



Rynek będzie się rozwijał

Rozmowa z Jerome Lafuite, dyrektorem zarządzającym firmy Michael Page International na Polskę oraz Pawłem Wierzbickim, managerem zespołu Banking&Financial Services w Michael Page International.

■ Jak należy nowoczesnie zarządzać komórką HR w instytucji finansowej, aby zatrzymać menedżera przed ucieczką do konkurencji i co decyduje o przejściu menedżera do konkurencji?

Paweł Wierzbicki: Pomijając kwestie związane z kształtowaniem polityki wynagrodzeń, premii oraz innych elementów pozawynagrodzeniowych, HR-owcy danej instytucji powinni prowadzić jasną politykę w zakresie rekrutacji wewnętrznych. W pierwszym rzędzie powinno się poszukać pracownika wewnątrz instytucji, gdyż lojalny pracownik znający swoją korporację – jeśli zostanie awansowany – może być skuteczniejszy niż menedżer pozyskany z zewnątrz. To, co większość pracowników zatrzymuje i przyciąga, to nowe ciekawe projekty, możliwość zajęcia się nowymi produktami, nowe wyzwania i perspektywy.

Jerome Lafuite: Jeśli zaś chodzi o rekrutację prowadzoną na zewnątrz, ważne w procesie rekrutacji jest wrażenie, jakie na kandydacie zrobi przyszły menadżer – przełożony. Kandydaci bardzo często potrzebują odczuć, że taka osoba będzie dla niej autorytetem, swego rodzaju mentorem i że spędzony u danego pracodawcy czas będzie także procentował na przyszłość. Atrakcyjne dla potencjalnego przyszłego pracownika jest to, że może wnieść on do nowej organizacji ciekawe pomysły i koncepcje. Natomiast wracając do rekrutacji wewnątrz firmy: wartościowi są ci kandydaci, którzy chcą się uczyć i rozwijać, a przy tym są lojalni wobec swojego pracodawcy. Dopiero gdy sami stwierdzą, że już nie są w stanie nic wnieść nowego do swojej „starej” instytucji, rozglądają się za nową pracą.

Zdolni bankowcy mają duży wybór ofert pracy w Polsce. Szczególnie międzynarodowe instytucje finansowe są w stanie płacić coraz więcej takim menedżerom.

■ Czy zatem banki chętniej rekrutują menedżerów z wewnątrz firmy, czy szukają ich na rynku?

Paweł Wierzbicki: Każdy bank, szczególnie będący częścią międzynarodowego koncernu, ma określoną kulturę korporacyjną. Jedną z podstawowych zasad efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi jest promowanie ludzi „z wewnątrz” organizacji. Kiedy tylko pojawia się nowy projekt, zwalnia się jakieś stanowisko, przede wszystkim prowadzi się rekrutację wewnątrz banku. Zwolnione stanowisko można na przykład zaproponować młodemu, zdolnemu człowiekowi z danego działu lub przesunąć pracownika na nie z innego sektora. Takie działanie buduje lojalność pracowników do „ich” instytucji, bo pozwala im wierzyć, że i oni mogą objąć w przyszłości wyższe stanowiska. W drugiej dopiero kolejności powinno się wyjść z poszukiwaniami pracownika na rynek. Natomiast gdy nie ma możliwości zakończenia procesu rekrutacji drogą wewnętrzną, wydaje się, że najlepszym sposobem pozyskania dobrego fachowca, przy zapewnieniu, że dobrze zbadano się rynek dostępnych specjalistów, jest skorzystanie z usług zewnętrznej agencji rekrutacyjnej. Faktem jest, że na o wiele bardziej dojrzałych rynkach, takich jak brytyjski, francuski czy niemiecki 70–90 proc. rekrutacji zewnętrznych prowadzi się wyłącznie przy wykorzystaniu know-how specjalistycznych firm rekrutacyjnych.

■ Czy nie należy przy tym odróżnić rekrutację do tzw. start-upów od rekrutacji do instytucji już istniejących?

Jerome Lafuite: Rzeczywiście, należy rozróżnić firmy, które rozwijają się od zera od tych, które już mają tradycję na rynku. Do tego dochodzą przypadki, kiedy już istniejące instytucje liczą na to, że zatrudniając nowych ludzi, doprowadzą do zmiany wizerunku swojej firmy – np. zmiana w kierunku instytucji bardziej nowoczesnej, progresywnej. Dlatego nieraz muszą rekrutować ludzi z instytucji, które rynek ocenia lepiej. Takie osoby dają nadzieję na to, że będą mogły wnieść tzw. dobre praktyki do nowej firmy. Takimi przypadkami mogą być banki krajowe, które mogą chcieć zmienić swój image, „upodobniając” się, jeśli chodzi o sposób działania i ofertę, do międzynarodowych korporacji.

■ Alior Bank i Allianz Bank to całkiem nowe instytucje. Jak przebiegała tam rekrutacja?

Paweł Wierzbicki: Obie instytucje zaczęły rekrutację już dawno, bo ponad rok temu, uruchamiając m.in. rekrutacyjną platformę internetową, publikując różne ogłoszenia, prowadząc działania public relations, networkingowe itd. Są atrakcyjni nie tylko przez atrakcyjne wynagrodzenia, które oferują kandydatom do pracy, ponieważ chcą pozyskać dobrych specjalistów z konkretnych dziedzin, ale także przez to, że są całkiem nowymi organizacjami, nowymi projektami. Stanowią interesujące wyzwanie dla wielu kandydatów. Jeśli chodzi o Alior Bank, to z posiadanych informacji, rekrutuje on przy pomocy własnego działu personalnego oraz z wykorzystaniem sieci kontaktów od już pozyskanych wcześniej pracowników. Na ten moment Alior Bank pozyskał już ponad 1300 specjalistów, którzy w najbliższym czasie uruchomią ten bank. Będąc jednocześnie świadomym, jaką wartość dodaną potrafi wnieść do procesu rekrutacji firma zewnętrzna, wierzę, że przyjdzie czas, że i ta instytucja zdecyduje się na skorzystanie ze wsparcia wyspecjalizowanego doradcy.



▼ **Jerome Lafuite (po prawej), dyrektor zarządzający firmy Michael Page International na Polskę oraz Paweł Wierzbicki, manager zespołu Banking&Financial Services w Michael Page International**

FOT. WODCIECH ŁĄCZYŃSKI

■ Jaka jest rola wyspecjalizowanej agencji rekrutacyjnej w sektorze bankowym? Czy Wy jesteście taką wyspecjalizowaną agencją?

Jerome Lafuite: Rzeczywiście, jesteśmy wyspecjalizowaną agencją w rynku bankowym. Dzięki temu, że naszą sieć kontaktów budujemy niezależnie od rodzaju prowadzonych w danym momencie projektów, Michael Page jest w stanie porównać kultury pracy różnych instytucji i pomaga dopasować odpowiednich kandydatów do odpowiedniego banku, który akurat rozwija jakiś ciekawy projekt, a jest mniej znany na rynku lub cieszy się mniejszą sławą niż ten, z którego chce się pozyskać kandydatów. Tu dobrym kanałem komunikacji jest powiadomienie rynku o tym projekcie właśnie przez agencję rekrutacyjną.

To w agencji rekrutacyjnej spotykają się na pierwszym etapie dwie zainteresowane strony, czyli kandydat z naszym konsultantem, który z kolei reprezentuje klienta – przedstawiciela departamentu operacyjnego banku, który szuka konkretnego pracownika. Każdy kandydat ma bowiem jakieś wyobrażenie o miejscu, w którym liczy się, że podejmie pracę. Dlatego musimy dobrze znać naszych partnerów – instytucje finansowe, z którymi współpracujemy, rozumieć jak funkcjonują.

■ Czym różnią się firmy rekrutacyjne od siebie w Polsce?

Jerome Lafuite: Przede wszystkim tym, że konsultanci w większości firm rekrutują pracowników na różne stanowiska w różnych branżach i sektorach gospodarki. Ten sam konsultant może pozyskiwać ludzi na przykład do firmy sektora telekomunikacyjnego, do banku czy sektora nieruchomości. Są też firmy takie jak nasza, które wytworzyły specjalizację: jeden konsultant pracuje w nich na rzecz jednego sektora, poznając dogłębnie instytucje na nim operujące. Pozwala to nam bardzo dokładnie poznać rynek, który penetrujemy. Dużą wagę przykładamy też do jego ewolucji, obserwując aktywnie zmiany na nim zachodzące. Dlatego jesteśmy w stanie skutecznie doradzać naszym klientom.

■ Czego można spodziewać się na rynku rekrutacji finansistów w przyszłym roku? Pytanie jest wydaje się ważne szczególnie w perspektywie utrzymującego się kryzysu na rynkach finansowych...

Jerome Lafuite: Wszystkie znaki na niebie i ziemi wskazują, że polski rynek – jeśli chodzi o rekrutację – będzie nadal silny w 2009 roku. Jednak liczymy się z tym, że niektóre banki, zaniepokojone kryzysem lub które popadną za granicą w kłopoty, redukując swoje koszty, mogą spowolnić dalszy rozwój, a w konsekwencji czasowo zamrozić rekrutację. Jednak każdy kij ma dwa końce. Działa to również

w odwrotną stronę: kandydat, który wie o kłopotach instytucji matki, nie będzie zbyt chętny do tego, żeby podjąć pracę w instytucji córce. Tu wówczas jest dla nas pole do popisu. Tu wówczas jest dla nas pole do popisu. Nie należy żywić nadziei, że kryzys nie będzie miał wpływu także na polskie banki. Będzie, ale o wiele słabszy niż na sektory finansowe w wielu innych krajach.

Paweł Wierzbicki: W Polsce mówimy o dwóch rodzajach banków komercyjnych. Jedne to oddziały zagranicznych banków, które są całkowicie uzależnione od spółek matek oraz te działające niezależnie na polskim rynku. Należy także zwrócić uwagę na fakt, że zdecydowana większość banków to banki uniwersalne czy te, które zarówno prowadzą akcje kredytowe, jak i walczą o depozyty. Te banki wydaje się, że będą stabilnie się rozwijać, bo polska gospodarka się rozwija. Natomiast rzeczywiście istnieje ryzyko, kiedy bank jest tylko oddziałem banku zagranicznego i jeżeli wystąpią problemy za granicą, to tam zapadnie decyzja o spowolnieniu także akcji rekrutacyjnej automatycznie w Polsce. Jednak większość banków ma zamiar nadal rozwijać się w dotychczasowym tempie, a praktycznie 3 banki wchodzą lub intensyfikują działania na polskim rynku detalicznym i będą walczyć o depozyty i potrzeby finansowe Polaków. Tempo otwierania oddziałów bankowych pozostaje na niezmiennym poziomie w porównaniu do 2007 roku. Konkurencja tylko się zaostrza. (M.A.)

