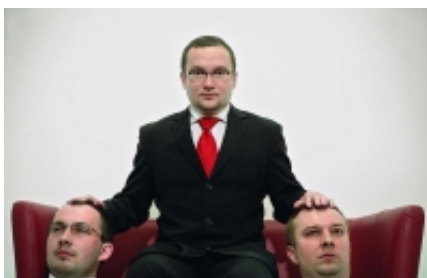




22-08-2008, ostatnia aktualizacja: 27-11-2008

Jak z klasą wywalczyć podwyżkę

Telefony od headhunterów to dla najlepszych menedżerów chleb powszedni. Czy i jak wykorzystywać ich zainteresowanie w celu poprawy statusu w obecnej firmie?



Artur Skiba. Fot. Darek Iwański

W jednej z największych polskich firm podczas szkolenia pracowników wyszło na jaw, że niektórzy szefowie regionalnych działów sprzedaży zarabiają mniej od swoich podwładnych. Chociaż awansowali i zyskali większą odpowiedzialność, stracili na tym finansowo, dostali jedynie trochę lepszy samochód. Nie mogąc się pogodzić z tą sytuacją, wciąż robili niedwuznaczne uwagi pod adresem podległych im pracowników. Dlaczego więc nie wracali na niższe stanowisko, gdzie mogli zarobić więcej?

Po rozmowach z trenerem prowadzącym szkolenie okazało się, że mimo wszystko bardzo lubią swoją pracę, dobrze się czują, mogą kierować innymi i

nie chcą tego zmieniać. Ten przykład z książki "Sukces firmy" Iwony Majewskiej-Opiełki pokazuje, że pieniądze nie są najważniejszym wabikiem, przyciągającym pracownika na dane stanowisko czy do innej firmy. Często nawet atrakcyjne finansowo oferty, które są składane przez innych pracodawców, przegrywają z takimi wartościami, jak dobre relacje ze współpracownikami, szeroki zakres kompetencji czy elastyczne godziny pracy w dotychczasowym przedsiębiorstwie. Nie znaczy to jednak, że nie warto walczyć o podwyżki. Ba, teraz jest na to wręcz idealny moment. Mamy przyzwyczajony wzrost gospodarczy, firmy coraz śmielej inwestują, na fali ogólnego optymizmu będą więc bardziej skłonne do tego, by lepiej płacić.

- Masowych podwyżek jeszcze nie widać, lecz przedsiębiorstwa czują, że wkrótce, prawdopodobnie już w przyszłym roku, będą musiały płacić więcej, by zatrzymać najbardziej wartościowych pracowników - potwierdza Ewa Adamczyk, dyrektor generalny NAJ International, najstarszej w Polsce firmy doradztwa personalnego, i zauważa, że wzrostowi płac białych kołnierzyków może sprzyjać także to, że emigracja, która jeszcze niedawno dotyczyła wyłącznie osób z niższych szczebli, zaczyna przetrzebierać szeregi średniej oraz wyższej kadry kierowniczej.

- Walka o najlepszych mocno się zaostrzyła - potwierdza Artur Skiba, dyrektor generalny na Europę Środkowo-Wschodnią firmy doradztwa personalnego Antal International. A ci skwapliwie z tego korzystają. Jeden z menedżerów dużej spółki logistycznej (nie chce podawać nazwiska, by jego pracodawca nie miał poczucia, że został "wykorzystany") przyznaje, iż w krótkim odstępie czasu otrzymał dwie bardzo atrakcyjne propozycje przejścia do konkurencji. Obie odrzucił, ale skwapliwie wykorzystał je do renegotjowania warunków zatrudnienia. Za każdym razem udało mu się coś ugrać. Raz była to podwyżka, drugi - możliwość wykonywania pracy częściowo w domu. To dla niego ważne, ponieważ jednocześnie prowadzi własną działalność, dorabia w biurze podatkowym i buduje nowy dom.

Szczerość lepsza niż szantaż

Wymachiwanie szefowi przed oczami właśnie otrzymaną ofertą pracy przez wielu pracodawców odczytywane jest jako szantaż. Nieelegancki i rzadko skuteczny. Takiego zdania jest m.in. Anna Rudzińska, konsultant firmy doradztwa personalnego Kienbaum.

- To sytuacja niezręczna i mało komfortowa dla obydwu stron - tłumaczy. - Pracodawca jest świadomy, że jeśli jego menedżer doszedł do etapu, na którym - z różnych powodów - zaczyna aktywnie rozglądać się po rynku pracy, decyzja w jego głowie już w zasadzie zapadła. I nawet najbardziej atrakcyjna kontroferta jest tylko odsunięciem w czasie tego co nieuniknione - definitywnego odejścia.

Dowodzi tego przypadek 34-letniego Łukasza Szymuli, do niedawna współwłaściciela i członka zarządu agencji interaktywnej WebService, w której spędził w sumie sześć lat. Miał na swoim koncie duże sukcesy, m.in. wprowadził do firmy inwestora strategicznego, firmę Solidex, która przejęła 80 proc. udziałów w agencji.

- Moje małe dziecko stało się bardzo dużym dzieckiem, spółką IT - opowiada Łukasz Szymula. - Ja jestem marketingowcem,

a nie informatykiem, zaczynałem się tam męczyć.

Wtedy z Londynu nadeszła oferta pracy od globalnej firmy e-commerce.

- Spotkałem się z moim szefem i szczerze powiedziałem, że chciałbym zostać, ale jednocześnie czuję się zmęczony i brakuje mi jasno określonej wizji mojego rozwoju w tej firmie - opowiada.

Wtedy otrzymał niezwykle partnerską kontrofertę, którą head-hunterzy określają mianem precedensowej: może wziąć trzymiesięczny urlop, w czasie którego zacznie pracować dla londyńskiej firmy. Jeżeli mu się nie spodoba, Solidex powita go z otwartymi ramionami, dostanie wyższe wynagrodzenie, awans, większe kompetencje.

- Zgodziłem się na to rozwiązanie, lecz po trzech miesiącach już nie wróciłem - mówi Szymula.

Pół roku temu założył jednoosobową działalność gospodarczą - doradza firmie e-commerce, ale pracuje głównie w Polsce. Jego biurem jest mieszkanie lub warszawskie restauracje, rytm pracy wyznaczają spotkania.

- Doradzam także dużej agencji BTL, wspieram PR-owo spółki planujące debiut na GPW, wykładam na uczelni, będę rozwijał własną gazetę - mówi podekscytowany. - Minęło wypalenie zawodowe, powróciła kreatywność.

Artur Skiba przyznaje, że takie kontroferty w praktyce nieomal się nie zdarzają. W Polsce pracodawcy wciąż nie doceniają swoich ludzi, nie zdają sobie sprawy z kosztów, jakie wyłożyli na ich wyszkolenie i nie potrafią złożyć im dobrej propozycji. I dodaje, że z drugiej strony aż 75 proc. pracowników kuszonych ofertami nowej pracy prędzej czy później i tak odchodzi.

Przemysł potrzeby firmy

Wśród pozostałych 25 proc. znalazł się Rafał Walendzik. Dziewięć lat przepracował w Unileverze, potem dwa lata w PTC (Era), gdzie stawiał na nogi dział trade marketingu. Brakowało mu jednak dynamiki branży FMCG. Dlatego rok temu zdecydował się na mniej satysfakcjonującą finansowo ofertę producenta przypraw Kamis; został w firmie dyrektorem ds. kluczowych klientów. Wierzył, że połączenie potencjału marki z jego wiedzą i korporacyjnym know-how zapewni skokowe przyrosty sprzedaży. Nie przewidział jednak trudności z adaptacją do nowego środowiska pracy. Dla kogoś, kto całe życie zawodowe spędził w korporacjach, zderzenie z kulturą polskiej firmy z reguły okazuje się sporym wyzwaniem.

- Do tej pory oczekiwano ode mnie przede wszystkim budowania strategii, tu priorytetem były działania operacyjne - opowiada. - Było ciężko. Obawiałem się, że dokonałem niewłaściwego wyboru.

I wtedy zadzwonił Kienbaum z ofertą przejścia do Winterthura.

- Propozycja była naprawdę bardzo dobra - wspomina Walendzik. - Świetny, charyzmatyczny, bardzo doświadczony szef (Piotr Buława, jedna z gwiazd sprzedaży, opisywanych przez nas w marcowym MM), zielone światło na przeprowadzanie dużych, spektakularnych zmian i projektów.

Ogłosił, że odchodzi; z listem intencyjnym w ręku złożył wypowiedzenie. I wtedy informacja o jego decyzji dotarła do prezesa Roberta Kamińskiego. Po długiej rozmowie znaleźli rozwiązanie korzystne dla obu stron.

- Szef złożył mi propozycję życia, która rozwiązywała wszystkie moje dylematy - mówi Walendzik.

Nie chce na razie zdradzać szczegółów, ponieważ nowe stanowisko obejmie dopiero na początku nadchodzącego roku.

Można by pomyśleć, że wpisał się w kreślony wyżej obraz szantażysty, który ofertą wymusza na pracodawcy podwyżkę.

Tyle że w tych negocjacjach pieniądze stanowiły kwestię drugorzędną. Dla Rafała Walendzika najważniejsze było zyskanie poczucia, że będzie miał znacznie większy zakres odpowiedzialności, autentyczny wpływ na rozwój biznesu.

- Kluczem do sukcesu podczas rozmowy z prezesem jest mówienie o potrzebach firmy - co chce się zrobić oraz jakie narzędzia i środki są do tego niezbędne - radzi Walendzik. - Teraz wiem, że polskie przedsiębiorstwa są bardzo elastyczne w zakresie motywacji i rozwoju pracowników, a to daje nam szansę na osiągnięcie własnych celów.

Jak z klasą wywalczyć podwyżkę?

Finanse to nie wszystko

Od pewnego momentu rozwoju menedżer musi umieć planować swoją ścieżkę kariery. Ewa Adamczyk zwraca uwagę na to, że czynnik finansowy jest tylko częścią tej układanki. Dlatego apeluje do pracodawców, aby wnikliwie diagnozowali nastroje pracowników i motywy ewentualnej chęci odejścia. Gdy za pokusą emigracji przemawiają wyłącznie względy finansowe, taki zatrudniony bywa do "uratowania" (o ile firmę stać na jego zatrzymanie); jeśli natomiast nowy pracodawca oferuje inne korzyści (lepsze stanowisko, większa odpowiedzialność, samodzielność, udział w tworzeniu strategii itp.), bardzo trudno będzie taką osobę zatrzymać. Ma to i drugą, jaśniejszą stronę - wiedząc, co motywuje menedżera do pracy, macierzysta firma może znaleźć dla niego nowe wyzwania i szanse w ramach swojej struktury organizacyjnej.

- Do połowy lat 90. młodzi menedżerowie raz na rok lub dwa zmieniali firmy - mówi Artur Skiba z Antal International. - Tak silny na nich popyt to był ewenement; nie było doświadczonych kadr znających języki obce i potrafiących odnaleźć się w korporacji, więc absolwenci wyższych uczelni mogli właściwie co kilkanaście miesięcy zmieniać posady, żądając wciąż wyższych wynagrodzeń. Te czasy są już za nami.

Jego zdaniem, siedem lat pracy w jednym miejscu nie będzie u pracownika wywoływać znudzenia, jeżeli co dwa lub trzy lata zmieni on stanowisko.

Taką filozofię rozwoju kadr wyznaje także Andrzej Krzeźmiński, od maja prezes EFL, wcześniej m.in. wiceprezes Lukasa,

dyrektor zarządzający Citibanku i twórca projektu Bank Millennium. Jego wytyczne na zatrzymanie ludzi? Priorytetowo traktowany HR, tworzenie menedżerom ścieżek kariery, zmienianie obszarów odpowiedzialności i zadań. Tak by się nie "przegrzewali".

- Bo jak się przegrzeją, wystarczy jeden telefon z rynku, żeby ich złamać - mówi Andrzej Krzemiński.

Próby wyluskiwania pracowników to dla niego chleb powszedni. Raz - że w bankowości i finansach właściwie nie ma bezrobocia; dwa - że Andrzej Krzemiński zawsze zarządzał projektami, które są uważane w branży za benchmark i naturalne kuźnie talentów (karty kredytowe w Citibanku, kredyty konsumenckie w Lukasiu, leasing w EFL).

Doskonale wie, że lojalność pracowników to nie kwestia operacyjna (choć gabinet cieni zawsze warto mieć), lecz czysto psychologiczna.

- To codzienna walka o budowanie trwałych relacji - mówi. - Dobra pensja i samochód nie wystarczą, najsilniej zespalają zupełnie inne czynniki - atmosfera w miejscu pracy, poczucie współodpowiedzialności za każdy sukces i porażkę, świadomość tego, że jest się nie tylko wykonawcą, ale i kreatorem wielkich idei, wreszcie osoba szefa, który musi być kimś, do kogo chce się i można aspirować.

I jeszcze jedna zasada prezesa Krzemińskiego: im ktoś ma wyższą pensję i odpowiedzialność, tym większa konieczność chronienia go przed tym, by praca nie zawładnęła 99 proc. jego czasu. On sam trzyma się reguły, by nie pracować po 17.30 - długie siedzenie w biurze tępi także u pracowników.

- Musi być równowaga; nie ma nic gorszego niż śmierć duchowa, sprowadzenie się do roli urządzenia podtrzymującego klawiaturę komputera - uważa Andrzej Krzemiński.

Nie palić za sobą mostów

Taki typowy dla Europy Zachodniej model pracy, pozwalający na godzenie życia rodzinnego i zawodowego, jest coraz powszechniejszy w polskich firmach. Niewątpliwie w niepamięć odchodzą zwyczaje z lat 90., gdy biuro opuszczało się dzień w dzień o godzinie 22 albo i później. Gdy udaje się stworzyć takie miejsce i kulturę pracy, pracownicy sami przychodzą i mówią, kto do nich dzwonił. Trudno o lepszy raport na temat rynku niż plotki i informacje o nowych projektach, które "zwiadowcy" przynoszą z kolejnych rozmów kwalifikacyjnych.

- Mam również pewność, że jeżeli ludzie będą chcieli odejść, zrobią to po konsultacjach z szefem - mówi Krzemiński. - Oczywiście, gdy ktoś zaoferuje mojemu człowiekowi dwa razy większe pieniądze, pięć razy lepszy samochód i bardziej prestiżową nazwę na wizytówce, nie zatrzymam go, ale przynajmniej rozstaniemy się w przyjaźni. Jest bowiem szalenie ważne, aby nigdy nie palić za sobą mostów. I to wszystko naprawdę działa.

Andrzej Krzemiński pamięta tylko jedno spektakularne odejście gwiazdy ze swojego otoczenia: Maciej Witucki, wiceprezes Lukasa Banku, nie oparł się propozycji objęcia funkcji prezesa TP SA.

- Tu akurat wszyscy biją mu brawo, ponieważ ten wielki awans mówi najwięcej o nas oraz naszej zdolności do przyciągania i hodowania talentów - mówi Andrzej Krzemiński.

Ewa Adamczyk porusza jeszcze jeden aspekt budowania lojalnego zespołu, w Polsce mocno niedoceniany:

- Warto zadbać o grupę starszych menedżerów (po czterdziestce) i ponosić nakłady na rozwój ich kwalifikacji. To jest bardzo pewna i zyskowna inwestycja, gdyż osoby starsze wciąż mają spory potencjał, a jednocześnie cenią sobie spokój, stabilizację, przywiązują się do miejsca pracy i są za nie bardzo odpowiedzialne.

Dojrzałość zaczyna być w cenie - nie ma wątpliwości Ewa Adamczyk. Tymczasem młodym menedżerom wciąż jeszcze tak bardzo imponuje fakt otrzymania konkurencyjnej oferty pracy, że potrafią zostawić w prosku realizowany projekt, nie dbając o wyszkolenie następcy i maksymalnie skracając okres wypowiedzenia.

- Takich osób head-hunterzy nie cenią - ostrzega Artur Skiba.

Potencjalni pracodawcy także. Ostatecznie bowiem, za jakiś czas, "jumperzy" mogą i u nich postąpić tak samo...

Manager Magazin, Numer 11 (24) Listopad 2006