

Ninja rekrutacji

Rozmowa z Przemysławem Berendtem, globalnym wiceprezesem ds. marketingu w Luxoft, o tym, jak ogromne znaczenie dla sukcesu firmy ma spełnianie obietnic zawartych w Employee Value Proposition oraz o wyzwaniach związanych z pozyskiwaniem pasywnych kandydatów do pracy w branży nowoczesnych technologii

W branży nowoczesnych technologii, w której działa Luxoft, możemy nadal mówić o rynku pracownika. Czy wyzwania rekrutacyjne firm IT w Polsce i innych krajach, w których zlokalizowane są Państwa oddziały, są podobne?

Rynek rozwoju oprogramowania dynamicznie rośnie we wszystkich krajach, w których jest obecny Luxoft. Masowa rekrutacja specjalistów z dziedziny nowoczesnych technologii ma miejsce nie tylko w Polsce, lecz także m.in. na Ukrainie, w Rosji czy Rumunii. Zapotrzebowanie na wykwalifikowanych informatyków wciąż jest także silne w krajach Europy Zachodniej – np. w Niemczech i Wielkiej Brytanii. Rzeczywiście, w dziedzinie IT mamy w Europie do czynienia z tzw. rynkiem pracownika. Wykwalifikowani programiści znają swoją wartość rynkową i mogą przebierać w ofertach. Ich specyficzne podejście do pracodawców i stawiane przez nich wymagania obserwujemy także w Luxoft, choćby w naszych największych centrach zlokalizowanych w Europie Środkowo-Wschodniej. Informatycy, charakteryzujący się dobrą znajomością angielskiego i świetną orientacją w zakresie najnowszych światowych trendów w branży, znają warunki oferowane ich kolegom z Zachodu. Oczekiwania pozafinansowe polskich

specjalistów IT nie różnią się znacznie od tych, jakie mają na przykład ich koledzy z Wielkiej Brytanii. Najlepsi kandydaci lubią mieć pewność, że praca będzie stanowić dla nich wyzwanie, testować ich zdolności techniczne i stawiać wymagania związane z organizacją złożonych procesów informatycznych. To sprawia, że wyzwania z zakresu HRM w firmach branży nowoczesnych technologii są podobne niezależnie od położenia geograficznego. Należą do nich zarówno rekrutacja, jak i retencja, czyli utrzymanie już pracującego w firmie specjalisty.

Co jest szczególnie ważne dla tych wymagających, świadomych swojej wartości kandydatów? Gdzie rekruterzy napotykają problemy?

Informatycy, wiedząc, że ich umiejętności są pożądane na całym świecie, bardzo świadomie zarządzają swoją karierą i stanowią wymagający cel dla rekruterów firm naszej branży. Na trudności składają się m.in. niechęć tej grupy do samodzielnego aplikowania do pracy czy opór wobec tradycyjnych form reklamy, nawet internetowej. Aby zrekrutować dobrego, kreatywnego informatyka, firma sama musi wykazać się pomysłowością, na przykład ciekawą kampanią rekrutacyjną czy interesującymi projektami technologicznymi. Specjaliści, których wciąż jest

za mało w stosunku do potrzeb rynku, rozważając liczne oferty charakteryzujące się dobrym wynagrodzeniem, poszukują przede wszystkim ciekawych zadań, gwarantujących im możliwość podnoszenia kompetencji.

Dla informatyków liczy się całościowy obraz pracodawcy, na który składa się pełen cykl „życia” pracownika w przedsiębiorstwie, od rozpoczęcia do zakończenia współpracy. Przy staraniach o utrzymanie pracownika w firmie ważne jest spełnienie tzw. *brand promise*, czyli zestawu oczekiwań, z jakimi pracownik wchodził do firmy. Istotne jest więc, aby odgrywał on w firmie taką rolę, jaka została mu przedstawiona w procesie rekrutacyjnym. Do tego dochodzi atmosfera w organizacji, która jest kluczowa, udział w ciekawych projektach i wynagrodzenie. Istotne są także możliwości rozwoju, a także inne korzyści i udogodnienia oferowane pracownikom przez firmę – pozorne „drobiazgi”, które decydują o marce pracodawcy.

Tak duża liczba czynników sprawia, że zdefiniowanie, wdrożenie i utrzymanie marki dobrego pracodawcy jest skomplikowanym zadaniem. W jaki sposób, według Pana, powinno się pozyskiwać najlepszych kandydatów do organizacji? Co w projektach

rekrutacyjnych, w których Pan uczestniczył, sprawdzało się najlepiej?

Na kandydatów najlepiej działa doskonała marka pracodawcy, składająca się z przedstawionych przez mnie czynników. Przy tej grupie kandydatów skutecznym sposobem rekrutacji są też referencje od pracowników, którzy już są w firmie. Ich szczere i pozytywne opinie na temat pracodawcy są w stanie przełamać nawet najbardziej opornych kandydatów. Taka rekomendacja ma jeszcze jedną bardzo ważną cechę, o którą trudno w klasycznej komunikacji marketingowej – przekonująco zarysowuje kandydatowi obraz firmy, czyli m.in. atmosferę pracy, konkretne informacje dotyczące używanych technologii i sposobu pracy w zespołach projektowych. Firmy dysponują także całym wachlarzem bardziej standardowych działań marketingowych, takich jak m.in. konferencje i eventy branżowe, artykuły eksperckie, webinaria, a także reklama. Tradycyjne oferty pracy, ze względu na specyfikę biznesu IT, uplasowałbym na samym końcu hierarchii ważności.

Wskazał Pan na elementy konieczne przy świadomym budowaniu marki pracodawcy. Które z nich sprawiają polskim firmom największe problemy w fazie realizacji?

Brakującym ogniwem, którego polscy pracodawcy wciąż nie doceniają, jest stosowanie ze zrozumieniem założeń tzw. Employee Value Proposition (EVP). To pojęcie wciąż stosunkowo mało znane, a jeszcze rzadziej – skutecznie wdrażane. Mam wrażenie, że wiele firm, także zagranicznych, nie do końca zdaje sobie sprawę z tego, jak istotne jest dokładne zdefiniowanie przez pracodawcę unikalnego EVP.

Naprawdę mało firm zadaje sobie wysiłek, aby ten temat zbadać oraz znaleźć unikalne elementy, na których potem można oprzeć swoją strategię komunikacyjną.

Jest Pan osobą odpowiedzialną w Luxoft za obszar działań związanych z employer brandingiem. Skąd w firmie tak duża świadomość marki pracodawcy i waga, jaką się do tego przywiązuje?

Działalność w Polsce rozpoczęliśmy w 2010 r. W odróżnieniu od innych rynków, na których działa Luxoft, gdzie z reguły należymy do grona najmocniejszych firm IT, obecność w naszym kraju rozpoczęliśmy z zerową rozpoznawalnością marki. Naszą grupę docelową stanowili programiści z kilkuletnim doświadczeniem, dla których prestiż pracodawcy jest bardzo istotnym czynnikiem. Jedynym sposobem na zaistnienie przez nas w ich świadomości było zbudowanie i wdrożenie strategii employer branding. Nasze działania na lokalnym rynku spotkały się z bardzo dobrym odbiorem, co przełożyło się na ponadprzeciętne wyniki w rekrutacji. Wchodząc do Polski, w wariacie optymistycznym zakładaliśmy wzrost zatrudnienia do liczby 200 specjalistów pod koniec ub.r. Tymczasem w ciągu zaledwie dwóch lat zwiększyliśmy zatrudnienie z kilku osób do ponad 240 pracowników już w listopadzie 2012 r. – dzięki odpowiednim działaniom i dostępności w Polsce dobrych, wykwalifikowanych kadr IT.



Przemysław Berendt

Wynik, jaki został osiągnięty w Polsce, skłonił globalny zarząd Luxoftu do dużych zmian. Zmiany te wpłynęły zresztą na przebieg ścieżki Pańskiej kariery.

Globalny zarząd firmy dostrzegł potencjał zintegrowanych działań z zakresu employer branding i postanowił przenieść pomysły wykorzystane w Polsce do innych krajów. Otrzymałem propozycję zarządzania globalnymi działaniami Luxoftu, związanymi z employer brandingiem, marketingiem i strategią odpowiedzialnego biznesu. Stanowisko dyrektora zarządzającego polskim oddziałem „zamieniłem” na

Strategie employer branding

stanowisko globalnego wiceprezesa do spraw marketingu odpowiedzialnego za marketing B2B, CSR i EB.

Jakim zmianom podlega strategia EB, którą wdraża Pan w Polsce?

Co roku staramy się uruchomić nowe tematy kampanii. W 2011 r. realizowaliśmy projekt Engineer Your Future, a w ubiegłym roku wystartowaliśmy z nową kampanią Software Ninja. Były to projekty wdrażane wielokanałowo, oparte na naszych oryginalnych pomysłach. Często dość zaskakujących. Co najważniejsze, użyte przez nas w kampanii określenie software ninja staje się coraz bardziej popularne wśród profesjonalistów. Udało się nam wychwycić wschodzący trend. Kampanią zainteresowali się także informatycy z innych krajów. Pytania o gadżety z tej akcji przychodzą do nas do dzisiaj. Na ten rok również przygotowaliśmy nowy temat kampanii.

Które z elementów strategii EB realizowanej w Polsce zostały przeniesione na inne rynki i wdrożone w pozostałych krajach, w których działa Luxoft?

Można powiedzieć, że większość działań, które wykonujemy w Polsce, realizujemy też na Ukrainie, w Rosji, Rumunii, gdzie sytuacja marki jest zupełnie inna. Na Ukrainie i w Rosji Luxoft jest jedną z topowych firm informatycznych. W rankingach najlepszych pracodawców pojawia się tam na tej samej liście co Google czy HP. Jednak tam walka o pracownika toczy się bardzo intensywnie, a dynamika rynku jest jeszcze mocniejsza niż w Polsce. Pomimo siły oddziaływania naszej marki w tych krajach musimy dbać o naszą renomę wśród kandydatów. W tym celu

wykorzystujemy rozwiązania, które sprawdziły się w Polsce. Zwracamy jednak uwagę na potencjalne różnice między poszczególnymi ośrodkami. Odbiorcy naszych działań w tych krajach nie są jeszcze przyzwyczajeni do nowego, bardziej wysublimowanego typu komunikacji. Rynkowi konkurenci stosują proste komunikaty. Zresztą wystarczy spojrzeć na rosyjskie czy ukraińskie bannery oraz strony z ofertami pracy. Musimy więc zwracać uwagę na to, aby proponowany przekaz nie był zbyt nowoczesny lub niedopasowany do specyfiki danego rynku. Dobrym przykładem, uwydatniającym różnice kulturowe, jest kampania Software Ninja. W Polsce przyniosła nam sukces. Jednak w Rosji musieliśmy z niej zrezygnować. Wyniki badań w grupach focusowych potwierdziły, że w Rosji trend „ninja w IT” dopiero zaczyna zyskiwać na popularności. Drugim ważnym powodem rezygnacji były negatywne skojarzenia, jakie w Rosjanach mogą budzić zamaskowane postacie. Podsumowując, większość rozwiązań wykorzystujemy we wszystkich krajach, jednak zawsze musimy zwracać uwagę na kontekst charakterystyczny dla danego rynku.

Na czyje kampanie rekrutacyjne z Europy i świata warto zwrócić uwagę? Która kampania w ostatnim roku naprawdę Pana zachwycała?

Jestem pod wrażeniem całej linii kreatywnej firmy Accenture – zarówno pod względem komunikacji business2business, jak i działań z zakresu employer branding. W ostatnich latach bardzo podobała mi się także kampania *We would like to hire all of You*, prowadzona przez State Street. W jej ramach firma przekonywała, że poszukuje nie tylko specjalistów, lecz także ludzi z pasjami. Spośród kampanii

skierowanych do informatyków uwagę zwracała na pewno kampania „Code of Duty” firmy Criteo. Promowała ona konkurs programistyczny, nawiązując nazwą i stylistyką materiałów reklamowych do popularnej gry komputerowej Call of Duty.

Nie wymienił Pan żadnej kampanii realizowanej w Polsce.

W Polsce o podobne przykłady jest trudniej. Generalnie, w moim odczuciu, polskie firmy nie dostrzegły jeszcze potrzeby działań z zakresu employer branding i dużego potencjału drzemącego w ich wykorzystaniu. Na polskim rynku dominują wciąż klasyczne formy rekrutacji, m.in. prezentacje i obecność na konferencjach, udział w targach pracy, czasem kampanie outdoorowe.

Czy jest więc w Polsce ktoś, kto Pana pozytywnie zaskoczył realizacją kampanii EB?

Pozytywnie zaskoczyła mnie kampania CD Projekt, w ramach której znany na całym świecie producent gier poszukiwał nowego dyrektora marketingu. Zrobił to w bardzo pomysłowy sposób, porównując osobę zajmującą to stanowisko do bohatera gry komputerowej i przygotowując specjalny film promocyjny, stylizowany na materiał reklamowy. Z drugiej strony – zaciekała mnie kampania Poznania i jej słabe efekty. W moim odczuciu, mimo wygenerowania u odbiorców świadomości brandu marki miasta Poznań, kampania nie odniosła skutku. Zaskakuje zwłaszcza efekt rekrutacyjny, który nie spełnił oczekiwań, choć kampania musiała mieć duży budżet. W Polsce pojawiają się także pierwsze, dość nieudane, próby kopiowania kampanii realizowanych przez konkurencję przez firmy mniej doświadczone w zakresie EB. Wyniki

są jednak słabe – bo źródła sukcesu tkwią w przemyślonej strategii i jej dobrym wykonaniu. Nie trafiłem jednak jeszcze na przykłady lokalnych działań, na widok których bym żałował, że sam nie wpadłem na podobny pomysł.

Kierował Pan procesem budowy polskiego oddziału firmy, mając istotny wpływ na zwiększenie zatrudnienia z poziomu kilku osób do ponad 200 pracowników. Jakich kandydatów najtrudniej było pozyskać?

Najtrudniejsze było zbudowanie masy krytycznej organizacji, czyli rekrutowanie pierwszych 50 osób. Dotrzymanie obietnic zawartych w naszym Employee Value Proposition, złożonych grupie pierwszych pracowników (tzw. *early adopters*), dotyczącej tego, czego mogą się spodziewać z naszej strony w przypadku podjęcia zatrudnienia, zaowocowało dobrą opinią o firmie. Pozytywne informacje o Luxoft, obecne na rynku, zaczęły wirusowo rozprzestrzeniać się w gronie specjalistów. Efekt ten został wzmocniony i podtrzymany przemyślanymi działaniami employer brandingowymi.

Czy teraz, mając już rozpoznawalną markę, jest Państwu łatwiej prowadzić kolejne projekty rekrutacyjne?

Nasza marka jest już całkiem dobrze znana kandydatom, widzimy efekty prowadzonych kampanii. Rzeczywiście, jest nam zdecydowanie łatwiej prowadzić kolejne rekrutacje. Na naszą korzyść gra też dość złożony i profesjonalnie przeprowadzony proces rekrutacyjny. Mamy opinię pracodawcy, do którego trudno się dostać. A że kandydaci, na których nam szczególnie zależy, lubią wyzwania, udaje się

nam w ten sposób osiągnąć efekt tzw. grywalizacji. Pomimo tego działania EB stają się jeszcze bardziej istotnymi elementami naszych działań. Tym bardziej że nasza konkurencja zaczyna nadrabiać zaległości.

75 proc. pracodawców na polskim rynku, którzy w 2012 roku poszukiwali pracowników, miało problem ze znalezieniem odpowiednich kandydatów. Mówi się o polskim rynku jako o rynku dużego niedopasowania. Jak patrzy Pan na ten problem z perspektywy prawie trzyletnich doświadczeń związanych z budowaniem polskiego oddziału?

Z jednej strony, nasze sito rekrutacyjne jest bardzo selektywne. Około 4 proc. osób z sukcesem dociera do finału całego procesu. Z drugiej zaś strony, jestem świadom, jak trudno znaleźć pracownika, który będzie w 100 proc. pasował do przeznaczonej mu roli. Firmy muszą się z tym pogodzić. W tej sytuacji konieczna jest analiza, czy przedsiębiorstwo może pozwolić sobie na pewne luki w kompetencjach czy doświadczeniu, a także stworzenie planu zakładającego, w jaki sposób te luki zostaną szybko wypełnione. Myślę, że jest to problem znany i spotykany w skali globalnej. Różnica polega na tym, że firmy z krajów zachodnich przyzwyczaiły się do tego stanu rzeczy i działają w sposób uwzględniający fakt, że 100-proc. dopasowanie jest bardzo trudne do osiągnięcia.

Mówi Pan o potrzebie posiadania w branży IT nowych kompetencji, i to nie tylko specjalistycznych, ale właśnie miękkich, jak

praca w zespołach, szybkie dostosowywanie się do zmieniających się warunków czy też umiejętności organizacyjne. Dlaczego właśnie te kompetencje, Pana zdaniem, będą nabierać znaczenia w kolejnych latach?

Wynika to z natury naszej branży. Mamy do czynienia ze znacznym skróceniem czasu rozpowszechniania się i popularyzacji kolejnych wchodzących na rynek technologii, co wymaga od informatyków ciągłego kształcenia się w nowych dziedzinach specjalistycznych. Radio i telewizja potrzebowały nawet do kilkudziesięciu lat, by się upowszechnić. Facebook zrobił to w ciągu zaledwie kilku. Nowe technologie pojawiają się i zyskują zastosowanie w coraz krótszym czasie. Dlatego też profesjonalści IT muszą na bieżąco rozwijać swoje kompetencje, bo te, które są wymagane dziś, już jutro mogą przestać być potrzebne. Kto dziś pamięta o takich językach programowania, jak COBOL?

Z drugiej strony, nie można zapominać o umiejętnościach miękkich. Upowszechnienie się internetu, dynamiczny rozwój outsourcingu usług IT czy możliwość wykonywania pracy dla zleceniodawcy z dowolnego krańca świata – wszystkie one wymagają efektywnej komunikacji, zdolności pracy w zespole, świadomości multikulturowej czy umiejętności przywódczych. Osoby, które świadomie będą budowały ww. kompetencje, w przyszłości będą mogły liczyć na coraz ciekawsze projekty. To właśnie ci pracownicy będą najbardziej dopasowani do roli pracownika przyszłości.

Dziękuję za rozmowę.

Monika Dawid-Sawicka