

Ważna jest chemia

O rekrutacji na najwyższe stanowiska i specyfice branży finansowej opowiada Rafał Andrzejewski, Partner w Amrop.

Co wpłynęło na to, że rozpoczął Pan pracę w branży rekrutacyjnej?

Częściowo szczęście, częściowo przypadek. Zanim rozpocząłem karierę w branży rekrutacyjnej, wiedziałem, czego nie chcę robić. Natomiast jeszcze nie wiedziałem, czym chcę się zająć. Dostałem wtedy propozycję współpracy z firmą Amrop, później objęcia udziałów w firmie. Oczywiście wydawało mi się to ryzykowne, ponieważ nigdy wcześniej się tym nie zajmowałem, nie wiedziałem jakie będą skutki tej decyzji. Pomyślałem jednak, że jeżeli nie spróbuję, to będę żałował do końca życia. Jak się okazało, to jest to, co lubię i co chcę robić. Wybór był więc przypadkowy, ale trafny.

Dlaczego Amrop?

W pewnym momencie praca dla kogoś zaczęła mnie frustrować i postanowiłem rozpocząć własny biznes. Mój obecny wspólnik, Tomasz Magda, zaproponował mi współpracę z firmą Amrop. Bardzo podoba mi się to co robię, ale ważne dla mnie jest też otoczenie i moi współpracownicy. Tworzymy zgrany zespół, bardzo dobrze rozumiemy się na płaszczyźnie biznesowej a poza firmą jesteśmy przyjaciółmi.

Ma Pan wiele międzynarodowych doświadczeń. Studiował Pan w Stanach Zjednoczonych, mieszkał w Nigerii przez kilka lat. Które z tych doświadczeń ceni Pan najbardziej? Co Panu dały?

Na pewno Nigeria odcisnęła specyficzne piętno, ponieważ jest to kraj funkcjonujący na zupełnie innych zasadach kulturowych. Nie był to komunizm, ani kapitalizm. Nie była to też jeszcze dyktatura. To była dziwna demokracja oparta na kompromisie trzech różnych plemion, które przez setki lat się nienawidziły. Dla mnie bardzo **ciekawym było obserwowanie interakcji tych plemion** - ludzi, którzy nienawidzą się tylko dlatego, że są z innych plemion, a mimo to są w stanie ze sobą współpracować. Doświadczenie zdobyte w USA pozwoliło mi wypracować pewien warsztat pracy. Kiedy skończyłem studia, rozpocząłem pracę w firmie produkującej chusteczki higieniczne na

stanowisku specjalisty w fabryce. Na początku było to dla mnie niezadowalające. Kiedy człowiek jest na ostatnim roku studiów, to myśli sobie, że może zdobyć świat. Tymczasem musiałem pracować w fabryce na szeregowym stanowisku. Teraz wiem, że **dobrze było poznać tę pracę od podstaw**.

Na jakie stanowiska najczęściej prowadzą Państwo rekrutację?

Zajmujemy się rekrutacją na najwyższe stanowiska kierownicze, czyli dyrektorów, vice prezesów i prezesów. Branżowo wygląda to różnie. Jeżeli chodzi o specjalizacje, to **najwięcej stanowisk obsadzamy w ogólnie pojętym general management**, czyli rekrutujemy general managerów, prezesów, dyrektorów finansowych. Ponadto jest to sprzedaż, marketing, logistyka i inne dziedziny.

Jaka jest specyfika rekrutacji na tak wysokie stanowiska (rekrutacji executive search)?

Ludzie na kierowniczych stanowiskach czy starający się o nie, są ludźmi dojrzałymi. Niejedną rzecz widzieli, z niejedną osobą się spotkali i w związku z tym, podczas spotkania z headhunterem oczekują od niego postawy partnerskiej, a nie wypytywania o motywację. Dopiero wówczas się otwierają, przekazują informacje z własnej woli. Oczywiście na samym początku próbowałem różnych technik. Przygotowywałem sobie pytania. Pamiętam rekrutację na stanowisko prezesa firmy farmaceutycznej. Przygotowałem pytania i podczas spotkań, kandydaci odpowiadali mi na każde z nich. Robiłem sobie notatki do momentu, kiedy spotkałem pewnego Pana, który dokładnie przewidział moje pytania, a ja przewidziałem jego odpowiedzi. Doszedłem do wniosku, że to nie ma sensu. Zaczęliśmy rozmawiać luźniej o jego oczekiwaniach. To może zabrzmieć dziwnie, ale **staram się nie motywować ludzi do podjęcia danej pracy**. Przedstawiam im sytuację, która z reguły nie jest fantastyczna. W przeciwnym razie nie szukalibyśmy osoby na to stanowisko. Wprowadzenie jednego człowieka czy dwóch osób może zmienić całkowicie oblicze firmy. Ale przedstawiam to szczerze.

cd. str 5 >>



Rafał Andrzejewski dołączył do Amrop w 2004 roku. Jest Partnerem w biurze warszawskim, odpowiedzialnym za praktykę globalnych usług finansowych.

Karierę zawodową rozpoczął w Kimberly-Clark Corporation w USA. Po sześciu latach wspinaczki po korporacyjnej drabinie przekonał swojego ówczesnego pracodawcę, Avery Dennison Corporation, do rozpoczęcia działalności w Polsce, gdzie rozwinął firmę do pozycji głównego gracza na rynku. Zanim dołączył do Amrop, był Dyrektorem Zarządzającym w Bertelsmann Media, Prezesem w Medical Tribune i Prezesem w funduszu emerytalnym Arka-Invesco.

Andrzejewski jest ekspertem w obsadzaniu stanowisk wyższego i średniego szczebla zarządzania w firmach sektora usług bankowych i finansowych, funduszach inwestycyjnych, w przemyśle farmaceutycznym i biotechnologicznym.

Urodził się w Polsce, ale do połowy lat 90-tych mieszkał w Nigerii i w Stanach Zjednoczonych. Posiada dyplom Ohio State University z Business Administration oraz tytuł MBA z University of California.

Ma szerokie zainteresowania: m.in. książki historyczne, politykę i słuchanie dobrej muzyki. Jest również amatorem wybornego wina i cygar.

Czy rekrutacja w branży finansowej wyróżnia się czymś specjalnym?

Podzieliłbym branżę finansową na bankowość i wszystko inne. Ludzie pracujący w bankowości różnią się od ludzi, którzy pracują w ubezpieczeniach czy np. w leasingu. Ci pierwsi są bardzo pewni siebie. Być może wynika to z naszego rynku, który nie przeżył takiego załamania jak np. rynki bankowe czy generalnie banki na Zachodzie. **Mamy dużą liczbę osób, które znają tylko sukces** i się z nim identyfikują, dlatego rozmowy z nimi nie są łatwe. Na pewno wyzwaniem jest to, żeby zidentyfikować osoby, które mają potencjał w sobie a nie czerpią go z poprzednich firm. W przypadku ubezpieczeń sytuacja jest diametralnie inna, ponieważ w tym sektorze od 1999-2000 roku rzeczy mają się najlepiej. Zeszły rok pod względem ubezpieczeń majątkowych był tragiczny. Sporo ludzi próbuje wyjść z ubezpieczeń. Lepiej rozmawia się z nimi o tym, jak i gdzie powinni funkcjonować na rynku.

Jak układa się Panu współpraca z klientami? Z jakimi trudnościami się Pan spotyka?

Teraz możemy mówić o całości usług finansowych. Większość firm świadczących usługi finansowe na rynku polskim to firmy z udziałem kapitału zagranicznego. **Największym wyzwaniem jest kwestia kulturowa**, czyli umiejętność wpasowania się nie tylko w kulturę danej instytucji, ale też kulturę, z jakiej ta instytucja się wywodzi. Czasami wszystko wydaje się jasne, a później okazuje się, że jakiś szczegół został źle zrozumiany. Zdarza się, że otrzymujemy rekrutację, z którymi nie poradziła sobie konkurencja. Istnieje pula kandydatów, którzy merytorycznie są na tym samym poziomie, ale w czasie spotkań z klientami okazuje się, że muszą się też wpisywać w kulturę organizacyjną. Kiedy zaczynam współpracę z nowym klientem, biorę udział w spotkaniach pomiędzy nim a kandydatem. Oceniam interakcje, ale również profil instytucji oraz rodzaj ludzi, którzy w niej pracują.

Jak Pan sądzi - chcąc się specjalizować w rekrutacji na najwyższe stanowiska lepiej zacząć od innej branży, tak jak Pan, czy można kształtować karierę w rekrutacji zaczynając od researchu i stopniowo awansując?

Obydwie drogi są dobre. W obydwu przypadkach można zdobyć bardzo ciekawe doświadczenie. My w naszej firmie staramy się zaangażować researcherów, konsultantów w spotkania z klientami i w spotkania z kandydatami. Dlatego, że każde takie spotkanie jest bardzo edukujące. Nie tylko

z punktu widzenia danej branży, ale też osobowości, które człowiek spotyka. Czasami jest taka sytuacja, że researcher tylko obserwuje, ale ta obserwacja sama w sobie, słuchanie tego, co druga osoba ma do powiedzenia, jest bardzo ważna. Idąc ścieżką rozwoju kariery w branży trzeba mieć dużo cierpliwości. Dlatego, że to jest jedna z wielu branż, gdzie wiek ma swoje atuty. **Im starszy człowiek, tym lepiej jest postrzegany przez kandydatów, przez klientów.** To nie jest tak, jak w dużych korporacjach, gdzie staje się specjalistą 1, specjalistą 2, specjalistą 3, senior specjalistą. Rekrutację charakteryzuje stosunkowo płaska struktura. Trzeba się nastawić na wiele lat pracy, może na tym samym stanowisku, może na analogicznym. Dla wielu młodych ludzi, to może być trochę frustrujące, dlatego, że np. koledzy mówią, że znowu dostali jakiś awans, podwyżkę. A tutaj trzeba zacisnąć zęby i po prostu traktować to jako wieloletnie zadanie.

Jakie cechy ceni Pan u swoich współpracowników?

Profesjonalizm, poczucie humoru, elastyczność, umiejętność dopasowania się do zmieniających się sytuacji, pozytywne podejście do życia i do pracy oraz konsekwencję w działaniu.

A jeżeli chodzi o umiejętności wymagane podczas wykonywania obowiązków służbowych?

W przypadku researcherów doświadczenie jest bardzo ważne, a dodatkowo zatrudniamy ich na okres próbny. Samodzielność, umiejętność dotarcia do ludzi, robienia czegoś więcej niż przeciętny researcher chciałby zrobić. Chciałbym pracować z researcherami dążącymi do większych możliwości rozwoju, ponieważ mogę im je dać. Jeżeli chodzi o konsultantów, to muszą nimi być osoby, które poważnie podchodzą do swojej pracy. Nie wymagam od nich 14 - godzinnej pracy, ale **muszą dotrzymywać terminów.**

Czy jest proces rekrutacyjny, który wyjątkowo zapadł Panu w pamięci?

Chyba pierwszy. Koledzy dali mi dużo czasu, żebym się nauczył, żebym poobserwował. Właściwie zacząłem pracować najpierw na recepcji, gdzie odbierałem telefony od klientów, kandydatów, później jako researcher, następnie konsultant, także trwało to nieco czasu. Nie byłem pewien, komu i jak będę sprzedawał te usługi. Wcześniej tego nie robiłem, tylko zarządzałem firmami. Kto mi uwierzy, że będę w stanie przeprowadzić proces rekrutacyjny, w profesjonalny sposób. Przypadkowo spotkałem jednego Pana,

który szukał prezesa średniej wielkości firmy. Był sfrustrowany, dlatego, że jego zdaniem nasza konkurencja niedobrze wykonała zadanie. Wtedy, niedoświadczony, pomyślałem, że konkurencja rzeczywiście musiała coś źle zrobić - od tego pierwszego zlecenia już tak nie zakładam. Dostałem prosty opis stanowiska, nic nadzwyczajnego. Zdziwiłem się, że pomimo tego firma nie jest w stanie znaleźć odpowiednich ludzi. Więc przedstawiłem 5 osób, ale coś mnie tknęło, żeby wziąć udział w spotkaniach pomiędzy kandydatem a klientem. Najpierw klient przepytiał wszystkich o kwestie merytoryczne. Wszyscy byli mocni merytorycznie i doświadczeni. Sęk w tym, że ów przedstawiciel klienta, odpowiedzialny za Europę Centralną i Wschodnią, chciał współpracować z człowiekiem w Polsce o takim samym poczuciu humoru jak on. Gdyby nie było mnie na tym spotkaniu, nie miałbym o tym pojęcia. Dopiero w jego trakcie zauważyłem, że z jednym z tych ludzi klientowi rozmawiało się znakomicie, aż czuć było chemię. Okazuje się więc, że takie miękkie rzeczy, jak chemia w trakcie pracy, są bardzo ważne dla klientów. Ktoś kiedyś powiedział, że zatrudniamy ludzi podobnych do siebie. To chyba prawda.

Jaka będzie przyszłość rekrutacji executive search?

Wiele mówi się o tym, jakim zagrożeniem jest Internet. W przypadku rekrutacji na stanowiska wyższego szczebla jest to rzecz zbawienna. W naszej bazie danych mamy dziesiątki tysięcy ludzi. Nie jesteśmy w stanie zarejestrować wszystkich zmian, które dotyczą każdej z tych osób. Ale dzięki portalom biznesowym ludzie sami mogą aktualizować swoje profile. Teoretycznie można powiedzieć, że każdy może wejść na LinkedIn i odszukać kandydata z wymaganymi kwalifikacjami. Nie każdy jednak ma tyle zaufania ile nasi klienci pokładają w nas. Przy rekrutacji na te najwyższe stanowiska osobiste relacje, zaufanie, doświadczenie, pokazanie, że jesteśmy w stanie zrobić to co obiecujemy, będzie górowało nad szybkim pójściem na skróty i poszukiwaniami w LinkedIn. Na pewno w USA do pewnego stopnia się to dzieje. Po rozpoczęciu się kryzysu Amerykanie mówili, że teraz wszystkie procesy rekrutacyjne będą się odbywały wewnątrz firmy. Okazało się, że jednak rekrutacja na te najwyższe stanowiska w firmie stanowi problem. Dalej ukazują się ogłoszenia na stanowiska prezesowskie, wiceprezesowskie, dyrektorskie, natomiast odeszło się od tego, że dział HR się tym zajmuje, i powraca się do headhunterów. Także **póki co, jesteśmy bezpieczni.** Życie ciągle się zmienia i wydaje mi się, że to jest dobra rzecz. ●