

Poszukiwany, poszukiwana

Dobry fachowiec jest dziś dla dealera równie cenny jak najlepszy klient. To pozytyw, ale i wyzwanie. Jeśli branża mu nie podoba, nie wykorzysta potencjału, jaki daje jej naprawdę niezła koniunktura dla dealerskiego biznesu.

TEKST:

MICHAŁ BORKOWSKI, TOMASZ BETKA

Głosoży o tym, że na rynku dealerskim zaczyna brakować rąk do pracy, docierały do nas od wielu miesięcy. Branża rośnie czwarty rok z rzędu, nie ma miesiąca, byśmy nie napisali o przynajmniej kilku dealerskich inwestycjach, niezła jest – przynajmniej na razie – ogólna kondycja polskiej gospodarki. Pochodną tego stanu rzeczy musiał być prędzej czy później rynek pracownika. Co nas zdziwiło, to skala zjawiska. W grudniowym „Dealerze” na pytanie „czy masz problem ze znalezieniem pracowników spełniających twoje wymagania?”, 95 proc. ankietowanych odpowiedziało „tak”. 88 proc. dealerów zadeklarowało, że szuka kandydatów do działu handlowego, aż 97 proc. – do serwisu. Na taki alert nie mogliśmy pozostać obojętni i nie przyjrzeć się sprawie dogłębnie. Konkluzja? Nie jest łatwo, ale też... nie jest beznadziejnie.

DEFICYT WCHODZI NA SALONY?

Zdaniem Magdy Drzewieckiej-Sarosiek, właścicielki firmy Motokariera, specjalizującej się w rekrutowaniu kadr oraz doradztwie HR dla przedsiębiorstw z branży dealerskiej, to, że sytuacja na rynku pracy jest z perspektywy zatrudniającego ciężka, to nic nowego. – W przypadku niektórych stanowisk – mam na myśli większość stanowisk specjalistycznych i produkcyjnych – problem istnieje zdecydowanie dłużej niż kilka czy nawet kilkanaście miesięcy. To, co stało się niedawno, to większy niż wcześniej deficyt sprzedawców – i to nie tylko doświadczonych flotowców, ale również zwykłych handlowców w salonie – mówi Drzewiecka-Sarosiek. Jak dodaje, dziś ludzie mniej chętnie podejmują rozmowę, nie mówiąc już o pracy, a jeśli siadają do

stołu, to pytają w pierwszej kolejności: za ile? Często nawet zanim jeszcze dowiedzą się o zakresie obowiązków, od których wynagrodzenie jest przecież uzależnione. U większości na dalszy plan schodzi również prestiż marki czy firmy, w której mieliby pracować. – To sytuacja zgubna, głównie dla pracodawcy, ponieważ jeśli dana osoba przyjdzie pracować do jakiegoś miejsca wyłącznie dla pieniędzy, to bardzo możliwe, że w niedalekiej przyszłości ktoś inny ją zwyczajnie „podkupi” – przekonuje Drzewiecka-Sarosiek.

Niepokojącą tendencją kadrową zauważa też Andrzej Arefiew, właściciel konsorcjum dealerskiego z Białegostoku, Olsztyna i Warszawy. – W zasadzie niezależnie od miasta brakuje ludzi do pracy. Mniej w samym salonie, ale już osób na stanowiska produkcyjne – mechaników, blacharzy, lakierników – bardzo. Od jakiegoś czasu coraz ciężiej znaleźć też pracowników na recepcję – mówi Arefiew. Dealer podkreśla, że ta ostatnia funkcja to w branży dealerskiej ciężki kawałek chleba. – Osoba z recepcji serwisu czy blacharni musi się zmierzyć z reklamacjami, narzekającym klientem, z nie zawsze zasadnymi pretensjami. Stąd ludzie często rezygnują, wybierają „spokojniejsze” miejsca, gdzie mogą pracować za podobne pieniądze. I szczerze mówiąc, niekiedy im się nie dziwi – przyznaje.

NAJTRUDNIEJ NA OBCEJ ZIEMI

Z kolei Adam Zalaszewski, prowadzący stację dealerską w Poznaniu, tłumaczy, że skalę trudności na lokalnym rynku zwiększa obecnie fakt, że mniej więcej w tym samym czasie w mieście otwiera się bądź już otworzyło kilka no-



FOT: Dobry pracownik to dziś towar poszukiwany i deficytowy. By osiągnąć sukces, dealer musi się wykazać elastycznym podejściem oraz otwarciem na inne branże. Nie obejdzie się też bez reagowania na oferty pracy, jakie załoga dostaje od konkurencji

wych obiektów. – Firmy, które wchodzą na nowy dla siebie rynek, idą na łatwiznę. Nie wychowują pracowników, lecz próbują podkupować załogę od konkurencji, obiecując dużo wyższe wynagrodzenie. To droga donikąd, psucie rynku, ponieważ na dłuższą metę takie stawki są nie do utrzymania – uważa prezes Auto Watin. Skąd takie przekonanie? W ocenie Zalaszewskiego firmy dealerskie funkcjonują na podobnych budżetach i nie da się prowadzić rentownego biznesu, jeśli na wynagrodzenia załogi przeznaczają się więcej niż „X procent” marży wypracowywanej na samochodzie, częściach czy robociznie. – Jeśli ktoś proponuje 20 czy 30 proc. więcej niż konkurencja, myśli bardzo krótkowzrocznie, bo nie będzie w stanie podnieść o tyle cen aut czy marży na naprawach. Później pod byle pretekstem warunki zatrudnienia są zazwyczaj zmieniane. Jakiś czas temu jeden z moich pracowników dał się skusić na taką ofertę, a już po dwóch miesiącach prosił mnie, żebym przyjął go z powrotem. Zgodziłem się, trochę po to, żeby ta osoba była ostrzeżeniem i przestrożą dla pozostałych – opowiada dealer.

To, że najtrudniej jest o kadrę wtedy, gdy wchodzi się na nowy dla siebie rynek, potwierdzają inni nasi rozmówcy. – Pracownik może wówczas zażądać więcej. Po prostu. Często rekrutacja sprowadza się do przedstawienia oczekiwania co do wysokości pensji. A pracodawca może to zaakceptować albo nie. Czasem nie ma wyjścia. Taką sytuację trzeba wręcz uwzględnić w budżecie firmy na pierwsze 2-3 lata działalności w nowym miejscu – mówi Andrzej Arefiew.



Magda Drzewiecka-Sarosiek:
Problem na rynku pracy istnieje od dawna. To, co stało się ostatnio, to większy deficyt sprzedawców – i to nie tylko doświadczonych flotowców, ale również handlowców w salonie.

O tym, jak radzić sobie z tym wyzwaniem, opowiada Magda Drzewiecka-Sarosiek. Rozpoczynając działalność na nowym rynku, dealer powinien – po pierwsze – zainwestować nie tylko w standardowy marketing, który pokazuje go jako dobrego sprzedawcę samochodów, ale też dobrego pracodawcę, który zatrudnia, daje możliwości rozwoju i awansu. – Po drugie, działania związane z samą rekrutacją muszą być prowadzone także w oparciu o lokalne media. Często tytuł, który mówi nam niewiele, ma lokalnie potężne znaczenie i osoby szukające pracy zaczynają lekturę ogłoszeń właśnie od tego medium. To czasem ważniejsze niż reklama w mediach ogólnopolskich – przekonuje właścicielka Motokariera.pl.

W podobnym tonie wypowiada się Ewa Nowicka-Stolarska, dyrektor personalny Holdingu 1, właściciela m.in. Polskiej Grupy Dealerów, przyznając, że największe trudności Holding napotyka tam, gdzie lokalna konkurencja, już wrośnięta w rynek, ma zbudowaną wśród kandydatów pozytywną opinię. – Zbudowanie marki u kandydatów, w naszym przypadku w Centrach Infiniti w Poznaniu czy we Wrocławiu, to zawsze proces. Jeżeli jednak kandydat zada sobie trud weryfikacji pracodawcy, to dzięki dobremu wizerunkowi, jakim cieszą się firmy należące do Holdingu, nie możemy narzekać na małą liczbę aplikacji – mówi Nowicka-Stolarska. Przy uruchamianiu nowych obiektów Holding 1 nie wspomagał się zewnętrznymi agencjami. – Zawsze rekrutujemy naszym wewnętrznym zespołem. Wykorzystujemy przy tym wszelkie standardowe metody, jak ogłoszenia na portalach pracowniczych, bezpośrednie dotarcie do kandydatów, social media oraz oczywiście osobiste spotkania z kandydatami – dodaje nasza rozmówczyni.

BRANŻE Z POTENCJAŁEM

W ocenie Magdy Drzewieckiej-Sarosiek nie ma specjalnej różnicy w zakresie podaży pracownika w różnych regionach kraju. W większych aglomeracjach jest łatwiej o tyle, że istnieje w nich większa dostępność osób z innych branż. I to może być jeden ze sposobów na wyjście z pata.



– Radzimy dealerom, aby rekrutując, nie patrzyli wyłącznie na doświadczenie danej osoby, ale również na jej chęć do pracy, motywację. Jeśli chodzi o branże, z których dealerzy mogą bardziej czerpać, to zwracamy uwagę na zbliżony sposób podejścia do klienta: potrzebę jego aktywnego pozyskania, pracę z CRM-em, a także na kontakt z klientem biznesowym. Chodzi więc na przykład o branżę telekomunikacyjną, finansowo-ubezpieczeniową czy nawet usług ochroniarskich – analizuje Drzewiecka. Z drugiej strony jej firma HR szuka również kandydatów pracujących dla marek premium. Choć niekoniecznie samochodowych: sprzedających drogą elektroniczną, zegarki, markowe wina. Czyli wszędzie tam, gdzie wymagana jest odpowiednia atencja wobec klienta, trochę zbliżona do tej z ASO.

Magdalena Weinmann-Urbańska, zarządzająca firmą V-Motors, posiadającą salony Volvo we Wrocławiu i Lubinie, przyznaje, że co do zasady w mniejszych ośrodkach jest o pracowników trudniej. – Podobne obserwacje miałam jeszcze kilka lat temu, gdy prowadziłam rekrutację w Lesznie. Młodzi ludzie często migrują do większych miast, w rezultacie próbka potencjalnych kandydatów jest tam dużo większa – mówi. Także jej zdaniem dealerzy nie powinni zamykać się na osoby z innych branż. – Szukając handlowców, dobrze sprawdza się sięganie po pracowników różnego rodzaju „siecików”, głównie osoby zatrudnione w punktach znajdujących się w galeriach handlowych – sklepach odzieżowych czy jubilerskich. To pracownicy po wartościowych szkoleniach sprzedażowych, także dotyczących kontaktu z klientem. Do tego akurat ci pracownicy myślą często o zmianie pracodawcy. Powodem są na przykład godziny pracy. Pracownicy galerii narzekają, że praca odbywa się nie tylko w soboty, ale także w niedziele. Mając wybór, mogą więc poszukać nowego miejsca zatrudnienia – mówi Weinmann-Urbańska. Zdaniem przedstawicielki V-Motors w roli doradcy handlowego sprawdzają się też osoby z doświadczeniem w gastronomii, np. barmani. Nie boją się rozmawiać z klientami, wsłuchują się w ich potrzeby, co pomaga w sprzedaży.



Adam Zalaszewski:
Nie da się prowadzić rentownego biznesu, jeśli ktoś przeznacz na wynagrodzenia załogi więcej niż „x procent” marży na aucie czy robociznie. Dealer nie będzie w stanie podnieść o tyle cen samochodów albo marży na naprawach.

Otwartość deklaruje także Piotr Krasnodębski, współwłaściciel firmy Mitcar z Warszawy. – Zatrudniając pracownika, zwracam uwagę przede wszystkim na aspekty osobowo-

ściowe – na to, czy wartości potencjalnego pracownika są spójne z moimi. Kwestią kluczową jest uczciwość. Niby to banał, ale chcę, by moi pracownicy woleli patrzeć długoterminowo na interes firmy, a nie – dzięki różnego rodzaju sztuczkom – dążyli do szybkiego wypracowania zysku. Wiedzę zawsze można zdobyć. Przystępując do rekrutacji handlowca, nie przyznajemy dodatkowych punktów za to, że dana osoba pracowała w określonej branży poza dealerską. Ważne, by miała doświadczenie w sprzedaży. To powoduje, że pracownik jest osobą otwartą i umiejącą rozmawiać z klientami – wyjaśnia dealer. I dodaje, że gdy ostatnio poszukiwał handlowca do marki Subaru, szukał kandydata z doświadczeniem w sprzedaży produktów z segmentu premium.



Andrzej Arefiew:
Na nowym dla dealera rynku pracownik może zażądać więcej. A pracodawca może to zaakceptować albo nie. Taką sytuację trzeba uwzględnić w budżecie firmy na pierwsze 2-3 lata działalności w nowym miejscu.

OTWARCI NA WSCHÓD

Trendem na rynku pracowniczym istotnym dla całej gospodarki jest od niedawna poszukiwanie pracowników ze Wschodu. Czy może na tym skorzystać także branża dealerska? – Nie widzę przeszkód, zwłaszcza jeśli chodzi o stanowiska w back office: magazynierów, myjkowych czy pracowników porządkowych. Niewykluczone, że coraz częściej pracownicy z Ukrainy będą zajmowali w dealerstwach także stanowiska techników lub mechaników, choć tu wiele będzie zależało od ich wykształcenia – mówi Magdalena Weinmann-Urbańska. Co więcej, nie wyklucza ona, że pracownicy zza wschodniej granicy zasilą w przyszłości także sprzedażowe struktury dealerstwa. W końcu w wielu europejskich krajach pracownicy z zagranicy – nawet na stanowiskach frontowych – nikogo nie dziwią.

Andrzej Arefiew nie ukrywa, że z powodu sytuacji na rynku pracy chętnie zatrudniłby obcokrajowców zza wschodniej granicy, zaś na stanowiska techniczne – wzięłby ich od ręki. – Jest tylko jeden kłopot: ja ich nie widzę, nawet w Białymstoku. A przynajmniej w motoryzacji. W budowlance jeszcze się o Białorusinach czy Ukraińcach przynajmniej słyszy. Ale nie w dealerstwach. Gdyby dziś przyszła do mnie firma HR i pokazała dobrych kandydatów do pracy zza wschodniej granicy, z pewnością bym skorzystał – płacąc takiej firmie normalną prowizję za pośrednictwo – nie ukrywa determinacji białostocki dealer.



Magdalena Weinmann - Urbańska: Szukając handlowców, dobrze sprawdza się sięganie po pracowników „sieciówek”, choćby galerii handlowych. To osoby po wartościowych szkoleniach - sprzedażowych i dotyczących kontaktu z klientem.

Tymczasem Magda Drzewiecka-Sarosiek zapewnia, że jej firma ma już za sobą kilkanaście udanych rekrutacji z tamtego kierunku. – To temat perspektywiczny, natomiast wymaga sporej otwartości po stronie pracodawcy, choćby ze względu na barierę komunikacyjną czy też częsty brak doświadczenia takich osób z bardziej nowoczesnymi formami napraw. Natomiast bezsprzeczną zaletą osób pochodzenia ukraińskiego jest ogromna motywacja do pracy, której niekiedy zaczyna brakować Polakom. Posiadanie zatrudnienia to dla takiej osoby być albo nie być w Polsce, warunek przedłużenia wizy czy legalnego pobytu w kraju – zaznacza Drzewiecka.

lunchu czy napicia się kawy w restauracji działającej w naszym salonie – mówi Zalaszewski.

Wśród ważnych elementów utrzymania załogi atrakcyjny system wynagradzania i premiowania (wzbożony o program benefitowy) wymienia także Ewa Stolarska-Nowicka z Holdingu 1. – Każdy z naszych pracowników może korzystać z prywatnej opieki medycznej, pakietu sportowego, kursów i szkoleń doskonalących, dofinansowania do studiów, o wyjazdach integracyjnych nie wspominając. Dużym prestiżem i uznaniem cieszą się także roczne konkursy na najlepszych pracowników na danych stanowiskach – mówi Nowicka-Stolarska. Ponadto Holding 1 wprowadził dla załogi program wynajmu aut na preferowanych stawkach.

Bezpłatna opieka zdrowotna dla pracowników funkcjonuje także w Mitcarze. Jednak zdaniem Piotra Krasnodębskiego czynników, które sprawiają, że dany pracownik chętniej przychodzi do danej firmy, a później nie szuka innego pracodawcy, jest o wiele więcej. Jednym z elementów są oczywiście finanse. Drugim – kultura organizacyjna, która w przypadku warszawskiego dealerstwa oznacza m.in. łatwość kontaktu pracowników z właścicielami czy skrócony proces decyzyjny. – Liczą się również benefity i możliwość rozwoju, które w przypadku naszej firmy mocno się łączą. Co roku organizujemy dla kadry własne

„W grudniowej ankiecie „Dealera” na pytanie „czy masz problem ze znalezieniem pracowników spełniających twoje wymagania?” 95 proc. badanych odpowiedziało „tak”. 88 proc. zadeklarowało, że szuka kandydatów do działu handlowego, aż 97 proc. – do serwisu.”

DBAJ, ZANIM BĘDZIE ŻŁE

Skoro co do zasady nie jest łatwo pracownika znaleźć, to zacząć trzeba od tego, aby zatrzymać u siebie tych najlepszych. Adam Zalaszewski nie ma wątpliwości, że aby najbardziej wartościowi członkowie załogi nie myśleli o odejściu z firmy, trzeba o nich dbać cały czas, a nie martwić się dopiero, gdy pojawi się chęć zmiany miejsca pracy. Jak zatem dba o to Auto Watin? – Przede wszystkim na bieżąco analizujemy poziom wynagrodzeń, jakie oferuje rynek. I staramy się, aby nasze wynagrodzenia plasowały się zawsze na górze, a nie na dole czy w środku stawek. Choć pensja to nie wszystko. Oferujemy też pracownikom inne benefity: mamy umowę na opiekę medyczną z jednym z lepszych szpitali w Poznaniu, dajemy karty Multisport czy nawet – niby rzecz prozaiczna – możliwość zjedzenia smacznego

szkolenia. Benefitem – przede wszystkim dla kadry menedżerskiej – jest dofinansowanie dalszej edukacji. Jeśli któryś z kierowników chce iść na studia podyplomowe – oczywiście na kierunek związany z branżą – pokrywamy mu 25 lub 50 proc. kosztów z tym związanych. W ramach nagrody, na przykład za realizację planu, sponsorujemy też naszym pracownikom 1- czy 2-dniowe kursy, choćby w ramach Uniwersytetu Otwartego Uniwersytetu Warszawskiego – wyjaśnia Piotr Krasnodębski i podkreśla, że inwestując w rozwój pracownika, dealer może oczekiwać, że zdobytą wiedzę pracownik wykorzysta przy dalszej pracy dla dealerstwa.

Pracownicy Mitcaru mają też świadomość ścieżki kariery, którą mogą realizować. W dziale handlowym jest kilka poziomów stanowisk, zaczynając od młodszego specjalisty, przez specjalistę, starszego specjalistę, koordyna-



tora, kierownika, na dyrektorze kończąc. – Staramy się promować rekrutację wewnętrzną. Kiedy ostatnio tworzyliśmy stanowiska koordynatora poszczególnych marek: KIA, Mitsubishi, Subaru oraz osobno – dla sprzedaży F&I, większość osób awansowało wewnątrz firmy – mówi Krasnodębski.

PRACA NA PRZYSZŁOŚĆ

Nie brakuje jednak głosów, że prawdziwy komfort – a także przewagę konkurencyjną – firmom dealerskim zapewniłby dopiero stały dopływ pracowników o określonym profilu kompetencyjnym. Niektórzy już podejmują próby ukierunkowane na pozyskiwanie takich osób. – Idziemy w kierunku wychowania sobie pracowników. Sprawdza się to przede wszystkim na stanowiskach sprzedażowych. Szukamy młodych osób, jeszcze na studiach – najchętniej z Wydziału Samochodów i Maszyn Roboczych Politechniki Warszawskiej. Dziś mamy dwie takie osoby – jedną w dziale blacharskim i drugą w dziale samochodów używanych – mówi Piotr Krasnodębski. W Mitcarze udaje się także wychowywać mechaników. Firma współpracuje z technikum zawodowym. Najpierw pracują oni w charakterze asystentów, potem młodszych mechaników, a w końcu – samodzielnych mechaników. Taki model doskonalenia zawodowego jest możliwy do zastosowania, ponieważ w zespole dealera pracuje dwóch mechaników, którzy są obecni w firmie od ponad 20 lat.

Jeszcze niżej sięgnął Auto Watin, rozpoczynając promocję zawodów technicznych wśród uczniów szkół gimnazjalnych. Firma wspiera eventy i „drzwi otwarte” w szkołach, zaś niedawno zorganizowała dla uczniów konkurs na przygotowanie plakatów promujących mocne strony właśnie stanowisk technicznych. – Wydźwięk miał być taki, że nie każdy musi się uczyć teorii i że jeśli będzie dobry w tym, co robi, to od pierwszego dnia w pracy może zarabiać jako mechanik czy lakiernik naprawdę fajne pieniądze. I co najciekawsze, efekt przeszedł nasze oczekiwania: uczniowie wyręczyli nasz dział marketingu! W zasadzie każde z haseł nadawało się do profesjonalnej kampanii promocyjnej – mówi Adam Zalaszewski.

Zdaniem Magdaleny Weinmann-Urbańskiej wyzwaniem na najbliższe lata, które w jakimś stopniu unieza-



Piotr Krasnodębski:
Co roku organizujemy dla kadry własne szkolenia. Benefitem dla kadry menedżerskiej jest dofinansowanie edukacji. Jeśli któryś z kierowników chce iść na studia podyplomowe, pokrywamy mu 25 lub 50 proc. kosztów.

leżni dealerów od aktualnej sytuacji na rynku pracy, jest odbudowanie instytucji praktyk i staży, dzięki którym młodzi ludzie będą łączyli naukę z pracą. Kluczowe jest jednak, by takie osoby po okresie mniej zobowiązującej współpracy z dealerem na stałe zostawały w firmie. – Aby tak się stało, dealerzy muszą wypracować politykę personalną z prawdziwego zdarzenia. Nie chodzi o to, by zapewniali wyłącznie pracę i płacę. Trzeba pójść o krok dalej. Pracownicy muszą wiedzieć, że są interesariuszami organizacji, a nie wyłącznie wykonawcami poleceń prełożonych – mówi dyrektor zarządzająca V-Motors.

„Prawdziwy komfort zapewnia dopiero stały dopływ pracowników. Niektórzy dealerzy już podejmują próby ukierunkowane na pozyskiwanie takich osób.”

Dziś wydaje się jednak, że dealerzy muszą wyka-zać się przede wszystkim elastycznym podejściem. Nie obejdzie się prawdopodobnie bez działań o charakterze doraźnym, czyli reagowaniu na oferty pracy, jakie pracownicy dealerstwa dostają od konkurencji i próbach zatrzymania najbardziej wartościowych członków zespołu – za sprawą podwyżki, awansu czy dodatkowych benefitów. Wciąż trzeba też będzie poszukiwać nowych pracowników – z doświadczeniem w motoryzacji lub w usługach. Niezależnie od tego warto zainicjować działania o charakterze długoterminowym, ukierunkowane na uruchomienie stałego źródła pozyskiwania kadry. Możliwości polskiego rynku motoryzacyjnego wciąż nie są przecież w pełni wykorzystywane. Jeśli będzie się on nadal rozwijał, dealerstwa będą potrzebowały dodatkowych rąk do pracy. A chyba każdy z dealerów chciałby, aby kapitał ludzki był mocną stroną prowadzonego przez niego biznesu. ●

TEKST:
MICHAŁ
BORKOWSKI,
TOMASZ BETKA



Ewa Nowicka-Stolarska:
Nasi pracownicy korzystają z prywatnej opieki medycznej, pakietu sportowego, kursów i szkoleń doskonalących. Uznaniem cieszą się także roczne konkursy na najlepszych pracowników na danych stanowiskach.