

# F2

[www.finance.si](http://www.finance.si)

FINANCE, petek, 15. junija 2007, št. 113



**Klaus Schuster** o tem, zakaj ni dobro preveč plačevati mladih kadrov. ► **18**

# Pohlep po denarju utegne zмести kompas



Klaus Schuster

mojakariera@finance.si

**P**ohlep po denarju utegne, dolgoročno gledano, pripeljati do napačnih rezultatov. Mislim, da je trajnostno poklicno napredovanje temelj stalne rasti plače zaposlenega, in ne nasprotno.

Na začetku leta 2003 sem skupaj z mednarodnim lovcom na kadre iskal ljudi, ki bi prevzeli divizije in oddelke na področju obvladovanja tveganj, zakladništva, kontrolinga in prodaje. Čeprav je obstajala množica zelo prekaljenih strokovnjakov, ni bilo nikogar, ki bi imel menedžerske veščine – vsaj po mojih zahodnjaških merilih – niti sposobnosti razmišljanja v sistemih in strukturah. Tako ni bilo le pri naši banki, temveč se je s tem vprašanjem srečevala tudi večina drugih bank na srbskem trgu. Zato nam ni preostalo drugega, kot da smo zaposlili najboljše med prijavljenimi in

poskrbeli za njihov razvoj tako, da smo jih izobrazili v sodobnih bančnih metodah, poslovanju in večini vodenja. Mimogrede, takratna mesečna plača vodje službe za obvladovanje tveganj je bila v povprečju od 900 do 1.200 evrov neto.

## Eksplozija plač nevarna za stroške

Štiri leta kasneje ti isti možakarji zaslužijo – če verjamete ali ne – od tri- do petkrat več. Da, dragi bralec, čista resnica: vodja zakladniške divizije ene izmed desetih največjih srbskih bank dobi štiri tisoč evrov, vodja divizije za obvladovanje tveganj v drugi banki pa 3.500 evrov – medtem ko znaša srbska mesečna neto plača v povprečju okoli 300 evrov. K temu je treba dodati še nagrade in druge ugodnosti, kot sta službeni avto in življenjsko zavarovanje.

Bojim se, da bo v organizacijah prišlo do eksplozije stroškov za plače, zato se ob pogledu na kratek časovni okvir takšnega dogajanja ter ob primerjavi z drugimi državami v osrednji in vzhodni Evropi sprašujem, kam to pelje in kje se bo končalo. Vendar je to stvar, ki jo morajo reševati prizadete banke.

## Hlastanje po večjem zaslužku

Po drugi strani me skrbi tudi za zaposlene, ki drvijo skozi takšen dinamičen in z denarjem motiviran razvoj. Zakaj? Mlad možakar, ki ga poznam osebno in čigar poklicno pot sem od daleč spremljal, je kot mnogi drugi začel kot pripravnik v enem izmed podružničnih podjetij mednarodne bančne skupine – z neto plačo 300 evrov na mesec. Gre za inteligentno osebo, ki govori več jezikov in se zaveda pomena tega, da se mora postaviti v središče zanimanja, kadarkoli se za to pojavi priložnost. Komaj je minilo pol leta, že mu ni bilo več do tega, da bi bil pripravnik, in je začel priganjati nadrejenega, da ga

določi na boljši položaj in da višjo plačo. Nadrejeni se je omehčal in ga povišal v mlajšega kreditnega analitika, saj bi mladi mož (vsaj tako je bilo rečeno) sicer zapustil banko. Ugoden stranski učinek je bilo z vidika zaposlenega zvišanje plače s 300 na 500 evrov oziroma za 67 odstotkov. Potem se je le še nadaljevalo. Leto pozneje je postal vodja individualnega oddelka, odgovoren za ukvarjanje s posebnimi segmenti odjemalcev; a je to dosegel bolj na podlagi jezikovnih veščin in hlastavega iskanja poti do večjega zaslužka kot na podlagi rezultatov. Njegov nadrejeni je znova popustil, saj bi »banka sicer utrpela izgubo delavca z visokim potencialom«. Kajpak so prilagodili plačo na tisoč evrov – kot se pač spodobi za vodjo oddelka.

## Neizpolnjevanje pričakovanj

Mladi mož je dojel, kako gre igrati, in se preselil k drugemu delodajalcu, ko so njegova pričakovanja glede plače preseгла vse meje in bi prizadela celotno plačno sestavo starega podjetja. V pogajanjih z novim delodajalcem se je prodal kot bančnik z veliko

začetnico: za 1.500 evrov neto na mesec, poleg tega je novo podjetje sredstva vložilo še v enoletni program za pridobitev naziva MBA na znameniti poslovni šoli. Kmalu po diplomi je sprejel naslednji izziv: postal je član poslovodnega odbora liziškega podjetja, s 3.500 evri neto plače in dodatki. A na tem položaju ni bilo več mogoče prepričati »z lepimi očmi« in zgodilo se je, da ni mogel izpolniti pričakovanj. Cilji, za katere je obljubil, da jih bo dosegel, so bili preveč širokopotezni glede na sposobnosti in po nekaj poskusih oživitve se je nadzorni odbor odločil, da ga odpusti.

Kaj se lahko naučimo iz tega primera? Pohlep po denarju utegne – dolgoročno gledano – pripeljati do napačnih rezultatov in mislim, da je trajnostno poklicno napredovanje temelj stalne rasti plače zaposlenega, in ne nasprotno. Zato bi morali biti rezultati, ki se primerjajo z vnaprej dogovorjenimi cilji, odločilni dejavnik pri tem, kako nekoga nagradimo.

In kako se je pozneje godilo našemu primeru najslabše pra-

kse? Preselil se je v drugo panogo, kjer je plačan po uspehu. Njegov ugled na bančnem prizorišču je povsem uničen, niso se ga izogibali samo bančniki, temveč celotna glamurozna družba, saj ni bil več pomemben in vpliven. Posledično pomanjkanje denarja ni bilo bistveno, saj je to nadomestil z manjšo porabo za draga oblačila in dopustovanje. Bolj boleča je bila izguba službenega avta, ki so jo lahko opazili drugi. Sesula se je tudi njegova samozavest. Kljub vsemu upam, da se bo nekoga dne ozrl na poklicno pot in spremenil z denarjem motiviran pristop ter ga nadomestil z bolj kakovostnim in trajnim – če bo dobil drugo priložnost. ●

## F INFO

► Klaus Schuster je lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki se ukvarja z menedžerskim svetovanjem ter razvojem in izvajanjem mednarodnih projektov za banke in finančne ustanove.