

Avizat,
Manager proiect,
Conf. univ. dr. Cristian MARINĂȘ



Studiu de caz

Integrarea culturii organizaționale în procese de Atragere – Recrutare – Inducție în cadrul companiei WonderSoft

Autor

Viorela Marcu

Manager Resurse Umane



Introducere în studiul de caz

În rândurile de mai jos este detaliat contextul companiei WonderSoft, o companie din domeniul IT, cu birouri în peste 15 țări, fondată în România.

Ne aflăm în context post-pandemic, în care majoritatea companiilor se confruntă cu un nivel de atriție ridicat și o dificultate crescută în atragerea de talente. Vedem din ce în ce mai mulți angajatori care se concentrează pe îmbunătățirea experienței pe care oamenii o au din momentul în care interacționează pentru prima oară cu brand-ul lor, până decid să devină angajați, și apoi, la un moment dat, să părăsească compania.

Dacă acum 3 ani ideea de a dezvolta procese de HR în primul rând ca și experiențe era văzută ca un trend, acum lucrurile s-au schimbat. Pandemia i-a făcut pe candidați să fie mai atenți la anumite criterii atunci când aleg un nou angajator, printre care și – cultura organizațională și experiența pe care o pot avea în interiorul unei companii, flexibilitatea programului de lucru, posibilitățile de avansare și de învățare sau impactul pe care îl pot avea.

WonderSoft are în continuare planuri agresive de extindere, dorind să angajeze peste 150 de Dezvoltatori Software în România, unul dintre centrele importante de Research&Development ale companiei.

Pentru WonderSoft, companie cu peste 3500 de angajați, cultura organizațională este unul dintre cele mai valoroase atuuri. Așadar, având în vedere competiția intensificată, atât cu jucători de pe piața locală, cât și cea globală, WonderSoft are anul acesta ca și obiectiv integrarea culturii organizaționale în câteva dintre momentele cheie:

- În strategia de atragere de candidați noi, mai ales pentru roluri de internship.
- În procesul de recrutare.
- Și în procesul de inducție a noilor colegi.

1. Descrierea companiei WonderSoft

Compania WonderSoft este o companie globală, fondată în București, România în anul 2000. WonderSoft este un lider mondial în dezvoltarea de software și servicii IT, cu birouri în peste 15 țări și peste 3500 de angajați în întreaga lume.

Sediul central al companiei se află în București, unde există centre de dezvoltare și birouri pentru vânzări și suport. În România compania are 700 de angajați, centrul de aici fiind unul dintre cele 3 axate pe development, alături de Bellevue, USA și Bangalore, India.

Angajații WonderSoft dezvoltă aplicații software pentru procese de afaceri, infrastructură IT și programe pentru managementul informațiilor. WonderSoft este unul dintre principalii furnizori de aplicații, software și servicii în domeniile ERP, CRM, BI, e-commerce și integrarea datelor.

Cultura companiei se bazează pe următoarele valori:

- Innovation – Experimentăm constant. Știm că numai așa putem deveni din ce în ce mai buni în ceea ce facem.
- Teamwork - Credem că numai lucrând împreună ne putem atinge obiectivele.
- Continuous Learning – Credem în încercare și eroare ca principal mod de a învăța.
- Fun – Munca devine mult mai ușoară atunci când îți iei și timp să te distrezi. Noi nu suntem doar colegi, suntem și prieteni.

Sunt câteva aspecte pe care WonderSoft nu le comunică prea mult, atunci când vine vorba despre cultura lor:

- Uneori, fiind sub presiune, angajații nu comunică foarte bine între ei. Schimbul de informație ajunge uneori să fie blocat, ceea ce duce la întârzieri în livrarea proiectelor.
- Presiunea duce uneori și la greșeli, care nu sunt mereu acceptate. Drept urmare, în anumite cazuri, angajații încearcă să ascundă greșelile făcute, în loc să vorbească deschis despre ele și să învețe împreună cum să le evite pe viitor.
- Diversitatea proiectelor duce la o învățare accelerată și la posibilitatea de a crește rapid în organizație.
- Angajații pot veni cu idei noi și pot lucra pentru a le aduce la viață, cu mențiunea că trebuie să se asigure că, în acest timp, rezultatele nu le sunt afectate.

2. Contextul actual al companiei

Recenta criză economică a pus capăt creșterii fără precedent a afacerilor IT. În același timp, companiile IT se confruntă cu un nivel ridicat de competiție pentru talente. Numărul de profesioniști IT nu este proporțional cu cererea în creștere. Drept urmare, WonderSoft vrea să se concentreze pe atragerea de studenți și masteranzi, pentru programele de internship pe care le derulează în această vară, știind că astfel își pot extinde echipele în continuare.

WonderSoft are peste 3500 de angajați, cu o gamă largă de competențe și abilități. Peste 600 de Software Developeri lucrează pentru WonderSoft în România, pe lângă echipele de vânzări și suport tehnic. Aceștia sunt oameni care au pasiunea și viziunea de a dezvolta cele mai inovatoare produse software din industria IT.

În 2022, compania își dorește să angajeze 150 noi colegi, pe roluri de Software Development Intern sau Junior Software Developer. Pentru aceste roluri nu este necesară experiența anterioară. Inginerii WonderSoft caută potențial, știind că dacă ai atitudinea potrivită, și vrei să înveți, cu siguranță vei reuși să acumulezi competențele lipsă.

Uitându-se la datele din survey-urile date de către ei către candidații pe rolurile de mai sus, departamentul de recrutare al WonderSoft a aflat câteva informații cheie:

- 80% dintre cei care acceptă oferta de angajare spun că procesul de recrutare nu le dă destule informații despre mediul de lucru, oamenii cu care vor lucra sau cultura companiei.
- 50% spun că ar fi vrut să aibă mai mult timp pentru a pune întrebări în timpul interviurilor de angajare.
- 80% spun că i-a atras mult ceea ce urmează să facă, odată angajați.
- 60% spun că și-ar fi dorit să vadă direct în Job Description informații despre cultura și misiunea pe care o vor avea în rolul pe care aplicau.

De asemenea, echipa de HR a derulat un survey pentru a afla cum se simt noii colegi după perioada de inducție. Survey-ul, trimis la 90 de zile, le-a dat următoarele informații:

- 50% spun că simt că fac cu adevărat parte din echipa WonderSoft.
- 79% spun că sunt foarte motivați de munca lor și că simt că au un impact vizibil.
- 70% spun că relația cu managerul lor este pozitivă.
- 21% spun că există o diferență între ceea ce li s-a prezentat în cadrul interviului și ceea ce au găsit, mai ales în ceea ce privește mediul de lucru.

- 40% spun că au o înțelegere concretă a culturii organizaționale și a așteptărilor pe care le are compania în ceea ce privește interacțiunea dintre angajați.

Analizând aceste date, WonderSoft a decis că, pentru a rămâne competitivi, trebuie să includă mai multe informații despre cultura lor în:

- Strategia de atragere de candidați noi pentru roluri de internship.
- Procesul de recrutare.
- Procesul de inducție a noilor colegi.

3. Descrierea proceselor avute în vedere pentru integrarea culturii organizaționale.

Poziționarea Brand-ului de angajator

În 2022, echipa de Employer Branding are scopul de a poziționa WonderSoft ca 'employer of choice', în rândul noii generații de Software Developeri.

Pentru a atrage candidați pentru rolurile deschise, echipa a luat următoarele acțiuni:

- A derulat campanii de promovare pe LinkedIn și pe BestJobs.
- A organizat un eveniment de recrutare - Ziua WonderSoft.
- A lucrat împreună cu echipa de recrutare pentru a formula cerințele din Job Description.

În acest moment, mesajele promovate în cadrul campaniei de promovare sunt:

- Posibilitatea de a lucra într-una dintre cele mai inovatoare companii din industria IT;
- Un mediu de lucru unic, care le permite să se integreze în cultura companiei;
- Un salariu, care este semnificativ mai mare decât salariul mediu din industria IT pentru rolurile de Junior;
- Un mediu de lucru, în care angajații sunt motivați și pot lucra într-o atmosferă fericită și creativă.

Procesul de recrutare

Având în vedere importanța potrivirii culturale, WonderSoft a dezvoltat un proces de recrutare care are ca scop identificarea potențialilor candidați care se potrivesc bine cu compania.

În acest moment, procesul de recrutare pentru rolurile de junior, arată așa:

- În prima fază, potențialii candidați au fost invitați la Ziua WonderSoft, un eveniment în cadrul căruia au aflat despre programul de internship și au putut avea discuții cu diferiți angajați ai companiei.
- Cea de-a doua fază a constat într-un interviu față în față, în cadrul căruia le-au fost evaluate abilitățile logice, fără a ține cont de un anumit limbaj de programare.
- Cea de-a treia etapă a constat într-un test tehnic, menit să evalueze nivelul tehnic al candidaților, precum și aptitudinea acestora de a rezolva probleme.
- După ce candidații au trecut de runda finală, compania le face o ofertă.

Procesul de Inducție

Procesul de inducție este conceput pentru a-i introduce pe noii colegi în cadrul companiei, prezentându-le noile lor roluri și responsabilități, precum și echipa din care vor face parte și tehnologiile cu care vor lucra.

Primul pas al procesului de integrare este e-mailul de welcome, care este trimis tuturor noilor colegi. În acest e-mail, există o scurtă prezentare a companiei.

Procesul propriu-zis de inducție începe imediat după prima zi de lucru. Acesta constă în mai multe sesiuni, în timpul cărora noii colegi învață despre valorile companiei, despre noile lor roluri și responsabilități, precum și despre instrumentele și procesele care trebuie utilizate în activitatea lor zilnică.

Iată cum arată procesul de integrare, derulat pe parcursul primei săptămâni:

a. Prima sesiune: "Tehnologia"

În prima sesiune, noii colegi află despre modul de lucru al companiei și despre principalele produse software ale acesteia. Li se prezintă platforma IT a companiei, mediul în care vor trebui să lucreze și proiectele în care vor fi implicați. Tot în cadrul acestei sesiuni, noii colegi află despre obiectivele și planurile companiei pentru următoarele luni.

b. A doua sesiune: "The Business"

În cea de-a doua sesiune, noilor colegi li se prezintă mediul de afaceri al companiei. Ei află despre produsele și serviciile companiei, despre clienții companiei și despre obiectivele strategice ale companiei. În cadrul acestei sesiuni, noii colegi află despre

valorile și filozofia companiei, precum și despre proiectele majore ale acesteia. De asemenea, ei află despre cultura și modul de lucru al companiei.

c. A treia sesiune: "Echipa"

În cadrul celei de-a treia sesiuni, noii colegi sunt prezentați noii lor echipe. Liderul echipei prezintă membrii echipei, rolurile și responsabilitățile acestora, precum și planurile de lucru ale echipei.

d. A patra sesiune: "Locul de muncă"

În cea de-a patra sesiune, noii colegi află despre noul lor loc de muncă. Ei află despre facilități, despre politicile biroului, despre noii colegi cu care vor trebui să lucreze și despre platformele sau tehnologiile pe care vor trebui să le utilizeze.

4. Misiunea ta

Faci parte din echipa de HR a WonderSoft și ai ca obiective pentru acest an să integrezi informații despre cultura companiei în:

- Strategia de atragere de candidați noi pentru roluri de internship.
- Procesul de recrutare.
- Procesul de inducție a noilor colegi.

În urma unui brainstorming cu restul echipei, ați ajuns la o serie de activități care să vă ajute să vă îndepliniți obiectivele. Le-ați prioritarizat, iar mai jos sunt acțiunile care ți-au fost repartizate ție:

Employer Branding

1. Pornind de la exemplele din Anexa 3 și Anexa 4, rescrie Job Description-ul pentru rolul de Software Development Intern, ținând cont de următoarele cerințe:
 - Scrie o introducere în care să descrii compania WonderSoft și să incluzi elemente din cultura organizațională.
 - Scrie un paragraf care să descrie pe scurt experiența de intern în cadrul WonderSoft
2. Conturează o strategie de atragere de candidați pentru interni, menționând următoarele:
 - Pornind de la feedback-ul primit în urma interviurilor cu generația anterioară de interni, care sunt mesajele cheie pe care vrei să le incluzi în campaniile de promovare?

- Menționează 3 canale principale de promovare pe care le-ai folosi pentru a atrage interni? (Social Media, evenimente, etc.)

Procesul de Recrutare

3. Pornind de la descrierea procesului de recrutare și de la feedback-ul primit de la candidați, care sunt 3 lucruri pe care le-ai schimba/ adăuga în proces, astfel încât să ajungem la următoarele scoruri:
 - 75% dintre cei care acceptă oferta de angajare spun că procesul de recrutare le dă destule informații despre mediul de lucru, oamenii cu care vor lucra sau cultura companiei.
 - 70% spun că au avut timp pentru a pune întrebări în timpul interviurilor de angajare.
4. Scrie două paragrafe despre cultura organizațională a WonderSoft, pe care interviewatorii tehnici și recruiterii să le folosească în cadrul procesului de recrutare.
5. Pornind de la informațiile despre cultura și mediul de lucru, descrie într-un paragraf profilul potrivit de candidat pentru WonderSoft, menționând tipul de atitudine, de comportamente și de experiență.

Procesul de Inducție

6. Pornind de la descrierea procesului de inducție și de la feedback-ul primit de la noii colegi, care sunt 3 lucruri pe care le-ai schimba/ adăuga în proces, astfel încât să ajungem la următoarele scoruri:
 - 70% spun că simt că fac cu adevărat parte din echipa WonderSoft.
 - 70% spun că nu exista o diferență între ceea ce li s-a prezentat în cadrul interviului și ceea ce au găsit, mai ales în ceea ce privește mediul de lucru.
 - 70% spun că au o înțelegere concretă a culturii organizaționale și a așteptărilor pe care le are compania în ceea ce privește interacțiunea dintre angajați.
7. Rescrie mesajul de Welcome, astfel încât să incluzi mai multe elemente despre cultura organizațională a WonderSoft

5. Anexe

5.1. Anexa 1 - Welcome Email

"Dragă [Nume Angajat],

Bine ai venit la WonderSoft! Aș dori să îți mulțumesc pentru decizia de a te alătura nouă!

Așa cum știi deja, WonderSoft este o companie lider în industria IT, cu birouri în peste 15 țări și peste 3500 de angajați în întreaga lume. Principalele activități ale companiei sunt dezvoltarea de software, servicii IT și integrarea de sisteme. Sediul central al companiei se află în București, România, cel mai mare centru de dezvoltare al companiei.

Cultura companiei reprezintă modul în care facem lucrurile împreună. Este ceea ce ne face unici și ceea ce ne inspiră să dăm tot ce avem mai bun în fiecare zi.

Sper să te bucuri de timpul petrecut cu noi!

Zi frumoasă,

Vasile Pierdutu, CEO WonderSoft

5.2. Anexa 2 – Feedback obținut în urma discuțiilor inițiate de către echipa de HR, cu angajați din programul de internship al companiei, generația 2021:

Interviu 1 - Marcel Pavel - Software Development Intern

1. Cum a fost experiența de internship?

A fost grozavă. Am întâlnit oameni interesanți și am învățat multe. Am învățat care este cel mai bun mod de a-mi structura codul, cum ar trebui să îl scriu și să îl comentez. Oamenii au fost foarte primitivi și prietenoși.

2. Ce ți-a plăcut cel mai mult? De ce?

Mi-a plăcut tipul de probleme pe care le-am rezolvat. De exemplu, ni s-a cerut să scriem un parser pentru un fișier XML, ceea ce a fost o provocare, dar și distractiv în același timp. Am avut

foarte multă libertate - într-o zi puteam să lucrez la codare sau să testez ceva, în timp ce în altă zi puteam să fac cercetări despre noile tehnologii. Nu a fost doar o rutină plictisitoare în fiecare zi, așa că am rămas interesat de munca mea, ceea ce este important pentru orice junior.

3. Ce ți-a plăcut cel mai puțin? De ce?

Mi-a plăcut flexibilitatea, dar asta a însemnat, de asemenea, că puteam să lucrez la o mulțime de lucruri diferite în orice moment, așa că uneori a fost greu să țin evidența. Singurul lucru care ar fi fost mai bun ar fi fost dacă am fi avut în vedere obiective sau ținte mai specifice - de exemplu, dacă la fiecare două săptămâni ni s-ar fi cerut să lucrăm la o sarcină specifică și apoi să discutăm cu întreaga echipă despre ceea ce s-a întâmplat. Acest lucru ne-ar fi ajutat să ne obișnuim să ne confruntăm cu termene limită și să fim responsabili pentru propriile rezultate, oferindu-ne în același timp feedback și din partea celorlalți.

4. Care este sfatul tău pentru viitorii studenți care doresc să facă un internship aici?

Să fie pregătiți pentru noi provocări în fiecare zi. Stabiliți-vă deadlines și încercați să le atingeți - vă va da un sentiment de satisfacție imens atunci când veți reuși. Și nu vă sfiți să puneți întrebări sau să faceți sugestii.

Interviu 2 - Cosmin Nicolescu - Software Development Intern

1. Cum a fost experiența ta de internship?

Am fost foarte mulțumit de experiența mea de internship! Am învățat foarte multe despre dezvoltarea de software, munca în echipă și leadership. Proiectul a fost provocator și interesant, așa că m-a ajutat să îmi dezvolt abilitățile de inginer. Cred că acest lucru va fi de neprețuit atunci când îmi voi căuta un loc de muncă după absolvire.

2. Ce ți-a plăcut cel mai mult? De ce?

În general, ceea ce mi-a plăcut cel mai mult au fost oamenii - sunt prietenoși și dezinvolți, ceea ce face ca lucrul acolo să fie distractiv chiar și în zilele în care lucrurile nu merg exact conform planului (ceea ce este inevitabil). De asemenea, mediul este foarte modern și confortabil, ceea ce face ca munca acolo să fie extrem de plăcută.

3. Ce ți-a plăcut cel mai puțin? De ce?

Singurul lucru care nu mi-a plăcut a fost atunci când a trebuit să lucrăm la un proiect care nu era exact ceea ce ne imaginam că va fi. Cu toate acestea, această situație a scos la iveală modul matur în care toți cei din echipă au gestionat astfel de situații - după câteva întâlniri cu managementul și reprezentanții clientului, toată lumea s-a înțeles mai bine, ceea ce ne-a condus la o soluție excelentă pentru ambele părți!

4. Care este sfatul tău pentru viitorii studenți care doresc să facă un internship aici?

I-aș sfătui pe noii studenți să aibă multă răbdare și dorința de a învăța. Echipa va fi bucuroasă să învețe pe oricine dorește, dar nu toată lumea profită de acest lucru. De asemenea, ar trebui să știți că s-ar putea să aveți momente în care să aveți impresia că nu se face mare lucru sau că ceea ce lucrați nu contează cu adevărat - încercați să nu vă descurajați în aceste situații, pentru că se întâmplă des, mai ales în timpul proiectelor în care mai multe persoane diferite lucrează împreună pentru un scop comun. De fapt, cred că fiecare problemă cu care ne-am confruntat a fost rezolvată mai mult decât rezonabil - fie de către noi, ca interni, fie de către conducere, care a fost întotdeauna deschisă la sugestii.

Interviu 3 - Robert David - Software Development Intern

1. Cum a fost experiența de internship?

A fost foarte bună în general, am învățat multe despre dezvoltarea de software. M-a ajutat cu adevărat să îmi îmbunătățesc abilitățile de a lucra cu oamenii și de a face lucrurile să fie realizate! Echipa este, de asemenea, foarte utilă dacă ai întrebări legate de proiectul în sine - sunt întotdeauna gata să-ți ofere feedback cu privire la codul tău sau să-ți răspundă la orice întrebare pe care ai putea-o avea. În general, a fost o oportunitate excelentă pentru mine de a învăța mai multe despre ceea ce este nevoie pentru a dezvolta produse de calitate profesională de la început până la sfârșit!

2. Ce ți-a plăcut cel mai mult? De ce?

Ei bine, mi-au plăcut oamenii care lucrează aici mai mult decât orice altceva. Toată lumea este foarte inteligentă și prietenoasă, așa că este o plăcere să lucrezi cu ei! Compania are, de asemenea, un vibe grozav - organizează diverse evenimente, cum ar fi turnee de tenis de masă sau paintball, care sunt întotdeauna distractive și te ajută să te apropii de colegii tăi.

3. Ce ți-a plăcut cel mai puțin? De ce?

Cred că singurul lucru care mi-a plăcut mai puțin a fost că uneori aveam impresia că nu am avut suficient de multe de făcut. Uneori nu primim atât de multă muncă pe cât ne-am dori - așa că, în schimb, ajungi să ajuți alte echipe cu sarcini nefamiliare, doar pentru a putea arăta ce ai făcut în timpul tău.

4. Care este sfatul tău pentru viitorii studenți care doresc să facă un internship aici?

Aș spune că ar trebui să fie pregătiți să preia orice sarcină, indiferent cât de dificilă sau necunoscută ar putea părea. De asemenea, există o mare libertate pentru interni în alegerea sarcinilor la care doresc să lucreze - așa că, dacă vedeți ceva despre care nu știți, dar despre care sunteți interesați să aflați mai multe - nu ezitați să vorbiți cu supervizorul vostru și să îi cereți îndrumări! Poți învăța multe de la oamenii care lucrează aici, deoarece au ani de experiență la activ!

5.3. Anexa 3 – Job Description Software Development Intern

Responsabilități:

- Colaborează cu membrii echipei la proiectarea și implementarea de noi features
- Dezvoltă soluții software pe baza solicitărilor clienților sau a nevoilor companiei
- Scrie teste în conformitate cu standardele de testare
- Comunică membrilor echipei stadiul sarcinilor atribuite
- Participă la întâlnirile zilnice ale echipei

Cerințele:

- Capabil să se adapteze la un mediu cu ritm rapid, cu termene limită strânse și multiple solicitări de timp.
- Jucător de echipă care poate comunica eficient.
- Diplomă de licență în urma absolvirii unei facultăți tehnice, SAU experiență profesională echivalentă.

5.4. Anexa 4 - Job Description - Junior Software Developer

Responsabilități:

- Susține o varietate de proiecte, inclusiv aplicații web și mobile
- Lucrează cu membrii echipei la proiectarea și implementarea de noi features, testarea îmbunătățirilor software înainte de lansare, rezolvarea bug-urilor sau a problemelor din aplicațiile existente.

Cerințe:

- Capabil să se adapteze la un mediu cu ritm rapid, cu termene limită strânse și cerințe multiple privind timpul.
- Înțelege importanța calității codului, a securității, a optimizării performanței.
- Diplomă de licență în urma absolvirii unei facultăți tehnice
- Minim 6 luni de experiență profesională
- Abilitatea de a călători