

W firmie Brewa zespół sam ustalił swoje pensje. Jak do tego doszło?

Maciej Borowiak
28 lutego 2020 r.

Książka roku a może dekady?

„Po pierwsze złam swoje zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej” to tytuł książki, która stała się dla mnie tytułem roku 2019, choć jej pierwsze wydanie datowane jest na 1999 r. To pokazuje z jednej strony, że pewne prawdy są uniwersalne i ponadczasowe, a z drugiej - że często musimy do nich dojrzeć, co też prawdopodobnie miało miejsce w moim przypadku.

Na początek cofnijmy się aż do roku 1707. Zapisał się on w historii Wielkiej Brytanii jako czas, w którym straciła większość swojej floty. Ponad 2000 marynarzy utonęło w głębinach oceanu i to nie dlatego, że przegrali jakąś bitwę, ale dlatego, że admirał Shovell popełnił błąd, wyznaczając swoje współrzędne na Atlantyku. W konsekwencji, jego flagowiec roztrzaskał się o skały Wysp Scilly, a kolejne statki, ślepo podążające za nim, również na nie powpadały. Dowódca floty wraz ze swymi ludźmi zapłacił najwyższą cenę za to, że nie potrafił w dokładny sposób ustalić długości i szerokości geograficznej, a także prędkości, z jaką poruszał się jego okręt.

„Wiemy co jest ważne, lecz nie potrafimy tego zmierzyć”. Według autorów książki, której nadano inspirujący polski tytuł „Łańcuch zysków z działalności usługowej”, jest tylko jedna droga do sukcesu, niezależnie od tego, czym się firma zajmuje: trzeba od podstaw stworzyć takie warunki pracy, które przyciągną utalentowanych pracowników, odpowiednio ich ukierunkują i skłonią do pozostania. Firma, która traci ludzi, traci swój kapitał. Powstaje więc pytanie, jak przyciągnąć i zatrzymać w firmie najlepszych ludzi?

Ponad 25 lat pracy (i o tym m.in. jest wyżej przytoczona książka) poświęcili naukowcy Instytutu Gallupa na rozmowy z ponad milionem pracowników zanim drogą dedukcji doszli do 12 pytań, które pozwalają ocenić czynniki decydujące o tym, czy praca może przyciągnąć, zaangażować i utrzymać najbardziej utalentowanych ludzi:

1. Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?
2. Czy mam do dyspozycji materiały i sprzęt niezbędny do prawidłowego wykonania pracy?
3. Czy w pracy codziennie mam możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?
4. Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni poczułem się choć raz doceniony lub czy byłem pochwalony za swoją pracę?
5. Czy szefowi lub komuś innemu w pracy na mnie zależy, czy ktoś mnie zauważa jako osobę?
6. Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie do tego, abym się dalej rozwijał?
7. Czy w pracy liczy się moje zdanie?
8. Czy misja mojej firmy daje mi poczucie, że praca, którą wykonuję, jest ważna?
9. Czy moim współpracownikom zależy na tym, żeby pracować jak najlepiej?
10. Czy mam w pracy swojego najlepszego przyjaciela?
11. Czy w ciągu ostatnich sześciu miesięcy rozmawiałem z kimś o postępach, jakie zrobiłem?
12. Czy miałem w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju?

Wspomniana książka to 350 stron bardzo konkretnych zaleceń wraz z przykładami z życia. Mi osobiście utkwiła w głowie jedna historyjka, nawiązująca do znanej bajki Ezopa, dobitnie pokazująca, że ludzi niełatwo jest zmieniać. Opowiada o skorpionie, który namówił żabę, by go przeniosła przez wodę, po czym ją użądlił,

tłumacząc i przepaszając, że musiał tak uczynić, bo taka jest jego natura. Do tej sytuacji pasuje wielokrotnie przytaczana w książce sentencja:

*„Ludzie nie zmieniają się łatwo.
Nie trać czasu na składanie tego, co się wysypało.
Próbuj raczej wykorzystać, to co pozostało.
To i tak wystarczająco trudne.”*

Każdy z nas potrzebuje innej motywacji, ma swój sposób myślenia, jest stworzony do czegoś innego, a rolą dobrego menedżera, lidera, szefa jest dostrzeżenie cech wyróżniających poszczególne osoby. Jest to spójne lub bliskie myśleniu Frédéric’a Laloux, autora książki „Pracować inaczej” o turkusowych organizacjach, który za jeden z fundamentów istnienia takich organizacji uznaje dążenie do pełni, w którym chodzi m.in. o umożliwienie współpracownikom bycia sobą, a co najważniejsze — w mojej ocenie — skupienie się na ich talentach i silnych stronach.

Wybór właściwej osoby, sprecyzowanie oczekiwań wobec niej, motywowanie i wpływanie na jej rozwój, to cztery najważniejsze zadania dla kogoś, kto chce i ma spełniać rolę „katalizatora”.

Patrząc na takie podejście, przestaję rozumieć, dlaczego dzieci wozimy najczęściej na korepetycje z przedmiotów, z których są słabe, a nie z tych, w których mogłyby osiągnąć mistrzostwo?

Poniedziałkowe docenianie w Brewie

W naszej firmie każdy poniedziałek rozpoczynamy firmowym spotkaniem, a pierwszym, już od wielu lat, punktem agendy, są podziękowania dla wybranej osoby, wyrażające uznanie dla jej pracy. Przyznam, że na początku bałem się, że będzie to praktyka jak rodem z jakiejś sekty, ale szybko się do niej przekonałem. Scenariusz nie jest z góry ustalony, głos może zabrać każdy i podziękować komu chce i za co chce. Wiemy, że czasem trudno jest się przełamać i wyjść z własnej strefy komfortu, ale, jak pokazało badanie satysfakcji z pracy w Brewa, które po raz pierwszy przeprowadziliśmy w 2020 roku, wszyscy polubili nasze spotkania i czują rozczarowanie, jeśli nie mogą w nich uczestniczyć. A taka sytuacja może mieć miejsce, gdyż dynamiczny rozwój firmy spowodował duży przyrost zatrudnionych osób.

Poza początkiem każdego tygodnia, również podsumowanie kwartału stanowi dla nas pretekst do organizowania małego święta dla całej firmy. Zamykając ostatni kwartał 2019 roku wpadliśmy na pomysł, by przeprowadzić ankietę, powiedzieć „sprawdzam” i dowiedzieć się, jak w Brewie tak naprawdę się pracuje? Oprócz typowych pytań, w ankiecie pojawił się także test Gallupa, o którym wspominałem już wcześniej.

Skłamałbym pisząc, że się nie denerwowałem w oczekiwaniu na wyniki ankiety - dwie noce przed ich otrzymaniem nie mogłem w ogóle spać. Myślałem sobie: Brewa to moje dziecko, jestem jednym z jej rodziców, a każdy rodzic kocha swoje dziecko, niezależnie od tego, jakie by ono nie było, każdą krytykę przyjmie... A za chwilę wątpiłem: Nie, nie przyjmuję żadnej krytyki...! Mitygowałem się jednak, wiedząc, że nie mogę mieć takiej postawy, że muszę panować nad emocjami, rozpoznać je właściwie, nawet jeśli nie do końca mogę nimi sterować.

Jakie były wnioski z ankiety? Otóż dość jednoznaczne.

Co najważniejsze i co mnie osobiście najbardziej cieszy, z ankiety wynikało, że atmosfera w pracy jest świetna i ludzie lubią ze sobą pracować. Poniżej prezentuję kilka szczegółowych stwierdzeń dla tego obszaru.

100% osób wie, czego się od nich oczekuje w pracy.

81,8% uznało, że na co dzień mają w pracy możliwość wykonywania tego, co najlepiej potrafią. 9,1% stwierdziło, że „raczej nie” i tyle samo nie miało swojego zdania.

81,8% czuło się docenione w ostatnich 7 dniach, 1 osoba nie miała zdania i jedna nie poczuła się doceniona.

Takie same odpowiedzi, jak dwie powyższe, uzyskaliśmy przy pytaniu o to, czy szefowi, lub komuś innemu w pracy, zależy na Tobie i czy ktoś zauważa Cię jako osobę.

45,5% osób uznało atmosferę w pracy za zdecydowanie satysfakcjonującą, a 54,5% - za raczej satysfakcjonującą.

Relacje ze współpracownikami 63,6% zatrudnionych uznało za zdecydowanie satysfakcjonujące, a 36,4% za raczej satysfakcjonujące, zaś swoje relacje z liderem - 54,5% za zdecydowanie satysfakcjonujące, 45,5% - za raczej satysfakcjonujące.

91% osób odpowiedziało twierdząco na zdanie „misja Twojej firmy daje Ci poczucie, że praca, którą wykonujesz jest ważna”, zaś 9,1% nie miało zdania.

Kolejnym ocenianym kryterium były warunki pracy. Uznano je za nie najlepsze, skarżąc się m.in. na hałas i brak miejsca. Ten problem już rozwiązaliśmy - przeprowadzamy się do dwa razy większego biura.

Na koniec oceniano wynagrodzenie, które zostało dość jednoznacznie określone jako niesatysfakcjonujące: 54,6% osób uznało, że ich wynagrodzenie raczej nie jest satysfakcjonujące, 27,3% zdecydowanie nie było zadowolone z poziomu płac, a tylko 18,2% ankietowanych było usatysfakcjonowanych z poziomu wynagrodzenia.

Dla 54,6% osób benefity były satysfakcjonujące, dla pozostałej części nie.

75% osób uznało, że ich poziom wynagrodzenia nie jest porównywalny do innych firm.

Co ciekawe, pojawiło się pytanie, „czy byłbyś skłonny zmienić pracę, gdyby zaproponowano Ci wynagrodzenie wyższe o 500 złotych netto?”. Tylko 2 osoby odpowiedziały „tak”, reszta albo nie miała zdania, albo nie zdecydowałaby się na taką zmianę.

Pomimo, że nikt nigdy do mnie nie przyszedł po podwyżkę i to najczęściej ja, lub Karol, mój wspólnik, byliśmy tymi, którzy proponowali wzrost płac, to jasno było widać, że firma musi wejść na inny poziom wynagrodzeń.

SAMODZIELNE USTALANIE POZIOMÓW WYNAGRODZENIA

Z pomocą przyszły dziewczyny z naszego działu administracji. Jako inicjatorki ankiety uznały, że chcą temat doprowadzić do końca. W ciągu dalszych dyskusji dojrzelśmy do kolejnego kroku, którym było stworzenie stanowiska tzw. lidera ds. szczęścia w pracy.

Dwa tygodnie później spotkaliśmy się w pięć osób, by porozmawiać o efekcie prac naszych Pań (Ania, Ania M. i Edyta), które wykonały tzw. research - żmudną i trudną pracę polegającą na sprawdzeniu wynagrodzeń w różnych lokalnych firmach, przejrzeniu raportów nt. wynagrodzeń (m.in. HAYS'a), rozmowie na ten temat z częścią osób z zespołu. Efektem była propozycja, która zmroziła mnie trochę w pierwszej chwili. Niemniej wszystko w niej było dokładnie policzone, włącznie z kosztami, jakie miałyby ponieść firma.

Zastanawiałem się jeden wieczór, co zrobić i pamiętam, że dwa dni później wymieniliśmy z Karolem 3-4 SMS'y, spotkaliśmy się przy ekspresie do kawy, robiąc pierwszą „małą czarną” tego dnia i po 2 minutach mieliśmy wspólne stanowisko. Dokładnie tak. Uznaliśmy, że skoro autorki propozycji są przekonane, że Firma to udźwignie, a my stawiamy na samozarządzanie i zaufanie, a do tego zgadzamy się z poniższymi słowami Steve'a Jobs'a:

„Nie po to zatrudniamy bystrych ludzi, aby im mówić, co mają robić. Zatrudniamy ich po to, żeby to oni mówili nam, co mamy robić”.

to trzeba tę propozycję zostawić w takiej postaci, w jakiej została przedstawiona.

Dzięki takiemu podejściu zyskaliśmy trzy rzeczy. Po pierwsze - potężny „empowerment”, wzmocnienie i sprawstwo, bo koleżanki były zaskoczone naszym nastawieniem. Po drugie, poczucie odpowiedzialności członków zespołu jeszcze bardziej wzrosło. Po trzecie, w trakcie rozmów każda z zaproszonych osób mogła indywidualnie wypowiedzieć się na ten temat.

TRANSPARENTNOŚĆ I EDUKACJA

Dzień później mieliśmy spotkanie dotyczące strategii 2022, którą tworzymy wykorzystując metodologię OKR (Objective & Key Result – cele i kluczowe rezultaty), która jasno mówi, że coś, czego nie możesz zmierzyć, nie istnieje (clue książki „Po pierwsze złam...”). Oprócz przedstawienia celów i mierników, do

których wielokrotnie, właściwie co kwartał, będziemy wracać, poświęciłem sporo czasu na wyjaśnienie, o ile muszą wzrosnąć sprzedaż i przychody, by pokryć uzgodnione podwyżki. Jak to mówi Mariusz, pieniądze w firmie nie są z Eurobiznesu, ale są prawdziwe, a moją rolą, czyli oficjalnie Lidera ds. Rozwoju a także współwłaściciela Firmy, jest to, by każdy miał tego świadomość. Gdy firma zarabia, czyli albo notuje wzrost przychodów, albo spadek kosztów, to wtedy każdy z członków zespołu na tym zyskuje, tylko nie zawsze to jest takie oczywiste...

Jaki przewidujemy kolejny krok? Wydawać by się mogło, że powinniśmy upublicznić wszystkie pensje, tylko zastanawiam się, w jakim celu? Co taka informacja może dać zespołowi? Informacja bez kontekstu ma niewielkie znaczenie, a w przypadku wynagrodzeń kontekst jest kluczowy, więc nie jestem przekonany co do transparentności wynagrodzeń.

Cieszę się, że jesteśmy bogatsi o ten eksperyment, choć tak naprawdę nie jest on jeszcze zakończony. Niemniej już jestem pewien, że to jeszcze bardziej umocni naszą kulturę organizacyjną, a kultura organizacyjna jest w dzisiejszym świecie kluczowa. Teraz trzeba ciężko pracować, by zarobić na obecne i przyszłe podwyżki.

POST SCRIPTUM

Pisząc o wynagrodzeniach, trzeba też spojrzeć na kontekst i to z różnych punktów widzenia. Jesteśmy stosunkową młodą firmą, która przez pierwsze 3 lata funkcjonowała w stanie ciągłej niepewności. Rynek OZE w Polsce nie istniał, nie było jeszcze Ustawy o Odnawialnych Źródłach Energii, która by go regulowała. Kiedy się w końcu pojawiła, została zmieniona na niekorzyść Prosumentów na 2 dni przed jej wejściem w życie. Odbudowywanie zaufania do państwa oraz rozwianie obaw co do instalacji systemów fotowoltaicznych zajęło niemało czasu.

Ponadto, od samego początku jasno informowaliśmy, że, wraz z rozwojem Firmy i tym samym wraz ze wzrostem przychodów, każdy będzie na tym zyskiwał. Tak też się działo, odpowiednio do naszych możliwości. Co więcej, od początku funkcjonowania dofinansowaliśmy różne kursy, szkolenia, lekcje angielskiego itd. Ubiegły rok był przełomowy dla naszej branży. Pierwszy kwartał 2019r. to było istne wariactwo i w momencie, gdy sytuacja finansowa zaczęła się poprawiać i stabilizować wdrożyliśmy tzw. 7-kę Brewy, czyli pakiet socjalny, na który składają się różne elementy, takie jak wakacje pod gruszą, budżet 1000 zł na szkolenie dla każdego członka zespołu, dofinansowanie do ubezpieczeń na życie itp.

Po trzecie zawsze przyświeca nam hasło „ludzie nie excel” a nie „excel, nie ludzie”. Nie stawiamy na maksymalizację zysków firmy, ale na coś więcej, na dobre życie wszystkich pracowników Brewy. Choć według mnie trudno wszystko pogodzić.

W mojej ocenie, nasze podejście i jego komunikowanie, transparentność decyzji a także przedstawienie wizji, pewnych obietnic i ich późniejsze dotrzymanie spowodowało, że przez 5 lat z naszego zespołu odeszła tylko 1 osoba i to z przyczyn losowych. O czym to świadczy? Bez dwóch zdań pensje są ważne, ale nie jestem przekonany, czy to tylko one są wyzwalaczem kreatywności i zaangażowania.

Autor: Maciej Borowiak

Firma Brewa (www.brewa.pl) od 2015r. zajmuje się budową instalacji fotowoltaicznych i od samego początku swojego istnienia rozwija kulturę organizacyjną opartą o samodzielną pracę.