



Henryk Kałwa

Pracownik w zasięgu wzroku

O tym dlaczego lepiej wychować niż szukać, a jeśli już się ma, to jak zatrzymać – o rynku pracownika rozmawiamy z Henrykiem Kałwą i Grzegorzem Wieszołkiem z firmy Euro-Kas



FOT. Właściciele firmy Euro-Kas Henryk Kałwa (na dole, pierwszy z prawej) i Janusz Świeboda wraz z załogą dalerstwa

Z jakim dealermem ostatnio nie rozmawiamy, powtarza się ten sam temat: firma chce się rozwijać, branża ma się nieźle, ale na rynku brakuje rąk do pracy. I konia z rzędem temu, kto znajdzie skuteczną receptę na rozwiązanie problemu. Panowie znaleźliście?

Henryk Kałwa: Powiem w ten sposób - deficyt wyszkolonych, doświadczonych pracowników jest oczywiście odczuwalny, natomiast nie robiłbym z tego tragedii. Radzimy sobie, ponieważ działamy w tym biznesie od 25 lat i o naprawdę dobrego pracownika było ciężko, odkąd pamiętam. Nie jest to zatem problem, który narodził się wczoraj. To co zmienia się ostatnio, to nieco większy kłopot z rekrutacją na niższe stanowiska, choćby myjkowego. Co jednak nie wpływa na ogólną ocenę sytuacji: prawdziwe wyzwanie to znalezienie właściwych kandydatów na stanowiska kierownicze. Wzięcie takiej osoby z zewnątrz to potężne ryzyko.

Ścieżka wewnętrzna to każdorazowo lepsza opcja?

HK: Jeśli chodzi o stanowiska samodzielne i kierownicze, to naszym zdaniem tak. Po pierwsze, dobrze znamy taką osobę. Skoro chcemy ją awansować, to znaczy, że się u nas sprawdziła. Po drugie - ona zna naszą firmę, a to naprawdę bardzo istotne, ponieważ organizacja każdego dealerstwa ma swoją specyfikę. Wreszcie po trzecie, jeżeli zainwestowaliśmy już w danego pracownika niemałe pieniądze - a doskonale panowie wiedzą, ile w tej branży kosztują szkolenia - to dlaczego mają z tego korzystać inni dealerzy? Słowem staramy się „wychowywać”. Przykładem siedzący obok Grzegorz Wieszołek, który zaczynał u nas jako handlowiec, z czasem został szefem sprzedaży, a następnie dyrektorem zarządzającym całej firmy. I myślę, że to nie koniec, bo mamy jeszcze parę pomysłów na jego dalszy rozwój. Podobną ścieżką podążał już szereg innych pracowników naszego dealerstwa.

FOT. Grzegorz Wieszołek przeszedł w firmie Euro-Kas drogą od handlowca do dyrektora zarządzającego. To jeden z kilku przykładów wewnętrznego awansu w ramach dealerstwa



Skonkretyzujmy: ile osób pracujących aktualnie na stanowiskach kierowniczych w waszej firmie, powiedzmy od poziomu szefa serwisu czy sprzedaży, to „wasi” ludzie?

HK: W rodzimym oddziale w Katowicach wszyscy kierownicy pochodzą z awansu. Naborem posiłkowaliśmy się jedynie w Gliwicach, gdzie jesteśmy obecni od niespełna dwóch lat.

No właśnie. Wchodząc na nowy dla siebie rynek, siłą rzeczy „wychowywanie” pracowników nie załatwi wszystkiego. W jaki sposób kompletowaliście nową załogę?

HK: Uruchomienie gliwickiego obiektu zbiegło się dla nas szczęśliwie z zamknięciem dealerstwa KIA w Zabrze, co naturalnie pozwoliło nam na przejście sporej części osób z salonu i serwisu tamtej firmy. Niemniej jednak, stosując starą zasadę, że najlepszym miejscem do pozyskania dobrych pracowników jest własna firma, sporą część załogi nowej placówki stanowią od początku nasi pracownicy zatrudnieni wcześniej w Katowicach.

„Henryk Kałwa: Nie mam problemu z tym, że któryś z pracowników zarabia 5, 8 czy 10 tysięcy. Skoro większość załogi działa u nas na określonym procencie od zysku, to jeśli pracownik zarabia więcej, znaczy to, że więcej zarabia też firma.”

Grzegorz Wieszołek: Weźmy pod uwagę jeszcze jedno. Jeżeli w danym mieście zaczyna krążyć informacja, że niebawem powstanie w nim nowa stacja, to ludzie zgłaszają się sami. Skorzystaliśmy także z tej ścieżki. Sondowanie rynku rozpoczęliśmy mniej więcej pół roku przed otwarciem Gliwic. Właściwą rekrutację 2-3 miesiące później. A miesiąc przed otwarciem obiektu mieliśmy już skompletowaną właściwie całą załogę. I te osoby jeździły z kolei do Katowic, aby uczyć się nowego stanowiska i zasad panujących w naszej firmie.

A kto zajął później miejsce osób, które opuściły oddział w Katowicach?

HK: W tym wypadku posiłkowaliśmy się rekrutacją z zewnątrz. Czyli wzięliśmy sobie „na wychowanie” kolejne osoby, czasem z innych branż. Nawiasem mówiąc, kiedy przychodził do nas pan Grzegorz, to miał doświadczenie głównie ze sprzedaży sprzętu AGD. Jak widać, jeśli ktoś ma w sobie żyłkę handlowca i motywację, to może sprzedawać bardzo różne rzeczy i dużo osiągnąć. Także osoby z recepcji czy działu obsługi klienta to często pracownicy spoza branży. Z drugiej strony - choć głównie na stanowiska produkcyjne - zgłaszają się do nas na praktykę uczniowie ze szkół technicznych. I jeśli się sprawdzają, to zostają. Ponad połowa naszej kadry technicznej to ludzie, którzy zaczęli pracę w Euro-Kasie zaraz po szkole.



FOT: Henryk Kałwa nie ukrywa satysfakcji, że ponad połowa kadry technicznej w jego firmie to ludzie, którzy pracę w Euro-Kasie zaczęli zaraz po szkole

Na rynku panuje opinia, że największy deficyt podaży pracownika panuje właśnie na stanowiskach technicznych: elektryk, diagnosta, mechanik, lakiernik, blacharz. Czy sprawa kształcenia, a raczej jego braku, to podstawowy powód takiego stanu rzeczy?

HK: Tak sądzę. Tylko czy to przyczyna, czy raczej skutek? Kiedyś panowała moda na „mechanikę”. Sam, będąc studentem, spędzałem wakacje na praktykach technicznych w serwisie dużej firmy transportowej. Poza tym, że był to sposób na fajny sezonowy zarobek, sprawiało mi to zwykłą satysfakcję. Cóż, dziś pomysły na wakacje są trochę inne... Dlatego tak uważnie obserwujemy tych najlepszych, zwłaszcza tych, po których widać, że naprawdę im się chce. A że opinia o nas też jest chyba niezła, być może trafia do nas trochę więcej młodych talentów. Szczęście? Pewnie tak. Ale jak wiadomo, szczęściu trzeba dopomóc.

Z panów odpowiedzi jawi się obraz firmy pożądaney przez pracowników. Zgadza się?

HK: Uważam, że mamy na rynku dobrą reputację. Jak wspominałem, działamy w branży już ćwierć wieku, dlatego marketing szeptany robi swoje. To prawda: mamy dziś do czynienia z rynkiem pracownika. Skoro zatem pracownicy sami się do nas zgłaszają, to znaczy, że uważają firmę Euro-Kas za dobre miejsce pracy. Mocno na to pracujemy. O tym, że doceniamy najlepszych członków załogi, już wspominałem. Do tego zatrudniamy niemal wyłącznie na umowę o pracę i mamy do naszej załogi partnerskie oraz uczciwe podejście.

GW: Jeśli nasza pracownica idzie na urlop macierzyński, to traktujemy to jako normalną kolej rzeczy. I liczymy, że z czasem ona do nas wróci. Jeśli ktoś notuje w pracy słabszy okres, zawsze dajemy szansę na poprawę, a jeśli zwracamy takiej osobie uwagę, to dyskretnie, a nie na forum. To niby drobiazgi, ale bez nich atmosfera w firmie bardzo szybko stałaby się gęsta. W naszej firmie ludzie po prostu się lubią. W zasadzie od zawsze robiliśmy integracyjne spotkania



przy piwie i muzyce. Od jakiegoś czasu już nie musimy ich robić, bo prawie całą organizacją zajmują się sami pracownicy. My dajemy co najwyżej „narzędzia” do konsumpcji.

To ile waży dla załogi atmosfera, a ile pieniądze?

HK: Uważam, że od dłuższego czasu trwa tendencja rosnącej roli czynnika pozafinansowego. Oczywiście, jeśli ktoś zarabia 2 tysiące złotych, a ktoś zaproponuje mu nagłe 5, to pewnie się skusi. Natomiast jeśli różnica kształtuje się między 5,5 a 6 tysięcy, to dochodzą do głosu inne elementy. Sama wysokość pensji to jedno, sprawiedliwa konstrukcja i przejrzystość systemu wynagrodzeń – drugie. U nas zdecydowana większość pracowników jest sobie w stanie samodzielnie wyliczyć czy sprawdzić, ile zarobi w danym miesiącu. Albo ile brakuje im do celu, który chcą osiągnąć. Obowiązują w tym zakresie naprawdę klarowne zasady. Nawet jeżeli szef kogoś mniej lubi, to nie jest w stanie specjalnie nie dawać mu zarobić (śmiech).

To wracając do pytania: jaka jest aktualna proporcja między kasą a atmosferą?

HK: Szacuję ją na nie więcej niż 70 proc. na korzyść pensji. Reszta to czynniki miękkie.

Skoro tak, to w jakim miejscu w hierarchii płac ustawiłbyście panowie Euro-Kas? Oczywiście na tle innych ASO z waszego regionu. Bliżej góry, średniego poziomu?

GW: Na pewno sporo powyżej średniej. Przeglądamy na bieżąco portale w rodzaju Pracuj.pl, orientujemy się, co robi konkurencja. Musimy to robić. I porównując poziom ofert na konkretne stanowiska, w konkretnym mieście czy regionie, wychodzi nam jednoznacznie: płacimy dobrze. Poza tym dla osób nowych stosujemy coś w rodzaju okresu ochronnego. Przykładowo, przez pierwsze parę miesięcy nowy pracownik ma gwarantowaną pensję podstawową, ustawioną mniej więcej na średnim poziomie na podobnym stanowisku. Jeśli zarobi więcej, to wchodzi w nasz system motywacyjny i może zyskać. Natomiast jeżeli pójdzie mu dużo gorzej, to – właśnie dlatego, że dopiero się uczy – nie zarobi mniej niż „x”.

HK: Dodatkowo ani ja, ani mój wspólnik Janusz Świeboda nie mamy problemu z tym, że któryś z pracowników zarabia 5, 8 czy 10 tysięcy. Że to dużo. Wręcz przeciwnie: skoro od lat większość załogi działa u nas na określonym procencie od zysku, to jeśli pracownik zarabia więcej, znaczy to, że więcej zarabia też firma. Zdarzyło się nawet kiedyś, że rozstaliśmy się z pracownikiem dlatego, że zarabiał za mało. Oczywiście wynikało to z tego, że za mało sprzedawał dla firmy, ale ten drugi efekt był taki sam. Jeśli więc ktoś przez dłuższy okres otrzymuje wyraźnie niższą pensję niż koledzy z działu, jest to dla nas sygnał, że coś nie gra.

A czy nie sądzą panowie, że w okresie względnej koniunktury, gdy ciągle mówi się o rynku pracownika i potrzebie zatrudniania, stosunkowo łatwo przedobrzyć?

Czyli doprowadzić do sytuacji, w której struktura firmy będzie zbyt przerośnięta – i nie do utrzymania w okresie spowolnienia czy recesji, który przecież jest nie do uniknięcia.

HK: Bardzo ciężko określić, co to znaczy optymalny poziom zatrudnienia w danej organizacji. A im większa firma i większe obroty, tym trudniej. Weźmy przykład księgowości. Do pewnego poziomu obrotów wystarczą firmie 2-3 osoby, ale jeśli się go nawet nieznacznie przekroczy, to potrzeba już 4-5. I ten poziom znów wystarczy na parę lat, aż dochodzi się do kolejnej granicy. Podobnie będzie w dziale handlowym albo w sytuacji, gdy stworzymy dział flotowy. Rozwój firmy zakłada za każdym razem konkretny poziom zatrudnienia w danym okresie, nie w danym momencie. Nie da się zatrudnić pół człowieka, więc bardzo możliwe, że przyjmując kolejną osobę czy osoby, w tej konkretnej chwili będziemy mieć przeludnienie. Tylko że jeżeli chcemy iść do przodu, to inaczej się nie da.

„Grzegorz Wieszołek: Sondowanie rynku rozpoczęliśmy mniej więcej pół roku przed otwarciem Gliwic. Właściwą rekrutację 2-3 miesiące później. Miesiąc przed otwarciem obiektu mieliśmy już skompletowaną właściwie całą załogę.”

GW: Szalenie ważny jest tu jeszcze jeden aspekt: dywersyfikacja ryzyka. Jesteśmy tylko ludźmi – chorujemy, jeździmy samochodami, ulegamy wypadkom. W sprawnej, prężnej organizacji nie może być tak, że zbyt duży ciężar odpowiedzialności spoczywa na jednej czy dwóch osobach. Bo wówczas w razie wypadnięcia z łańcuszka jednego ogniwa może się rozlecieć całość. To rodzaj polisy ubezpieczeniowej, którą można wykupić bądź nie.

Krótko mówiąc, w rozwijającej się firmie muszą być osoby, które w możliwie dużym stopniu będą mogły zastąpić swoich przełożonych. A wówczas ktoś musi zastąpić ich...

HK: Dokładnie o to chodzi. Bo inaczej zaczyna działać efekt domina. Szczególnie jeśli strata dotyczy obszarów strategicznych dla dealerstwa. Przy małej skali biznesu część obowiązków może w krótkim okresie przejąć prezes czy właściciel. I czasem się uda. Natomiast jeżeli większa organizacja traci nagle kluczową osobę, to ktoś zatrudniony szczebel niżej musi ją umieć zastąpić. Może nie w 100 procentach, bo część obowiązków może też przejąć pracownik wyższego szczebla, ale zasada działania w kryzysie musi być określona. I proszę mi uwierzyć: nie da się jej wdrożyć bez minimalnego stanu ludzkiego. ●

HENRYK KAŁWA

Współwłaściciel i współzałożyciel – obok Janusza Świebody – firmy Euro-Kas, dealerstwa Volvo, KIA oraz od niedawna Peugeot. Firma funkcjonuje w dwóch lokalizacjach: do 25 lat Katowicach i od niespełna dwóch w Gliwicach.

GRZEGORZ WIESZOŁEK

Dyrektor zarządzający Euro-Kas. Jak sam podkreśla – z awansu wewnętrznego.

ROZMAWIALI:

TOMASZ BETKA

MICHAŁ SIEDZIENIEWSKI