

Pozyskać menedżera

Niedawno PKO BP szukał dyrektora marketingu. Wygrał bankowiec, ale w procesie rekrutacji brano pod uwagę także ludzi z różnym doświadczeniem. Człowiek ze stażem w innym banku może wnieść wiele ciekawych doświadczeń z poprzedniej pracy.

MIECZYŚLAW T. STARKOWSKI

Banki są instytucjami zaufania publicznego. Muszą dawać poczucie bezpieczeństwa, a nawet zaufania. To niby banały, ale warte przypomnienia, gdy mowa o kadrze zarządzającej w sektorze finansowym.

Członkowie kierownictwa ponoszą odpowiedzialność za losy firmy. A zatem za jej reputację, a także ogromne pieniądze, którymi obracają. Ci ludzie opracowują strategię i koordynują działania mające na celu jej realizację. Muszą mieć zatem najwyższe kwalifikacje merytoryczne, intelektualne, osobowościowe. A także etyczne. Powinni być uczciwi w biznesie, a nawet wręcz niekontrowersyjni. W zasadzie dotyczy to każdej branży, ale szczególnie bankowości.

To bardzo dobry sektor gospodarki, panuje powszechna opinia wśród doradców personalnych. Kadra zarządzająca bankami skupia ludzi dobrze zorganizowanych, konsekwentnych, o wysokiej kulturze osobistej. Widać wyraźnie, że inwestują w swój rozwój.

– Bankowi menedżerowie dobrze zarabiają, jednakże wbrew potocznym opiniom nie biorą pieniędzy za nic – wyjaśnia Krzysztof Mężykowski, partner w agencji doradztwa personalnego Neumann Partners. – Bo przywileje są za obowiązki, a nie odwrotnie.

TO POCZĄTEK DROGI

Zaangażowanie człowieka na nowe stanowisko to dopiero początek procesu. Potem trzeba go utrzymać na niezwykle konkurencyjnym rynku pracy.

Niesłuchanie ważne są cechy osobowości. Człowiek może mieć trudny charakter, a jednocześnie być liderem, a więc mimo wszystko potrafić pociągnąć innych za sobą. Powinien umieć komunikować się z otoczeniem. Z drugiej strony bardzo szkodzą złe decyzje w zarządzaniu w poprzednim miejscu pracy. Natomiast dyskwalifikują oczywiście afery, w jakie menedżer był zamieszany.

ELEMENT STRATEGII

Poszukiwanie członków kadry kierowniczej nie różni się zasadniczo od werbowania pracowników na niższe szczeble. Jest tylko trochę trudniejsze. Dlatego proces ten powierza się przeważnie agencji doradztwa personalnego.

Bez względu na tryb wyboru, trzeba się do tego odpowiednio przygotować. Stanowisko musi być solidnie opisane. Przede wszystkim precyzyjnie określona pozycja danej osoby w firmie. Umiejszczenie w strukturze banku, określenie komu podlega i kto jej podlega.

Należy się bardzo dobrze zastanowić, co jest istotą danego stanowiska. Jaka jest rola osoby je piastującej. Na czym polegają jej obowiązki. Dopiero taki szczegółowy opis przybliży możliwość określenia, kogo się poszukuje. Wbrew pozorom nie jest to wcale łatwe.

Biorąc pod uwagę kadre kierującą bankiem, przymierza się raczej człowieka do stanowiska. Banki są przeważnie dużymi, tradycyjnymi organizacjami. Mają mocno ukształtowaną kulturę organizacyjną niedopuszczającą zwykle nadmiernie wybujałego indywidualizmu. Dlatego to raczej instytu-

cja stawia przed człowiekiem ogólne cele i konkretne zadania. Pamiętając naturalnie o specyfice branży i firmy.

ŚCIEŻKA KARIERY

Nie ma jednolitych reguł, ustalonych kryteriów wyboru. Wszystko zależy od banku (między innymi od tego, jak długo istnieje). Z drugiej strony, ludzie są przecież jakże różni i mają rozmaite nastawienie do pracy. Jak wszędzie, ważne jest oczywiście wykształcenie. W tym przypadku nie ma wątpliwości, że chodzi o absolwentów uczelni. Ale jakich studiów? Czy koniecznie bankowych? Czy mogą być po prostu ekonomiczne? A może wystarczą prawnicze?

Przewagą kandydata jest dyplom renomowanej zagranicznej uczelni, podwójny dyplom, a tym bardziej doktorat. Bardzo liczą się studia MBA. Dobrze oceniane są kursy dodatkowe, szkolenia, warsztaty. Ważne jest członkostwo w organizacjach międzynarodowych.

Wiele punktów zyskuje się za doświadczenie. Optymalne jest dość długie (10–15 lat), najlepiej za granicą. Ale nie jest to już konieczne. Ostatnio niektóre banki dają również szanse ludziom trochę młodszym.

Niesłuchanie istotna jest indywidualna ścieżka kariery. Dlatego w miarę możliwości analizuje się przebieg pracy kandydata. Liczy się styl zarządzania. Czy potrafi delegować zadania, czy umie współpracować z innymi. Bada się, jak sobie radził, czy sprawnie prowadził projekty itd. Ale też, jak sobie wyobraża przyszłą pracę.

– W bankach nie pojawiają się raczej ludzie znikąd – uważa Joanna Dulniak, executive search director w firmie Executive Search IIC Partners Poland. – Przeważnie wywodzą się z branży. Zmieniając pracę, przechodzą do innej instytucji finansowej. W nowych bankach oczywiście również zatrudnia się kadre z sektora finansowego.

Ale zdarzają się odstępstwa. Ktoś mógł przecież zacząć od innej branży. A potem przejść do banku i radzić sobie zupełnie dobrze.

Wyjątkiem są nowe dziedziny, takie jak private banking. W tym przypadku nie ma wielu ludzi z doświadczeniem. Z natury rzeczy szansę dostają więc osoby młodsze. Stąd średnia wieku jest dużo niższa niż w innych działach.

Generalnie najlepiej, gdy aspirujący do funkcji członka kierownictwa jest bankowcem. Ale to także zależy od działu, jakim ma się zajmować. Jeżeli chodzi o sprzedaż detaliczną, dużo łaskawszym okiem patrzy się ostatnio na outsiderów.

MACDONALDYZACJA POSTĘPUJE

Złośliwi powiadają, że kredyty sprzedaje się dziś jak proszek do prania. Następuje macdonaldyzacja bankowości. Klient nie musi

ić do banku – to bank znajduje go w domu. Dlatego nie bez szans są ludzie mający staż w firmach FMCG (dóbr szybko zbywalnych). Brakuje im może wiedzy finansowej, ale potrafią budować sieć sprzedaży.

Niedawno PKO BP szukał dyrektora marketingu. Wygrał bankowiec, ale w procesie rekrutacji brano pod uwagę także ludzi z różnym doświadczeniem.

Człowiek ze stażem w innym banku może wnieść wiele ciekawych doświadczeń z poprzedniej pracy. A także inne podejście, nowy punkt widzenia. Z drugiej strony nie wiadomo, jakie ma nastawienie. Czy chce realizować na nowym stanowisku swoje aspiracje, czy tylko liczy na wyższe wynagrodzenie? A może jest jeszcze gorzej: ucieka z poprzedniego miejsca pracy?

Istnieje zresztą jeszcze inne zagrożenie. Nie wielkie, teoretyczne, jednak nie można go wykluczyć. Może to być człowiek nasłany przez konkurencję, żeby zaszkodzić firmie.

Niesłuchanie ważny jest czas obejmowania stanowiska. Czy kandydat jest w stanie przyjść do pracy od pierwszego? Czy musi mieć miesięczne (albo trzymiesięczne) wypowiedzenie? A może ma zakaz pracy u konkurentów, czyli roczny okres karencji?

Czy bank zamierza przeszkolić kandydata? A jeśli tak, to w jakim zakresie? Takie szkolenie może trwać kilka tygodni, a nawet miesięcy.

Wiąże się to bezpośrednio z innym aspektem. Do obsadzenia może być stanowisko nowe albo zwolnione. Nowy etat świadczy o tym, że bank się rozwija. To niesłuchanie ważna informacja. Wynika z niej, że jest prawdopodobnie w dobrej – a może nawet bardzo dobrej – kondycji. Czyli że będzie dobrze płacić.

Natomiast stanowisko zwolnione oznacza, iż coś się wydarzyło. Może to być niedobra informacja. Oznacza bowiem, że człowiek poprzednio je piastujący rozstaje się z firmą w trybie nagłym. Wtedy pojawia się presja czasu. Choć oczywiście sytuacja może być zupełnie inna. Po prostu poprzednik awansował.

– We wszystkich tych przypadkach bankowi chodzi o dyskrecję – podkreśla Ewa Adamczyk, dyrektor generalna agencji doradztwa personalnego Naj International. – Firma nie chce, żeby rynek zbyt wcześnie dowiedział się o tym wydarzeniu. Dlatego wszelkie działania powinny być poufne.

SWOI WIEDZĄ LEPIEJ

Gdy już wiadomo dokładnie, kogo się potrzebuje, należy podjąć decyzję, jaki zasięg mają przybrać poszukiwania. Może wystarczy dokonać przeglądu własnych kadr? Człowiek mający doświadczenie w firmie zna ją przecież dobrze. Poza tym może być wdzięczny za awans, a w związku z tym bardziej lojalny.

Można szukać na zewnątrz własnymi siłami. Pozornie jest to tańsze rozwiązanie, bo nikomu się nie płaci. Ale rekrutacja absorbuje czas pracowników działu kadr, którzy mogliby robić coś innego.

– Popularne jest też wykorzystywanie sieci poleceń wewnątrz firmy – mówi Ewa Adamczyk. – Oznacza to oszczędność kosztów, a także czasu. Poza tym zgłaszają się znajomi. To dobrze, bo ma się do nich zaufanie.

– Z drugiej strony, w takim układzie znacznie trudniej o zachowanie obiektywizmu – uważa ekspert, który prosi o zachowanie anonimowości. Ponadto sytuacja jest niekomfortowa, gdy trzeba powiedzieć pa-

PORAŻKA UCZY

Jak reagować, jeżeli ktoś mówi o swojej porażce? Przystaje się liczyć, czy wręcz przeciwnie? Zdaniem Krzysztofa Mężykowskiego takie przeżycie nie musi być tylko negatywnym doświadczeniem. Odwrotnie, porażka wiele człowieka uczy.

W bankach nie pojawiają się raczej ludzie znikąd. Przeważnie wywodzą się z branży. Zmieniając pracę, przechodzą do innej instytucji finansowej.

tronowi, że rekomendowany przez niego kandydat jest słaby lub nie pasuje do organizacji itp.

Możliwa jest również inna sytuacja, dość często występująca w zamkniętych środowiskach. Na przykład sporo mówi się o nowych bankach, ostatnio o Alior Banku. Ich menedżerowie zapraszają do pracy byłych kolegów. Zwykle rodzi to złe konotacje. Natomiast w bankowości – raczej nie. Ludzie nie ryzykują, że promują koleśków, ale kolegów naprawdę znających się na rzeczy.

POŚWIĘĆMY TROCHĘ CZASU

Alternatywą jest outsourcing, czyli powierzenie zadania zewnętrznej firmie (agencji doradztwa personalnego). Szczególnie gdy bank nie chce pokazywać się w mediach. W jaki sposób wybrać agencję?

– To trudne zadanie, porównywalne z wyborem kancelarii prawnej albo lekarza – przyznaje Krzysztof Mężykowski. Można sprawdzić, czy miała już do czynienia z bankami.

Co naturalnie nie przesądza o wszystkim. Trzeba opierać się na opinii, jaka „chodzą po mieście”.

Za to później można stawiać agencji wysokie wymagania. A po pewnym czasie – wykażać nawet zniecierpliwienie. Jeśli kandydat okaże się nieodpowiedni, można go przecież „reklamować”.

Taka współpraca ma jedną niepowtarzalną zaletę. Przyzwoita agencja nie świadczy usług firmom konkurencyjnym. Jeśli dziś rekrutuje wiceprezesa dla banku X, w przyszłym miesiącu nie będzie szukać wśród pracowników tegoż banku. Karencja trwa zwykle dwa lata.

– Jeżeli już zaufamy agencji, poświęćmy jej trochę czasu – apeluje Krzysztof Mężykowski. – Bo ona reprezentuje firmę, starając się jak najlepiej wywiązać z powierzonego jej zadania. A przecież nie zna banku tak dobrze, jak jego pracownicy. To oni powinni przygotować dobry brief operacyjny.

Agencja szuka podobnie jak sam klient. Choć z pewnością bardziej metodycznie. Przede wszystkim, o czym była już mowa, zwraca uwagę na dobre przygotowanie całego procesu. Prowadzone są długie rozmowy z zarządem.

– Staramy się precyzyjnie ustalić, kogo bank szuka i czego oczekuje – podkreśla Joop Nijboer, country manager firmy Pedersen & Partners Executive Search. – Po co potrzebny jest nowy członek kierownictwa. Jaki ma być, żeby jak najlepiej wpisał się w kulturę firmy itd.

Może to być nawet kilka spotkań. Ponieważ centrale banków właścicielskich rozsiane są po całej Europie, niektóre rozmowy odbywają się za granicą.

– Tam trzeba się zorientować, czy partnerzy dobrze znają specyfikę polskiego rynku – mówi Krzysztof Dąbrowski, konsultant w firmie Pedersen & Partners.

Chodzi o określenie, czy kandydat ma być samodzielny. Umieć porwać innych do wyjątkowych czynów, czy raczej zachowywać się rutynowo.

Z drugiej strony fundamentalną sprawą jest weryfikacja zgłoszeń. CV tworzy sam zainteresowany. Nie powinno się naturalnie zakładać, że kłamie, ale może koloryzować albo coś przemilczać. Dlatego należy prosić o referencje. Dzięki nim można zgromadzić wiele informacji o człowieku.

– Rekomendacje nam pomagają – przyznaje Joanna Dulniak.

Jest to zamknięte środowisko. Ludzie dobrze się znają. Wiadomo, co kto umie, jak sobie radzi w określonych sytuacjach. I jeśli kilka osób poleca jedną, na pewno może to dobrze świadczyć o kandydacie. Wszystkie metody działają, pod warunkiem, że są dobre i sprawdzone. ■