

Raport z I edycji badań

# Sektor Handlu

---

Branżowy  
Bilans Kapitału Ludzkiego



**Branżowy Bilans  
Kapitału Ludzkiego II  
Sektor Handlu**

Raport z I edycji badań

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II – sektor handlu. Raport podsumowujący I edycję badań realizowanych w 2021 r.

**Autorzy raportu:**

Joanna Kwinta-Odrzywółek

Natalia Krygowska-Nowak

Jagoda Datha

**Współpraca merytoryczna:**

dr Magdalena Jelonek, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Uniwersytet Jagielloński

**Koordinacja i współpraca merytoryczna (PARP):**

Adriana Skorupska

Anna Tarnawa

**Wykonawcy:**

PBS Sp. z o.o., MCM Institute Poland Sp. z o.o., EGO – Evaluation for Government Organizations S.C., Ośrodek Ewaluacji Sp. z o.o.

Raport przygotowany we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji w Handlu.

ISBN: 978-83-7633-461-5

Skład, łamanie, korekta i druk: Pracownia C&C Sp. z o.o.

Warszawa 2022

# Spis treści

Podstawowe informacje o projekcie .....	6
Główne wnioski .....	7
Rekomendacje w obszarze kompetencji i rozwoju kapitału ludzkiego .....	14
1. Metodologia badania .....	21
Cele badania .....	21
Techniki badawcze .....	22
Charakterystyka badanych firm .....	26
2. Charakterystyka sektora .....	28
Sytuacja sektora – podstawowe statystyki .....	28
Sytuacja sektora w opinii badanych pracowników, pracodawców i ekspertów sektora .....	29
Główne procesy biznesowe i kluczowe stanowiska .....	35
3. Stan i kierunki rozwoju kadr w sektorze handlu oraz zapotrzebowanie na kompetencje .....	37
Analiza popytu i podaży dla stanowisk .....	37
Ogólna ocena kompetencji w sektorze .....	39
4. Bilans kompetencji .....	41
Opis metodologiczny obliczania bilansu .....	41
Bilans kompetencji dla kluczowych stanowisk .....	45
5. Wyzwania stojące przed sektorem w wymiarze kompetencyjnym .....	80
Kluczowe wyzwania .....	80
Działania zaradcze – motywowanie i podnoszenie kompetencji pracowników .....	85
6. Działania podnoszące kompetencje .....	90
Działania oferowane przez pracodawców .....	92
Działania podejmowane przez pracowników .....	97

7. Przyszłość sektora w kontekście zatrudniania kadr .....	104
Zmiany zatrudnienia .....	104
Nowe stanowiska w sektorze .....	107
Kompetencje rozwojowe w sektorze .....	109
Planowanie wprowadzenia zmian .....	112
Scenariusze rozwoju – prognozy ekspertów .....	114
Spis tabel i wykresów .....	127

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce raport z wynikami pierwszej edycji Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego II w sektorze handlu. Badania, prowadzone we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji w Handlu, mają na celu zwiększenie wiedzy na temat stanu i kierunków rozwoju kadr w branży i związanego z nim zapotrzebowania na kompetencje, a także określenie wyzwań, przed jakimi stoi sektor w związku ze zmianami społecznymi, gospodarczymi i technologicznymi.

Wywiady i panele eksperckie, realizowane w ramach badań jakościowych, umożliwiły rozpoznanie trendów oddziałujących na branżę oraz wyzwań czekających ją w najbliższych latach. Raport prezentuje też wyniki badań ilościowych prowadzonych wśród pracodawców sektora handlu oraz pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach w firmach tej branży. Zestawienie ze sobą potrzeb i oczekiwań pracodawców oraz kompetencji, jakimi dysponują pracownicy, pozwoliło określić obszary niedopasowań oraz sformułować rekomendacje, których adresatem są instytucje kształcenia, podmioty rynku pracy oraz sami pracodawcy.

Czas realizacji badania – od lutego do sierpnia 2021 r. – przypadł w okresie pandemii COVID-19, co dodatkowo pozwoliło uchwycić zmiany w sektorze wywołane tą bezprecedensową sytuacją. Wierzymy, że prezentowane wyniki okażą się interesujące oraz użyteczne dla osób zarządzających firmami, obecnych oraz przyszłych pracowników sektora handlu, jak również wszystkich osób zainteresowanych tematyką kompetencji w branży.

Jednocześnie serdecznie dziękujemy przedstawicielom Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Handlu za wsparcie podczas całego procesu badawczego, a także wszystkim przedstawicielom firm z branży oraz ekspertom, którzy zgodzili się wziąć udział w Branżowym Bilansie Kapitału Ludzkiego II.

Zespół badawczy

# Podstawowe informacje o projekcie

## **Tytuł badania:**

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II – sektor handlu (I edycja)

## **Cele badania:**

1. Określenie stanu i kierunków rozwoju kadr w sektorze handlu i związanego z nimi zapotrzebowania na kompetencje.
2. Określenie krótko- i średniookresowych wyzwań (horyzont 12 miesięcy/maksymalnie 5 lat), przed jakimi stoi sektor handlu w wymiarze kompetencyjnym w związku ze zmianami społecznymi, gospodarczymi i technologicznymi.

## **Termin realizacji I edycji badania:**

9.02.2021 – 6.08.2021

w tym termin realizacji badania ilościowego:

1.07.2021 – 6.08.2021

## **Respondenci – badanie ilościowe:**

pracodawcy i pracownicy zatrudnieni na kluczowych stanowiskach sektora handlu (PKD 46, PKD 47).

## **Respondenci – badanie jakościowe:**

pracodawcy, pracownicy, eksperci branżowi, eksperci edukacyjni i HR.



# Główne wnioski

## Sytuacja w sektorze – wpływ pandemii

Czas, w którym realizowano badania w ramach Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego II (BBKL II) w sektorze handlu, był czasem szczególnym – 2021 r. dla sektora zostanie zapamiętany jako **czas licznych przemian (m.in. w strategii działania firm, w strukturze zatrudnienia), pojawiających się obostrzeń związanych z pandemią COVID-19 i sytuacją ogromnej niepewności dla większości pracodawców**. Eksperti branżowi zauważają, że okres pandemii nie może być oceniany wyłącznie w kategorii trudności i strat, ponieważ ta sytuacja stanowiła też impuls do zmian prowadzących w kierunku cyfryzacji sektora. Pracodawcy niekoniecznie podzielają to zdanie. Mimo że co dziesiąty pracodawca wprowadził lub zintensyfikował sprzedaż internetową, to jednak **większość zdecydowanie bardziej boleśnie odczuła skutki pandemii, m.in. w postaci spadku zamówień i zmniejszenia liczby klientów** (znacznym spadkiem zamówień oraz powiązane z nim zmniejszenie liczby klientów wskazała połowa pracodawców deklarujących wpływ pandemii na działalność firmy). Nigdy wcześniej kanał sprzedaży, lokalizacja placówki czy asortyment nie decydowały tak mocno o sytuacji przedsiębiorstwa. W tym trudnym dla pracodawców czasie, obejmującym okres od wiosny 2020 r. do czasu realizacji badania ilościowego – lato 2021 r., rekrutacje nieco wyhamowano, skupiając się raczej na bieżącej działalności i codziennych wyzwaniach. W razie konieczności decydowano się na wprowadzenie zmian strategii działania (np. zmniejszenie czasu pracy pracowników zastosowane przez 30% pracodawców), przekierowania pracowników na inne zadania (związane z tym przeszkolenie pracowników deklarowało 21% pracodawców) lub zmianę modelu pracy na formę zdalną (zastosowaną przez 14% pracodawców).

## Zapotrzebowanie na pracowników

W sektorze handlu pracuje ponad 2 miliony osób, ponad 90% podmiotów to mikroprzedsiębiorstwa (firmy mikro). W badaniu jakościowym – w wyniku wywiadów indywidualnych oraz paneli dyskusyjnych z pracodawcami, ekspertami branżowymi oraz

członkami Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Handlu – w ramach BBKL II wyłoniono

**kluczowe stanowiska w sektorze:**

1. dyrektor zakupów,
2. category manager,
3. specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych,
4. dyrektor ds. sprzedaży i marketingu,
5. specjalista ds. obsługi klienta (z uwzględnieniem specyfiki e-commerce),
6. sprzedawca/kasjer-sprzedawca,
7. przedstawiciel handlowy,
8. specjalista ds. digital marketingu,
9. pracownik magazynowy.

Flagowym stanowiskiem sektora jest sprzedawca – profesja o niskim prestiżu, powszechnie uznawana za łatwo dostępną i przez to cechująca się wysoką rotacją. Generalnie **rotacja w sektorze na stanowiskach niższego szczebla (np. sprzedawca, kasjer, pracownik magazynowy) oznacza zarówno wysoki odsetek bezrobotnych wśród tych pracowników, jak i dużą liczbę ofert pracy dla nich**. Pomyślnie dla pracodawców, kandydatów do takiej pracy jest na ogół dużo, ale znalezienie odpowiedniego pracownika wymaga pewnych kompromisów związanych z umiejętnościami kandydata do pracy – w opinii ekspertów branżowych często dochodzi do sytuacji, w której kandydat dysponuje wysokimi umiejętnościami zawodowymi, ale niekoniecznie radzi sobie z kontaktem z klientem.

Sektor handlu, pomimo zmian, jakie w nim zachodzą, cechuje raczej niska skłonność do zmian w obszarze nowych stanowisk. **Pracodawcy sektora handlu nie tylko nie zakładają większych zmian w poziomie zatrudnienia, ale także nie przewidują pojawienia się nowych stanowisk pracy w sektorze** –78% pracodawców nie przewiduje pojawienia się nowych stanowisk pracy w ciągu najbliższych pięciu lat. Jedynie 1% badanych prognozuje, że takie nowe stanowiska mogą się w sektorze pojawić, a pozostałe 21% nie umie tego określić.

## Ocena kompetencji

**Pracodawcy sektora** (niezależnie od wielkości firmy, podsektora, prowadzenia sprzedaży przez Internet czy osiągniętego zysku) **w zdecydowanej większości stwierdzają, że kompetencje większości pracowników są w pełni zadowalające i nie ma potrzeby ich doskonalenia (93%).**

Jedynie 3% pracodawców deklarowało, że w pewnych obszarach kompetencje wymagają rozwoju.

**Według ekspertów, w sektorze handlu brakuje przede wszystkim: kompetencji technicznych i cyfrowych** związanych z postępującą automatyzacją procesów sprzedażowych i rozwojem nowoczesnych kanałów sprzedażowych oraz **kompetencji społecznych** (kreatywności, gotowości do nauki i umiejętności krytycznego myślenia).

Szczegółowych informacji dotyczących kompetencji pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach sektora dostarczył bilans kompetencji, którego wyniki potwierdzają, że zasadniczo **wszystkie analizowane kompetencje w sektorze są ważne** – można je jedynie ułożyć w pewne rankingi pokazujące niewielkie różnice w istotności poszczególnych kompetencji. Co więcej, istotne stanowiska w sektorze – sprzedawca oraz pracownik magazynowy – charakteryzują się brakiem luki kompetencyjnej, co oznacza, że **wśród kompetencji dla tych stanowisk nie ma takich, które byłyby relatywnie ważniejsze dla pracodawców i które jednocześnie trudno byłoby pozyskać. Luka kompetencyjna nie występuje więc na stanowiskach wymagających prostych, niespecjalistycznych kompetencji.** Warto dodać, że są to również stanowiska, na które zgłasza się w sektorze najwięcej chętnych, nie ma więc większych problemów ze zdobywaniem z rynku kompetencji charakterystycznych dla tych stanowisk. Ponadto, znaczenie większości kompetencji wyróżniających osoby na tych stanowiskach, według pracodawców, w najbliższej przyszłości nie zmieni się.

**Luka kompetencyjna jest natomiast tym większa, im bardziej specjalistyczne i wyższe jest stanowisko.** Tym samym najwięcej kompetencji wchodzących w obszar luki kompetencyjnej i zarazem takich, których znaczenie będzie rosło, zostało zidentyfikowanych na stanowiskach: dyrektor zakupów i dyrektor ds. sprzedaży i marketingu oraz specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych. Kandydaci do pracy na te stanowiska powinni zwrócić szczególną uwagę na rozwój kompetencji zidentyfikowanych jako relatywnie ważniejsze dla pracodawców, niż oceniane przez samych pracowników i prognozowane, jako te, których znaczenie wzrośnie.

## Wyzwania stojące przed sektorem

**Eksperci sektora widzą stojące przed nim poważne, długofalowe wyzwania – optymalizację procesów, transformację cyfrową czy poprawę wizerunku sektora jako pracodawcy.**

Nieco inny obraz codziennych wyzwań wyłania się z badań samych pracodawców – **ich zmartwieniem jest zaangażowanie pracowników** (zdefiniowane jako kluczowe wyzwanie dla niemal połowy pracodawców – 48%) **oraz zaspokojenie coraz bardziej indywidualnych potrzeb klientów** (wyzwanie dla 46% pracodawców). Codzienne zmagania pracodawców to także **szybkość i terminowość dostaw**, tak przecież ważna w czasie natężonej sprzedaży online (wskazana przez 46% pracodawców).

Przedsiębiorca, reprezentujący dominujące w sektorze firmy mikro i małe, skupia się na codziennych zadaniach pozwalających utrzymać mu się na rynku. Dopóki jego sytuacja jest stabilna, a sprzedaż na satysfakcjonującym poziomie, nie planuje większych działań biznesowo-operacyjnych, zmian w obszarze struktury firmy czy polityki kadrowej, nie wprowadza innowacyjnych rozwiązań. Analiza wyzwań pozwala na zaobserwowanie dwóch współistniejących światów – mikrohandlu, który tak naprawdę w skali kraju jest kluczowy oraz handlu średnich i dużych firm, stanowiących ułamek całego sektora. Można zauważyć, że w średnich i dużych firmach niemal wszystkie wskazane wyzwania zostały ocenione jako bardziej istotne (lub równie istotne) niż w pozostałych typach firm. Można więc stwierdzić, że **świadomość wyzwań rośnie wraz z wielkością firmy**. Przy czym trzeba również pamiętać, że niektóre wyzwania mogą wynikać ze specyfiki średnich i dużych firm (nie dotycząc w ogóle firm mikro i małych).

**Kluczowe wyzwania (zwiększanie zaangażowania pracowników oraz odpowiadanie na coraz bardziej indywidualne potrzeby klientów) są określane jako najbardziej istotne przez firmy, które w ostatnich 12 miesiącach (lipiec 2020 – lipiec 2021) poszukiwały pracowników.**

Wśród takich firm aż 65% pracodawców określiło zwiększanie zaangażowania pracowników jako istotne wyzwanie (w porównaniu do 45% pracodawców z firm, które nie szukały w tym okresie pracowników). Podobnie z koniecznością odpowiadania na coraz bardziej indywidualne potrzeby klientów – 61% pracodawców szukających pracowników określiło to wyzwanie jako istotne (i tylko 44% pracodawców nieszukających pracowników). Może to oznaczać, że poszukiwanie nowych pracowników jest odpowiedzią właśnie na wskazane wyzwania – firmy, które borykają się z niskim zaangażowaniem pracowników i sprostaniem indywidualnym potrzebom klientów, starają się szukać nowych osób, które mogą pomóc przezwyciężyć te trudności.

## Działania podnoszące kompetencje

**Pracodawcy są zdania, że ich pracownicy posiadają wysokie kompetencje – niezależnie od tego, czy prowadzą ocenę kompetencji kadry, czy też nie.** W momencie rozpoznania braku konkretnych kompetencji wśród kadry, pracodawcy w zdecydowanej większości (71%) podejmują działania doszkalające swoich podwładnych. Tylko niektóre firmy podejmują się w takim przypadku reorganizacji dotychczasowych modeli funkcjonowania podmiotu czy zatrudniania nowych pracowników.

**Osoby zatrudnione w dużych firmach szkolą się częściej niż pozostali badani.** W związku z konsekwencjami wprowadzenia obostrzeń sanitarnych na skutek pojawienia się pandemii COVID-19, tj. wzrostu znaczenia komunikacji prowadzonej kanałami online oraz zmian zachowań konsumenckich, pracodawcy kładą większy nacisk na podnoszenie kompetencji osób na stanowiskach związanych z obsługą kanałów internetowych. Z tego powodu firmy prowadzące sprzedaż internetową szkolą pracowników częściej (73%) niż firmy, które nie realizują tego typu działalności (50%).

Do podobnych wniosków prowadzi analiza **wskaźnika aktywności rozwojowej firm sektora handlu, który wyniósł 54,1%**. Miara ta wskazuje, ilu pracodawców korzystało z co najmniej jednej formy rozwoju kompetencji pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy (lipiec 2020 – lipiec 2021). Przy czym dla firm mikro wskaźnik wyniósł 50,3%, dla małych firm – 74,4%, a dla średnich i dużych firm – 83,4%. Wskaźnik jest wyższy dla firm prowadzących sprzedaż przez Internet – wynosi 67,4% w porównaniu ze wskaźnikiem równym 50,2% dla firm nieprowadzących takiej sprzedaży.

W związku z przyspieszonym rozwojem narzędzi cyfrowych, **swoje kompetencje częściej i chętniej podnoszą pracownicy zatrudnieni na kluczowych stanowiskach z dłuższym stażem w firmie** – nie chcąc odstawać od młodszych współpracowników. Według ekspertów ds. HR najskuteczniejszą formą prowadzenia szkoleń pozostają szkolenia *on the job*, podczas których nowi pracownicy pod opieką bardziej doświadczonych kolegów wdrażają się w obowiązki na stanowiskach pracy. Wśród metod mających opinię najskuteczniejszych znalazły się techniki mieszane, łączące naukę tradycyjną z elementami nauki online, czyli tzw. *blended learning*. Wśród czynników utrudniających podnoszenie kompetencji najczęściej wskazywano brak funduszy na działania szkoleniowe czy też niedostosowanie szkoleń do potrzeb pracowników.

**Zdaniem ponad 80% badanych pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach działania podejmowane w celu rozwoju kadr w ich firmach są wystarczające.** Pracownicy na stanowiskach związanych z obsługą nowych technologii, tj. specjalista ds. analiz biznesowych/analityk danych i specjalista ds. digital marketingu, uczestniczyli w różnych formach podnoszenia kompetencji zdecydowanie częściej niż pracownicy na innych kluczowych stanowiskach. Może to wynikać po pierwsze ze specyfiki tych stanowisk – pracownicy związani z nowymi technologiami muszą na bieżąco aktualizować wiedzę dotyczącą nowych rozwiązań technologicznych. Po drugie, stanowiska te częściej występują w średnich i dużych firmach – podmiotach, w których szkolenia są częściej oferowane.

**Badani pracownicy oceniają, że ostatnio ukończona przez nich szkoła dobrze przygotowała ich do pracy na obecnie zajmowanym stanowisku** – sądzi tak prawie 3/4 badanych. Pracownicy są co do tego zgodni niezależnie od profilu czy poziomu wykształcenia. Badani pracownicy rzadko wykonują pracę poniżej swoich kwalifikacji, a problem ten dotyczy częściej pracowników z wyższym wykształceniem. Z poziomu przygotowania do pracy najbardziej zadowolone są osoby na stanowiskach związanych z obsługą nowych technologii: specjalista ds. digital marketingu, dyrektor ds. sprzedaży i marketingu oraz analityk danych.

## Przyszłość sektora

Prognozy dotyczące przyszłości sektora są również zróżnicowane w zależności od oceniających. Około 60% pracodawców nie posiada planu działania na kolejne lata, jedynie 38% posiada taki plan. Być może między innymi z tego powodu pracodawcy **nie przewidują większych zmian w poziomie zatrudnienia w swoich firmach** – 85% pracodawców prognozuje, że zatrudnienie pozostanie na tym samym poziomie co w momencie realizacji badania (lipiec 2021 r.). Perspektywa ekspertów jest szersza, uwzględnia wiele czynników wpływających na zatrudnienie (np. nowe technologie, automatyzacja procesów sprzedaży, zmiany w strukturze sektora – fuzje, konsolidacje, integracje podmiotów) i – ostatecznie – inna niż pracodawców. Eksperti branżowi ostrzegają przed możliwym zmniejszeniem liczby zatrudnionych w sektorze – wypieraniu ich na skutek rozwoju technologii i zautomatyzowania procesów obsługi klienta czy postępującego procesu integracji podmiotów handlowych.

**Scenariusze prognozowane przez ekspertów branżowych przede wszystkim skupiają się na czynniku technologicznym i digitalizacji sektora handlu**, ale wskazywano również inne potencjalne scenariusze, np. związane ze wzrostem świadomości ekologicznej czy dalszą indywidualizacją potrzeb klienta. Elementy wszystkich tych prognoz zapewne będą występować w przyszłości z różną intensywnością i w efekcie dawać nowy obraz sektora handlu w przyszłości. Są prognozy, co do których eksperci są bardziej zgodni (zmiana preferencji dokonywania zakupów, wzrost znaczenia kompetencji społecznych, dalsza konsolidacja podmiotów handlowych czy outsourcowanie wybranych usług – wszystkie zmiany ocenione jako wysoko prawdopodobne w perspektywie pięciu lat przez ponad 30 spośród 44 ekspertów). Są też takie, co do których nie ma jasnego stanowiska ekspertów (zmniejszenie liczby zatrudnionych, funkcjonowanie tradycyjnej formy sprzedaży).

W kontekście opisanych głównych scenariuszy rozwoju, kluczowa staje się ciągła edukacja w obszarze kompetencji cyfrowych oraz kompetencji społecznych. Zmienność i brak jasnych wytycznych co do dalszych kierunków rozwoju (zazębianie się elementów z poszczególnych scenariuszy) skłania natomiast do zwrócenia uwagi na różnorodność – wielowymiarowość kompetencji rozumianą jako pewną otwartość, umiejętność adaptacji do zmian, szybkość reakcji. Z punktu widzenia formalnej edukacji kluczowy wydaje się więc mniejszy nacisk na szkolenie z zakresu umiejętności zawodowych, a większy – na samodzielne rozwiązywanie problemów, kreatywność, otwartość, inicjatywę, determinację i łatwość nawiązywania kontaktów.

# Rekomendacje w obszarze kompetencji i rozwoju kapitału ludzkiego

## Rekomendacje dla pracodawców

### 1. Zwiększanie zaangażowania pracowników

#### **■** *Motywować indywidualnie według potrzeb*

**Należy zwiększać zaangażowanie pracowników sektora, wykorzystując w tym celu zróżnicowane sposoby motywowania.**

Najbardziej istotnym wyzwaniem dla pracodawców sektora handlu jest zwiększanie zaangażowania pracowników. Motywacja i zaangażowanie pracowników są niskie, co prowadzi do wysokiej rotacji, zwłaszcza na kluczowych stanowiskach sektora (sprzedawca/kasjer-sprzedawca). Pracownicy zmieniają miejsca pracy, przechodząc do pracodawcy oferującego lepsze warunki pracy. Oprócz – oczywistych i ważnych dla wszystkich pracowników – finansowych motywatorów (np. w postaci dodatkowych premii), warto zadbać o inne sposoby motywowania, najlepiej – dobrane indywidualnie do potrzeb każdego. Inne bowiem będą potrzeby wieloletnich pracowników, inne – pracowników najmłodszych stażem. Stworzenie zindywidualizowanego, skutecznego systemu motywacyjnego jest uzależnione od poznania potrzeb i wartości cenionych przez pracowników.

Poszczególne sposoby motywacji są zależne m.in. od stażu pracy pracowników. Pracowników najmłodszych stażem najbardziej zmotywują elastyczność czasu pracy, równowaga między pracą a życiem prywatnym oraz możliwość pracy zdalnej. Zupełnie inne sposoby motywacji należałoby stosować w przypadku osób o dłuższym stażu pracy, które np. bardziej niż osoby młodsze doceniają dofinansowanie usług medycznych czy dofinansowanie kursów i szkoleń.



Inaczej należy motywować pracowników z różnym poziomem wykształcenia – system motywacyjny opierający się na rozwijaniu kompetencji (kursy i szkolenia) oraz elastycznym podejściu do pracownika (indywidualna ścieżka kariery, możliwość pracy zdalnej, elastyczność pracy) zdecydowanie bardziej docenią osoby z wyższym poziomem wykształcenia.

Warto poznać potrzeby i preferencje pracowników co do oczekiwanych benefitów. Już sama rozmowa na ten temat może dać poczucie pracownikowi docenienia w miejscu pracy. W kolejnym kroku warto rozważyć indywidualne podejście do sposobów motywacji, zamiast stosowania grupowych rozwiązań kierowanych do wszystkich podwładnych. Należy także podejmować starania w kierunku zwiększania wpływu pracowników na decyzje podejmowane w firmie.

## 2. Rozwijanie kompetencji pracowników

### **Szkolić krótko, konkretnie i w miejscu pracy**

**Należy podejmować działania podnoszące kompetencje pracowników w celu efektywnego realizowania przez nich obowiązków zawodowych.**

Ponad połowa firm w sektorze handlu nie prowadzi działań służących kształceniu umiejętności pracowników. W efekcie duża część badanych pracowników uważa, że wcale nie potrzebuje wzmacniać swoich kompetencji. Warto zachęcać pracowników do podjęcia wysiłku związanego z uczestnictwem w działaniach szkoleniowych, pokazując im korzyści z tym związane. Korzyści te powinny być realnie zdefiniowane oraz powinny odpowiadać na indywidualne potrzeby pracowników, jak np. zmiana stanowiska pracy, awans czy podniesienie wynagrodzenia.

Najskuteczniejszą formą podnoszenia kompetencji pracowników są szkolenia oparte na bezpośrednim kontakcie i najlepiej w miejscu pracy czy na stanowisku pracy (*on the job*), gdzie mniej doświadczony pracownik uczy się od pracownika bardziej doświadczonego – ważne jest, by firmy wprowadzały i pielęgnowały kulturę mentoringu. Mentorzy powinni zostać odpowiednio docenieni – na edukację młodszych pracowników poświęcają swój czas, który mogliby przeznaczyć na rozwój zawodowy. Z punktu widzenia metodyki prowadzenia szkoleń istotne jest, aby wszelkie działania szkoleniowe były dynamiczne i składały się z krótkich modułów (setów) – jest to kluczowe w celu utrzymania uwagi i zdolności

zapamiętywania. Wśród metod mających opinię najskuteczniejszych znalazły się formy mieszane, łączące naukę tradycyjną z elementami nauki online, czyli tzw. *blended learning*.

Doświadczenie pracowników wskazuje, że – w przeciwieństwie do szkół i uczelni branżowych (kształcących w zakresie podstawowych umiejętności związanych z wykonywaniem zawodu) – pracodawcy powinni kontynuować kształcenie kompetencji pracowników w węższym zakresie, dostosowując formy i zakres rozwijanych umiejętności do specyfiki danego stanowiska i indywidualnych predyspozycji i potrzeb pracownika.

Warto zapoznać się z możliwościami dofinansowania działań rozwojowych dla kadr pracowniczych dzięki funduszom zewnętrznym (np. funduszom krajowym lub unijnym). Mikro i małe przedsiębiorstwa są częstym beneficjentem programów pomocowych i podmiotem wsparcia publicznego, o czym warto pamiętać, myśląc o inwestowaniu w kompetencje pracowników.

### **3. Prowadzenie monitoringu kompetencji pracowników**

#### **Monitorować kompetencje pracowników**

**Należy prowadzić systematyczny monitoring i kontrolę poziomu kompetencji pracowników.**

Ponad połowa firm w sektorze handlu nie weryfikuje kompetencji pracowników. Odsetek ten jest największy w przypadku firm mikro i małych. Systematyczne prowadzenie monitoringu kompetencji pracowników pozwoliłoby na zidentyfikowanie potrzeb rozwojowych w przedsiębiorstwie i pozwoliłoby na zaplanowanie koniecznych działań szkoleniowych. Dodatkowo może także usprawnić procesy rekrutacyjne w firmie, wskazując na kompetencje, których brakuje i których należy poszukiwać u kandydatów do pracy. Oprócz monitoringu kompetencji należy także zapoznać się z planami zawodowymi pracownika – identyfikacja potrzeb i celów zawodowych pracownika pomoże nie tylko opracować lepszą strategię inwestowania w kompetencje, ale także sprawniej reagować na potencjalne problemy związane z kadrami.

Najskuteczniejszą formą pozyskiwania informacji od pracownika jest bezpośrednia rozmowa z przełożonym, koniecznie z informacją zwrotną dla pracownika (tzw. feedback jest ważnym motywatorem do pracy dla ponad 40% pracowników).

#### 4. Analiza trendów w sektorze

##### **Śledzić zmiany, badać rynek, analizować trendy**

**Warto śledzić zmiany zachodzące w sektorze, badać rynek i analizować trendy branżowe.**

Rozdzięk między odpowiedziami pracodawców sektora handlu a ekspertami branżowymi (np. w przypadku analizy wyzwań stojących przed sektorem handlu) może świadczyć o niewielkim wykorzystaniu przez pracodawców informacji o zmianach zachodzących w sektorze. Szersza perspektywa ekspertów i ich pogłębione spojrzenie na sektor wynikają często z systematycznej analizy trendów. Regularne śledzenie zmian zachodzących w sektorze pomogłoby pracodawcom w opracowaniu strategii i planowaniu kolejnych działań. W niepewnym i złożonym otoczeniu badania rynku mogłyby wesprzeć rozwój firmy oraz wspomóc zarządzanie firmą (zarządzanie zmianą i ryzykiem). Monitoring trendów pozwoliłby na sprawne i szybkie reagowanie i dostosowanie się do zmian w sektorze. Analizując trendy branżowe, bardzo często – światowe, warto pamiętać o perspektywie krajowej i do efektywnego tworzenia prognoz i opracowania strategii wykorzystywać te same czynniki zmiany (przykładowo, prognozując zmniejszenie zatrudnienia na stanowiskach w sektorze na podstawie danych dla rynku zachodnioeuropejskiego, należy przyjąć te same czynniki zmiany, np. implementacje nowych technologii w handlu).

#### 5. Poprawa wizerunku sektora

##### **Dbać o wizerunek firmy**

**Należy podjąć działania służące poprawie wizerunku własnego przedsiębiorstwa i całego sektora handlu.**

Stanowisko kasjer to przykład stanowiska pracy, na którym stereotypowo nie są wymagane wyższe kompetencje, a wizja „pracy za kasą” jest przedstawiana najmłodszym uczniom jako porażka w procesie edukacji. Nic więc dziwnego, że sektor zmagają się z problemami wizerunkowymi. Duże sieci handlowe podejmują coraz więcej działań z obszaru *employer branding* i prześcigają się w oferowaniu coraz lepszych warunków pracy w celu przyciągnięcia wartościowych kandydatów na oferowane stanowiska.

Poprawa wizerunku sektora i wizerunku firmy w dużych przedsiębiorstwach najczęściej polega na oferowaniu coraz lepszych warunków finansowych. Pracodawcy firm mikro mogą natomiast próbować poprawiać wizerunek swojej działalności również poprzez niskobudżetowe działania, takie jak dbanie o dobrą atmosferę w miejscu pracy, indywidualne podejście do pracowników czy stosowanie systemu motywacji i pochwał pracowników. Informacje o tego typu działaniach najczęściej rozchodzą się w otoczeniu dzięki nieformalnym opiniom, wpisom internetowym czy – ogólnie – marketingowi szeptanemu. Warto również zawsze zapewnić pracownikom możliwość komentowania i wyrażania swoich uwag i opinii. Dbanie o wizerunek firmy poprzez zapewnienie dobrej atmosfery w pracy i tzw. *team spirit* to dodatkowo niezwykle ważny czynnik, który może stanowić siłę napędową w czasie niepewności i zmiany.

## Rekomendacje dla pracowników

### 1. Podnoszenie istotnych kompetencji

#### ***Rozwijać się w nawiązaniu do potrzeb***

**Należy rozwijać kompetencje, których poziom nie jest zbyt wysoki (wedle samooceny pracowników), a które są jednocześnie szczególnie ważne dla pracodawców.**

Pracownicy, którzy chcą zarządzać swoją ścieżką kariery zgodnie z aktualnymi potrzebami, powinni móc określić swój poziom kompetencji ważnych dla pracodawcy. Warto też, aby znali potrzeby kompetencyjne swojego pracodawcy, np. dzięki bezpośrednim rozmowom z przełożonym na temat wymagań czy braków, które można nadrobić.

Pracownicy sektora mogą również zapoznawać się z potrzebami kompetencyjnymi w sektorze, śledząc informacje np. na portalach branżowych lub analizując zapotrzebowanie na portalach z ofertami pracy. Warto w tym miejscu zwrócić szczególną uwagę na opracowany w niniejszym raporcie Bilans kompetencji dla kluczowych stanowisk sektora handlu (zawarty w rozdziale 4).

## 2. Szkolenie pod okiem mentora

### **Uczyć się od mentorów, starszych stażem**

Wyszkolenie handlowe oznacza przede wszystkim zdobycie podstawowych informacji związanych z wykonywaniem zawodu – chcąc się rozwijać, należy zadbać o praktykę zawodową przy wykorzystaniu wsparcia innych, bardziej doświadczonych pracowników sektora. Uwaga ta dotyczy przede wszystkim kluczowego stanowiska sektora – stanowiska sprzedawca. Na tym stanowisku nie wskazano kompetencji, które w szczególny sposób należałoby doszkalać – takich, które są ważne dla pracodawców i które są trudne do pozyskania na rynku. Również znaczenie wszystkich kompetencji w przyszłości według pracodawców się nie zmieni. Oznacza to, że młodszy stażem pracownicy mogą z powodzeniem uczyć się od osób starszych stażem, których kompetencje są stale aktualne i potrzebne. Co więcej, taka wymiana wiedzy wpłynie na poczucie większej pewności siebie, sprawczości i wzmocnienie cech liderekich wśród osób starszych stażem.

# Rekomendacje dla instytucji branżowych, edukacyjnych oraz jednostek administracji publicznej

## 1. Edukacja podmiotów handlowych w zakresie cyfryzacji sektora

Eksperti sektora jako najbardziej prawdopodobny scenariusz rozwoju prognozują cyfryzację i digitalizację sektora. Pracodawcy zdają się jeszcze o tym nie myśleć, co może skutkować ich niedostatecznym przygotowaniem do tego typu zmian (np. w zakresie dostosowywania kadr). Należy rozważyć opracowanie wsparcia (skierowanego w głównej mierze do sektora MMŚP) w postaci działań szkoleniowo-rozwojowych oraz działań komunikacyjno-informacyjnych dotyczących obszaru cyfryzacji – działalności internetowej, obsługi technologii czy rozwoju kompetencji cyfrowych. Oprócz działań szkoleniowych kierowanych do pracowników sektora, nie należy zapominać o działaniach komunikacyjnych uświadamiających pracodawcom istotę procesu transformacji cyfrowej, wynikających z niego zmian, ewentualnych ryzykach stojących przed firmą.

Warto ponownie zwrócić szczególną uwagę na opracowany w niniejszym raporcie Bilans kompetencji dla kluczowych stanowisk sektora handlu (zawarty w rozdziale 4). Bilans daje możliwości wykorzystania wiedzy o kompetencjach (na poszczególnych stanowiskach sektora) w procesie tworzenia programów kształcenia przez uczelnie lub opracowania działań rozwojowych przez inne jednostki edukacyjne (np. podmioty szkoleniowe, doradców edukacyjnych).

## **2. Inwestowanie w rozwój kompetencji kluczowych dla pracodawców oraz w działania wspierające pracodawców w strategii działania**

W celu umożliwienia najbardziej efektywnego rozwoju kompetencji kadr sektora należy rozważyć kierowanie środków pomocy publicznej do sektora MMS<sup>P</sup> w obszary, które zostały zidentyfikowane jako luka kompetencyjna (kompetencje ważniejsze dla pracodawcy i trudne do pozyskania), jednocześnie z prognozowanym wzrostem znaczenia w perspektywie pięciu lat. Tym samym inwestycje publiczne nie powinny być kierowane na działania rozwojowe (np. szkolenia, kursy) przeznaczone dla wsparcia podstawowych stanowisk sektora, a – jeśli w ogóle – to raczej dla stanowisk specjalistycznych, wymagających zaawansowanych kompetencji. Natomiast przede wszystkim finansowanie publiczne należy kierować na działania kompleksowe przeznaczone dla pracodawców, np. na rozwój umiejętności przeprowadzenia diagnozy problemów w firmach w zakresie zarządzania kadrami czy umiejętności opracowania strategii działania i planowania. Nowa perspektywa programowania powinna postawić większy nacisk na dostarczanie pracodawcom umiejętności i narzędzi w obszarze diagnoz i strategii (np. oferowanie narzędzi do przeprowadzania rozmów z podwładnymi, kwestionariuszy testowych do oceny braków kompetencyjnych). Tym bardziej, że – jak pokazują wyniki – pracownicy, których kompetencje są poddawane ocenie, znacznie częściej podnoszą swoje umiejętności w miejscu pracy w porównaniu z pracownikami, którzy deklarują, że ich kompetencje nie są weryfikowane.

## **3. Poprawa wizerunku sektora handlu**

Poprawa wizerunku sektora handlu to niewątpliwie kwestia trudna do szybkiego wdrożenia. Warto wykorzystać sytuację związaną z pandemią COVID-19 do ocieplenia wizerunku sprzedawców, którzy – w sytuacji kryzysowej – jako jedni z nielicznych zawodów, pracowali i byli dostępni dla innych ludzi, niezależnie od zagrożenia. Rekomenduje się także promowanie sektora handlu jako pracodawcy, u którego wykorzystuje się pełen wachlarz kompetencji – zarówno umiejętności cyfrowych (niezbędnych w zmieniającym się sektorze), jak i kompetencji miękkich, społecznych, niezbędnych do sprawnego kontaktu z klientem.

# Metodologia badania

## Cele badania

Celem badania było zwiększenie wiedzy o potrzebach kompetencyjno-zawodowych w sektorze handlu poprzez:

***Określenie stanu i kierunków rozwoju kadr w sektorze handlu i związanego z nim zapotrzebowania na kompetencje.***

- Określenie głównych procesów biznesowych dla sektora, wskazanie dla nich kluczowych stanowisk pracy (8–12 stanowisk) oraz oznaczenie, czy w głównych procesach biznesowych istnieją elementy, które mogą funkcjonować także w innych sektorach (np. działania marketingowe).
- Określenie profili kompetencyjnych dla kluczowych stanowisk, w tym ocena ważności poszczególnych kompetencji.
- Analiza popytu i podaży dla określonych kluczowych stanowisk.
- Ocena kompetencji pracowników na kluczowych stanowiskach – analiza poziomu niedopasowania kompetencyjnego w opinii pracodawców (strona popytowa) i pracowników (strona podażowa).
- Analiza działań/praktyk skierowanych na podnoszenie kompetencji kadr w toku edukacji pozaformalnej (aktywność pracodawców, instytucji otoczenia biznesu, w tym instytucji reprezentujących sektor, aktywność własna pracowników).

***Określenie krótko- i średniookresowych wyzwań (horyzont 12 miesięcy, maksymalnie 5 lat), przed jakimi stoi sektor handlu w wymiarze kompetencyjnym w związku ze zmianami społecznymi, gospodarczymi i technologicznymi.***

- Określenie wyzwań, przed jakimi stoi sektor (społeczne, gospodarcze, technologiczne, prawne itd.) i ocena ich wpływu na rozwój kadr w sektorze.
- Określenie potencjalnych zmian w strukturze zatrudnienia w perspektywie 12 miesięcy oraz 5 lat.
- Określenie kompetencji, których znaczenie będzie rosło/malowało w ramach wskazanych kluczowych stanowisk, w tym nowych kompetencji lub poszerzenia zakresu już wymaganych.
- Określenie potencjalnych nowych stanowisk w branży, w tym zawodów, które mogą przeniknąć z innych sektorów (np. w obszarze ICT) oraz kompetencji wymaganych dla tych stanowisk.

## Techniki badawcze

Realizacja badań w ramach Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego II w sektorze handlu trwała od 9.02.2021 do 6.08.2021 w tym:

- badania jakościowe zrealizowano w terminie od 9.02.2021 do 15.04.2021;
- badania ilościowe oraz badanie metodą delphi zrealizowano w terminie od 1.07.2021 do 6.08.2021.

W ramach badań jakościowych zrealizowano:

1. Pogłębione wywiady indywidualne (30 IDI) z trzema grupami rozmówców:
  - 1.1. przedstawicielami pracodawców (19 IDI) – reprezentantami wszystkich badanych podsektorów (e-handel, handel detaliczny, handel hurtowy);
  - 1.2. ekspertami branżowymi (5 IDI);
  - 1.3. ekspertami edukacyjnymi oraz ekspertami obszaru HR (6 IDI);
2. Panele eksperckie (4 panele) z rozmówcami z grupy pracodawców, ekspertów branżowych oraz ekspertów edukacyjnych/HR;
3. Panel podsumowujący z członkami Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Handlu;
4. Badanie metodą delphi z grupą 44 ekspertów sektora handlu;
5. Konsultacje indywidualne z pracownikami i klientami/interesariuszami sektora (łącznie 27 konsultacji z pracownikami i 18 konsultacji z klientami/interesariuszami);
6. Warsztaty z pracownikami i pracodawcami sektora.



Badania ilościowe przeprowadzono z pracodawcami i pracownikami na kluczowych stanowiskach sektora handlu. Celem badania było wyznaczenie ilościowych wskaźników zjawisk zaobserwowanych w badaniach jakościowych, określenie charakterystyki sektora pod kątem wyzwań kadrowych, a także opracowanie bilansu kompetencji dla kluczowych stanowisk.

W badaniu przyjęto definicję sektora wypracowaną na potrzeby Sektorowej Ramy Kwalifikacji dla Handlu, która brzmi: *Handel jest działalnością polegającą na zakupie towarów w celu ich dalszej odsprzedaży, realizowaną przez przedsiębiorstwa handlowe oraz działy handlowe w firmach produkcyjnych i usługowych*<sup>1</sup>.

Realizacja badania branżowego w sektorze handlu w ramach BBKL II odbyła się w podziale na trzy główne podsektory PKD (Polska Klasyfikacja Działalności):

- 1. Podsektor handlu hurtowego (dział 46 PKD), z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi;**
- 2. Podsektor handlu detalicznego (dział 47 PKD) w podziale na handel detaliczny spożywczy i handel detaliczny pozostały, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi;**
- 3. Podsektor e-handel (e-commerce).**

Handel obejmuje także **dział 45**: handel hurtowy i detaliczny pojazdami samochodowymi; naprawa pojazdów samochodowych, ale **nie jest to dział objęty badaniem**.

Na potrzeby niniejszego badania e-handel został zawężony do sprzedaży internetowej. W badaniach jakościowych jako kryterium udziału w badaniu respondentów z obszaru e-handel przyjęto kryterium głównego źródła przychodów. W badaniach ilościowych do badania zostały włączone podmioty na podstawie PKD, a firma w operacie została określona kodem 47.91.Z (sprzedaż detaliczna prowadzona przez domy sprzedaży wysyłkowej lub Internet) oraz była weryfikowana w trakcie wywiadu pod kątem prowadzenia sprzedaży

---

<sup>1</sup> Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Handlu (SRKH), s. 15. Do pobrania: <https://kwalifikacje.edu.pl/sektorowa-rama-kwalifikacji-w-handlu/>.

wysyłkowej za pomocą odpowiednich narzędzi. Niestety, skutkiem zachowania takiej selekcji jest bardzo niewielka liczba firm z podsektora e-commerce w badanej próbie –  $n = 18$ . Należy więc zachować ostrożność w interpretacji wyników dla tego podsektora. Tam, gdzie było to zasadne, wspierano się wynikami dotyczącymi pracodawców prowadzących sprzedaż przez Internet.

W badaniu nie uwzględniono osób samozatrudnionych, a dodatkowym kryterium doboru było zatrudnianie przynajmniej jednego pracownika na jednym z kluczowych stanowisk zidentyfikowanych na etapie badania jakościowego. Respondentami badania były osoby zajmujące zarządcze stanowiska w przedsiębiorstwie, dobrze znające specyfikę działalności firmy oraz wymagania kompetencyjne dla kluczowych stanowisk w firmie. Badani pracownicy to osoby zajmujące w organizacji stanowiska kluczowe dla sektora.

Po realizacji pilotażu badanie zasadnicze przeprowadzono w grupach pracodawców ( $n = 809$ ) i pracowników ( $n = 824$ ). Wywiady zostały przeprowadzone techniką CAPI (Computer Assisted Personal Interview), CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) oraz CAWI (Computer Assisted Web Interview)<sup>2</sup>. Badanie przeprowadzono na losowej, reprezentatywnej (ze względu na wielkość zatrudnienia oraz makroregion GUS) próbie firm z wpisaną działalnością PKD 46, 47. W ramach opisanego PKD najwięcej jest firm z podsektora handlu detalicznego pozostałego.

Uzyskane wyniki dla firm zostały doważone do struktury populacji. Podstawą doważenia danych były dane o strukturze populacji (podmiotów) pochodzące z ZUS (stan na 31.12.2020 r.) dla podmiotów z obszaru PKD 46, 47 ze względu na wielkość zatrudnienia oraz makroregion GUS. Celem tego działania była możliwość wnioskowania na ogół firm z sektora handlu (bez samozatrudnionych).

---

<sup>2</sup> Zarówno w badaniu pracodawców, jak i pracowników przeprowadzono: 1% wywiadów CAWI, 39% wywiadów CAPI oraz 60% wywiadów CATI. Średni czas wywiadu z pracodawcą wyniósł 42 minuty, a z pracownikiem 22 minuty 30 sekund.

**Tabela 1.** Liczebność i udział firm w podziale na wielkość zatrudnienia

Wielkość zatrudnienia	Badanie pracodawców		Badanie pracowników	
	Liczebność	Udział w próbie	Liczebność	Udział w próbie
2–9 pracowników (firmy mikro)	395	49%	385	47%
10–49 pracowników (firmy małe)	379	47%	388	47%
50 i więcej pracowników (firmy średnie i duże)	35	4%	51	6%
Ogółem	809	100%	824	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel – I edycja 2021.

**Tabela 2.** Liczebność i udział firm w podziale na podsektory

Wielkość zatrudnienia	Badanie pracodawców		Badanie pracowników	
	Liczebność	Udział w próbie	Liczebność	Udział w próbie
e-handel	18	2%	19	2%
Handel detal. pozostały	369	46%	353	43%
Handel detal. spożywczy	128	16%	130	16%
Handel hurtowy	294	36%	322	39%
Ogółem	809	100%	824	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel – I edycja 2021.

Liczbę zrealizowanych wywiadów w podziale na kluczowe stanowiska przedstawia Tabela 3<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Zdecydowana większość wywiadów (94%) została przeprowadzona z pracownikami firm, które wzięły udział również w badaniu pracodawców.

**Tabela 3.** Liczba zrealizowanych wywiadów w podziale na kluczowe stanowiska w firmie

Stanowisko	Pracodawcy	Pracownicy
Dyrektor zakupów	145	94
Specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych	37	40
Category manager	46	42
Pracownik magazynowy	235	93
Specjalista ds. obsługi klienta (z uwzględnieniem specyfiki e-commerce)	94	57
Sprzedawca/kasjer	437	230
Specjalista ds. digital marketingu	34	41
Dyrektor sprzedaży i marketingu	99	76
Przedstawiciel handlowy	172	151

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel – I edycja 2021.

W tabelach i na wykresach wyniki procentowe nie zawsze sumują się do 100%, co wynika – o ile nie zaznaczono inaczej – z zaokrągleń lub z możliwości wskazania wielu odpowiedzi<sup>4</sup>. Prezentowane w raporcie dane procentowe (%) z badania pracodawców są danymi ważonymi, a liczebności są wartościami rzeczywistymi (nieważonymi). Wyniki z badania pracowników nie są ważne.

## Charakterystyka badanych firm

**W ilościowym badaniu pracodawców brało udział 809 podmiotów, wśród których było 395 firm mikro (49%), 379 małych firm (47%) i 35 firm średnich i dużych (4%). Niemal połowa pracodawców biorących udział w badaniu mogła się pochwalić długim stażem pracy – 46% pracodawców pracowało w firmie ponad 15 lat, 22% stanowili pracodawcy ze stażem w firmie wynoszącym między 10 a 15 lat, kolejne 20% – między 5 a 10 lat. Krótki staż pracy – do 5 lat miało łącznie 10% badanych.**

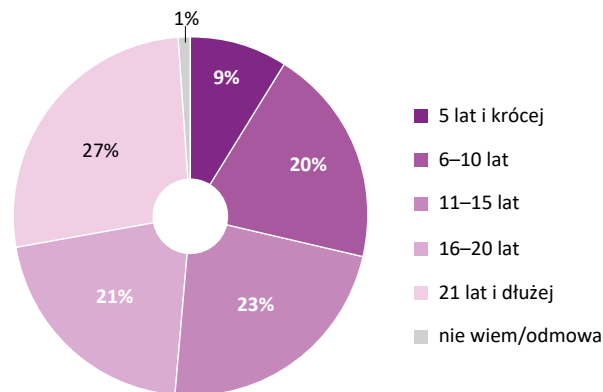
**Dodatkowo badane firmy w zdecydowanej większości prowadzą działalność od dawna – najmniej, 9% badanych firm, działa w sektorze handlu 5 lat i krócej, 20% firm funkcjonuje**

<sup>4</sup> Prezentowane dane procentowe zostały zaokrąglone do liczb całkowitych w sposób matematyczny.

w handlu od 6 do 10 lat, kolejne 23% – od 11 do 15 lat, 21% – od 16 do 20 lat i najwięcej – 27% badanych firm funkcjonuje w sektorze ponad 20 lat.

Badanie ilościowe było więc badaniem przede wszystkim wśród pracodawców mikro i małych firm, z dużym doświadczeniem w prowadzeniu działalności. Taka struktura firm pod względem wielkości zatrudnienia odzwierciedla rzeczywistą sytuację w populacji.

**Wykres 1.** Funkcjonowanie firmy w sektorze handlu – w latach



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021 (n = 809).

# Charakterystyka sektora

## Sytuacja sektora – podstawowe statystyki

Handel jako kategoria funkcjonująca w obrębie większego sektora usług stanowi dominującą działalność wśród podmiotów usługowych pod względem wartości dodanej. Według danych z 2019 r. jego udział wynosił 27% wartości dodanej wytworzonej przez wszystkie jednostki prowadzące działalności o charakterze usługowym (spadek w porównaniu z rokiem poprzednim o 0,4 p. proc.). W 2019 r. udział handlu w tworzeniu produktu krajowego brutto wyniósł 15,5%, a w wartości dodanej brutto 17,7%<sup>5</sup>.

W 2019 r. w sektorze handlu pracowało w Polsce ponad 2 miliony osób (2 081 912), co stanowiło niemal 15% wszystkich zatrudnionych<sup>6</sup>. Większość pracowników sektora (66%) zatrudnionych jest w handlu detalicznym, pracownicy handlu hurtowego stanowią pozostałe 34%<sup>7</sup>. Grupa pracowników usług osobistych i sprzedawców stanowiła 23% wśród zarejestrowanych bezrobotnych<sup>8</sup>, a jednocześnie **stanowisko sprzedawca w 2021 r. zostało określone zawodem cieszącym się największym popytem**<sup>9</sup>.

W największym portalu internetowym z ofertami pracy – Pracuj.pl – znajduje się ponad 25 tys. ofert pracy w kategorii „Sprzedaż” (na niecałe 114 tys. wszystkich ofert pracy), a frazy „Praca sprzedawca”, „Praca przedstawiciel handlowy”, „Praca handlowiec”, „Praca magazynier” należą do najczęściej wyszukiwanych<sup>10</sup>. Duży odsetek bezrobotnych w sektorze i zarazem duża liczba ogłoszeń o pracę (dużo wolnych miejsc pracy) świadczy o rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami pracowników i pracodawców, czego efektem jest wysoka rotacja pracowników w sektorze handlu.

<sup>5</sup> Rynek wewnętrzny w 2019 r., GUS, Warszawa 11.2020.

<sup>6</sup> Pracujący i wynagrodzenia w gospodarce narodowej (dane ostateczne) w 2019 r., GUS, Warszawa 11.2020.

<sup>7</sup> Tamże.

<sup>8</sup> Bezrobocie rejestrowane I i II kwartał 2021 r., GUS, Warszawa, 30.09.2021.

<sup>9</sup> Zapotrzebowanie rynku pracy na pracowników według zawodów w 2021 r., GUS, 31.08.2021.

<sup>10</sup> Wyniki ze strony internetowej [www.pracuj.pl](http://www.pracuj.pl), dostęp z dn. 14.09.2021.

W Polsce występuje zróżnicowanie dostępnych dla klienta form handlu detalicznego. W 2020 r. 38,5% stanowiły dyskonty (35,7% w 2019 r.), 37,8% – sklepy małaformatowe (39,6% w 2019 r.), 15,8% – supermarkety (16% w 2019 r.) i 7,9% – hipermarkety (8,7% w 2019 r.)<sup>11</sup>.

Rozwój nowoczesnych kanałów dystrybucji sprawia, że rosną wymagania wobec pracowników oraz pojawia się konieczność nabycia przez nich nowych kompetencji. Jednocześnie sektor nie oferuje wysokich wynagrodzeń (przeciętne wynagrodzenie brutto sprzedawców w handlu od lat kształtuje się na poziomie 88% średniej krajowej<sup>12</sup>), co demotywuje obecnych pracowników do dalszego rozwoju, a kandydatów zniechęca do podjęcia pracy w sektorze.

## Sytuacja sektora w opinii badanych pracowników, pracodawców i ekspertów sektora

**Sytuacja w sektorze handlu oceniana przez pracowników, pracodawców i ekspertów sektora w badaniach jakościowych jawiła się jako dynamicznie zmieniająca się i uwarunkowana określonymi czynnikami, wśród których – w kontekście sytuacji pandemicznej – zasadnicze znaczenie przypisano:**

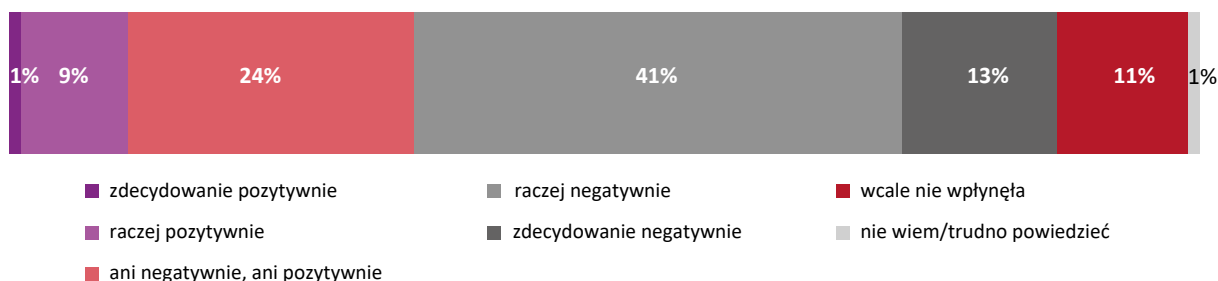
- kanałowi sprzedaży (handel tradycyjny i handel elektroniczny – e-commerce);
- formie handlu (małe sklepy, sklepy w centrach handlowych, hipermarkety);
- lokalizacji detalicznej placówki handlowej (rozumianej zarówno jako region czy konkretne miasto, np. miasta turystyczne, jak i lokalizację w danym mieście, np. lokalizacje blisko zamkniętych podczas pandemii szkół);
- asortymentowi (konkretne produkty, na które zapotrzebowanie wzrosło lub zmalało podczas pandemii);
- zachowaniom klientów.

<sup>11</sup> *Dyskonty nokautują rywali w handlu spożywczym. Ich udziały na polskim rynku wzrosły w pandemii do prawie 40%. Za: Wiadomości handlowe 5.02.2021.*

<sup>12</sup> *Artykuł portalu [www.dlahandlu.pl](http://www.dlahandlu.pl) Nowa rzeczywistość, nowe wynagrodzenia, nowe kompetencje? Jak zmieni się praca w handlu, wyliczenia na podstawie danych GUS, 2019 r.*

W związku z pandemią wprowadzono liczne modyfikacje, czy to w strategii działania (np. wprowadzanie elementów handlu e-commerce), czy w strukturze zatrudnienia (np. kierowanie pracowników na inne stanowiska). Zmiany związane z pandemią wyraźnie widać również podczas analizy wyników badań ilościowych, w których pracodawcy określali wpływ, jaki na działalność ich firm miała pandemia. **Jedynie 24% pracodawców stwierdziło, że pandemia COVID-19 nie miała wpływu na działalność ich firmy. Dla ponad połowy (54%) wpływ pandemii był negatywny** (w tym 13% określiło wpływ na działalność ich firmy jako zdecydowanie negatywny). **Co dziesiąty pracodawca deklarował, że pandemia COVID-19 pozytywnie wpłynęła na działalność przedsiębiorstwa.**

**Wykres 2.** Wpływ pandemii COVID-19 na działalność firmy – pracodawcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021 (n = 809).

Wśród czynników wpływających na sytuację firm wskazanych przez ekspertów sektora pojawiły się m.in. **elektroniczny kanał sprzedaży jako oczywista przewaga konkurencyjna w trudnym okresie COVID-19**. Badania pracodawców potwierdziły te obserwacje: wśród firm, które wpływ pandemii określiły jako negatywny, aż 80% stanowiły podmioty, które nie prowadziły – przynajmniej do momentu realizacji badania – sprzedaży przez Internet). Ocena wpływu pandemii COVID-19 na działalność firmy różniła się również w zależności od wielkości firmy. O ile negatywny wpływ zaobserwowała zbliżona liczba pracodawców z mikro i małych firm (odpowiednio 55% i 47%), o tyle wśród firm średnich i dużych negatywny wpływ wskazało 67% badanych. Pozytywny wpływ COVID-19 zaobserwowało 12% pracodawców z firm mikro, 15% – z małych oraz tylko 7% pracodawców ze średnich i dużych firm (i tu warto również zauważyć, że wśród badanych z firm średnich i dużych nikt nie wskazał na odpowiedź najwyższą, czyli „zdecydowanie pozytywny wpływ”). **Można więc zauważyć, że im większa firma, tym wpływ pandemii na działalność oceniany jest jako bardziej negatywny.**



**Tabela 4.** Wpływ pandemii COVID-19 na działalność firmy w podziale na wielkość firmy – pracodawcy

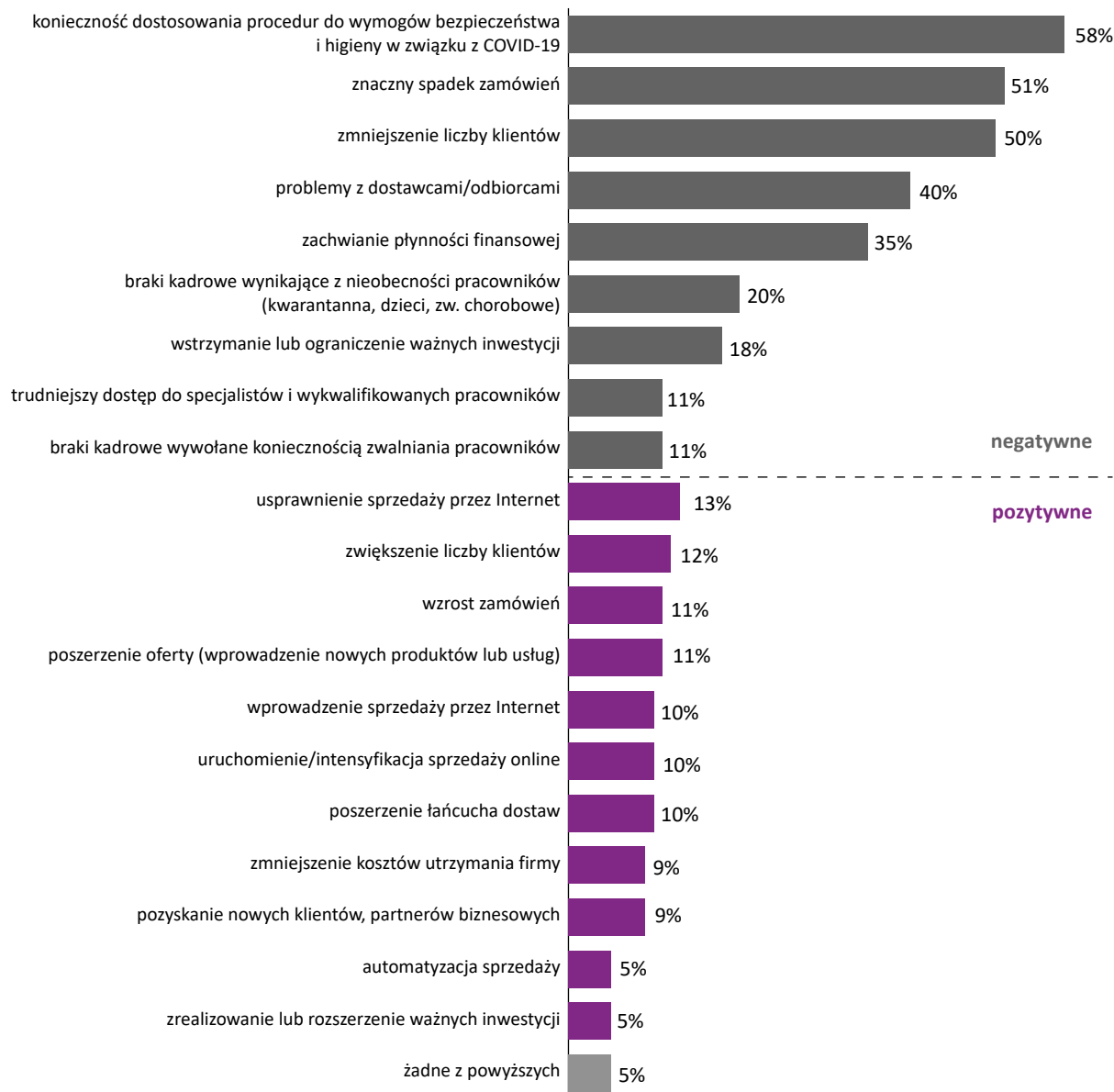
	Ogółem (n = 809)	Firmy mikro (n = 395)	Firmy małe (n = 379)	Firmy średnie i duże (n = 35)
Zdecydowanie negatywny	13%	13%	13%	10%
Raczej negatywny	41%	42%	34%	57%
Ani negatywny, ani pozytywny	24%	25%	25%	18%
Raczej pozytywny	9%	8%	13%	7%
Zdecydowanie pozytywny	1%	1%	3%	0%
Wcale nie wpłynęła	11%	11%	12%	7%
Nie wiem/trudno powiedzieć	1%	0%	1%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021.

**Wśród firm, w których wpływ pandemii określono jako pozytywny, aż 90% stanowiły podmioty, które w ostatnim roku rozliczeniowym (2020 r.) zanotowały zysk.** Co ciekawe, na ocenę wpływu pandemii na działalność nie wpływało posiadanie planu działania. **Wśród podmiotów, w których wpływ pandemii określono jako pozytywny, aż 81% stanowiły podmioty nieposiadające planu działania wykraczającego poza perspektywę 3 miesięcy.** Może to oznaczać, że określony plan działania mógł raczej stanowić swoistą przeszkodę w elastycznym dostosowaniu się do nowej sytuacji związanej z pandemią COVID-19.

**Wśród negatywnych zmian czy niedogodności, jakie zaobserwowano lub wprowadzono w firmach w związku z COVID-19, ponad połowa pracodawców, którzy doświadczyli wpływu pandemii na działalność firmy, wymieniła: konieczność dostosowania procedur do wymogów bezpieczeństwa i higieny (58%), znaczny spadek zamówień (51%) oraz powiązane z nim zmniejszenie liczby klientów (50%).** Z kolei 40% pracodawców doznało problemów z dostawcami lub odbiorcami, a 35% odczuło zachwianie płynności finansowej w firmie. Co piąty pracodawca wskazał na braki kadrowe wynikające z: przebywania pracowników na kwarantannie, zwolnieniu lekarskim lub koniecznością opieki nad dziećmi, a kolejne 18% pracodawców na wstrzymanie lub ograniczenie ważnych inwestycji. Wśród zmian pozytywnych wymieniano przede wszystkim: usprawnienie sprzedaży przez Internet (13%), zwiększenie liczby klientów (12%) oraz wzrost zamówień i poszerzenie oferty (11%). Dla co dziesiątego przedsiębiorcy z sektora sytuacja związana z pandemią COVID-19 spowodowała konieczność wprowadzenia sprzedaży przez Internet, jej intensyfikację oraz poszerzenie łańcucha dostaw.

### Wykres 3. Konsekwencje pandemii COVID-19 – pracodawcy



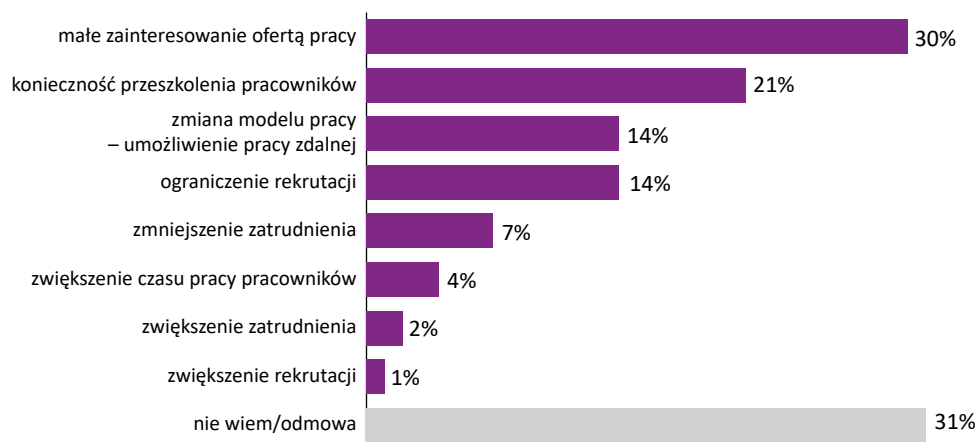
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy zadeklarowali, że pandemia miała wpływ na działalność firmy (n = 719).

Wpływ pandemii COVID-19 dostrzegalny jest również w kontekście zatrudnienia pracowników. Rozmówcy biorący udział w badaniach jakościowych nie ukrywali, że na przestrzeni kilku ostatnich lat sytuacja związana z zatrudnianiem pracowników była trudna – rotacja pracowników była wysoka, ich lojalność wobec pracodawców niska, wykwalifikowanych kandydatów do pracy – niewielu. **Niepewna sytuacja wielu przedsiębiorstw w okresie**

**pandemii spowodowała natomiast, że pracownicy mniej chętnie rozglądają się za nową pracą, próbując przeczekać u stabilnego pracodawcy.** Dodatkowo wpływ na hibernację zatrudnienia miały kolejne tarcze antykryzysowe, pozwalające np. na zwolnienia ze składek ZUS czy dofinansowanie wynagrodzeń. Ekspert nie dostrzegali wyraźnych ruchów w sektorze w kierunku redukcji zatrudnienia, raczej wspominali o konieczności wprowadzania zmian strategii działania, przekierowania pracowników na inne zadania i przekwalifikowania osób, które zatrudniają, np. do zadań związanych z obsługą online.

Do podobnych wniosków skłaniają wyniki ilościowych badań pracodawców, które pokazują, że zmniejszenie zatrudnienia wystąpiło jedynie w 7% firm. Częściej zdecydowano się na mniej radykalne rozwiązania, takie jak: zmniejszenie czasu pracy pracowników (30%), konieczność ich przeszkolenia (21%), zmianę modelu pracy – umożliwienie pracy zdalnej (14%) czy ograniczenie rekrutacji (14%).

**Wykres 4.** Zastosowane rozwiązania w polityce kadrowej w związku z pandemią – pracodawcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021 (n = 809).

Generalnie zdecydowana większość firm (89%) w okresie ostatnich 12 miesięcy (lipiec 2020 – lipiec 2021) poprzedzających badanie nie poszukiwała pracowników. Warto jednak zwrócić uwagę na różnice w zależności od wielkości firmy. Spośród firm średnich i dużych pracowników poszukiwało 42%, spośród małych – 24%, a spośród firm mikro – jedynie 8%.

**Tabela 5.** Poszukiwanie pracowników w ostatnich 12 miesiącach w podziale na wielkość firmy – pracodawcy

	Ogółem (n = 809)	Firmy mikro (n = 395)	Firmy małe (n = 379)	Firmy średnie i duże (n = 35)
Poszukiwali pracowników	11%	8%	24%	42%
Nie poszukiwali pracowników	89%	92%	76%	58%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021.

Warto również wspomnieć, że firmy zatrudniające nowych pracowników deklarowały przeważnie zatrudnienie tylko jednego pracownika (50% spośród firm zatrudniających nowe osoby do pracy) lub dwóch pracowników (25%). Zatrudnienie trzech nowych pracowników deklarowało 10% pracodawców i 10% deklarowało zatrudnienie 4 i więcej pracowników.

**Wśród firm, które poszukiwały nowych osób do pracy, aż 69% deklarowało problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników**, co w głównej mierze wynikało z małego zainteresowania ofertą pracy (63%). Gdy natomiast do potencjalnego pracodawcy trafiał kandydat do pracy, okazywało się, że albo nie odpowiadają mu warunki zatrudnienia (37%), albo to on nie spełnia oczekiwań (35%).

**Wykres 5.** Przyczyny problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy – pracodawcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy mieli problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników (n = 89).

## Główne procesy biznesowe i kluczowe stanowiska

Jednym z celów badania i zarazem punktem wyjścia do dalszych rozważań o sytuacji w sektorze było zdefiniowanie głównych procesów biznesowych<sup>13</sup> oraz kluczowych stanowisk występujących w sektorze. Na podstawie wyników zrealizowanych badań jakościowych oraz zgodnie z podejściem stosowanym w Sektorowej Ramie Kwalifikacji (w której zastosowano pojęcie dwóch głównych „wyznaczników”: zakupu i sprzedaży) zdefiniowano dwa główne dla sektora handlu procesy biznesowe: **zakup** i **sprzedaż**. Pojawiające się zadania związane z logistyką włączono w zadania zawodowe w ramach tych procesów. Podobnie, w wyniku prowadzonych rozmów z ekspertami, potwierdzono również obecność zadań związanych z marketingiem, przede wszystkim w procesie sprzedaży (a nie jako osobny proces). W efekcie, kluczowe stanowiska sektora zostały zidentyfikowane dla dwóch procesów.

**Rysunek 1.** Główne procesy biznesowe w sektorze handlu



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel badanie jakościowe – I edycja 2021.

Wyróżnionych procesów biznesowych w sektorze handlu nie można określić mianem unikalnych – elementy tych procesów obecne są w wielu innych sektorach gospodarki, zwłaszcza gdy definicja sektora zostanie rozszerzona o kwestie związane z dystrybucją usług.

„Już unijne dyrektywy definiują handel jako serwis i – w związku z tym – handel jako usługę. Rozszerzenie tej definicji handlu również do usługi daje dużo szersze pole do interpretacji i spojrzenia na rynek pracy, bo wtedy mówimy już nie tylko o stanowiskach związanych stricte ze sprzedażą produktów, ale również usług i wtedy ten zasięg całego handlu, i rynku, i PKB, jaki generuje, zdecydowanie rośnie.”

Ekspert branżowy, Wywiad indywidualny

<sup>13</sup> W badaniu BBKL II proces biznesowy rozumiany jest jako ciąg powiązanych ze sobą działań lub zadań, które prowadzą do osiągnięcia określonego efektu. Innymi słowy, chodzi o główną działalność podmiotu (firmy), o to, czym zajmuje się firma, jakie usługi świadczy.

Zakup i sprzedaż to operacje realizowane w wielu innych sektorach, np. w sektorze turystycznym, finansowym czy komunikacji marketingowej.

„One nie są unikalne. (...) na dobrą sprawę każdy [sektor] – myślę, że większość sektorów ma gdzieś element sprzedaży, nie wiem czy magazynowanie, ale myślę, że ten element sprzedaży jest w dużo większej ilości sektorów.”

Przedstawiciel pracodawców – Detal, Wywiad indywidualny

Pomimo że wskazane procesy nie są unikalne, to w sektorze handlu są procesami głównymi i to w ich obrębie zostały zidentyfikowane kluczowe stanowiska. Mając świadomość, że stanowiska w sektorze handlu mogą różnić się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa czy nawet zakresu oczekiwań i wymagań w ramach tej samej organizacji, dokonano ostatecznego wyboru 9 kluczowych (spośród kilkudziesięciu wskazywanych)<sup>14</sup>. Ostateczny wybór zawiera stanowiska, które pozwalają na realizację głównego celu obu procesów głównych, czyli dokonanie transakcji – od analiz dotyczących zakupu po sprzedaż do klienta docelowego.

**Tabela 6.** Kluczowe stanowiska w sektorze handlu

Kluczowe stanowiska	Proces biznesowy
Dyrektor zakupów	Zakup
Category manager	Zakup
Specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych	Zakup
Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu	Sprzedaż
Specjalista ds. obsługi klienta (z uwzględnieniem specyfiki e-commerce)	Sprzedaż
Sprzedawca/kasjer-sprzedawca	Sprzedaż
Przedstawiciel handlowy	Sprzedaż
Specjalista ds. digital marketingu	Sprzedaż
Pracownik magazynowy	Zakup/Sprzedaż

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel badanie jakościowe – I edycja 2021.

<sup>14</sup> Kluczowe stanowiska dla sektora handlu zidentyfikowano w toku wywiadów indywidualnych oraz paneli dyskusyjnych z ekspertami branżowymi, pracodawcami sektora oraz członkami Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Handlu. Opis stanowisk znajduje się w części poświęconej bilansowi kompetencji.

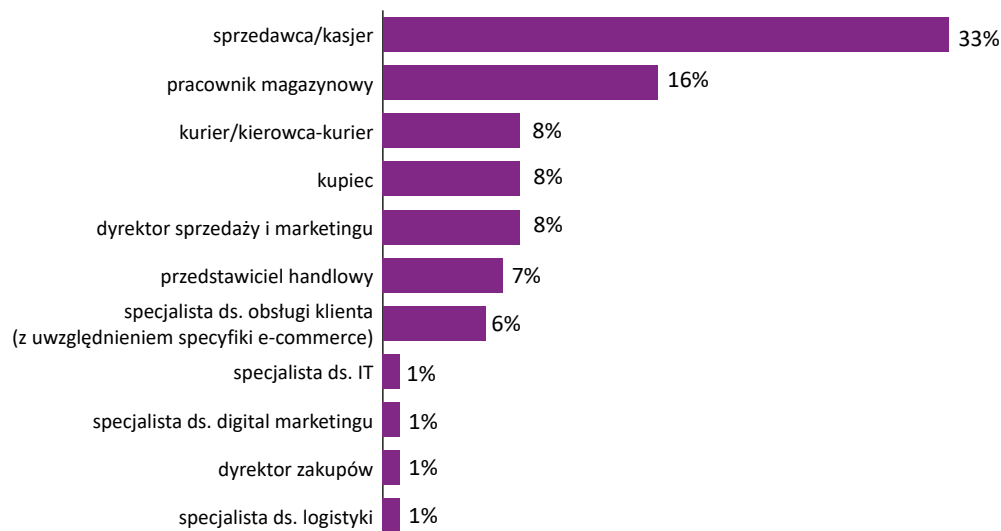
# Stan i kierunki rozwoju kadr w sektorze handlu oraz zapotrzebowanie na kompetencje

## Analiza popytu i podaży dla stanowisk

Zarówno eksperci branżowi, jak i pracodawcy na etapie badań jakościowych wskazywali na zapotrzebowanie na pracowników na stanowiskach w procesie sprzedaży – przede wszystkim na stanowisku sprzedawca/kasjer, ale również na stanowiskach specjalista ds. e-commerce, przedstawiciel handlowy oraz menedżer zarządzający zespołem. W opinii badanych, pracowników brakuje również w działach: logistycznych (magazynier, kurier), marketingowych, zajmujących się zakupem (kupiec) oraz księgowych.

W celu określenia zapotrzebowania na pracowników, w badaniu ilościowym pracodawców, którzy poszukiwali w ostatnich 12 miesiącach pracowników i mieli problem ze znalezieniem odpowiednich osób (n = 89, czyli 11% badanych pracodawców), zapytano o to, na które stanowiska znalezienie pracowników było najtrudniejsze. Uzyskane wyniki częściowo potwierdziły wcześniejsze wskazania. **Niewątpliwie największe zapotrzebowanie w sektorze jest na stanowisko sprzedawca/kasjer** (33%, n = 31) oraz pracownik magazynowy (16%, n = 12). W następnej kolejności potrzebni są także: kurierzy, kupcy oraz dyrektorzy sprzedaży i marketingu, przedstawiciele handlowi oraz specjaliści ds. obsługi klienta. Nie można jednak potwierdzić zwiększonego zapotrzebowania na stanowiska specjalista ds. e-commerce (1%, n = 2) czy menedżer zarządzający zespołem oraz category manager (brak wskazań).

**Wykres 6.** Stanowiska, na które znalezienie pracowników było najtrudniejsze w ciągu ostatnich 12 miesięcy



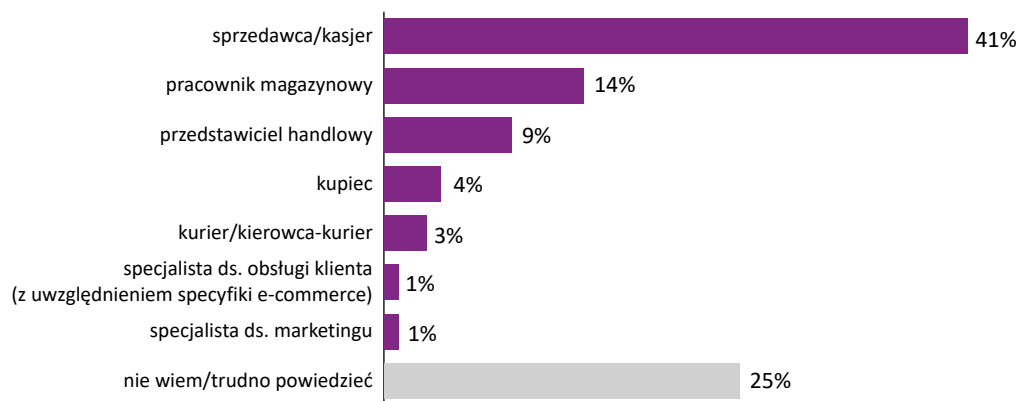
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy mieli problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników (n = 89).

Warto zauważyć, że zapotrzebowanie na sprzedawców dotyczy w głównej mierze mikro i małych firm. W firmach średnich i dużych – gdzie wachlarz stanowisk jest szerszy – potrzeby są inne i największe problemy ze znalezieniem pracowników dotyczą stanowisk: pracownik magazynowy oraz dyrektor ds. sprzedaży i marketingu.

**Sprzedawca/kasjer to stanowisko, na które zgłasza się zdecydowanie najwięcej chętnych do pracy** (według 41% pracodawców). Spore zainteresowanie widać również w przypadku stanowiska pracownik magazynowy wskazanego przez 14% pracodawców. Tym samym obserwacje ekspertów sektora dotyczące braków kadrowych i wzmożonego zapotrzebowania na stanowiskach niższego szczebla zostały potwierdzone w badaniu ilościowym pracodawców. W tym przypadku dochodzi do częstej rotacji, co przekłada się na częste rekrutacje. Kandydatów jest na ogół dużo, ale znalezienie odpowiedniego pracownika wiąże się z przyjęciem pewnych kompromisów co do umiejętności kandydata do pracy.



**Wykres 7.** Stanowiska, na które, zdaniem pracodawców, zgłaszało się najwięcej chętnych do pracy w ciągu ostatnich 12 miesięcy

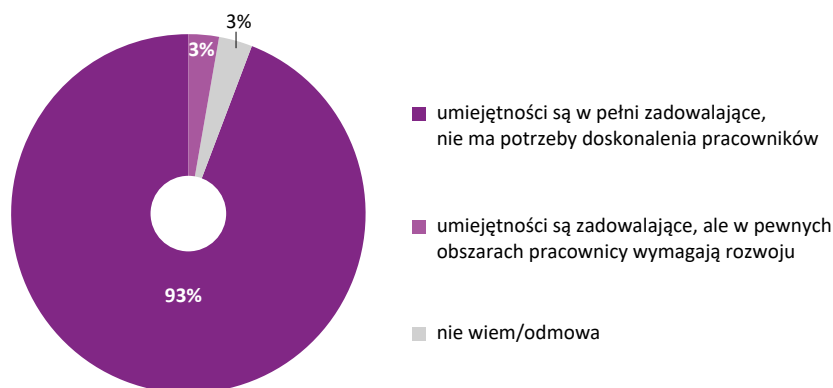


Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy poszukiwali pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy (n = 138).

## Ogólna ocena kompetencji w sektorze

Bilans kompetencji (opisany w rozdziale 4) wskazuje szczegółowo braki kompetencyjne na konkretnych stanowiskach. Pracodawcy (niezależnie od wielkości firmy, podsektora, prowadzenia sprzedaży przez Internet czy osiągniętego zysku) w zdecydowanej większości stwierdzają, że **umiejętności większości pracowników są w pełni zadowalające i nie ma potrzeby ich doskonalenia (93%)**. Jedynie 3% pracodawców deklarowało, że w pewnych obszarach umiejętności wymagają rozwoju.

**Wykres 8.** Odczucia pracodawców dotyczące umiejętności pracowników – pracodawcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021 (n = 809).

**Według ekspertów, w sektorze handlu brakuje przede wszystkim: kompetencji technicznych i cyfrowych związanych z postępującą automatyzacją procesów sprzedażowych oraz rozwojem nowoczesnych kanałów sprzedażowych oraz kompetencji społecznych (kreatywności, gotowości do nauki oraz umiejętności krytycznego myślenia).** W zakres pożądaných na rynku kompetencji miękkich wchodzą również kompetencje tradycyjnie przypisane do stanowisk menedżerskich: umiejętności negocjacyjne, skuteczne zarządzanie zespołem, w tym tak istotna w obecnej sytuacji umiejętność skutecznego działania w obliczu sytuacji kryzysowych i zagrożeń.

O umiejętnościach, które powinien posiadać dobry menedżer, szef czy lider dyskutowano również podczas warsztatów i konsultacji z pracownikami i pracodawcami handlu. Podczas spotkań podkreślano znaczenie takich cech, jak:

- obdarzanie zaufaniem pracowników,
- równe traktowanie pracowników,
- umiejętność motywacji,
- tworzenie poczucia bezpieczeństwa,
- umiejętność rozwiązywania konfliktów,
- umiejętność komunikacji w różnorodnych zespołach,
- umiejętność zarządzania w obliczu zmian lub kryzysu,
- umiejętność zarządzania złożonymi zadaniami.

Opierając się na wskazaniach pracowników, pracodawców i ekspertów sektora handlu, kluczowe dla rozwoju są – łatwiejsze do weryfikacji na etapie rekrutacji pracownika – kompetencje techniczne i cyfrowe oraz – trudniejsze do oceny – kompetencje społeczne.

# Bilans kompetencji

Jednym z głównych celów przeprowadzonych badań ilościowych była ocena profili kompetencyjnych opracowanych na podstawie wywiadów pogłębionych oraz paneli eksperckich. Dla każdego z 9 kluczowych stanowisk została opracowana lista, na której znalazło się od 23 do 30 kompetencji, wyłonionych na etapie badań jakościowych jako kluczowe – najważniejsze dla każdego stanowiska.

W badaniu pracodawców poszczególne kompetencje oceniano pod względem: 1) ważności dla pracodawcy, 2) trudności pozyskania pracownika, który posiada określoną kompetencję na danym stanowisku, oraz 3) prognozy zmiany znaczenia tej kompetencji w perspektywie 5 lat. Pracownicy z kolei oceniali własny poziom kompetencji przypisanych do zajmowanego przez nich stanowiska.

Zgodnie z przyjętymi w badaniu BBKL II założeniami, bilans kompetencji powstał poprzez przygotowanie zestawień/obliczeń dla każdego zidentyfikowanego kluczowego stanowiska.

Złożyły się na niego:

- ocena niedopasowania kompetencyjnego,
- identyfikacja luki kompetencyjnej,
- ocena ważności kompetencji w przyszłości.

## Opis metodologiczny obliczania bilansu

Dane potrzebne do wyznaczenia bilansu opierają się na pytaniach z obu ankiet.

**Tabela 7.** Pytania wykorzystane w bilansie kompetencji

Badanie	Treść pytania	Wymiar
Pracodawcy	Myśląc o stanowisku [NAZWA STANOWISKA], proszę ocenić, jak ważna jest ta umiejętność z punktu widzenia Państwa firmy w skali 1–5, gdzie 1 oznacza marginalna, a 5 – kluczowa? <sup>15</sup>	Ważność
Pracodawcy	Trudno czy łatwo jest znaleźć do pracy osobę, która posiada tę umiejętność (na stanowisku [NAZWA STANOWISKA])?	Trudność
Pracodawcy	Jak zmieni się znaczenie tej umiejętności w perspektywie najbliższych trzech lat? Skala odpowiedzi: 1 – znaczenie wzrośnie 2 – pozostanie takie samo, 3 – znaczenie się zmniejszy	Znaczenie
Pracownicy	Przeczytam teraz listę umiejętności wymaganych na Pana/Pani stanowisku [NAZWA STANOWISKA] i poproszę, aby ocenił(a) Pan/Pani ich poziom u siebie, używając skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza poziom niski, a 5 – poziom wysoki	Samoocena pracownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel – I edycja 2021.

## Ocena niedopasowania kompetencyjnego

Niedopasowanie kompetencyjne (ang. *skills mismatch*) zdefiniowano jako **wynik zestawienia oceny ważności danej kompetencji, dokonanej przez pracodawców z punktu widzenia pracy na danym stanowisku z samooceną poziomu kompetencji posiadanych przez pracowników zatrudnionych na tym stanowisku.**

<sup>15</sup> Na potrzeby badań ilościowych w ankietach posłużono się pojęciem „umiejętność” do określenia wszystkich kompetencji z poszczególnych profili niezależnie, czy to była kategoria wiedza, umiejętność, czy kompetencje społeczne. Na potrzeby opracowania bilansu przywrócono podział w obrębie profili na wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne i zbiorczą nazwę „kompetencje” na wszystkie kompetencje w profilu.

**Tabela 8.** Ocena niedopasowania kompetencyjnego na danym stanowisku

		Samooceńa kompetencji pracowników	
		Niższa	Wyższa
Ważność kompetencji dla pracodawców	Ważniejsze	<b>Kompetencje niedoboru:</b> relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy relatywnie niższej samoocenie pracowników	<b>Kompetencje zrównoważone:</b> relatywnie ważniejsze dla pracodawców i jednocześnie relatywnie wyżej oceniane przez pracowników
	Mniej ważne	<b>Kompetencje wystarczające:</b> relatywnie mniej ważne dla pracodawców i jednocześnie relatywnie niżej oceniane przez pracowników	<b>Kompetencje nadwyżkowe:</b> relatywnie mniej ważne dla pracodawców przy relatywnie wyższej samoocenie pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel – I edycja 2021.

Wyjaśnienia wymaga zastosowanie słowa „relatywnie” w opisie każdej z czterech kategorii kompetencji. Bezpośrednie porównanie oceny ważności kompetencji na danym stanowisku przez pracodawców i samooceny posiadanych kompetencji przez pracowników może prowadzić do nieprawdziwych wniosków. Dlatego, aby urealnić zarówno wymagania pracodawców, jak i samoocenę pracowników, przed ich porównaniem zostały one odniesione odpowiednio do uśrednionej oceny wymagań oraz średniej samooceny wszystkich kompetencji na danym stanowisku. Uzyskaną w ten sposób ocenę ważności danej kompetencji dla pracodawców lub samoocenę jej poziomu u pracowników należy odczytywać jako relatywną w stosunku do średniej oceny<sup>16</sup> wszystkich kompetencji na danym stanowisku.

<sup>16</sup> Odnoszenie średniej oceny danej kompetencji do średniej z ocen wszystkich kompetencji ujętych w profilu dla danego kluczowego stanowiska to zabieg centrowania. Dla każdego stanowiska kluczowego policzono średnią ogólną oceny ważności (pracodawcy) lub samooceny poziomu poszczególnych kompetencji z profilu (pracownicy) zgodnie z poniższym wzorem:  $M = (Y1 + \dots + Yv)/V$ , gdzie  $M$  – oznacza ogólną średnią z ocen ważności/samooceny wszystkich kompetencji dla danego stanowiska kluczowego,  $Yv$  – ocena ważności/samoocena poziomu pojedynczej kompetencji,  $V$  – liczbę kompetencji w profilu dla danego stanowiska kluczowego.

Następnie wycelowano wyniki jednostkowe dla każdej kompetencji z profilu względem ogólnej średniej dla danego stanowiska, zgodnie ze wzorem:  $YVCENTR = Yv - M$ , gdzie  $YVCENTR$  – odchylenie wyniku dla danej kompetencji od średniej ogólnej z ocen ważności/samooceny wszystkich kompetencji.

Więcej o metodyce bilansu kompetencji oraz centrowaniu można przeczytać m.in. w Raporcie podsumowującym VI edycję badania BKL. (S. Czarnik, J. Górniak, M. Jelonek, K. Kasperek, M. Kocór, K. Lisek, P. Prokopowicz, A. Strzebońska, A. Szczucka, B. Worek, *Aktywność zawodowa i edukacyjna dorosłych Polaków wobec wyzwań współczesnej gospodarki Raport podsumowujący VI edycję badania BKL w latach 2017–2018*; PARP, Warszawa 2019, str. 158–168).

Określenie danej kompetencji jako „ważniejszej”/„relatywnie ważniejszej” oznacza, że na skali „ważności” jest ona oceniana wyżej niż średnia ocena dla kompetencji dla danego stanowiska. Określenie danej kompetencji jako „mniej ważnej”/„relatywnie mniej ważnej” oznacza, że respondenci ocenili ją niżej niż średnia dla wszystkich kompetencji dla danego stanowiska.

Najbardziej interesujące z punktu widzenia przyszłości branży są kompetencje zidentyfikowane jako ważniejsze dla pracodawców w porównaniu z innymi kompetencjami z profilu (**kompetencje niedoboru i kompetencje zrównoważone**). **Kompetencje nadwyżkowe** jako te, co do których samoocena pracowników jest wysoka, a relatywnie nie są tak ważne dla pracodawcy, pozwalają określić te obszary, które są aż nadto spełnione.

## Luka kompetencyjna

Dla pracodawców istotna jest waga kompetencji, ale duże znaczenie ma również fakt, czy na rynku pracy są osoby, które posiadają daną kompetencję, czy takich osób brakuje. Lukę kompetencyjną identyfikujemy, kiedy mamy do czynienia z kompetencjami relatywnie ważniejszymi dla pracodawców i jednocześnie trudnymi do pozyskania w opinii ponad 50% pracodawców oceniających dany profil kompetencyjny.

## Ocena ważności kompetencji w przyszłości

W badaniu pracodawcy oceniali, czy znaczenie poszczególnych kompetencji zmieni się w perspektywie najbliższych 5 lat. W ten sposób **ustalono, na które kompetencje na danym stanowisku, wzrośnie zapotrzebowanie w przyszłości, co powinno się przełożyć na kierunki kształcenia kandydatów i szkolenia obecnych pracowników.**

## Zestawienie danych z trzech wymiarów (niedopasowanie, luka, znaczenie kompetencji w przyszłości)

Analizując kompetencje, których znaczenie wzrośnie w przyszłości, warto jednocześnie zwrócić szczególną uwagę na kompetencje niedoboru oraz na lukę kompetencyjną. **Część kompetencji niedoboru pokrywa się z luką kompetencyjną, co oznacza konieczność szybkiego podjęcia działań służących kształceniu lub wzmocnieniu tych umiejętności,**

**szczególnie gdy są one wskazywane jako kompetencje, które zyskają na znaczeniu w przyszłości.**

Mając na uwadze dbanie o rozwój sektora, ważne jest również wskazanie **kompetencji zrównoważonych, co do których występuje luka kompetencyjna i które zyskają na znaczeniu w przyszłości.** Są to kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców i wysoko oceniane w samoocenie pracowników, które obecnie są trudniejsze do pozyskania i dodatkowo ich znaczenie w przyszłości będzie wzrastać – instytucje edukacyjne oraz pracodawcy nie powinni zaniechać więc kształcenia i rozwijania tych kompetencji. Dla każdego stanowiska zostały zidentyfikowane również kompetencje wystarczające oraz kompetencje nadwyżkowe, nie będą one jednak szczegółowo analizowane ze względu na ich mniejszą wagę dla pracodawców – wspieranie kształcenia tych umiejętności nie jest kwestią priorytetową.

## Bilans kompetencji dla kluczowych stanowisk

Poniżej zamieszczono szczegółowe oceny kompetencji dla kluczowych stanowisk w sektorze handlu. Należy przy tym poczynić pewne ogólne założenia i obserwacje:

- w tabelach zaprezentowano wszystkie omawiane wcześniej kategorie kompetencji, które można analizować w zależności od celu i potrzeb. W opisie poszczególnych stanowisk skupiono się jednak na wybranych, najbardziej ciekawych kwestiach charakterystycznych dla konkretnego stanowiska;
- **wszystkie spośród prezentowanych kompetencji, niezależnie od ich ocen, zidentyfikowane zostały jako kompetencje kluczowe na poszczególnych stanowiskach i tak należy je traktować.** Niezależnie od tego, zrealizowane badanie pozwala na przedstawienie swoistego rankingu – hierarchii poszczególnych kompetencji, np. pod względem ich ważności dla pracodawcy<sup>17</sup> czy prognozowanego wzrostu znaczenia w przyszłości. Ranking może wspomóc pracodawców i pracowników sektora w ustaleniu braków i potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji. Może być również wskazówką dla instytucji publicznych w celu określenia rekomendowanych obszarów kompetencyjnych, które w pierwszej kolejności warto objąć pomocą publiczną;

<sup>17</sup> Kompetencje ważne dla pracodawców oceniano w skali od 1 do 5, gdzie 1 stanowiło wartość najniższą, a 5 – najwyższą.

- w opisie do każdego stanowiska dodano informację o tym, które kompetencje pracodawcy ocenili jako relatywnie ważniejsze i byli w swoich ocenach najbardziej zgodni<sup>18</sup>. Z analizy wynika, że **pracodawcy są tym bardziej zgodni (odpowiedzi spójne wśród wszystkich badanych), im wyższe stanowisko** – stanowiska dyrektor zakupów oraz dyrektor ds. sprzedaży i marketingu cechowały się najmniejszymi rozrzutami wokół średnich ocen. Najwięcej rozbieżnych ocen badani mieli, opiniując stanowiska najbardziej złożone – zróżnicowane ze względu na różne zakresy zadań w zależności od rodzaju firm, jak np. specjalista ds. obsługi klienta, który w różnych firmach może mieć bardzo różne zadania i przez to różne są w stosunku do niego wymagania (wyniki pokazują większe rozrzuty wokół średnich ocen);
- **zdecydowana większość pracodawców uważa, że znaczenie poszczególnych kompetencji w przyszłości pozostanie bez zmian.** Jako wyróżniające się kompetencje, na które zapotrzebowanie wzrośnie, oznaczano te, co do których wzrost wskazało co najmniej 20% badanych;
- **luka kompetencyjna pojawia się w przypadku stanowisk wymagających bardziej specjalistycznych umiejętności. Na stanowiskach wymagających prostych, niespecjalistycznych kompetencji luka nie występuje.**

Lista kompetencji dla każdego ze stanowisk została przedstawiona w tabelach w układzie: W – wiedza, U – umiejętności oraz S – kompetencje społeczne, uzupełniając uwzględniono kwalifikacje – K (w tabelach oznaczone kursywą). Dodatkowo nazwy kompetencji, które ocenione zostały jako „relatywnie ważniejsze”, czyli na skali „ważności” zostały ocenione wyżej niż średnia ocena kompetencji dla danego stanowiska, w tabelach przedstawiających bilans zaznaczono pogrubioną czcionką.

<sup>18</sup> W tym celu porównano zróżnicowanie zmiennych (wartość wariancji).



## Dyrektor zakupów (1)

Zadania zawodowe:

- budowanie i wdrażanie strategii zakupowej,
- analizowanie dostępnych informacji celem zapewnienia realizacji strategii i optymalizacji działań,
- zarządzanie procesem doboru dostawców,
- prowadzenie procesów negocjacyjnych i zarządzanie relacjami z dostawcami,
- zarządzanie podległym zespołem zakupowym dla skutecznej realizacji zadań.

Poniżej przedstawiono 29 kluczowych kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku dyrektor zakupów.

Bilans pozwolił wskazać **kompetencje** na stanowisku dyrektor zakupów, **które należy rozwijać w pierwszej kolejności** (relatywnie ważniejsze dla pracodawców + niższa samoocena pracowników + trudność pracodawców ze znalezieniem pracownika posiadającego kompetencję + wzrost znaczenia kompetencji w przyszłości<sup>19</sup>) – są to **znajomość**: 1. zjawisk i mechanizmów rynkowych, 2. trendów w branży, nowości asortymentowych na rynku oraz portfolio aktywności konkurencji, 3. zasad i kryteriów doboru kontrahentów i zasady szacowania rentowności kontraktów, 4. zasad procesu negocjacyjnego, 5. procesów wewnętrznych w organizacji powiązanych z obszarem zakupowym (produkcja, logistyka, sprzedaż, marketing) oraz 6. **umiejętność** podejmowania decyzji o doborze asortymentu i wyborze dostawcy.

Należy również zwrócić uwagę na kompetencje, które są relatywnie ważniejsze z punktu widzenia pracodawców, wysoko oceniane przez samych pracowników i jednocześnie, których znaczenie w przyszłości wzrośnie. Są to **kompetencje, które powinny być kształtowane niezależnie od ich obecnej podaży na rynku** – wśród nich znalazły się **znajomość**:

1. oferty produktowej, 2. preferencji konsumenckich, 3. narzędzi i metod służących do przeprowadzania analizy otoczenia zewnętrznego oraz strategii zakupowej; **umiejętność**:
4. budowania strategii zakupowej i cenowej, 5. analizowania oferty asortymentowej – szacowanie zapotrzebowania na wybrane pozycje na bazie danych sprzedażowych, analizowanie stanów magazynowych, 6. analizowania poziomu cen/rentowności

<sup>19</sup> W opinii przynajmniej 20% pracodawców.

poszczególnych pozycji asortymentowych (marżowość), 7. monitorowania łańcucha dostaw i przepływu towaru, 8. prowadzenia procesów negocjacyjnych z dostawcami oraz utrzymywania z nimi relacji, 9. współpracy z innymi działami (logistyka, marketing, sprzedaż) oraz 10. decyzyjności.

Dodatkowo, warto zwrócić uwagę:

- z perspektywy zgodności (braku zróżnicowania odpowiedzi) pracodawców co do ważności kompetencji – na **decyzyjność**, jako wyróżniającą się kompetencję. Innymi słowy, pracodawcy są najbardziej zgodni w swojej ocenie co do istotności decyzyjności na stanowisku dyrektora zakupów;
- na stanowisku dyrektora zakupów **wszystkie ważniejsze** – w ocenie pracodawców – **kompetencje znajdują się jednocześnie w luce kompetencyjnej**;
- jedynie **dwie kompetencje oceniono jako te, których znaczenie w przyszłości wzrośnie w ocenie przynajmniej 30% pracodawców** – wśród kompetencji, których znaczenie w przyszłości wzrośnie, znalazły się kompetencje z rodzaju „wiedza”, czyli znajomość zasad i kryteriów doboru kontrahentów i zasady szacowania rentowności kontraktów oraz znajomość procesów wewnętrznych w organizacji powiązanych z obszarem zakupowym (produkcja, logistyka, sprzedaż, marketing). Dodatkowo 30% pracodawców wskazało też na wzrost znaczenia kwalifikacji związanej ze znajomością języka angielskiego lub innego języka obcego.

Tabela 9. Bilans kompetencji dla stanowiska: dyrektor zakupów

Dyrektor zakupów – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samoocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>20</sup>	Znaczenie kompetencji zmajeje
Umiejętność budowania strategii zakupowej i cenowej (U)	4,61	4,35						25%	74%	1%
Umiejętność analizowania oferty asortymentowej – szacowanie zapotrzebowania na wybrane pozycje na bazie danych sprzedażowych, analizowanie stanów magazynowych (U)	4,60	4,39						20%	80%	1%
Decyzyjność (S)	4,59	4,40						21%	77%	2%
Znajomość zjawisk i mechanizmów rynkowych (W)	4,55	4,26						27%	71%	2%
Znajomość oferty produktowej (W)	4,55	4,44						25%	75%	0%
Umiejętność rozwiązywania problemów (S)	4,54	4,29						18%	80%	2%
Znajomość procesów wewnętrznych w organizacji powiązanych z obszarem zakupowym (produkcja, logistyka, sprzedaż, marketing) (W)	4,53	4,29						30%	69%	1%
Znajomość zasad i kryteriów doboru kontrahentów i zasady szacowania rentowności kontraktów (W)	4,53	4,30						32%	67%	1%
Umiejętność prowadzenia procesów negocjacyjnych z dostawcami oraz utrzymywania z nimi relacji (U)	4,52	4,39						26%	73%	1%
Umiejętność zarządzania podległym zespołem: monitorowanie statusów wykonywania zadań, stymulowanie do realizacji celów, motywowanie i rozwój współpracowników (U)	4,52	4,35						14%	84%	2%
Znajomość preferencji konsumenckich (W)	4,52	4,39						27%	70%	3%
Umiejętność monitorowania łańcucha dostaw i przepływu towaru (U)	4,51	4,41						28%	68%	4%
Umiejętność współpracy z innymi działami (logistyka, marketing, sprzedaż) (U)	4,51	4,32						28%	71%	2%
Umiejętność podejmowania decyzji o doborze asortymentu i wyborze dostawcy (U)	4,50	4,27						21%	75%	4%
Umiejętność analizowania poziomu cen/rentowności poszczególnych pozycji asortymentowych (marżowość) (U)	4,50	4,32						24%	76%	0%
Znajomość narzędzi i metod służących do przeprowadzania analizy otoczenia zewnętrznego oraz strategii zakupowej (W)	4,49	4,37						23%	76%	0%
Znajomość zasad procesu negocjacyjnego (W)	4,48	4,28						27%	73%	0%

<sup>20</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Dyrektor zakupów – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samooceńca kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>20</sup>	Znaczenie kompetencji zmaleje
Znajomość trendów w branży, nowości asortymentowych na rynku oraz portfolio aktywności konkurencji (W)	4,47	4,29						23%	76%	1%
Zdolności analityczne, trafne wnioskowanie, umiejętność syntetyzowania i tworzenia koncepcji (S)	4,46	4,19						26%	73%	2%
Umiejętność monitorowania i analizowania rynku, w tym: trendów, nowości, ofert własnych i konkurencji, podaż produktów z założonego asortymentu, preferencje konsumenckie (U)	4,43	4,31						22%	76%	2%
Asertywność (S)	4,42	4,13						28%	69%	3%
Znajomość zasad zarządzania P&L (W)	4,42	4,23						29%	70%	1%
Odporność na presję, szybkie i trafne reagowanie w trudnych sytuacjach, w tym zarządzanie konfliktem (S)	4,40	4,32						29%	71%	0%
Znajomość zasad konstruowania oferty cenowej i zapytań ofertowych (W)	4,40	4,47						24%	75%	1%
Umiejętności komunikacyjne zapewniające efektywne interakcje ze zróżnicowanymi grupami odbiorców (S)	4,39	4,38						28%	69%	3%
Perswazyjność, wywieranie wpływu (S)	4,38	4,21						26%	73%	1%
Znajomość MS Office, w tym dobra znajomość Excel (K)	4,36	4,25						24%	75%	0%
Znajomość języka angielskiego lub innego języka obcego (powiązanego z daną firmą) pozwalająca na swobodną komunikację (K)	4,07	4,00						30%	68%	2%
Wykształcenie powiązane z kierunkami analitycznymi, biznesowymi (K)	4,05	4,14						21%	76%	3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel (n pracodawcy= 145; n pracownicy = 94<sup>21</sup>) – I edycja 2021.

<sup>20</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

<sup>21</sup> Kompetencje zostały poddane ocenie 145 pracodawców zatrudniających osoby na stanowisku dyrektora zakupów oraz 94 pracowników piastujących to stanowisko.

## Specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych (2)

Zadania zawodowe:

- analizowanie dostarczonych informacji (na temat rynku, aktywności zakupowej i sprzedażowej firmy),
- formułowanie wniosków na bazie danych zakupowych, sprzedażowych, rynkowych,
- opracowywanie raportów analitycznych (regularnych oraz ad hoc),
- prezentacja wniosków wspierających decyzje biznesowe w działach współpracujących (zakupy, logistyka, sprzedaż, marketing, kontroling).

Poniżej przedstawiono 26 kluczowych kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych.

Bilans pozwolił wskazać **kompetencje** na stanowisku specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych, **które należy rozwijać w pierwszej kolejności** (relatywnie ważniejsze dla pracodawców + niższa samoocena pracowników + trudność pracodawców ze znalezieniem pracownika posiadającego kompetencję + wzrost zapotrzebowania na kompetencję w przyszłości<sup>22</sup>) – są to **umiejętność**: 1. analizowania marżowości pozycji asortymentowych, 2. prognozowania poziomu zamówień i poziomu sprzedaży oraz planowania zapasów, 3. opracowywania raportów odnośnie wskazanych aspektów funkcjonowania firmy (np. udziału produktów w rynku, poziomu sprzedaży), 4. współpracy z działami zakupów, sprzedaży, marketingu i zarządem, 5. umiejętności komunikacyjne i prezentacyjne oraz 6. otwartość na poszukiwanie informacji z różnych źródeł.

Należy również zwrócić uwagę na kompetencje, które są relatywnie ważniejsze z punktu widzenia pracodawców, wysoko oceniane przez samych pracowników i jednocześnie, na które zapotrzebowanie będzie rosnąć. Są to **kompetencje, które powinny być kształtowane niezależnie od ich obecnej podaży na rynku** – wśród nich znalazły się **znajomość**: 1. narzędzi do analizy danych, business intelligence, 2. zasad komunikacji i kanałów przepływu informacji w organizacji; **umiejętność**: 3. analizowania danych rynkowych pozyskanych

<sup>22</sup> W opinii przynajmniej 20% pracodawców.

od wyspecjalizowanych podmiotów (np. dane dotyczące udziału w rynku, obecności konkurencji w rynku) oraz danych pozyskanych od kontrahentów (sieci, hurtownie), 4. opracowywania raportów odnośnie do ilości produktów, czasu odbioru dostaw, sprzedaży pozycji asortymentowych) oraz 5. proaktywność w dzieleniu się spostrzeżeniami na bazie przeprowadzonych analiz.

Dodatkowo, warto zwrócić uwagę:

- z perspektywy zgodności (braku zróżnicowania odpowiedzi) pracodawców co do ważności kompetencji – na **umiejętności komunikacyjne i prezentacyjne**, jako wyróżniającą się kompetencję. Innymi słowy, pracodawcy są najbardziej zgodni w swojej ocenie co do istotności tych umiejętności na stanowisku specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych;
- na stanowisku specjalisty ds. analiz biznesowych/analitka danych **niemal wszystkie relatywnie ważniejsze – w ocenie pracodawców – kompetencje znajdują się jednocześnie w luce kompetencyjnej**;
- na stanowisku specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych **9 kompetencji oceniono jako te, których znaczenie w przyszłości wzrośnie w ocenie przynajmniej 30% pracodawców** – wśród tych kompetencji znalazły się kompetencje z wszystkich grup/rodzajów kompetencji, tj. kompetencje związane z wiedzą (znajomość zasad komunikacji i kanałów przepływu informacji w organizacji, znajomość narzędzi do analizy danych, business intelligence, znajomość metod wspierających prezentację danych), umiejętnościami (umiejętność analizowania marżowości pozycji asortymentowych, umiejętność opracowywania raportów odnośnie do ilości produktów, czasu odbioru dostaw, sprzedaży pozycji asortymentowych, umiejętność współpracy z działami zakupów, sprzedaży, marketingu i zarządem), kompetencjami społecznymi (otwartość na poszukiwanie informacji z różnych źródeł) i formalnymi kwalifikacjami (znajomość języka angielskiego).

Tabela 10. Bilans kompetencji dla stanowiska: specjalista ds. analiz biznesowych/analityk danych

Specjalista ds. analiz biznesowych/analityk danych – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samoocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>23</sup>	Znaczenie kompetencji zmaleje
Umiejętność analizowania marżowości pozycji asortymentowych (U)	4,59	4,30						32%	66%	3%
Znajomość sposobów pracy z bazami danych (np. SQL, Access) (W)	4,52	4,23						18%	79%	3%
Znajomość zasad komunikacji i kanałów przepływu informacji w organizacji (W)	4,52	4,40						32%	63%	5%
Umiejętność formułowania wniosków z przeprowadzonych analiz w postaci wskazówek dla biznesu/decydentów, pomocnych w podejmowaniu decyzji (dotyczących zakupu, produktów, sprzedaży) (U)	4,52	4,23						18%	79%	3%
Proaktywność w dzieleniu się spostrzeżeniami na bazie przeprowadzonych analiz (S)	4,51	4,51						24%	72%	4%
Umiejętność opracowywania raportów odnośnie do wskazanych aspektów funkcjonowania firmy (np. udziału produktów w rynku, poziomu sprzedaży) (U)	4,47	4,35						20%	69%	12%
Umiejętność opracowywania raportów odnośnie do ilości produktów, czasu odbioru dostaw, sprzedaży pozycji asortymentowych (U)	4,46	4,46						35%	53%	11%
Umiejętność prognozowania poziomu zamówień i poziomu sprzedaży oraz planowania zapasów (U)	4,43	4,36						26%	63%	11%
Otwartość na poszukiwanie informacji z różnych źródeł (S)	4,42	4,38						35%	62%	3%
Znajomość narzędzi do analizy danych, business intelligence (W)	4,41	4,50						32%	65%	3%
Umiejętności komunikacyjne i prezentacyjne (S)	4,41	4,38						26%	69%	5%
Umiejętność analizowania danych rynkowych pozyskanych od wyspecjalizowanych podmiotów (np. dane dotyczące udziału w rynku, obecności konkurencji w rynku) oraz danych pozyskanych od kontrahentów (sieci, hurtownie) (U)	4,40	4,40						26%	71%	3%
Umiejętność współpracy z działami zakupów, sprzedaży, marketingu i zarządem (U)	4,36	4,33						33%	67%	0%
Znajomość pakietu MS Office, Excel na poziomie zaawansowanym (K)	4,36	4,50						28%	61%	11%
Znajomość systemów analitycznych dostępnych w organizacji (W)	4,34	4,48						19%	70%	11%

<sup>23</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samoocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>23</sup>	Znaczenie kompetencji zmaleje
Znajomość metod wspierających prezentację danych (np. Power BI, Power Query) (W)	4,32	4,53						34%	65%	1%
Skrupulatność, dokładność, dostrzeganie błędów/anomalii w danych (S)	4,31	4,38						21%	78%	1%
Znajomość zasad tworzenia modeli analiz rynkowych (W)	4,28	4,40						29%	57%	14%
Znajomość sposobów raportowania i analizy danych (według przyjętego w firmie formatu raportów) (W)	4,28	4,31						39%	58%	3%
Umiejętność sugerowania cen poszczególnych pozycji asortymentowych (U)	4,27	4,43						20%	77%	3%
Znajomość metod zaciągania, porządkowania i integracji danych z różnych źródeł (W)	4,22	4,40						22%	74%	4%
Umiejętność wnioskowania na podstawie danych o preferencjach konsumenckich, trendach w rynku (U)	4,20	4,49						20%	79%	1%
Wykształcenie techniczne, informatyczne, finansowe, ekonomiczne (K)	4,19	4,50						25%	71%	4%
Znajomość języka angielskiego (w zależności od potrzeb organizacji) (K)	4,15	4,30						32%	66%	3%
Zaawansowane zdolności analityczne oraz trafnego wnioskowania (S)	4,11	4,34						20%	77%	3%
Znajomość zasad prezentowania danych numerycznych i wniosków w oparciu o dane (W)	4,10	4,42						16%	81%	3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel (n pracodawcy = 40; n pracownicy = 37)  
– I edycja 2021.

<sup>23</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.



## Category manager (3)

Zadania zawodowe:

- opracowywanie rzeczowych analiz rynkowych w obszarze odpowiedniej kategorii produktów,
- tworzenie strategii dla zarządzanej kategorii,
- zarządzanie określoną kategorią i grupą produktów, w tym decyzje w zakresie doboru asortymentu i wpływanie na obecność kategorii w portfolio sprzedażowym,
- negocjacje z dostawcami w obrębie prowadzonej kategorii produktowej,
- współpraca ze sprzedażą i marketingiem dla budowania pozycji kategorii produktowej,
- zapewnienie właściwego dokumentowania w zakresie zarządzanej kategorii.

Poniżej przedstawiono 28 kluczowych kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku category manager.

Bilans pozwolił wykazać **kompetencje** na stanowisku category manager, **które należy rozwijać w pierwszej kolejności** (relatywnie ważniejsze dla pracodawców + niższa samoocena pracowników + trudność pracodawców ze znalezieniem pracownika posiadającego kompetencję + wzrost zapotrzebowania na kompetencję w przyszłości<sup>24</sup>) – są to: 1. znajomość segmentu rynku, w którym pracownik się specjalizuje, 2. umiejętność negocjowania warunków współpracy, 3. odpowiedzialność oraz 4. kreatywność i pomysłowość.

Należy również zwrócić uwagę na kompetencje, które są relatywnie ważniejsze z punktu widzenia pracodawców, wysoko oceniane przez samych pracowników i jednocześnie, na które zapotrzebowanie będzie rosnąć. Są to **kompetencje, które powinny być kształtowane niezależnie od ich obecnej podaży na rynku** – wśród nich znalazły się: 1. znajomość technik prezentacji, 2. umiejętność wyszukiwania nowości w swojej kategorii oraz dobierania produktów do portfolio na bazie założonych parametrów oraz 3. umiejętność wymiany danych z działami współpracującymi (marketing, działy wsparcia, sprzedaż, logistyka).

Dodatkowo, warto zwrócić uwagę:

- z perspektywy zgodności (braku zróżnicowania odpowiedzi) pracodawców co do ważności kompetencji – na **wykształcenie wyższe w szczególności w kierunku marketingu**

<sup>24</sup> W opinii przynajmniej 20% pracodawców.

**i zarządzania, ekonomii** jako – w tym przypadku – wyróżniającą się istotną kwalifikację. Innymi słowy, pracodawcy są najbardziej zgodni w swojej ocenie co do istotności wykształcenia wyższego na stanowisku category manager;

- na stanowisku category manager **większość, bo aż 17 kompetencji, co najmniej 30% pracodawców oceniło jako te, których znaczenie w przyszłości wzrośnie** – wśród tych kompetencji znalazły się kompetencje z wszystkich grup/rodzajów kompetencji, tj. kompetencje związane z wiedzą, umiejętnościami, kompetencjami społecznymi i kwalifikacjami.

Tabela 11. Bilans kompetencji dla stanowiska: category manager

Category manager – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samoocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>25</sup>	Znaczenie kompetencji zmniejsze
Umiejętność negocjowania warunków współpracy (U)	4,33	4,22						38%	62%	0%
Umiejętności negocjacyjne, forsowania swoich pomysłów, wywieranie wpływu (S)	4,26	4,17						23%	77%	0%
Znajomość segmentu rynku, w którym pracownik się specjalizuje (W)	4,25	4,17						42%	57%	1%
Odpowiedzialność (S)	4,23	4,10						37%	60%	3%
Znajomość swojej kategorii i jej obecności w rynku (włączając produkty konkurencji) (W)	4,21	4,29						37%	62%	1%
Umiejętność wymiany danych z działami współpracującymi (marketing, działy wsparcia, sprzedaż, logistyka) (U)	4,21	4,38						26%	71%	3%
Kreatywność, pomysłowość (S)	4,21	4,05						49%	50%	1%
Umiejętność wyszukiwania nowości w swojej kategorii oraz dobierania produktów do portfolio na bazie założonych parametrów (U)	4,21	4,31						33%	66%	1%
Znajomość sposobów budowania relacji biznesowych (W)	4,15	4,24						34%	63%	3%
Znajomość zasad promocji produktu (W)	4,15	4,34						29%	71%	0%
Znajomość technik negocjacyjnych (W)	4,14	4,36						29%	67%	4%
Znajomość platformy do zbierania i analizy danych (np. SFA) (W)	4,13	4,31						33%	66%	2%
Znajomość MS Office, Excel na poziomie zaawansowanym (K)	4,13	4,26						32%	66%	3%
Znajomość zasad współpracy międzydziałowej w organizacji (W)	4,13	4,21						26%	70%	4%
Znajomość technik prezentacji (W)	4,12	4,33						21%	78%	1%
Umiejętność budowania strategii danej kategorii produktowej oraz budowania pozycji danej kategorii produktowej w rynku (U)	4,11	4,33						22%	76%	2%
Zdolności analityczne, szybkość i trafność wnioskowania (S)	4,06	4,24						42%	57%	1%
Umiejętność analizowania danych płynących od klientów, sprzedażowych, marketingowych, udziału poszczególnych producentów/konkurencji w rynku w celu budowania sprzedaży dla całej kategorii i identyfikacji oraz analizy trendów rynkowych dla kategorii produktowej (U)	4,06	4,14						16%	82%	2%

<sup>25</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Category manager – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>25</sup>	Znaczenie kompetencji zmaleje
Planowanie i organizacja pracy (S)	4,04	4,31						38%	61%	2%
Umiejętność podejmowania decyzji o modyfikacji asortymentu w odpowiedzi na bieżące potrzeby/zmiany (U)	4,03	4,29						42%	57%	1%
Znajomość języków obcych (K)	4,02	3,98						39%	61%	0%
Znajomość zasad ustalania cen (W)	4,01	4,26						37%	62%	1%
Umiejętność przygotowywania zestawienia na bazie dostępnych informacji o kategorii produktowej (U)	4,01	4,17						39%	60%	1%
Znajomość zasad budowania strategii dla danej kategorii (W)	4,00	4,31						45%	52%	3%
Znajomość raportów z danymi opracowanych przez agencje badawcze (W)	3,95	4,15						19%	81%	0%
Wykształcenie wyższe w szczególności w kierunku marketingu i zarządzania, ekonomii (K)	3,91	4,21						30%	69%	1%
Znajomość procesu logistycznego w organizacji (W)	3,73	4,33						27%	65%	8%
Znajomość zasad i sposobów obróbki danych za pomocą narzędzi analitycznych (W)	3,65	4,40						21%	78%	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel (n pracodawcy = 42; n pracownicy = 46)  
– I edycja 2021.

<sup>25</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

## Pracownik magazynowy (4)

Zadania zawodowe:

- przyjmowanie i wydawanie towaru,
- obsługa systemów magazynowych,
- przeprowadzanie spisu z natury (inventaryzacji).

Poniżej przedstawiono 25 kluczowych kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku pracownik magazynowy.

Pracownik magazynowy to jedno z dwóch stanowisk (oprócz sprzedawcy) charakteryzujących się brakiem luki kompetencyjnej, co oznacza, że **nie ma wśród wskazanych kompetencji takich, które byłyby ważniejsze dla pracodawców i które trudno byłoby pozyskać.**

Dodatkowo, znaczenie większości kompetencji wyróżniających osobę na stanowisku pracownik magazynowy, według pracodawców, w najbliższej przyszłości nie zmieni się.

Dodatkowo, warto zwrócić uwagę:

- z perspektywy zgodności (braku zróżnicowania odpowiedzi) pracodawców co do ważności kompetencji – na **znajomość procedur dotyczących przyjmowania towaru oraz inventaryzacji, sumienność, skrupulatność, dokładność i systematyczność w działaniu oraz odpowiedzialność**, jako wyróżniające się kompetencje. Innymi słowy, pracodawcy są najbardziej zgodni w swojej ocenie, co do istotności tych kompetencji na stanowisku pracownik magazynowy;
- na stanowisku pracownik magazynowy nie zidentyfikowano luki kompetencyjnej, niemal wszystkie kompetencje z kategorii ważniejszych są zrównoważone i nie obserwuje się wyraźnej zmiany w znaczeniu kompetencji w przyszłości<sup>26</sup> – **stanowisko można uznać za dobrze zbilansowane.**

<sup>26</sup> Brak kompetencji, na które przynajmniej 30% pracodawców wskazywałaby na wzrost znaczenia w perspektywie 5 lat.

**Tabela 12.** Bilans kompetencji dla stanowiska: pracownik magazynowy

Pracownik magazynowy – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samooceena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>27</sup>	Znaczenie kompetencji zmaleje
Znajomość procedur dotyczących przyjmowania towaru oraz inwentaryzacji (W)	4,53	4,43						24%	75%	0%
Znajomość sposobów ewidencji towaru (W)	4,50	4,49						23%	75%	1%
Znajomość asortymentu (W)	4,49	4,45						23%	76%	1%
Umiejętność analizowania i aktualizowania stanów magazynowych (U)	4,48	4,38						19%	78%	3%
Odpowiedzialność (S)	4,48	4,40						26%	72%	2%
Znajomość planu magazynu oraz sposobu rozmieszczenia towaru (W)	4,47	4,34						20%	77%	3%
Umiejętność obsługi systemu magazynowego i wprowadzania danych (U)	4,46	4,34						20%	79%	2%
Znajomość programów magazynowych (W)	4,45	4,41						24%	75%	1%
Sumiennosc, skrupulatność, dokładność i systematyczność w działaniu (S)	4,45	4,32						29%	67%	4%
Komunikacja w zespole (bieżące przekazywanie informacji o wykonywanej pracy) (S)	4,43	4,42						17%	79%	3%
Umiejętność wprowadzania produktu na magazyn, zdejmowania produktu ze stanu magazynowego (U)	4,42	4,37						17%	80%	2%
Umiejętność składania zamówienia (U)	4,40	4,42						21%	78%	1%
Umiejętność rozdysponowania towaru na powierzchni magazynowej (U)	4,39	4,46						19%	79%	2%
Umiejętność skanowania towaru przychodzącego i wychodzącego lub wpisywania do ewidencji ręcznej (U)	4,38	4,28						15%	82%	3%
Umiejętność współpracy z odbiorcami, dostawcami oraz innymi działami firmy (U)	4,36	4,41						24%	73%	3%
Umiejętność przestrzegania zasad i procedur w zakresie bezpieczeństwa i BHP (U)	4,35	4,36						16%	83%	1%
Znajomość zasad zabezpieczania ładunków i pracy na wysokości (W)	4,31	4,22						18%	80%	2%
Znajomość zasad BHP i udzielania pierwszej pomocy (W)	4,30	4,32						23%	76%	1%
Inicjatywa i proaktywność w zgłaszaniu problemów (S)	4,29	4,23						14%	83%	3%
Znajomość zasad obsługi skanera ręcznego (W)	4,26	4,26						20%	77%	2%
Znajomość programów komputerowych, systemów w firmie (np. CRM, SAP) (W)	4,22	3,99						21%	78%	1%

<sup>27</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Pracownik magazynowy – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samoocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>27</sup>	Znaczenie kompetencji zmaleje
Umiejętność przygotowywania załadunku z wykorzystaniem wózka widłowego (U)	4,18	4,18						17%	82%	1%
Znajomość MS Office (K)	4,13	4,01						20%	79%	0%
Uprawnienia na wózek widłowy i pracy na wysokości (K)	4,11	4,20						13%	85%	2%
Znajomość języka obcego na poziomie komunikatywnym (K)	3,36	3,79						19%	80%	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel (n pracodawcy= 93; n pracownicy = 235) – I edycja 2021.

<sup>27</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

## Specjalista ds. obsługi klienta (5)

Zadania zawodowe:

- obsługa zapytań przychodzących od klientów,
- przekazywanie feedbacku od klientów odpowiednim komórkom organizacyjnym,
- komunikacja z klientem, przekazywanie informacji o produktach oraz procedurach dotyczących zakupu,
- dbałość o sposób prezentacji produktu w sklepie internetowym.

Poniżej przedstawiono 28 kluczowych kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku specjalista ds. obsługi klienta (z uwzględnieniem specyfiki e-commerce).

Bilans wykazał jedną **kompetencję** na stanowisku specjalista ds. obsługi klienta, **którą należy rozwijać w pierwszej kolejności** (relatywnie ważniejsze dla pracodawców + niższa samoocena pracowników + trudność pracodawców ze znalezieniem pracownika posiadającego kompetencję + wzrost zapotrzebowania na kompetencję w przyszłości<sup>28</sup>) – jest to **znajomość systemów firmowych pozwalających na śledzenie przepływu towaru w łańcuchu logistycznym oraz sposobów identyfikowania statusów poszczególnych zamówień**.

Należy również zwrócić uwagę na kompetencje, które są relatywnie ważniejsze z punktu widzenia pracodawców, wysoko oceniane przez samych pracowników i jednocześnie, na które zapotrzebowanie będzie rosnąć. Są to **kompetencje, które powinny być kształtowane niezależnie od ich obecnej podaży na rynku** – wśród nich znalazły się: znajomość procesów w firmie ze szczególnym uwzględnieniem procesu logistycznego (przepływu produktu) oraz umiejętność proaktywnego prowadzenia sprzedaży w ramach kontaktu z obsługiwanymi klientami.

Dodatkowo, warto zwrócić uwagę:

- z perspektywy zgodności (braku zróżnicowania odpowiedzi) pracodawców, co do ważności kompetencji – na **odporność na stres**, jako wyróżniającą się kompetencję. Należy jednak dodać, że stanowisko specjalista ds. obsługi klientów – prawdopodobnie

<sup>28</sup> W opinii przynajmniej 20% pracodawców.



z największą elastycznością w doborze zadań, obowiązków i wymaganych kompetencji – to stanowisko, co do którego oceny pracodawców były najmniej spójne;

- **lukę kompetencyjną** zidentyfikowano wśród takich kompetencji, jak: znajomość procesów w firmie (wiedza), umiejętność proaktywnego prowadzenia sprzedaży w ramach kontaktu z obsługiwanymi klientami (umiejętność) oraz znajomość systemów firmowych pozwalających na śledzenie przepływu towaru w łańcuchu logistycznym (wiedza);
- **takt i dyplomacja** to kompetencja społeczna, której – według jednej trzeciej badanych pracodawców – znaczenie w przyszłości wzrośnie.

**Tabela 13.** Bilans kompetencji dla stanowiska: specjalista ds. obsługi klienta

Specjalista ds. obsługi klienta – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>29</sup>	Znaczenie kompetencji zmaleje
Znajomość procesów w firmie ze szczególnym uwzględnieniem procesu logistycznego (przepływu produktu) (W)	4,25	4,23						23%	69%	8%
Znajomość portfolio firmy z uwzględnieniem cech/parametrów produktów (W)	4,23	4,14						22%	74%	4%
Umiejętność korzystania z wewnętrznych systemów i łączenia informacji pomiędzy nimi (U)	4,22	4,11						21%	77%	2%
Odporność na stres (W)	4,17	4,14						23%	71%	5%
Posiadanie podstawowej wiedzy w zakresie praw konsumenta i prawa handlowego (W)	4,16	4,14						17%	79%	4%
Znajomość dostępności towaru oraz statusu towaru w nadchodzącej ofercie (W)	4,15	4,19						22%	75%	3%
Szybkość uczenia się, w tym łatwość przyswajania wiedzy technicznej (aplikacje, programy) (S)	4,15	4,18						16%	78%	6%
Umiejętność proaktywnego prowadzenia sprzedaży w ramach kontaktu z obsługiwanymi klientami (U)	4,15	4,29						20%	76%	4%
Asertywność (S)	4,14	3,95						21%	74%	4%
Znajomość pakietu MS Office, narzędzi technicznych (np. Thulium, Freschdesk, Zendesk) (K)	4,14	4,23						17%	82%	2%
Znajomość systemów firmowych pozwalających na śledzenie przepływu towaru w łańcuchu logistycznym oraz sposobów identyfikowania statusów poszczególnych zamówień (W)	4,13	4,12						18%	80%	2%
Znajomość standardów firmowych i ścieżki postępowania w przypadku typowych i nietypowych zdarzeń i zapytań od klientów (W)	4,13	4,14						23%	72%	5%
Takt i dyplomacja w omawianiu spornych/trudnych kwestii (S)	4,11	4,18						32%	65%	4%
Umiejętność obsługi programu lojalnościowego (U)	4,11	3,96						21%	72%	7%
Umiejętność analizowania wskaźników sprzedaży i dzielenia się uwagami z osobami odpowiedzialnymi za kreację marki w kanale online (U)	4,10	4,09						19%	78%	3%
Umiejętność obsługi zamówień od klientów (U)	4,10	4,35						18%	77%	5%
Znajomość techniki obsługi klienta i firmowych zasad/schematów prowadzenia rozmowy z klientem (W)	4,08	4,12						17%	81%	2%

<sup>29</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Specjalista ds. obsługi klienta – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samoocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>29</sup>	Znaczenie kompetencji zmaleje
Stabilność emocjonalna, odporność na presję interpersonalną, czasu i wyniku (S)	4,07	4,04						25%	69%	6%
Umiejętność zbierania wiedzy odnośnie do preferencji i przekazywania spostrzeżeń dotyczących preferencji klientów oraz zgłaszanych sygnałów niezadowolenia do innych działów (U)	4,07	4,14						13%	83%	4%
Umiejętność przekierowania do stosownych komórek w przypadku zgłoszeń reklamacyjnych (U)	4,06	4,05						23%	67%	9%
Komunikacja – umiejętność prowadzenia rozmowy z różnymi typami odbiorców (S)	4,06	4,18						25%	67%	8%
Umiejętność wyszukiwania w firmowych systemach informacji o ofercie/produktach (ustawianie filtrów, definiowanie kryteriów) (U)	4,04	4,14						22%	75%	3%
Znajomość systemów i narzędzi do obsługi klienta (W)	4,03	4,32						18%	80%	2%
Umiejętność prowadzenia rozmowy z klientem z wykorzystaniem dostępnych kanałów (e-mail, telefon, czat) (U)	3,98	4,11						28%	68%	4%
Obsługa komunikatorów do sprzedaży na odległość (np. Teams, Zoom, Clickmeeting) (K)	3,95	3,93						26%	70%	4%
Analiza – identyfikowanie potrzebnych informacji, odnajdywanie powiązań między informacjami, analiza i wyznaczenie wskaźników efektywności sprzedaży (S)	3,95	4,16						19%	78%	3%
Umiejętność przetwarzania na bieżąco informacji pozyskanych od klienta i adekwatnego zastosowania schematów postępowania zawartych w standardach firmowych (U)	3,94	4,25						18%	79%	3%
Znajomość języków obcych (K)	3,75	4,05						25%	72%	2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel (n pracodawcy = 57; n pracownicy = 94) – I edycja 2021.

<sup>29</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

## Sprzedawca/kasjer-sprzedawca (6)

Zadania zawodowe:

- obsługa dostaw towaru,
- obsługa klienta na powierzchni sprzedaży i doprowadzanie do sprzedaży,
- dbałość o ekspozycję towaru i porządek oraz estetykę na powierzchni sprzedaży,
- obsługa zgłoszeń reklamacyjnych.

Poniżej przedstawiono 23 kluczowe kompetencje wskazane przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku sprzedawca/kasjer-sprzedawca.

Sprzedawca/kasjer-sprzedawca to jedno z dwóch stanowisk (pracownik magazynowy) charakteryzujących się brakiem luki kompetencyjnej, co oznacza, że **nie ma wśród wskazanych kompetencji takich, które byłyby ważne dla pracodawców i które trudno byłoby pozyskać.**

Znaczenie większości kompetencji wyróżniających osobę na stanowisku sprzedawca, według pracodawców, nie zmieni się w najbliższej przyszłości. Na tle pozostałych stanowisk wzrost znaczenia poszczególnych kompetencji deklaruje najmniej pracodawców (od 19% do 22%).

Dodatkowo, warto zwrócić uwagę:

- z perspektywy zgodności (braku zróżnicowania odpowiedzi) pracodawców, co do ważności kompetencji – na **znajomość zasad obsługi kasy fiskalnej** oraz **umiejętność budowania profesjonalnego wizerunku firmy** jako wyróżniające się kompetencje. Innymi słowy, pracodawcy są najbardziej zgodni w swojej ocenie co do istotności tych kompetencji na stanowisku sprzedawca/kasjer-sprzedawca;
- **na stanowisku sprzedawca nie zidentyfikowano luki kompetencyjnej**, niemal wszystkie kompetencje z kategorii ważniejszych są zrównoważone i nie obserwuje się wyraźnej zmiany w znaczeniu kompetencji w przyszłości – **stanowisko można uznać za dobrze zbilansowane.**

Tabela 14. Bilans kompetencji dla stanowiska: sprzedawca/kasjer-sprzedawca

Sprzedawca/kasjer-sprzedawca – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samoocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>30</sup>	Znaczenie kompetencji zmaleje
Znajomość zasad obsługi kasy fiskalnej (W)	4,46	4,40						15%	83%	2%
Znajomość technik sprzedaży (W)	4,35	4,26						22%	77%	1%
Umiejętność budowania profesjonalnego wizerunku firmy (U)	4,33	4,23						18%	80%	2%
Umiejętność zamykania sprzedaży (U)	4,31	4,33						18%	80%	1%
Umiejętność organizowania powierzchni sprzedaży (układ towaru) zgodnie z wytycznymi (U)	4,30	4,27						16%	82%	2%
Orientacja na cel sprzedażowy (S)	4,30	4,26						19%	79%	2%
Umiejętność badania potrzeb klienta i przekładania cech produktu na potrzeby klienta (U)	4,30	4,29						18%	79%	3%
Umiejętność posługiwania się sprawnie językiem polskim i dostosowywania stylu rozmowy do profilu rozmówcy (U)	4,30	4,24						16%	83%	1%
Umiejętność posługiwania się językiem korzyści w rozmowach z klientami (U)	4,29	4,23						19%	79%	2%
Umiejętność sprawdzania dostępności towaru w danej placówce lub w sieci (U)	4,29	4,29						17%	82%	1%
Umiejętność prezentowania produktu/usługi (U)	4,29	4,34						19%	79%	2%
Umiejętność obsłużenia reklamacji lub przekazania informacji dotyczącej postępowania reklamacyjnego (U)	4,27	4,17						17%	81%	2%
Znajomość technik obsługi klienta i firmowych zasad/schematu prowadzenia rozmowy z klientem (W)	4,26	4,30						18%	79%	3%
Znajomość dostępności towaru oraz informacji o nadchodzących nowościach (W)	4,24	4,32						19%	80%	2%
Inicjatywa społeczna – otwartość w nawiązywaniu kontaktów i prowadzeniu rozmowy (S)	4,23	4,23						17%	82%	1%
Znajomość portfolio firmy z uwzględnieniem cech/parametrów/ceny produktów (W)	4,22	4,18						10%	87%	2%
Stabilność emocjonalna (S)	4,22	4,22						14%	84%	2%
Znajomość standardów i stanowisk firmy w obszarze obsługi klienta/postępowania reklamacyjnego/programów lojalnościowych (W)	4,21	4,22						14%	84%	2%
Znajomość techniki radzenia sobie z presją interpersonalną (W)	4,16	4,12						16%	82%	2%

<sup>30</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Sprzedawca/kasjer-sprzedawca – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samooceena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>30</sup>	Znaczenie kompetencji zmaleje
Wydajność fizyczna, odporność na zmienność i wielość bodźców (S)	4,15	4,14						18%	80%	2%
Znajomość firmowego programu do zarządzania sprzedażą (W)	4,09	4,17						19%	80%	2%
<i>Wykształcenie średnie (K)</i>	3,73	4,21						15%	84%	1%
Znajomość języków obcych (W)	3,33	3,49						22%	75%	3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel (n pracodawcy = 230; n pracownicy = 437)  
– I edycja 2021.

<sup>30</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

## Specjalista ds. digital marketingu (7)

Zadania zawodowe:

- opracowywanie koncepcji internetowych kampanii marketingowych,
- prowadzenie internetowych kampanii marketingowych,
- weryfikacja efektywności internetowych kampanii marketingowych,
- współpraca z osobami/podmiotami dostarczającymi wsadu do realizowanych kampanii,
- pozyskanie leadów sprzedażowych.

Poniżej przedstawiono 30 kluczowych kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku specjalista ds. digital marketingu.

Bilans pozwolił wskazać jedną **kompetencję** na stanowisku specjalista ds. digital marketingu, **którą należy rozwijać w pierwszej kolejności** (relatywnie ważniejsza dla pracodawców + niższa samoocena pracowników + trudność pracodawców ze znalezieniem pracownika posiadającego kompetencję + wzrost znaczenia kompetencji w przyszłości<sup>31</sup>) – jest to umiejętność budowania płatnych i ograniczonych zasięgów w mediach społecznościowych.

Należy również zwrócić uwagę na kompetencje, które są relatywnie ważniejsze z punktu widzenia pracodawców, wysoko oceniane przez samych pracowników i jednocześnie, na które zapotrzebowanie będzie rosnąć. Są to **kompetencje, które powinny być kształtowane niezależnie od ich obecnej podaży na rynku** – wśród nich znalazły się: znajomość systemów przetwarzających dane sprzedażowe oraz kreatywność, skłonność do eksperymentowania i wdrażania nowości.

Dodatkowo, warto zwrócić uwagę:

- z perspektywy zgodności (braku zróżnicowania odpowiedzi) pracodawców co do ważności kompetencji – na **umiejętność budowania płatnych i ograniczonych zasięgów w mediach społecznościowych** oraz **umiejętność komunikacji – sprawności werbalnej dla sprawnego przekładania idei na trafny komunikat promocyjny** jako wyróżniające się kompetencje. Innymi słowy, pracodawcy są najbardziej zgodni w swojej ocenie co do istotności tych kompetencji na stanowisku specjalista ds. digital marketingu;

<sup>31</sup> W opinii przynajmniej 20% pracodawców.

- **lukę kompetencyjną** zidentyfikowano wśród takich kompetencji, jak: kreatywność, znajomość wskaźników i sposobów oceny efektywności kampanii marketingowych, w tym – internetowych, znajomość systemów przetwarzających dane sprzedażowe, umiejętność budowania płatnych i ograniczonych zasięgów w mediach społecznościowych, umiejętność monitorowania skuteczności wdrażanych reklam, umiejętność współpracy z działem produktu, sprzedaży, grafikami – kompetencje te należą do wszystkich rodzajów (wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne);
- **orientacja na cel i szybkość działania** to kompetencja, co do której najwięcej pracodawców przewiduje wzrost znaczenia w przyszłości (34%).



Tabela 15. Bilans kompetencji dla stanowiska: specjalista ds. digital marketingu

Specjalista ds. digital marketingu – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samoocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>32</sup>	Znaczenie kompetencji zmaleje
Kreatywność, skłonność do eksperymentowania i wdrażania nowości (S)	4,28	4,63						26%	74%	0%
Znajomość branży, w której operuje pracownik (W)	4,23	4,68						21%	79%	0%
Posiadanie praktycznej umiejętności obsługi programów graficznych (U)	4,22	4,64						12%	74%	13%
Znajomość wskaźników i sposobów oceny efektywności kampanii marketingowych, w tym internetowych (W)	4,21	4,51						10%	83%	7%
Komunikacja – sprawność werbalna w celu sprawnego przekładania idei na trafny komunikat promocyjny (S)	4,19	4,68						14%	72%	13%
Znajomość systemów przetwarzających dane sprzedażowe (W)	4,18	4,63						22%	51%	27%
Znajomość narzędzi wspierających kampanie online (np. Google Analytics, Google Adwords), narzędzi do tworzenia stron i automatyzacji marketingu (np. GetResponse) (W)	4,18	4,39						8%	92%	0%
Umiejętność budowania płatnych i ograniczonych zasięgów w mediach społecznościowych (U)	4,17	4,55						21%	72%	7%
Znajomość zasad tworzenia kampanii marketingowych w Internecie/social mediach (LI, FB, YT, Instagram) (W)	4,16	4,41						26%	68%	7%
Znajomość oferty produktowej i cennika (W)	4,12	4,63						25%	75%	0%
Znajomość reguł wyznaczających zachowania konsumentów i metod wzmacniania gotowości zakupowej konsumentów (w tym zasad konstrukcji komunikatów w ramach kampanii marketingowych) (W)	4,08	4,73						9%	91%	0%
Umiejętność monitorowania skuteczności wdrażanych reklam (weryfikacja poziomu zwrotu z poniesionych nakładów – dotyczy w szczególności kampanii online) (U)	4,06	4,53						9%	91%	0%
Umiejętność współpracy z działem produktu, sprzedaży, grafikami/agencją zewnętrzną (U)	4,05	4,63						8%	92%	0%
Znajomość aplikacji wspierających blogi, www, landingi, komunikację automatyczną, chatboty (W)	4,04	4,63						19%	68%	13%
Umiejętność projektowania kampanii reklamowych, w tym: dobieranie treści/kontentu do kampanii, tworzenie newsletterów (U)	4,02	4,58						12%	75%	13%

<sup>32</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Specjalista ds. digital marketingu – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samooceńca kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>32</sup>	Znaczenie kompetencji zmaleje
Umiejętność weryfikowania spójności działań promocyjnych w kanale internetowym z pozostałymi kanałami promocyjnymi (U)	4,02	4,49						16%	64%	20%
Umiejętność przekazywania działom współpracującym wnioski z realizowanych kampanii i pozyskiwania danych od działów współpracujących (sprzedaż) wspierających budowanie oferty (U)	4,02	4,67						1%	92%	7%
Znajomość podstaw programowania obiektowego (W)	4,02	4,58						9%	83%	8%
Orientacja na cel, szybkość działania (S)	4,01	4,58						34%	66%	0%
Umiejętność zapewniania spójności realizowanych kampanii z ogólną strategią sprzedażową i marketingową przedsiębiorstwa (U)	4,01	4,71						13%	80%	7%
Umiejętność budowania bazy danych do mailingu (U)	4,00	4,75						24%	70%	7%
Umiejętność szacowania budżetu na kampanie reklamowe i kontrolowanie przyznanego budżetu (U)	3,99	4,67						9%	78%	13%
Znajomość języka angielskiego (K)	3,94	4,51						22%	78%	0%
Znajomość MS Office, łatwość poruszania się w aplikacjach i narzędziach (K)	3,94	4,66						28%	65%	7%
Umiejętność budowania kampanii reklamowych na stronie www, w social mediach, na porównywarkach (U)	3,90	4,62						16%	63%	21%
Umiejętności analityczne i trafnego wnioskowania (U)	3,90	4,66						26%	68%	7%
Umiejętność prognozowania skuteczności planowanych reklam (U)	3,89	4,74						26%	60%	13%
Inicjatywa w dzieleniu się wnioskami i spostrzeżeniami (S)	3,87	4,54						14%	73%	13%
Wykształcenie marketingowe, techniczne (K)	3,84	4,68						16%	78%	7%
Znajomość narzędzi do obróbki graficznej plików (W)	3,78	4,54						15%	78%	7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel (n pracodawcy = 41; n pracownicy = 34) – I edycja 2021.

<sup>32</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

## Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu (8)

Zadania zawodowe:

- tworzenie strategii sprzedaży i marketingu spójnej z ogólną strategią przedsiębiorstwa,
- opracowywanie planów sprzedażowych i określanie celów handlowych,
- budowanie i podtrzymywanie relacji z kluczowymi klientami,
- zarządzanie podległym zespołem dla skutecznej egzekucji założeń sprzedażowych.

Poniżej przedstawiono 28 kluczowych kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku dyrektor ds. sprzedaży i marketingu.

Bilans pozwolił wskazać **kompetencje** na stanowisku dyrektor ds. sprzedaży i marketingu, **które należy rozwijać w pierwszej kolejności** (relatywnie ważniejsze dla pracodawców + niższa samoocena pracowników + trudność pracodawców ze znalezieniem pracownika posiadającego kompetencję + wzrost znaczenia kompetencji w przyszłości<sup>33</sup>) – są to:

1. **znajomość** technik negocjacyjnych; **umiejętność**: 2. przekładania założeń strategicznych na cele swoje i cele podległego zespołu, definiowania parametrów sukcesu (KPI),
3. kontrolowania efektywności działań podległej struktury i wprowadzania działań korekcyjnych/dostosowywania schematu działania w celu optymalizacji wyniku oraz
4. wywierania wpływu, negocjowania, perswazji.

Należy również zwrócić uwagę na kompetencje, które są relatywnie ważniejsze z punktu widzenia pracodawców, wysoko oceniane przez samych pracowników i jednocześnie, których znaczenie będzie rosnąć. Są to **kompetencje, które powinny być kształtowane niezależnie od ich obecnej podaży na rynku** – wśród nich znalazły się **znajomość**: 1. pozostałych graczy rynkowych w swojej branży, 2. oferty asortymentowej, produktu, 3. procesów wewnętrznych w firmie, a w szczególności procesu sprzedażowego i finansowego; **umiejętność**: 4. definiowania ról w strukturze, którą zarządza pracownik, 5. prowadzenia polityki cenowej (rabaty, programy lojalnościowe, poziom cen, marżowość), korelując ją z dostosowanym komunikatem adresowanym do kategorii klientów i konkretnego klienta, 6. analizowania danych, wnioskowania na podstawie danych, weryfikowania poprawności dostarczonych danych i trafności proponowanych przez innych rozwiązań oraz 7. odporności na presję.

<sup>33</sup> W opinii przynajmniej 20% pracodawców.

Dodatkowo, warto zwrócić uwagę:

- z perspektywy zgodności (braku różnicowania odpowiedzi) pracodawców, co do ważności kompetencji – na **umiejętność zarządzania zespołem (motywowania i rozwijania podległego zespołu, stymulowania do generowania rozwiązań oraz dostarczania uzgodnionych rezultatów sprzedażowych)** jako wyróżniającą się kompetencję. Innymi słowy, pracodawcy są najbardziej zgodni w swojej ocenie co do istotności tej kompetencji na stanowisku dyrektor ds. sprzedaży i marketingu;
- na stanowisku dyrektor ds. sprzedaży i marketingu (podobnie jak na stanowisku dyrektor zakupów) **wszystkie ważniejsze – w ocenie pracodawców – kompetencje znajdują się jednocześnie w luce kompetencyjnej.**

Tabela 16. Bilans kompetencji dla stanowiska: dyrektor ds. sprzedaży i marketingu

Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samoocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>34</sup>	Znaczenie kompetencji zmaleje
Zdolności analityczne oraz syntetyczne, myślenie koncepcyjne (S)	4,40	4,37						15%	81%	4%
Znajomość technik sprzedażowych oraz technik negocjacyjnych (W)	4,39	4,22						21%	76%	3%
Umiejętność analizowania danych, wnioskowania na podstawie danych, weryfikowania poprawności dostarczonych danych oraz trafności proponowanych przez innych rozwiązań w obrębie sprzedaży (U)	4,39	4,28						28%	71%	1%
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji biznesowych z kluczowymi klientami organizacji (U)	4,39	4,11						17%	83%	0%
Znajomość procesów wewnętrznych w firmie, a w szczególności – procesu sprzedażowego i finansowego (finansów przedsiębiorstwa, sposobów kalkulacji kosztów, marży) (W)	4,38	4,41						20%	77%	3%
Odporność na presję (S)	4,38	4,28						26%	73%	1%
Umiejętność przekładania założeń strategicznych na cele swoje i cele podległego zespołu, definiowania parametrów sukcesu (KPI) (U)	4,37	4,20						25%	73%	2%
Znajomość pozostałych graczy rynkowych w swojej branży (W)	4,37	4,28						21%	77%	1%
Znajomość rynku w swoim sektorze oraz grupy docelowej klientów (w tym preferencji konsumenckich) (W)	4,37	4,18						19%	77%	4%
Znajomość oferty asortymentowej, produktu (W)	4,35	4,28						20%	79%	0%
Wywieranie wpływu, negocjowanie, perswazja (S)	4,34	4,17						29%	71%	0%
Umiejętność definiowania ról w strukturze, którą zarządza pracownik (U)	4,34	4,26						22%	72%	6%
Umiejętność kontrolowania efektywności działań podległej struktury i wprowadzanie działań korekcyjnych/dostosowywanie schematu działania dla optymalizacji wyniku (U)	4,33	4,21						20%	79%	1%
Umiejętność prowadzenia polityki cenowej (rabaty, programy lojalnościowe, poziom cen, marżowość), korelując ją z dostosowanym komunikatem adresowanym do kategorii klientów i konkretnego klienta (U)	4,31	4,30						25%	74%	0%

<sup>34</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samoocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>34</sup>	Znaczenie kompetencji zmaleje
Umiejętność zarządzania zespołem (motywowania i rozwijania podległego zespołu, stymulowania do generowania rozwiązań oraz dostarczania uzgodnionych rezultatów sprzedażowych) (U)	4,30	4,20						15%	84%	0%
Wysokie kompetencje interpersonalne (S)	4,30	4,32						14%	82%	5%
Umiejętność ustalania strategii sprzedażowej i budowania założeń strategii marketingowej (U)	4,28	4,29						14%	82%	4%
Znajomość zasad tworzenia strategii sprzedażowej i marketingowej z uwzględnieniem ogólnej strategii firmowej (W)	4,27	4,27						19%	79%	2%
Umiejętność określania działań w odpowiedzi na działania konkurencji oraz zjawiska rynkowe (U)	4,27	4,30						14%	85%	1%
Znajomość elementów psychologii/zarządzania zasobami ludzkimi w zakresach dotyczących budowania, motywowania zespołów oraz stymulowania do osiągania wyników (W)	4,26	4,25						22%	74%	4%
Orientacja na wynik (S)	4,26	4,39						25%	75%	0%
Znajomość metod analizy danych (W)	4,22	4,21						24%	76%	0%
Znajomość języka angielskiego lub innego języka obcego (powiązanego z daną firmą) pozwalająca na swobodną komunikację (W)	4,21	4,12						25%	72%	4%
Elastyczność (S)	4,19	4,18						18%	77%	4%
Umiejętność podejmowania decyzji na podstawie dostarczonych przez analityków wniosków (m.in. decyzji dotyczących sposobu generowania obrotu i realizacji założonych celów, poziomu marży, penetracji rynku, obecności poszczególnych grup produktowych w rynku) (U)	4,18	4,45						26%	72%	2%
Znajomość MS Office, w tym dobra znajomość Excel (W)	4,11	4,24						21%	75%	4%
Znajomość systemów i narzędzi do raportowania danych (np. FK, CRM, SFA) (W)	4,07	4,28						27%	70%	2%
Wysztaczenie na kierunkach biznesowych, ekonomicznych, MBA (K)	3,98	4,25						25%	70%	5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel (n pracodawcy = 76; n pracownicy = 99)

– I edycja 2021.

<sup>34</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

## Przedstawiciel handlowy (9)

Zadania zawodowe:

- analiza rynku i konkurencji,
- nawiązywanie i utrzymywanie relacji handlowych z klientami,
- opracowywanie ofert i doprowadzanie do zamknięcia sprzedaży.

Poniżej przedstawiono 28 kluczowych kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku przedstawiciel handlowy. Bilans wykazał tylko jedną **kompetencję** na stanowisku przedstawiciel handlowy, **którą należy rozwijać w pierwszej kolejności** (relatywnie ważniejsze dla pracodawców + niższa samoocena pracowników + trudność pracodawców ze znalezieniem pracownika posiadającego kompetencję + wzrost zapotrzebowania na kompetencję w przyszłości<sup>35</sup>) – jest to znajomość rynku i otoczenia konkurencyjnego w swojej branży.

Dodatkowo, warto zwrócić uwagę:

- z perspektywy zgodności (braku zróżnicowania odpowiedzi) pracodawców, co do ważności kompetencji – na **znajomość rynku i otoczenia konkurencyjnego w swojej branży** jako wyróżniającą się kompetencję. Innymi słowy, pracodawcy są najbardziej zgodni w swojej ocenie co do istotności tej kompetencji na stanowisku przedstawiciel handlowy;
- **lukę kompetencyjną** zidentyfikowano jedynie w obszarze jednej kompetencji – znajomość rynku i otoczenia konkurencyjnego w swojej branży.

---

<sup>35</sup> W opinii przynajmniej 20% pracodawców.

**Tabela 17.** Bilans kompetencji dla stanowiska: przedstawiciel handlowy

Przedstawiciel handlowy – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samooceena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>36</sup>	Znaczenie kompetencji zmaleje
<i>Prawo jazdy kategorii B (K)</i>	4,48	4,54						10%	89%	1%
Znajomość sposobu przygotowania ofert (W)	4,44	4,41						14%	85%	1%
Znajomość oferty produktowej (cech produktów, cennika) (W)	4,42	4,48						15%	84%	1%
Znajomość technik sprzedażowych oraz negocjacyjnych (W)	4,40	4,33						23%	74%	2%
Znajomość metod planowania i organizowania pracy własnej (W)	4,40	4,32						19%	78%	3%
Znajomość metod analizy efektywności własnych działań sprzedażowych (W)	4,37	4,33						16%	84%	0%
Nastawienie na cel (S)	4,37	4,35						24%	73%	3%
Znajomość rynku i otoczenia konkurencyjnego w swojej branży (W)	4,37	4,29						22%	75%	3%
Umiejętność planowania przebiegu rozmowy handlowej na bazie analizy celów własnych i potencjału klienta (U)	4,37	4,31						18%	81%	0%
Umiejętność identyfikowania i wykorzystywania różnych kanałów dotarcia do klienta (U)	4,36	4,36						22%	78%	0%
Znajomość standardów i procedur w firmowym procesie sprzedaży (W)	4,36	4,28						21%	77%	2%
Umiejętność mapowania rynku i docieranie do nowych potencjalnych klientów (U)	4,36	4,29						16%	83%	1%
Umiejętność planowania pracy z uwzględnieniem oczekiwanej liczby spotkań z klientami dla realizacji wyznaczonych celów handlowych (U)	4,36	4,42						25%	72%	2%
Znajomość typologii klientów oraz metod badania potrzeb klienta (W)	4,36	4,28						22%	76%	2%
Umiejętność radzenia sobie z obiekcjami i zastrzeżeniami, zamykania sprzedaży (U)	4,35	4,34						13%	85%	2%
Znajomość metod prezentacji produktu i eksponowania korzyści (W)	4,34	4,38						14%	84%	1%
Umiejętność analizowania potencjału klienta w kontekście ponawiania zakupów i/lub do sprzedaży (U)	4,33	4,36						19%	78%	3%
Umiejętność nawiązywania relacji opartych o partnerstwo, budowanie zaufania do firmy i marki (U)	4,32	4,39						23%	76%	2%

<sup>36</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.



Przedstawiciel handlowy – kompetencje	Ważność kompetencji – pracodawcy	Samoocena kompetencji – pracownicy	Kompetencje niedoboru	Kompetencje zrównoważone	Kompetencje nadwyżkowe	Kompetencje wystarczające	Luka kompetencyjna	Wzrost znaczenia kompetencji	Znaczenie kompetencji bez zmian <sup>36</sup>	Znaczenie kompetencji zmaleje
Znajomość zasad nawiązywania i utrzymywania relacji z kontrahentami obowiązujących w firmie, w tym schematu rozmowy handlowej obowiązującego w firmie (W)	4,31	4,28						17%	83%	0%
Umiejętność oceny poziomu realizacji celów i modyfikowania sposobów działania dla dostarczenia wyniku (U)	4,30	4,33						10%	89%	1%
Odporność na stres (S)	4,27	4,28						24%	70%	6%
Umiejętność pogłębiania wiedzy w rozumieniu potrzeb klienta i w ich kontekście prezentowania swojej propozycji (U)	4,27	4,28						18%	80%	2%
Znajomość MS Office (Excel), znajomość obsługi urządzeń przenośnych (W)	4,26	4,24						12%	86%	2%
Elastyczność (S)	4,23	4,30						16%	82%	2%
Umiejętność zapewniania dostępności i prawidłowej ekspozycji produktu u klienta (U)	4,20	4,33						15%	83%	2%
Znajomość zasad merchandisingu (W)	4,19	4,18						20%	78%	2%
Perswazja, wywieranie wpływu (S)	4,14	4,23						18%	79%	2%
Znajomość obsługi programów do obsługi spotkań online (np. Zoom, MS Teams) (W)	3,86	4,25						19%	77%	4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II Handel (n pracodawcy = 151; n pracownicy = 172) – I edycja 2021.

<sup>36</sup> Odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” została ujęta wraz z odpowiedzią „pozostanie bez zmian”. Ze względu na zaokrąglenia, wyniki nie zawsze sumują się do 100%.

# Wyzwania stojące przed sektorem w wymiarze kompetencyjnym

## Kluczowe wyzwania

Wyzwania stojące przed sektorem handlu zarysowane przez ekspertów oraz pracodawców sektora na etapie badań jakościowych wiązały się z niżej wymienionymi głównymi czynnikami.

- **Strategia działania i konieczność optymalizacji procesów.** Zmienna sytuacja w sektorze, obostrzenia legislacyjne, które wpłynęły na rentowność wielu przedsiębiorstw sektora spowodowały, że jednym z głównych wyzwań jest – istotna zawsze, ale obecnie wyraźnie podkreślana – optymalizacja procesów, usprawnianie ich w kierunku redukcji kosztów.
- **Technologia i przeprowadzenie procesu cyfryzacji i digitalizacji.** Przedstawiciele sektora zdają sobie sprawę z konieczności wdrażania nowych technologii, zarówno w procesach produkcyjnych, logistycznych czy sprzedażowych. Cyfryzacja sektora to wyzwanie finansowe oraz kompetencyjne – rośnie zapotrzebowanie na pracowników mających kompetencje cyfrowe, techniczne, analityczne, umiejących obsługiwać coraz bardziej zaawansowane technologie.
- **Kanał sprzedaży i rozwój działalności e-commerce.** Rozwój nowoczesnych kanałów sprzedażowych i przejście w kierunku e-commerce niesie za sobą wyzwania w postaci nie tylko wyżej wymienionych wyzwań technologicznych, ale również tych związanych z zaistnieniem i funkcjonowaniem w kanałach internetowych. Podmioty handlowe są zmuszone mierzyć się z konkurencją w Internecie, dlatego rośnie znaczenie wiedzy i umiejętności w zakresie sprzedaży online.
- **Logistyka.** Z dynamicznie rozwijającym się rynkiem e-commerce wiąże się bezpośrednio poważne wyzwanie w postaci zadań związanych z logistyką. Wyzwaniem operacyjnym dla podmiotów handlowych oraz przewagą konkurencyjną stają się terminowość i szybkość

dostaw oraz – coraz ważniejsze wskutek zwiększającej się liczby zamówień – brak pomyłek w zamówieniach.

- **Działania wizerunkowe** (*employer branding*). Z rozmów z przedstawicielami sektora można wywnioskować, że praca w sektorze handlu nie jest pracą prestiżową i docenianą, a to z kolei wiąże się z wyzwaniami związanymi z pozyskaniem wartościowego i lojalnego pracownika, a następnie motywowaniem go do pracy. Duże sieci handlowe zaczynają wprowadzać szeroko zakrojone działania z zakresu *employer branding* (np. w postaci działań promocyjnych informujących o warunkach pracy), ale nie jest to jeszcze standardowe działanie sektora.
- **Wyzwania kompetencyjne**. Wskutek niskiego prestiżu sektora jako pracodawcy i dużej rotacji pracowników wyzwaniem jest również pozyskanie wykwalifikowanego pracownika. W opinii uczestników badania, bardzo trudno jest pozyskać pracownika, który idealnie odpowiada pracodawcy – rekrutacja zazwyczaj wiąże się z przyjęciem rozwiązań kompromisowych w zakresie posiadanych umiejętności kandydata.

„To zawsze jest tak, że nie znajdziemy pracownika, który odpowiada nam nawet w 90%, 80%, bo jeżeli ma umiejętności profesjonalne, które potrzebujemy na dane stanowisko, to być może swoją postawą, nastawieniem jest jakiś tam zgrzyt, czegoś nam tutaj... coś nie pasuje. Ale są pracownicy, którzy są na przykład świetnymi team playerami, mają świetne podejście, chce im się, a brakuje im trochę wiedzy, i tutaj musimy znaleźć kompromis: czy zainwestujemy, nauczymy, ale będziemy mieli takiego właśnie oddanego pracownika, czy chcemy od razu mieć wiedzę, ale to będzie nas kosztować kompromis w innym obszarze.”

Przedstawiciel pracodawców – Detal, Wywiad indywidualny

Powyższe wyzwania zostały następnie częściowo zoperacjonalizowane – przeniesione na grunt codziennej działalności przez pracodawców, którzy oceniali istotność wyzwań w codziennej działalności firmy. Badania ilościowe pracodawców można potraktować w tym wypadku jako swoistą konfrontację z wcześniejszymi opiniami ekspertów, spośród których nie wszystkie zostały potwierdzone. **Kluczowym wyzwaniem** dla niemal połowy pracodawców (48%) okazało się **zwiększenie zaangażowania pracowników**. Jako bardzo istotne określono również wyzwania związane z **koniecznością odpowiadania na coraz bardziej indywidualne potrzeby klientów** (46%) oraz **zapewnienie terminowości i szybkości dostaw** (również wskazane przez 46% pracodawców). Ponad 40% pracodawców jako istotne

wyzwanie wskazało dotarcie do klientów z informacjami dotyczącymi nowych produktów przy wykorzystaniu wielu kanałów marketingowych. Dla około jednej trzeciej pracodawców istotnymi wyzwaniami w codziennej działalności są: obsługa posprzedażowa (35%), rekrutacja pracowników posiadających kompetencje miękkie (35%), postępująca automatyzacja i cyfryzacja (33%) czy konieczność wprowadzania elementów sprzedaży internetowej (32%). Należy jednak zauważyć, że te ostatnie wyzwania są częściej określane jako nieistotne niż jako istotne (więcej wskazań świadczących o niewielkim znaczeniu wyzwań). Pracodawcy zdają sobie już radzić (lub przyzwyczajają) z wysoką rotacją pracowników w sektorze – dla 46% badanych częsta zmiana pracy nie stanowi istotnego wyzwania. Również jako wyzwanie o niewielkim znaczeniu określono przejście w obszar e-commerce (44%), co dla ekspertów, we wstępnych analizach jakościowych wydawało się być dużą trudnością.

**Wykres 9.** Wyzwania w codziennej działalności firmy – pracodawcy<sup>37</sup>

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021 (n = 809).

<sup>37</sup> Wyzwania oceniano na skali 5-stopniowej. Na wykresie jako „nieistotne wyzwanie” określono skumulowane odpowiedzi dla wartości 1 i 2. Jako „istotne wyzwanie” określono skumulowane odpowiedzi dla wartości 4 i 5. Odpowiedź pośrednia (3) oraz odpowiedź „nie wiem/odmowa” nie zostały pokazane na wykresie, ale weszły do procentowania, stąd na wykresie pojawiło się białe pole pomiędzy istotnymi i nieistotnymi wyzwaniami.

Wyzwania stojące przed pracodawcami wydają się być jednakowe dla wszystkich firm niezależnie od ich wielkości. Można jedynie zauważyć, że w średnich i dużych firmach niemal wszystkie wskazane wyzwania (za wyjątkiem wysokiej rotacji pracowników) zostały ocenione jako nieco bardziej istotne (lub równie istotne) niż we wszystkich firmach ogółem. **Można więc stwierdzić, że świadomość wyzwań rośnie wraz z wielkością firmy.** Przy tym trzeba również pamiętać, że niektóre wyzwania wynikają ze specyfiki średnich i dużych firm i mogą w ogóle nie dotyczyć firm mikro i małych. Przykładowo wykorzystanie wielu kanałów marketingowych może nie mieć znaczenia dla małych firm, które nie mają ani potrzeb, ani możliwości ich stosowania.

**Tabela 18.** Wyzwania w codziennej działalności firmy – pracodawcy

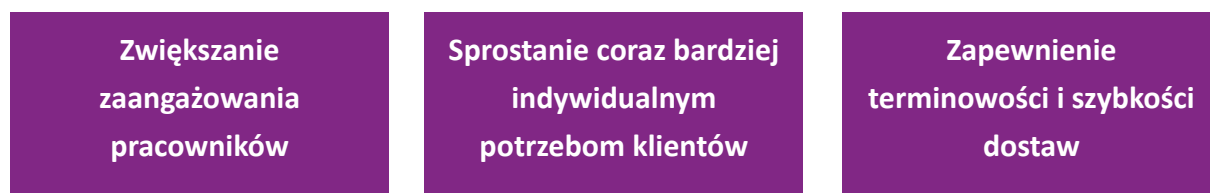
	Ogółem (n = 809)	Firmy mikro (n = 395)	Firmy małe (n = 379)	Firmy średnie i duże (n = 35)
Zwiększanie zaangażowania pracowników	3,2	3,2	3,2	3,2
Konieczność odpowiadania na coraz bardziej indywidualne potrzeby klientów	3,2	3,1	3,2	3,3
Dotarcie do klientów z informacjami dotyczącymi nowych produktów – wykorzystanie wielu kanałów marketingowych	3,1	3,0	3,2	3,3
Zapewnienie terminowości i szybkości dostaw	3,1	3,0	3,2	3,1
Rekrutacja pracowników posiadających umiejętności miękkie w zakresie: budowy relacji z klientami, komunikatywności, otwartości, empatii, determinacji, inicjatywy, kreatywności i łatwości nawiązywania kontaktów	2,8	2,7	3,0	2,9
Konieczność wprowadzania elementów sprzedaży internetowej	2,8	2,7	3,0	3,0
Postępująca automatyzacja i cyfryzacja, zarządzanie sprzedażą za pomocą specjalistycznego oprogramowania	2,8	2,7	2,9	3,0
Obsługa posprzedażowa (częste zwroty towaru, reklamacje)	2,8	2,8	2,8	2,9
Znalezienie odpowiednich menedżerów, którzy potrafią zarządzać zespołem w obliczu ciągłej zmiany i sytuacji kryzysowych	2,8	2,6	2,9	2,9
Wysoka rotacja pracowników, częste zmiany pracy	2,7	2,6	2,9	2,5
Budowanie działań z obszaru <i>employer branding</i> i nowych strategii pozyskiwania pracowników	2,7	2,6	2,8	2,8
Łączne przejście w obszar e-commerce	2,7	2,5	2,8	2,7
Rekrutacja na nowe stanowiska pracy w związku z rosnącą rolą e-commerce	2,7	2,5	2,8	2,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021. W tabeli zaprezentowano średnią na skali od 1 „brak wyzwania” do 5 „bardzo istotne wyzwanie”.

Kluczowe wyzwania (zwiększanie zaangażowania pracowników oraz odpowiadanie na coraz bardziej indywidualne potrzeby klientów) są określane jako najbardziej istotne przez firmy, które w ostatnich 12 miesiącach (lipiec 2020 – lipiec 2021) poszukiwały pracowników. Wśród takich firm aż 65% pracodawców określiło zwiększanie zaangażowania pracowników jako istotne wyzwanie (w porównaniu do 45% pracodawców z firm, które nie szukały w tym okresie pracowników). Podobnie z koniecznością odpowiadania na coraz bardziej indywidualne potrzeby klientów – 61% pracodawców szukających pracowników określiło to wyzwanie jako istotne (i tylko 44% pracodawców nie szukających pracowników).

**Według pracodawców, ich codziennymi wyzwaniami nie są długofalowy proces cyfryzacji czy optymalizacja kosztów. Codziennym problemem pracodawcy jest raczej pracownik oraz klient i sprawienie, aby pierwszego zaangażować i zmotywować do pracy, a drugiego (szybko i sprawnie) obsłużyć wedle indywidualnych potrzeb.** Wyzwania te są wspólne dla wszystkich badanych podsektorów – bez istotnych różnic dla firm z podsektora detalicznego, hurtowego czy e-handlu.

**Rysunek 2.** Najbardziej istotne wyzwania dla pracodawców sektora handlu.



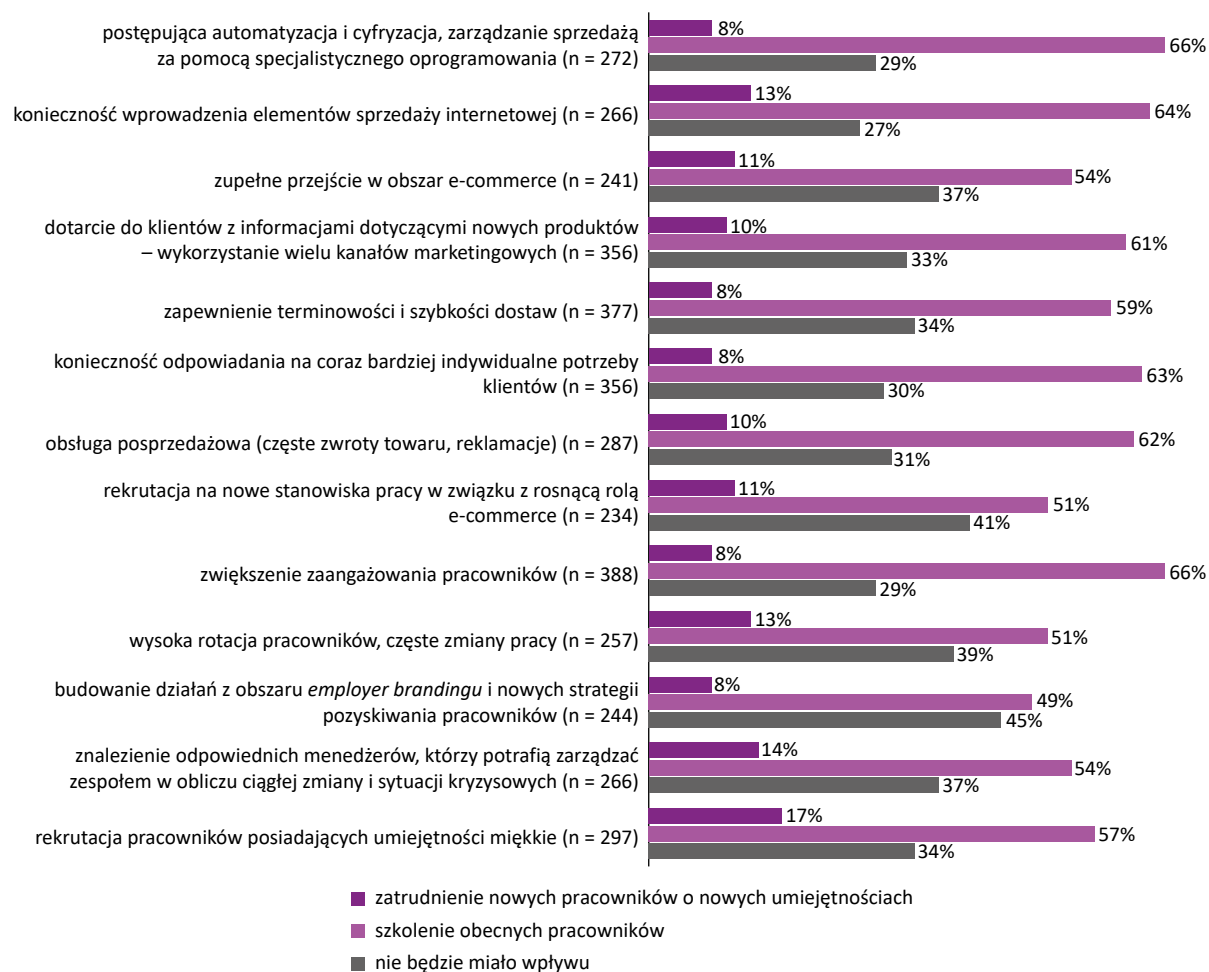
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021 (n = 809).

## Działania zaradcze – motywowanie i podnoszenie kompetencji pracowników

**Chcąc sprostać codziennym wyzwaniom, większość pracodawców w pierwszej kolejności decyduje się na szkolenie obecnych pracowników** (rozwiązanie wskazało od 49% do 66% badanych, w zależności od wyzwania), **zamiast zatrudniania nowych.** Rekrutacja nowych osób posiadających nowe umiejętności nie jest stosowana często (wskazało ją od 8% do 17% w zależności od wyzwania). Pracownicy są szkoleni przede

wszystkim w sytuacjach: postępującej cyfryzacji i automatyzacji (66%), potrzeby zwiększenia zaangażowania pracowników (66%) czy konieczności wprowadzania elementów sprzedaży internetowej (64%).

**Wykres 10.** Wpływ wyzwań na zapotrzebowanie na kompetencje pracowników – pracodawcy



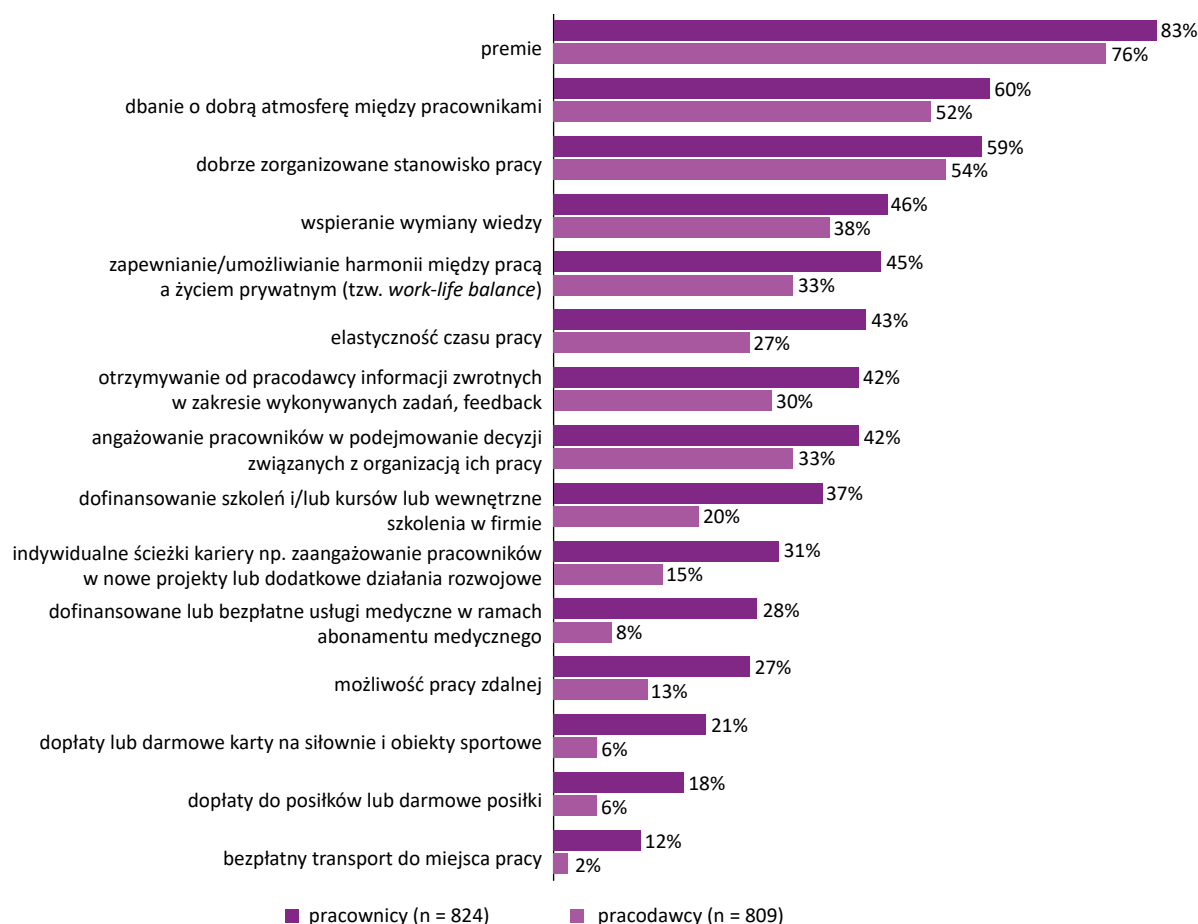
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy uznali dane wyzwanie za istotne (dlatego przy każdym wyzwaniu jest inna liczba badanych).

Jak już zostało wspomniane, niezależnie od wielkości podmiotu czy podsektora, w którym działa firma, wyzwaniem określonym jako najbardziej istotne jest zaangażowanie pracowników. Wskazówkę, co do tego, jak je zwiększać, może stanowić poznanie najbardziej atrakcyjnych dla pracowników sektorów sposobów motywacji (poza podstawowym wynagrodzeniem). **Dla zdecydowanej większości pracowników zatrudnionych**



**na kluczowych stanowisk w handlu motywujące są dodatkowe premie (83%). Niezwykle ważna jest również dobra atmosfera między pracownikami (60%) i dobrze zorganizowane stanowisko pracy (59%).** Dla 46% badanych pracowników motywujące jest wspieranie wymiany wiedzy, równowaga między pracą a życiem prywatnym (45%) i elastyczność czasu pracy (43%). Pracodawca może motywować podwładnych poprzez udzielanie im informacji zwrotnych w zakresie wykonanych zadań – feedback jest istotnym sposobem motywacji dla 42% pracowników. Tyle samo badanych pracowników wskazało na atrakcyjność zaangażowania w podejmowanie decyzji związanych z organizacją pracy jako sposobu motywacji. Na kolejnych pozycjach znalazło się dofinansowanie szkoleń (wskazane przez 37% pracowników), indywidualna ścieżka kariery (31%), dofinansowanie usług medycznych (28%), możliwość pracy zdalnej (27%), benefity w postaci kart na siłownię (21%), dopłaty do posiłków (18%) i bezpłatny transport do miejsca pracy (12%).

Odpowiedzi badanych pracowników na kluczowych stanowiskach generalnie są zbieżne z odpowiedziami pracodawców, ale można zauważyć, że atrakcyjność poszczególnych sposobów motywacji jest oceniana za każdym razem przez wyższy odsetek pracowników niż pracodawców. Spore różnice w ocenie dotyczą np. elastyczności czasu pracy, którą jako atrakcyjny motywator oceniło 43% badanych pracowników i 27% pracodawców oraz dofinansowanie szkoleń – atrakcyjne dla 37% pracowników i 20% pracodawców.

**Wykres 11. Atrakcyjność sposobów motywacji**

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel – I edycja 2021.

**Poszczególne sposoby motywacji są zależne nie tyle od wieku badanych pracowników (brak istotnych zależności), co od ich stażu pracy.** Pracowników najmłodszych stażem (poniżej 4 lat) najbardziej zmotywują elastyczność czasu pracy (ważna dla 57% w porównaniu do 43% wszystkich pracowników), równowaga między pracą a życiem prywatnym (53% w porównaniu do 45% wszystkich pracowników) oraz możliwość pracy zdalnej (34% w porównaniu do 27% wszystkich pracowników). Zupełnie inne sposoby motywacji należałoby stosować w przypadku osób o dłuższym stażu pracy. Przykładowo, praca zdalna to atrakcyjny sposób motywacji jedynie dla 19% osób ze stażem ponad 9-letnim (w porównaniu do 27% wśród wszystkich pracowników), a elastyczność czasu pracy jest atrakcyjna dla 30% takich pracowników (w porównaniu do 43% wśród wszystkich pracowników). Badani pracownicy z takim stażem również słabiej oceniają dofinansowanie

szkoleń lub kursów (28% w porównaniu do 37% wszystkich pracowników). Co ciekawe, pracownicy z najdłuższym stażem pracy – co najmniej 20-letnim – możliwość dofinansowania szkoleń uważają za atrakcyjniejszą niż wszyscy pracownicy ogółem (43% w porównaniu do 37% wszystkich pracowników). Dodatkowo, po wydzieleniu kategorii osób ze stażem 10–19 lat można zaobserwować, że szkolenia i kursy są atrakcyjnym motywatorem dla wszystkich grup pracowników (zarówno z najkrótszym, jak i najdłuższym stażem pracy) z wyjątkiem właśnie pracowników ze średnim stażem pracy (staż pracy w przedziale 10–19 lat) – prawdopodobnie pracownicy są w tym okresie swojego życia na tyle obciążeni innymi obowiązkami (np. prywatnymi – opieką nad dziećmi), że doinwestowanie w szkolenia staje się raczej dodatkowym obowiązkiem, niż sposobem motywacji.

Wyraźne zależności widać również w sposobach motywowania pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach z różnym poziomem wykształcenia. **Ogólnie można zauważyć, że im wyższy poziom wykształcenia, tym wyższe oceny atrakcyjności poszczególnych sposobów motywacji.** Jedynie bezpłatny transport do miejsca pracy nieco lepiej oceniają pracownicy z wykształceniem zawodowym niż średnim czy wyższym (14% w porównaniu do 12%). Największe różnice zachodzą natomiast przy takich sposobach jak: dofinansowanie szkoleń i kursów (atrakcyjne dla 25% pracowników z wykształceniem zawodowym, 37% pracowników z wykształceniem średnim i 45% pracowników z wykształceniem wyższym), indywidualna ścieżka kariery (atrakcyjna dla 20% pracowników z wykształceniem zawodowym, 29% pracowników z wykształceniem średnim i 42% pracowników z wykształceniem wyższym), możliwość pracy zdalnej (atrakcyjna dla jedynie 13% pracowników z wykształceniem zawodowym, 20% pracowników z wykształceniem średnim i 42% pracowników z wykształceniem wyższym) czy elastyczność czasu pracy (atrakcyjna dla 30% pracowników z wykształceniem zawodowym, 46% pracowników z wykształceniem średnim i 47% pracowników z wykształceniem wyższym).

Chcąc zwiększyć zaangażowanie pracowników i próbując ich motywować do pracy, pracodawca powinien więc mieć na uwadze ich różne potrzeby w zależności od stażu pracy czy posiadanego wykształcenia. Różnorodne rozwiązania dopasowane do indywidualnych potrzeb pracowników powinny zmaksymalizować ich zaangażowanie i chęć do pracy.

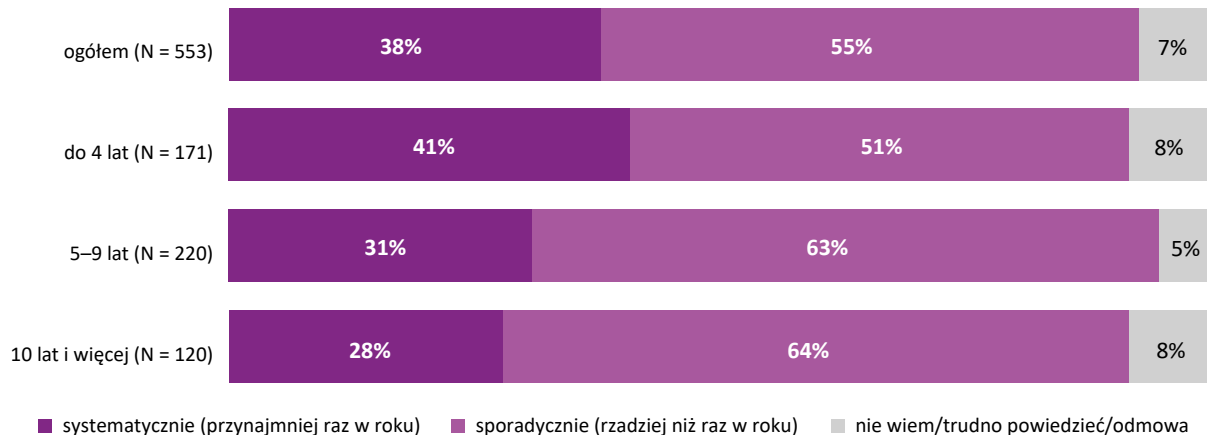
## Działania podnoszące kompetencje

Jak zostało wspomniane wcześniej, pracodawcy oceniają kompetencje swoich pracowników bardzo wysoko i w ich odczuciu nie wymagają one doskonalenia. Przyczyną takiego przekonania może być jednak fakt, że pracodawcy po prostu nie przeprowadzają formalnej oceny pracowniczej lub robią to rzadko – ponad połowa pracodawców (54%) deklaruje, że nie ocenia kompetencji osób, które zatrudnia, a prawie jedna trzecia robi to rzadziej niż raz w roku (29%). Systematycznie kompetencje pracowników ocenia natomiast co szósty pracodawca (17%). Badani **pracownicy na kluczowych stanowiskach czują się oceniani znacznie częściej niż wskazują na to pracodawcy** – aż 93% pracowników czuje, że ich umiejętności są poddawane weryfikacji. Przy tym blisko 40% pracowników twierdzi, że jest poddawanych ocenie pod kątem posiadanych umiejętności przynajmniej raz w roku.

Biorąc pod uwagę deklaracje pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach, specjaliści ds. digital oceniani są 3 razy częściej niż dyrektorzy ds. zakupów (58% pierwszych i 23% drugich czuje się ocenianych systematycznie). Może to być związane z jednej strony z przyspieszonym wzrostem znaczenia komunikacji prowadzonej za pośrednictwem Internetu, na skutek pandemii COVID-19, co wpłynęło na „mobilizację” osób zatrudnionych na stanowisku specjalista ds. digital marketingu. Z drugiej strony, ze względu na bogate doświadczenie i wysoką pozycję stanowisk dyrektorskich w hierarchii zatrudnienia, kompetencje osób na takich stanowiskach mogą być rzadziej weryfikowane.

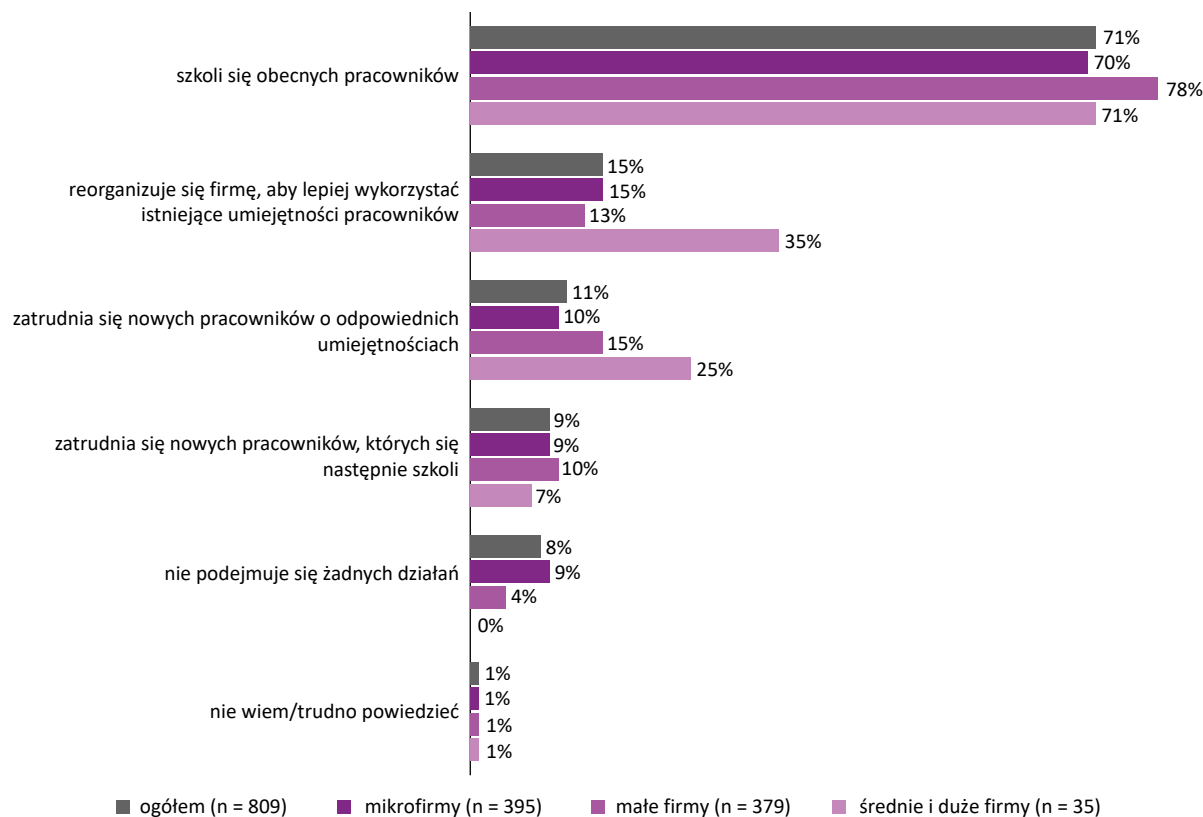
**Pracownicy z krótszym stażem pracy oceniani są częściej** – 41% zatrudnionych krócej niż 4 lata deklaruje, że ich umiejętności są oceniane systematycznie, podczas gdy to samo deklaruje 31% pracowników ze stażem od 5 do 9 lat oraz 28% pracowników ze stażem dłuższym niż 9 lat (10 lat i więcej).

**Wykres 12.** Częstotliwość oceny pracowników pod kątem posiadanych umiejętności w podziale na staż pracy w firmie – pracownicy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracownicy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracownicy, którzy byli oceniani pod kątem posiadanych umiejętności. 42 osoby nie określiły swojego stażu pracy, stąd liczebności z poszczególnych kategorii nie sumują się do liczebności ogółem.

**W momencie rozpoznania braku konkretnych kompetencji wśród kadry pracodawcy w zdecydowanej większości (71%) podejmują działania doszkalające swoich podwładnych.** Tylko niektóre firmy podejmują się w takim przypadku reorganizacji dotychczasowych modeli funkcjonowania podmiotu czy zatrudniania nowych pracowników. Średnie i duże firmy robią to znacznie częściej niż mniejsze podmioty. 35% średnich i dużych firm podejmuje się reorganizacji w celu wykorzystania istniejących umiejętności pracowników, podczas gdy w mikro i małych firmach decyduje się na to odpowiednio 15% i 13% pracodawców. Co czwarty pracodawca w średnich i dużych firmach w momencie braku umiejętności wśród kadr zdecydowałby się zatrudnić nowego pracownika posiadającego odpowiednie umiejętności, w przypadku mikro i małych firm na ten krok zdecydowałby się jedynie co dziesiąty pracodawca.

**Wykres 13.** Działania w sytuacji braku kompetencji – pracodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021.

## Działania oferowane przez pracodawców

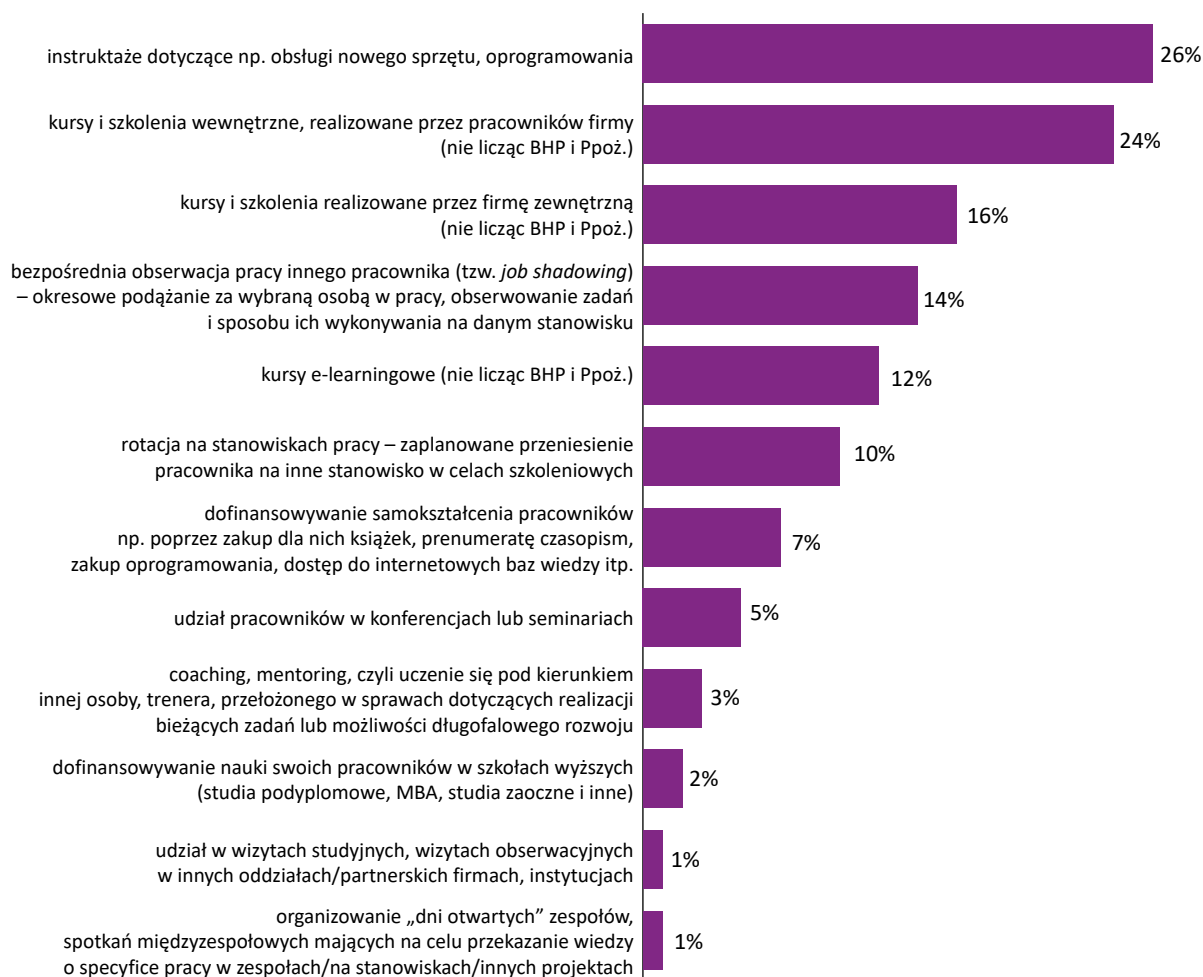
Starając się odpowiedzieć na pojawiające się wyzwania i sprostać oczekiwaniom pracowników i klientów, ponad połowa pracodawców (54%) decyduje się na stosowanie różnorodnych form rozwijania kompetencji pracowników. **Wśród wymienianych form najczęściej wskazywano instruktaż dotyczący np. obsługi nowego sprzętu czy oprogramowania** (wskazany przez 26% badanych) **oraz kursy i szkolenia wewnętrzne (24%)**. Na kolejnej pozycji znalazły się kursy i szkolenia realizowane przez firmę zewnętrzną (16%). Warto przy tym pamiętać, że odpowiedzi się nie wykluczają, tzn. jedna firma mogła realizować zarówno szkolenia wewnętrzne, jak i współpracować w tym zakresie z podmiotami zewnętrznymi, a kluczowy w realizacji takich działań jest nie tyle podmiot – jak wskazywali eksperci biorący udział w badaniach jakościowych – ile umiejętności szkoleniowe i doświadczenie prowadzących.

**W czasach reżimu sanitarnego popularność zyskały szkolenia realizowane w formie online.**

Zdaniem ekspertów biorących udział w badaniach jakościowych, przymus pracy zdalnej czy obowiązek pozostania w domu części pracowników, wynikający z zamknięcia niektórych sklepów stacjonarnych, wpłynęły na ich większe zainteresowanie ofertą szkoleniową. Badania ilościowe pokazały, że 12% firm korzystało w ciągu ostatnich 12 miesięcy (lipiec 2020 – lipiec 2021) z kursów e-learningowych (nie licząc kursów z obszaru BHP i Ppoż.).

Niektóre firmy realizowały szkolenia typu *on the job* polegające na bezpośredniej obserwacji pracy innego pracownika (14%) czy rotacji na stanowiskach pracy (10%). Do mniej popularnych form działań służących podniesieniu kompetencji kadry można zaliczyć udział pracowników w konferencjach (5% firm), organizacji wizyt studyjnych (1%) czy spotkań międzynarodowych w celu wymiany doświadczeń (1%). W sporadycznych przypadkach firmy nawiązują współpracę ze szkołami oraz uniwersytetami (2%).

**Sporo, bo aż 46% pracodawców, zadeklarowało, że żadne ze wskazywanych działań nie było realizowanych w ich firmach w ciągu ostatnich 12 miesięcy** (stan na lipiec/sierpień 2021). Brak tego typu działań szkoleniowych dotyczy przede wszystkim najmniejszych firm – deklarację taką złożył co drugi pracodawca z firmy mikro (50%) oraz co czwarty pracodawca z małej firmy (26%). 17% dużych firm nie realizowało działań służących podniesieniu kompetencji pracowników w ostatnim roku.

**Wykres 14.** Formy rozwijania kompetencji pracowników – pracodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021 (n = 809).

**Firmy, które realizują sprzedaż przez Internet szkolą pracowników częściej niż pozostałe** – kształcenie pracowników wspierało 73% firm, które prowadziły sprzedaż przez Internet i 50% podmiotów, które nie prowadziły tego rodzaju sprzedaży. Tłumacząc przyczyny tego zjawiska, należy przytoczyć opinie ekspertów branżowych, twierdzących, że w okresie pandemii część firm rozszerzyła sprzedaż o kanały internetowe, co wymagało podniesienia kompetencji pracowników w tym zakresie. Warto zaznaczyć, że sprzedaż internetową prowadziły podmioty ze wszystkich podsektorów, nie tylko te przypisane do podsektora e-handel.

Do podobnych wniosków prowadzi analiza **wskaźnika aktywności rozwojowej firm sektora handlu, który wyniósł 54,1%**. Miara ta wskazuje, ilu pracodawców korzystało z co najmniej



jednej formy rozwoju kompetencji pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Przy czym dla firm mikro wskaźnik wyniósł 50,3%, dla małych firm – 74,4%, a dla średnich i dużych firm – 83,4%. Wskaźnik jest wyższy dla firm prowadzących sprzedaż przez Internet – wynosi 67,4% w porównaniu ze wskaźnikiem równym 50,2% dla firm nieprowadzących takiej sprzedaży.

**Według pracodawców i ekspertów biorących udział w badaniach jakościowych najskuteczniejszą formą prowadzenia szkoleń pozostają szkolenia *on the job*, podczas których nowi pracownicy pod opieką starszych kolegów wdrażają się w obowiązki na stanowisku pracy.** Podobnie, tzw. nauka *social learning* pod kątem skuteczności jest również oceniana bardzo wysoko. Zarówno szkolenia *on the job*, jak i *social learning* mają silny element związany z utrzymaniem kontaktów społecznych, w których mniej doświadczony pracownik uczy się od pracownika bardziej doświadczonego. Eksperti w badaniu delphi potwierdzili przekonanie pracodawców, wskazując, że pracownicy mogą szczególnie nabywać i rozwijać kompetencje podczas pracy zawodowej zdobywając doświadczenie praktyczne – takiej odpowiedzi udzieliła ponad 1/3 badanych.

Wśród metod mających opinię najskuteczniejszych znalazły się formy mieszane łączące naukę tradycyjną z elementami nauki online, czyli tzw. *blended learning*. Podsumowując wypowiedzi ekspertów zajmujących się szkoleniami w podmiotach handlowych, można stwierdzić, że **wszelkie działania szkoleniowe powinny być dynamiczne i składać się z krótkich modułów – setów** – jest to kluczowe dla utrzymania uwagi i zdolności zapamiętywania. W wypowiedziach ekspertów pojawiło się kilka krytycznych opinii dotyczących szkoleń realizowanych w formie online, akcentujących trudności w przekazywaniu kompetencji społecznych i braku dynamiki.

„Na tych <<onlinach>> to jest tylko i wyłącznie przekazywanie wiedzy. Więc te aspekty takie socjalne, one po prostu są wyeliminowane i to, moim zdaniem, jest straszny ból, bo uczymy roboty, a tak naprawdę to można byłoby porównać, że po prostu ładujemy kasetę z kompetencjami – z wiedzą handlową i każemy im samym tę wiedzę teraz wdrażać. To, moim zdaniem, efektów takich dobrych nie przynosi.”

Ekspert edukacyjny/HR – Wywiad indywidualny

**Najczęściej są wybierane szkolenia menedżerskie, produktowe, kształcące z wiedzy specjalistycznej oraz podnoszące kompetencje miękkie.** Pracodawcy, podczas wywiadów

pogłębionych, w swoich wypowiedziach wskazywali zainteresowanie podejmowaniem działań, które mają pomagać pracownikom w przekwalifikowywaniu.

Na rysunku 3 zamieszczono najczęściej podejmowaną tematykę szkoleń. Wielkość tagów odzwierciedla częstotliwości pojawiania się poszczególnych sformułowań.

**Rysunek 3.** Najczęściej podejmowana tematyka szkoleń



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel badanie jakościowe – I edycja 2021.

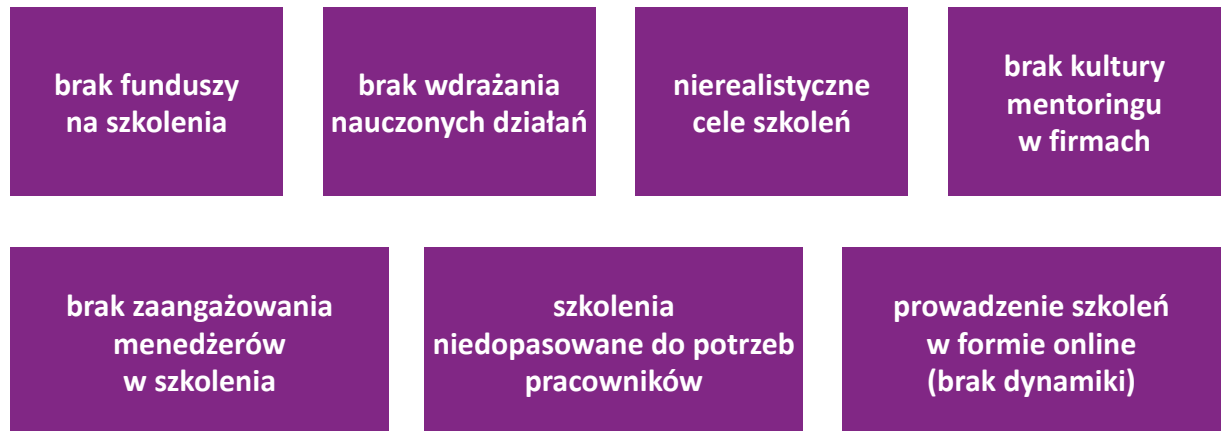
Wśród czynników, które **utrudniają podnoszenie kompetencji**, eksperci najczęściej wskazywali brak funduszy na szkolenia, brak zaangażowania menedżerów (i ich niechęć do uczestnictwa w szkoleniach), brak wdrażania nauczonych działań, prowadzenie szkoleń niedopasowanych do potrzeb pracowników. Utrudnienie stanowi również wspomniana już specyfika szkoleń online (brak dynamiki grupowej, trudność w przekazywaniu kompetencji społecznych) oraz ogólnie brak kultury mentoringu w firmach.

„Ja robię jakieś tam szkolenia – takie dofinansowane – niemniej zawsze mam wrażenie, że to jest takie trochę na pół gwizdka, bo te pieniądze nie idą tam, gdzie tak naprawdę

powinny pójść. I znowu się kombinuje, nie robi się tego, co firma potrzebuje i co by ją mogło tam wzmocnić, tylko to, na co akurat są pieniądze, co można do projektu wpisać.”

Ekspert edukacyjny/HR – Wywiad indywidualny

**Rysunek 4.** Czynniki, które utrudniają podnoszenie kompetencji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel badanie jakościowe – I edycja 2021.

## Działania podejmowane przez pracowników

Pracownicy, chcąc podnieść swoje kompetencje, mogą skorzystać z oferty działań szkoleniowych w miejscu pracy, ale mogą również podjąć własną inicjatywę kształcenia umiejętności. **Prawie połowa pracowników (45%) deklaruje, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy uczestniczyła w jakiegokolwiek formie podnoszenia kompetencji.** Pracownicy ze średnich i dużych firm podejmują się kształcenia kompetencji częściej w porównaniu do pracowników firm małych i mikro (odpowiednio 73% średnie i duże, 49% małe i 35% mikro). Badania pokazują, że oprócz szkoleń BHP i Ppoż., które są obowiązkowe w wielu firmach, **największą popularnością cieszą się kursy i szkolenia organizowane stacjonarnie oraz przez Internet** – uczestniczyło w nich kolejno 14% i 13% respondentów.

**Pracownicy z dłuższym stażem w firmie działania doszkalające podejmują nieco częściej w porównaniu do pracowników z krótszym stażem.** Pracownicy z najkrótszym stażem pracy w firmie (do 4 lat) doszkalają się rzadziej, bez względu na formę tego doszkolenia – czy to stacjonarnie, czy przez Internet. Prawie 60% pracowników ze stażem do 9 lat nie podnosiło swoich kompetencji, podczas gdy wśród zatrudnionych, którzy przepracowali 10 lat i więcej

odsetek ten wynosił 46%. Co ciekawe, po wyróżnieniu kategorii osób ze stażem 20 lat i więcej, widać, że tacy badani znacznie częściej uczestniczyli w kursach online niż pozostałe grupy pracowników, częściej również podejmowali się realizacji staży i praktyk zawodowych oraz uczęszczali do szkół dla dorosłych. Podejmując próbę interpretacji, należy zwrócić uwagę na związek stażu pracy z zajmowaną pozycją w firmie oraz życiem prywatnym – prawdopodobnie osoby pracujące w firmie 20 lat i więcej mają stabilną sytuację zawodową, a etap życia, na którym się znajdują, pozwala im inwestować czas w dodatkowe aktywności podnoszące kompetencje.

**Tabela 19.** Zwiększanie umiejętności zawodowych poprzez różne aktywności w podziale na staż pracy – pracownicy

	Ogółem (n = 824)	Do 4 lat (n = 258)	5–9 lat (n = 320)	10 lat i więcej (n = 200)
Szkolenia BHP, Ppoż.	25%	21%	30%	27%
Kursy i szkolenia stacjonarne (inne niż BHP, Ppoż.)	14%	13%	15%	15%
Kursy i szkolenia przez Internet (e-learning)	13%	13%	8%	21%
Konferencje, seminaria	4%	2%	5%	5%
Staże, praktyki zawodowe	1%	1%	1%	3%
Studia podyplomowe, zaoczne, MBA	1%	0%	2%	1%
Szkoły dla dorosłych	1%	0%	0%	2%
Nie uczestniczyłem/am w żadnej z powyższych	55%	59%	57%	46%

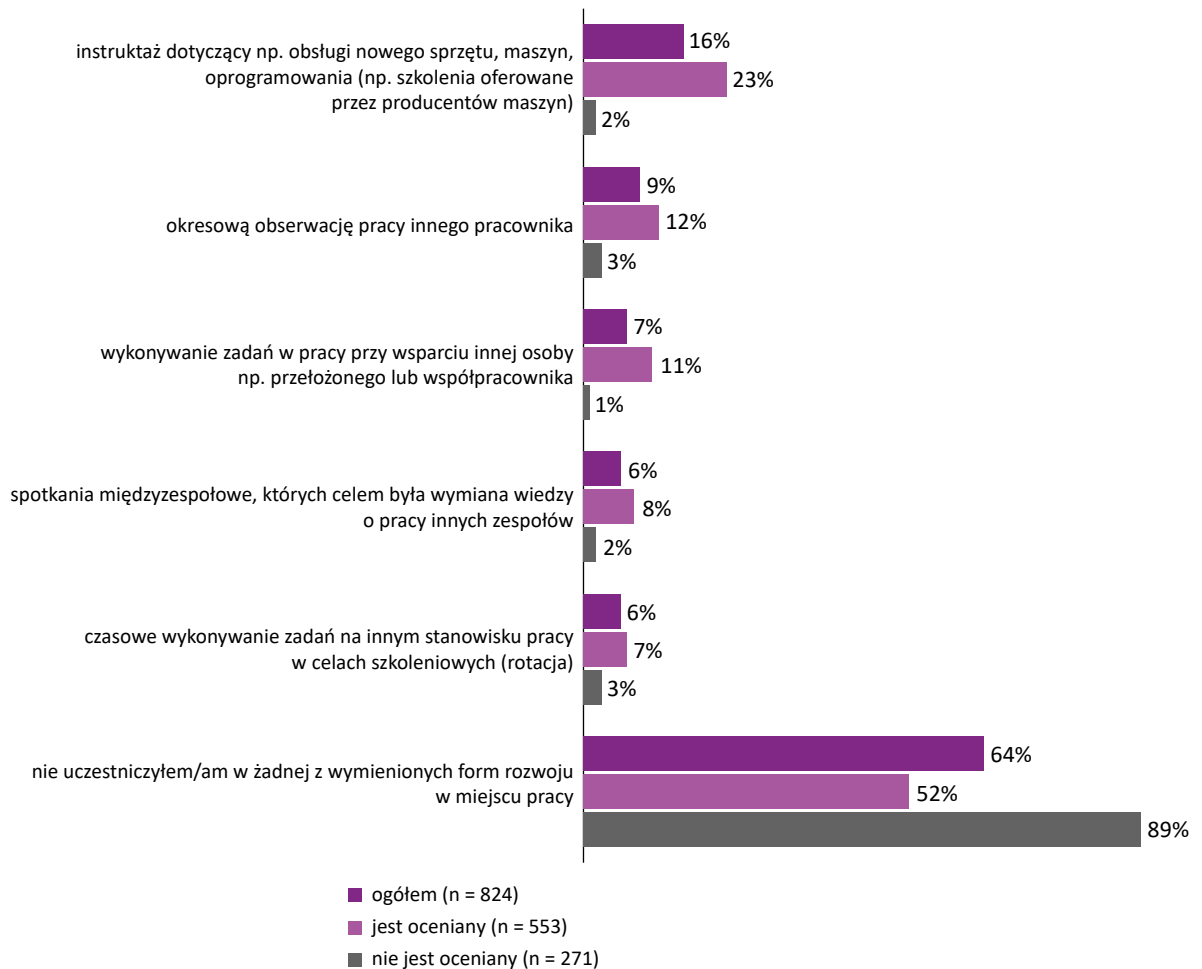
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracownicy – I edycja 2021. 46 osób nie określiło swojego stażu pracy, stąd liczebności z poszczególnych kategorii nie sumują się do liczebności ogółem.

**Stosunkowo niewielu pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach realizowało działania podnoszące kompetencje w miejscu pracy** – w instruktażach, które cieszyły się największą popularnością spośród wszystkich aktywności, uczestniczyło zaledwie 16% badanych. Umiejętności pracownicy rozwijali także poprzez: okresową obserwację pracy innego pracownika (9%), wykonywanie zadań w pracy przy wsparciu innej osoby (7%), udział w spotkaniach międzyzespołowych, których celem była wymiana wiedzy o pracy innych zespołów (6%), czasowe wykonywanie zadań na innym stanowisku pracy w celach szkoleniowych (6%)<sup>38</sup>. **Zdaniem osób zatrudnionych działania podejmowane w celu rozwoju kadr w ich firmach są wystarczające** – takiej odpowiedzi udzieliło 82% badanych.

<sup>38</sup> Wizyty studyjne w innych firmach nie zostały ujęte na Wykresie 13. ponieważ w tej formie podnoszenia kompetencji uczestniczyła znikoma liczba pracowników.

**Pracownicy, których kompetencje są poddawane ocenie, znacznie częściej podnoszą swoje umiejętności w miejscu pracy w porównaniu z pracownikami, którzy deklarują, że ich kompetencje nie są weryfikowane.** Może to wynikać z tego, że badani pracownicy, poznając swoje niedobory umiejętności, decydują się podjąć działania niwelujące luki kompetencyjne, mogą być również w tym przypadku kierowani na szkolenia przez swoich pracodawców. Przyjąć należy, że firmy, które nie podejmują działań kształcących pracowników, nie poddają weryfikacji ich kompetencji, w związku z tym część osób nie ma możliwości podnoszenia swoich kompetencji w miejscu pracy.

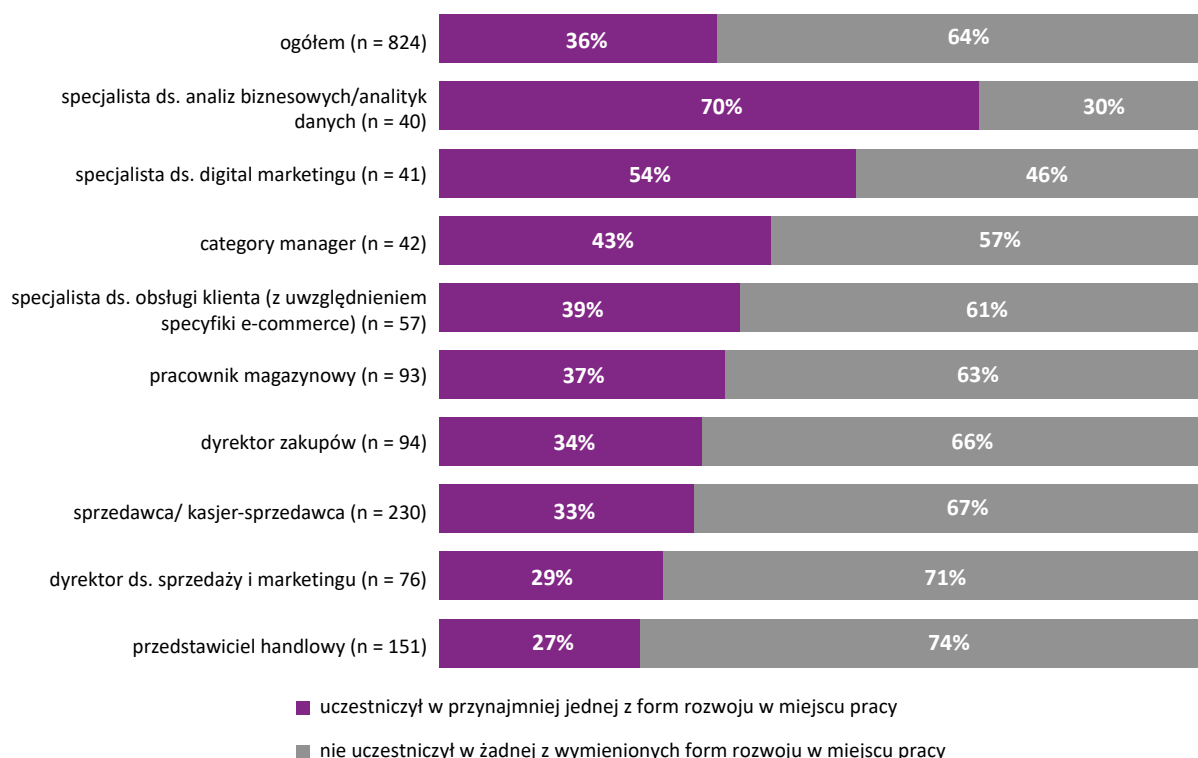
**Wykres 15.** Udział w różnych formach rozwoju w miejscu pracy a ocena pod kątem posiadanych umiejętności – pracownicy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracownicy – I edycja 2021.

Należy zwrócić uwagę, że **pracownicy na stanowiskach związanych z obsługą nowych technologii, tj. specjalista ds. analiz biznesowych/analityk danych i specjalista ds. digital marketingu, uczestniczyli w różnych formach podnoszenia kompetencji zdecydowanie częściej niż inni pracownicy** na kluczowych stanowiskach. Wśród stanowisk związanych z technologiami internetowymi poza wymienionymi występuje dyrektor ds. sprzedaży i marketingu – pracownicy na tym stanowisku rzadziej uczestniczą w działaniach podnoszących umiejętności, co może wynikać z ich wysokich kwalifikacji oraz wysokiej pozycji w strukturze firmy.

**Wykres 16.** Udział pracowników w różnych formach rozwoju w miejscu pracy w podziale na zajmowane stanowisko – pracownicy



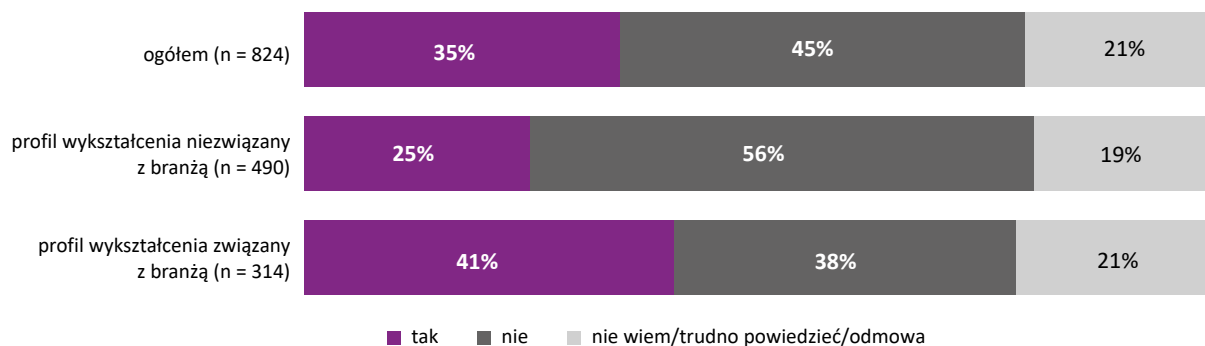
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracownicy – I edycja 2021.

**Badani pracownicy swoje zainteresowania rozwijają tak samo rzadko jak kompetencje zawodowe** – dwie trzecie badanych wskazuje, że nie korzystało z żadnych form służących rozwojowi zainteresowań i innych umiejętności niezwiązanych z pracą (66%). Pracownicy, którzy rozwijali swoje zainteresowania, robili to za pomocą: zajęć sportowych (10%), filmów i materiałów dostępnych w Internecie (10%) oraz kursów i szkoleń realizowanych przez Internet

(e-learning) (9%). Mniejszym zainteresowaniem cieszyły się kursy i szkolenia stacjonarne (6%) oraz konferencje i seminaria (4%), co w dobie pandemii wydaje się uzasadnione.

**Jedna trzecia pracowników planuje w ciągu najbliższego roku rozwijać swoje umiejętności, uczestnicząc w różnych formach rozwoju oferowanych przez ich firmę (35%).** Warto zwrócić uwagę, że to o 1% mniej w stosunku do odsetka osób, które kształciły się w pracy w ostatnich 12 miesiącach (lipiec 2020 – lipiec 2021). Ponad połowa osób, które chciałyby podnieść swoje kompetencje w miejscu pracy (58%), nie robiła tego w ostatnich 12 miesiącach. Co ciekawe, badani pracownicy, których profil kształcenia nie jest związany z sektorem handlu, zdecydowanie rzadziej wyrażają chęć podnoszenia kompetencji w porównaniu z pracownikami, którzy mają branżowe wykształcenie (kolejno 25% i 41%). Poszukując wyjaśnienia, należy zwrócić uwagę, że niższe stanowiska obejmują pracownicy nieposiadający wykształcenia branżowego, którzy wykonują powtarzalną pracę, w ich opinii niewymagającą podnoszenia kompetencji zawodowych. Przykładami takich stanowisk mogą być pracownik magazynowy czy kasjer-sprzedawca. Osoby na tych stanowiskach wykazują najmniejszą potrzebę rozwijania swoich umiejętności – w najbliższych 12 miesiącach chciałoby się kształcić 19% pracowników magazynowych oraz 24% sprzedawców (na tych stanowiskach mniej niż 50% osób deklaruje wykształcenie związane z sektorem handlu).

**Wykres 17.** Plany rozwijania umiejętności poprzez uczestnictwo w formach kształcenia oferowanych przez firmę w ciągu najbliższych 12 miesięcy\* w zależności od profilu wykształcenia – pracownicy



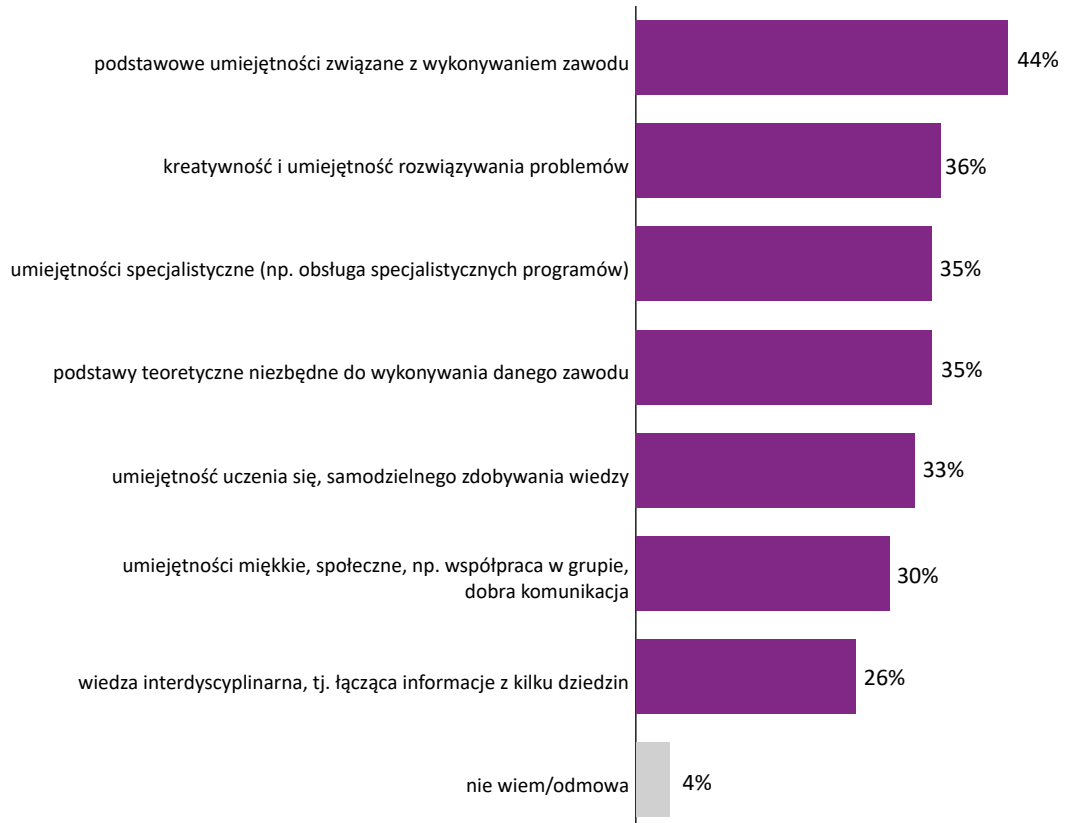
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracownicy – I edycja 2021. 20 osób nie określiło swojego profilu wykształcenia, stąd liczebności z poszczególnych kategorii nie sumują się do liczebności ogółem.

\* 12 miesięcy, licząc od lipca/sierpnia 2021.

Badani pracownicy oceniają, że ostatnio ukończona przez nich **szkoła dobrze przygotowała ich do pracy na obecnie zajmowanym stanowisku – sądzi tak prawie 3/4 badanych (73%)**. Szczególnie zadowolone są osoby, których profil wykształcenia jest związany z sektorem (86%), ale wśród pracowników, którzy kształcili się na kierunkach niezwiązanych z sektorem handlu, połowa (50%) również uważa, że została dobrze przygotowane do wykonywanego zawodu. Można z tego wnioskować, że część kompetencji, które pracownicy wykorzystują na swoich stanowiskach, to kompetencje uniwersalne, kształcone na różnych kierunkach. Najbardziej krytyczni wobec szkół, jeżeli chodzi o przygotowanie do pracy na obecnym stanowisku, były osoby ze średnim poziomem wykształcenia – 28% zadeklarowało, że szkoła ich do tego nie przygotowała. Osoby z podstawowym i wyższym wykształceniem oceniają swoją edukację podobnie – są z niej zadowolone (75% osób z podstawowym wykształceniem i 80% osób z wyższym). Z poziomu przygotowania do pracy najbardziej zadowolone są osoby na stanowiskach: specjalista ds. digital marketingu (95%), dyrektor ds. sprzedaży i marketingu (86%) i specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych (83%). Warto zwrócić uwagę, że pracownicy zamieszkujący region północnej i północno-zachodniej Polski są częściej przekonani o wysokiej skuteczności kształcenia przez szkoły i uczelnie w porównaniu z pracownikami zamieszkującymi inne regiony – kolejno 23% i 26% badanych odpowiedziało, że jest zdecydowanie zadowolonych z tego, jak ostatnio ukończona szkoła przygotowała ich do pracy na obecnym stanowisku.

Czerpiąc ze swojego doświadczenia pracownicy wskazali umiejętności, które powinny być kształcone w szkołach i na uczelniach przygotowujących przyszłe kadry dla sektora handlu. **Badani szczególnie docenili zdobywanie podstawowych umiejętności związanych z wykonywaniem zawodu (44%)**. Wśród pozostałych kompetencji kolejno wskazywali: kreatywność i umiejętności rozwiązywania problemów (36%), umiejętności specjalistyczne i podstawy teoretyczne (po 35%), umiejętności uczenia się (33%), umiejętności społeczne (30%) oraz zdobywanie wiedzy interdyscyplinarnej (26%).



**Wykres 18.** Umiejętności, których powinny uczyć szkoły i uczelnie – pracownicy

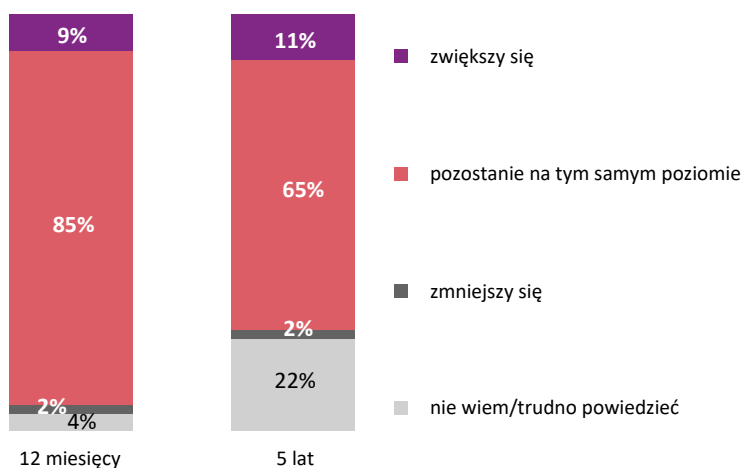
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracownicy – I edycja 2021 (n = 824).

# Przyszłość sektora w kontekście zatrudniania kadr

## Zmiany zatrudnienia

Niezależnie od tego, czy pracodawcy oceniali perspektywę krótkookresową (12 miesięcy), czy średniookresową (5 lat), **prognozowane zatrudnienie w sektorze handlu według zdecydowanej większości pracodawców pozostanie na tym samym poziomie**. Taki stan w najbliższych 12 miesiącach utrzyma się według 85% przedsiębiorców, a w perspektywie 5 lat – według 65% przedsiębiorców. Mniej więcej co dziesiąty pracodawca prognozuje, że zatrudnienie w sektorze zwiększy się (9% prognozuje taki stan w ciągu najbliższych 12 miesięcy, a 11% – w ciągu 5 lat). Zmniejszenie zatrudnienia – zarówno w krótkiej, jak i średniej perspektywie – prognozuje zaledwie 2% badanych. Dodatkowo, co piąty pracodawca (22%) nie potrafi ocenić, jak będzie zmieniać się zatrudnienie w sektorze w najbliższych 5 latach (odpowiedzi „nie wiem/trudno powiedzieć”).

**Wykres 19.** Prognoza zmiany zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy\* i 5 lat – pracodawcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021 (n = 809).

\* 12 miesięcy, licząc od lipca/sierpnia 2021

Wyraźniejsze zmiany liczby zatrudnionych w perspektywie średniokresowej – 5-letniej – przewidują przedstawiciele firm średnich i dużych. Wśród największych podmiotów handlowych stosunkowo najmniej, bo w 39% badanych firm, nie przewiduje się zmian w zatrudnieniu (w porównaniu do 65% wszystkich firm). W niemal połowie średnich i dużych firm (48%) przewiduje się zwiększenie zatrudnienia w perspektywie 5-letniej (w porównaniu np. do 10% firm mikro, które prognozują zwiększenie zatrudnienia) i zarazem w żadnej z badanych firm tej wielkości nie przewiduje się zmniejszenia zatrudnienia w tym okresie. Warto również dodać, że podmioty z podsektora e-handlu nie przewidują większych zmian w zatrudnieniu w przyszłości (64%), a zwiększenie zatrudnienia prognozuje jedynie nieco więcej podmiotów e-handlowych w porównaniu do wszystkich firm ogółem (18% w porównaniu do 11%).

**Tabela 20.** Prognoza zmiany zatrudnienia w ciągu najbliższych 5 lat w podziale na wielkość firmy – pracodawcy

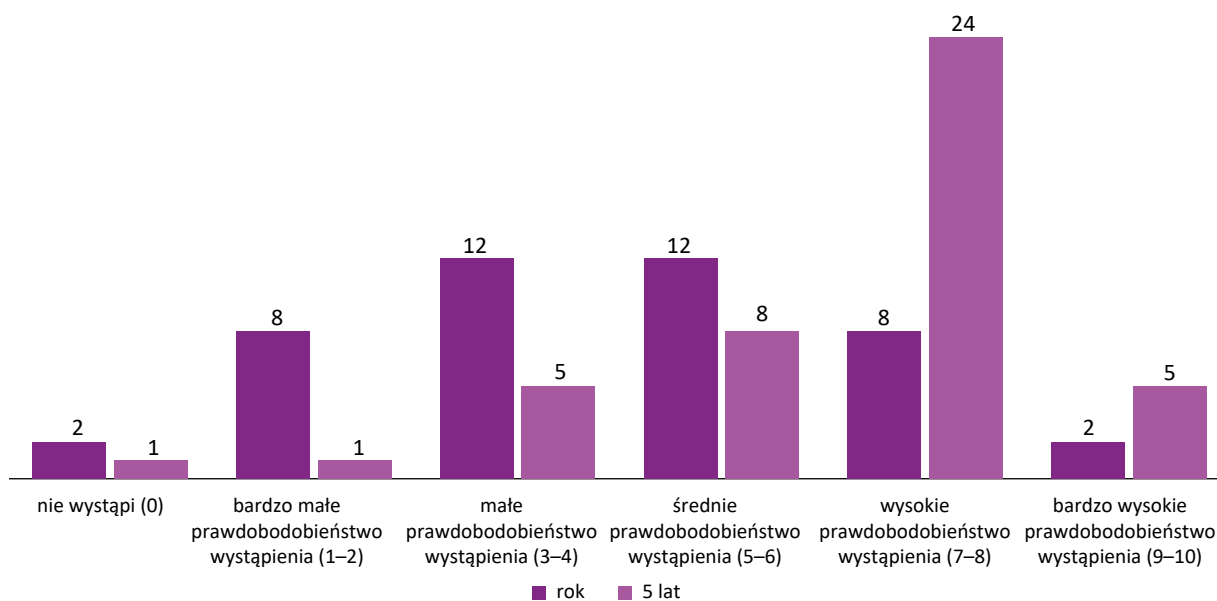
	Ogółem (n = 809)	Firmy mikro (n = 395)	Firmy małe (n = 379)	Firmy średnie i duże (n = 35)
Zwiększy się	11%	10%	15%	48%
Pozostanie na tym samym poziomie	65%	67%	59%	39%
Zmniejszy się	2%	2%	2%	0%
Nie wiem/trudno powiedzieć	22%	21%	24%	13%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021.

Inaczej na zmiany w liczbie zatrudnionych w sektorze handlu zapatrywali się eksperci biorący udział w badaniu delphi, pytani o prawdopodobieństwo zmniejszenia zatrudnienia w sektorze. O ile w perspektywie krótkookresowej (12 miesięcy) eksperci raczej byli zgodni co do tego, że zatrudnienie nie zmniejszy się, o tyle prognozując zmianę w perspektywie 5 lat, aż 29 ekspertów (na 44 biorących udział w badaniu) przewidywało wysokie prawdopodobieństwo zmniejszenia zatrudnienia<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Łączna liczba odpowiedzi 7–10, na skali 10-stopniowej.

**Wykres 20.** Ogólna liczba zatrudnionych w sektorze handlu zmniejszy się – prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska (liczba wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel badanie delphi – I edycja 2021 (n = 44).

W opinii ekspertów biorących udział w badaniu delphi na zmniejszenie zatrudnienia w sektorze wpłynę w głównej mierze: rosnący udział sprzedaży e-commerce (wskazany przez 38 ekspertów), automatyzacja procesu obsługi klientów w sprzedaży bezpośredniej (29 ekspertów), wykorzystanie internetowych i zdalnych narzędzi komunikacyjnych do obsługi klientów (27 ekspertów) i zmiana nawyków zakupowych klientów (20 ekspertów).

Istnieje więc rozbieżność w uzyskanych opiniach. **Eksperci biorący udział w badaniu delphi stoją na stanowisku świadczącym o zmniejszeniu liczby pracowników sektora w perspektywie 5 lat. Sami pracodawcy jednak nie przewidują takich zmian w sektorze.** W wyjaśnieniu tej rozbieżności może pomóc informacja o tym, że jedynie 38% badanych podmiotów posiada plan działań wykraczający poza perspektywę najbliższych 3 miesięcy – 57% nie posiada takiego planu, a dodatkowo zdecydowana większość badanych firm (75%) najbardziej oddalone w przyszłości zadanie zaplanowała na rok 2022. Zadań długofalowych, wykraczających poza najbliższą przyszłość, pracodawcy nie mają w swoich planach i strategiach. Perspektywa ekspertów wykracza poza wąski horyzont czasowy, uwzględnia wiele wpływających na zatrudnienie czynników. Pracodawcy zdają się żyć dniem dzisiejszym i nie planować odległej

przyszłości. Co więcej, pracodawcy nie są zbyt skłonni do inwestowania w nowe technologie (w ciągu 12 miesięcy po badaniu takie inwestycje planuje jedynie 10% pracodawców), które w opinii ekspertów mogłyby zastępować pracowników.

## Nowe stanowiska w sektorze

Badania jakościowe pozwoliły na tworzenie prognoz wykraczających poza codzienność i dały podstawy do tego, aby analizować potencjalne zapotrzebowanie na nowe stanowiska w sektorze handlu. Co prawda prognozy w zakresie stanowisk nowych, niepowiązanych do tej pory z sektorem handlu, przysporzyły rozmówcom wiele problemów, ale odpowiedzi podjęto się kilkoro z ekspertów, wskazując w większości na stanowiska, które powiązane są obecnie z sektorem komunikacji marketingowej oraz z sektorem IT. Wśród „stanowisk przyszłości” wymieniano stanowiska: specjalista ds. SEO, product manager, product designer i influencer. Wśród nowych stanowisk, będących odpowiedzią na pojawiające się trendy i wyzwania, wskazano stanowiska związane z obsługą botów, konsultanta video (prowadzącego konsultację z klientem przy użyciu wideokonferencji) czy asystenta zakupów.

„Nie będzie pani, która skanuje produkty w kasie, ale może będzie pani, która będzie towarzyszyła osobie na zakupach, osobie starszej na przykład, która średnio sobie radzi.”  
Ekspert edukacyjny/HR – Wywiad indywidualny

Pracodawcy nie podzielają tych prognoz – **nie tylko nie zakładają większych zmian w poziomie zatrudnienia, ale także nie przewidują pojawienia się nowych stanowisk pracy w sektorze – aż 78% badanych pracodawców nie przewiduje pojawienia się nowych stanowisk pracy w ciągu najbliższych 5 lat.** Jedynie 1% badanych prognozuje, że takie nowe stanowiska mogą się w sektorze pojawić. Sporo pracodawców, bo aż 20%, w ogóle wstrzymuje się od tego typu prognoz.

Dodatkowo, pracodawcy pytani wprost o plany zatrudnienia na stanowiskach zidentyfikowanych jako nowe w trakcie badań jakościowych<sup>40</sup>, w zdecydowanej większości

<sup>40</sup> Pracodawców pytano o plany zatrudnienia pracowników na stanowiskach, które zostały zdefiniowane jako „stanowiska rozwojowe/przyszłościowe” w badaniach jakościowych. Wśród tych stanowisk znalazły się zarówno stanowiska określone jako nowe – niewystępujące do tej pory w sektorze, jak i nowe rozumiane jako rozwojowe, przyszłościowe – takie, na które zapotrzebowanie w sektorze wzrośnie. Stąd też udział w tej grupie takich stanowisk, jak np. kurier czy specjalista ds. e-commerce.

deklarują brak takich planów (brak planów zatrudnienia na nowych stanowiskach wskazało 93% pracodawców w perspektywie 12 miesięcy i 86% w perspektywie 5 lat). Można więc stwierdzić, że **firm zainteresowanych współpracą z pracownikami na nowych stanowiskach jest niewiele**. Wyniki wskazują na zapotrzebowanie w ciągu najbliższych 12 miesięcy na takie stanowiska jak: kurier (23%), specjalista ds. e-commerce (21%), specjalista ds. mediów społecznościowych (20%) czy specjalista ds. rozwoju i ekspansji (17%). W perspektywie 5 lat pracodawcy planują współpracę z osobami na stanowisku: specjalista ds. e-commerce (24%), product manager (25%) i – w dalszym ciągu – kurier (23%). Plany zatrudnienia wydają się wychodzić naprzeciw trendowi cyfryzacji sektora handlu – pracodawcy przewidują zarówno współpracę z osobą, która przejmie zadania związane z podstawową obsługą sprzedaży online (specjalista ds. e-commerce, specjalista ds. mediów społecznościowych), jak również z zaawansowanymi, bardziej skomplikowanymi zadaniami handlu elektronicznego (jak np. funkcje koordynatora zakupu internetowego czy analityk zagrożeń).

Biorąc pod uwagę opinię ekspertów dotyczącą sytuacji niepewności, która cechuje rynek (zwłaszcza w obliczu pojawienia się pandemii COVID-19), raczej nie sprawdziły się przewidywania dotyczące wzrostu liczby menedżerów, którzy potrafią zarządzać zespołem w obliczu ciągłej zmiany i sytuacji kryzysowych. Spośród wszystkich nowych stanowisk, takie stanowiska jak lider i menedżer zarządzający zmianą i sytuacją kryzysową w perspektywie 12 miesięcy stanowiły 5%, a w perspektywie 5 lat – 14%. Spośród wszystkich badanych stanowisko to jednak w krótkiej perspektywie wskazało mniej niż 1% pracodawców, a w średniej perspektywie – jedynie 2%. Tym samym, na podstawie wyników testu  $\chi^2$  (chi-kwadrat) nie przyjęto trzeciej hipotezy badawczej sformułowanej na etapie projektowania badania dotyczącej wzrostu znaczenia menedżerów potrafiących zarządzać zespołem w obliczu ciągłej zmiany i sytuacji kryzysowych<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Test dwumianowy dla jednej próby, badający znaczenie wzrostu zapotrzebowania na pracowników potrafiących zarządzać zespołem w obliczu ciągłej zmiany i sytuacji kryzysowych. Otrzymano następujące parametry testu (założenie sukcesu = 0,1): lider/menedżer zarządzający zmianą i sytuacją kryzysową – 12 mies.: statystyka testu = 5, błąd standardowy = 8,533 p < 0,000, lider/ menedżer zarządzający zmianą i sytuacją kryzysową – 5 lat: statystyka testu = 23, błąd standardowy = 8,533 p < 0,000, coach/trener biznesowy – 12 mies.: statystyka testu = 3, błąd standardowy = 8,533 p < 0,000, coach/trener biznesowy – 5 lat: statystyka testu = 13, błąd standardowy = 8,533 p < 0,000.

**Tabela 21.** Planowana współpraca z osobami na nowych stanowiskach – pracodawcy

	12 miesięcy (n = 77)	5 lat (n = 149)
Kurier	23%	23%
Specjalista ds. e-commerce	21%	24%
Specjalista ds. mediów społecznościowych	20%	18%
Specjalista ds. planowania rozwoju/ekspansji	17%	14%
Konsultant ds. płatności zdalnych (elektronicznych)	15%	7%
Product designer	13%	8%
Programista	12%	18%
Grafik	10%	15%
Product manager	10%	25%
Specjalista ds. <i>customer experience</i>	8%	7%
Specjalista <i>business intelligence</i>	8%	9%
Influencer	7%	5%
Specjalista ds. <i>employer branding</i> /wizerunku pracodawcy	7%	9%
Specjalista SEO/specjalista ds. pozycjonowania serwisów internetowych	6%	13%
Lider/menedżer zarządzający zmianą i sytuacją kryzysową	5%	14%
Coach/trener biznesowy	4%	6%
Inne stanowiska specjalistyczne	4%	-
Konsultant ds. bezpieczeństwa/analitik zagrożeń	2%	13%
Koordinator zakupu internetowego/ <i>customer help desk</i>	2%	20%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021. Liczba pracodawców odpowiadających na to pytanie n = 77 (perspektywa 12 miesięcy) i n = 149 (perspektywa 5 lat).

## Kompetencje rozwojowe w sektorze

Przemiany zachodzące w sektorze mogą mieć wpływ na zwiększenie znaczenia wybranych kompetencji. Szczególne znaczenie może tu mieć:

- dalsza konsolidacja podmiotów handlowych;
- rosnące znaczenie doświadczenia klienta (*customer experience*);
- stosowanie rozwiązań pozwalających na zmniejszenie lub ograniczenie szkodliwego oddziaływania na środowisko naturalne.

Według ekspertów badania delphi konsolidacja podmiotów handlowych utrzymuje się i większość z nich (34 spośród 44) uważa, że prawdopodobni będzie ona postępować również za 5 lat<sup>42</sup>. W opinii ekspertów konsolidacja podmiotów handlowych sprawi, że w głównej mierze<sup>43</sup> wzrośnie zapotrzebowanie na wiedzę lub umiejętności z zakresu:

- zarządzania centrami dystrybucji i logistyki,
- zarządzania procesami restrukturyzacji firmy i integracji podmiotów,
- zarządzania strategicznego,
- chęci otwarcia się na zmiany, przekwalifikowania się,
- kompetencji analitycznych,
- zarządzania zakupami centralnymi i ich dystrybucją,
- *business development* i *business intelligence*,
- języków obcych,
- zarządzania marką, brandem, rebrandingiem,
- kreatywności w rozwiązywaniu problemów organizacji.

Wskutek wzrostu znaczenia doświadczenia klienta (*customer experience*) wzrośnie znaczenie kompetencji miękkich – to również wysoce prawdopodobny scenariusz niedalekiej przyszłości – 36 spośród 44 ekspertów wskazało tę sytuację jako wysoce prawdopodobną za 5 lat. Wśród konkretnych kompetencji miękkich, które zyskają na znaczeniu, jako najważniejsze<sup>44</sup> wymieniono:

- budowę relacji z klientami,
- komunikatywność, otwartość,
- posługiwanie się językiem korzyści w rozmowie z klientem,
- zaangażowanie,
- świadomość biznesową,
- inicjatywę,
- łatwość nawiązywania kontaktów,
- przejmowanie odpowiedzialności za swoją pracę,
- panowanie nad emocjami i reakcjami,
- umiejętność negocjacji.

<sup>42</sup> Szczegółowe omówienie tez analizowanych w badaniu delphi znajduje się w dalszej części raportu.

<sup>43</sup> Wymieniono pierwsze 10 najczęściej wskazywanych przez ekspertów obszarów wiedzy lub kompetencji.

<sup>44</sup> Pierwsze 10 wskazywanych przez ekspertów kompetencji.



Tym samym uzyskane wyniki potwierdziły drugą hipotezę badawczą przyjętą na etapie projektowania badania dotyczącą wzrostu znaczenia kompetencji społecznych<sup>45</sup>.

Eksperti przewidują, że w ciągu 5 lat upowszechnią się stosowane w firmach rozwiązania ograniczające szkodliwe oddziaływanie na środowisko naturalne (jako wysoce prawdopodobną ocenia tę sytuację 31 na 44 ekspertów). Rosnące znaczenie ochrony środowiska w sektorze handlu zwiększy zapotrzebowanie na takie kompetencje, jak<sup>46</sup>:

- kompetencje z obszaru CSR (społeczna odpowiedzialność biznesu),
- kompetencje z obszaru budowania wizerunku (w tym PR),
- wiedza na temat ochrony środowiska,
- znajomość trendów eko,
- umiejętność tworzenia i wdrażania strategii ochrony środowiska,
- umiejętność recyklingu opakowań (np. tekturowych w e-handlu),
- proaktywność w obszarze niwelowania zagrożeń dla środowiska,
- wnikliwa obserwacja otoczenia i wnioskowanie,
- przedsiębiorczość i inicjatywa,
- empatia.

Podsumowując analizę kompetencji rozwojowych w sektorze, należy dodać, że na podstawie wyników testu  $\chi^2$  nie przyjęto pierwszej hipotezy badawczej dotyczącej wzrostu znaczenia określonych kompetencji, w kontekście pandemii COVID-19 oraz rozwoju e-commerce:

- jedynie 13% badanych pracodawców wskazało na wzrost znaczenia umiejętności korzystania z nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych<sup>47</sup>,
- jedynie 7% badanych pracodawców wskazało na wzrost znaczenia umiejętności skutecznego prowadzenia *omnichannel*, czyli łączenia w jednej firmie dwóch kanałów dystrybucji: stacjonarnego i e-handlu<sup>48</sup>,
- 22% badanych pracodawców wskazało na wzrost znaczenia znajomości przepisów i systemów dotyczących bezpieczeństwa sanitarnego<sup>49</sup>,

<sup>45</sup> Na etapie badania ilościowego wypowiedziało się zbyt mało osób, by rozkład poddać testom statystycznym. Przynajmniej jedna z wymienionych cech będzie potrzebna na nowym stanowisku – wskazało 8 na 9 pracodawców.

<sup>46</sup> Pierwsze 10 wskazywanych przez ekspertów kompetencji.

<sup>47</sup> Przeprowadzono test niezależności  $\chi^2$  Pearsona dla jednej próby:  $\chi^2 = 1324,038$ ,  $df = 3$ ,  $p < 0,000$ .

<sup>48</sup> Przeprowadzono test niezależności  $\chi^2$  Pearsona dla jednej próby:  $\chi^2 = 1859,436$ ,  $df = 4$ ,  $p < 0,000$ .

<sup>49</sup> Przeprowadzono test niezależności  $\chi^2$  Pearsona dla jednej próby:  $\chi^2 = 1057,764$ ,  $df = 3$ ,  $p < 0,000$ .

- jedynie 12% badanych pracodawców wskazało na wzrost znaczenia znajomości przepisów i systemów dotyczących bezpieczeństwa cyfrowego<sup>50</sup>,
- jedynie 16% badanych pracodawców wskazało na wzrost znaczenia umiejętności związane z kreowaniem oferty<sup>51</sup>,
- jedynie 9% badanych pracodawców wskazało na wzrost znaczenia umiejętności związanych z obsługą narzędzi IT w gospodarce magazynowej i spedycji<sup>52</sup>,
- jedynie 9% badanych pracodawców wskazało na wzrost znaczenia umiejętności analitycznych<sup>53</sup>.

## Planowane zmiany

**Najczęściej planowanym przez pracodawców działaniem – zmianą prognozowaną w perspektywie 12 miesięcy<sup>54</sup> – jest podwyższenie średniej marży (33%) oraz wprowadzenie nowej usługi lub produktu (32%).** Podwyższenie marży, jako odpowiedź na zachodzące w sektorze zmiany czy wyzwania, wydaje się rozwiązaniem najprostszym, niewymagającym nakładów finansowych od pracodawców. Wprowadzenie nowych produktów lub usług wiąże się już z pewnym ryzykiem finansowym (np. w sytuacji nietrafienia z wprowadzaniem produktem). Wszelkie inne działania, które planują podjąć badani pracodawcy nieuchronnie wiążą się z nakładem finansowym i – prawdopodobnie dlatego – nie są najczęstszym wyborem pracodawców: inwestycje w rozwój pracowników oraz zwiększenie nakładów na innowacyjność w firmie planuje 12% pracodawców, co dziesiąty planuje zainwestować w nowe technologie informatyczne, kolejne 8% planuje zautomatyzować wybrane procesy w firmie.

Wprowadzenie nowej usługi lub produktu częściej planowane jest w średnich i dużych firmach (43%), podobnie ze zwiększeniem inwestycji w rozwój pracowników, które planuje 20% pracodawców z firm średnich i dużych (w porównaniu do 11% firm mikro). Innowacyjność w firmie planuje doinwestować 11% pracodawców firm mikro, 14% pracodawców firm małych i aż 28% pracodawców z firm średnich i dużych. Podobne

<sup>50</sup> Przeprowadzono test niezależności  $\chi^2$  Pearsona dla jednej próby:  $\chi^2 = 1326,382$ ,  $df = 1$ ,  $p < 0,000$ .

<sup>51</sup> Przeprowadzono test niezależności  $\chi^2$  Pearsona dla jednej próby:  $\chi^2 = 1246,708$ ,  $df = 1$ ,  $p < 0,000$ .

<sup>52</sup> Przeprowadzono test niezależności  $\chi^2$  Pearsona dla jednej próby:  $\chi^2 = 2095,580$ ,  $df = 4$ ,  $p < 0,000$ .

<sup>53</sup> Przeprowadzono test niezależności  $\chi^2$  Pearsona dla jednej próby:  $\chi^2 = 1500,731$ ,  $df = 3$ ,  $p < 0,000$ .

<sup>54</sup> 12 miesięcy licząc od lipca/sierpnia 2021.

zależności można zaobserwować w planach inwestycji w nowe technologie informatyczne (10% firm mikro, 12% małych firm i 20% średnich i dużych firm) czy automatyzację procesów (odpowiednio 7%, 13% i 22%). Również zaangażowanie firmy we współpracę ze szkołami lub uczelniami w celu wykształcenia i zdobycia nowych pracowników częściej planują firmy średnie i duże (20%) niż mikro i małe (odpowiednio 6% i 11%).

**Tabela 22.** Planowanie wprowadzenia zmian w ciągu kolejnych 12 miesięcy\* w podziale na wielkość firmy – pracodawcy

	Ogółem (n = 809)	Firmy mikro (n = 395)	Firmy małe (n = 379)	Firmy średnie i duże (n = 35)
Podwyższyć średnią marżę sprzedaży	33%	33%	33%	31%
Wprowadzić nowe usługi/produkty	32%	32%	34%	43%
Zainwestować lub zwiększyć inwestowanie w rozwój umiejętności pracowników (szkolenia, studia podyplomowe, kształcenie w miejscu pracy)	12%	11%	17%	20%
Zwiększyć nakłady na innowacyjność w firmie	12%	11%	14%	28%
Zainwestować lub zwiększyć nakłady inwestycyjne w nowe technologie informatyczne/IT lub oprogramowanie	10%	10%	12%	20%
Zautomatyzować wybrane procesy w firmie	8%	7%	13%	22%
Zaangażować firmę lub zwiększyć zaangażowanie firmy we współpracę ze szkołami bądź uczelniami w celu wykształcenia i zdobycia przyszłych pracowników	7%	6%	11%	19%
Rozpocząć lub zintensyfikować prace B+R w firmie samodzielnie lub we współpracy z jednostkami naukowymi	5%	4%	7%	7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021.

\* 12 miesięcy licząc od lipca/sierpnia 2021

Nie jest niczym zaskakującym, że na inwestycje w rozwój firmy mogą sobie pozwolić przede wszystkim firmy większe – rozwój pracowników, innowacyjności czy technologii wymaga odpowiednich nakładów finansowych. Do ciekawych wniosków prowadzi natomiast analiza planowanych zmian w podziale na podsektory, która wskazuje na **podsektor e-handlu jako najbardziej wyróżniający się pod względem inwestowania w rozwój pracowników, innowacyjności, technologii i automatyzacji procesów w firmie**. Podmioty z obszaru e-handlu zdecydowanie częściej planują inwestować w rozwój pracowników i są również wyraźnie bardziej skłonne inwestować w innowacyjność w firmie w nowe technologie informatyczne i automatyzację procesów w firmie.

Podmioty z obszaru e-handlu mogą więc konkurować z podmiotami tradycyjnymi w zakresie rozwoju pracowników, innowacyjności czy posiadanych technologii, natomiast nie mają większych możliwości podnoszenia średniej marży produktów czy usług.

**Tabela 23.** Planowanie wprowadzenia zmian w ciągu kolejnych 12 miesięcy\* w podziale na podsektor – pracodawcy

	Ogółem (n = 809)	e-Handel (n = 18)	Handel detal. pozostały (n = 369)	Handel detal. spożywczy (n = 128)	Handel hurtowy (n = 294)
Podwyższyć średnią marżę sprzedaży	33%	n = 4 (19%*)	32%	37%	33%
Wprowadzić nowe usługi/produkty	32%	n = 6 (27%)	33%	31%	33%
Zainwestować lub zwiększyć inwestowanie w rozwój umiejętności pracowników (szkolenia, studia podyplomowe, kształcenie w miejscu pracy)	12%	n = 5 (25%)	8%	18%	14%
Zwiększyć nakłady na innowacyjność w firmie	12%	n = 4 (19%)	9%	13%	14%
Zainwestować lub zwiększyć nakłady inwestycyjne w nowe technologie informatyczne/IT lub oprogramowanie	10%	n = 3 (19%)	10%	3%	14%
Zautomatyzować wybrane procesy w firmie	8%	n = 3 (19%)	7%	8%	9%
Zaangażować firmę lub zwiększyć zaangażowanie firmy we współpracę ze szkołami bądź uczelniami w celu wykształcenia i zdobycia przyszłych pracowników	7%	n = 1 (6%)	7%	6%	6%
Rozpocząć lub zintensyfikować prace B+R w firmie samodzielnie lub we współpracy z jednostkami naukowymi	5%	n = 0 (0%)	5%	4%	5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021.

\* 12 miesięcy, licząc od lipca/sierpnia 2021. Z uwagi na małą liczebność przebadanych firm tego podsektora procenty wskazana są jedynie orientacyjnie

## Scenariusze rozwoju – prognozy ekspertów

Pomimo dużej dynamiki zmian, w sektorze handlu można wskazać ogólne trendy, utrzymujące się od dłuższego czasu. Niektóre z nich w 2021 r. zostały przyspieszone (np. rozwój nowoczesnych kanałów sprzedażowych czy wzrost znaczenia bezpieczeństwa sanitarnego) lub nieco zahamowane (np. wzrost oczekiwań pracowników czy trend związany z ekologią) przez sytuację związaną z COVID-19. Nadal jednak wyraźnie nadają sektorowi

handlu określony kierunek i zostały stosunkowo łatwo zidentyfikowane przez ekspertów. Ostatecznie na etapie badań jakościowych wskazano następujące trendy w sektorze handlu:

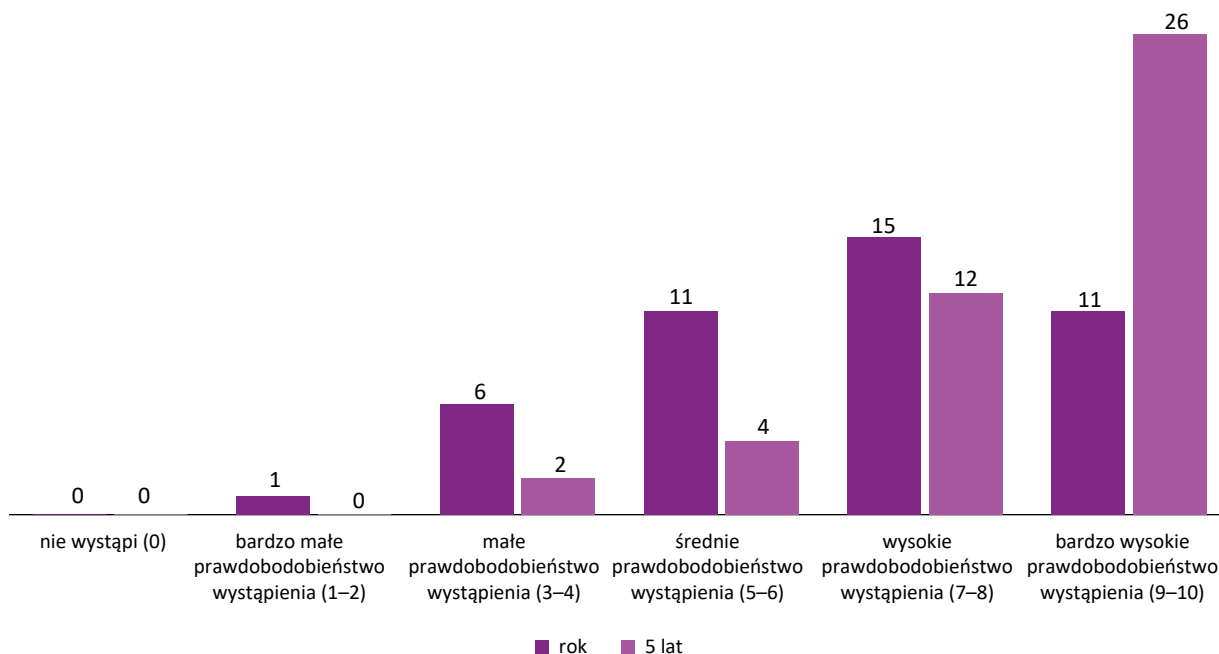
1. postępujący proces integracji podmiotów handlowych,
2. zmiana formatów handlowych (w kierunku sklepów convenience),
3. wzrost znaczenia bezpieczeństwa sanitarnego i cyfrowego oraz rozwój strategii zabezpieczających w sytuacjach kryzysowych,
4. postępująca automatyzacja procesów sprzedażowych,
5. rozwój nowoczesnych kanałów sprzedażowych (cyfryzacja, rozwój e-commerce),
6. wzrost znaczenia realizacji zindywidualizowanych potrzeb klientów,
7. rosnące znaczenie ochrony środowiska naturalnego,
8. wzrost znaczenia lokalności produktów (patriotyzm zakupowy),
9. wzrost oczekiwań pracowników wobec pracodawcy.

Powyższe trendy zostały potraktowane jako sygnały zmian w sektorze handlu i stanowiły punkt wyjścia do dalszych rozważań i postawienia prognoz dotyczących sektora, co było zasadniczym celem badania delphi z ekspertami. Sytuacja zarysowana przez ekspertów biorących udział w badaniu w perspektywie krótkookresowej (12 miesięcy) nie ulega większym zmianom, natomiast w perspektywie średniookresowej (5-letniej) wskazuje na możliwe (a nawet w opinii ekspertów – wysoce prawdopodobne) zmiany. Poniżej zaprezentowano możliwe prognozy – scenariusze rozwoju sektora handlu na podstawie najbardziej spójnych wskazań ekspertów dotyczących wybranych tez w perspektywie 5-letniej.

Najbardziej prawdopodobnym i zapewne charakterystycznym, również dla wielu innych sektorów gospodarki, jest scenariusz związany z rozwojem technologii. Wątki dotyczące rozwoju kanałów internetowych i digitalizacji sektora dominowały w dyskusjach podejmowanych przez ekspertów i pracodawców sektora. Należy jednak pamiętać, że czynnik technologiczny nie jest jedynym wyznacznikiem prognoz związanych z rynkiem pracy w sektorze handlu w przyszłości. Eksperci wskazywali również inne scenariusze – niekoniecznie pewne, ale prawdopodobne i możliwe do spełnienia. Elementy poszczególnych scenariuszy mogą na siebie nachodzić, uzupełniać się i w efekcie dać nowy obraz sektora handlu w przyszłości.

## Scenariusz: HANDEL ZDIGITALIZOWANY

W następstwie pandemii COVID-19 nastąpi trwała zmiana preferencji klientów w sposobie dokonywania zakupów (sytuacja oceniona jako wysoce prawdopodobna przez 38 spośród 44 ekspertów).



### Kluczowe charakterystyki:

- cyfryzacja, e-commerce;
- wielokanałowość (*omnichannel*).

### Sygnaly zmian:

- trend: postępująca automatyzacja procesów sprzedażowych;
- trend: rozwój nowoczesnych kanałów sprzedażowych (cyfryzacja, rozwój e-commerce).

„Teraz wszyscy mówią, że COVID przyspieszył – i to jest prawda – i chyba dobrze, że przyspieszył digitalizację i to, że my idziemy naprawdę w kierunku usprawniania procesów i też dawania większej opcji klientowi do działania w online, czyli przejście na e-commerce, na platformę, to jest naprawdę fajne rozwiązanie i to się dzieje, i to jest jedna z takich głównych zmian, która się dzieje tutaj w obszarze sprzedaży”<sup>55</sup>.

Ekspert branżowy, Wywiad indywidualny

<sup>55</sup> Wszystkie cytaty w tej części pochodzą z badań jakościowych BBKL II w sektorze handlu.

**Konsekwencje na rynku pracy:**

- zmniejszenie zapotrzebowania na pracowników wykonujących najprostsze, powtarzalne czynności (np. kasjer) lub przesuwanie tego typu procesów sprzedażowych do *back office*; wzrost znaczenia kompetencji z obszaru *business intelligence*;
- wzrost znaczenia kompetencji związanych z obsługą maszyn i urządzeń wykorzystywanych w magazynach oraz nowoczesnych centrach dystrybucyjnych i logistycznych;
- zapotrzebowanie na pracowników znających i umiejących korzystać z nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych;
- zatrudnienie pracowników z umiejętnością wykorzystywania e-handlu i potrafiących skutecznie prowadzić *omnichannel* – pracowników potrafiących zarządzać stacjonarnym i elektronicznym kanałem sprzedaży;
- wzrost zapotrzebowania na kompetencje w obszarze formułowania oferty e-commerce, promocji i komunikacji z klientem online;
- powstawanie nowych stanowisk, np. *digitalent*, *customer help desk*, na których pracować będą osoby wspierające klientów w korzystaniu z nowoczesnych technologii wdrożonych w sklepach (np. obsługa kas samoobsługowych, pomoc klientowi w sklepach w pełni zautomatyzowanych).

„Z automatyzacją wiąże się też automatyzacja niektórych usług, np. tak zwani sell agenci, czyli podwójni agenci – formy automatycznych obsługujących. Zaczynają odbierać te podstawowe funkcje informacyjne, funkcje takiej pracy z klientem i to gdzieś podpowiada, że będziemy mieli do czynienia z przesuwaniem się ludzi żywych – że tak nazwę – do takich bardziej zaawansowanych form obsługi. Te proste formy obsługi będą wypierane coraz bardziej, tam gdzie oczywiście to będzie ekonomicznie uzasadnione.”

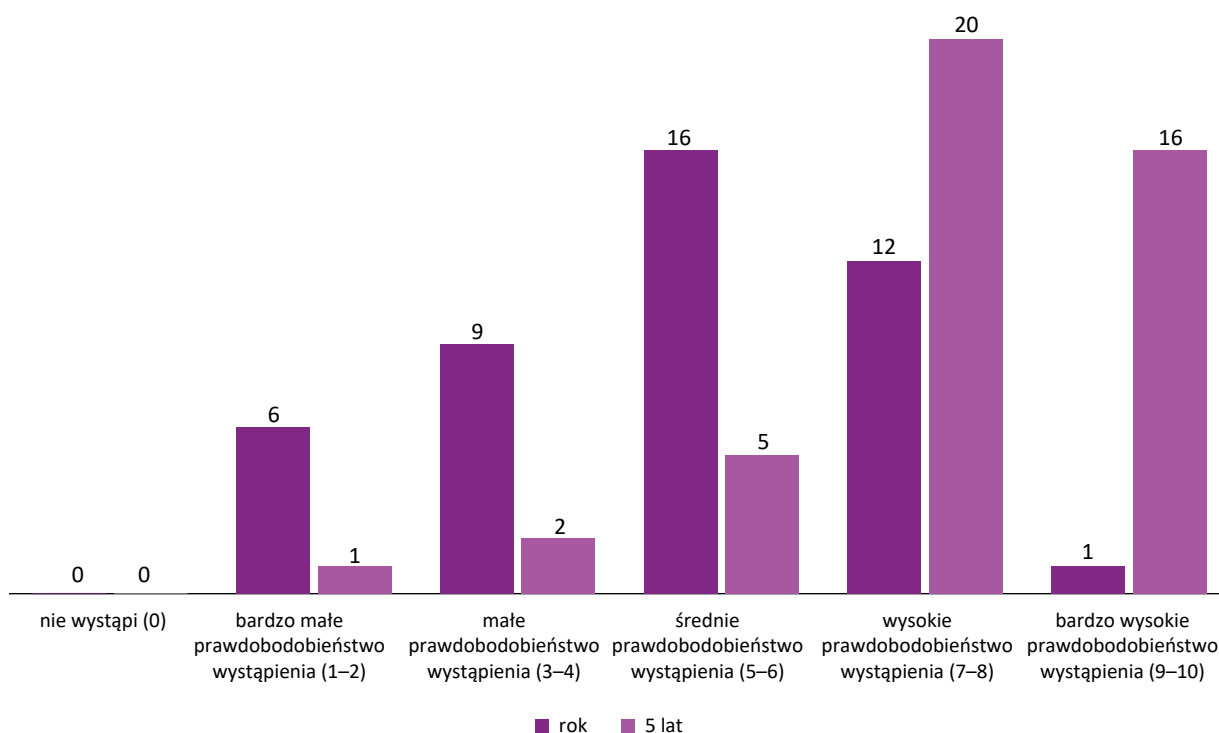
Ekspert branżowy, Panel ekspertów

**Najważniejsze utrudnienia – wyzwania związane z sytuacją:**

- zakłócenia łańcucha dostaw;
- nieprzewidywalność administracyjnych obostrzeń oraz zakresu ograniczeń w sektorze;
- zakłócenia w dostępie do pracowników – brak wykwalifikowanych pracowników;
- zmiany wielkości i częstości dokonywania zakupów przez klientów (np. mniejsze zakupy);
- coraz większa świadomość konsumentcka przejawiająca się porównywaniem ofert i porównywaniem standardów obsługi.

## Scenariusz: KLIENTOCENTRYZM +

W związku z rosnącym znaczeniem doświadczenia klienta (*customer experience*) i zaspokajaniem jego potrzeb w sektorze handlu wzrosło znaczenie kompetencji społecznych (sytuacja oceniona jako wysoce prawdopodobna przez 36 spośród 44 ekspertów).



### Kluczowe charakterystyki:

- postępujące zmiany preferencji i zachowań zakupowych klientów (klientocentryzm, *customizacja* – produkty „na żądanie”);
- prosumentyzm (zaangażowanie we współtworzenie produktów przez klienta);
- wzrost znaczenia sklepów convenience – miejsca zakupów bliższe i wygodniejsze dla klientów;
- większe znaczenie parków handlowych łączących funkcje centrów handlowych, usługowych i rozrywkowych, w których klienci przy okazji jednej wizyty korzystają z różnorodnych punktów handlowych i usługowych.

„Od kilku lat już widzimy wzrost znaczenia takich sklepów convenience, jeżeli mówimy o nieruchomościach handlowych, czyli takich obiektów, które są z mniejszą liczbą



najemców, mniejszą liczbą placówek, ale też zdecydowanie w tzw. wyższych lokalizacjach, w tym zapleczu takim bliżej klientów i rzeczywiście to mniejsze formaty pozwalają na to, żeby być bliżej klienta.”

Ekspert branżowy, Panel ekspertów

### **Sygnaty zmian:**

- trend: wzrost znaczenia realizacji zindywidualizowanych potrzeb klientów;
- trend: zmiana formatów handlowych (w kierunku sklepów convenience – bliższych i wygodniejszych zakupów).

„Klient jest w centrum zainteresowania, z tym że w dobie tych supernowoczesnych technologii – technologie informatyczne, łącza internetowe o wysokim stopniu przesyłania danych, pewne zainteresowania prospołeczne klientów i fenomen mediów społecznościowych. Tutaj są możliwe coraz większe korzyści z masowej customizacji. (...) Chodzi o to, żeby ten klient nie tylko był ostatnim ogniwem procesu kanału dystrybucji, tylko żeby on partycypował w tym, co chce otrzymywać, żeby on aktywnie uczestniczył w procesie projektowania tego produktu. Nieważne, czy to są jakieś buty sportowe, czy to jest drogi samochód, żeby wciągać go, angażować w ten cały proces. (...) ta masowa customizacja na pewno należy do przyszłości, ponieważ gdy się porówna ceny tych produktów oferowanych przez firmę – zamawianych i tworzonych przez klienta – w stosunku do cen produktów tradycyjnych masowych, to te marże są niesłychanie atrakcyjne, dlatego na pewno nastąpi wzrost znaczenia zindywidualizowanych potrzeb.”

Ekspert branżowy, Panel ekspertów

### **Konsekwencje na rynku pracy:**

- wzrost znaczenia kompetencji społecznych, w tym przede wszystkim takich jak: budowa relacji z klientami, komunikatywność, otwartość, zaangażowanie, posługiwanie się językiem korzyści w rozmowie z klientem, inicjatywa, łatwość nawiązywania kontaktów, panowanie nad emocjami i reakcjami, umiejętność negocjacji;
- interdyscyplinarność kompetencji (np. połączenie wiedzy z zakresu obsługi klienta, nowych technologii, merchandisingu, budowania relacji z klientami);
- rosnące znaczenie kompetencji z obszaru: analiza danych, *customer experience*, *customer journey*;
- rosnące zapotrzebowanie na wiedzę o sektorze i umiejętności w zakresie komunikacji z klientem;

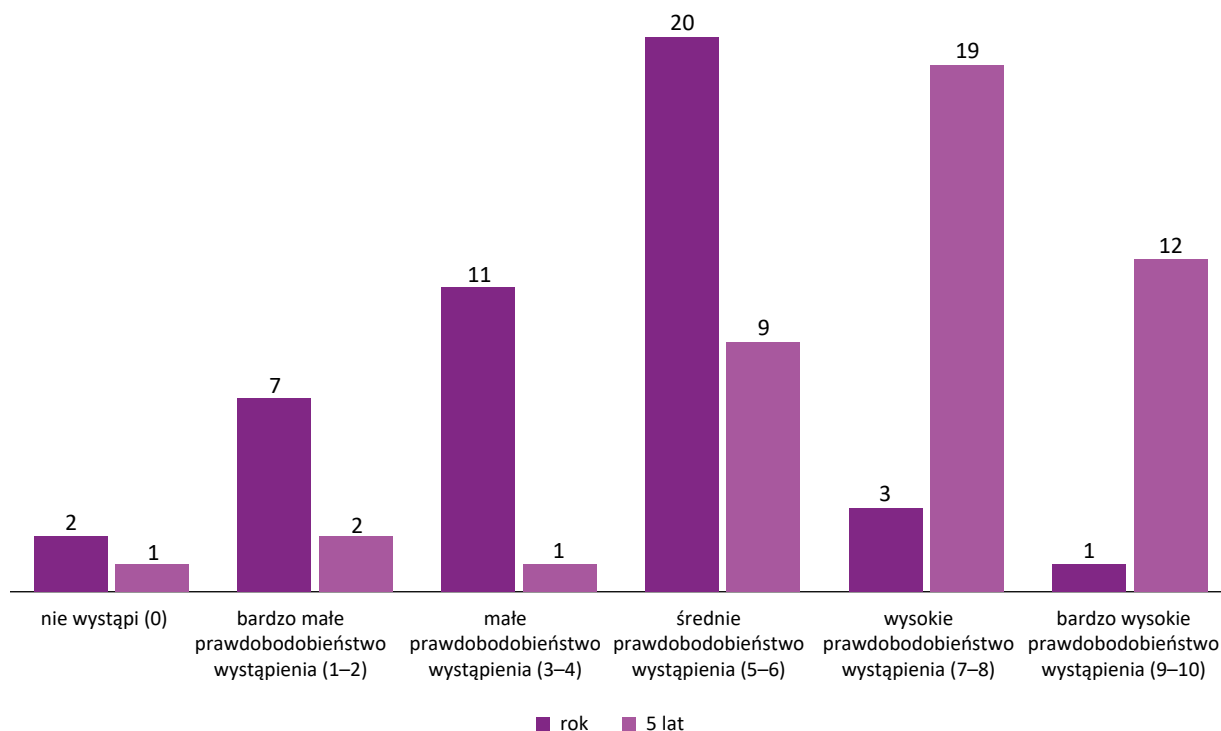
- wzrost zainteresowania specjalistami od wprowadzania na rynek produktów markowych i/lub premium, którzy potrafią zawalczyć o klienta.

**Najważniejsze utrudnienia – wyzwania związane z sytuacją:**

- trudność rozwijania kompetencji miękkich, społecznych u pracowników;
- konieczność stosowania różnorodnych sposobów rozwoju kompetencji społecznych m.in. takich jak: działania szkoleniowe oferowane przez pracodawcę, zdobywanie doświadczenia praktycznego podczas pracy zawodowej, działania samodzielnie podejmowane przez pracownika.

## Scenariusz: EKO HANDEL

Firmy handlowe powszechnie będą stosowały rozwiązania pozwalające na zmniejszenie lub ograniczenie szkodliwego oddziaływania na środowisko naturalne (sytuacja oceniona jako wysoce prawdopodobna przez 31 spośród 44 ekspertów).



### Kluczowe charakterystyki:

- ekologia, zero waste;
- wzrost znaczenia ekonomii współdzielenia (*economy sharing*);
- *re-commerce* – handel internetowy, polegający na dystrybucji produktów z drugiej ręki lub recyklingu;
- łączenie osób za pomocą platform internetowych, umożliwiając im świadczenie usług lub wspólne korzystanie z aktywów, zasobów, czasu, umiejętności lub kapitału, bez przekazywania praw własności;
- zmiana modelu zakupów i sprzedaży, propagowanie minimalizmu zakupowego i współodpowiedzialności za losy środowiska.

„Z jednej strony ekologia w zakresie działań na rzecz poprawy ogólnie środowiska i też można tutaj mówić o działaniach niewiązanych z usługami czy produktami firmy, czyli robimy coś, na przykład w centrali staramy się nie używać plastikowych butelek itd., a z drugiej strony mówimy o czymś więcej, czyli wdramy wręcz procesy do swoich produktów czy usług, które są zdecydowanie bardziej proekologiczne, czy też bazujemy w ogóle na tej branży.”

Ekspert branżowy, Panel ekspertów

### **Sygnaly zmian:**

- trend: rosące znaczenie ochrony środowiska naturalnego;
- trend: wzrost znaczenia lokalności produktów (patriotyzm zakupowy).

„Trend ekologii od jakiegoś czasu przybiera na znaczeniu i jest coraz bardziej popularny. To oczywiście przyszło z Zachodu, bo nie oszukujemy się, Polska była na bakier z ekologią, natomiast jest coraz lepiej i rzeczywiście rośnie trend ekologii i to również ma miejsce. Ja również to zaobserwowałem u siebie w pracy, że coraz częściej otrzymuję produkty proekologiczne oraz patrzymy również na to, żeby nasza flota samochodowa, która bezpośrednio rozwodzi zamówienia po Polsce, żeby te samochody były coraz bardziej ekologiczne.”

Ekspert branżowy, Panel ekspertów

### **Konsekwencje na rynku pracy:**

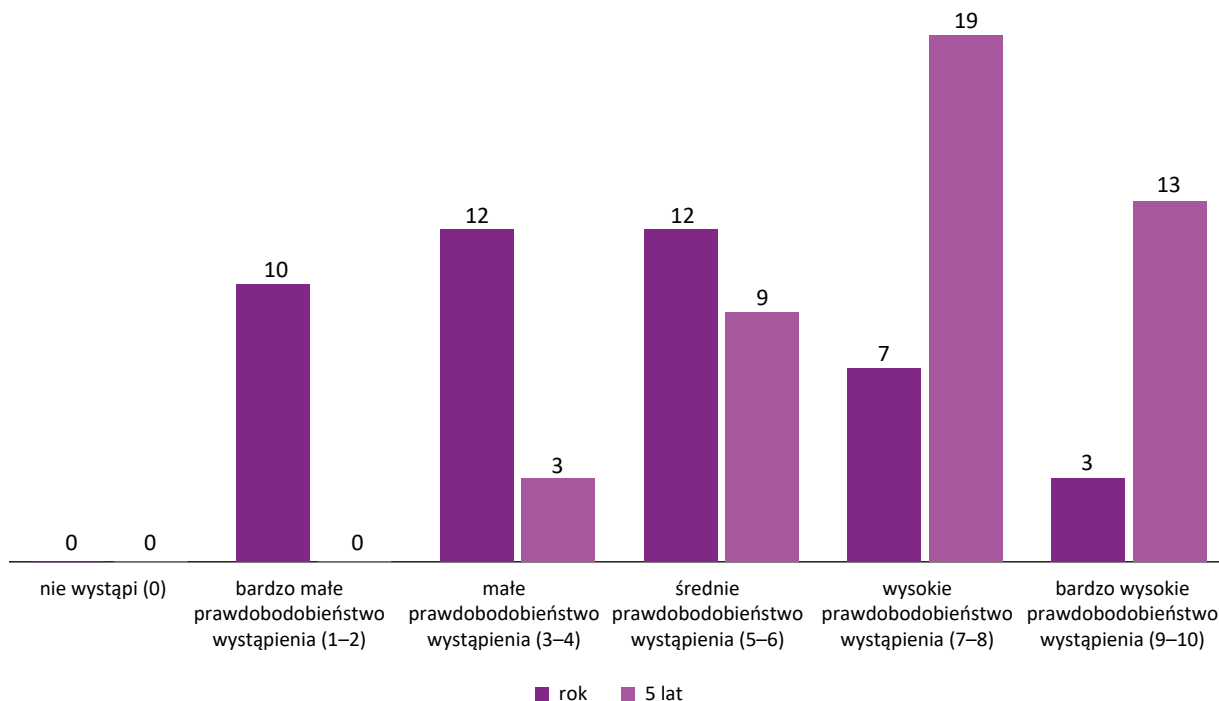
- wzrost znaczenia kompetencji związanych ze świadomością i wrażliwością w zakresie wykorzystania rozwiązań proekologicznych i prospołecznych, dbałości o zasoby naturalne, etyczną produkcję czy sprawiedliwy handel dla rozwoju marki;
- wzrost zapotrzebowania na umiejętności sprzedażowe obsługi klienta świadomego (np. posiadanie wiedzy z zakresu ekologii, składu produktów, sposobów recyklingu opakowań);
- wzrost znaczenia wiedzy i umiejętności z obszaru CSR, ochrony środowiska, budowania wizerunku, przedsiębiorczości i inicjatywy;
- poprawa wizerunku firmy.

**Najważniejsze utrudnienia – wyzwania związane z sytuacją:**

- wyższe koszty prowadzenia działalności;
- konieczność poszukiwania rozwiązań innowacyjnych – wypracowanie nowych procedur proekologicznych i rozwiązań organizacyjnych;
- konieczność dopasowania i spójności strategii;
- wyższe ceny produktów i usług;
- konieczność doszkolenia pracowników lub zatrudnienia nowych.

## Scenariusz: **OUTSOURCING USŁUG**

Postępujący rozwój e-commerce wymusi na podmiotach sektora outsourcing usług związanych z obsługą sprzedaży internetowej (sytuacja oceniona jako wysoce prawdopodobna przez 32 spośród 44 ekspertów).



### Kluczowe charakterystyki:

- wysokie koszty wdrożenia oraz obsługi e-commerce skłaniające do delegowania tych zadań w obszarze procesu sprzedaży poza firmę;
- wsparcie firm outsourcingowych w momencie wejścia na rynek e-commerce np. poprzez tworzenie platform sprzedażowych i udostępnienie zasobów do ich obsługi i promocji.

### Sygnaty zmian:

- trend: postępująca automatyzacja procesów sprzedażowych;
- trend: rozwój nowoczesnych kanałów sprzedażowych (cyfryzacja, rozwój e-commerce).

### Konsekwencje na rynku pracy:

- niższe koszty pracy związane ze zmniejszeniem zatrudnienia w podmiotach handlowych;
- dostęp do większej grupy specjalistów;

- dostęp do unikalnych kompetencji (np. znajomość mniej popularnych języków obcych) umożliwiającą działania na nowych rynkach.

**Najważniejsze utrudnienia – wyzwania związane z sytuacją:**

- problemy komunikacyjne między zespołami (wewnętrznym w firmie i zewnętrznym – poza firmą);
- trudności z nadzorowaniem i kontrolą dostawców usług outsourcingu związanych z obsługą sprzedaży internetowej;
- zmniejszenie liczby zatrudnionych w podmiotach handlowych zlecających część usług na zewnątrz;
- silna konkurencja pomiędzy firmami oferującymi tego typu usługi – walka o kluczowych klientów korporacyjnych;
- problem z utrzymaniem jakości usług;
- brak kontroli nad zadaniami zlecanymi na zewnątrz.

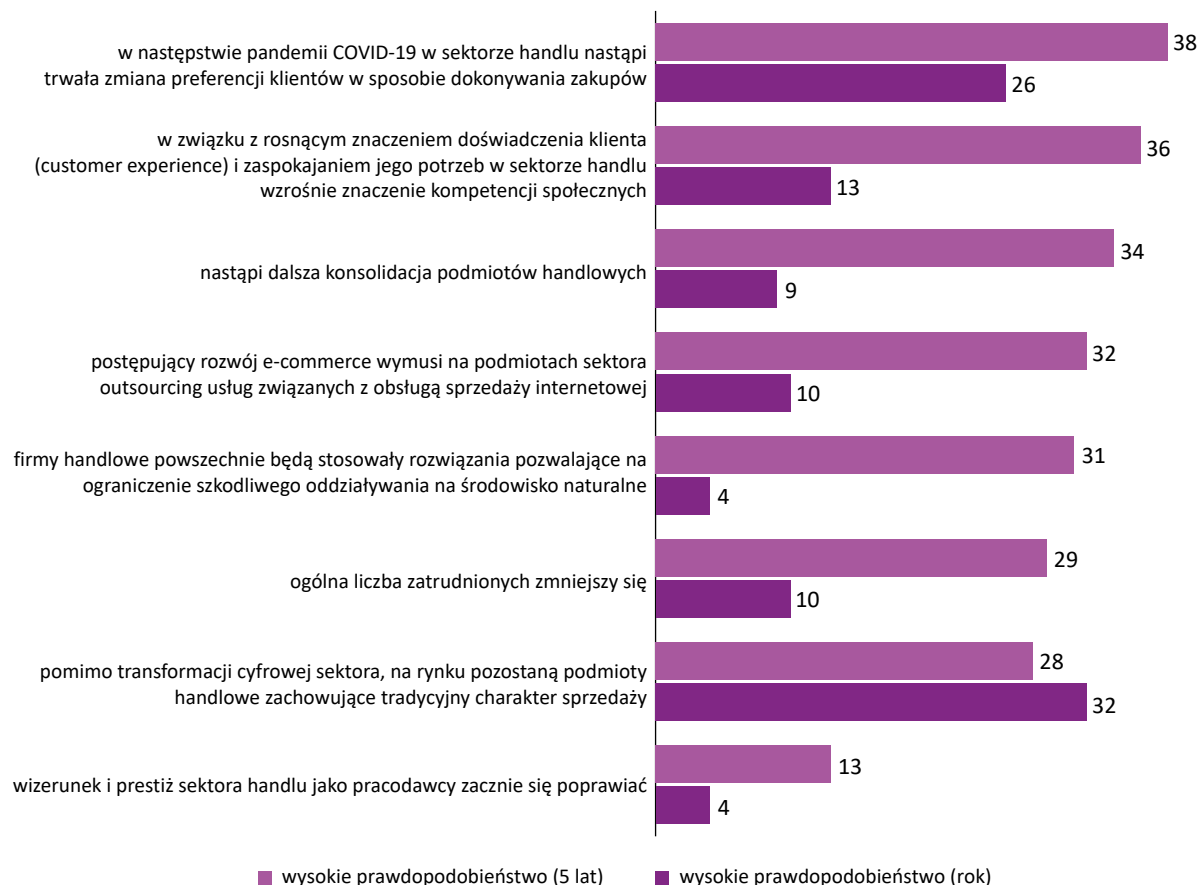
\*\*\*

Powyższe scenariusze nie są prognozami rozłącznymi – elementy poszczególnych ścieżek zapewne będą występować w przyszłości z różną intensywnością i współistnieć w sektorze. Są prognozy, co do których eksperci są bardziej zgodni (zmiana preferencji dokonywania zakupów, wzrost znaczenia kompetencji społecznych, dalsza konsolidacja podmiotów handlowych czy outsourcingowanie wybranych usług – wszystkie zmiany ocenione jako wysoko prawdopodobne w perspektywie 5 lat przez ponad 30 spośród 44 ekspertów). Są też takie, co do których nie ma jasnego stanowiska (zmniejszenie liczby zatrudnionych, funkcjonowanie tradycyjnej formy sprzedaży).

W kontekście opisanych głównych scenariuszy rozwoju kluczowym staje się ciągła edukacja w obszarze kompetencji cyfrowych oraz kompetencji społecznych. Zmienność i brak jasnych wytycznych co do dalszych kierunków rozwoju (zazębianie się elementów z poszczególnych scenariuszy) skłania natomiast do zwrócenia uwagi na różnorodność – wielowymiarowość kompetencji rozumianą jako pewną otwartość, umiejętność adaptacji do zmian, szybkość reakcji. Z punktu widzenia formalnej edukacji kluczowy wydaje się więc mniejszy nacisk na formalne szkolenie z zakresu umiejętności zawodowych, a większy na samodzielne rozwiązywanie problemów, kreatywność, otwartość.

Mało optymistycznym zwieńczeniem analiz jest natomiast uznanie poprawy wizerunku sektora handlu jako pracodawcy za najmniej prawdopodobne w przyszłości – jedynie 13 spośród 44 ekspertów wskazało, że jest wysoce prawdopodobne, że wizerunek i prestiż sektora handlu jako pracodawcy zacznie się poprawiać w ciągu kolejnych 5 lat. Wiele więc zmian przed sektorem handlu, ale jedno wyzwanie pozostanie nadal aktualne – poprawa prestiżu sektora jako pracodawcy. Wykres 21 prezentuje ocenę prawdopodobieństwa przez ekspertów sektora dla wybranych zmian.

**Wykres 21.** Prawdopodobieństwo wystąpienia wybranych zmian w perspektywie 12 miesięcy i 5 lat – liczba wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel badanie delphi – I edycja 2021 (n = 44). Wykres pokazuje liczbę wskazań odpowiedzi definiujących wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia (łącznie wskazania dla odpowiedzi 7–10 na skali 0–10, gdzie 0 oznaczało prawdopodobieństwo równe zero, a 10 – bardzo wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia).



# Spis tabel i wykresów

Tabela 1. Liczebność i udział firm w podziale na wielkość zatrudnienia .....	25
Tabela 2. Liczebność i udział firm w podziale na podsektory .....	25
Tabela 3. Liczba zrealizowanych wywiadów w podziale na kluczowe stanowiska w firmie.....	26
Tabela 4. Wpływ pandemii COVID-19 na działalność firmy w podziale na wielkość firmy – pracodawcy .....	31
Tabela 5. Poszukiwanie pracowników w ostatnich 12 miesiącach w podziale na wielkość firmy – pracodawcy .....	34
Tabela 6. Kluczowe stanowiska w sektorze handlu.....	36
Tabela 7. Pytania wykorzystane w bilansie kompetencji .....	42
Tabela 8. Ocena niedopasowania kompetencyjnego na danym stanowisku.....	43
Tabela 9. Bilans kompetencji dla stanowiska: dyrektor zakupów .....	49
Tabela 10. Bilans kompetencji dla stanowiska: specjalista ds. analiz biznesowych/analitik danych .....	53
Tabela 11. Bilans kompetencji dla stanowiska: category manager.....	57
Tabela 12. Bilans kompetencji dla stanowiska: pracownik magazynowy .....	60
Tabela 13. Bilans kompetencji dla stanowiska: specjalista ds. obsługi klienta .....	64
Tabela 14. Bilans kompetencji dla stanowiska: sprzedawca/kasjer-sprzedawca .....	67
Tabela 15. Bilans kompetencji dla stanowiska: specjalista ds. digital marketingu.....	71
Tabela 16. Bilans kompetencji dla stanowiska: dyrektor ds. sprzedaży i marketingu.....	75
Tabela 17. Bilans kompetencji dla stanowiska: przedstawiciel handlowy .....	78
Tabela 18. Wyzwania w codziennej działalności firmy – pracodawcy .....	84
Tabela 19. Zwiększanie umiejętności zawodowych poprzez różne aktywności w podziale na staż pracy – pracownicyr .....	98
Tabela 20. Prognoza zmiany zatrudnienia w ciągu najbliższych 5 lat w podziale na wielkość firmy – pracodawcy .....	105
Tabela 21. Planowana współpraca z osobami na nowych stanowiskach – pracodawcy.....	109
Tabela 22. Planowanie wprowadzenia zmian w ciągu kolejnych 12 miesięcy* w podziale na wielkość firmy – pracodawcy.....	113
Tabela 23. Planowanie wprowadzenia zmian w ciągu kolejnych 12 miesięcy* w podziale na podsektor – pracodawcy .....	114

Wykres 1. Funkcjonowanie firmy w sektorze handlu – w latach .....	27
Wykres 2. Wpływ pandemii COVID-19 na działalność firmy – pracodawcy.....	30
Wykres 3. Konsekwencje pandemii COVID-19 – pracodawcy.....	32
Wykres 4. Zastosowane rozwiązania w polityce kadrowej w związku z pandemią – pracodawcy.....	33
Wykres 5. Przyczyny problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy – pracodawcy .....	34
Wykres 6. Stanowiska, na które znalezienie pracowników było najtrudniejsze w ciągu ostatnich 12 miesięcy .....	38
Wykres 7. Stanowiska, na które, zdaniem pracodawców, zgłaszało się najwięcej chętnych do pracy w ciągu ostatnich 12 miesięcy.....	39
Wykres 8. Odczucia pracodawców dotyczące umiejętności pracowników – pracodawcy .....	39
Wykres 9. Wyzwania w codziennej działalności firmy – pracodawcy.....	83
Wykres 10. Wpływ wyzwań na zapotrzebowanie na kompetencje pracowników – pracodawcy.....	86
Wykres 11. Atrakcyjność sposobów motywacji.....	88
Wykres 12. Częstotliwość oceny pracowników pod kątem posiadanych umiejętności w podziale na staż pracy w firmie – pracownicy.....	91
Wykres 13. Działania w sytuacji braku kompetencji – pracodawcy.....	92
Wykres 14. Formy rozwijania kompetencji pracowników – pracodawcy.....	94
Wykres 15. Udział w różnych formach rozwoju w miejscu pracy a ocena pod kątem posiadanych umiejętności – pracownicy .....	99
Wykres 16. Udział pracowników w różnych formach rozwoju w miejscu pracy w podziale na zajmowane stanowisko – pracownicy.....	100
Wykres 17. Plany rozwijania umiejętności poprzez uczestnictwo w formach kształcenia oferowanych przez firmę w ciągu najbliższych 12 miesięcy* w zależności od profilu wykształcenia – pracownicy .....	101
Wykres 18. Umiejętności, których powinny uczyć szkoły i uczelnie – pracownicy .....	103
Wykres 19. Prognoza zmiany zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy* i 5 lat – pracodawcy.....	104
Wykres 20. Ogólna liczba zatrudnionych w sektorze handlu zmniejszy się – prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska (liczba wskazań).....	106
Wykres 21. Prawdopodobieństwo wystąpienia wybranych zmian w perspektywie 12 miesięcy i 5 lat – liczba wskazań .....	126

# Teksty alternatywne

## Wykres 1. Funkcjonowanie firmy w sektorze handlu – w latach

//Dane z wykresu kołowego przedstawiono w formie tabeli.//

Funkcjonowanie firmy (w latach)	Odsetek respondentów
5 lat i krócej	9%
6-10 lat	20%
11-15 lat	23%
16-20 lat	21%
21 lat i dłużej	27%
nie wiem / odmowa	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021 (n = 809).

[< powrót >](#)

**Wykres 2.** Wpływ pandemii COVID-19 na działalność firmy – pracodawcy

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Rodzaj wpływu	Odsetek respondentów
zdecydowanie pozytywnie	1%
raczej pozytywnie	9%
ani negatywnie, ani pozytywnie	24%
raczej negatywnie	41%
zdecydowanie negatywnie	13%
wcale nie wpłynęła	11%
nie wiem / trudno powiedzieć	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021 (n = 809).

[< powrót >](#)

**Wykres 3.** Konsekwencje pandemii COVID-19 – pracodawcy

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie dwóch tabel.//

## a) Konsekwencje negatywne

Konsekwencji pandemii – negatywne	Odsetek respondentów
konieczność dostosowania procedur do wymogów bezpieczeństwa i higieny w związku z COVID-19	58%
znaczny spadek zamówień	51%
zmniejszenie liczby klientów	50%
problemy z dostawcami/odbiorcami	40%
zachwianie płynności finansowej	35%
braki kadrowe wynikające z nieobecności pracowników w (kwarantanna, dzieci, zw. chorobowe)	20%
wstrzymanie lub ograniczenie ważnych inwestycji	18%
trudniejszy dostęp do specjalistów i wykwalifikowanych pracowników	11%
braki kadrowe wywołane koniecznością zwalniania pracowników	11%

## b) Konsekwencje pozytywne

Konsekwencji pandemii – pozytywne	Odsetek respondentów
usprawnienie sprzedaży przez Internet	13%
zwiększenie liczby klientów	12%
wzrost zamówień	11%
poszerzenie oferty (wprowadzenie nowych produktów lub usług)	11%
wprowadzenie sprzedaży przez Internet	10%
uruchomienie/intensyfikacja sprzedaży online	10%
poszerzenie łańcucha dostaw	10%
zmniejszenie kosztów utrzymania firmy	9%
pozyskanie nowych klientów, partnerów biznesowych	9%
automatyzacja sprzedaży	5%
zrealizowanie lub rozszerzenie ważnych inwestycji	5%
żadne z powyższych	5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy zadeklarowali, że pandemia miała wpływ na działalność firmy (n = 719).

< [powrót](#) >

**Wykres 4.** Zastosowane rozwiązania w polityce kadrowej w związku z pandemią – pracodawcy

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Zastosowane rozwiązania	Odsetek respondentów
małe zainteresowanie ofertą pracy	30%
konieczność przeszkolenia pracowników	21%
zmiana modelu pracy – umożliwienie pracy zdalnej	14%
ograniczenie rekrutacji	14%
zmniejszenie zatrudnienia	7%
zwiększenie czasu pracy pracowników	4%
zwiększenie zatrudnienia	2%
zwiększenie rekrutacji	1%
nie wiem / odmowa	31%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021 (n = 809).

[< powrót >](#)

**Wykres 5.** Przyczyny problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy – pracodawcy

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Przyczyny problemów	Odsetek respondentów
małe zainteresowanie ofertą pracy	63%
kandydatom, którzy spełnili oczekiwania, nie odpowiadały warunki zatrudnienia	37%
kandydaci, którzy się zgłosili, nie spełniali oczekiwań	35%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy mieli problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników w (n = 89).

< [powrót](#) >

**Rysunek 1.** Główne procesy biznesowe w sektorze handlu

Schemat wyodrębnia dwa główne procesy biznesowe: zakup i sprzedaż. Zaznaczono również kierunek wpływu między procesami, który biegnie od zakupu do sprzedaży.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel badanie jakościowe – I edycja 2021.

**< powrót >**



**Wykres 6.** Stanowiska, na które znalezienie pracownik w było najtrudniejsze w ciągu ostatnich 12 miesięcy

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Stanowiska	Odsetek respondentów
sprzedawca/kasjer	33%
pracownik magazynowy	16%
kurier/kierowca-kurier	8%
kupiec	8%
dyrektor sprzedaży i marketingu	8%
przedstawiciel handlowy	7%
specjalista ds. obsługi klienta (z uwzględnieniem specyfiki e-commerce)	6%
specjalista ds. IT	1%
specjalista ds. digital marketingu	1%
dyrektor zakupów	1%
specjalista ds. logistyki	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy mieli problemy ze znalezieniem odpowiednich pracownik w (n = 89).

< powrót >

**Wykres 7.** Stanowiska, na które, zdaniem pracodawców, zgłaszało się najwięcej chętnych do pracy w ciągu ostatnich 12 miesięcy

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Stanowiska	Odsetek respondentów
sprzedawca/kasjer	41%
pracownik magazynowy	14%
przedstawiciel handlowy	9%
kupiec	4%
kurier/kierowca-kurier	3%
specjalista ds. obsługi klienta (z uwzględnieniem specyfiki e-commerce)	1%
specjalista ds. marketingu	1%
nie wiem/trudno powiedzieć	25%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy poszukiwali pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy (n = 138).

[< powrót >](#)

**Wykres 8.** Odczucia pracodawców dotyczące umiejętności pracowników w – pracodawcy  
//Dane z wykresu kołowego przedstawiono w formie tabeli.//

Odczucia dotyczące umiejętności pracowników	Odsetek respondentów
umiejętności są w pełni zadowalające, nie ma potrzeby doskonalenia pracowników	93%
umiejętności są zadowalające, ale w pewnych obszarach pracownicy wymagają rozwoju	3%
nie wiem / odmowa	3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021 (n = 809).

[< powrót >](#)

**Wykres 9.** Wyzwania w codziennej działalności firmy – pracodawcy\*\*37

\*\*37 Wyzwania oceniano na skali 5-stopniowej. Na wykresie jako „nieistotne wyzwanie” określono skumulowane odpowiedzi dla wartości 1 i 2. Jako „istotne wyzwanie” określono skumulowane odpowiedzi dla wartości 4 i 5. Odpowiedź pośrednia (3) oraz odpowiedź „nie wiem/odmowa” nie zostały pokazane na wykresie, ale weszły do procentowania, stąd na wykresie pojawiło się białe pole pomiędzy istotnymi i nieistotnymi wyzwaniami.

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Wyzwanie	Istotne	Nieistotne
zwiększanie zaangażowania pracowników	48%	26%
konieczność odpowiadania na coraz bardziej indywidualne potrzeby klientów	46%	29%
zapewnienie terminowości i szybkości dostaw	46%	34%
dotarcie do klientów z informacjami dotyczącymi nowych produktów – wykorzystanie wielu kanałów marketingowych	42%	29%
obsługa posprzedażowa (częste zwroty towaru, reklamacje)	35%	40%
rekrutacja pracowników posiadających umiejętności miękkie w zakresie: budowy relacji z klientami, komunikatywności, otwartości (...)	35%	40%
postępująca automatyzacja i cyfryzacja, zarządzanie sprzedażą za pomocą specjalistycznego oprogramowania	33%	42%
konieczność wprowadzenia elementów sprzedaży internetowej	32%	41%
wysoka rotacja pracowników, częste zmiany pracy	31%	46%
konieczność budowania działań z obszaru <i>employer branding</i> i nowych strategii pozyskiwania pracowników	31%	40%
znalezienie odpowiednich menedżerów, którzy potrafią zarządzać zespołem w obliczu ciągłej zmiany i sytuacji kryzysowych	30%	41%
rekrutacja na nowe stanowiska pracy w związku z rosnącą rolą e-commerce	29%	42%
zupełne przejście w obszar e-commerce	28%	44%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021 (n = 809).

< [powrót](#) >

**Rysunek 2.** Najbardziej istotne wyzwania dla pracodawców sektora handlu.

Na schemacie wyróżniono trzy istotne wyzwania:

- Zwiększenie zaangażowania pracowników;
- Sprostanie coraz bardziej indywidualnym potrzebom klientów;
- Zapewnienie terminowości i szybkości dostaw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021 (n = 809).

[< powrót >](#)

**Wykres 10.** Wpływ wyzwań na zapotrzebowanie na kompetencje pracownik w – pracodawcy  
 //Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Wyzwania	Zatrudnienie nowych pracowników o nowych umiejętnościach	Szkolenie obecnych pracowników	Nie będzie miało wpływu
postępująca automatyzacja i cyfryzacja, zarządzanie sprzedażą za pomocą specjalistycznego oprogramowania (n = 272)	8%	66%	29%
konieczność wprowadzenia elementów sprzedaży internetowej (n = 266)	13%	64%	27%
zupełne przejście w obszar e-commerce (n = 241)	11%	54%	37%
dotarcie do klientów z informacjami dotyczącymi nowych produktów – wykorzystanie wielu kanałów marketingowych (n = 356)	10%	61%	33%
zapewnienie terminowości i szybkości dostaw (n = 377)	8%	59%	34%
konieczność odpowiadania na coraz bardziej indywidualne potrzeby klientów (n = 356)	8%	63%	30%
obsługa posprzedażowa (częste zwroty towaru, reklamacje) (n = 287)	10%	62%	31%
rekrutacja na nowe stanowiska pracy w związku z rosnącą rolą e-commerce (n = 234)	11%	51%	41%
zwiększenie zaangażowania pracowników (n = 388)	8%	66%	29%
wysoka rotacja pracowników, częste zmiany pracy (n = 257)	13%	51%	39%
budowanie działań z obszaru <i>employer branding</i> i nowych strategii pozyskiwania pracowników (n = 244)	8%	49%	45%
znalezienie odpowiednich menedżerów, którzy potrafią zarządzać zespołem w obliczu ciągłej zmiany i sytuacji kryzysowych (n = 266)	14%	54%	37%
rekrutacja pracowników posiadających umiejętności miękkie (n = 297)	17%	57%	34%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy uznali dane wyzwanie za istotne (dlatego przy każdym wyzwaniu jest inna liczba badanych).

< [powrót](#) >

**Wykres 11.** Atrakcyjność sposobów motywacji

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Sposoby motywacji	Pracownicy (n = 824)	Pracodawcy (n = 809)
premie	83%	76%
dbanie o dobrą atmosferę między pracownikami	60%	52%
dobrze zorganizowane stanowisko pracy	59%	54%
wspieranie wymiany wiedzy	46%	38%
zapewnianie/umożliwianie harmonii między pracą a życiem prywatnym (tzw. <i>work-life balance</i> )	45%	33%
elastyczność czasu pracy	43%	27%
otrzymywanie od pracodawcy informacji zwrotnych w zakresie wykonywanych zadań, feedback	42%	30%
angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji związanych z organizacją ich pracy	42%	33%
dofinansowanie szkoleń i/lub kurs w lub wewnętrzne szkolenia w firmie	37%	20%
indywidualne ścieżki kariery np. zaangażowanie pracowników w nowe projekty lub dodatkowe działania rozwojowe	31%	15%
dofinansowane lub bezpłatne usługi medyczne w ramach abonamentu medycznego	28%	8%
możliwość pracy zdalnej	27%	13%
dopłaty lub darmowe karty na siłownię i obiekty sportowe	21%	6%
dopłaty do posiłków lub darmowe posiłki	18%	6%
bezpłatny transport do miejsca pracy	12%	2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel – I edycja 2021.

[< powrót >](#)

**Wykres 12.** Częstotliwość oceny pracowników pod kątem posiadanych umiejętności w podziale na staż pracy w firmie – pracownicy

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Częstotliwość oceny	ogółem (N = 553)	do 4 lat (N = 171)	5-9 lat (N = 220)	10 lat i więcej (N = 120)
systematycznie (przynajmniej raz w roku)	38%	41%	31%	28%
sporadycznie (rzadziej niż raz w roku)	55%	51%	63%	64%
nie wiem / trudno powiedzieć / odmowa	7%	8%	5%	8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracownicy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracownicy, którzy byli oceniani pod kątem posiadanych umiejętności. 42 osoby nie określiły swojego stażu pracy, stąd liczebności z poszczególnych kategorii nie sumują się do liczebności ogółem.

[< powrót >](#)



**Wykres 13.** Działania w sytuacji braku kompetencji – pracodawcy

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Działania	ogółem (n = 809)	mikrofirmy (n = 395)	małe firmy (m = 379)	średnie i duże firmy (n = 35)
szkoli się obecnych pracowników	71%	70%	78%	71%
reorganizuje się firmę, aby lepiej wykorzystać istniejące umiejętności pracowników	15%	15%	13%	35%
zatrudnia się nowych pracowników o odpowiednich umiejętnościach	11%	10%	15%	25%
zatrudnia się nowych pracowników, których się następnie szkoli	9%	9%	10%	7%
nie podejmuje się żadnych działań	8%	9%	4%	0%
nie wiem / trudno powiedzieć	1%	1%	1%	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021.

< [powrót](#) >

**Wykres 14.** Formy rozwijania kompetencji pracowników – pracodawcy

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Formy rozwiania kompetencji	Odsetek respondentów
instruktaże dotyczące np. obsługi nowego sprzętu, oprogramowania	26%
kursy i szkolenia wewnętrzne, realizowane przez pracowników firmy (nie licząc BHP i Ppoż.)	24%
kursy i szkolenia realizowane przez firmę zewnętrzną (nie licząc BHP i Ppoż.)	16%
bezpośrednia obserwacja pracy innego pracownika (tzw. <i>job shadowing</i> ) – okresowe podążanie za wybraną osobą w pracy, obserwowanie zadań i sposobu ich wykonywania na danym stanowisku	14%
kursy e-learningowe (nie licząc BHP i Ppoż.)	12%
rotacja na stanowiskach pracy – zaplanowane przeniesienie pracownika na inne stanowisko w celach szkoleniowych	10%
dofinansowywanie samokształcenia pracowników np. poprzez zakup dla nich książek, prenumeratę czasopism, zakup oprogramowania, dostęp do internetowych baz wiedzy itp.	7%
udział pracowników w konferencjach lub seminariach	5%
coaching, mentoring, czyli uczenie się pod kierunkiem innej osoby, trenera, przełożonego w sprawach dotyczących realizacji bieżących zadań lub możliwości długofalowego rozwoju	3%
dofinansowywanie nauki swoich pracowników w szkołach wyższych (studia podyplomowe, MBA, studia zaoczne i inne)	2%
udział w wizytach studyjnych, wizytach obserwacyjnych w innych oddziałach/partnerskich firmach, instytucjach	1%
organizowanie „dni otwartych” zespołów, spotkań międzypespółowych mających na celu przekazanie wiedzy o specyfice pracy w zespołach/na stanowiskach/innych projektach	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021 (n = 809).

< [powrót](#) >

**Rysunek 3.** Najczęściej podejmowana tematyka szkoleń

Do najczęściej podejmowanych tematów szkoleń zaliczono: szkolenia produktowe, BHP, zarządzanie pracą zdalną, user experience, obsługa klienta, budowanie architektury IT, negocjacje, świadomość biznesowa, specjalistyczne dla danego stanowiska, rekwalifikacja pracowników na nowe stanowiska, menedżerskie, trendy dotyczące rozwoju branży, MS Office, strategia, zarządzanie produktem, budowanie wizerunku pracodawcy, trendy klienckie, zarządzanie nieruchomościami handlowymi, techniczne, rozwój kompetencji miękkich, savoir vivre, zdrowe odżywianie, sprzedażowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel badanie jakościowe – I edycja 2021.

[< powrót >](#)

**Rysunek 4.** Czynniki, które utrudniają podnoszenie kompetencji

**Do czynników utrudniających podnoszenie kompetencji zaliczono:**

- brak funduszy na szkolenia;
- brak wdrażania nauczonych działań;
- nierealistyczne cele szkoleń;
- brak kultury mentoringu w firmach;
- brak zaangażowania menadżerów w szkolenia;
- szkolenia niedopasowane do potrzeb pracowników;
- prowadzenie szkoleń w formie online (brak dynamiki).

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel badanie jakościowe – I edycja 2021.

[< powrót >](#)

**Wykres 15.** Udział w różnych formach rozwoju w miejscu pracy a ocena pod kątem posiadanych umiejętności – pracownicy

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Formy rozwoju	ogółem (n = 824)	jest oceniany (n = 553)	nie jest oceniany (n = 271)
instruktaż dotyczący np. obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania (np. szkolenia oferowane przez producent w maszyn)	16%	23%	2%
okresową obserwację pracy innego pracownika	9%	12%	3%
wykonywanie zadań w pracy przy wsparciu innej osoby np. przełożonego lub współpracownika	7%	11%	1%
spotkania międzypespółowe, których celem była wymiana wiedzy o pracy innych zespołów	6%	8%	2%
czasowe wykonywanie zadań na innym stanowisku pracy w celach szkoleniowych (rotacja)	6%	7%	3%
nie uczestniczyłem/am w żadnej z wymienionych form rozwoju w miejscu pracy	64%	52%	89%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracownicy – I edycja 2021.

[< powrót >](#)

**Wykres 16.** Udział pracowników w różnych formach rozwoju w miejscu pracy w podziale na zajmowane stanowisko – pracownicy

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Pracownicy	Uczestniczył w przynajmniej jednej z form rozwoju w miejscu pracy	Nie uczestniczył w żadnej z wymienionych form rozwoju w miejscu pracy
ogółem (n = 824)	36%	64%
specjalista ds. analiz biznesowych/analityk danych (n = 40)	70%	30%
specjalista ds. <i>digital marketingu</i> (n = 41)	54%	46%
category manager (n = 42)	43%	57%
specjalista ds. obsługi klienta (z uwzględnieniem specyfiki e-commerce) (n = 57)	39%	61%
pracownik magazynowy (n = 93)	37%	63%
dyrektor zakupów (n = 94)	34%	66%
sprzedawca/ kasjer-sprzedawca (n = 230)	33%	67%
dyrektor ds. sprzedaży i marketingu (n = 76)	29%	71%
przedstawiciel handlowy (n = 151)	27%	74%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracownicy – I edycja 2021.

[< powrót >](#)

**Wykres 17.** Plany rozwijania umiejętności poprzez uczestnictwo w formach kształcenia oferowanych przez firmę w ciągu najbliższych 12 miesięcy\*\* w zależności od profilu wykształcenia – pracownicy

\*\*12 miesięcy, licząc od lipca/sierpnia 2021.

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Profil wykształcenia	Tak	Nie	Nie wiem / trudno powiedzieć / odmowa
ogółem (n = 824)	35%	45%	21%
profil wykształcenia niezwiązany z branżą (n = 490)	25%	56%	19%
profil wykształcenia związany z branżą (n = 314)	41%	38%	21%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracownicy – I edycja 2021. 20 osób nie określiło swojego profilu wykształcenia, stąd liczebności z poszczególnych kategorii nie sumują się do liczebności ogółem.

< [powrót](#) >

**Wykres 18.** Umiejętności, których powinny uczyć szkoły i uczelnie – pracownicy

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Umiejętności	Odsetek respondentów
podstawowe umiejętności związane z wykonywaniem zawodu	44%
kreatywność i umiejętność rozwiązywania problemów	36%
umiejętności specjalistyczne (np. obsługa specjalistycznych programów)	35%
podstawy teoretyczne niezbędne do wykonywania danego zawodu	35%
umiejętność uczenia się, samodzielnego zdobywania wiedzy	33%
umiejętności miękkie, społeczne, np. współpraca w grupie, dobra komunikacja	30%
wiedza interdyscyplinarna, tj. łącząca informacje z kilku dziedzin	26%
nie wiem / odmowa	4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracownicy – I edycja 2021 (n = 824).

[< powrót >](#)



**Wykres 19.** Prognoza zmiany zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy\*\* i 5 lat – pracodawcy

\*\*12 miesięcy, licząc od lipca/sierpnia 2021

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Prognoza zmiany	12 miesięcy	5 lat
zwiększy się	9%	11%
pozostanie na tym samym poziomie	85%	65%
zmniejszy się	2%	2%
nie wiem / trudno powiedzieć	4%	22%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel pracodawcy – I edycja 2021 (n = 809).

[< powrót >](#)

**Wykres 20.** Ogólna liczba zatrudnionych w sektorze handlu zmniejszy się –  
prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska (liczba wskazań)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska	Rok	5 lat
nie wystąpi (0)	2	1
bardzo małe prawdopodobieństwo wystąpienia (1–2)	8	1
małe prawdopodobieństwo wystąpienia (3–4)	12	5
średnie prawdopodobieństwo wystąpienia (5–6)	12	8
wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia (7–8)	8	24
bardzo wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia (9–10)	2	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel badanie delphi – I edycja 2021 (n = 44).

[< powrót >](#)

**Wykres do** scenariusza: handel zdigitalizowany

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

<b>Prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska</b>	<b>Rok</b>	<b>5 lat</b>
nie wystąpi (0)	0	0
bardzo małe prawdopodobieństwo wystąpienia (1–2)	1	0
małe prawdopodobieństwo wystąpienia (3–4)	6	2
średnie prawdopodobieństwo wystąpienia (5–6)	11	4
wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia (7–8)	15	12
bardzo wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia (9–10)	11	26

< **powrót** >

**Wykres do** scenariusza: klientocentryzm+

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

<b>Prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska</b>	<b>Rok</b>	<b>5 lat</b>
nie wystąpi (0)	0	0
bardzo małe prawdopodobieństwo wystąpienia (1–2)	6	1
małe prawdopodobieństwo wystąpienia (3–4)	9	2
średnie prawdopodobieństwo wystąpienia (5–6)	16	5
wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia (7–8)	12	20
bardzo wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia (9–10)	1	16

< **powrót** >

**Wykres do** scenariusza: eko handel

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

<b>Prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska</b>	<b>Rok</b>	<b>5 lat</b>
nie wystąpi (0)	2	1
bardzo małe prawdopodobieństwo wystąpienia (1–2)	7	2
małe prawdopodobieństwo wystąpienia (3–4)	11	1
średnie prawdopodobieństwo wystąpienia (5–6)	20	9
wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia (7–8)	3	19
bardzo wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia (9–10)	1	12

[< powrót >](#)

**Wykres do** scenariusza: outsourcing usług

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

<b>Prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska</b>	<b>Rok</b>	<b>5 lat</b>
nie wystąpi (0)	0	0
bardzo małe prawdopodobieństwo wystąpienia (1–2)	10	0
małe prawdopodobieństwo wystąpienia (3–4)	12	3
średnie prawdopodobieństwo wystąpienia (5–6)	12	9
wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia (7–8)	7	19
bardzo wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia (9–10)	3	13

< **powrót** >

**Wykres 21.** Prawdopodobieństwo wystąpienia wybranych zmian w perspektywie 12 miesięcy i 5 lat – liczba wskazań

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Zmiany	wysokie prawdopodobieństwo (5 lat)	wysokie prawdopodobieństwo (rok)
w następstwie pandemii COVID-19 w sektorze handlu nastąpi trwała zmiana preferencji klientów w sposobie dokonywania zakupów	38	26
w związku z rosnącym znaczeniem doświadczenia klienta (customer experience) i zaspokajaniem jego potrzeb w sektorze handlu wzrośnie znaczenie kompetencji społecznych	36	13
nastąpi dalsza konsolidacja podmiotów w handlowych	34	9
postępujący rozwój e-commerce wymusi na podmiotach sektora outsourcing usług związanych z obsługą sprzedaży internetowej	32	10
firmy handlowe powszechnie będą stosowały rozwiązania pozwalające na ograniczenie szkodliwego oddziaływania na środowisko naturalne	31	4
ogólna liczba zatrudnionych zmniejszy się	29	10
pomimo transformacji cyfrowej sektora, na rynku pozostaną podmioty handlowe zachowujące tradycyjny charakter sprzedaży	28	32
wizerunek i prestiż sektora handlu jako pracodawcy zaczną się poprawiać	13	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II Handel badanie delphi – I edycja 2021 (n = 44). Wykres pokazuje liczbę wskazań odpowiedzi definiujących wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia (łącznie wskazania dla odpowiedzi 7–10 na skali 0–10, gdzie 0 oznaczało prawdopodobieństwo równe zero, a 10 – bardzo wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia).

< powrót >

