, abyście Państwo zrekrutowali 5 osób, a jaki byłby koszt zrekrutowania 30 osób?”). Naszą uwagę zwróciło to, iż mowa była o planowanym zatrudnieniu konsultantów oraz nadzorców i trenerów. Mieliśmy, z jednej strony, świadomość, że pisze do nas osoba, która rozumie, jakie stanowiska są w call center niezbędne. Z drugiej jednak, użycie terminu „nadzorcy” (zamiast koordynatorzy albo superwizorzy) wskazywało, że autorka maila nie ma wielu kontaktów środowisku call center. Najbardziej jednak zastanawiające było to, że mail przyszedł z Wojewódzkiego Urzędu Pracy.

Call center w Wojewódzkim Urzędzie Pracy. Tego jeszcze nie było!

Szybkie przeszukanie internetu dało zaskakujące wyniki. Już w grudniu 2007 Czesława Ostrowska, podsekretarz stanu w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej (której pierwszą pracą była praca w Wojewódzkim Biurze Pracy Urzędu Wojewódzkiego w Suwałkach) zapowiedziała „Chciałabym, aby bezrobotni nie musieli pojawiać się w urzędach pracy osobiście” – zapowiada Ostrowska. – „Chciałabym, żeby byli informowani o ofertach telefonicznie i za pośrednictwem internetu, np. komunikatora Gadu-Gadu.” Podała też, że taki pilotażowy program działa od miesiąca w województwie podlaskim.

Koszt projektu w WUP Białystok wyniósł 11,5 miliona złotych. „Pieniądze na ten cel uzyskaliśmy z Europejskiego Funduszu Społecznego” – mówi Joanna Stanulewicz z Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku. „Okolo 2 milionów poszło na stworzenie platformy teleinformatycznej, a ok. 300 tysięcy na akcję promocyjną” – dodaje Adam Bejda, lokalny koordynator projektu „Urząd Pracy 7 dni w tygodniu 24h na dobę”

Projekt: wyzwania

Stopa bezrobocia w województwie podlaskim we wrześniu 2008 wynosiła 8,8%, podczas gdy w całym kraju – 8,9%.

Podlasie to obszar peryferyjny z dominacją rolnictwa, niekorzystnymi tendencjami demograficznymi oraz silną migracją – czytamy w raporcie „Współczesne procesy migracyjne” wydanego przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych – a gęstość zaludnienia wynosi poniżej średniej. Wielu z bezrobotnych, zwłaszcza na wsiach, ma więc problemy z dojazdem i kontaktem z urzędami pracy.

Rzeczywistość nie jest jednak różowa. W 338 powiatowych i 16 wojewódzkich urzędach pracy zatrudnionych jest ponad 17,5 tys. osób. Jednak jedynie ok. 13 proc. z nich stanowią osoby, których zadaniem jest wyszukiwanie ofert pracy. Większość to ogromnie rozbudowana administracja, która zajmuje się tzw. papierkową robotą. Wystawia setki tysięcy zaświadczeń, zajmuje się księgowością oraz rejestracją bezrobotnych.

Tylko na konie listopada 2007 roku w urzędach pracy zarejestrowanych było ponad 1,7 miliona osób. Na jednego urzędnika zajmującego się pośrednictwem pracy przypada ponad 750 bezrobotnych. To kilka razy więcej niż w innych krajach Unii.

Projekt „Urząd pracy 7 dni w tygodniu, 24 h na dobę” był realizowany w ramach Działania 1.1 (Rozwój i modernizacja instrumentów i instytucji rynku pracy; schemat B – Rozwój oferty usług instytucji rynku pracy) Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, przez Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku w partnerstwie z Zarządem Województwa Podlaskiego oraz czternastoma Powiatowymi Urzędami Pracy.

Kierownikiem projektu jest pani Janina Mironowicz, Dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku.

Jeżeli do tego doliczymy bezrobocie ukryte, szacowane na 1,2 miliona osób, głównie z obszarów wiejskich, na jednego specjalistę ds. wyszukiwania ofert pracy wypadnie na 2275 bezrobotnych.

Nawet bez ukrytego bezrobocia obciążenie doradców zawodowych w województwie podlaskim jest bardzo duże. Na jednego doradcę przypada aż 1200 bezrobotnych.

Sama idea „Urząd Pracy 7 dni w tygodniu 24h na dobę” wydaje się być nasycona wieloma elementami rewolucyjnego myślenia jeśli chodzi o relacje między urzędem a jego klientami.

Projekt 7/24

Pierwotny projekt pozwolił stworzyć w województwie 47 stanowisk obsługi telefonicznej w każdym z 14 Powiatowych Urzędów Pracy i Wojewódzkim Urzędzie Pracy oraz podjąć pracę nad stworzeniem zintegrowanego z bazą wiedzy portalu internetowego Urząd Pracy Podlasia.

„Z systemu mogą korzystać **bezrobotni** (poszukujący ofert pracy, szkoleń itd.), **poszukujący pracy**, ale nie mający statusu bezrobotnego, **pracujący** (np. chcący podnieść swoje kwalifikacje poprzez szkolenia lub znaleźć lepszą pracę), będący mieszkańcami województwa podlaskiego oraz **pracodawcy** (poszukujący nowych pracowników)” – wyjaśnia Joanna Stanulewicz z Zespołu ds. realizacji projektu „Urząd Pracy 7 dni w tygodniu 24h na dobę”.



Małe contact centers działają na terenie całego województwa. Nazwa projektu jest nieco myląca (na wyrost). Można zadzwonić w nocy, ale wtedy odezwie się automat, który udzieli informacji o szkoleniach (z wyborem: dla bezrobotnych, dla osób pracujących), ofertach pracy (z wyborem: lokalnych i za granicą) i innych aktualnościach (bieżące ogłoszenia o programach, konkursach).

Contact center

Każdy bezrobotny zarejestrowany w Powiatowym Urzędzie Pracy na terenie województwa podlaskiego ma możliwość połączenia ze stanowiskiem informacyjnym infolinii pod jednym z dwóch czterocyfrowych numerów dostępowych (bezpłatny numer 9510 dla osób bezrobotnych, płatny 9524 dla osób pracujących i pracodawców).

Każdy bezrobotny podczas comiesięcznej wizyty w PUP oraz nowozarejestrowani jako bezrobotni otrzymują kartę identyfikacyjną, dzięki której mogą bezpłatnie połączyć się z numerem 9510

Niestety, dobór numerów nie jest zbyt szczęśliwy, ponieważ nie kojarzy się z niczym. Ich podstawą nie jest też żaden rytm, ani wzorzec wybierania palcami na klawiaturze. Nie można więc w ich przypadku zastosować żadnych mnemotechnicznych sposobów ułatwiających zapamiętanie, przechowywanie i przypominanie sobie informacji.

Niestety, nie skorzystano ze znanej od dziesiątków lat idei numerów słownych. Używanie numeru słownego (czyli alfanumerycznego, a więc zapisanego nie przy pomocy cyfr układających się w numer, ale liter układających się w słowo) znacznie podwyższa zapamiętywanie go. Jak wskazuje jedno z badań, reklama z numerem słownym wygenerowała 93% wszystkich reakcji od potencjalnych klientów, czyli 14 razy więcej telefonów niż reklama z numerem cyfrowym [Kostecki 1999; zob. także Kwarciak 1998, Kostecki 1999, Kostecki 2001]. Z tego punktu widzenia lepszym numerem byłby numer zawierający element 77-222,

czyli PRACA. Na przykład, 0-801-PRACA5 (0-801-77-222-5), czyli „praca na piątkę”.

Zmiany zapowiedzi głosowych dokonywane są przez interfejs www.

Baza wiedzy

Jednym z narzędzi konsultanta jest aplikacja pozwalająca na sprawne wyszukiwanie aktualnych informacji. Baza wiedzy pobiera informacje o osobach bezrobotnych z Systemu Informatycznego PULS obsługującego klientów Publicznych Służb Zatrudnienia w Powiatowych Urzędach Pracy, a także o dostępnych szkoleniach, wolnych miejscach pracy w odniesieniu do kwalifikacji i doświadczenia zawodowego osoby dzwoniącej.

Portal internetowy Urząd Pracy Podlasia

Portal internetowy Urząd Pracy Podlasia skupia wszystkie witryny internetowe Publicznych Służb Zatrudnienia na jednym serwerze. Na portalu znajdują się zakładki z zagadnieniami obsługiwanymi aktualnie przez WUP i PUP-y.

Każdy z PUP-ów ma możliwość edycji wiadomości na utworzonej pod-stronie portalu internetowego Urząd Pracy Podlasia.

Portal jest dostępny dla każdego. Stanowi on narzędzie pomocnicze dla konsultantów call center. Pracodawcy chcący uzyskać dostęp do bazy c.v. poszukujących pracy i mieć możliwość samodzielnego publikowania swoich ofert pracy, muszą przejść weryfikację.

Ministerstwo zapowiada, że bezrobotni będą mieli możliwość rejestrowania się przez internet i wypełniania wszelkich niezbędnych formularzy. Zdaniem resortu, spowoduje to zmniejszenie się kolejek w urzędach. Bezrobotny do pośredniaka będzie musiał udać się wyłącznie po to, by podpisać dokumenty.

Kampania promocyjna

Na potrzeby projektu przygotowane zostały materiały promocyjne (billboardy, plakaty, ulotki tematyczne, ulotni szkoleniowe, seria audycji radiowych, banery internetowe, telewizyjny spot reklamowy oraz drukowany biuletyn) oraz gadżety reklamowe.

Już w pierwszych dwóch miesiącach funkcjonowania projektu stał się on tematem poruszonym w fachowych pismach samorządowych i telekomunikacyjnych. Był też prezentowany na konferencjach regionalnych i ogólnokrajowych. Zapoznawali się z nim pracownicy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, a także przedstawiciele Europejskich służb Zatrudnienia z Wielkiej Brytanii, Irlandii i Hiszpanii.

9 listopada 2007 zadzwonił pierwszy telefon.

Projekt 7/24: pierwsze sukcesy

„Od listopada 2007, gdy rozpoczęliśmy monitorowanie połączeń do maja 2008, odbyliśmy ponad 3500 rozmów z bezrobotnymi, udzielając porad zawodowych czy informując o ofertach pracy” – stwierdza pani Joanna Stanulewicz.

Z usług infolinii dla pracujących i pracodawców skorzystano w tym czasie ponad 600 razy a do części informacyjnej o osobach szukających pracy załogowało się 100 pracodawców. Ci, którzy zamieścili ogłoszenie o wolnym miejscu pracy donoszą o szerokim odzewie ze strony bezrobotnych. Aż 70 proc. osób poszukujących pracy zarejestrowanych w systemie to klienci podlaskich „pośredniaków”.

Swym zasięgiem projekt obejmuje wszystkich bezrobotnych z województwa podlaskiego, czyli około 50 tys. osób.

Projekt 7/24 Zielona Linia

Ocena projektu „7/24” była na tyle pozytywna, że zapadła decyzja o rozwinięciu go na przedsięwzięcie ogólnokrajowe pod nazwą „Zielona Linia 7/24”.

Poprzedni projekt jest kontynuowany i rozwijany pod nieco zmienioną nazwą. Ten nowy projekt, czyli „Zielona Linia 7/24”, ma początkowo działać w wersji ograniczającej się do jednej ogólnopolskiej infolinii. W przyszłości, na rozwiązaniach teleinformatycznych wypracowanych na Podlasiu mają się wzorować pozostałe urzędy pracy w Polsce.

Projekt „Zielona Linia 7/24” jest także finansowany ze środków unijnych. Jego budżet jest dwukrotnie wyższy od pierwszego projektu i wynosi 24 miliony złotych. Rozpoczął się w październiku 2008 i ma potrwać do 2011 roku. Uzyskał dofinansowanie jako projekt systemowy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

Tym razem centralnym elementem realizacji projektu stała się scentralizowana w Wojewódzkim Urzędzie Pracy obsługa telefoniczna. Call center w podlaskim WUP ma być integrowane z Powiatowymi Urzędami Pracy w całym kraju.

Wyzwania stojące przed rekrutacją

Lokalizacja

Przez dłuższy czas robiliśmy rekrutację głównie w Warszawie. W ostatnim roku (2008), ku naszemu wielkiemu zadowoleniu, otrzymaliśmy zlecenia na rekrutację stworzoną przez nas metodą TripleSmart także w Kaliszu, Łodzi i Wrocławiu. Każde z tych doświadczeń było inne, ale wszystkie łączyła jedna obserwacja: kandydaci do pracy poza Warszawą bardziej realistycznie patrzą na świat i poważniej traktują swoją przyszłą pracę.

Białegostoku nie znamy, nie bywamy tam. Mogliśmy o nim jedynie poczytać jako o mieście osiągniętym ostatnio wysoką pozycję na liście rankingowej według stopnia zadowolenia mieszkańców ze zmian w swoim mieście. Białystok liczy 300 tysięcy mieszkańców.

Praca dla administracji

Drugą niewiadomą było to, że Zleceniodawcą być Wojewódzki Urząd Pracy. Nasze dotychczasowe doświadczenia rekrutacyjne, szkoleniowe i doradcze związane były z instytucjami komercyjnymi: bankami, firmami ubezpieczeniowymi i leasingowymi, telekomunikacyjnymi, farmaceutycznymi, produkcyjnymi, handlowymi i usługowymi. Byliśmy pełni obaw co do stopnia sformalizowania procedur postępowania negocjacyjnego.

Już samo zaproszenie liczyło 21 stron, a umowa z załącznikami stron 14 (później przybyło jeszcze kilka załączników). Musieliśmy opanować całe skomplikowane słownictwo: Zamówienie z wolnej ręki, Zaproszenie do negocjacji, Oczekiwanie, Odpowiedzi na zaproszenie do negocjacji, Wytyczne, Formularze cenowe, Regulaminy i inne.

Uświadomiliśmy sobie wtedy jak bardzo świat firm komercyjnych, gdzie wydaje się prywatne pieniądze i gdzie przede wszystkim liczy się uzyskanie pożądanego efektu przy najniższych

kosztach, różni się od świata instytucji administracji państwowej, gdzie wydaje się pieniądze publiczne i gdzie kluczowe jest stosowanie się do przepisów i zwyczajów obowiązujących w instytucji.

Podział ogłoszeń

Kandydaci na stanowiska konsultantów, koordynatorów i trenerów są w firmach komercyjnych traktowani podobnie. W przypadku WUP okazało się, że konsultanci i koordynatorzy mają być rekrutowani na stanowiska referentów, a trenerzy-szkoleniowcy na stanowiska specjalistów. Tak więc pewne działania rekrutacyjne mogły mieć charakter unitarny, a inne musiały uwzględniać odrębność stanowiska trenera-szkoleniowca.

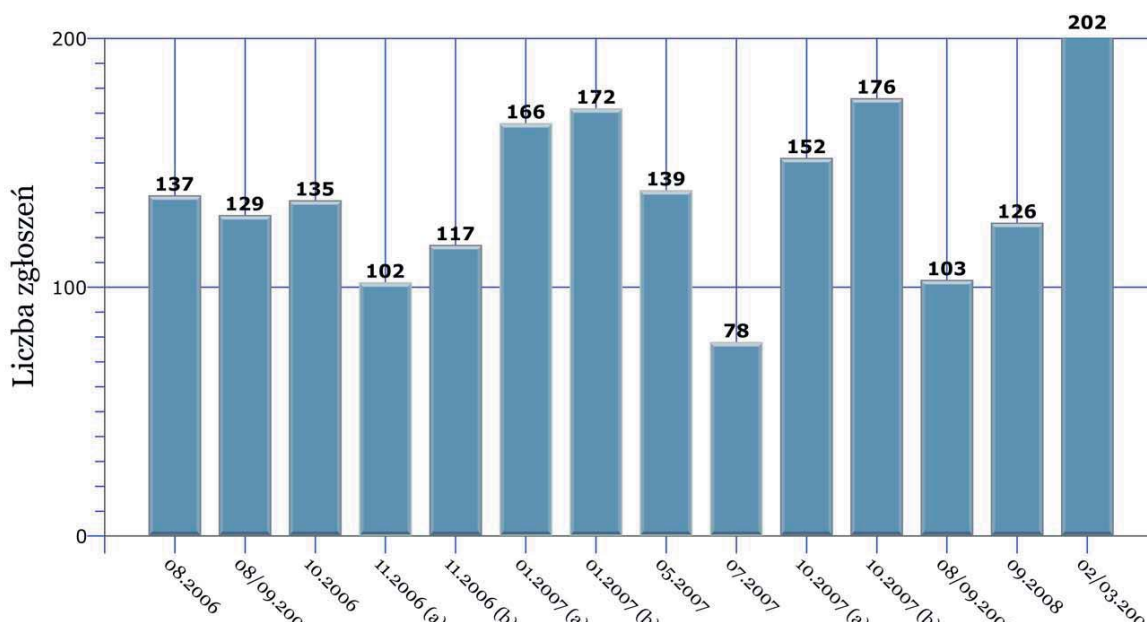
Ogłoszenie

Rekomendowane przez nas Zleceniodawcom ogłoszenia są proste. Najprostsze, jak tylko się da. Dużą wagę przywiązujemy do nagłówka, czyli opisu instytucji, która

chce zatrudnić konsultantów telefonicznych. Tu mieliśmy sprawę uproszczoną. Pracowaliśmy dla instytucji, która ma niezwykle wysoką rozpoznawalność marki (Wojewódzki Urząd Pracy), a na dodatek projekt był finansowany ze środków europejskiego programu na rzecz promocji zatrudnienia. Praca w administracji samorządowej jest niewątpliwie pociągająca ze względu na stabilność zatrudnienia. Dodatek w postaci logotypów z unijnymi złotymi gwiazdami przyciągał uwagę i przydawał ogłoszeniu prestiżu.

Z powodu obowiązujących WUP regulacji nie mogliśmy umieścić typowego dla naszych rekrutacji wezwania do działania „Zadzwoń pod numer w godzinach między 9:00 a 16:00”. Zamiast niego umieściliśmy informację: „Do dnia 24.11.2008 wypełnij formularz. Do tego dnia, do godziny 14:00, będziesz miał czas na dostarczenie dokumentów dodatkowych (ich lista pojawi się po wysłaniu formularza zgłoszeniowego).”

Odpowiedzi na ogłoszenia dotyczące pracy w call centers w Warszawie



Zgłoszenia

7 listopada pojawiło się ogłoszenie o wolnych etatach na witrynach WUP <http://up.podlasie.pl> oraz <http://bip.wup.wrotapodlasia.pl> i na naszej witrynie <http://www.masterplan.pl>. Później opublikowaliśmy ogłoszenie w „Kurierze Porannym” i umieściliśmy na 28 portalach.

Łącznie zgłosiło się (zarejestrowało za pośrednictwem formularza internetowego) **231 kandydatów**, w tym 199 kandydatów na konsultantów, 12 na trenerów i 20 na koordynatorów. Został pobity rekord. Takiej liczby zgłaszających się nie mieliśmy od długiego czasu.

Znajdujące się wykresie dane dotyczą Warszawy. Oczywiście, im mniejsze miasto tym mniejsza liczba kandydatów zgłasza się w odpowiedzi na ogłoszenia. Na rekrutację w Łodzi w czerwcu 2008 dwie emisje ogłoszenia wygenerowały 106 kandydatów. Na rekrutację w Kaliszu w marcu 2008 zgłosiło się w wyniku ogłoszenia prasowego oraz ogłoszeń w internecie 40 kandydatów. Na rekrutację we Wrocławiu w listopadzie 2008 zgłosiło się w wyniku ogłoszenia prasowego oraz ogłoszeń w internecie 79 kandydatów.

Białystok pobił rekord pod względem liczby zgłoszonych kandydatów. Z całą pewnością wyniku tego nie można przypisać poziomowi bezrobocia w województwie podlaskim (jest ono dokładnie na takim samym poziomie jak w całym kraju). Dwa elementy ogłoszenia mogły być współodpowiedzialne za wysoki poziom zgłoszeń:

- a. informacja w ogłoszeniu, że pracodawca oferuje “stabilne zatrudnienie na podstawie umowy o pracę na pełny etat” w instytucji administracji samorządowej,
- b. współwystępowanie w ogłoszeniu trzech stanowisk, na które odbywała się rekrutacja, co wskazywało na wiele miejsc pracy.

I wreszcie, do sukcesu mogło przyczynić się to, że w pełni kontrolowaliśmy proces umieszczania ogłoszeń, które pojawiały się w krótkim okresie w różnych miejscach według przygotowanego wcześniej planu. Do tej pory zamieszczaniem ogłoszeń zajmowali się nasi

Został pobity rekord.

Na rekrutację zgłosiło się **231 kandydatów**.

Zleceniodawcy. Tym razem całość procesu (od przygotowania ogłoszenia przez wybór miejsc i ustalanie daty publikowania oraz samo publikowanie lub zlecenie publikowania) wzięliśmy na siebie.

Przez pierwszy tydzień zgłosiło się niewielu kandydatów (9 na konsultanta, 1 na trenera i 1 na koordynatora). Blisko dwa razy więcej osób (18 wobec 11 w czasie całego poprzedniego tygodnia) zarejestrowało się w trzy kolejne dni, gdy już opublikowane zostały ogłoszenia na portalach pracowych. Prawdziwy wybuch nastąpił po ukazaniu się ogłoszenia w lokalnej gazecie. Tego dnia zarejestrowało się 31 osób, a w kolejne odpowiednio: 38, 50 i 32. Szczyt nastąpił, gdy równoległe pojawiło się ogłoszenie na portalu internetowym „Gazeta-Praca”.

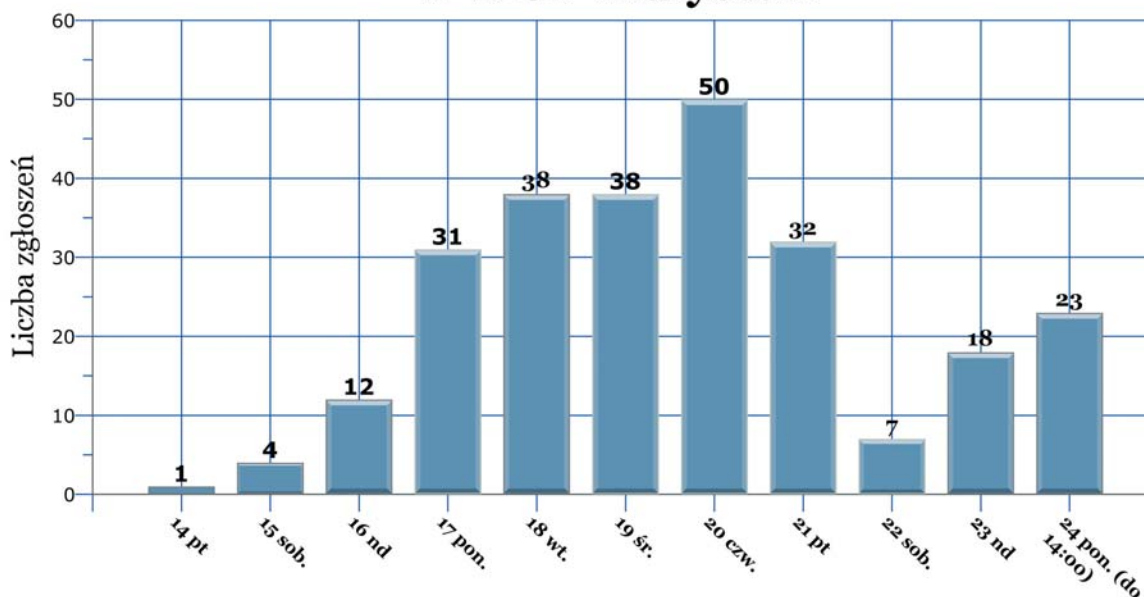
Oddziaływanie ogłoszeń internetowych zmniejszyło się na czas weekendu (18 zgłoszeń), aby w poniedziałek (ostatni dzień rejestracji) osiągnąć poziom 23 kandydatów.

Zmiana kolejności kroków

Musieliśmy zmienić kolejność kroków w naszej procedurze rekrutacyjnej. Wychodzimy z założenia, że dokumenty jakie przedkładają kandydaci powinny dotyczyć tylko tych, którzy wcześniej przeszli przez proces selekcji. Nie pozwalała na to Regulamin naboru na wolne stanowiska urzędnicze. Stanowił on bowiem, że po umieszczeniu ogłoszenia w BIP i na tablicy informacyjnej WUP następuje przyjmowanie dokumentów aplikacyjnych od kandydatów zainteresowanych pracą na stanowisku urzędniczym w WUP. Miały to być:

1. list motywacyjny,
2. życiorys – curriculum vitae,
3. oświadczenie kandydata o posiadaniu pełnej zdolności do czynności prawnych, o korzystaniu z pełni praw publicznych oraz o niekaralności za przestępstwa popełnione umyślnie,
4. kserokopie świadectw pracy,
5. kserokopie dyplomów potwierdzających wykształcenie,
6. kserokopie zaświadczeń o ukończonych kursach, szkoleniach,
7. opinii z poprzednich miejsc pracy (jeśli kandydat takie posiada).

Zgłoszenia na rekrutację w WUP Białystok



Źródło: MasterPlan

W przypadku tej rekrutacji żądano także:

8. kopii dowodu osobistego bądź oświadczenia o posiadaniu obywatelstwa polskiego,
9. oświadczenia kandydata, potwierdzające stan zdrowia pozwalający na zatrudnienie na stanowisku, o które się ubiega,
10. w przypadku mężczyzn dodatkowo dokumenty stwierdzające uregulowany stosunek do służby wojskowej,
11. w przypadku osób niepełnosprawnych dokumenty określające orzeczony stopień niepełnosprawności.

No cóż, „niepotrzebna” praca musiała zostać wykonana przez pracowników WUP, którzy musieli dokonać przeglądu dokumentów, ale – przede wszystkim – przez kandydatów, którzy musieli je skompletować, skopiować, przywieźć, potwierdzić zgodność z oryginałem.

Do etapu selekcji grupowej WUP zakwalifikował 142 osoby (138 kandydatów było zainteresowanych stanowiskiem konsultanta lub koordynatora, 4 – stanowiskiem trenera; 4 osoby ubiegały się równoległe o pracę na dwóch stanowiskach). Spełniały one wymagania formalne określone

w ogłoszeniu o naborze i wszystkie dokumenty złożyły w terminie.

Kandydaci, którzy złożyli kompletne dokumenty stanowili 61,5% wszystkich zarejestrowanych.

Konieczność przedkładania tych wszystkich dokumentów przez każdego rejestrującego się kandydata na początku procesu rekrutacji zmniejszyło liczbę zaakceptowanych aplikacji o połowę. Tak ostry wymóg przy rejestrowaniu się zmniejszył początkową pulę 231 kandydatów do 142 kandydatów.

Można twierdzić, że bardzo ostry wymóg postawiony przed kandydatami, zupełnie niespotykany przy rekrutacjach dla firm komercyjnych (konieczność skompletowania i przesłania w terminie dużej liczby dokumentów), spowodował wyeliminowanie poważnej grupy kandydatów. Należy jednak postawić sobie ważne pytanie, jakich kandydów wymóg ten wyeliminował:

- po pierwsze takich, którzy nie mieli wystarczająco wysokiej motywacji do tej pracy, dlatego zniechęcił ich już pierwszy wymóg



- po drugie takich, którym zabrakło umiejętności aby w wymaganym terminie przygotować wszystkie dokumenty
- po trzecie takich, którzy przez analogię do sformalizowania samego procesu rekrutacji, wyobrazili sobie charakter instytucji, a może nawet charakter pracy, o którą się ubiegają i w pełni świadomie zrezygnowali, widząc, że to rozmija się z ich oczekiwaniami.

Jeśli tak spojrzeć na “utraconych” kandydatów, widać wyraźnie, że Urząd nie byłby

zainteresowany pozyskaniem kandydatów należących do żadnej z tych grup.

Z naszych dotychczasowych doświadczeń wynika, że proces autoselekcji jest z jednej strony zupełnie naturalnym zjawiskiem, a z drugiej bardzo istotnym na każdym etapie procesu rekrutacji. To oznacza, że warto nim świadomie sterować i widzieć korzyści jakie ze sobą niesie.

Niestety, nie dysponujemy wiedzą na temat osób, które zarejestrowały się, ale które nie znalazły się na liście formalnie





dopuszczonych do rekrutacji kandydatów. Nie wiemy, czy dobrowolnie zrezygnowały ze skompletowania dokumentów, czy nie spełniały kryteriów formalnych (np. wykształcenia, stażu pracy). Domyślamy się jedynie, iż pewna liczba kandydatów nie została zaakceptowana z powodu łatwych do usunięcia wad w dokumentach (brak podpisu, brak oświadczenia) oraz możliwych błędów w procesie weryfikowania poprawności i kompletności.

Z całą pewnością możemy więc powiedzieć, że nie tylko dokonana się pożyteczna autoselekcja, ale także, że straciliśmy wartościowych kandydatów.

Przebieg rekrutacji

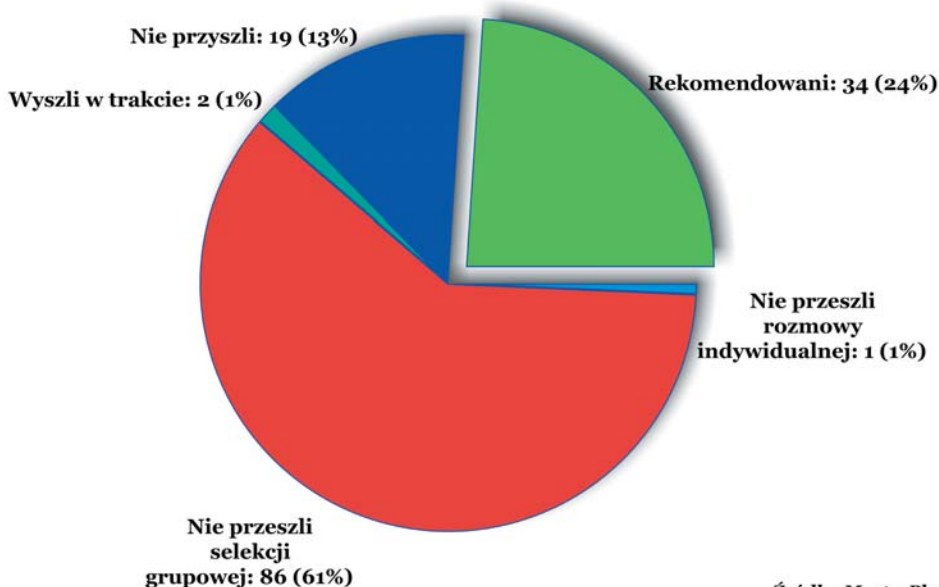
Na dwóch spotkaniach grupowych pojawiło się łącznie 123 kandydatów. Dwie osoby opuściły dobrowolnie salę, rezygnując z udziału w rekrutacji. Po sesjach, w czasie których kandydaci wykonywali zadania indywidualne i grupowe, 35 osób (29% biorących udział w sesjach grupowych) zostało zakwalifikowanych do rozmów indywidualnych.

Rozmowy indywidualne nie są częścią standardu TripleSmart. Tym razem jednak zdecydowaliśmy się na nie. Ich zadaniem było uściślenie stopnia dojrzałości zawodowej i życiowej kandydatów. Ta kwestia ma swoje szczególne znaczenie w przypadku osób, które będą pomagać bezrobotnym, czyli osobom które znalazły się w życiowo trudnej sytuacji.

Mimo, że rozmowy indywidualne nie były formalnością, tylko jedna osoba nie przeszła przez ten etap z sukcesem.

Efekty rekrutacji grupowej TripleSmart w WUP Białystok

(N = 142 osoby)



Źródło: MasterPlan

Marnotrawstwo pracy i energii

Można przyjąć, że te 21 osób które złożyły dokumentację, ale nie przyszły lub wycofały się z rekrutacji w czasie jej trwania, zupełnie dobrowolnie poświęciły swoją pracę i energię na kompletowanie dokumentów. Dostarczyły pracy urzędnikom w Wojewódzkim Urzędzie Pracy. Natomiast praca nad skompletowaniem, dostarczeniem i weryfikacją dokumentów 87 osób, które do rekrutacji przystąpiły poszła na marne. Takich osób było 87, a więc 3,6 raza więcej niż ostatecznie zaakceptowanych kandydatów.

Oznacza to, że postępując zgodnie z naszymi sugestiami można byłoby 3,6-krotnie zmniejszyć ilość pracy poświęconej na analizowanie dokumentów, nie wspominając już o tym, że 3,6 raza mniej osób byłoby proszone o ich dostarczenie.

Jakość kandydatów

Dokonując od lat rekrutacji metodą TripleSmart mamy szansę obserwować zmiany na rynku pracy i zmiany w jakości kandydatów. Nie mamy żadnej wątpliwości, że z każdym rokiem jakość ta rośnie. Na naszych rekrutacjach rzadko pojawiają się osoby, o których opowiadają szefowie call centers i pracownicy ich działów HR. Zgodnie z tymi opowieściami, kandydaci są coraz słabsi, coraz gorzej przygotowani, coraz bardziej wymagający i roszczeniowi. Słuchając tych opowieści, mamy często poczucie, jakbyśmy żyli w zupełnie innym kraju, w zupełnie innych warunkach.

Obserwujemy nie tylko wzrost wymagań naszych klientów pod adresem potencjalnych pracowników i wzrost jakości kandydatów do pracy w call centers. Widzimy także, że jakość kandydatów w miastach innych niż Warszawa jest radykalnie lepsza niż w stolicy.

W Białymstoku, podobnie jak w Kaliszu, Łodzi czy Wrocławiu, na rekrutację nie przyszedł nikt niestosownie ubrany. Nikt też nie wykazywał zachowań odbiegających od normy zachowań biznesowych. Wśród kandydatów znalazła się wystarczająco duża grupa sprawnie posługują

się językiem. A z rozmów indywidualnych wynikało wyraźnie, że są to osoby refleksyjne, poważnie traktujące pracę.

Rekrutacja, to tylko początek...

Przystępując do rekrutacji nie dysponowaliśmy wiedzą o tym, od kiedy kandydaci zostaną zatrudnieni. Prowadząc rekrutację w pierwszych dniach grudnia 2008, dowiedzieliśmy się, iż kandydaci rozpoczną pracę 15 stycznia 2009, a być może nawet po tej dacie.

Sześciotygodniowy okres między zakwalifikowaniem kandydata a podpisaniem umowy tworzy zagrożenie, że kandydaci będą się wykruszać. Szczególnie ci najlepsi. To oni bowiem mają największe szanse na zdobycie nowej pracy. A gwarancja zatrudnienia w WUP będzie powodować, że poszukiwania te będą przebiegać w bardzo komfortowej sytuacji.

Rekrutacja pracowników call center, to – jak zawsze – dopiero początek długiej drogi.

W oczekiwaniu na cud czy na klęskę?

Nie wszyscy optymistycznie oceniają pomysł. „Problemy polskiego bezrobocia nie wynikają z niedostatków w komunikacji”, twierdzi dr Piotr Dominiak, ekonomista z Politechniki Gdańskiej, który sceptycznie podchodzi do pomysłu resortu pracy i polityki społecznej. „Najwięcej ludzi długotrwale bezrobotnych mieszka na terenach wiejskich, gdzie dostęp do internetu jest nadal znikomy” - mówi.

Komunikacja za pośrednictwem sieci mogłaby się sprawdzić w przypadku ludzi młodych. Zazwyczaj jednak to osoby aktywne i dobrze wykształcone. Młodzież rzadko szuka pomocy w urzędach pracy. „Nie wiem, co chce osiągnąć ministerstwo”, dodaje Dominiak. „Ale cudów to ja bym nie oczekiwał”.

„Firmy komercyjne mają motywację. Muszą przynosić zysk, aby pozostać na rynku. Urzędy pracy takiej motywacji nie mają.

To prawda, w końcu urzędy pracy dotowane są z budżetu. Nie muszą na siebie zarabiać, a co za tym idzie, nie mają potrzeby starać się o utrzymanie swojej pozycji na rynku. Poza tym dochodzą też bardzo niskie kwalifikacje urzędników. Przydałyby im się przede wszystkim porządne szkolenia zanim ministerstwo weźmie się za wprowadzanie dodatkowych reform i wydawanie publicznych pieniędzy”, druzgocąco recenzuje pomysł Dariusz Ptak, dyrektor generalny na Europę Adecco Poland Sp. z o.o.

Po zakończeniu rekrutacji konsultantów do call center w WUP Białystok, przynajmniej w jednym punkcie poważnie różnimy się od dyrektora Ptaka: nowi pracownicy call center nie mają niskich kwalifikacji.



Wnioski

Mimo początkowych obaw związanych z zastosowaniem naszej metody rekrutacji w urzędzie, TripleSmart sprawdził się znakomicie w warunkach instytucji kierującej się inną niż firmy komercyjne filozofią działania.

- Otrzymaliśmy przekraczającą wszelkie oczekiwania liczbę kandydatów, a utrudnienia formalne (konieczność składania bogatej dokumentacji przed przystąpieniem do rekrutacji nie zmniejszyły radykalnie ich liczby.
- Jakość kandydatów wpisała się w trend rosnącego poziomu kandydatów zgłaszających się do pracy w call centers.
- Dodanie rozmów indywidualnych zwiększyło pewność, że kandydaci rekomendowani do pracy mają wysoki poziom dojrzałości zawodowej i życiowej.

Rekrutacja w WUP Białystok potwierdziła nam, ale także osobom biorącym udział ze strony tej instytucji, że w krótkim czasie można skompletować kilkudziesięcioosobowy zespół do nowotworzonego call center.

„Nawet jeśli nie zostaną zatrudniona, to i tak cieszę się, że mogłam wziąć udział w tej rekrutacji i w rozmowie” – stwierdziła pani Anna Salej, jedna z kandydatek.

Opinie innych uczestniczek były równie pozytywne.

„Podwójnie zaskakujące doświadczenie. Nigdy nie spotkałam się z tego rodzaju rekrutacją. Zaskoczyłam też sama siebie, bo przekonałam się że jestem bardziej odważna niż sądziłam. Nie myślałam, że będę w stanie wykonać te zadania.”

„Na początku nikogo nie znałam, a pod koniec dnia staliśmy w czasie przerwy na korytarzu i żartowaliśmy typując, jakie będą kolejne zadania.”

Mimo początkowych obaw związanych z zastosowaniem naszej metody rekrutacji w urzędzie, **metoda TripleSmart sprawdziła się znakomicie w warunkach instytucji kierującej się inną niż firmy komercyjne filozofią działania.**

Mail od p. Joanny Stanulewicz:

W imieniu WUP oraz Zespołu raz jeszcze serdecznie dziękuje za bardzo dobrą współpracę podczas realizacji zamówienia oraz za doskonałe „wykonanie”, którego mogliśmy być świadkami.

Dla większości z nas to nowe i bardzo przydatne w dalszej pracy doświadczenie.

Mam nadzieję że nasza dalsza współpraca będzie przebiegać w podobnej atmosferze.

Bibliografia

- Robert Kiewlicz Platforma chce urządzić pośredniaki w internecie. Polska Dziennik Bałtycki. 19.12.2007.
- Konferencja inauguruje System 7/24, Białystok, 9 listopada 2007 (materiały).
- Mateusz Korsak, Urząd Pracy? Całodobowo! <http://www.bezrobocie.org.pl/x/341455> [bez daty]
- Marian J. Kostecki. Przejęcie klientów. Telemarketing, kwiecień 1997. http://masterplan.pl/publikacje/017_przejecie_klientow.php
- Marian J. Kostecki, Bezpлатne numery 0-800, Telemarketing, listopad 1999. http://www.masterplan.pl/publikacje/118_0800.php
- Marian J. Kostecki. Firmowy telefon do usług klienta. Marketing w Praktyce. nr 4 (kwiecień) 2001. http://masterplan.pl/publikacje/143_otwarta_brama.php
- Bogusław Kwarciak. Slogan zamiast numeru. Bussinessman Magazine. nr 12 (93), grudzień 1998. http://masterplan.pl/publikacje/058_vanity.php
- Artur Osiecki, Telesystem dla bezrobotnych. Wspólnota (pismo samorządu terytorialnego), nr 43, 27.10.2007.
- System 7/24. Biuletyn Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku. Telekonferencja System 7/24, 9 maja 2008 (materiały)
- Urzędy pracy ida do pracy, Polska (dziennik), 19 grudnia 2007.. <http://biznes.interia.pl/news/urzedy-pracy-ida-do-pracy,1029662>
2. procesów autoprezentacji, w szczególności technik ingracjacji (ingratiation) i autopromocji (self promotion) (Jones i Pittman 1982) - jako celowego działania mającego na celu kontrolowanie wrażenia wywieranego na innych (Baumaister, 1982), oraz dwóch zasadniczych stylów autoprezentacji: zdobywczo-asertywnego (assertive, attributive) i unikająco-ochronnego (protective) (Leary, Kowalski, 1990; Rosenfeld, Giacalone, Riordan, 1995)
 3. zjawiska facylitacji społecznej – odnoszącego się do wpływu obecności innych ludzi na jakość wykonywanych zadań (Bond, Titus, 1983; Guerin, 1993).
- Więcej na jej temat na witrynie MasterPlanu.

TripleSmart

Stworzona przez nas autorska metoda rekrutacji grupowej TripleSMART™ wykorzystuje wiedzę dotyczącą:

1. procesów inicjacji (Aronson, Mills, 1959; Gerard i Mathewson, 1966) jako ważnego źródła spójności grupy i solidarności wewnątrzgrupowej (Young, 1965)

MasterPlan

MasterPlan jest firmą doradczo-szkoleniową w zakresie relacji z klientami. Od 1995 roku dodatkowo specjalizujemy się w doradztwie dla call centers i szkoleniach w zakresie posługiwania się telefonem w sprzedaży i obsłudze klienta.

Nasza lista klientów, dla których wykonywaliśmy projekty związane z funkcjonowaniem call centers liczy blisko 200 firm i instytucji.

Od sierpnia 1996, gdy przeprowadziliśmy pierwszy grupowy nabór telemarketerów na zlecenie, testując skuteczność tej formuły w polskich warunkach, grupowa rekrutacja metodą TripleSMART™ stała się jedną z naszych flagowych specjalności.

Rekrutowaliśmy tą metodą dla 28 firm, przy czym dla niektórych firm pracowaliśmy po kilka lat.

Kontakt

MasterPlan, www.masterplan.pl,
tel. 022 832 0 832, kostecki@masterplan.pl