



Dariusz Domin

Dyrektor personalny w firmie Navo Polska
Grupa Dystrybucyjna

KILKA UWAG O POLITYCE
WYNAGRADZANIA
HANDLOWCÓW
W BRANŻY FMCG

NA PRZYKŁADZIE POLSKIEJ
GRUPY DYSTRYBUCYJNEJ NAVO



Tychy

***jest firmą wyspecjalizowaną
w świadczeniu usług dystrybucyjnych
i logistycznych dla produktów FMCG
na rynku polskim***



Strategiczne partnerstwo z P&G

kilkanaście lat wspólnej pracy
kilkaset zrealizowanych projektów
wymiana doświadczeń i know how
przyjaźń i zaufanie

Pampers

always



blend-a-med



Jesteśmy w czołówce największych firm w Polsce

ranking Polityki 2005

288		
289		
290	259	
291	345	
292	271	McDonald's Polska
293	241	East Trading Company
294	311	V&S Luksusy
295	341	Renault Trucks Polska Sp.z o.o., Warszawa
296	313	CNH Polska Sp.z o.o., Płock
297		Wagony Świdnica SA, Świdnica
298	273	Hochland Polska Sp.z o.o., Kaźmierza
299	285	Navo Polska Grupa Dystrybucyjna Sp. z o.o.
300	280	Hochtief Polska Sp.z o.o., Warszawa
		Winkowski Sp. z o.o., Długołęka

**solidna
firma
2002**

CERTYFIKA

BIAŁA LISTA

*Ponad 650
pracowników*



**Ponad 250 świetnie
wyszkolonych handlowców**

**3 organizacje
sprzedażowe**

network
communications

NAVO
polska grupa dystrybucyjna

Flota ponad 400 samochodów



NAVO
polska grupa dystrybucyjna



PEUGEOT



OPEL



Mercedes-Benz

**Ponad 10.000 m²
powierzchni magazynowych**



24 depo/biur handlowych



Cele systemu wynagradzania

- przyciąganie do organizacji odpowiedniej liczby pracowników o odpowiednich kompetencjach
- motywowanie do efektywnej pracy
- pobudzanie chęci rozwoju i gotowości podejmowania nowych zadań
- skłonienie najlepszych pracowników do pozostawania w firmie, wzmacnianie ich lojalności
- kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy zarówno wewnątrz, jak i na rynku pracy
- Efektywne zarządzanie największą pozycją kosztową w budżecie firmy

Kontekst systemu wynagradzania

- Z punktu widzenia pracowników system wynagradzania ma być spójny, sprawiedliwy (fair), zrozumiały, odpowiadający rynkowi płac
- Z punktu widzenia HR oraz menedżerów liniowych system ma być przejrzysty, łatwy w stosowaniu, umożliwiający kontrolę efektywności i kosztów

Co kształtuje politykę wynagradzania NAVO?

1. Czynniki wewnętrzne - głównie przyjęta przez firmę strategia rynkowa
2. Czynniki zewnętrzne - głównie sytuacja na rynku pracy

Czynnik wewnętrzny - strategia rynkowa NAVO

- Nasza strategia to budowanie przewagi rynkowej poprzez wzrost jakości usług dystrybucyjnych
- Konsekwencje:
 - koncentracja na inwestycjach w rozwój pracowników
 - traktowanie wynagrodzenia jako inwestycji
 - nacisk na zmniejszenie rotacji pracowników
 - nacisk na podnoszenie kwalifikacji pracowników
 - powiązanie oceny z wynagrodzeniem

Czynnik wewnętrzny – ewolucja profilu handlowca

- Ewolucja roli przedstawicieli na rynku nowoczesnym spowodowana rozpowszechnieniem centralnych negocjacji zakupowych
- Wzrost roli pozytywnych, długoterminowych relacji z klientami na rynku tradycyjnym
- Wzrost znaczenia wiedzy produktowej i roli doradczej handlowca
- Wzrost roli merchandisingu – w tym ekspozycji na półce sklepowej
- Coraz bardziej złożone narzędzia sprzedaży – promocje, warunki handlowe

Czynnik wewnętrzny - rola HR

- Stały kontakt z rzeczywistością działu sprzedaży - program „wyjazdów w pole” – wspólna praca specjalistów HR z handlowcami przez kilka dni w roku
- Regularna aktualizacja profili stanowisk w sprzedaży
- Regularna analiza roli i wpływu motywatorów płacowych i pozapłacowych na wydajność pracy

Czynnik zewnętrzny - rynek pracy w handlowców

- Bardzo szybki wzrost formalnego poziomu wykształcenia młodych Polaków
- Wzrost aspiracji
- Spadek atrakcyjności i prestiżu zawodu handlowca
- Rosnąca liczba atrakcyjnych stanowisk pracy w innych zawodach
- Trudności w aktywizacji armii bezrobotnych

Czynnik zewnętrzny - rynek pracy w handlowców c.d.

- Rynki pracy UE stają się dostępne dla Polaków
- Profil kandydata, który może odnieść trwały sukces w sprzedaży jest unikalny – zakłada współistnienie szeregu specyficznych cech i kompetencji
- Profil ten jednocześnie charakteryzuje osoby przedsiębiorcze, skłonne do ryzyka, otwarte na nowe doświadczenia – czyli takie, które prawdopodobnie najchętniej szukają pracy na rynkach UE
- Podaż kandydatów do pracy w sprzedaży (zarówno absolwentów, jak i osób z doświadczeniem) w ciągu ostatnich dwóch lat zdecydowanie się obniżyła

Rezultat

- Firmy FMCG coraz silniej konkurują o pracowników:
 - Wyższe wynagrodzenia całkowite
 - Wyższe wynagrodzenia podstawowe
 - Lepsze samochody
 - Miarkowanie presji na wynik
 - Przyjazne środowisko pracy
 - Uproszczenie pracy (systemy IT, uproszczenie narzędzi)
 - Rodzaj umowy o pracę
 - Ubezpieczenie zdrowotne i inne benefity
 - Obniżenie kryteriów rekrutacyjnych
 - Marketing personalny

Wojna o zasoby a NAVO

- Nasze działania wynikają z przyjętej przez nas strategii konkurowania poprzez jakość usług dystrybucyjnych
- W zakresie płac przyjmujemy strategię „rzetelnego środka”
- Bardzo duży poziom inwestycji w szkolenia i rozwój pracowników
- SKK – System Kształtowania Kompetencji
- Jasne kryteria oceny
- Indywidualne plany rozwoju pracowników
- Pionowe i poziome ścieżki kariery
- Upraszczanie środowiska pracy
- Otwartość na zatrudnianie i rozwijanie absolwentów
- Przyjazne środowisko pracy

Sukces w przyjaznym zespole

NAVO
polska grupa dystrybucyjna

zespole sukces w przyjaznym

Wojna o zasoby a składniki wynagrodzenia

Składnik wynagrodzenia	Przykłady	Tendencje	Na co zwrócić uwagę?
Emocjonalne	Styl pracy Szkolenia Jakość pracy		Przy podobnym poziomie wynagrodzeń istotny staje się komfort pracy, atmosfera, poczucie grupowej więzi, możliwość rozwoju kompetencji
Benefity	Samochód Rekreacja Opieka zdrowotna Wakacje		Pracownicy zaczynają analizować te dodatki w kategoriach ekonomicznych, jako zaoszczędzone w domowym budżecie środki
Zmienne długoterminowe	Akcje Udziały		Odroczona wizja zysków, budowanie długotrwałej lojalności
Zmienne krótkoterminowe	Premie, nagrody		Powinny być pozytywne, proste i jasne, powiązane rozsądnie z wynikami pracy
Podstawowe	Płaca zasadnicza		Rośnie znaczenie jako czynnika stabilizującego zatrudnienie

Rynek płac – źródła wiedzy

- Benchmarking
- Analiza rotacji
- Exit Interview – badanie rozwoju kariery naszych byłych pracowników
- Współpraca i wymiana doświadczeń z P&G oraz dystrybutorami P&G w innych krajach
- Stałe monitorowanie rynku wynagrodzeń (Raporty Sedlak&Sedlak!)
- Obserwacje wyniesione ze stosowania narzędzi marketingu personalnego

Rola HR w budowaniu polityki wynagradzania NAVO

- SKK - System Kształtowania Kompetencji
 - Ocena okresowa
 - Plany rozwoju
 - System szkoleń
 - Coaching
 - Ścieżki kariery
- Powiązanie SKK z podwyżkami wynagrodzenia zasadniczego

Rola HR w budowaniu polityki wynagradzania NAVO c.d.

- Stałe aktualizowanie profilu handlowca
- System benefitów i dodatkowych szkoleń dla najlepszych handlowców
- Awans poziomy – system trenerów wewnętrznych
- Projekt szkoleniowy finansowany z EFS o wartości ok. 1 mln PLN, realizowany wspólnie z Training Partners
- Controlling personalny
- Marketing personalny

KILKA MITÓW

- Handlowców najlepiej motywuje jak największa część zmienna wynagrodzenia
- Najlepsza forma wynagrodzenia zmiennego to prowizja
- Jeśli chcemy skłonić handlowca do pewnych działań to koniecznie wprowadźmy to do systemu premiowania
- Handlowców motywują tylko pieniądze – inne benefity są nieefektywne