

## *Maciej Grabski*

*inwestor i dyrektor  
generalny Olivia Business  
Center*

## *Sebastian Ptak*

*członek Zarządu Blue  
Media S.A.*

## *Patryk Smok*

*właściciel Control Solutions*

## UFAJMY I POZWÓLMY UFAĆ

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtko – dziennikarz „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego” i Radia Gdańsk.

### **Leszek Szmidtko: Jak znaleźć dobrego pracownika, jak go zatrzymać i jak pożegnać takiego, który nie pasuje do zespołu?**

Maciej Grabski: Kiedy dochodzi do sytuacji, w której trzeba zmienić pracownika, to co najmniej połowa winy jest po stronie pracodawcy. Błąd popełniono na jakimś etapie rekrutacji. Chętnie korzystam z rekomendacji, ale też lubię sam poszukiwać menedżerów do swoich firm. Znalezienie dobrego jest podobną rynkową okazją jak wyszukanie ciekawej inwestycji lub wpadnięcie na interesujący pomysł biznesowy. Cały czas należy się rozglądać. Natomiast na niższych poziomach operacyjnych polegam na specjalistach od HR.

Sebastian Ptak: Nie ma jednego dobrego sposobu. Są zadania wymagające większego, inne zaś mniejszego poziomu fachowości lub kreatywności.

*Kogo chcemy zatrudniać i na co zwracamy uwagę? Szukamy czegoś, co nazwałbym po prostu inteligencją. Wielu rzeczy można ludzi nauczyć, ale nie wszystkiego. Dlatego trzeba mieć przysłowiowego nosa. Podręcznik do rekrutacji to zdecydowanie za mało.*

Od menedżerów oczekujemy czegoś innego niż od informatyków. Specyfika naszej firmy polega na realizacji pionierskich projektów i dlatego zazwyczaj awanse mają charakter wewnętrzny. Oczywiście rekrutacja zewnętrzna też ma miejsce i korzystamy ze wsparcia HR-owego. Sam chętnie uczestniczę w takich rozmowach, podobnie jak kierownicy działów. Na nas też spoczywa dużo mniej przyjemny obowiązek decyzji o rozstaniu się z pracownikiem, który nie spełnił oczekiwań. Nazywamy to derekrutacją. W niej uczestniczy również kierownik, który współdecydował o przyjęciu danej osoby do pracy. Kogo chcemy zatrudniać i na co zwracamy uwagę? Szukamy czegoś, co nazwałbym po prostu inteligencją. Wielu rzeczy można ludzi nauczyć, ale nie wszystkiego. Dlatego trzeba mieć przysłowiowego nosa. Podręcznik do rekrutacji to zdecydowanie za mało. Kluczowe jest wpasowanie w zespół, umiejętność rozwiązywania konfliktów, współpraca. W CV zawsze czytamy, że kandydaci potrafią pracować w zespole. Kiedy prosimy o przykłady, to często zapada milczenie. Ma to ogromne znaczenie, gdyż klótnia przy braku umiejętności rozwiązania takiej sytuacji oznacza paraliż projektów nad którymi pracuje zespół.

Patryk Smok: Moja firma liczy 9 osób, więc nie doświadczam jeszcze takich problemów. Podzieliłem ją na dwa zespoły: hardware i software. Do pierwszego potrzebni są ludzie uporządkowani, zwracający

uwagę na szczegóły i dokładni. W drugim potrzebna jest odrobina szaleństwa. Ludzie z drugiej grupy muszą akceptować, a nawet lubić częste wyjazdy, spotkania z różnymi ludźmi, powinni umieć szybko odreagować trudne spotkania z klientami, no i oczywiście znać się na swojej pracy. Poszukiwania kandydatów rozpoczynam już na studiach, przyjmując na praktyki.

Jakie znaczenie ma doświadczenie zawodowe?

M.G.: Zależy, na jakie stanowisko. Do firmy o charakterze inwestycyjnym potrzebuję ludzi z bogatym, różnorodnym doświadczeniem. Natomiast na stanowiska inżynierskie trzeba nie tyle ukształtowanych, wąskich specjalistów, co otwartych i posiadających szerokie horyzonty. Specjalistyczny szlif otrzymuje się u pracodawcy. Jakiś czas temu moja firma budowlana przegrała kilka przetargów pod rząd. Zastanawiałem się, jak to możliwe, że przy stosunkowo prostym biznesie mogą być znaczące różnice w jakości przygotowania ofert. Kiedy dowiedziałem się, jak pracuje konkurencja – zrozumiałem, że ich przewagą są ludzie. Niedługo po tym doszło tam do zmiany właścicieli oraz zawirowań i przejąłem kilka kluczowych osób.

S.P.: Więcej niż połowa programistów pracujących w naszej firmie rozpoczęła pracę u nas jeszcze na studiach. Staramy się wyłapywać najlepszych.

*Gdy moja firma budowlana przegrała kilka przetargów, zastanawiałem się, jak to możliwe, że przy stosunkowo prostym biznesie istnieją tak duże różnice w jakości ofert. Kiedy dowiedziałem się, jak pracuje konkurencja – zrozumiałem, że ich przewagą są ludzie.*

Pokrywamy koszty nauki i kształcimy w potrzebnych nam kierunkach. Studenci nie mają doświadczenia zawodowego, ale szukamy ich aktywności na innych płaszczyznach. Cenimy pasjonatów, którzy nie poszli na uczelnię tylko po dyplom, ale takich, którzy działają w różnych organizacjach, uprawiają jakieś nietypowe sporty. Takich, którzy mają ten błysk w oku. Jesteśmy otwarci na zdobywanie nowych umiejętności przez naszych pracowników. Jeżeli chcą się dalej kształcić, a do tego potrafią tę chęć uzasadnić, to wspieramy i finansujemy ich naukę.

P.S.: W czasie ostatniej rozmowy rekrutacyjnej zapytałem młodego człowieka, jakie ma pasje. Wyciągnął telefon i pokazał mi film z hexakopterem skonstruowanym przez niego. Natychmiast został przyjęty.

**Czy w ostatnich latach widać jakieś zmiany w cechach lub kompetencjach poszukiwanych u pracowników?**

S.P.: 10 lat temu braliśmy każdego, kto miał jakiegokolwiek pojęcie o internecie czy mediach społecznościowych. Dziś takich ludzi jest dużo więcej i możemy trochę przebierać w ofertach. Ale sytuacja zmienia się cyklicznie – co kilka lat na przemian raz mamy rynek pracownika, a raz pracodawcy.

M.G.: Rynki robią się coraz bardziej skomplikowane. Jesteśmy coraz bardziej wystawieni na międzynarodową konkurencję i sami też wchodzimy na zagraniczne rynki. Dlatego trzeba szukać niszy, a do tego potrzeba ludzi potrafiących zaadaptować się do nowych reguł gry.

S.P.: Chcę zwrócić uwagę na znaczenie rozmowy i zespołowej pracy ludzi o różnych doświadczeniach.

Steve Jobs kazał w swoim biurówcu budować łazienki tylko w jednym miejscu po to, żeby ludzie jak najczęściej się ze sobą kontaktowali i rozmawiali. Open space w korporacjach przybiera wprawdzie karykaturalną postać, ale idea jest słuszna. Chodzi o wspólną przestrzeń, o kontakty, rozmowy, burze mózgów, dzięki którym tworzy się coś nowego. Największą wiedzę zdobywamy na spotkaniach, w czasie rozmów z naszymi pracownikami i partnerami.

**Jak powstawały mechanizmy rekrutacyjne, wewnętrznych awansów i szkoleń? W jakim stopniu są one odpowiedzią na niedostatki rynku pracy?**

S.P.: Sposób pracy w mojej firmie można porównać do tego, jak w krajach skandynawskich kładzie się

chodniki: najpierw się się trawę i patrzy, które rędy chadzają ludzie. Kiedy powstają już wydeptane ścieżki, kładzie się tam płytki. Dużą wagę przykładamy do odbioru, zrozumienia i oceny naszych propozycji. Szczera interakcja jest niesłychanie ważna. Jako zarząd kreśli

*Dużą wagę przykładamy do odbioru, zrozumienia i oceny naszych propozycji. Szczera interakcja jest niesłychanie ważna. Jako zarząd kreślimy pewne ramy, ale wypełniać je musimy całym zespołem. Kroki podejmowane w firmie są naszymi wspólnymi decyzjami.*

pewne ramy, ale wypełniać je musimy całym zespołem. Kroki podejmowane w firmie są naszymi wspólnymi decyzjami. Jesteśmy też otwarci na propozycje dotyczące sytuacji pracowników w firmie. Jeżeli pojawia się np. sygnał o potrzebie zwiększenia benefitów pozapłacowych, organizujemy spotkanie, na którym przedstawiamy nasze propozycje i granice, w jakich możemy się poruszać. Natomiast awanse były u nas związane z rozwojem firmy. Teraz jej nie powiększamy, tylko tworzymy nowe firmy zajmujące się konkretnymi projektami. Większość menedżerów wcześniej była programistami, którzy „wrosli” w kulturę organizacyjną i dobrze się w niej czują. Musieliśmy wypracować własne rozwiązania

dostosowane do sytuacji oraz ludzi. Jestem przekonany, że każda firma musi zaadaptować istniejące modele do swoich uwarunkowań. Czasami trzeba wymienić tzw. DNA i zatrudnić ludzi z zewnątrz. Zdarzały się też takie przypadki, że ludzie odchodzili od nas, pracowali kilka lat w innych firmach, także za granicą, a następnie wracali. Takie zdarzenia są bardzo cenne zarówno dla nastrojów pozostałych pracowników, jak i z powodu wiedzy oraz doświadczeń nabytych przez tych powracających.

M.G.: Znowu sięgnę do amerykańskich rozwiązań, gdzie pracownicy odchodzą, zakładają swoje firmy, ale pozostają niejako „w orbicie” przedsiębiorstwa, które opuszczają, świadcząc na jego rzecz usługi. Takie rozwiązanie próbowaliśmy wprowadzić w Wirtualnej Polsce.

P.S.: Pracowałem niegdyś w Thyssen-Krupp, ale kiedy firma ta wycofała się z Polski założyłem swoją działalność i nadal blisko z nimi współpracuję. Wykonujemy dla nich elementy motoryzacyjnych linii montażowych.

**Przedsiębiorcy narzekają, że polski system edukacyjny nie dostarcza odpowiednio przygotowanych pracowników i obowiązek szkolenia spada właśnie na pracodawców.**

P.S.: Opieram się na studentach lub świeżo upieczonych absolwentach dlatego, że są bardziej chętni do dalszej nauki. Automatyka, na której bazuje część naszego biznesu, w Polsce nie jest na najwyższym poziomie. Młodym ludziom, przychodzącym do naszej firmy od razu mówię, że będą musieli uczyć się dużo więcej niż na studiach. Akceptują to i widzę, że angażują się w naukę. Wolę ich samodzielnie doszkolić, bo wtedy są lepiej dopasowani do potrzeb przedsiębiorstwa.

*Wolimy opierać się na studentach i świeżo upieczonych absolwentach dlatego, że są bardziej chętni do dalszej nauki. Wolę ich samodzielnie doszkolić, bo wtedy są lepiej dopasowani do potrzeb firmy.*

M.G.: Mój brat jest weterynarzem. Studiował we Wrocławiu, a później w Edynburgu. Polskiej uczelni wystawił bardzo dobrą ocenę za dwa pierwsze lata nauki teoretycznej. Jednak później mizerne zaplecze uniemożliwiało zdobywanie wiedzy praktycznej. W Szkocji uczelnia miała dwa szpitale dla zwierząt, było tam też m.in. regionalne centrum leczenia koni sportowych, w którym studenci odbywali zajęcia. Na szczęście zauważam zmiany. Od dwóch lat blisko współpracuję z Uniwersytetem Gdańskim, którego władze bardzo angażują się w nawiązanie ścisłej współpracy z firmami, które się osiedliły w Olivia Business Centre.

S.P.: Organizowanie akademickich targów pracy nie jest rozwiązaniem tego problemu. Należy dopasować

programy ostatnich lat studiów do potrzeb firm. Trzeba wyposażyć studentów w praktyczną wiedzę, dzięki ścisłej współpracy z gospodarką. Potrzebne są programy praktyk, staży itp. Moim zdaniem należy skończyć

z kształceniem akademickim w przypadku większości kierunków i zejść na ziemię. Prawo, ekonomia, zarządzanie powinny być bardziej przedmiotami zawodowymi.

M.G.: O ile na Uniwersytecie Gdańskim widoczne są zmiany na korzyść, o tyle w przypadku Politechniki czekamy na efekty. Nie mówię o jakości kształcenia, ale choćby o ilości studentów na niektórych kierunkach. Zapotrzebowanie na informatyków rośnie lawinowo, zaś liczba absolwentów prawie się nie zmienia! Na pewno chęci do współpracy z biznesem dziś nie brakuje. Jeżeli zaś mówimy o jakości, to duży krok naprzód zrobiono w prywatnej Sopockiej Szkole Wyższej, która we współpracy z kilkoma firmami i gdańskim urzędem

***Co jest istotą wysokiego bezrobocia w Polsce? Brak zaufania. Pracodawca i kandydat czy pracownik muszą sobie zaufać, dać sobie czas. Dopiero wtedy szanse na rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony znacząco rosną.***

pracy przygotowała specjalny program dla osób bezrobotnych z wyższym wykształceniem. Przez pół roku w jego ramach uczyło się 40 osób i zaraz po zakończeniu kursu pracę znalazła duża większość z nich. Ten przykład zobrazował mi coś, co jest chyba istotą wysokiego poziomu bezrobocia w Polsce – chodzi o brak zaufania. „Nie znam, to nie zatrudniam, bo w razie pomyłki w rekrutacji trudno będzie mi tę osobę zwolnić”. Poszukujący pracy jest zaś zdemotywowany faktem, że kilkanaście rozmów kwalifikacyjnych nie przyniosło skutku i przestaje wierzyć, że coś z tego wyjdzie. Pracodawca i kandydat czy pracownik muszą sobie zaufać, dać sobie czas. Dopiero, gdy obie strony mają okazję lepiej się poznać, znacząco rośnie szansa na satysfakcjonujące rozwiązanie.

**To sukces, że ponad 80% uczestników wspomnianego projektu natychmiast znalazło pracę. Jednak dla całego systemu kształcenia kluczem jest chyba zaangażowanie pracodawców we współtworzenie programów oraz oferowanie praktyk.**

M.G.: Zaangażowane były wszystkie strony: biznes, administracja – Powiatowy Urząd Pracy oraz uczelnia. Dopiero wielostronna współpraca zaowocowała takim efektem. Zgadzam się, że przed przedsiębiorcami stoi ogromne wyzwanie, polegające na przełamaniu nieufności i wypracowaniu wspólnych standardów rekrutacji, współpracy nie tylko między sobą, ale też z uczelniami oraz

administracją. Przypadek, o którym mowa, jest dowodem na to, że się da. Centra usług biznesowych dogadały się i razem przygotowały praktyczną stronę tego kursu.

S.P.: Czekamy na praktykantów: mamy miejsca, wyposażenie i chętnie podzielimy się wiedzą, licząc, że niektórzy z nich będą u nas później pracowali. Czekamy też na ruch ze strony uczelni.

M.G.: Mamy szczęście mieszkać w regionie, do którego ludzie chcą przyjeżdżać. Nie musimy czekać na to, co zrobią uczelnie, tylko „importujemy” ludzi z innych miast Polski.

S.P.: Nie jest przypadkiem, że tu powstała Solidarność, Wirtualna Polska, Blue Media, ale także Prokom i wiele innych firm. Jest coś takiego, co sprzyja przedsiębiorczości, ale żeby się rozwinęła – potrzebny jest wspólny wysiłek różnych partnerów.

M.G.: Namawiam samorządowców na wydanie pieniędzy na relokację ludzi. Zamiast budować kolejne mury, zaoferujmy możliwość pracy, kształcenia się i zamieszkania młodym z okolicznych województw. Jeżeli co roku będzie przybywało w ten sposób kilka tysięcy ludzi, to inwestorzy nadal będą się u nas osiedlać.

P.S.: Uczyłem się i pracowałem w Wielkiej Brytanii. Kiedy mój pracodawca zorientował się, skąd jestem, zaproponowano mi przeprowadzenie rekrutacji

***Namawiam samorządowców na wydanie pieniędzy na relokację ludzi. Zamiast budować kolejne mury, zaoferujmy możliwość pracy, kształcenia się i zamieszkania młodym z okolicznych województw.***

*Pracownik musi mieć świadomość, że miejsce pracy nie jest dane na zawsze. Bezpieczeństwo pracy będzie wtedy, kiedy osoba chcąc ją znaleźć zrobi to szybko. Stanie się tak, jeżeli pracodawca nie będzie się bał ryzyka zatrudnienia nieznaney osoby.*

młodych inżynierów z Polski. Zaoferowano im pracę, naukę i mieszkanie. Szukaliśmy ludzi w Poznaniu oraz Wrocławiu. Dzięki temu pracę w Wielkiej Brytanii znalazło 10 osób.

S.P.: Zastosujmy ten mechanizm i ściągajmy wartościowych ludzi do Trójmiasta. W wielu firmach czekają miejsca pracy albo niech sami zakładają tu firmy!

M.G.: Musi być duży rynek mieszkań na wynajem. Propozycja rządowa ułatwień w braniu kredytu hipotecznego jest wiązaniem kamienia do szyi, a tymczasem młody człowiek potrzebuje swobody w przemieszczaniu się. W Niemczech bez problemu mogą tanio wynająć mieszkanie tam, gdzie znajdują pracę. Trzeba nam czegoś takiego w Gdańsku.

**Młody człowiek też potrzebuje stabilności, poczucia bezpieczeństwa. Gdzie jest granica między bezpieczeństwem a elastycznością zatrudnienia, do którego tak tęsknią pracodawcy?**

S.P.: Bezpieczeństwo pracy będzie wtedy, kiedy osoba chcąc ją znaleźć zrobi to szybko. Stanie się tak, jeżeli pracodawca nie będzie się bał ryzyka zatrudnienia nieznaney osoby.

M.G.: Pozycję firmy i jej przewagę konkurencyjną buduje między innymi stosunek do pracownika. Jeżeli pracownik będzie wiedział, że wchodzi

do firmy, która nie zwalnia w trudnych chwilach, tylko szuka innych rozwiązań i to wspólnym kosztem, to taki pracodawca z pewnością będzie przyciągał wiele talentów. Zwracam uwagę, że powojenne Niemcy były budowane przez ordoliberalistów – przywódców przywiązanych do wartości chrześcijańskich. Relacje w niemieckich firmach oparte były o współpracę, wspólny etos, wzajemne wsparcie, poszanowanie i szacunek między pracodawcami a pracownikami. Gospodarka niemiecka dziś odnosi wielkie sukcesy, ale to oparcie na wartościach chrześcijańskich było, moim zdaniem, fundamentem. Gospodarka rynkowa im bardziej konkurencyjna, tym bardziej wymaga szanowanego przez wszystkie strony zestawu wartości. Najważniejszym jej ogniwem są pracownicy – im bardziej traktowani fair, tym bardziej zmotywowani i gotowi dokładać wysiłku na rzecz wspólnego, w jakimś sensie, przedsięwzięcia. Tylko, że takie relacje trzeba budować od samego początku, a nie za pięć dwunasta, kiedy firma jest w tarapatach. No i po drugie takie relacje powinny być pielęgnowane nie tylko w firmach, ale powszechnie tj. w życiu publicznym

S.P.: Stabilność zatrudnienia jest ważna także dla przedsiębiorstwa, gdyż koszt ponownego odbudowania zespołu jest znacznie wyższy niż poczynione oszczędności. Jednak pracownik musi mieć świadomość, że miejsce pracy nie jest dane na zawsze. Musi on starać się być ważny dla firmy. Równocześnie powinien pojawić się jasny sygnał od pracodawcy – póki zatrudnionemu zależy i się angażuje, to nie musi się bać o miejsce pracy. Dlatego wewnętrzna komunikacja ma tak wielkie znaczenie. Parafrazując słowa Ludwika XIV – nie może być takiej sytuacji, że „firma to ja”. Firma to my.

**O ROZMÓWCACH:**

**Maciej Grabski** jest dyrektorem generalnym i inwestorem Olivia Business Centre. Od czasów założenia i rozwoju Wirtualnej Polski, przyczynił się do powstania wielu firm przez działalność funduszu Business Angel Seedfund, którym zarządza do dziś. Aktualnie do swojego obszaru zainteresowań dodał rynek nieruchomości. Występuje gościnnie podczas wielu wydarzeń, także jako przedstawiciel Pracodawców Pomorza.

**Sebastian Ptak** jest absolwentem wydziału prawa Uniwersytetu Gdańskiego. W Blue Media pracuje od 2004 roku. W czasie swojej pracy był bezpośrednio odpowiedzialny za szereg projektów realizowanych przez tę firmę. Jest członkiem Prezydium Forum Technologii Bankowych przy Związku Banków Polskich, a w latach 2010–2013 zasiadał na stanowisku wiceprzewodniczącego Prezydium FTB. W 2010 r. został odznaczony przez Prezesa ZBP „Odznaką honorową ZBP”, a rok wcześniej otrzymał tytuł Ambasadora Gospodarki Elektronicznej. W 2007 r. tygodnik Newsweek wyróżnił go za całokształt osiągnięć tytułem „Keep Walking Award”.

**Patryk Smok** jest właścicielem Control Solutions i absolwentem Politechniki Gdańskiej. Przez blisko dwa lata pracował w ThyssenKrupp Tallent Ltd w Wielkiej Brytanii, następnie od 2006 do 2010 w ThyssenKrupp System Engineering Sp. z o.o. W 2011 roku założył własną firmę działającą w branży automatyki – Control Solutions. Jego bezpośrednimi klientami są duże koncerny, za pośrednictwem których realizuje zlecenia m.in. dla takich marek samochodowych, jak Jaguar, Ford, General Motors, VW, Škoda czy Volvo. Jego firma projektuje układy sterowania, programuje oraz uruchamia linie produkcyjne dla największych i najbardziej wymagających producentów samochodów na całym świecie.