

Jak budować relacje z byłymi pracownikami?

Case study
programu
Allumni Allegro
#dobrzemiećkontakt

Ludzie odchodzą nawet od najlepszych pracodawców. Oczywiście, są firmy, w których rotacja oscyluje na poziomie 10%, ale są również takie, gdzie rok do roku sięga ona 50%. Wraz z rozwojem firmy rynek pracy zapełniają nie tylko jej przyszli – potencjalni – pracownicy, ale również alumni, czyli osoby, które rozstały się z naszą organizacją. Z biegiem lat takich osób mogą być setki, a nawet tysiące.



MATEUSZ JABŁONOWSKI
SENIOR EMPLOYER BRANDING SPECIALIST, ALLEGRO

Pasjonat zagadnień z obszarów employer branding, rekrutacji i candidate experience. Z wykształcenia psycholog biznesu. Swoje HR-owe doświadczenie zdobywał w ngo oraz bankowości. Obecnie od trzech lat w Allegro odpowiada za employer branding – skierowany zarówno do IT, jak i obszarów biznesowych. Pokazuje światu, dlaczego #dobrzetubyc. Wierzy, że praca w EB to zawód z misją!

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ Dlaczego warto dbać o relacje z naszymi ekspracownikami?
- ◆ Jak sprawdzić, czy uruchamiając program dla byłych pracowników, nie wywołamy niechcianej burzy?
- ◆ Jak podejść do planowania oraz wdrażania w organizacji programu dla alumnów?

W działaniach employerbrandingowych Allegro zawsze stawialiśmy na kilka kluczowych dla nas aspektów:

- dzielenie się wiedzą,
- networking,
- employee advocacy, czyli ambasadorstwo naszych pracowników.

Te trzy filary sprawiają bowiem, że employer branding jest autentyczny, ponieważ budują go wszyscy pracownicy firmy, a nie tylko dział HR. Takie priorytety wymagają również słuchania swoich pracowników oraz stałego angażowania ich w inicjatywę, które podejmujemy.

Idea programu dla byłych pracowników narodziła się po raz pierwszy na warsztacie strategicznym, który realizowaliśmy wspólnie z agencją MBE Group. Byliśmy wtedy w momencie podsumowywania naszych obecnych działań, robiliśmy audyt marki pracodawcy oraz rozmawialiśmy z naszymi pracownikami, aby móc właściwie ustalić priorytety

działań na krakowskim rynku pracy. Nasz oddział w Krakowie przechodził wtedy (i nadal to trwa) fazę dużego rozwoju. To podczas tego warsztatu nasi pracownicy stwierdzili, że brakuje im miejsca, w którym po zakończeniu współpracy z nami mogliby mieć nadal kontakt z firmą, oraz że słyszą od wielu alumnów, których znają osobiście, że brakuje im kontaktu z ich ekspracodawcą, mimo że współpraca się zakończyła. Wtedy po raz pierwszy zaczęliśmy analizować możliwość uruchomienia programu dla alumnów naszej firmy.

W tym momencie chciałbym zaznaczyć, że sam temat angażowania ekspracowników w jakąkolwiek interakcję z firmą na pewno będzie się wiązać z obawami z różnych stron. Do ustalenia pozostaje bowiem wiele spornych kwestii, np. co z pracownikami, z którymi to my się rozstaliśmy, a nie oni zdecydowali się odejść? Czy również mamy ich włączać do programu? Co w przypadku, kiedy grupa alumnów stanie się miejscem do hejtu, zamiast do wzajemnego networkingu oraz dzielenia się wiedzą? Nad tym wszystkim zastanawialiśmy się również my w Allegro, przystępując do procesu planowania programu. Składał się z dwóch etapów:

- analizy exit interviews,
- zebrania benchmarków oraz opinii od byłych i obecnych pracowników.

Exit interviews, czyli ankiety oraz rozmowy z pracownikami, którzy decydują się odejść z firmy, analizujemy przy działaniach employerbrandingowych od dawna. Zawierają one cenne wskazówki na temat mocnych oraz słabych stron firmy jako pracodawcy. Również employer value proposition (EVP), które mamy w Allegro, jest powiązane z tym, co sądzą o nas odchodzący pracownicy i jak wspominają swoje doświadczenie pracy w naszej organizacji. Analiza tego aspektu pokazała nam, że wśród naszych byłych pracowników mamy wiele osób, które lata spędzone w Allegro wspominają dobrze i chciałyby pozostać z nami w kontakcie. Wnioski te poparły również rozmowy z alumnami oraz zasięgnięcie opinii u obecnych pracowników.

Kolejnym etapem był przegląd rynku pod kątem istniejących programów dla alumnów oraz przygotowanie planu i strategii. Zebranie benchmarków pokazało nam, że nie ma rozwiązania uniwersalnego, a firmy, które mają takie programy, podchodzą do nich w różny sposób. Dla jednej grupa alumni to potencjalni partnerzy biznesowi, z którymi utrzymują kontakt i włączają ich w przetargi czy inne biznesowe projekty realizowane w firmie. Inne firmy jako utrzymywanie

relacji z byłymi pracownikami rozumieją utworzenie dla nich możliwości powrotu do firmy, kiedy chcą. Pojawiły się także aktywności takie, jak eventy dla pracowników czy newslettery. W międzyczasie od rekruterów słyszeliśmy coraz więcej głosów, że zgłaszają się do nich nasi byli pracownicy, którzy chcieliby wrócić w szeregi Allegro. Wtedy wiedzieliśmy już, że to jest ten moment na wprowadzenie programu Allumni. Wszystkie te fakty uświadomiły nam, że musimy zbudować autorski program, który nawet nie tyle będzie szyty na miarę, co będzie mógł rozwijać się wraz z community naszych ekspracowników.

ETAP PRZYGOTOWANIA PROGRAMU

Program Allumni to była dla nas zupełna nowość. Do tej pory, tak jak w większości firm, relacje z odchodzącymi pracownikami kończyły się zazwyczaj na exit interviews. Wiedzieliśmy zatem, że musimy program dobrze zaplanować. Pomogły w tym zebrane analizy, które opisywałem w poprzednim punkcie.

Program dla naszych byłych pracowników nazwaliśmy „Allumni Allegro”, promując go również hasztagiem #dobrzemiećkontakt (nawiązanie do naszego hasła wizerunkowo-rekrutacyjnego – #dobrzetybć).

Zidentyfikowaliśmy pięć głównych celów programu:

- Zwiększenie zaangażowania alumnów poprzez różne aktywności w ramach programu.
- Informowanie alumnów o aktualnej sytuacji w firmie, projektach, wydarzeniach.
- Umożliwienie prostego powrotu do firmy (projekt bumerang).
- Zwiększenie puli dopasowanych kandydatów poprzez udostępnienie programu poleceń dla alumnów.
- Budowanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku.

Pomyśleliśmy również o tym, jakie korzyści program będzie zawierać z perspektywy jego uczestników – naszych byłych pracowników. W późniejszym etapie pomogło nam to przy budowaniu komunikacji na temat programu. Wśród korzyści znalazły się: budowanie sieci kontaktów, wymiana wiedzy eksperckiej, płatny program poleceń czy możliwość powrotu oraz informacje o aktualnych rekrutacjach.

Kluczową kwestią było zaplanowanie, z jakich dokładnie elementów będzie się składać program – czyli nic innego, jak połączenie celów programu z jego korzyściami dla uczestników. Poniżej przedstawiam elementy, które obecnie funkcjonują w programie Allumni Allegro.

COMMUNITY ALLUMNI ALLEGRO

To serce programu pod postacią grupy dyskusyjnej na portalu społecznościowym LinkedIn. Do grupy zapraszani są wszyscy byli pracownicy Allegro. Mogą oni również dopraszać inne osoby – na wypadek, gdyby zdarzyło się nam niecelowo do kogoś nie dotrzeć. Na grupie posty mogą umieszczać wszyscy, nie tylko koordynator programu po stronie Allegro. Od początku zależało nam bowiem na tym, aby zachęcać naszych alumnów do budowania tej społeczności razem z nami. Całą komunikację z ekspracownikami prowadzimy na grupie, to tutaj umieszczane są newslettery, wskazówki, informacje o nowych elementach programu. Wszystko w jednym miejscu – aby ułatwić dostęp do informacji oraz wyeliminować konieczność rejestracji na dodatkowym portalu czy systemie.

NEWSLETTER

Okresowo w community na portalu LinkedIn publikujemy newsletter, w którym informujemy naszych alumnów o obecnych projektach realizowanych w firmie, ciekawostkach i ważnych informacjach z życia Allegro. Newsletter pomaga alumnom być na bieżąco z tym, co się u nas dzieje, a w organizacji takiej jak Allegro nowe projekty wdrażane są niemal codziennie.

KOORDYNATOR PROGRAMU ALLUMNI

Postanowiliśmy również wyznaczyć osobę, która będzie przedstawiona alumnom jako koordynator programu. Objąłem taką funkcję jako członek zespołu employerbrandingowego. Do obowiązków koordynatora należy pełnienie nadzoru nad programem oraz community, zapraszanie byłych pracowników do grupy, przygotowywanie newslettera, nadzór nad programem bumerang oraz inne zadania związane z funkcjonowaniem programu. Alumni już w wstępie dostają informację, kto jest koordynatorem programu – wraz z zachętą do kontaktu w razie pytań lub sugestii.

PROGRAM BUMERANG

Zdarzało się, że pracownicy, którzy od nas odeszli, chcieli później wrócić, ale nie zawsze wiedzieli, jak mogą to zrobić. Sformalizowanie tego procesu oraz opisanie go pod hasłem „bumerang” ma na celu pomoc osobom, które chcą ponownie pracować w Allegro. Na potrzeby powracających zmodyfikowaliśmy również proces rekrutacji – tak aby w przypadku osób, które już u nas pracowały, był bardziej dostosowany do ich sytuacji oraz mniej sformalizowany.

To główne elementy programu. Tak jak wspominałem, założeniem jest, aby rozwijał się on wraz

z rozwojem community – dzięki sugestiom alumnów oraz ich zaangażowaniu. W planach na najbliższy czas mamy również wprowadzenie programu płatnych poleceń kandydatów do pracy dla grupy alumnów. To często niewykorzystane źródło dopasowanych do organizacji kandydatów. Alumni znają bowiem firmę od środka, jej kulturę organizacyjną, panującą atmosferę czy charakter pracy na danych stanowiskach. Będą więc w stanie polecić kandydatów, którzy są bardziej dopasowani do firmy oraz roli, na którą w danym momencie rekrutujemy.

Alumni też muszą czuć, że z partycypacji w programie mają jakieś korzyści. Nie mówię tu o korzyściach materialnych, ale o możliwościach – czy to do networkingu, zdobycia wiedzy i rozwoju swoich kompetencji, czy chociażby do powrotu do firmy.

Warto podkreślić, że projekt zarządzania relacjami z alumunami od początku traktowaliśmy jako maraton, nie sprint. Planowaliśmy w długiej perspektywie, kompleksowo, pochylając się nad różnymi etapami życia pracownika, który podjął decyzję o rozstaniu z firmą.

NADSZEDŁ TEN DZIEŃ. URUCHAMIAMY PROGRAM!

Jak widzicie, przed uruchomieniem programu musiało się zadziać wiele rzeczy – analizy, warsztaty, planowanie. Z perspektywy czasu uważam, że było to bardzo potrzebne. Pomogło nam to zaplanować program, który będzie strzałem w dziesiątkę oczekiwań naszej grupy docelowej – byłych pracowników Allegro. W dzień startu programu, oprócz komunikatu wewnątrz organizacji oraz na oficjalnych kanałach, takich jak LinkedIn, Facebook czy Instagram, jako koordynator programu Allumni wysłałem zaproszenie do community na LinkedIn do każdego osobiście. Od początku zależało nam, aby budować relacje z alumunami oraz podchodzić do każdego z nich indywidualnie. Oczywiście, te działania wymagały kolejnych nakładów pracy po naszej stronie, ale zdecydowanie – było warto. Pierwsze dni po starcie programu poświęcałem niemal w całości na korespondowanie z alumunami, których reakcja na powstanie społeczności Allumni Allegro była bardzo pozytywna. Wymienialiśmy się wspólnymi

spostrzeżeniami, dostawałem zapytania o to, jak teraz wygląda rzeczywistość w Allegro, usłyszałem wiele sentymentalnych historii. Przytoczę kilka cytatów z wiadomości od alumnów, które otrzymałem po starcie projektu:

Przykład

„Hej Mateusz, dzięki za informacje. Z przyjemnością do programu dołączę. Mam super wspomnienia z Allegro i ciężka to była decyzja, by pójść dalej. Ale kto wie, może za jakiś czas wrócę :)”

„Bardzo dziękuję. Dołączę z prawdziwą przyjemnością. Wspominam Allegro jako najlepszego pracodawcę w moim życiu. Pozdrawiam serdecznie”.

„Serdecznie dziękuję za zaproszenie. Z chęcią dołączę do społeczności eksallegrowiczów. To był piękny czas, który wspominam tylko dobrze”.

„Świetny pomysł. Allegro to zawsze będzie mój dom. Dzięki, Mateusz, za zaproszenie”.

Już wtedy wiedziałem, że utworzenie programu było potrzebne. Optymizm wśród alumnów widać było w aktywnościach na grupie, w ich ciekawości poszczególnych elementów programu czy chociażby otwartości do nawiązywania dyskusji na różne tematy. Początkowo w komunikacji stawialiśmy przede wszystkim na przekazanie alumnom idei programu oraz zachęcaniu ich do wszelkich interakcji w naszym community. Każdy z nich otrzymał również booklet z informacjami o programie oraz opisem jego poszczególnych elementów. Obecnie informacje o programie otrzymują odchodzący pracownicy wraz z ankietą exit interview.

WNIOSKI

Od uruchomienia programu minęły trzy miesiące. Community Allumni Allegro liczy niemal 600 osób i cały czas się powiększa. Program zebrał bardzo dobry feedback na wielu płaszczyznach – wśród obecnych pracowników, alumnów oraz odbił się pozytywnym echem na rynku. Główne wnioski:

1 Pamiętajmy o byłych pracownikach. Myślę, że obecnie wiele firm nie zdaje sobie sprawy, jak wielką wartość stanowią ludzie, którzy od nas odchodzą. Skupiamy się na docieraniu do przyszłych pracowników, a zapominamy o tych, którzy również dobrze znają naszą organizację i mogą ją promować, być autentycznym ambasadorem naszej firmy.

2 Nie zakładajmy od razu, że będzie „hejt”. Uručamiając program, dostawałem od wielu osób pytania o to, czy nie boję się, że ludzie będą w community tylko hejtować, wyciągać nieprzyjemne historie. Oczywiście, byliśmy przygotowani, że wśród grupy kilkuset alumnów mogą się znaleźć osoby o odmiennych opiniach na temat pracy w Allegro – to raczej normalne zjawisko przy takiej skali. Kluczowe było to, że tego hejtu się nie baliśmy, wręcz zachęcaliśmy alumnów do dyskusji, rozpoczynania wątków i dzielenia się historiami. Finalnie okazało się, że naprawdę nie mieliśmy się czego obawiać. Alumni byli mile zaskoczeni inicjatywą, tym, że ktoś o nich jeszcze pamięta, oraz możliwością wejścia z nami w ponowną interakcję.

3 Nie dyskryminuj. Planując program dla alumnów oraz podchodząc do tematu zarządzania relacjami z byłymi pracownikami szerzej, na pewno spotkacie się z pytaniami: Co z osobami, z którymi to my się rozstaliśmy? Co z tymi, z którymi rozstaliśmy się w mniej przyjemnych okolicznościach? Jak ustalamy kryterium uczestnictwa w programie? Proponuję zadać przy tej okazji inne pytanie: Kto, jak nie dział HR w swoich działaniach powinien dawać przykład braku dyskryminacji oraz otwartości na dyskusję? Do programu Allumni Allegro zapraszamy wszystkich, nie wchodząc w analizy sposobu oraz okoliczności rozstania się z pracownikiem.

4 Maraton, nie sprint; community, nie lista mailowa. Taki projekt to długofalowe działania i trzeba sobie z tego zdać sprawę już na etapie planowania. Nie da się uruchomić programu i zostawić go samego sobie – taki program w mojej opinii powinien być żywą istotą, rozwijać się, proponować coraz to nowe aktywności oraz słuchać potrzeb jego uczestników.

5 Korzyści są dla wszystkich – nie tylko dla Ciebie. Nie można patrzeć na temat zarządzania relacjami z byłymi pracownikami tylko przez pryzmat korzyści dla firmy. Nasi alumni też muszą czuć, że z partycypacji w programie mają jakieś korzyści. Nie mówię tu o korzyściach materialnych, ale o możliwościach – czy to do networkingu, zdobycia wiedzy i rozwoju swoich kompetencji, czy chociażby do powrotu do firmy.

Dużo można by powiedzieć na podsumowanie, ponieważ temat budowania relacji z naszymi byłymi pracownikami jest złożony i niejako nowy na rynku – mało która firma się za to zabiera. Mam jednak nadzieję, że to zacznie się zmieniać i będzie coraz więcej case studies opisujących programy dla alumnów. Z mojej perspektywy podkreślę jeszcze raz: naprawdę warto! ♦