

Dealerski rynek pracy. Problemów nie brakuje

Brak odpowiednich kandydatów oraz wysokie oczekiwania płacowe – to największe przeszkody, na które napotykają dealerzy, chcąc zwiększyć zatrudnienie. Problem w tym, że do rekrutacji nie są też przygotowani sami pracodawcy.

Według danych opublikowanych przez firmę Hays Poland w „Raportcie Płacowym 2019” aż 87 proc. firm zamierza w tym roku zatrudnić nowych pracowników. W zależności od branży ten odsetek nieco się różni, ale w branżach związanych ze sprzedażą detaliczną, marketingiem czy obsługą klienta (nie ma szczegółowych danych dla motoryzacji) wynosi on nawet ponad 90 proc.! Tymczasem, jak wynika z dealerskiego „Barometru”, który przeprowadziliśmy przed miesiącem, zwiększać zatrudnienie planuje zaledwie 43 proc. dealerstw. Różnica może wynikać z nieco inaczej sformułowanego pytania. Hays pytał pracodawców o plany zatrudnienia nowych pracowników (co nie wyklucza przecież zakończenia współpracy z częścią osób, które były zatrudnione dotychczas), my – wprost o zwiększenie zatrudnienia. Niewykluczone też, że dealerzy podeszli do tematu bardziej realistycznie. Chcieliby zatrudniać, ale wiedzą, że uwarunkowania rynkowe – deficyt dostępnych fachowców oraz zbyt wysokie oczekiwania płacowe –



FOT. Na dealerskim rynku pracy największy popyt jest obecnie na mechaników. To zarazem stanowisko mocno rotujące

AAA MECHANIKA ZATRUDNIĘ

Stanowiskiem, na którym dealerzy najczęściej odczuwają deficyt rąk do pracy, jest mechanik. Potwierdzają to zarówno

wisko fachowości połączonej z niezawodnością. Mimo że to wymaganie nie wydaje się szczególnie wyśrubowane, to ciężko znaleźć kandydatów, którzy łączą praktyczną wiedzę techniczną z rozwiniętymi kompetencjami komunikacyjnymi, motywacją i zaangażowaniem, a jednocześnie – którzy są rzetelni i godni zaufania. W rezultacie wiele dealerstw zmagają się z niedoborami kadrowymi na tych stanowiskach, a kandydatów coraz częściej zaczynają szukać za wschodnią granicą – komentuje Marta Bentkowska, team manager w Hays Poland.

Jednak według obserwacji Jakuba Kocjana, prezesa spółki Motiva HR, która współpracuje z dealerami przy rekrutacjach, w branży nie widać większego zainteresowania pracownikami z Ukrainy czy Białorusi. – Podstawową barierą jest język. Duża część pracy w dealerstwie

„Jedno jest pewne. Bez zwiększenia obciążeń związanych z wynagrodzeniami pracowników trudno myśleć o powiększeniu zespołu, a nawet utrzymaniu dotychczasowego.”

po prostu storpedują ich plany. Dwie wskazane przyczyny pokrywają się zresztą z dwiema najpopularniejszymi trudnościami w pozyskaniu nowych pracowników, jakie zostały wskazane w „Raportcie Płacowym” Hays Poland.

no wyniki naszego „Barometru”, jak i dane Hays Poland. – Popyt na mechaników jest bardzo duży, a jednocześnie są to stanowiska odznaczające się stosunkowo wysokim poziomem rotacji. Pracodawcy oczekują od kandydatów na takie stano-

to zadania wykonywane w systemach informatycznych. Zarządzający obawiają się, że pracownicy ze Wschodu będą je wykonywali nieprawidłowo – nawet jeśli mówimy o stanowiskach diagnosty czy mechanika. Coraz częściej spotykam się z sytuacją, że gdy pracownik z Ukrainy – z doświadczeniem w motoryzacji – ma przyjechać do Polski, to jego dotychczasowy pracodawca proponuje znaczną podwyżkę po to, aby zatrzymać pracownika – mówi ekspert.

Intensywnie poszukiwanymi specjalistami są także sprzedawcy i doradcy klienta. Według Marty Bentkowskiej w szczególności dotyczy to kandydatów dysponujących doświadczeniem w pracy w dealerstwach, które mają usystematyzowane procedury i standardy pracy. – W ostatnim czasie punkty sprzedaży zwracają coraz większą uwagę na wyniki dotyczące satysfakcji klienta. Duża koncentracja na wysokim poziomie obsługi sprawia, że pracownicy, którzy nie uzyskują satysfakcjonujących wyników w tym obszarze, zastępowani są przez nowe osoby – przyzwyczajone do pracy procesowej, opartej na standardach – zauważa. Według obserwacji Hays Poland, stale rosnącą częścią biznesu dealerskiego jest sprzedaż samochodów używanych, co przekłada się na wyższe zapotrzebowanie firm na pracowników posiadających doświadczenie w sprzedaży takich pojazdów i ekspercką wiedzę na temat wartości rezydualnych.

Problem w tym, że wiele osób, które uczestniczą w procesie rekrutacyjnym prowadzonym przez dealera, nie ma kompetencji, które pozwalałyby im pracować w branży motoryzacyjnej. – Jeśli mówimy o osobach, które aplikują na stanowisko doradcy handlowego, to brakuje im doświadczenia w sprzedaży, a więc jest spore ryzyko, że nie odnajdą się w pracy w salonie. Przeprowadziliśmy już szereg rekrutacji dla dealerów i mogę ocenić, że w roli sprzedawcy w salonie najlepiej sprawdzają się osoby, które wcześniej trudniły się sprzedażą w farmacji, w branży artykułów biurowych, sprzedaży usług telekomunikacyjnych, IT i HR. Wspólnym mianownikiem tych osób jest znajomość reguł współpracy z klientem firmowym – mówi Jakub Kocjan. Dodatkowymi argumentami



**Marta Bentkowska,
Hays Poland:
Niektórzy kandydaci mają bardzo emocjonalny stosunek do poszczególnych marek samochodów, a sentyment odgrywa tu istotną rolę. Jako pracodawca możemy to wykorzystać w rekrutacji.**

przemawiającymi za kandydatami z tych obszarów są też: umiejętność systematycznej pracy w środowisku CRM oraz doświadczenie w pracy na celach sprzedażowych.

(NIE)SKUTECZNA KONTROFERTA

Jedno jest pewne. Bez zwiększenia obciążeń związanych z wynagrodzeniami pracowników trudno myśleć o powiększeniu zespołu, a nawet utrzymaniu dotychczasowego. Jak czytamy w przywoływanym już „Raportcie Płacowym”, w ubiegłym roku na podwyżki zdecydowało się 83 proc. firm. Również w nadchodzących miesiącach większość pracodawców planuje podnieść wynagrodzenia – najczęściej o 2,5-5 proc. Hays publikuje również przykładowe poziomy wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach w branży motoryzacyjnej. Specjalista ds. sprzedaży części zamiennych na pełnym etacie zarabia od 5 do 8 tys. zł brutto (przy czym najczęściej oferowana płaca to 6,5 tys. zł). Identyczne są widełki osoby zatrudnionej jako specjalista ds. marketingu (przy czym najczęstsze wynagrodzenie wynosi tu 7 tys. zł). Specjalista ds. sprzedaży flotowej może liczyć na pensję od 6 do 9 tys. zł (najczęściej – 8 tys. zł).

Zdecydowanie wyższe wynagrodzenia zarezerwowane są dla stanowisk ze szczebla kierowniczego. Pensja kierowni-

ka działu samochodów używanych waha się w granicach 14-20 tys. zł brutto (najczęściej 17 tys. zł), a kierownika sprzedaży flotowej – 15-22 tys. zł brutto (najpopularniejsza opcja to 18 tys. zł). Dyrektor posprzedaży może liczyć na gażę od 17 do 25 tys. zł (średnio – 20 tys. zł), zaś sprzedawcy – od 18 do 35 (najczęściej – 25 tys. zł). Warto pamiętać, że wynagrodzenia pracowników dealerów są zależne od lokalizacji firmy. – Na wyższe stawki mogą liczyć osoby pracujące w dealerstwach umiejscowionych w dużych aglomeracjach, ze szczególnym uwzględnieniem miast takich jak Warszawa, Kraków czy Katowice. Tam konkurencja wśród dealerstw jest największa, co pociąga za sobą najbardziej atrakcyjną ofertę dla pracowników. Wysokość zarobków w punktach zlokalizowanych w dużych miastach może różnić się od pozostałych nawet o 20-30 proc. – wskazuje Marta Bentkowska.

W „Raportcie Płacowym 2019” brakuje informacji o zarobkach pracowników na stanowiskach produkcyjnych w serwisie mechanicznym. Tymczasem – jak wynika ze wspomnianego dealerskiego „Barometru” – to właśnie tu oczekiwania płacowe są największym problemem dealerów i w najmniejszym stopniu przystają one do poziomu rentowności tego działu. Pracodawcy coraz częściej skupiają się więc na tym, by zatrzymać obecnych pracowników – zwłaszcza tych najlepszych.

Tym, którzy rozważają zmianę pracy, firmy często proponują tzw. kontroferty. W większości przypadków oferuje je 14 proc. firm, rzadziej – 68 proc. – Kontroferty w branży motoryzacyjnej zdarzają się równie często, co w pozostałych sektorach – szczególnie związanych z technologią. Nie jest to zaskakujące, biorąc pod uwagę fakt, iż cena znalezienia zastępstwa dla odchodzącego pracownika zazwyczaj przewyższa koszt, jaki firma musi ponieść, aby go zatrzymać – wyjaśnia Marta Bentkowska. Oczywiście im bardziej unikalna, niszowa i ekspercka wiedza danej osoby, tym bardziej prawdopodobne, że kontroferta padnie. Jednak w dłuższej perspektywie kontroferty nie są skutecznym mechanizmem utrzymania pracownika. 38 proc. osób w ogóle nie przyjmuje nowej propozycji, a kolejne 21 proc. co praw-

da ją akceptuje, ale u pracodawcy pozostaje potem maksymalnie 12 miesięcy.

PRACODAWCA PIERWSZEGO WYBORU

Odpowiedzią na niedobory pracowników o określonych kompetencjach jest praca u podstaw i wyprzedzanie pojawiających się wakatów. Pracodawcy coraz częściej realizują te działania, organizując różnego rodzaju praktyki oraz staże, a także współpracując ze szkołami. Wzmacniają też własną markę na lokalnym rynku, by zyskać rangę pracodawcy pierwszego wyboru. Jak przekonują eksperci, dealery mają tu szczególnie duże pole do popisu. Według Marty Bentkowskiej motoryzacja jest branżą wzbudzającą silne emocje u kandydatów, ponieważ wiele osób postrzega pracę związaną z samochodami jako atrakcyjną, a plan rozwoju kariery w tym kierunku często bazuje jeszcze na... dziecięcych marzeniach. – Niektórzy kandydaci mają bardzo emocjonalny stosunek do poszczególnych marek samochodów, zaś sentyment odgrywa istotną rolę przy wyborze pracodawcy. Jako rekruter w branży automotive niejednokrotnie słyszałam od kandydatów: „zawsze marzyłem, żeby pracować dla tej marki”. Jako pracodawca możemy to wykorzystać w rekrutacji – mówi.

Przedstawicielka Hays Poland wyjaśnia jednak, że nie ma uniwersalnego przepisu na zbudowanie oferty dla kandydatów, dzięki której pracodawca pozytywnie wyróżni się na tle konkurencji. – To o tyle trudne, że każdego kandydata motywuje coś innego. Z pewnością istotny jest poziom wynagrodzenia i pakiet dodatków pozapłacowych. Standardem jest oferowanie opieki medycznej oraz karty sportowej, ale zawarcie tych elementów w ofercie nie jest obecnie elementem wyróżniającym firmę – wyjaśnia Bentkowska. Choć zaznacza, że dziś dobrym pomysłem może okazać się uatrakcyjnienie pakietu świadczeń poprzez wprowadzenie różnego rodzaju „kafeterii”, pozwalających na wybór benefitów ze zróżnicowanej tematycznie puli.

Jakie jeszcze działania może podejmować dealer, by zyskać rangę pra-

codawcy pierwszego wyboru? – Pracownicy bardzo cenią sobie możliwości rozwoju w ramach organizacji. Z jednej strony jest to możliwość udziału i finansowanie szkoleń oraz kursów językowych przez pracodawcę. Z drugiej natomiast rozwój jest utożsamiany z szansą na uzyskanie nowego zakresu odpowiedzialności lub awansu – mówi Marta Bentkowska. Dodaje ona, że coraz częściej cenionym przez kandydatów benefitem pozapłacowym jest także elastyczny czas pracy oraz możliwość pracy zdalnej w ramach modelu home office, choć – jak przyznaje – w przypadku sieci dealerskich zastosowanie takich rozwiązań jest mocno ograniczone.

SŁUŻBOWE AUTO CZY URLOP?

Aktualnie świadczenia pozapłacowe otrzymuje aż 90 proc. pracowników. Te najbardziej pożądane to –

wiązaniem z perspektywy dealerów wydaje się zaproponowanie pracownikom dodatkowych dni urlopowych – choćby latem, gdy sprzedaż przygasa, a część zespołu chciałaby udać się na nieco dłuższe wakacje.

Okazuje się jednak, że wizerunkowi dealera nic nie może bardziej pomóc – lub zaszkodzić – niż opinie pracowników. – Bez względu na jakość oferty kierowanej do kandydatów i pracowników, nic nie jest tak istotne jak atmosfera pracy, zgrany zespół, a także traktowanie zatrudnionych przez bezpośredniego przełożonego i kadrę zarządzającą. W przypadku dealerów jest to szczególnie ważne, ponieważ działają oni na rynku lokalnym, gdzie opinia aktualnych pracowników firmy rozprzestrzenia się bardzo szybko – mówi Bentkowska. I podkreśla: żadna, nawet najatrakcyjniejsza

„Za poszukiwanie kandydatów rzadko odpowiadają w ASO specjaliści. Wewnętrzna komórka rekrutacyjna lub zewnętrzna firma HR-owa realizuje mniej niż jedną rekrutację na cztery.”

oprócz wspomnianej możliwości pracy elastycznej, którą wskazuje aż 38 proc. zatrudnionych – rozszerzony pakiet opieki medycznej (44 proc.), służbowy samochód (34 proc.), dodatkowe dni urlopowe (31 proc.) oraz dofinansowanie dodatkowej edukacji (25 proc.).

Jakie świadczenia dodatkowe są najczęściej spotykane w branży motoryzacyjnej? – Dość naturalnym świadczeniem wynikającym z charakteru branży jest samochód służbowy, który w pozostałych sektorach rynku jest z reguły oferowany kadrze zarządzającej lub na stanowiskach wymagających dużej mobilności. Oprócz tego coraz więcej firm oferuje standardowy pakiet benefitów, zawierający kartę sportową oraz prywatną opiekę medyczną dla pracownika, a czasem również dla jego rodziny. Rzadziej pojawia się wspomniany system kafeterijny – mówi Marta Bentkowska. Ciekawym roz-

oferta nie pomoże, jeśli „na mieście” krążą niepochlebne opinie na temat zachowania jednego z menedżerów wobec zespołu.

KOMU POWIERZYĆ REKRUTACJĘ?

Istotną rolę odgrywa także sposób, w jaki przeprowadza się proces rekrutacyjny. W przypadku dealerów za poszukiwanie kandydatów rzadko odpowiadają specjaliści. Wewnętrzna komórka rekrutacyjna lub zewnętrzna firma HR-owa realizuje mniej niż jedną rekrutację na cztery. Najczęściej to zadanie bierze na siebie dyrektor zarządzający lub szef oddziału (41 proc. przypadków) albo kierownik działu, którego dotyczy dany proces rekrutacji (36 proc.).

Zdaniem naszych rozmówców to niekoniecznie najlepsze podejście. – Z moich obserwacji wynika, że dealery

wciąż najchętniej chcą pozyskiwać osoby, które mają już duże doświadczenie w branży dealerskiej. Takie „transfery” z salonu do salonu mogą nie być najlepszym rozwiązaniem. Zwłaszcza, jeśli weźmiemy pod uwagę, że w stacjach dealerskich brakuje specjalistów, którzy są w stanie zrekrutować najlepszego kandydata. To przekłada się na dość niską jakość rekrutacji. Kierownik, który ma zatrudnić nową osobę, najczęściej nie ma czasu na prowadzenie rozmów kwalifikacyjnych, nie przygotowuje się do takich spotkań i nie do końca wie, jakie pytania powinien podczas nich zadawać. Tak dzieje się w przypadku rekrutacji na stanowiska sprzedażowe, ale też w marketingu, administracji i serwisie – mówi Jakub Kocjan z Motiva HR. W rezultacie – jak zauważa – wszystko puszczane jest na „żywiol”. – Dealerzy nie dbają o tzw. doświadczenia kandydata z całego procesu rekrutacji. Często poszukiwania przypominają typową „łapankę” – mówi obrazowo. Zaznacza on, że proces rekrutacji można odpowiednio poukładać, przez co zyskiwałyby cały wizerunek dealera jako pracodawcy, co w konsekwencji pomogłoby w tym, że częściej to nie dealer musiałby szukać pracowników, ale to kandydaci zabiegaliby o stanowisko właśnie w takiej firmie.

Jak wygląda proces rekrutacji, który prowadzą zewnętrzne firmy HR-owe? – Przy aktywnej współpracy ze strony dealera w ciągu około dwóch tygodni od rozpoczęcia całego procesu jesteśmy już w stanie znaleźć odpowiednie osoby. Dwa kolejne tygodnie to czas na spotkania dealera z kandydatami. De facto na zatrudnienie potrzebujemy więc około miesiąca. To, kiedy wybrany kandydat rozpocznie pracę w salonie lub serwisie, jest jednak zależne od długości jego wypowiedzenia u poprzedniego pracodawcy. Cena takiej usługi to zazwyczaj między półtorej a dwukrotność kwoty podstawowego wynagrodzenia brutto kandydata. Zdajemy sobie sprawę, że ogłoszenia na portalach są kilkukrotnie tańsze, jednakże nie uwzględniają one kosztów wynikających z czasu, jaki trzeba poświęcić na przejrzanie spływających CV i spotkania z kandydatami. To kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt godzin pracy m.in. dyrektora sprzedaży. My z kolei przyprawdzamy już „gotowych”



Jakub Kocjan,
Motiva HR:

W roli sprzedawcy w salonie najlepiej sprawdzają się osoby, które trudniły się sprzedażą w farmacji, w branży usług telekomunikacyjnych, IT i HR. Wspólnym mianownikiem jest tu znajomość reguł współpracy z klientem firmowym.

kandydatów. I gwarantujemy, że jeśli się nie sprawdzą, bezpłatnie powtórzymy cały proces rekrutacji – tłumaczy Jakub Kocjan.

NIE SKRACAĆ, NIE PRZECIĄGAĆ

Brak jednolitego podejścia do rekrutacji zauważa też Marta Bentkowska. – Są firmy gotowe złożyć kandydatowi ofertę już po pierwszej rozmowie, ale są też takie, które przed podjęciem decyzji o zatrudnieniu potrzebują kilku spotkań. Zbyt krótki proces rekrutacyjny może skutkować słabym poznanie przyszłego pracownika i niedopasowaniem do oczekiwań organizacji. Długi i wieloetapowy proces sprawia z kolei, że kandydat zniechęca się, traci motywację, a w skrajnym – choć wcale nierzadkim – przypadku w międzyczasie otrzymuje ofertę od innej firmy i przestaje być dostępny – mówi przedstawicielka Hays Poland.

Jej zdaniem optymalne są wyważone, dwu- lub trzyetapowe procesy, przy czym istotne jest to, aby nie były one zbyt odległe w czasie. – Ważne jest także, żeby po każdym etapie informować kandydata o postępach, na przykład pogratulować dostania się do drugiego etapu i wspomnieć, że po pierwszych spotkaniach tylko połowa osób najlepiej spełniających oczekiwa-

nia otrzymała takie zaproszenie – tłumaczy. Jak dodaje, trzeci etap powinien być już etapem dla jednej, maksymalnie dwóch wybranych osób, podczas którego można odpowiedzieć na szczegółowe pytania kandydata, a nawet złożyć konkretną ofertę.

ŁATWO NIE BĘDZIE

Marta Bentkowska przyznaje jednak, że dealerom ciężko będzie pozyskać kandydata o doświadczeniu i kompetencjach całkowicie pokrywających się z oczekiwaniami. Rekrutacja będzie jeszcze trudniejsza, jeśli dealer będzie poszukiwał osoby dopasowanej do zespołu i kultury organizacyjnej. Rozwiązanie? Dbanie o swego rodzaju sukcesję i przygotowywanie własnych pracowników do zwiększenia zakresu odpowiedzialności i przejęcia nowych obowiązków w przyszłości.

Dealer, który chce zatrudnić nowe osoby do zespołu, musi się więc odpowiednio przygotować. Najlepiej długo przed rekrutacją, kształtując swój wizerunek pracodawcy. Potem wygospodarowując odpowiednio wiele czasu (i sił) na przygotowanie samej oferty pracy, rozmowy z kandydatami i ich selekcję. Co gorsza, nie ma gwarancji, że te działania przyniosą odpowiedni skutek. Przy rekrutacji zawsze można posiłkować się co prawda zewnętrzną firmą HR-ową, ale przecież i tak zawsze trzeba być gotowym, że szukając nowych pracowników, którzyś z dotychczasowych członków załogi zakomunikuje, że szykuje się do odejścia. Słowem: łatwo nie jest. I z uwagi na rozkwit rynku pracownika jeszcze przez jakiś czas nie będzie. ▀

TEKST:

MICHAŁ BORKOWSKI