

**Raport  
z wyników badań:**

***Badanie 1:  
Potrzeby szkoleniowe i edukacyjne  
w opinii pracodawców i pracowników branży handlowej  
(handlu detalicznego) i możliwość ich realizacji***

**zrealizowanych w ramach projektu  
„Problemy społeczne pod lupą”**

**dla**

**Federacji Związków Zawodowych  
Pracowników Spółdzielczości, Produkcji, Handlu i Usług  
w Polsce**

**Raport  
z wyników badań:**

***Badanie 1:***

***Potrzeby szkoleniowe i edukacyjne  
w opinii pracodawców i pracowników branży handlowej  
(handlu detalicznego) i możliwość ich realizacji***

**zrealizowanych w ramach projektu  
„Problemy społeczne pod lupą”**

**dla**

**Federacji Związków Zawodowych  
Pracowników Spółdzielczości, Produkcji, Handlu i Usług  
w Polsce**

**Jan Przewoźnik**

**Współpraca: Joanna Górczyńska**

**Warszawa 2021**

## Spis treści

Streszczenie .....	4
Wprowadzenie .....	9
1. Opis projektu i sytuacji handlu detalicznego w Polsce .....	14
1.1. Projekt „Problemy społeczne pod lupą” .....	14
1.2. Sytuacja handlu detalicznego w Polsce .....	15
2. Metoda .....	17
3. Wyniki .....	26
3.1. Opinie osób badanych na temat rozwijania kompetencji .....	26
3.2. Częstotliwość i formy szkoleń .....	33
3.3. Badanie efektywności szkoleń .....	36
3.4. Satysfakcja z dotychczasowych szkoleń .....	38
3.5. Główne korzyści ze szkoleń .....	39
3.6. Najczęstsze zastrzeżenia wobec szkoleń .....	43
3.7. Bariery utrudniające udział w szkoleniach .....	45
3.8. Szkolenia, w których pragną uczestniczyć pracownicy i pracownice .....	47
3.9. Rozwój w zakresie kompetencji interpersonalnych .....	60
4. Dyskusja .....	62
4.1. Dopasowanie szkoleń do potrzeb .....	65
4.2. Skuteczność szkoleń .....	67
4.3. Odniesienie szkoleń do praktyki .....	70
4.4. Zarządzanie strategiczne i przywództwo .....	72
4.5. Radzenie sobie i ze stresem i konfliktami .....	73
4.6. Kreatywność i innowacyjność .....	73
4.7. Cyfryzacja .....	74
4.8. Uwagi końcowe .....	75
5. Zakończenie .....	77

## Streszczenie

Celem projektu, do którego nawiązuje raport, jest **zwiększenie wpływu Federacji Związków Zawodowych Pracowników Spółdzielczości, Produkcji, Handlu i Usług w Polsce na kształtowanie polityki rynku pracy**. Wpływ ten będzie większy, jeśli wybrani pracownicy i pracownice federacji wykorzystają aktualne informacje o potrzebach szkoleniowych ich organizacji i jednostek z nią współpracujących. Ułatwieniu tego zadania służy niniejszy raport.

W raporcie przedstawiono wyniki badań potrzeb szkoleniowych kadry zarządzającej (50 osób, 25 kobiet, 25 mężczyzn), kierowników i kierowniczek sklepów (57 osób, 50 kobiet, 7 mężczyzn), pracowników i pracownic marketingu (50 osób, 38 kobiet, 12 mężczyzn) i sprzedawców oraz sprzedawczyń (300 osób, 295 kobiet, 5 mężczyzn). **Badania przeprowadzono na terenie całej Polski w okresie IX 2019 – XII 2020**, z udziałem pracowników i pracownic placówek handlu detalicznego bardzo różnej wielkości (nie tylko sklepy „Społem”, ale i sieciowe, średnie, małe, mikro, jednoosobowe; sklepy warzywno-owocowe, mięsne, drogerie, piekarnie, cukiernie, itd.). Na podstawie zebranych wyników w czterech grupach wyłania się następujący ogólny obraz potrzeb szkoleniowych.

1. Respondenci i respondentki wskazywali na konieczność udziału w szkoleniach głównie z powodu zmian na rynku. Często wskazywana jest też przez nich naturalna chęć rozwoju. Pracownicy i pracownice marketingu potrzebują szkoleń głównie z powodu zmieniających się potrzeb klientów i klientek, wzrostu konkurencji na rynku i nowości w trendach oraz technologii. Wskazują też na ważność zmieniających się potrzeb pracowników i pracownic! W tej sytuacji zmian ważne dla nich jest wyznaczanie nowych strategii i celów marketingowych oraz sprzedażowych. Oczekują, że przescholą się z zasad tworzenia i wdrażania strategii marketingowych oraz sprzedażowych. W związku ze zmianami na rynku sprzedawcy i sprzedawczynie wskazują też na dotyczące ich częste zmiany w przepisach.
2. Uczestnicy badania szkolą się przeciętnie raz lub dwa razy w roku. Są liczne grupy, które szkolą się rzadziej, np. w marketingu i sprzedaży. Generalnie pracownicy i pracownice wyrażają chęć szkolenia się częściej – panuje jednak duża różnorodność oczekiwań tematycznych.
3. Preferowane są szkolenia na sali szkoleniowej; ta tendencja musi ulec zmianie w kierunku szkoleń blended learning, zdecydowanie o charakterze zamkniętym (tylko pracownicy i pracownice firmy), niż otwartym (uczestnicy i uczestniczki z różnych firm i branż).
4. Ciekawe, że o wyborze szkoleń nieraz częściej decyduje cena, niż aktualne potrzeby! Finansowanie zewnętrzne odbywa się głównie ze środków unijnych oraz z Krajowego Funduszu Szkoleniowego.
5. Zdaniem osób badanych szkolenia mają przede wszystkim podnosić kwalifikacje, rozwijać kompetencje i polepszać standardy obsługi.
6. Jako najważniejsze efekty szkoleniowe wymienia się efekty sprzedażowe.

7. Głównie bariery udziału w szkoleniach to brak finansów, brak czasu, brak ludzi do pracy.
8. Jako wady szkoleń wymienia się ich niepraktyczność i niedostosowanie do potrzeb.
9. Zaobserwowano ciekawą różnicę: kadra kierownicza widzi dla kierowników i kierowniczek sklepów głównie konieczność szkoleń z zarządzania personelem, a sami kierownicy i kierowniczki na pierwszym miejscu stawiają radzenie sobie z konfliktami i radzenie sobie ze stresem. Widać tu wyraźną rozbieżność w ocenie potrzeb. Kierownicy i kierowniczki sklepów dość często wymieniają potrzebę przeszkolenia się z zarządzania sobą w czasie, czego nie wymienia kadra zarządzająca.
10. Podobna rozbieżność istnieje pomiędzy kierownikami i kierowniczkami sklepów a sprzedawcami i sprzedawczyniami. Kierownicy i kierowniczki chcieliby dla sprzedawców i sprzedawczyń szkoleń z obsługi urządzeń sklepowych, podstaw merchandisingu, tworzenia witryn sklepowych, analizy zachowań konsumentów, analizy czynników wpływających na atmosferę w sklepie, profesjonalnej obsługi klienta, technik sprzedaży, autoprezentacji, a sprzedawcy i sprzedawczynie oprócz szkoleń z profesjonalnej obsługi klientów zgłaszają potrzebę radzenia sobie ze stresującymi sytuacjami w sklepie – organizacyjne i związane z obsługą klientów i klientek. Sprzedawcy i sprzedawczynie nie widzą potrzeby szkoleń z zamykania sprzedaży i sprzedaży komplementarnej, a wiadomo, że właśnie te dwie aktywności mogą wiązać się ze wzrostem sprzedaży. Sprzedawcy i sprzedawczynie uważają, że bardzo dobrze radzą sobie z obsługą urządzeń sklepowych. Tylko połowa z nich chciałaby się szkolić częściej, co może oznaczać, że dotychczasowe zajęcia nie spełniły ich oczekiwań.
11. Kierownicy i kierowniczki sklepów niewiele mogą powiedzieć o brakach w szkoleniach dla ich podwładnych – sprzedawców i sprzedawczyń. Świadczy to o tym, że należy usprawnić komunikację po zajęciach, a zwłaszcza raportowanie tego, co się na nich działo, co, jak i dlaczego warto wdrożyć w placówkach handlowych.

### Kadra zarządzająca

1. Zdaniem większości kadry zarządzającej szkolenia są bardzo potrzebne placówkom handlowym. Tak uważa 96% respondentów i respondentek w tej grupie. Potrzeba ta ich zdaniem wynika głównie z nagłych zmian na rynku.
2. Kadra zarządzająca widzi głównie potrzebę szkolenia się z zarządzania, zarządzania finansami i zarządzania strategicznego (odpowiednio 96%, 86% i 85% osób badanych). Kadra ta widzi też potrzebę szkoleń w zakresie zarządzania personelem (94% wskazań) i rozwijania kompetencji interpersonalnych (88% wskazań; najczęściej chodzi o komunikację interpersonalną). Wysoko cenione jest przyszłe zdobywanie umiejętności związanych z obsługą komputera (88% wskazań; najczęściej wymieniane są potrzeby dokształcania się w zakresie aktualnie używanych programów do zarządzania placówką i pakiet Microsoft Office). Co trzecia osoba widzi potrzebę szkolenia się z zarządzania jakością (73% wskazań).
3. Jeśli chodzi o częstotliwość szkoleń, to najczęściej pojawia się liczba 1-2 razy w roku.
4. Kadra zarządzająca przeciętnie ocenia dotychczasowe szkolenia (spełniają oczekiwania w 59%). Połowa kadry zarządzającej potwierdza, że korzysta z różnorodnych form dofinansowania szkoleń (najczęściej ze środków unijnych). Według opinii kadry zarządzającej 54% szkoleń przynosi efekty, które zakładano na etapie ich planowania. Przy czym preferowane są szkolenia zamknięte (80% wskazań).
5. Duży odsetek, to jest 61% badanej kadry zarządzającej, widzi bariery uczestnictwa w szkoleniach; to najczęściej brak czasu i brak finansów.
6. Zdaniem tej grupy preferowane są szkolenia na sali szkoleniowej (37 wskazań), w porównaniu ze szkoleniami typu e-learning (9 wskazań) lub blended learning (1 wskazanie).
7. Tylko 15% kadry zarządzającej bada efektywność szkoleń w placówkach.

### Kierownicy i kierowniczkę sklepów

1. Kierownicy i kierowniczkę sklepów potwierdzają ogólną konieczność szkoleń w placówkach (100% wskazań), motywując to najczęściej potrzebą rozwijania kompetencji, poprawy wydajności, ogólną potrzebą kształcenia się i rozwoju, zmianami na rynku. Aż 98% z nich widzi potrzebę własnych szkoleń, zwłaszcza w zakresie kierowania sklepem (96% wskazań); wskazywane są tu głównie potrzeby rozwijania się w zakresie kierowania sklepem i organizacją pracy (odpowiednio 86% i 74% wskazań). Wysoko ceniona jest też potrzeba szkoleń w zakresie rozwijania kompetencji interpersonalnych (95% wskazań), a wśród nich zwłaszcza radzenia sobie z konfliktami (76%), radzenia sobie ze stresem (72%), umiejętności komunikacji (70%), kierowania personelem (68%), asertywności (56%). Prawie wszyscy kierownicy i kierowniczkę sklepów (96%) widzą potrzebę szkoleń w zakresie obsługi programów komputerowych (to głównie

obsługa programów sklepowych, 77% i Microsoft Office, 34%). Duży odsetek, to jest 88%, kierowników i kierowniczek sklepów widzi potrzebę szkolenia się z zakresu merchandisingu.

2. Kierownicy i kierowniczek sklepów szkolą się najczęściej 1-2 razy w roku (49% wskazań).
3. Kierownicy i kierowniczek sklepów oceniają efektywność swoich szkoleń na poziomie 75%, a według ich opinii szkolenia dla sprzedawców i sprzedawczyń przynoszą efekty w 70%.
4. Jako korzyść najczęściej wymieniane jest zwiększanie kompetencji (54% wskazań).
5. Duża grupa kierowników i kierowniczek sklepów (69%) wskazuje bariery uczestnictwa w szkoleniach; najczęściej jest to brak czasu (62%) i brak finansów (57%).

### Pracownicy i pracownice marketingu

1. Prawie wszystkie osoby badane z działu marketingu (96%) widzą potrzebę szkolenia się. Jako najważniejsze powody szkolenia się wskazują na zmieniające się potrzeby klientów i klientek (80% wskazań), wzrost konkurencji na rynku (80% wskazań), nowości w trendach marketingowych (63% wskazań), zmiany technologiczne (53%), zmieniające się potrzeby pracowników i pracownic (51%). Większość osób badanych (78%), widzi potrzebę szkoleń z zakresu badania otoczenia placówek handlowych. Większość pracowników i pracownic marketingu (82%) widzi potrzebę szkoleń z zakresu badania potrzeb i satysfakcji klientów i klientek. Większość pracowników i pracownic marketingu (88%) widzi potrzebę szkoleń z zakresu tworzenia i realizacji strategii marketingowych. Większość pracowników i pracownic marketingu (82%) widzi potrzebę szkolenia się z zakresu tworzenia i realizacji strategii sprzedażowych.
2. Pracownicy i pracownice marketingu szkolą się najczęściej rzadziej niż raz w roku; 71% pracowników i pracownic marketingu chciałoby częściej uczestniczyć w szkoleniach. Jako najczęstsze bariery udziału w szkoleniach wymieniają brak czasu (44% wskazań) i brak finansów (36% wskazań).
3. Zdaniem pracowników i pracownic marketingu szkolenia w ostatnich dwóch latach spełniły ich oczekiwania w 67%. Jako braki w szkoleniach wymieniano najczęściej ich niepraktyczność (52% wskazań) i program niedostosowany do potrzeb (37% wskazań).



## Sprzedawcy i sprzedawczynie

1. Przeważająca większość sprzedawców i sprzedawczyń (88%) widzi potrzebę szkolenia się. Głównym motywatorem jest perspektywa podwyższania kompetencji (32% wskazań) oraz przekonanie, że szkolenia wpływają na poprawę standardów obsługi klientów i klientek (24% wskazań). Motywuje ich możliwość podnoszenia kwalifikacji (23% wskazań). Szkolenia wymuszają też zmieniające się przepisy (9% wskazań). Szkolenia, w jakich powinni uczestniczyć, to w ich opinii: radzenie sobie ze stresem w czasie pracy w sklepie, radzenie sobie w trudnych sytuacjach w obsłudze, komunikacja z klientami i klientkami. Sprzedawcy i sprzedawczynie w najmniejszym stopniu widzą potrzebę szkoleń z obsługi urządzeń sklepowych.

2. Sprzedawcy i sprzedawczynie szkolą się najczęściej rzadziej niż raz w roku (67% wskazań), a 53% osób badanych chciałoby częściej się szkolić. Szkolenia spełniły oczekiwania sprzedawców i sprzedawczyń w 66%. Najczęstsze zastrzeżenia to: szkolenie było mało praktyczne (12% wskazań), wykładowcy lub wykładowczynie nie spełniali oczekiwań (12% wskazań).

3. Do najczęstszych przeszkód dla udziału w szkoleniach należą: brak czasu (18% wskazań), brak szkoleń (17% wskazań), brak zainteresowania pracodawców i pracodawczyń (13% wskazań). Z brakiem czasu na szkolenia powiązane są przeszkody: brak personelu i związane z tym utrudnienia w pracy (po 12% wskazań).

4. Dotychczas sprzedawcy i sprzedawczynie najczęściej szkolili się z BHP (45% wskazań) i z umiejętności sprzedaży (18%), obsługi klientów i klientek (14% wskazań). Badanie wykazało, że 13% sprzedawców i sprzedawczyń w ogóle nie korzysta ze szkoleń. Sprzedawcy i sprzedawczynie najczęściej wymieniali jako korzyści ze szkoleń: zdobywanie wiedzy i umiejętności (57% wskazań), lepsza obsługa i związana z nią satysfakcja klientów i klientek (15%; 23 wskazania). Natomiast 13% sprzedawców i sprzedawczyń nie widziało żadnych korzyści ze szkoleń. Sprzedawcy i sprzedawczynie najchętniej szkoliliby się z profesjonalnej obsługi klientów i klientek (33% wskazań) oraz z technik sprzedaży (18% wskazań). Sprzedawcy i sprzedawczynie zwracają też uwagę na konieczność szkolenia się z radzenia sobie ze stresem (17% wskazań).

W wszystkich grupach zaobserwowano różnorodność zgłaszanych potrzeb, co sugeruje konieczność indywidualnego ich badania przed każdym projektem szkoleniowym. Warto też zwrócić większą uwagę na sprawdzanie skuteczności szkoleń.

Uzyskane wyniki mogą być prezentowane przez członków i członkinie Federacji Związków Zawodowych Pracowników Spółdzielczości, Produkcji, Handlu i Usług w Polsce w rozmowach z partnerami i partnerkami z obszaru dialogu społecznego, a także tymi, którzy pojawią się w przyszłości. W zakończeniu przygotowano zbiór podstawowych informacji, jakie mogą być przekazane w rozmowach o potrzebach szkoleniowych czterech wymienionych grup pracowników i pracownic handlu detalicznego.



## Wprowadzenie

Niniejsza praca została przygotowana dla Federacji Związków Zawodowych Pracowników Spółdzielczości, Produkcji, Handlu i Usług w Polsce, zwanej dalej w dokumencie skrótem **FZZPSHiUwP**. Przedstawiono w niej **wyniki badań potrzeb szkoleniowych** w ramach aktualnie prowadzonego w FZZPSHiUwP projektu:

### **Badanie 1: Potrzeby szkoleniowe i edukacyjne w opinii pracodawców i pracowników branży handlowej (handlu detalicznego) i możliwość ich realizacji.**

Badania przeprowadzono na terenie całej Polski. Zgromadzono informacje pochodzące od zróżnicowanych grup biznesowych, nie pominięto też przedstawicieli i przedstawicielek tak ważnej jednoosobowej działalności gospodarczej.

#### **W dokumencie zostaną udzielone odpowiedzi na dwa główne pytania:**

- Jakie potrzeby szkoleniowe widzą grupy: kadra zarządcza, kierownicy i kierowniczk sklepow, pracownicy i pracownice marketingu, sprzedawcy i sprzedawczynie.
- Jak członkowie i członkinie FZZPSHiUwP mogą wykorzystać wyniki badań potrzeb szkoleniowych z prowadzonego aktualnie projektu w rozmowach z partnerami i partnerkami z obszaru dialogu społecznego, a także partnerami i partnerkami z przyszłości.

Projekt przewidywał odpowiedzi na przedstawione niżej ogólne i szczegółowe pytania problemowe skumulowane w obszarach problemowych.

### **Kadra zarządzająca – 50 badanych osób**

#### **Potrzeby szkoleniowe kadry zarządzającej firm handlowych prowadzących sprzedaż detaliczną w sklepach (stacjonarną):**

- Jakie są potrzeby szkoleniowe kadry zarządzającej firmami handlowymi?
- Jakie są potrzeby szkoleniowe kadry zarządzającej firmami handlowymi z zakresu zarządzania (strategia, finanse)
- Jakie są potrzeby szkoleniowe kadry zarządzającej firmami handlowymi z zakresu kompetencji interpersonalnych?
- Jakie są potrzeby szkoleniowe kadry zarządzającej firmami handlowymi z zakresu obsługi programów IT?
- Jakie są potrzeby szkoleniowe kadry zarządzającej firmami handlowymi z zakresu rozwoju osobistego?
  
- Jakie są potrzeby szkoleniowe kierowników i kierowniczek sklepów z zakresu kierowania sklepem w opinii kadry zarządzającej firmami handlowymi?
- Jakie są potrzeby szkoleniowe kierowników i kierowniczek sklepów z zakresu kompetencji interpersonalnych w opinii kadry zarządzającej firmami handlowymi?
- Jakie są potrzeby szkoleniowe kierowników i kierowniczek sklepów z zakresu obsługi programów IT w opinii kadry zarządzającej firmami handlowymi?

- Jakie są potrzeby szkoleniowe pracowników i pracownic działu marketingu z zakresu analizy rynku w opinii kadry zarządzającej placówkami handlowymi?
- Jakie są potrzeby szkoleniowe pracowników i pracownic działu marketingu z zakresu analizy potrzeb i satysfakcji klientów oraz klientek w opinii kadry zarządzającej placówkami handlowymi?
- Jakie są potrzeby szkoleniowe pracowników i pracownic działu marketingu z zakresu tworzenia i realizacji strategii marketingowych oraz sprzedażowych w opinii kadry zarządzającej placówkami handlowymi?
  
- Jakie są potrzeby szkoleniowe sprzedawców i sprzedawczyń z zakresu obsługi klientów w opinii kadry zarządzającej firmami handlowymi (zarząd i kierownicy/kierowniczki)?
- Jakie są potrzeby szkoleniowe sprzedawców i sprzedawczyń z zakresu merchandisingu w opinii kadry zarządzającej firmami handlowymi (zarząd i kierownicy/kierowniczki)?
- Jakie są potrzeby szkoleniowe sprzedawców i sprzedawczyń z zakresu obsługi urządzeń sklepowych w opinii kadry zarządzającej firmami handlowymi (zarząd i kierownicy oraz kierowniczki)?

#### **Dostosowanie oferty firm szkoleniowych do potrzeb szkoleniowych kadry zarządzającej firm handlowych prowadzących sprzedaż detaliczną w sklepach (stacjonarną):**

- Czy w opinii kadry zarządzającej oferta tematyczna i programowa działań edukacyjnych firm szkoleniowych odpowiada na ich potrzeby szkoleniowe?

#### **Kierownicy sklepów – 50 badanych osób**

#### **Potrzeby szkoleniowe kierowników i kierowniczek sklepów w placówkach handlowych prowadzących sprzedaż detaliczną (stacjonarną):**

- Jakie są potrzeby szkoleniowe kierowników i kierowniczek sklepów?
- Jakie według kierowników i kierowniczek sklepów są ich potrzeby szkoleniowe z zakresu kierowania sklepem?
- Jakie według kierowników i kierowniczek sklepów są ich potrzeby szkoleniowe z zakresu kompetencji interpersonalnych?
- Jakie według kierowników i kierowniczek sklepów są ich potrzeby szkoleniowe z zakresu obsługi programów IT?

#### **Dostosowanie oferty firm szkoleniowych do potrzeb szkoleniowych kierowników i kierowniczek sklepów:**

- Czy oferta tematyczna, programowa i organizacyjna firm szkoleniowych odpowiada na potrzeby szkoleniowe kierowników i kierowniczek sklepów?

## Pracownicy i pracownice marketingu – 50 badanych osób

### Potrzeby szkoleniowe pracowników i pracownic działów marketingu firm handlowych prowadzących sprzedaż detaliczną w sklepach (stacjonarną):

- Jakie są potrzeby szkoleniowe pracowników i pracownic działów marketingu placówek handlowych prowadzących sklepy?
- Jakie potrzeby szkoleniowe sygnalizują pracownicy i pracownice działu marketingu placówek handlowych z zakresu analizy rynku?
- Jakie potrzeby szkoleniowe sygnalizują pracownicy i pracownice działu marketingu placówek handlowych z zakresu analizy potrzeb i satysfakcji klientów?
- Jakie potrzeby szkoleniowe sygnalizują pracownicy i pracownice działu marketingu placówek handlowych z zakresu tworzenia i realizacji strategii marketingowych oraz sprzedażowych?

### Dostosowanie oferty firm szkoleniowych do potrzeb szkoleniowych pracowników i pracownic działów marketingu firm handlowych prowadzących sklepy:

- Czy oferta tematyczna, programowa i organizacyjna firm szkoleniowych odpowiada na potrzeby szkoleniowe pracowników i pracownic działów marketingu placówek handlowych prowadzących sklepy?

## Sprzedawcy i sprzedawczynie – 300 badanych osób

### Potrzeby szkoleniowe pracowników i pracownic liniowych placówek handlowych prowadzących sprzedaż detaliczną w sklepach (stacjonarną):

- Jakie są potrzeby szkoleniowe pracowników i pracownic liniowych sklepów – sprzedawców i sprzedawczyń?
- Jakie własne potrzeby szkoleniowe sygnalizują sprzedawcy i sprzedawczynie z zakresu obsługi klientów i klientek?
- Jakie własne potrzeby szkoleniowe sygnalizują sprzedawcy i sprzedawczynie z zakresu merchandisingu?
- Jakie własne potrzeby szkoleniowe sygnalizują sprzedawcy i sprzedawczynie z zakresu obsługi urządzeń sklepowych?

### Dostosowanie oferty firm szkoleniowych do potrzeb szkoleniowych pracowników i pracownic liniowych sklepów – sprzedawców i sprzedawczyń:

- Czy oferta tematyczna, programowa i organizacyjna firm szkoleniowych odpowiada na potrzeby szkoleniowe pracowników i pracownic liniowych sklepów – sprzedawców i sprzedawczyń?

Odpowiedzi szczegółowe na powyższe pytania zawarto w dziale zawierającym wyniki, a podsumowania i sugestie rozwojowe w rozdziale poświęconym dyskusji. Wyniki badań zebrano za pomocą wywiadów telefonicznych i badań ankietowych. Wszystkie zadane przez badaczkę pytania zamieszczone są w załącznikach, w oddzielnych plikach dołączonych do raportu.

W nawiązaniu do niniejszego raportu przeprowadzono też obszerną analizę danych zastanych. Dokonano przeglądu ofert programowych firm szkoleniowych, obserwowano trendy biznesowe na świecie wraz z przykładami najlepszych praktyk. Wyniki tej kwerendy przedstawiono głównie w dziale poświęconym dyskusji wyników.

W **rozdziale pierwszym** opisano w skrócie projekt „Problemy społeczne pod lupą”, podstawowe informacje o realizatorze projektu – FZZPSHiUwP, informacje na temat programu i jego celach. Informacje te zamieszczono w konkretnie osadzonym kontekście – krótkiej charakterystyce rynku handlu detalicznego w Polsce. W **rozdziale drugim** opisano zastosowaną metodologię badań. W **rozdziale trzecim** przedstawiono wyniki badań potrzeb szkoleniowych, zgłoszonych przez kadrę zarządzającą, kierowników i kierowniczkę sklepów, pracowników i pracownic działów marketingu, sprzedawców i sprzedawczyń obsługujących bezpośrednio klientów. **Rozdział czwarty** zawiera dyskusję na temat zebranych wyników i wskazówki do dalszych działań. W **zakończeniu** przedstawiono podsumowanie najważniejszych wyników. Podsumowania te będą służyć jako baza do stworzenia puli stanowisk (opinii) w wybranych obszarach, związanych z potrzebami szkoleniowymi. Przedstawiona w **oddzielnym pliku literatura** może służyć pracownikom FZZPSHiUwP jako baza do własnych, samodzielnych poszukiwań, oraz jako podbudowa przytaczanych w rozmowach argumentów. W **oddzielnym pliku zawarto załączniki**; zebrano tam wszystkie zastosowane w badaniach pytania, dzięki którym uzyskano zgłoszone potrzeby szkoleniowe. Zamieszczono tam też sugerowane dla członków i członkiń FZZPSHiUwP tematy szkoleń.

Do niniejszego dokumenty dołączono niezależne pliki, zawierające dalsze informacje, które pozyskano w projekcie lub w związku z nim. Oto one:

FZZ\_Raport\_Badanie\_1\_Przykładowe\_Programy\_Szkoleniowe

FZZ\_Raport\_Badanie\_1\_Literatura

Załączone dodatki mogą być dla czytelników i czytelniczek źródłem bogatej wiedzy, przekazanej przez pracowników i pracownice kadry zarządzającej i działów marketingu, kierowników i kierowniczkę sklepów oraz sprzedawców i sprzedawczyń. Warto zapoznać się z wszystkimi wynikami badań. Z kolei poznanie literatury pozwoli na poznanie ewentualnych dalszych kierunków rozwoju. Natomiast poznanie przykładowych programów kursów może podsunąć tematy do rozmów z firmami szkoleniowymi.

\* \* \*

Na kształt niniejszego raportu szczególny wpływ mają dwie osoby:

**Joanna Górczyńska** – badaczka w projekcie i współautorka raportu, absolwentka studiów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, studium prawa i administracji oraz międzynarodowych studiów podyplomowych z zakresu coachingu, a także szkoły trenerów „Shenk Institute” i kursu coachingu w International Coach Federation. Od ponad 20 lat zajmuje się problematyką rozwoju pracowników i pracownic jako kierowniczką projektów, trenerka i coach, a także badaniami dotyczącymi szkoleń i edukacji. Brała udział w tworzeniu konceptualizacji i operacjonalizacji badania, w tym w tworzenie narzędzi badawczych. To dzięki jej wysiłkom zgromadzone dane surowe do dalszych analiz. Wzięła udział w procesie przygotowania raportu.

**dr Jan Przewoźnik** – ekspert w projekcie i autor raportu; adiunkt w Zachodniopomorskiej Szkole Biznesu w Szczecinie, Gryficach i Świnoujściu; ekspert w projekcie „Potrzeby szkoleniowe i edukacyjne w opinii pracodawców i pracowników branży handlowej (handlu detalicznego) i możliwość ich realizacji zrealizowanych w ramach projektu *Problemy społeczne pod lupą* dla Federacji Związków Zawodowych Pracowników Spółdzielczości, Produkcji, Handlu i Usług w Polsce”.

Dziękujemy członkom i członkiniom FZZPSHiUWP. To dzięki ich zaangażowaniu sprawnie mogła przebiegać koordynacja prac i logistyka przedsięwzięcia.

**Największy wpływ na efekt, jakim jest raport, mają nasi respondenci i respondentki – osoby badane. Zechcieli podzielić się swoją wiedzą, doświadczeniami, wskazówkami płynącymi z ich mądrości życiowej i troski o dobro rodzimego handlu detalicznego.**

**Bardzo im dziękujemy!**

\* \* \*

Przedstawiona praca wykonana została na zlecenie Federacji Związków Zawodowych Pracowników Spółdzielczości, Produkcji, Handlu i Usług w Polsce z siedzibą w Warszawie. Strategia dotyczy badań prowadzonych w ramach projektu pod nazwą „Problemy społeczne pod lupą”, o numerze POWR.02.20.00-00-00011/18, który finansowany był ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój, poddziałanie 2.20 „Wysokiej jakości dialog społeczny w zakresie dostosowania systemów edukacji i szkolenia do potrzeb rynku pracy”. Raport nawiązuje do dokumentu Strategia wykorzystania wyników badań i analiz zrealizowanych w ramach projektu „Problemy społeczne pod lupą” (Przewoźnik 2019).

# 1. Opis projektu i sytuacji handlu detalicznego w Polsce

## 1.1. Projekt „Problemy społeczne pod lupą”

Badania, do których odnosi się niniejszy dokument, prowadzone były w ramach projektu „Problemy społeczne pod lupą”, o numerze POWR.02.20.00-00-00011/18, który finansowany był ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój, poddziałanie 2.20 „Wysokiej jakości dialog społeczny w zakresie dostosowania systemów edukacji i szkolenia do potrzeb rynku pracy”.

**Celem projektu było zwiększenie wpływu Federacji Związków Zawodowych Pracowników Spółdzielczości, Produkcji, Handlu i Usług w Polsce na kształtowanie polityki rynku pracy.**

FZZPSHiUwP nie ma przedstawicieli i przedstawicielek w **Radzie Dialogu Społecznego**, powołanej przez Prezydenta RP w dniu 22 października 2015 r., na mocy Ustawy z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Dz. U. z 2015 r., poz. 1240). FZZPSHiUwP nie ma też przedstawicieli i przedstawicielek w **Radzie Rynku Pracy**. Możliwość zaprezentowania wyników niniejszych badań i zaprezentowanie własnych stanowisk na temat rynku pracy we wspomnianych instytucjach dialogowych daje możliwość zaistnienia w nich. **W kontekście powołania Rady Dialogu Społecznego i Rady Rynku Pracy przedstawiciele i przedstawicielki FZZPSHiUwP zamierzają wywrzeć w przyszłości większy wpływ na politykę dotyczącą rynku pracy, edukacji i rynku kobiet.**

Obecnie (na początku 2021 roku) realizator projektu, FZZPSHiUwP, **nie ma swoich przedstawicieli i przedstawicielek w instytucjach dialogowych**, ale grupa **80 osób (64 kobiety i 16 mężczyzn) przygotowuje się do wzięcia aktywnego udziału w gremiach zasiadających w instytucjach dialogowych**. Osoby te potrzebują merytorycznego przygotowania. Członkowie i członkinie FZZPSHiUwP potrzebują takich informacji, które będą cenne w rozmowach z przedstawicielami i przedstawicielkami instytucji dialogowych. Jeśli informacje te będą rzetelnie przygotowane, to mogą ułatwiać im prowadzenie rozmów biznesowych oraz budowanie pozytywnego wizerunku w środowisku. Jeśli reprezentanci i reprezentantki FZZPSHiUwP będą mieli nowe i niedostępne dla innych informacje o rynku pracy, to będą mogli dokładniej formułować cele w rozmowach z instytucjami dialogowymi i kształtować wspólną politykę rynku pracy. Przedstawiciele i przedstawicielki FZZPSHiUwP będą wtedy ważnym i dobrze przygotowanym partnerem dla instytucji dialogowych.

Spośród osiemdziesięciu osób kandydujących do zasiadania w instytucjach dialogowych z ramienia FZZPSHiUwP **78%** osób uważa, że nie są przygotowane kompetencyjnie do pełnienia tej funkcji. Aż **86%** z nich próbuje samodzielnie rozpoznać rynek pracy – a to oznacza m. in. ogromną inwestycję czasu oraz ryzyko pominięcia ważnych źródeł informacji. Z kolei wiele osób wskazuje, **84%** (ze wspomnianej grupy 80 osób), że brakuje im bazy informacji na temat rynku szkoleniowego. Aż **88%** wskazuje, że nie ma dostępu do tych badań, na temat których wiedzę chcieliby pozyskać.



FZZPSPHiUwP chce także rozpowszechnić wyniki badań wśród pracodawców i pracodawczyń, pracowników i pracownic, członków i członkiń związków zawodowych – zapraszając ich na seminarium podsumowujące. Powstałe na podstawie wyników **stanowiska/opinie** zostaną zgłoszone do instytucji dialogowych na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym. Pojęcie stanowisko rozumiemy tu w szerszym ujęciu jako sposób pojmowania czegoś, zapatrywania się na coś. W niniejszej pracy pojęcie to zdefiniowane jest zgodnie z wymogami regulaminu: *Jako stanowisko należy traktować opinię przedstawiciela partnera społecznego – reprezentanta w danym gremium, popartą argumentami płynącymi z wyników badań i analiz zrealizowanych przy wsparciu EFS, przedstawioną na forum instytucji dialogu społecznego w formie pisemnej, przy czym za formę pisemną rozumie się również stanowisko zgłoszone ustnie, o ile zostało ujęte w protokole.*

## 1.2. Sytuacja handlu detalicznego w Polsce

Liberalna polityka państwa wobec inwestorów zagranicznych zaowocowała silną konkurencją. Na tle innych krajów europejskich handel detaliczny w Polsce cechuje się znacznie wyższym poziomem internacjonalizacji. Inwazja wielkopowierzchniowych sieci, zwłaszcza niemieckich i francuskich, wynikała z ich pozycji rynkowej, bliskości geograficznej i kulturowej oraz potencjału polskiego rynku. Jednocześnie dostosowywanie zagranicznych formatów sklepów do oczekiwań polskich konsumentów jest impulsem do działań innowacyjnych polskich sieci handlowych (Domański, 2018). Polski rynek dystrybucji detalicznej kształtuje się na poziomie 700 miliardów zł (Momot 2016). Udział handlu w strukturze polskiego PKB szacuje się na ok. 17,6%, a udział firm handlowych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw na ponad 23%.

(Perspektywy poprawy konkurencyjności na rynku handlu detalicznego, 2020;

<https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2020/01/23.01.2020-Raport-ZPP-Perspektywy-poprawy-konkurencyjno%C5%9Bci-na-ryнку-handlu-detalicznego-w-Polsce.pdf>).

Ponieważ niniejsze badania przeprowadzono w okresie rozwoju pandemii w Polsce i na świecie, to **przeszłe analizy należy przyjmować z ostrożnością**, gdyż rozprzestrzenianie się koronawirusa doprowadziło do radykalnych zmian sytuacji gospodarczo-ekonomicznej (Kubisiak, Smoliński, Zakrzewska, 2020). Reinterpretowane muszą być wszystkie analizy sprzed 2020 roku. Dlatego w rozdziale poświęconym dyskusji wyników zawarto odniesienia do analiz przeprowadzonych już w okresie pandemii. Chociaż takie kwestie jak zmieniające się przepisy prawne, podatek od handlu detalicznego, sprawa handlu w niedzielę, starzenie się społeczeństwa z medianą ok. 40 lat, nieprzewidywalność krajobrazu politycznego, ustawa o nieuczciwym wykorzystaniu przewagi konkurencyjnej i ochronie polskiego małego i średniego biznesu (<http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20170000067>) są wybranymi tylko czynnikami, które należy brać pod uwagę, jeśli bada się wpływ szkoleń (zmienna niezależna) na wyniki firm (zmienna zależna). Wymienione wyżej czynniki mogą być traktowane jako zmienne niezależne uboczne, czasami trudno kontrolowalne w ich wpływie na efekty prowadzonego biznesu i znaczenie szkoleń.

Ze względu na rosnący popyt na żywność ekologiczną, naturalną, zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów oraz klientek, od placówek handlowych wymagane będzie przejawienie



zróżnicowania oferowanego asortymentu. Zatem w dalszym ciągu ogromne znaczenie będzie miała **kreatywność pracowników oraz pracownic i ich postawa innowacyjna w firmie** (por. np. Peters, 2000, 2005, Safin, 2002, Sosnowska i in., 2001, Welch, Welch, 2015a, Konferencja upowszechniająca mikroinnowacje, 2019). Ważne będzie krytyczne myślenie i myślenie w stylu *lean production – odchudzonej produkcji* (Liker 2005). Pozyskiwane przez pracowników i pracownice informacje opierać się będą na komunikacji w zespołach. Dlatego w XXI wieku niezmiernie ważne będzie wdrażanie modelu „4K” w biznesie:

**Komunikacja – Kooperacja – Krytyczne myślenie – Kreatywność.**

W Polsce w ostatnich latach jesteśmy świadkami takich właśnie **innowacji regularnych** (Śmi-gielska, Orzeł, 2015), np. sprzedaży ubrań dla osób z nadwagą, z wykorzystaniem tych samych linii technologicznych, dostarczaniem naturalnej żywności w małych sklepikach, w sieciach, z łatwo rozpoznawalnymi etykietami, zmianami w wyglądzie placówek, poszerzaniem asorty-mentu, itd. Takie innowacje można łatwo kopiować. Wpływ na ewentualny wzrost zysków ma-ją **innowacje rewolucyjne**, których konkurencja łatwo nie skopiuje, np.:

EDI – Electronic Data Interchange, Elektroniczna Wymiana Danych; wystandaryzowana meto-da przesyłania informacji biznesowych między organizacjami drogą elektroniczną;

QR – Quick Responce, szybka odpowiedź; nowoczesne i wygodne narzędzie rejestracji i auto-ryzacji uczestników z wykorzystaniem kodów;

ECR – Efficient Consumer Responce, wydajna reakcja na potrzeby konsumentów i konsumen-tek; koncepcja funkcjonowania łańcuchów dostaw produktów częstego zakupu; łączy wiele elementów koncepcji optymalizacyjnych, nadając im dodatkową wartość, wynikającą ze współpracy partnerów i partnerek handlowych.

W kontekście rozwoju rynku **e-commerce**, możliwości rozwijania mniejszej działalności na za-sadzie **franczyzy** (z wszystkimi jej szansami i zagrożeniami), pojawiających się **koncepcji skle-pów convenience** z ich nowymi rozwiązaniami technologicznymi dla wygody klienta, od za-rządców placówek handlowych wymagana będzie **umiejętność myślenia strategicznego**. Ze względu na rosnące znaczenie przetwarzania danych w biznesie potrzebni będą pracownicy (IT, marketingu) wnoszący ustawicznie **rozwiązania dopasowane do nawyków klientów** i klientek („Big Data”; Mayer-Schönberger, Cukier, 2014, Newell, 2002), myślący o przyszłości i doskonalących się w super-prognozowaniu (Tetlock, Gardner, 2017). Sklepy bez kolejek to już niedaleka przyszłość, jeśli klienci i klientki nauczą się skanować produkty przy kasie i płacić telefonem. Na usprawnienia techniczne czekają – w kolejce – wózki, które można doposażyć w kolejne gadzety elektroniczne. Inteligentnych innowacji wymaga sposób postępowania z osobami przyłapanymi na kradzieży, które nadal odwiedzają sklep; ważne jest obecnie pytanie, jak przekonać klientów, aby stosowali się do obostrzeń w dobie koronawirusa, itd. „Dobrym opisem współczesnego konsumenta na rynku handlu detalicznego jest tzw. pojęcie *smart shoppingu*. *Smart shopper* to klient, które ceni swój czas i korzysta w przemyślany sposób z dostępnych promocji, porównuje ze sobą oferty. Aby sprostać tym oczekiwaniom, strona podażowa musi zapewnić nie tylko niską cenę, by zatrzymać klienta, ale także szybko dotrzeć do niego z korzystną ofertą” (Perspektywy poprawy konkurencyjności na rynku handlu detalicznego, 2020). **„Big Data” – to rewolucja, która zmienia nasze myślenie, pracę i życie.**

## 2. Metoda

Ekspertki i eksperci zaangażowani w realizację projektu „Problemy społeczne pod lupą” ustalili następujące jego **etapy**:

### 1. Przygotowanie projektu badawczego

- 1.1. Ustalenie ogólnych i szczegółowych celów projektu
- 1.2. Przygotowanie szczegółowego planu projektu
- 1.3. Wybranie zespołu ludzi, realizujących projekt
- 1.4. Potwierdzenie zakresu tematu „Badanie potrzeb szkoleniowych”

### 2. Zebranie i klasyfikacja potrzebnych informacji

- 2.1. Określenie i przygotowanie technik badań
  - 2.1.1. Wywiady indywidualne – PAPI, bezpośredni indywidualny wywiad kwestionariuszowy
  - 2.1.2. Wspomagany komputerowo wywiad kwestionariuszowy telefoniczny – CATI
  - 2.1.3. Wywiady telefoniczne pogłębione
  - 2.1.4. Analizy stron internetowych firm szkoleniowych – Biuro Usług Rozwojowych
  - 2.1.5. Analiza dokumentacji firm (na stronach internetowych)
- 2.2. Zaangażowanie personelu na różnych poziomach
  - 2.2.1. Kadra zarządzająca firm handlowych prowadzących sklepy – 50 osób; wywiady telefoniczne pogłębione
  - 2.2.2. Kierownicy i kierowniczkę sklepów – 50 osób; wywiady telefoniczne pogłębione
  - 2.2.3. Pracownicy i pracownice działu marketingu firm handlowych prowadzących sklepy – 50 osób; kwestionariusz CATI
  - 2.2.5. Sprzedawcy i sprzedawczynie obsługujący klientów – 300 osób; kwestionariusz PAPI
  - 2.2.6. Personel administracyjny placówek biorących udział w projekcie (pomocny w zbudowaniu bazy danych) – opcjonalnie: wywiady telefoniczne pogłębione

### 3. Analiza wyników badań potrzeb szkoleniowych

- 3.1. Podsumowanie wskazanych przez pracowników i pracownice problemów
- 3.2. Ustalenie potrzeb szkoleniowych
  - 3.2.1. Poziom wdrażania – doskonalenia – wprowadzania innowacji
  - 3.2.2. Poziom organizacji – grupowy – indywidualny
- 3.3. Wskazanie rodzaju rozwiązań
- 3.4. Wyznaczenie dalszych celów szkoleniowych
  - 3.4.1. Poziom wdrażania – doskonalenia – wprowadzania innowacji
  - 3.4.2. Poziom organizacji – grupowy – indywidualny

### 4. Wizja zmiany

- 4.1. Obecna sytuacja
- 4.2. Pożądana sytuacja

### 5. Proponowane rozwiązania

- 5.1. Proponowane rozwiązania dotyczące potrzeb szkoleniowych pracowników i pracownic
- 5.2. Omówienie rozwiązań – analiza „za” i „przeciw”
- 5.3. Wybranie najlepszych możliwości dalszego rozwoju pracowników i pracownic

## 6. Przygotowanie raportu z analizy potrzeb szkoleniowych

6.1. Określenie, czy osiągnięto założone cele

6.2. Stworzenie strategii ciągłego rozwoju (zaspokojenia potrzeb szkoleniowych wg idei LLL – Long Life Learning)

Badania zrealizowane były metodami ilościowymi; wykorzystano techniki badawcze: wywiady telefoniczne i badanie ankietowe. Uzyskane zostały między innymi następujące wyniki:

1. Potrzeby szkoleniowe i edukacyjne pracowników zarządów w branży handlowej
2. Potrzeby szkoleniowe i edukacyjne kierowników i kierowniczek sklepów
3. Potrzeby szkoleniowe i edukacyjne pracowników i pracownic marketingu
4. Potrzeby szkoleniowe i edukacyjne sprzedawców i sprzedawczyń
5. Opinie pracowników i pracownic zarządów (w branży handlowej) na temat potrzeb kierowników/kierowniczek sklepów, pracowników/pracownic marketingu, sprzedawców/sprzedawczyń.
6. Informacje o zgodności oczekiwań pracowników oraz pracownic i oferty firm szkoleniowych.

Przez pojęcie potrzeby szkoleniowe rozumiemy oczekiwania pracowników i pracownic wobec kursów jedno-, dwu-, trzydniowych, realizowanych czasami w kilku cyklach (np. na coraz wyższym poziomie trudności). Przez pojęcie potrzeby edukacyjne rozumiemy oczekiwania pracowników i pracownic wobec instytucji oświatowych, akademickich i innych, realizujących programy podnoszące kwalifikacje lub pozwalające nabywać nowe kompetencje.

### Narzędzia badawcze

W badaniach zastosowano częściowo standaryzowany kwestionariusz wywiadu, składający się z pytań zamkniętych i otwartych. W badaniach potrzeb szkoleniowych sprzedawców i sprzedawczyń zastosowano ankiety PAPI. Nazwa wywodzi się od angielskiego skrótu Paper & Pen Personal Interview – to metoda zbierania informacji w ilościowych badaniach rynku i opinii publicznej. W badaniach realizowanych metodą PAPI wywiady z respondentami i respondentkami prowadzone są osobiście.

### Procedura

Nawiązywano wstępnie kontakt telefoniczny z osobami badanymi i umawiano się na rozmowę. Podczas rozmowy badaczka zadawała pytania zgodnie z kolejnością ustaloną w kwestionariuszu. Odpowiedzi były zapisywane na nośnikach audio, później transkrybowane, a następnie kodowane przez eksperta.

Plan rozmowy był następujący:

1. Powitanie.
2. Przedstawienie tematu i celu badania, założeń dotyczących prezentacji wyników badania, zapewnienie o anonimowości.
3. Zasadnicza część wywiadu.
4. Zakończenie wywiadu.

## Osoby badane

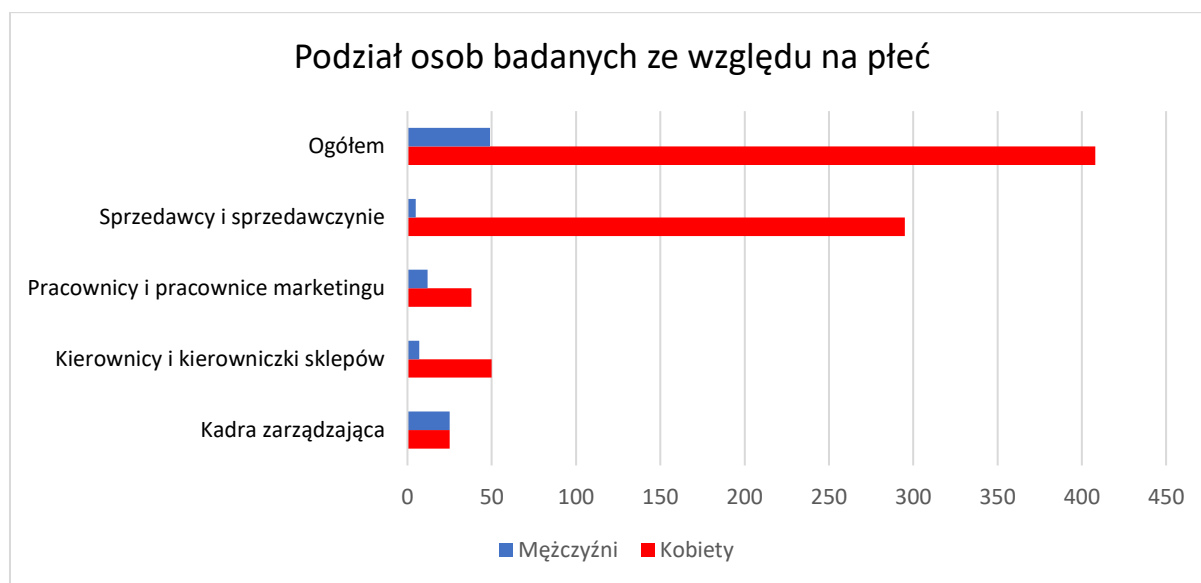
### Podział osób badanych ze względu na płeć

W przedstawionym podziale osób badanych ze względu na płeć zwraca uwagę przewaga liczbowa kobiet w trzech grupach (oprócz kadry zarządzającej), co odpowiada ich reprezentacji w całej branży handlu detalicznego (tabela 1 i rysunek 1).

Tabela 1

*Liczebności w poszczególnych grupach badanych ze względu na płeć, N=457*

Płeć osób badanych	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Kadra zarządzająca	25	25	50
Kierownicy i kierowniczk sklepow	50	7	57
Pracownicy i pracownice marketingu	38	12	50
Sprzedawcy i sprzedawczynie	295	5	300
Ogółem	408	49	457



Rysunek 1. Podział osób badanych ze względu na płeć.

Zatem wśród sprzedawców i sprzedawczyń, pracowników i pracownic marketingu, kierowników i kierowniczek sklepów dominują kobiety; ta różnica zanika wśród kadry zarządzającej. Można jednak wysnuć wniosek, że pracujące na niższych stanowiskach kobiety są dobrze reprezentowane wśród kadry zarządzającej.

## Podział osób badanych ze względu na wiek

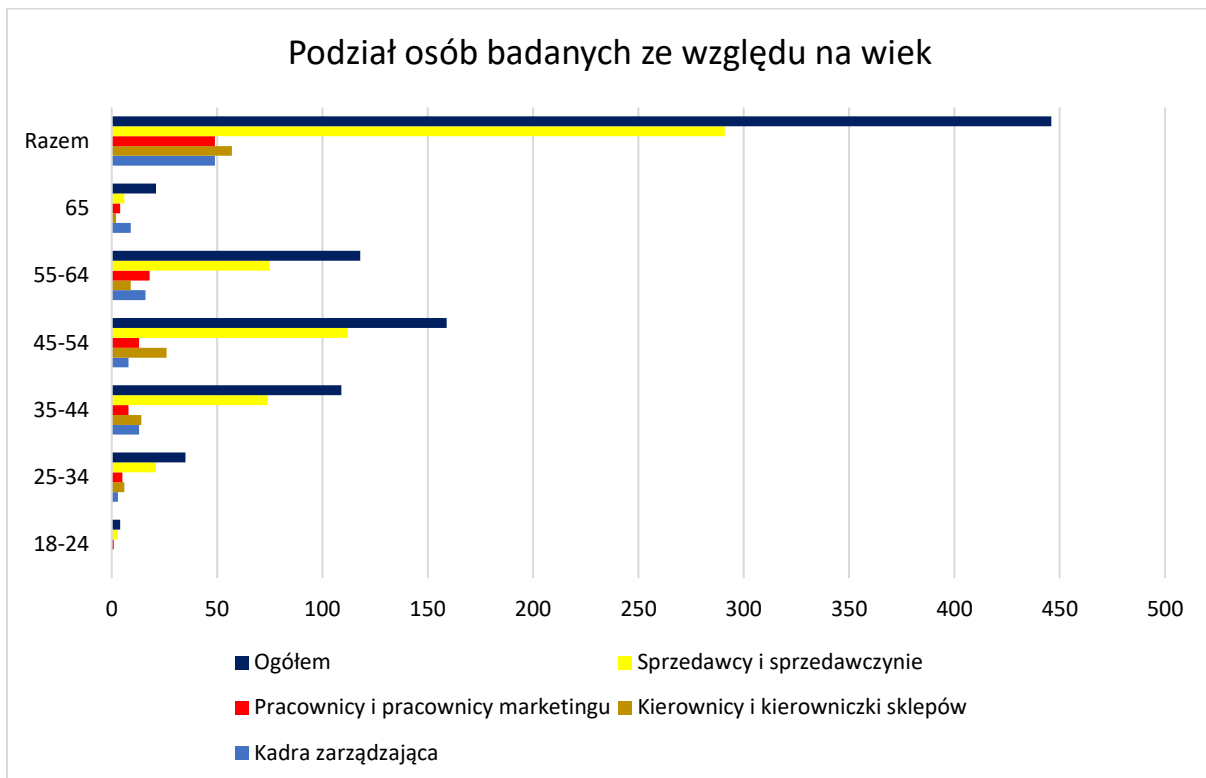
W przedstawionym podziale osób badanych ze względu na wiek zaobserwowano zwiększoną reprezentację osób starszych (tabela 2 i rysunek 2).

Tabela 2

Liczebności w poszczególnych grupach badanych ze względu na wiek, N=446

Wiek osób badanych	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65	Razem
Kadra zarządzająca	0	3	13	8	16	9	49
Kierownicy sklepów	0	6	14	26	9	2	57
Pracownicy marketingu	1	5	8	13	18	4	49
Sprzedawcy	3	21	74	112	75	6	291
Ogółem	4	35	109	159	118	21	446

Liczba uczestników badań (446) różni się od tej z tabeli 1 (457), gdyż część osób badanych nie podała wieku.



Rysunek 2. Podział osób badanych ze względu na wiek.

Najliczniej reprezentowana jest grupa wiekowa w przedziale **45-54** lat i **55-64** lata. Liczniejsza od grupy **18-24** lat jest grupa **+65** lat. Charakterystyczne jest przesunięcie wykresu w kierunku wieku starszego, co obrazuje wykres. Można też przyjąć, że stanowisko kierownicze w placówkach handlowych obejmuje się najczęściej po ukończeniu **34.** roku życia.

### Podział osób badanych ze względu na wykształcenie

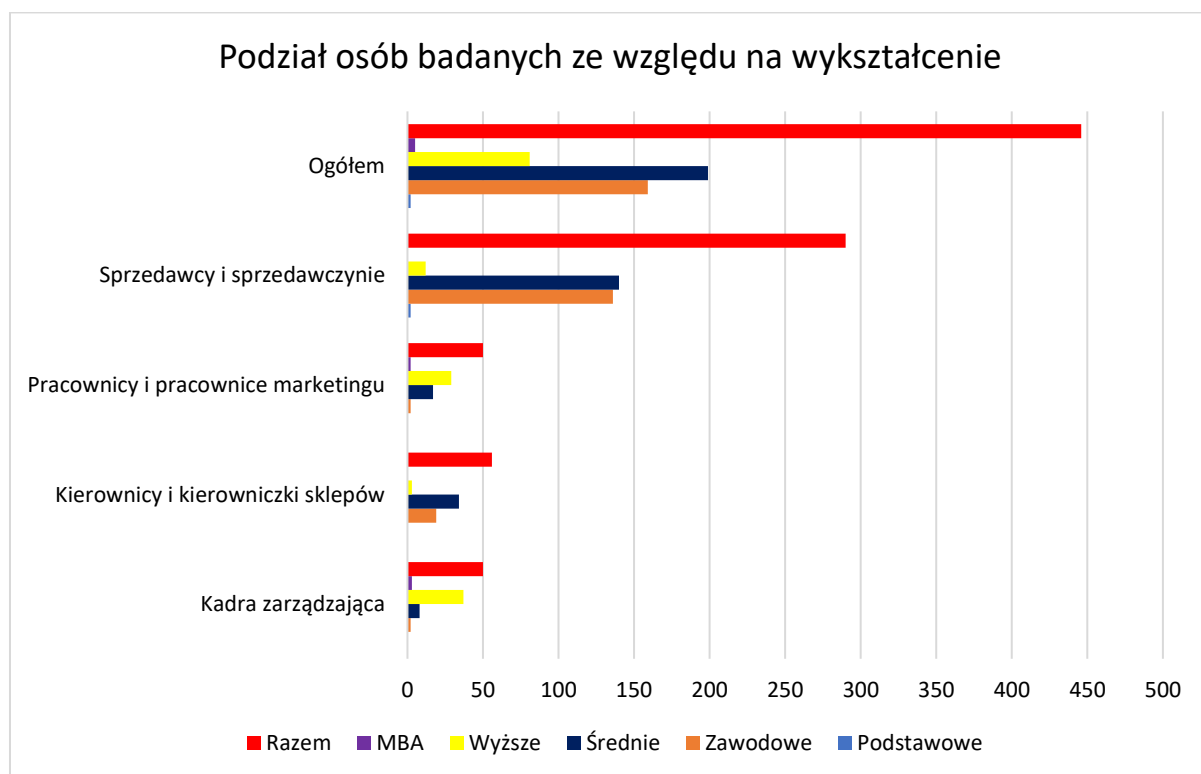
Zgodnie z oczekiwaniami zaobserwowano pewną gradację wykształcenia w kolejnych grupach (tabela 3 i rysunek 3).

Tabela 3

Liczebności w poszczególnych grupach badanych ze względu na wykształcenie, 446

Wykształcenie osób badanych	Podstawowe	Zawodowe	Średnie	Wyższe	MBA	Razem
Kadra zarządzająca	0	2	8	37	3	50
Kierownicy sklepów	0	19	34	3	0	56
Pracownicy marketingu	0	2	17	29	2	50
Sprzedawcy	2	136	140	12	0	290
Ogółem	2	159	199	81	5	446

Liczba uczestników badań (446) różni się od tej z tabeli 2 (457), gdyż część osób badanych nie podała wieku.



Rysunek 3. Podział osób badanych ze względu na wykształcenie.

Zaobserwowano zatem, że wśród sprzedawców i sprzedawczyń dominuje wykształcenie zawodowe i średnie, wśród kierowników i kierowniczek sklepów przeważa wykształcenie średnie, a wśród pracowników i pracownic marketingu oraz kadry zarządzającej – wyższe.

## Z jakich miejscowości pochodzą osoby badane – kadra zarządzająca

W tabeli 4 i na rysunku 4 przedstawiono podział osób badanych ze względu na miejscowość.

Tabela 4

Liczebności w grupie kadry zarządzającej ze względu na miejscowość

Miejscowość	Wieś	do 10.000	do 50.000	do 100.000	do 500.000	pow. 500.000	Ogółem
Kadra zarządzająca	3	7	21	8	7	4	50



Rysunek 4. Z jakich miejscowości pochodzą osoby badane – kadra zarządzająca.

Zdecydowanie najliczniej prezentuje się grupa osób badanych z miast od 10.000 do 50.000 mieszkańców, a więc z miejscowości, w których w ostatnich latach nastąpił wzrost aktywności sieci wielkopowierzchniowych, poszukujących wzrostu sprzedaży i konkurujących tam z małymi, średnimi, powierzchniowo niezależnymi sklepami, prowadzonymi przez małych polskich przedsiębiorców i przedsiębiorczynie (Momot i in., 2016).

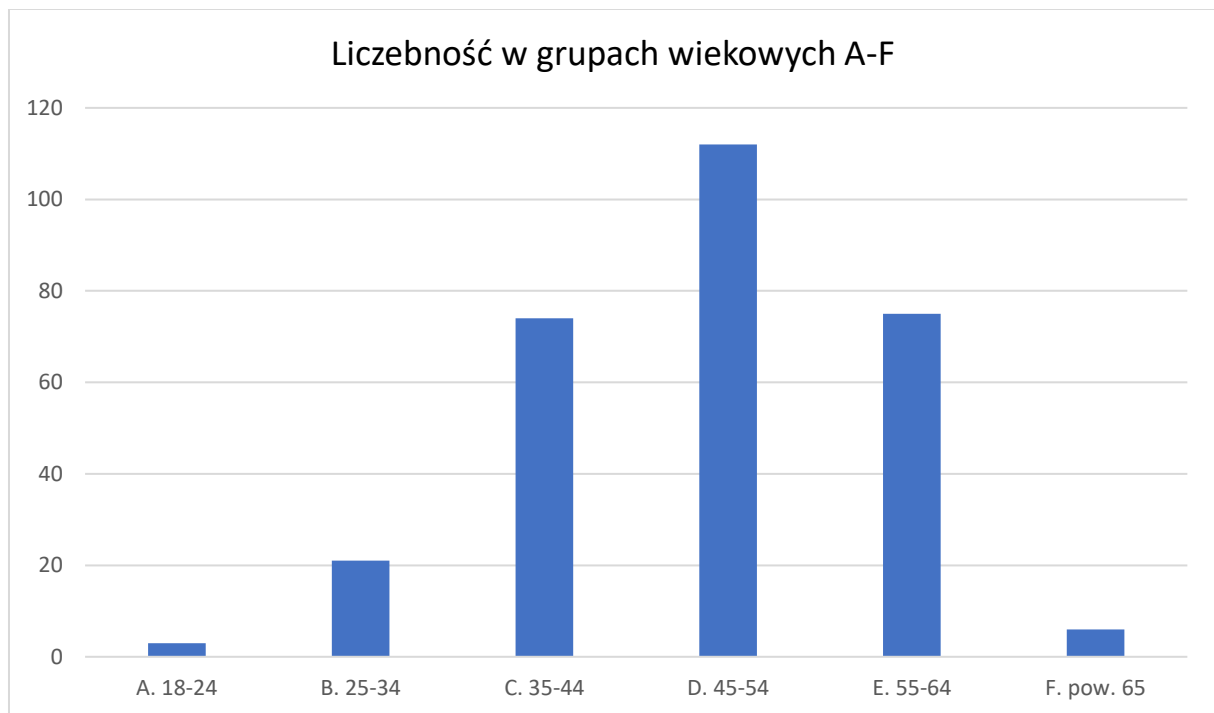
### Wybrane zależności między grupami

Grupa sprzedawców i sprzedawczyń zasługuje na szczególną uwagę z dwóch powodów: jest najliczniejsza w badaniach i spotyka się bezpośrednio z klientami i klientkami. Wśród osób badanych wyodrębniono następujące grupy wiekowe (N=291):

- |              |            |              |            |
|--------------|------------|--------------|------------|
| A. 18-24 lat | – 3 osoby  | B. 25-34 lat | – 21 osób  |
| C. 35-44 lat | – 74 osoby | D. 45-54 lat | – 112 osób |
| E. 55-64 lat | – 75 osób  | F. +65 lat   | – 6 osób   |



Liczebności zobrazowano na rysunku 5.



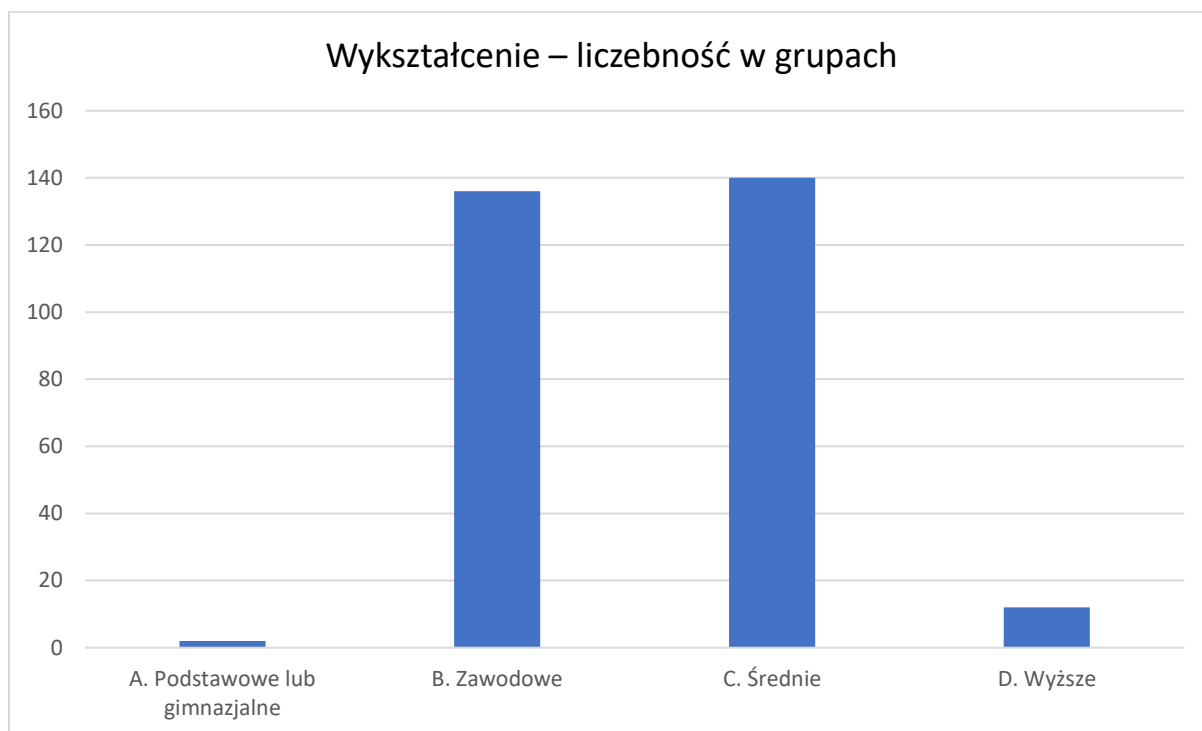
Rysunek 5. Liczebność sprzedawców/sprzedawczyń w grupach wiekowych, N=291.

Wśród sprzedawców i sprzedawczyń dominuje grupa osób w przedziale wiekowym 45-54 lata, a druga w kolejności liczebność grupy wiekowej mieści się w przedziale 55-64 lata.

Dokonano także podziału osób badanych na grupy ze względu na wykształcenie (N=290):

- A. Podstawowe lub gimnazjalne – 2 osoby
- B. Zawodowe – 136 osób
- C. Średnie – 10 osób
- D. Wyższe – 12 osób

Liczebności zobrazowano na rysunku 6.



Rysunek 6. Liczebność w grupach ze względu na wykształcenie, N=290.

Wśród sprzedawców i sprzedawczyń mocno dominuje wykształcenie zawodowe i średnie.

W uzyskanych odpowiedziach nie ma istotnej korelacji z wiekiem i wykształceniem:  
rho Spearmana: -0,113, istotność (dwustronna) 0,055, N=289

Jeśli chodzi o preferowane przez sprzedawców i sprzedawczynie szkolenia, to nie zanotowano bardzo istotnych współzmienności z wiekiem, wykształceniem i stażem. Jedyne umiarkowane korelacje zaobserwowano w trzech przypadkach:

Reagowanie na reklamacje (szkolenie p5) i staż: rho Spearmana = -0,256, istotność dwustronna 0,086, N=46.

Standardy obsługi klientów i klientek (szkolenie p8) i staż: rho Spearmana = -0,241, istotność dwustronna 0,107, N=46.

Trudne sytuacje w obsłudze klientów i klientek (szkolenie p11) i staż: rho Spearmana = -0,305, istotność dwustronna 0,039, N=46.

Korelacje między powyższymi szkoleniami a stażem są odwrotnie proporcjonalnie. **Można wysnuć więc wniosek, że zainteresowanie tymi szkoleniami przejawiają ludzie młodszy stażem.**

\* \* \*

W wypowiedziach respondentów i respondentek można znaleźć porównania międzygrupowe; najczęściej dotyczyły one wieku:

*Kiedyś były szkoły handlowe, które uczyły przez trzy lata. Kiedy pracownik ukończył taką szkołę, to był naprawdę świetnie wyszkolony. Teraz takich szkół nie ma. Kiedy osoba przychodzi do pracy, to jej się wydaje, że jest taka dobra i taka mądra. Powinna przejść szkolenie z tego, jak się zachować. Ta praca nigdy nie była o wysokim prestiżu, ale dzisiaj szczególnie w branży spożywczej to już taka ostateczność. Jak już ktoś nie znajdzie innej pracy, to przychodzi. Obecnie jest bardzo ciężko z pracownikami w handlu. Tu nie tylko chodzi o obsługę klienta, ale również zachowanie, wygląd sprzedawcy, otoczenie wokół niego, jak wygląda, czy jest czysto, czy na stoisku garmazeryjnym sprzedawca ma czepek. Klient wchodzi i ocenia, jak wygląda sklep, sprzedawca i wszystko wokół niego.*

*Te szkolenia są jak najbardziej potrzebne. Tu widać największe braki. Więc cały zakres szkoleń z obsługi klienta. Szczególnie dla tych młodych pracowników, nawet wychodzących z tych szkół handlowych.*

*Autoprezentacja, rozmowa z klientem, zachowanie się wobec trudnego klienta, przyjmowanie i załatwianie reklamacji. Mamy obecnie wymianę pokoleniową i nowych młodych pracowników trzeba szkolić od podstaw.*

Cytat o konieczności szkolenia się młodych osób:

*Wszyscy młodzi sprzedawcy powinni przejść takie szkolenia, kompleksowo z tych obszarów.*

Oto wypowiedź o barierach, utrudniających udział w szkoleniach:

*Brak pracowników, czyli możliwości organizacji pracy z powodu braku możliwości zastępstwa. No i brak finansów. Bardzo często wchodzi w rachubę również prywatne aspekty. U niektórych pracowników brak jest świadomości braku wiedzy. U nas są starsze osoby przed emeryturą i nie widzą potrzeby doksztalcania się. Niska motywacja związana z wiekiem.*

### 3. Wyniki

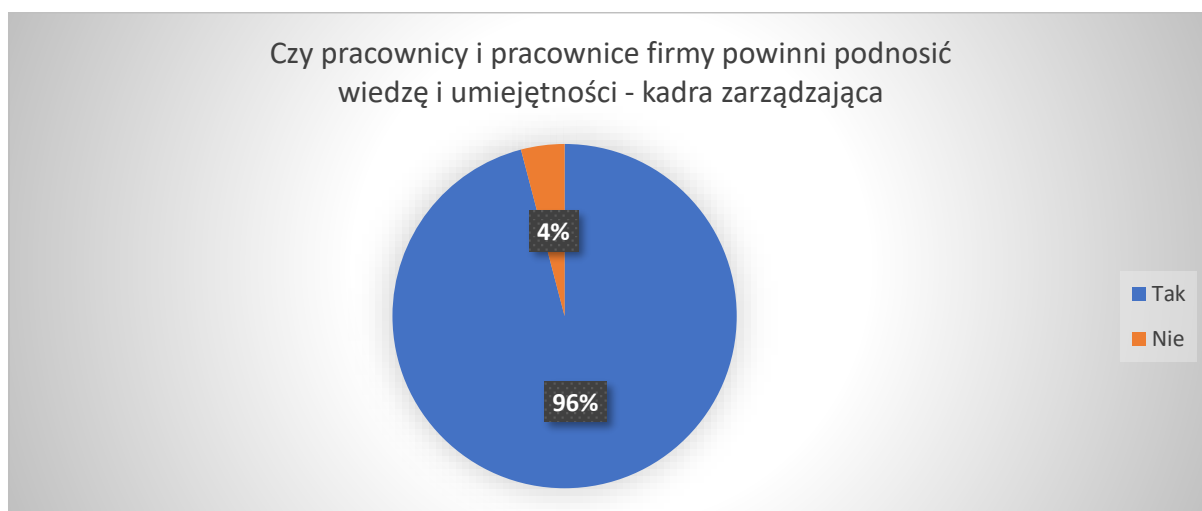
W tym rozdziale przedstawiono wybrane wyniki badań. Są tu więc zawarte odpowiedzi na pytania szczegółowe, zadane w projekcie, wymienione we wstępie. Tutaj znajduje się też odpowiedź na pytanie główne, dotyczące potrzeb szkoleniowych grup pracowniczych:

- kadry zarządczej,
- kierowników i kierowniczek sklepów,
- pracowników i pracownic marketingu,
- sprzedawców i sprzedawczyń.

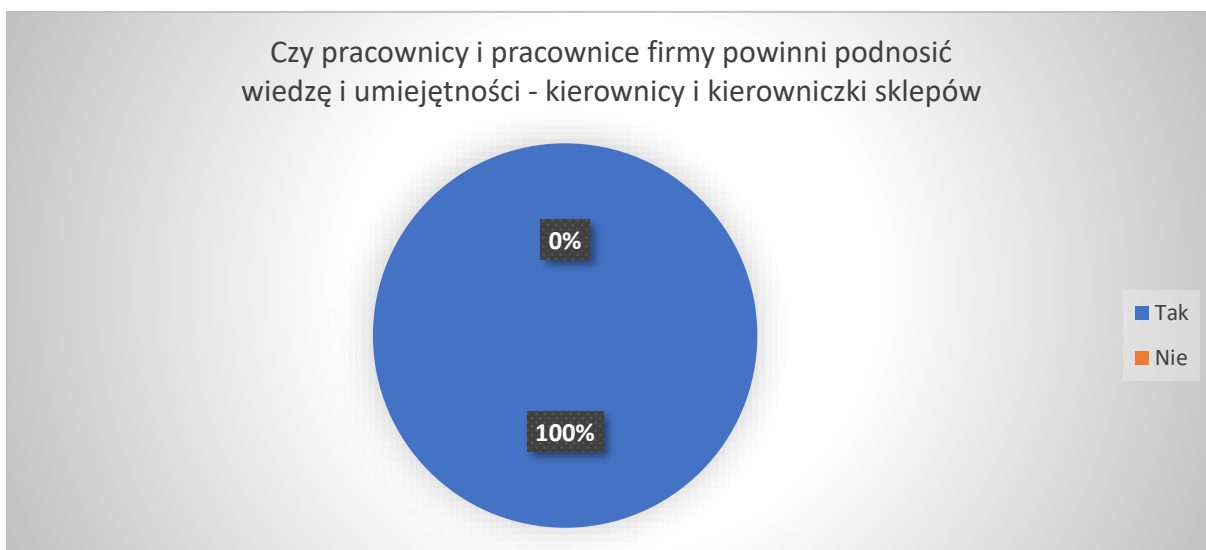
**Uwaga!** W opisach tabel przy danym pytaniu zamieszczano liczbę osób badanych (oznaczoną literą N), natomiast w kolumnach podano liczbę odpowiedzi – w przypadku pytań otwartych uczestnicy i uczestniczki badania mogli udzielać więcej niż jedną odpowiedź. Dla zobrazowania proporcji w tabelach zsumowano także liczbę wskazań. Czytelnicy i czytelniczki zatem każdą liczbę wskazań będą mogli odnieść do ogólnej ich puli.

#### 3.1. Opinie osób badanych na temat rozwijania kompetencji

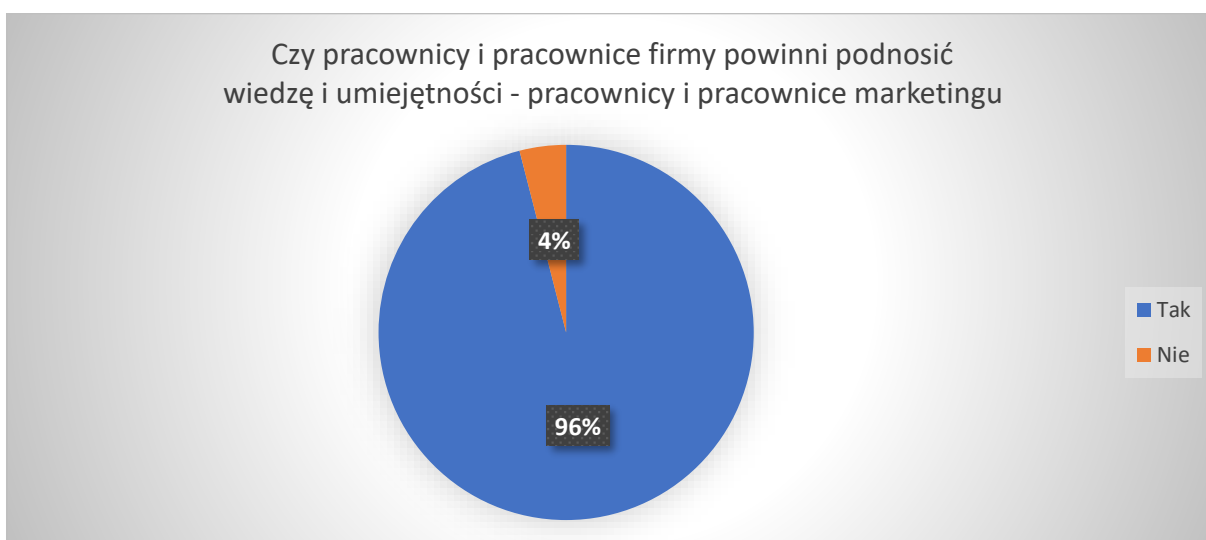
Pytanie miało na celu zebranie deklaracji różnych grup, czy kadra pracująca w ich firmie powinna się szkolić, niezależnie od powodów. Zdecydowana większość kadry zarządzającej (**96%**) uważa, że pracownicy i pracownice ich placówek powinni podnosić swoją wiedzę i umiejętności (czyli **kompetencje**). Podobnie na pytanie odpowiedzieli kierownicy i kierowniczki sklepów (**100%** potwierdza konieczność szkoleń) i pracownicy oraz pracownice marketingu (**96%** widzi potrzebę szkolenia się). Jedynie sprzedawcy i sprzedawczynie nieco odstają od tego wzorca: **88%** z nich widzi potrzebę szkolenia się. **Na podstawie wyników z czterech grup można więc wysnuć ogólny wniosek, że pracownicy i pracownice handlu detalicznego wyrażają dużą potrzebę szkoleń, co obrazuje podobieństwo kolejnych wykresów** (rysunki 7-10).



Rysunek 7. Odpowiedzi na pytanie, czy pracownicy i pracownice powinni podnosić wiedzę i umiejętności; kadra zarządzająca.

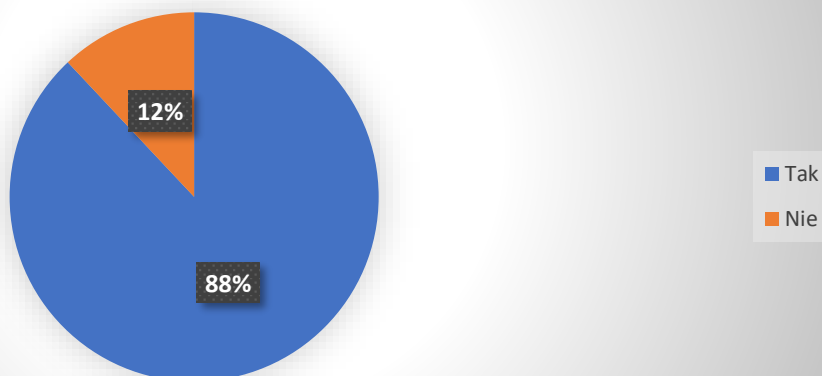


Rysunek 8. Odpowiedzi na pytanie, czy pracownicy i pracownice powinni podnosić wiedzę i umiejętności; kierownicy i kierowniczkę sklepów.



Rysunek 9. Odpowiedzi na pytanie, czy pracownicy i pracownice powinni podnosić wiedzę i umiejętności; pracownicy i pracownice działów marketingu.

Czy pracownicy i pracownice firmy powinni podnosić wiedzę i umiejętności - sprzedawcy i sprzedawczynie



Rysunek 10. Odpowiedzi na pytanie, czy pracownicy i pracownice powinni podnosić wiedzę i umiejętności; sprzedawcy i sprzedawczynie.

**Wniosek: w opinii osób badanych istnieje silna potrzeba szkoleń dla pracowników i pracownic firm handlu detalicznego.**

W uzasadnieniu konieczności szkoleń, powodów, **dlaczego należy się szkolić**, grupy już różnią się znacznie. Oto procentowo najczęstsze wskazania w ramach czterech grup (w odpowiedzi na pytanie osoby badane mogły wymienić więcej niż jeden powód):

**Kadra zarządzająca:**

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| 1. Potrzeba szkoleń wynika z ciągłych zmian na rynku | <b>43%</b> osób badanych. |
| 2. Szkolenia są potrzebne                            | <b>24%</b> osób badanych. |
| 3. Szkolenia przynoszą efekty w bezpośredniej pracy  | <b>20%</b> osób badanych. |

**Kierownicy i kierowniczkі sklepów:**

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 1. Rozwijanie kompetencji                   | <b>33%</b> osób badanych. |
| 2. Poprawa wydajności pracownika/pracownicy | <b>25%</b> osób badanych. |
| 3. Potrzeba kształcenia się i rozwoju       | <b>25%</b> osób badanych. |
| 4. Wymaganie zmian rynku                    | <b>23%</b> osób badanych. |

**Pracownicy i pracownice działów marketingu:**

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 1. Zmieniające się potrzeby klientów/klientek     | <b>80%</b> osób badanych. |
| 2. Wzrost konkurencji na rynku                    | <b>80%</b> osób badanych. |
| 3. Nowości w trendach marketingowych              | <b>63%</b> osób badanych. |
| 4. Zmiany technologiczne                          | <b>53%</b> osób badanych. |
| 5. Zmieniające się potrzeby pracowników/pracownic | <b>49%</b> osób badanych. |

**Sprzedawcy:**

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 1. Podnoszenie wiedzy i/lub umiejętności                | <b>32%</b> osób badanych. |
| 2. Polepszenie standardów obsługi klientów/klientem     | <b>24%</b> osób badanych. |
| 3. Podnoszenie kwalifikacji                             | <b>23%</b> osób badanych. |
| 4. Kontrola zmieniających się przepisów, zmian na rynku | <b>12%</b> osób badanych. |

Zatem kadra zarządzająca wskazuje głównie ciągłe zmiany na rynku, jako powód do szkoleń. Temat zmian podkreślają też pracownicy i pracownice marketingu – ale precyzują już, że chodzi o zmieniające się potrzeby klientów i klientek, zwracają też na zmieniające się potrzeby pracowników i pracownic – to już spojrzenie z punktu widzenia marketingu wewnętrznego. Sposób myślenia wydaje się wspólny dla tych dwóch grup – to nastawienie globalne, uwzględniające **szerokie otoczenie rynkowe**. Nieco odmiennie postrzegają powody szkoleń kierownicy/kierowniczki i sprzedawcy/sprzedawczynie. Dla nich priorytetem jest nabywanie kompetencji (kompetencja = wiem i umiem). To **węższe spojrzenie rynkowe**, zorientowane na profesjonalne działanie w sklepie (por. np. problematykę psychologii myślenia menedżera i menedżerki: Nosal, 2001).

\* \* \*

Oto wypowiedzi uczestników i uczestniczek badania na temat korzyści, płynących ze szkoleń. Dlaczego warto się szkolić? Oto wypowiedzi **kadry zarządzającej**:

*Świat się zmienia. Wszystko się zmienia, otoczenie, technika, trzeba nabywać nowe umiejętności. Człowiek się całe życie uczy.*

*Ja jestem zwolennikiem szkoleń cały czas. Człowiek nabywa nowe techniki, rozwija się, każde szkolenie pokazuje kierunki rozwoju.*

*Warto się dokształcać. Ciągłe następują zmiany, czy to w przepisach, czy to w księgowości, handlu, marketingu. Zawsze pojawiają się jakieś nowości. Trzeba być na bieżąco. Jeśli się nie szkolimy to się cofamy.*

*My przeszliśmy przez szereg takich szkoleń z zakresu zarządzanie finansami, zarządzania strategicznego, zarządzania jakością. Więc obecnie jesteśmy merytorycznie przygotowani. Tak, należy się szkolić i nie tylko na szkoleniach zorganizowanych ale ważne jest również samokształcenie.*

*Szkolenia się dzielą na dwa elementy. Pierwsze związane są z elementami sprzedażowymi, drugie z elementami znajomości produktu, który chcemy sprzedać. Są one dla mnie równoważne.*

*Pracownicy powinni się szkolić. Nawet we własnym zakresie.*

*Nikt nie ma monopolu na mądrość. Trzeba umieć rozmawiać z ludźmi i znaleźć równoległy punkt widzenia na różne zjawiska i dopiero podejmować decyzje. Trzeba rozmawiać, więc najważniejsza jest umiejętność komunikacji.*

*Szkolenia branżowe dają możliwość wymiany doświadczeń, omówienia konkretnych, zmieniających się przepisów.*



Dlaczego warto się szkolić? Oto cytaty z badań **kierowników i kierowniczek sklepów**:

*Bo zawsze są inne wizje, można coś innego sprzedać. Są szkolenia – są inne perspektywy. Teraz jest inaczej, niż kiedyś było. Wiadomo, że się człowiek rozwija. Są inne wymagania względem klienta. Młodzi ludzie inaczej myślą, starsi inaczej. Takie są moje spostrzeżenia.*

*Zmieniają się czasy, trendy, klient oczekuje czegoś innego, niż 20-30 lat temu. Mam bardzo duże doświadczenie, ponad 40 lat pracuję w handlu. Uważam jednak, że wszystko trzeba odświeżyć, tak jak np. znaki drogowe.*

*Dlatego, że niektórzy pracownicy mają niską wiedzę na temat sprzedaży.*

*Każde nowe szkolenie pomaga stworzyć lepszą atmosferę, na stoisku pomiędzy klientem a sprzedawcą. Szkolenia podnoszą kwalifikacje, zwiększają znajomość problemów klientów. Uważam, że szkolenia te powinny być cyklicznie powtarzane.*

*W szkoleniach powinni uczestniczyć młodzi kierownicy. Kiedyś mieliśmy szkoły handlowe. Obecnie pracownicy są wyrwani z innych dziedzin gospodarki, nie mają żadnego przygotowania handlowego, nie mają pojęcia, jak zachować się wobec klienta, nie potrafią zachować się w relacji kierownik – pracownik, pracownik – klient.*

*Tak, trzeba się szkolić, bo my się zmieniamy, każda placówka jest inna, ma swoje prawa, musi się odnieść do klientów. Trzeba nabyć umiejętność dostosowania się do danej placówki.*

*Największe problemy są z ciągłym zmienianiem się prawa gospodarczego. Wymusza to szkolenia na bieżąco. Również szkolenia dotyczące mechanizmów finansowych.*

*Uważam, że wszystkie wymienione szkolenia powinny być brane pod uwagę. Nawet osoby, które były na tego typu szkoleniach powinny sobie odświeżyć wiedzę co jakiś czas. Po pierwsze, żeby nie zapominać, po drugie, żeby nie popadać w rutynę, a musimy pamiętać, że rozmawiamy tutaj o kierownikach placówek, którzy mają kontakt z ogromną ilością ludzi z różnego rodzaju problemami. Tak naprawdę to są oni w danej chwili ostatnią instancją, do której odwołuje się zarówno pracownik, klient, jak i dostawca. Myślę, że autoprezentacja też powinna być w szkoleniach, bo może mieć znaczenie przy nawiązywaniu nowej współpracy, z nowymi ludźmi, z nowymi firmami. Czasami jest tak, że przedstawiciele, którzy odwiedzają placówki, są za swoimi szefami, którzy próbują też coś ugrać. Na szczęście umowy odbywają się na szczeblu wyżej, przez dział handlowy. Natomiast uważam że dział handlowy zwraca się i tak do nas, czy my chcemy czy nie, z pytaniem, co o tym myślimy. Uważam, że taka praca od podstaw jest jak najbardziej potrzebna. Nie chcę żeby to źle zabrzmiało, ale jak nas widzą, tak nas piszą. Wydaje mi się, że od tego, w jaki sposób prowadzimy rozmowy, w jaki sposób sprawiamy pierwsze wrażenie, zależy jak nas później będą traktować. Jesteśmy bardzo uprzejmi, ale umiemy postawić granicę – co potem owocuje.*

Są też głosy przeciwnie:

*Czego jeszcze można się nauczyć po tylu latach pracy?*

*Nie widzę potrzeby szkolenia naszych pracowników.*

*Myślę, że w obecnej sytuacji epidemii zagadnienia szkoleń odeszły na drugi plan.*

*Nie chcę szkoleń, ponieważ szkoda na to pieniędzy. Lepiej dać te pieniądze pracownikom, będą lepsze efekty.*

*Po 15 latach na rynku to w tej chwili nas już rozpoznają i szukają klienci. Jesteśmy już rozpoznawalną marką.*

*Szkolenia sobie, a życie sobie. Szkolenie ludzi, którzy nie mają predyspozycji w danym obszarze, nie przynosi efektów. Narzędzia, które się stosuje, muszą być dostosowane do osobowości, bo inaczej w użyciu przez osoby niekompetentne brzmią śmiesznie. Szkolenia muszą być bardzo zindywidualizowane.*

Refleksje pracowników i pracownic związanych z marketingiem:

*Zajmuję się sprzedażą od czterdziestu lat i na żadnym szkoleniu ze sprzedaży ani marketingu nie byłam oraz nie chciałabym być, ponieważ uważam, że tylko praktyka i intuicja są potrzebne, a nie wiedza teoretyczna.*

*Nie ma może przeszkód udziału w szkoleniach, ale obecnie ich jakość jest bardzo niska. Prowadzą to trenerzy, którzy ani jednego dnia nie pracowali w handlu. Każdy sklep jest inny i np. zasada wyłożenia towaru będzie inna w każdym sklepie, zależnie od rozmiaru sklepu, czy innych czynników ograniczających takie a nie inne ustawienie półek, np. filary w sklepie.*

*Kiedyś uczestniczyłam nawet trzy razy w roku w szkoleniach. W tej chwili w firmie, w której pracuję, nie ma takiego programu. Ubolewam nad tym. Często swoich pracowników sama szkolę. Ja osobiście nie jestem wysyłana na szkolenia.*

*Z każdego szkolenia wyniosłam wymierne korzyści. Bardzo rozwinęłam się w pracy. Jeśli ktoś jedzie na szkolenia, bo chce, a nie musi, to zawsze czegoś się nauczy.*

Ciekawa jest wypowiedź o rutynie i wprowadzaniu nowych nawyków:

*Myślę, że tak, należy się szkolić, każdemu to się przyda, bo popadamy w rutynę. Z reguły po szkoleniu przez miesiąc dwa pamiętamy, a potem przechodzimy do starych nawyków. Szczególnie, jak tych nowych od razu się nie wprowadzi.*

Oto wypowiedzi sprzedawców i sprzedawczyń na temat potrzeby szkoleń:

*Dzisiejszy handel wręcz wymaga szkoleń, gdyż zmieniają się standardy obsługi klienta i wykładania towaru. Żeby pracownik danej placówki zrozumiał, jak ważny jest klient.*

*Spółeczeństwo się zmienia, więc klient jest inny i dobrze byłoby o tym porozmawiać. Człowiek jest osobą myślącą i uczy się całe życie.*

*Ponieważ chcę zdobywać wiedzę i dalej się rozwijać.*

*Sprzedawcy są ważnym ogniwem w handlu i powinni ciągle rozwijać się zawodowo.*

*Szkolenia umożliwiają łatwiejszy kontakt z klientem, unikanie sytuacji konfliktowych, wzrost sprzedaży. W szkoleniach powinni brać udział wszyscy pracownicy, nie tylko etatowi bądź z wybranych grup wiekowych.*

*Ponieważ zatrudniane są osoby nie mające pojęcia o handlu.*

*Ponieważ oprócz wiedzy teoretycznej szkolenia dostarczają mi wiedzy praktycznej, a każda zdobyta wiedza poprawi coś w naszym życiu, przyczynia się do rozwoju oraz do doskonalenia naszych umiejętności.*

*Każde szkolenie jest dobre, bo utrwala niejednokrotnie to, co już wiemy, a jednocześnie potrafi przedstawić nowe aspekty pracy. Zawód sprzedawcy wymaga podnoszenia kwalifikacji.*

*Trzeba podnosić kwalifikacje, ponieważ oferta towarów jest bardzo duża, klienci bardzo wymagający a pracodawca oczekuje wysokich obrotów.*

*Poprzez szkolenie potrafię ładniej wyeksponować towar na ladzie oraz odpyierać negatywne zastrzeżenia klientów.*

### 3.2. Częstotliwość i formy szkoleń

Uczestnicy i uczestniczki badania odpowiadali na pytanie o częstotliwość szkoleń w firmie. W opinii 46 przedstawicieli i przedstawicielek kadry zarządzającej pracownicy i pracownice firm najczęściej szkolą się dwa razy w roku (tabela 5).

Tabela 5

*Opinie kadry zarządzającej na temat częstotliwości szkoleń pracowników i pracownic, N=46*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Rzadko	2
2. Raz na kilka lat	1
3. Raz na 3 lata	4
4. Raz na 2 lata	8
5. 1 raz w roku	8
6. 2 razy w roku	10
7. 3 razy w roku	2
8. 4 razy w roku	6
9. Raz na miesiąc	3
10. Codziennie	1
11. Według potrzeb	7
12. Nie szkolimy się	1
13. Trudno powiedzieć	2

Kierownicy i kierowniczki wskazują już najczęściej częstotliwość **1-2 razy w roku** (tabela 6).

Tabela 6

*Opinie kierowników/kierowniczek sklepów na temat częstotliwości ich udziału w szkoleniach, N=47*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. 1-2 razy w roku	23
2. Nie uczestniczyłam/uczestniczyłem w szkoleniach	8
3. 3-4 razy w roku	4
4. Ostatnio ponad rok temu	3
5. Nie pamiętam	2
6. Ostatnio ponad 5 lat temu	2
7. Ostatnio ponad 3 lata temu	2
8. Ostatnio ponad 2 lata temu	2
9. Ostatnio ponad 10 lat temu	1

Tymczasem wśród pracowników i pracownic marketingu oraz sprzedawców i sprzedawczyń najczęstsza jest już odpowiedź: **rzadziej niż raz w roku** (tabela 7).

Tabela 7

*Częstotliwość udziału w szkoleniach pracowników i pracownic marketingu, N=46*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Rzadziej niż raz w roku	25
2. Średnio dwa razy w roku	9
3. Wcale	4
4. Średnio raz w roku	4
5. Średnio cztery razy w roku	2
6. Raz w życiu lub dawno	1
7. Trudno powiedzieć	1

Przy czym trzy czwarte grupy pracowników i pracownic marketingu, **71%**, chciałoby częściej uczestniczyć w szkoleniach (tabela 8).

Tabela 8

*Częstotliwość udziału w szkoleniach sprzedawców i sprzedawczyń, N=295*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Rzadziej niż raz w roku	197
2. Średnio raz w roku	62
3. Średnio dwa razy w roku	25
4. Średnio raz na kwartał	6
5. Średnio raz w miesiącu	5

Na pytanie odpowiedziało 295 sprzedawców i sprzedawczyń. Średnia liczba wskazań z całej grupy mieści się na poziomie **1,51** (w skali od 1 do 5). Sprzedawcy i sprzedawczynie szkolą się rzadziej niż raz w roku (**67%** osób), relatywnie często pojawia się ocena średnio raz w roku (**21%** osób). Trzy kolejne grupy, które zaliczyły się do kategorii szkolących się średnio dwa razy w roku, raz na kwartał lub raz w miesiącu, stanowią **12%** z całej grupy 295 osób badanych.

**Czyli dwie grupy osób badanych – kadra zarządzająca i kierownicy/kierowniczki oraz pracownicy/pracownice marketingu i sprzedawcy/sprzedawczynie – różnią się w swoich opiniach. Ta pierwsza grupa w porównaniu z drugą przedstawia wizję częściej szkolących się pracowników i pracownic.**

Jeśli chodzi o formę szkoleń, to zdecydowanie preferowane są te **na sali szkoleniowej**.

Oto odpowiedzi w grupach kierowniczych, decydujących o wyborze miejsca:

Kadra zarządzająca:

1. Na sali szkoleniowej – **100%** osób badanych.
2. Szkolenia e-learningowe – **24%** osób badanych.
3. Blended-learning (na sali i przez Internet) – **3%** osób badanych.

*Respondenci i respondentki mieli do wyboru więcej możliwości odpowiedzi niż jedna.*

Kierownicy:

1. Na sali szkoleniowej – **98%** osób badanych.
2. Szkolenia e-learningowe – **5%** osób badanych.
3. Blended learning (na sali i przez Internet) – **7%** osób badanych.

*Respondenci i respondentki mieli do wyboru więcej możliwości odpowiedzi niż jedna.*

Wraz z nadejściem na świecie zmienił się trend w kierunku szkoleń e-learningowych i blended learningowych. I ten trend należy uwzględnić w planowaniu szkoleń w przyszłości.

W kontekście szkoleń zawsze warto pytać o korzyści ze szkoleń otwartych (dostępnych dla pracowników i pracownic różnych branż) i zamkniętych (skierowanych tylko dla pracowników i pracownic własnej firmy). Na pytanie odpowiedziało 44 osób badanych. Odpowiedzi kierownictwa były jednoznaczne.

1. Szkolenia otwarte (gdzie pracownicy i pracownice dołączają do jakiejś grupy) – **18%**.
2. Szkolenia zamknięte (dedykowane wyłącznie dla pracowników i pracownic firmy) – **80%**.
3. Nie mam zdania – **2%**.

**Czyli kierownictwo widzi zasadność organizowania przede wszystkim szkoleń zamkniętych, dedykowanych wyłącznie pracownikom i pracownicom firmy.**



### 3.3. Badanie efektywności szkoleń

W kontekście szkoleń zawsze warto pytać o ich skuteczność lub efektywność. To ważny obszar do kontroli przez kierownictwo! Na pytanie odpowiedziało 35 osób badanych. Okazuje się, że **tylko 15% kadry zarządzającej bada efektywność szkoleń**. To bardzo niski wskaźnik.

Na pytanie o efekty, które zakładano na etapie planowania szkoleń, **54%** kadry zarządzającej uważa, że są one osiąmane, a zdaniem kierowników i kierowniczek sklepów szkolenia dla sprzedawców i sprzedawczyń przynoszą oczekiwane efekty w **70%**. W tabeli 9 podano podstawy takich opinii.

Tabela 9

*Podstawy opinii kadry zarządzającej na temat efektywności szkoleń, N=21*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Po szkoleniach dostrzegalne są efekty sprzedażowe	7
2. Szkolenia dają możliwości rozwoju	5
3. Po szkoleniach zauważalna jest lepsza jakość obsługi	4
Ogółem wskazań	16

*Część respondentów i respondentek nie wyraziła swojego zdania.*

\* \* \*

I zobaczmy jeszcze dla ilustracji wybrane wypowiedzi przedstawicieli kadry zarządzającej:

*Przynoszą one wymierne rezultaty w postaci wyników sprzedażowych. Mamy opracowane narzędzia do badania efektywności szkoleń, zwłaszcza dla pracowników sprzedażowych detalu, to widać przy kontrolach i katalogu pytań. Badamy wewnętrznie, czy te zasady, które wprowadziliśmy, są przełożone na półce.*

Kolejne pytanie dla sprzedawców i sprzedawczyń było ważne z punktu widzenia celu wyboru szkoleń – pytano o nazwy szkoleń w ostatnich dwóch latach (tabela 10). Celem pytania było zdiagnozowanie, czy osoby obsługujące bezpośrednio klientów i klientki szkolą się w obszarach odpowiednich dla ich funkcji, a więc sprzedaży, obsługi klientów i klientek. Czy tematy szkoleń są właściwie dopasowane do potrzeb? Okazało się, że **szkolenia są dopasowane do pełniomych funkcji**. Na pytanie odpowiedziało 201 osób badanych. Oprócz obowiązkowych szkoleń BHP (**45%** osób) sprzedawcy i sprzedawczynie najczęściej szkolili się z zagadnień poświęconych sprzedaży (**18%** osób) i obsłudze klientów (**14%** osób). Spośród osób badanych **13%** nie szkolilo się wcale, a **9%** nie potrafiło sobie przypomnieć ich nazwy; razem daje to **22%** respondentów i respondentek, co stanowi dość znaczną grupę.



Tabela 10

Udział w szkoleniach w ostatnich dwóch latach; sprzedawcy i sprzedawczynie, N=201

	Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1.	BHP	90
2.	Sprzedaż	37
3.	Obsługa klientów i klientek	28
4.	W żadnych	27
5.	Ekspozycja towarów, merchandising	20
6.	Nie wiem	18
7.	Obsługa oprogramowania, kasy fiskalnej, terminala, wydruków	12
8.	Znajomość produktów, szkolenie produktowe	8
9.	HCCP	7
10.	Szkolenie Lotto	5
11.	We wszystkich	4
12.	RODO	3
13.	Kierowanie pracownikami i pracownicami	3
14.	Organizacja pracy, sposoby oszczędzania, przygotowanie dostaw	3
15.	Udzielenie pierwszej pomocy	3
16.	Szkolenie przeciwpożarowe	2
17.	Tworzenie raportów	2
18.	Analiza mikrootoczenia placówki handlowej	2
19.	Czas pracy	2
20.	Trener personalny	1
21.	Wprowadzanie dostaw	1
22.	Umiejętność negocjacji	1
	Ogółem wskazań	279

**Pierwsze trzy odpowiedzi na liście świadczą o polityce szkoleniowej zgodnej z pełnionymi przez sprzedawców i sprzedawczynie funkcjami. Znaczący jest też wynik w kategorii „w żadnych szkoleniach” i „nie wiem” – to razem 22% osób – czyli jedna piąta kadry danej firmy.**

### 3.4. Satysfakcja z dotychczasowych szkoleń

Satysfakcja uczestników i uczestniczek ze szkoleń to podstawowy poziom ich badania, najczęściej stosowany. Dlatego takie pytanie musiało pojawić się w projekcie. Oto zebrane odpowiedzi z czterech grup (ogółem 451 osób badanych):

- W opinii kadry zarządzającej szkolenia spełniają oczekiwania w **59%**. Na pytanie odpowiedziały 43 osoby badane.
- W opinii kadry zarządzającej dostępna oferta szkoleniowa dla kierowników i kierowniczek sklepów spełnia oczekiwania w **57%**. Na pytanie odpowiedziało 39 osób.
- W opinii kadry zarządzającej dostępna oferta szkoleniowa dla pracowników i pracownic marketingu spełnia oczekiwania w **54%**. Na pytanie odpowiedziały 34 osoby.
- W opinii kadry zarządzającej dostępna oferta szkoleniowa dla sprzedawców i sprzedawczyń spełnia oczekiwania w **58%**. Na pytanie odpowiedziało 40 osób badanych.
- Kierownicy i kierowniczki sklepów oceniają efektywność swoich szkoleń na poziomie **75%**. Na pytanie odpowiedziało 40 osób badanych.
- Zdaniem pracowników i pracownic marketingu szkolenia w ostatnich dwóch latach spełniły oczekiwania w **67%**. Odpowiedzi udzieliło 33 osób badanych.
- Szkolenia spełniły oczekiwania sprzedawców i sprzedawczyń w **66%**. Na pytanie odpowiedziały 222 osoby badane.

Wykres przedstawiony na rysunku 11 obrazuje satysfakcję całej grupy na poziomie **62 %**.



Rysunek 11. Satysfakcja uczestników i uczestniczek ze szkoleń, N=451.

Poziom satysfakcji ze szkoleń wynoszący **62%** nie jest zadowalający i wymaga podjęcia środków zaradczych. Być może jedną z przyczyn takiego stanu jest sposób pozyskiwania informacji o szkoleniach – **74%** wskazań kadry zarządzającej dotyczy Internetu, jako podstawowego źródła. To zdecydowanie najczęstsze odpowiedzi. Warto zauważyć, że kadra zarządzająca nie wskazuje w swych wypowiedziach ani zaufanych doradców czy doradczyń, ani znajome firmy lub znajomych trenerów/trenerek. Taka forma kontaktu zapewniałaby większą możliwość kontroli.

### 3.5. Główne korzyści ze szkoleń

Na to ważne pytanie o korzyści ze szkoleń (a więc ich cel, sens) odpowiedziało 18 przedstawicieli i przedstawicielek kadry zarządzającej. Ich wypowiedzi korelują z opiniami kierowników i kierowniczek sklepów oraz sprzedawców i sprzedawczyń, co obrazują tabele 11-13.

Tabela 11

*Opinie kadry zarządzającej na temat korzyści ze szkoleń, N=18*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Rozwijają wiedzę i umiejętności	6
2. Podnoszą kwalifikacje	5
3. Umożliwiają rozwój osobisty	3
4. Wpływają na rozwój organizacji	2
5. Zwiększają efektywność pracy	1
6. Zwiększają pewność siebie pracowników i pracownic	1
7. Dają możliwość wymiany informacji i doświadczeń	1
8. Zapewniają bardzo dobry kontakt z osobami prowadzącymi	1
Ogółem wskazań	20

Tabela 12

*Opinie kierowników i kierowniczek sklepów na temat korzyści ze szkoleń, N=37*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Zwiększają wiedzę i/lub umiejętności	20
2. Owocują wdrożeniami	7
3. Sprzyjają innowacyjności	4
4. Są okazją do powtórki	3
5. Wpływają na lepszą organizację pracy	3
6. Wpływają na lepsze relacje z klientami i klientkami	3
Ogółem wskazań	40

Zatem kierownicy i kierowniczki w odpowiedziach wskazują na naturalne efekty: nabycie wiedzy, umiejętności i kwalifikacji.

Wśród sprzedawców i sprzedawczyń na pytanie odpowiedziało 157 osób. Respondenci i respondentki najczęściej wymieniali jako korzyść zdobywanie wiedzy i umiejętności (90 wskazań, **57%** osób badanych). 23 wskazania (**15%** osób badanych) dotyczyło lepszej obsługi i satysfakcji klientów i klientek. Część sprzedawców i sprzedawczyń zadeklarowało brak korzyści ze szkoleń (**13%**), a część nie potrafiło ich wskazać (**4%**). Zatem **prawie co piąty uczestnik/uczestniczka szkoleń nie widzi w nich korzyści**.

Tabela 13

Korzyści ze szkoleń w opinii sprzedawców i sprzedawczyń, N=157

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Umożliwiają zdobywanie wiedzy i umiejętności	90
2. Zapewniają lepszą obsługę i wzrost satysfakcji klientów i klientek	23
3. Nie dają żadnych lub prawie żadnych korzyści	21
4. Umożliwiają podnoszenie kwalifikacji	16
5. Dają możliwość rozwoju zawodowego	7
6. Nie wiem	7
7. Mają wpływ na zwiększenie sprzedaży	6
8. Zwiększają satysfakcję z wykonywania zawodu	3
9. Dają możliwość spotkania pracowników i pracownic	3
10. Powodują, że jest mniej stresu w pracy	2
11. Umożliwiają zdobywanie doświadczenia	1
Ogółem wskazań	179

Gdy natomiast kierownicy i kierowniczkę sklepów mówią o korzyściach ze szkoleń dla sprzedawców i sprzedawczyń, to także zwracają uwagę na znaczenie nabycia nowej wiedzy, i/lub umiejętności (N=26):

- Podwyższają wiedzę i umiejętności – 8 wskazań (**31%** osób badanych)
- Są efekty wdrożeniowe – 6 wskazań (**23%** osób badanych).

Oprócz odpowiedzi na temat korzyści ze szkoleń sprzedawcy i sprzedawczynie udzielili też wskazówek, jakie mogą być konkretne efekty szkoleń. Zwraca uwagę duża rozpiętość propozycji. Może ona wynikać z faktu, że próbka osób badanych była znacząco liczniejsza w porównaniu z pozostałymi grupami (tabela 14).

Tabela 14

*Powody, dlaczego sprzedawcy i sprzedawczynie powinni się szkolić – odpowiedzi sprzedawców i sprzedawczyń, N=216*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Podnoszenie wiedzy i/lub umiejętności	70
2. Polepszenie standardów obsługi klientów i klientek	52
3. Podnoszenie kwalifikacji	49
4. Polepszenie kontroli zmieniających się przepisów i zmian na rynku	26
5. Zaspokojenie potrzeby rozwoju	23
6. Zwiększenie wydajności pracowników i pracownic	13
7. Zwiększenie sprzedaży	11
8. Polepszenie umiejętności właściwego wykładania towaru	8
9. Poznanie technik sprzedaży	6
10. Nabywanie większego doświadczenia	3
11. Budowanie poczucia własnej wartości	3
12. Ułatwienie możliwości spotkań z pracownikami i pracownicami	2
13. Polepszenie umiejętności obsługi urządzeń	2
14. Umożliwienie nauka języków obcych	2
15. Ułatwienie pracy	1
Ogółem wskazań	271

O korzyściach ze szkoleń kilka cytatów:

*Pracownicy nie tylko powinny się szkolić, ale muszą. Zaczniemy od prehistorycznych narzędzi, takich jak nóż. Nie mówię tego w formie żartu, ale w jaki sposób nóż się myje, w jaki sposób go odłożyć do pojemnika na noże, że nie szpicem do góry, tylko w dół, poprzez krajalnice, urządzenia chłodnicze, kasy, kasowagi, kasy etykietujące, itd. Jest cały szereg rzeczy, które istnieją w sklepie, np. terminale – pracownicy muszą wiedzieć, co się z nimi robi. Niektóre pracownice wiedzą lepiej ode mnie. Jeśli byłaby taka możliwość, żeby przeprowadzać takie szkolenia na zewnątrz, prowadzone przez inne osoby, to byłoby lepiej, są one inaczej odbierane. Bo za szkolenia stanowiskowe odpowiadam ja i pani X.*

*Przypominają niektóre niby oczywiste sprawy, dodają pewności siebie.*

*Nauczono nas, jak radzić sobie ze stresem, jaki panuje u nas w placówkach. Pan, który prowadził szkolenie, był bardzo pomocny, wszystko skrupulatnie prowadził.*

*Z każdego szkolenia zawsze coś się wynosi. W głowie coś zostaje i nawet powtarzane osiemdziesiąt razy szkolenie BHP zawsze w głowie coś przypomni.*

I głos wyważony na temat korzyści ze szkoleń:

*Nie wszystko można po szkoleniach od razu wdrożyć w danym sklepie. Tak się nie da. Staramy się przekazać tę wiedzę ze szkoleń pracownikom i zwrócić uwagę na szczegóły. Żeby to, co tam zostało nam przekazane, przekazać pracownikom, żeby to wyegzekwować właśnie od nich, żeby pracownicy tak robili, a nie inaczej, że warto się nad tym zastanowić, że może coś zmienić, że tak jest lepiej. że towar może w tym miejscu, a nie w tamtym wyłożony daje większą sprzedaż. Jeśli nawet pracownicy nie są szkoleni, to my z tych szkoleń, w których uczestniczymy, przekazujemy im wiedzę. I to efekty przynosi. Jak jest zgrana załoga, jest pojętna i chętna do pracy, to przynosi to efekty.*

*Jeśli się takie szkolenia odbywają, to są bardzo fajne szkolenia. Dawały duże rezultaty. Powinno się organizować je przynajmniej raz w roku przez dwa dni.*

*Uaktualniają wiedzę, uczą ścieżki klienta, dowiedziałam się o martwym punkcie w sklepie.*

*Wyprzedzają rzeczywistość. Pozwalają na prawidłowe reagowanie w placówkach.*

*W pierwszych momentach po szkoleniu widać u pracownic chęć zmian. Chciałyby wprowadzać różne zmiany. Potem ten zapał znika. Często z powodu tego, że nie da się wprowadzić pewnych zmian. Dużo zależy też od nastawienia pracowników. Niektórzy są na tak, niektórzy na nie.*

*Dla uczestników aktywnych i chętnych przynoszą duże korzyści, natomiast dla tych, co idą z musu, niestety nie. Z jaką wiedzą przyszedł, z taką wychodzi. Motywacja jest bardzo ważna.*

*Zawsze wnoszą coś nowego. Widać po sprzedawcach różnicę w pracy po takich szkoleniach.*

*Począwszy od kultury osobistej, od tego „Dzień dobry”, od „Zapraszamy”, „W czym mogę pomóc”, czyli od nawiązania kontaktu z klientem, kontaktu wzrokowego, postawy na stoisku. Na przykład dziś pani Ania pracuje na stoisku tradycyjnym, niech się chwilę rozejrzy, zobaczy jakie nowe alkohole przyszły, jakie cukierki, itd., żeby nie stała, powiem brzydko, jak cielątko, i żeby nie patrzyła na klienta jak na malowane wrota. Pracownicy muszą znać asortyment. Oczywiście są potrzebne szkolenia z zakresu radzenia sobie ze stresem, rozwiązywania na bieżąco problemów na tym najniższym szczeblu. Ja zawsze dziewczynom powtarzam, że jak już dochodzą do któregoś momentu, gdzie spotykają się z takim murem klienta, to wtedy wołają mnie, żeby to się nie zmieniło w utarczkę słowną w sklepie, bo to jest niedopuszczalne, żeby inni klienci oglądali, że coś się rozgrywa. Ale do pewnego momentu pracownicy powinny umieć radzić sobie z klientem, ze stresem. Również szkolenie z autoprezentacji jest ważne, oczywiście tak, pracownik musi mieć świadomość siebie, świadomość tego, że się nie uśmiecha i klient od razu patrzy, że jest tu za karę. Mam jedną pracownicę, która bardzo rzadko się uśmiecha, bardzo fajna, pracowita, ale niestety taki ma wyraz twarzy. Jakby siedziała za karę. Uśmiech, uśmiech, bo uśmiech łamie lody i rozwiązuje masę problemów.*



### 3.6. Najczęstsze zastrzeżenia wobec szkoleń

Szkolenia mogą być inwestycją albo kosztem. Wiele zależy od ich efektów, wpływu na pracowników i organizację. Istnieje nawet popularne stwierdzenie: „Błąd, który kosztował miliard dolarów”. Na taką symboliczną kwotę wyceniona została roczna strata związana ze szkoleniami w USA (Goleman, 1999). Zatem orientacja na zwrot z inwestycji w szkolenia jest niezmiernie ważna w działalności każdej firmy, a trzeba wtedy śledzić także błędy szkoleniowe. Stąd płynie ważność pytania o zastrzeżenia uczestników i uczestniczek szkoleń.

Na pytanie odpowiedziało 13 pracowników i pracownic kadry zarządzającej (tabela 15).

Tabela 15

*Opinie kadry zarządzającej na temat braków w szkoleniach, N=13*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Niedopasowana tematyka	4
2. Szkolenia są niemerytoryczne	2
3. Raczej niczego nie brakuje	2
4. Trudno powiedzieć	2
5. Brak ustalonych celów	1
6. Szkolenia nie do końca spełniają oczekiwania	1
7. Brak interakcji z osobami prowadzącymi	1
8. Jakość szkolenia zależy od osób prowadzących	1
Ogółem wskazań	14

Ciekawe, że niewiele mieli do powiedzenia na ten temat kierownicy i kierowniczk sklepow. Spośród dziesięciu wypowiedzi trzy brzmiały: „Trudno powiedzieć”.

Natomiast informacje zwrotne uzyskane od pracowników i pracownic marketingu tworzyły bardziej negatywny niż pozytywny obraz szkoleń, co obrazuje tabela 16.

\* \* \*

Oto cytaty dotyczące braków w szkoleniach:

*Takie szkolenia powinny odbywać się w sklepach, a nie przy biurkach. Osoba prowadząca tylko gada i gada. Choć czasami jest jakiś dialog, ale to nie jest rozmowa tak do końca. Szkolenia powinny być w sklepie. Pokazane powinno być układanie towaru, jak ma wyglądać kontakt z klientem. Takie na żywo powinny być szkolenia. Nie tylko teoria, ale też praktyka.*

Tabela 16

Opinie pracowników i pracownic marketingu na temat powodów negatywnej lub pozytywnej oceny szkoleń, N=27

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Szkolenie niepraktyczne	14
2. Program szkolenia niedostosowany do potrzeb dział marketingu	10
3. Temat niedostosowany do potrzeb działów marketingu	9
4. Trudno powiedzieć/Nie mam zdania	6
5. Szkolenie za długie	4
6. Ogólnie pozytywna ocena szkoleń	4
7. Szkolenie za krótkie	3
8. Niezadowolająca organizacja szkolenia	3
9. Nie uczestniczyłem/m w szkoleniach	2
Ogółem wskazań	55

Na pytanie o zastrzeżenia wobec szkoleń odpowiedziało 128 sprzedawców i sprzedawczyń (tabela 17). Najwięcej wypowiedzi dotyczyło kategorii „brak zastrzeżeń” (72 wskazania, **56%** osób badanych). Natomiast z tematów do poprawy najliczniejsze to: szkolenie było mało praktyczne (15 wskazań, **12%** osób badanych), wykładowcy lub wykładowczynie nie spełniali oczekiwań (15 wskazań, **12%** osób badanych).

Tabela 17

Zastrzeżenia sprzedawców i sprzedawczyń wobec szkoleń, N=128

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Brak zastrzeżeń	72
2. Mało praktyczne	15
3. Wykładowca/wykładowczynie	15
4. Zbyt ogólna tematyka	7
5. Nie wiem	5
6. Brak szkoleń	4
7. Zbyt krótki czas trwania	4
8. Odbywają się w czasie wolnym pracowników	3
9. Zbyt długi czas trwania	2
10. Zbyt rzadko organizowane	2
11. Słabe szkolenia z merchandisingu	2
12. Słabe szkolenia z BHP	1
Ogółem wskazań	132

\* Dla porównania zamieszczono też w tabeli odpowiedź „brak zastrzeżeń”. To pozytywny wynik, stanowi **55%** wszystkich odpowiedzi.

### 3.7. Bariery utrudniające udział w szkoleniach

Pytanie odkryło poważny problem – **61%** kadry zarządzającej widzi bariery uczestnictwa w szkoleniach wśród poszczególnych grup pracowniczych. Na pytanie odpowiedziało 25 respondentów i respondentek. Wyniki wskazują, że najczęściej wymienianymi barierami widzianymi przez kadrę zarządzającą są:

- brak czasu – **64%** osób,
- brak finansów – **56%** osób.

Kadra zarządzająca widzi podobne trudności w szkoleniach dla kierowników/kierowniczek i sprzedawców/sprzedawczyń. Oto procentowe wskazania najważniejszych barier, jakie widzi kadra zarządzająca:

Bariery dla kierowników i kierowniczek:

- brak czasu – **81%** osób,
- brak finansów – **50%** osób.

Bariery dla sprzedawców i sprzedawczyń:

- brak czasu – **65%** osób,
- brak finansów – **47%** osób.

Dość regularnie pojawia się też wskazanie na braki kadrowe. Pracownicy lub pracownice, którzy mogliby wziąć udział w szkoleniu, nie mają zmienników lub zmienniczek w miejscu pracy.

Kierownicy i kierowniczki sklepów widzą najczęściej te same bariery, co kadra zarządzająca:

- brak czasu – **62%** osób,
- brak finansów – **57%** osób.

Odpowiedzi udzieliło 51 osób badanych.

Spośród kierowników i kierowniczek sklepów 72% z nich widzi także poważne bariery uczestnictwa sprzedawców i sprzedawczyń w szkoleniach:

- brak czasu – **58%** osób,
- brak finansów – **50%** osób.

Odpowiedzi udzieliło 36 respondentów i respondentek.

Pracownicy i pracownice marketingu wskazują podobne przeszkody:

- brak czasu – **44%** osób,
- brak finansów – **36%** osób.

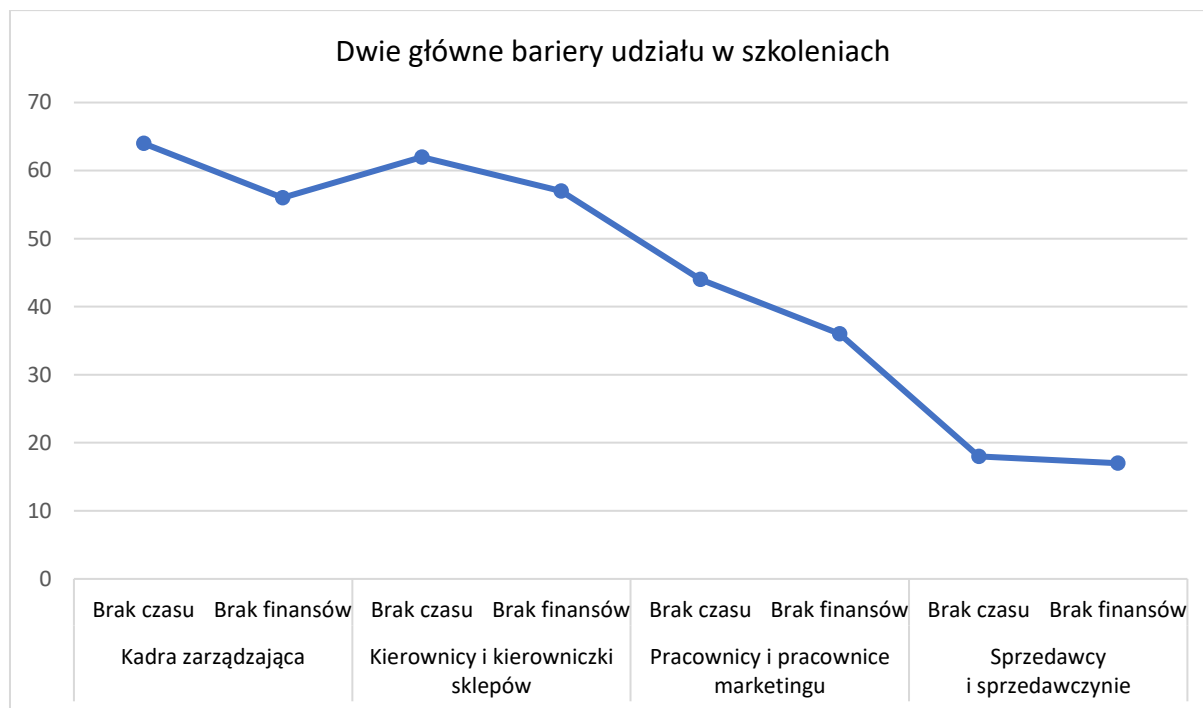
Odpowiedzi udzieliło 36 respondentów i respondentek. Siedmiokrotnie (**19%**) pracownicy i pracownice marketingu udzielili też odpowiedzi: brak propozycji zarządu.

Odpowiedzi sprzedawców i sprzedawczyń (134 osoby) różnią się od opinii poprzedników. Sprzedawcy i sprzedawczynie jako główną barierę udziału w szkoleniach widzą brak czasu, ale zwraca uwagę liczba wskazań na brak szkoleń i brak zainteresowania kadry zarządzającej:

- brak czasu – **18%** osób,
- brak szkoleń – **17%** osób,
- brak zainteresowania kadry zarządzającej – **13%** osób.

**Wg wszystkich grup to brak czasu i finansów są głównymi barierami udziału w szkoleniach.**

Charakterystyczna jest opadająca krzywa, przedstawiona na rysunku 12.



*Rysunek 12. Dwie główne bariery udziału w szkoleniach.*

Im wyżej w hierarchii firmy znajdują się osoby badane, tym bardziej akcentują znaczącą barierę udziału w szkoleniach w postaci dwóch czynników: brak czasu i brak finansów.

\* \* \*

Oto jak o barierach, utrudniających udział w szkoleniach mówią osoby badane:

*Są to bardzo fajne szkolenia, które bardzo rozwijają, ale trudno znaleźć czas na to wszystko. Jak również brak funduszy. Musieliśmy ograniczyć szkolenia, ponieważ wprowadzamy na sklepach instalacje fotowoltaiczne, na które budżet zarezerwowany jest na dwa lata. Jeśli by były szkolenia w całości dofinansowane, to z tych szkoleń bardzo byśmy chcieli skorzystać.*

*Problemem jest czas; żeby w jednym miejscu zebrać pracowników, a o wyjazdowych dwu-trzydniowych, to nie ma mowy. Mała liczba personelu.*

### 3.8. Szkolenia, w których pragną uczestniczyć pracownicy i pracownice

Badania miały za cel dopasowanie tematyki przyszłych szkoleń do potrzeb pracowników i pracownic. Dlatego pojawiło się to pytanie o swoistą „listę życzeń”. Odpowiedzi osób badanych mogą być „Mapą drogową” dla decydentów/decydentek i organizatorów/organizatorek szkoleń w FZZPSHiUWP oraz ich zaprzyjaźnionych organizacjach. Dlatego w kolejnych tabelach zamieszczono wszystkie wypowiedzi.

#### Kadra zarządzająca

Zdecydowana większość kadry zarządzającej widzi potrzebę szkoleń w zakresie zarządzania (**96%**), zarządzania finansami (**86%**), zarządzania strategicznego (**85%**), zarządzania personelem (94%), zarządzania jakością (**73%**), kompetencji interpersonalnych (**88%**), obsługi programów komputerowych (**88%**); a **54%** osób badanych widzi też inne obszary do rozwoju. Potrzeby tej grupy zostały zgromadzone w kolejnych tabelach 18-25.

Tabela 18

*Opinie kadry zarządzającej na temat potrzeby szkoleń z zarządzania finansami, N=23*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Zarządzanie finansami; płynnością; optymalizacja	11
2. Zarządzanie	3
3. Zagadnienia prawne, związane z przepisami	3
4. Analizy finansowe	1
5. Raportowanie finansowe	1
6. Ekonomia	1
Ogółem wskazań	20

Były też głosy wskazujące na to, że (cytaty): *te szkolenia nie są potrzebne w naszej firmie, ważniejsza jest praca własna – wspieram się literaturą, nie szkoleniami, zależy od struktury firmy, w czasie epidemii to zagadnienie drugoplanowe.*

Tabela 19

*Opinie kadry zarządzającej na temat potrzeby szkoleń z zarządzania strategicznego, N=20*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Zarządzanie przedsiębiorstwem	11
2. Ważne obszary strategiczne	8
3. Motywowanie	2
4. Społeczna odpowiedzialność biznesu	2
Ogółem wskazań	23

Tabela 20

*Opinie kadry zarządzającej na temat potrzeby szkoleń z zarządzania personelem, N=24*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Zarządzanie personelem	11
2. Organizacja pracy w zespołach	6
3. Motywowanie	6
4. Przywództwo	5
5. Zarządzanie	3
6. Budowanie zespołów	2
7. Long Life Learning	1
8. Komunikacja interpersonalna	1
9. Rekrutacja	1
Ogółem wskazań	36

Tabela 21

*Opinie kadry zarządzającej na temat potrzeby szkoleń z zarządzania jakością, N=15*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Jakość wszystkich działań	10
2. Ogólne szkolenie z zarządzania jakością	3
3. Long Life Learning	1
4. Zależne od działów w firmie	1
Ogółem wskazań	15

Tabela 22

*Opinie kadry zarządzającej na temat potrzeby szkoleń z innych obszarów z zarządzania, N=7*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych	2
2. Motywowanie pracowników i pracownic	2
3. Komunikowanie się z otoczeniem	1
4. Budowanie wizerunku firmy	1
5. Doskonalenie kompetencji zarządczych	1
6. Poznanie zagadnień prawne	1
Ogółem wskazań	8



**Tabela 23**
*Opinie kadry zarządzającej na temat potrzeby szkoleń z kompetencji interpersonalnych, N=36*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Ogólne szkolenie z komunikacji interpersonalnej	25
2. Współpraca w zespole	15
3. Radzenie sobie ze stresem	11
4. Kompetencje menedżerskie i przywódcze	6
5. Kreatywne rozwiązywanie problemów	5
6. Zarządzanie sobą w czasie	4
7. Wystąpienia publiczne	3
8. Asertywność	2
9. Zarządzanie zmianami	1
Ogółem wskazań	72

**Tab. 24. Opinie kadry zarządzającej o szkoleniach z obsługi programów komputerowych, N=37**

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Aktualne programy z zarządzania placówką	18
2. Pakiet Office	15
3. Programy IT sprzedażowe i magazynowe	6
4. Szkolenia IT dla starszych pracowników	2
5. Szkolenia IT dla działów kadr	1
6. Szkolenia IT dla działów księgowości	1
7. Szkolenia IT dla działów produkcji	1
8. Szkolenia IT dla działów marketingu	1
9. Program KC Manager	1
Ogółem wskazań	46

**Tabela 25**
*Dodatkowe opinie kadry zarządzającej na temat potrzeby szkoleń dla siebie, N=27*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Współpraca w zespole	2
2. Profesjonalna obsługa klientów i klientek	2
3. Marketing	1
4. Public Relations	1
5. Umiejętność negocjacji	1
6. Umiejętność sprzedaży	1
7. Merchandising	1
8. Szkolenia produktowe	1
Ogółem wskazań	10

**Uzyskane w tym podrozdziale wyniki powinny być przedmiotem dalszych analiz w badanych placówkach. Nie uwzględnienie tych oczekiwań może w przyszłości prowadzić do reklamacji wewnętrznych.**

I jeszcze cytata przedstawiciela kadry zarządzającej:

*Wydaje mi się, że porozmawialiśmy o wszystkim, oczywiście może jeszcze troszkę marketingu, tego typu szkoleń też potrzeba, tego dobrego PR. Nasza konkurencja z tego korzysta, ale najlepiej by było, gdyby to było robione centralnie albo dla większych obszarów. Pojedyncze spółdzielnie nie są w stanie zrobić dobrego marketingu, promocji. To wszystko kosztuje, a markę dobrze by było robić w większym zakresie.*

Przedstawiciele kadry zarządzającej o szkoleniach dla sprzedawców:

*Uważam, że sprzedawcy powinni kończyć jak dawniej szkoły handlowe. Niestety ich nie ma teraz. Powinny te osoby się szkolić w pracy z obsługi klienta.*

*Profesjonalna obsługa klienta. Dziś klient ma wybór i nie pozwoli sobie na złą obsługę. Dlatego musi być ona profesjonalna.*

*Ważna jest znajomość towaru, aby umieć klientowi doradzić tak, żeby by zadowolony. Obsługa klienta. Zawsze mówię swoim pracownikom, że w środowisku wiejskim to ma się co dzień tego klienta, prawie tego samego, musimy wytworzyć taki klimat, że ten klient nie może, nie powinien mówić, że idzie do sklepu, tylko do Zosi, Kasi czy Eli, bo ona mnie dobrze obsłuży, że mnie nie oszuka. Próbuję to w ten sposób pracownikom tłumaczyć, choć nie do wszystkich to dociera. Szczególnie do tych młodych pracowników. Żądania są wysokie, ale umiejętności, wydajność budzi wątpliwości.*

## Kierownicy i kierowniczkę sklepów

Zdecydowana większość kierowników i kierowniczek odczuwa potrzebę szkolenia się z zakresu kierowania sklepem (**96%**), kompetencji interpersonalnych (**95%**), obsługi programów komputerowych (**96%**), merchandisingu (**88%**). Oczekiwania kierowników i kierowniczek w wymienionych zakresach przedstawiają kolejne tabele 26-30.

Tabela 26

*Opinie kierowników i kierowniczek sklepów na temat potrzebnych im szkoleń z kierowania sklepem, N=50*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Kierowanie personelem	43
2. Organizacja pracy	37
3. Ekspozycja towaru	5
4. Profesjonalna obsługa klientów i klientek	5
5. Umiejętność komunikacji	2
6. Techniki sprzedaży	1
7. Logistyka	1
8. Kontakty z przedstawicielami i przedstawicielkami handlowymi	1
9. Asertywność	1
Ogółem wskazań	96

Tabela 27

*Opinie kierowników i kierowniczek sklepów na temat potrzebnych im szkoleń z zakresu kompetencji interpersonalnych, N=50*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Radzenie sobie z konfliktami	38
2. Radzenie sobie ze stresem	36
3. Umiejętność komunikacji	35
4. Kierowanie personelem	34
5. Asertywność	28
6. Zarządzanie sobą w czasie	20
Ogółem wskazań	191

Tabela 28

*Opinie kierowników i kierowniczek sklepów na temat potrzebnych im szkoleń z zakresu obsługi programów komputerowych, N=35*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Programy sklepowe	27
2. Microsoft Office	12
3. Programy graficzne	1
Ogółem wskazań	40

Tabela 29

*Opinie kierowników i kierowniczek sklepów na temat potrzeby szkoleń z merchandisingu, N=49*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Podstawy merchandisingu	39
2. Czynniki wpływające na atmosferę sklepu	25
3. Zachowania klientów i klientek	22
4. Tworzenie witryn sklepowych	19
Ogółem wskazań	105

Tabela 30

*Dodatkowe opinie kierowników sklepów na temat potrzebnych im szkoleń, N=50*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Kierowanie personelem	43
2. Organizacja pracy	37
3. Ekspozycja towaru	5
4. Profesjonalna obsługa klientów i klientek	5
Ogółem wskazań	90

W opinii kierowników i kierowniczek sklepów priorytet w doborze szkoleń powinny mieć:

- zagadnienia związane z kierowaniem personelem
- organizacja pracy.

\* \* \*

Oto refleksje kierowników i kierowniczek sklepów na temat oczekiwanych szkoleń:

*Kierownicy powinni brać również udział w szkoleniach sprzedażowych, w tych podstawowych, w których biorą udział pracownicy. Co najmniej do jakiegoś etapu powinni sobie przypomnieć, co się robi na dole. Przynajmniej po to, żeby wiedzieć, czego od swoich ludzi wymagać. Powinno być o wiele więcej szkoleń nie tylko sprzedażowych. Nas obowiązuje również mnóstwo nowych przepisów odnośnie przechowywania, czystych dróg, zachowania ciągu temperaturowego przy dostawach, itd., itd. Powinny być przynajmniej takie podstawy z przepisów Sanepidu. Obowiązuje nas również ustawa o uwidacznianiu cen. Byłam na wakacjach w górach w sklepie, w którym nie mogłam znaleźć ani jednej ceny. Pani odpowiedziała mi, że udzielają odpowiedzi. To nie jest tak, nie tak stanowią przepisy. Cena musi być przy towarze, musi być identyfikowalna z towarem.*

*Kiedyś niedoceniane były szkoły handlowe, ale one kształciły super sprzedawców. Merchandising inaczej się nazywał, była to technika i organizacja sprzedaży. Ludzie, którzy przychodzą do pracy jako sprzedawcy, są wyrwani z innych zawodów i wydaje im się, że sprzedawca to taki prosty zawód, który każdy może wykonywać, a rzeczywistość pokazuje, że tak nie jest. Sprzedawców mamy coraz mniej i trzeba ich na bieżąco szkolić. Zalewa nas fala pracowników ze Wschodu, nad którymi trzeba dużo pracować, żeby coś z nich wyrzesać. Jedni szybciej łapią, inni wolniej. Każdy sprzedawca powinien umieć zwiększyć sprzedaż.*

Ważne memento z kierowniczego punktu widzenia – cytata z badań:

*Nie może to być tylko liźnięcie tematu, ponieważ dziewczyny pracują przy półkach, czyli bezpośrednio przy towarze. Sposób wystawiania, sposób ekspozycji, uzupełniania, itd., jest bardzo ważny. Powiązanie tego wszystkiego pracownicy muszą mieć w małym palcu. Kierownik patrzy na to globalnie w całej placówce. Przynajmniej u mnie tak jest – ja muszę mieć pomysł na sklep. Sklep jest podzielony na kilka sektorów, każda dziewczyna ma swój sektor i ona za niego odpowiada. Do tego stopnia, że tak jak na przykład dzisiaj przyszedł towar, karma dla zwierząt, to ten towar musi poczekać do jutra, bo dziewczyna, która za to stoisko odpowiada woli to zrobić sama. Ja też wolę żeby to zrobiła sama bo mówiąc brzydko, wiem kogo się czepiać za to. Każda odpowiada za swój wycinek. Mało tego, że odpowiada w sensie wyłożenia towaru czy uwidaczniania cen, w pewnym stopniu odpowiadają za zamówienia. Ja pozwalam swoim ludziom decydować o zamówieniach. Jednak ostatnie słowo należy do nie. One mają bezpośredni kontakt z klientami, to one wiedzą o co klienci pytają, czego chcą, Klienci bardzo szybko reagują na nowinki, reklamy; ja czasami mogę czegoś nie zobaczyć, a oni już o to pytają. Ja mogę się na to zgodzić lub nie w zależności od tego, jaką mam politykę finansową, zakupową w tym momencie. Natomiast one czuwają nad tym i ja nie muszę mieć jedyne prawa co do tego, co ma być zamówione. Ja się pytam, a one mówią to, to, to. Jeżeli mówi kategorycznie, nie pytam dlaczego i oczywiście jeśli ma argumenty, to tak, a jeśli nie, bo się nie zmieści na półce, to nie jest argument.*

Cytaty na temat szkolenia z programów komputerowych:

*W dzisiejszych czasach tak to powinno być. Czyli wszystkie te szkolenia powinny być, które pani wymieniła, bo te na których pracuje firma, to obowiązek narzucany od góry. Poza tym wszelkiego rodzaju drobne ogłoszenia, dodatkowe informacje cenowe, informacje dla klientów np. informacja o awarii – takich rzeczy nie robi się już ręcznie. I nie wyobrażam sobie, żeby pracując tutaj nie znać oprogramowania. W dobie komputerów to podstawa. Już nie mówię o jakiś rozwiniętych prezentacjach lub innych tego typu rzeczach, ale te, o których pani wspomniała to jak najbardziej. Przynajmniej Word i Excel, aby po prostu móc posługiwać się nie tylko flamastrami i kartą papieru, ale tak pisać, żeby to ładnie wyglądało.*

*Myślę, że pracownicy powinni mieć o tym pojęcie (merchandising), ale tak naprawdę to kierownicy powinni posiadać umiejętność pokierowania ludźmi w tym zakresie. Powinni wskazać, jak to powinno wyglądać, jaki mają zamysł. Natomiast wykonują te prace sami pracownicy. Czyli ważne jest jasne komunikowanie. Natomiast szkolenie powinien kierownik odbyć w taki sposób, aby wskazać pracownikom, jak widzi ekspozycję towaru.*

*Pracownik przychodzący do pracy musi być szkolony na bieżąco z urządzeń stanowiskowych. Takich jak kasa, terminal, krajalnice.*

*Są one [szkolenia] robione wewnątrznie na bieżąco. Każdy sprzedawca przed wejściem na stoisko jest przeszkolony.*

*Wcześniej w rozmowie wspominałam o językach obcych. Jestem za tym, żeby była podstawa przynajmniej tego angielskiego. To nie musi być super gramatycznie, ale przynajmniej znajomość słownictwa dotyczącego handlu. Bo z osobą z innego kraju człowiek się dogada, jeśli potrafi nazwać rzecz, którą trzyma w ręku albo chce mu podać. Podstawowe rzeczy: płatność kartą, płatność gotówką. To nie muszą być bardzo skomplikowane szkolenia, tylko takie, żeby sprzedawca czuł się troszeczkę pewniej za ladą, a nie pokazywał: „Nie rozumiem”.*

### Pracownicy i pracownice marketingu

Pracownicy i pracownice marketingu zgłaszają chęć szkolenia się w ich obszarach (tabela 31):

- Badanie otoczenia placówek handlowych – **78%** pracowników i pracownic marketingu widzi potrzebę szkoleń z tego zakresu, N=41.
- Badanie potrzeb i satysfakcji klienta – **82%** pracowników i pracownic marketingu widzi potrzebę szkoleń z tego zakresu, N=41.
- Tworzenie i realizacja strategii marketingowych – **88%** pracowników i pracownic marketingu widzi potrzebę szkoleń z tego zakresu, N=43.
- Tworzenie i realizacja strategii sprzedażowych – **82%** pracowników i pracownic marketingu widzi potrzebę szkoleń z tego zakresu, N=41.

Szczegółowe elementy programowe, których oczekują pracownicy i pracownice marketingu podane zostały w oddzielnym pliku.



Tabela 31

Opinie pracowników i pracownic marketingu na temat szkoleń, w jakich chcieliby uczestniczyć, N=40

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Generalnie chęć uczestniczenia w szkoleniach	8
2. Marketing	7
3. Sprzedaż internetowa	6
4. Zarządzanie <i>social mediami</i>	3
5. Strategia sprzedaży	2
6. Badanie potrzeb klientów i klientek	2
7. Komputerowa analiza sprzedaży	1
8. Komunikacja z trudnymi klientami i klientkami	1
9. Badanie rynku	1
10.Coaching	1
11.Motywowanie pracowników i pracownic niefinansowych	1
12.Przepisy dotyczące sprzedaży żywności	1
13.BHP	1
14.Zarządzanie kadrami	1
15.Zarządzanie finansami	1
16.Zarządzanie personelem	1
17.Umiejętność negocjacji	1
18.Organizacja pracy na stoiskach	1
19.Obstługa hipermarketów	1
Ogółem wskazań	41

Pracowników i pracownice marketingu zapytano też o preferowane tematy przyszłych modułów szkoleniowych. Na pytanie odpowiedziało **48%** osób badanych:

1. Techniki sprzedaży, aktywna sprzedaż
2. Badanie potrzeb
3. Sprzedaż internetowa
4. Umiejętność komunikacji
5. Programy komputerowe
6. Profesjonalne zarządzanie *social mediami*
7. Metody doboru strategii marketingowej do otoczenia sklepu
8. Współpraca z dostawcami i dostawczyniami
9. Merchandising
10. Psychologia społeczna
11. Motywacja niefinansowa pracowników i pracownic
12. Szkolenia z tworzenia plakatu
13. Tworzenie gazetek promocyjnych

14. Organizacja akcji promocyjnych i loterii od strony prawnej i marketingowej
15. Zasady tworzenia ekspozycji sklepowych
16. Zasady tworzenia witryn sklepowych
17. Radzenie sobie ze stresem
18. Umiejętność negocjacji
19. Kontrola placówek
20. Zarządzanie półką
21. Szkolenia z rachunkowości
22. Zachowanie w trudnych sytuacjach (pandemia, klienci i klientki)
23. Spotkania z działami zakupów.

\* \* \*

Kilka cytatów z wypowiedzi pracowników i pracownic marketingu:

*Nie wiem do końca czy szkolenia, ale może spotkania z działami zakupów. Bo ja uważam, że te dwie rzeczy... Podam przykład korporacji może. Tam są dwa osobne: dział zakupów i dział marketingu. I generalnie one powinny ze sobą współpracować, współgrać. Bo to powinna być jedność. Każdy przygotowuje swoją część, a te związki organiczne, że tak się wyrażę, powinny między nimi być. Jednak często bywa brak przekazu informacji. I może nie szkolenia są potrzebne, a spotkania tych dwóch komórek.*

*Szkolenia marketingowe – tak. Pod warunkiem, że będzie prowadził to praktyk.*

*Praktycznie każde szkolenie jest potrzebne. Jest dużo zmian, więc trzeba zawsze coś odświeżyć.*

### Sprzedawcy i sprzedawczynie

Zanim przedstawione będą potrzeby szkoleniowe sprzedawców i sprzedawczyń, to warto zapoznać się z wizją szkoleń, jaką wobec swoich podwładnych kreują ich zwierzchnicy i zwierzchniczki, czyli kierownicy i kierowniczkę sklepów (tabela 32):

- Wszyscy kierownicy i kierowniczkę sklepów (**100%**) widzą potrzebę szkolenia sprzedawców i sprzedawczyń.
- Wszyscy kierownicy i kierowniczkę sklepów (**100%**) widzą potrzebę szkolenia się sprzedawców i sprzedawczyń z zakresu obsługi klientów i klientek.

Szczegółowy plan przyszłych szkoleń sprzedawców i sprzedawczyń, wg ich wizji, przedstawiono w tabelach 33-34 i na rysunku 13.

Tabela 32

Opinie kierownictwa na temat potrzeb szkoleń dla sprzedawców i sprzedawczyń, N=54

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Profesjonalna obsługa klientów i klientek	53
2. Techniki sprzedaży	36
3. Autoprezentacja	28
4. Merchandising	3
5. Radzenie sobie ze stresem	1
6. Szkolenia produktowe	1
Ogółem wskazań	122

Prawie cała grupa kierowników i kierowniczek sklepów widzi potrzebę szkolenia się sprzedawców i sprzedawczyń z zakresu merchandisingu (95%) i z zakresu obsługi urządzeń sklepowych (86%). Na pytania o potrzebne szkolenia odpowiedziało 300 sprzedawców oraz sprzedawczyń i ich opinie różnią się od zwierzchników/zwierzchniczek. Pytanie dotyczyło preferowanych w przyszłości szkoleń dla sprzedawców i sprzedawczyń. Osoby badane określały swoje preferencje na dostarczonej im liście możliwych tematów szkoleń. Odpowiedzi rejestrowano na skali 1-5: 1 – Nie widzę potrzeby 2 – Widzę niewielką potrzebę 3 – Widzę średnią potrzebę 4 – Widzę dużą potrzebę 5 – Widzę bardzo dużą potrzebę.

Tabela 33

Z jakich tematów szkoleń powinni korzystać sprzedawcy i sprzedawczynie; sprzedawcy i sprzedawczynie, średnie wartości na skali 1-5, N=300

Kategoria odpowiedzi	Średnia ze wskazań
1. Stres w czasie pracy w sklepie	3,7
2. Trudne sytuacje w obsłudze klientów i klientek	3,5
3. Komunikacja z klientami i klientkami – budowanie dobrych relacji	3,2
4. Style zachowań klientów i klientek	3,2
5. Reagowanie na zastrzeżenia klientów i klientek wobec produktów i usług	3,1
6. Standardy obsługi klientów i klientek	3,1
7. Współpraca w zespole	3,1
8. Reagowanie na reklamacje	3,0
9. Zasady ekspozycji poszczególnych grup asortymentowych w sklepie	3,0
10. Utrzymanie właściwej ekspozycji i jej estetyki podczas dnia sprzedaży	3,0
11. Techniki sprzedaży	2,9
12. Zadawanie klientom i klientkom pytań w celu zwiększenia sprzedaży	2,8
13. Przedstawianie korzyści dla klientów i klientek	2,7
14. Sprzedaż komplementarna (dodatkowa)	2,5
15. Techniki zamykania sprzedaży	2,4
16. Obsługa urządzeń sklepowych	1,6

Intryguje ostatnia pozycja – obsługa urządzeń sklepowych. Od sprzedawczyń i sprzedawców wymagane są w tym obszarze bardzo wysokie kompetencje i można założyć, że zostali oni już przeszkoleni w wystarczającym stopniu w tym zakresie. Ale jak przedstawia się u nich kwestia nastawienia na odkrywanie i opanowywanie nowości? Charakterystyczna jest też grupa odpowiedzi dotyczących tych zachowań, które mają wpływ na wyniki sprzedaży: techniki sprzedaży, zadawanie klientom i klientkom pytań w celu zwiększenie sprzedaży, przedstawianie korzyści dla klientów i klientek, sprzedaż komplementarna (dodatkowa), techniki zamykania sprzedaży. Znalazły się w dolnym rejonie tabeli! Nawet jeśli sprzedawczynie i sprzedawcy uważają, że już opanowali te kompetencje, to wymagają one systematycznego przypominania.

Na pytanie otwarte o szkolenia, w których chcieliby uczestniczyć sprzedawcy i sprzedawczynie odpowiedziało 155 respondentów i respondentek. I tutaj odpowiedzi były zastanawiająco różne w porównaniu z wymuszoną listą wyboru. Sprzedawcy i sprzedawczynie najchętniej szkoliliby się z profesjonalnej obsługi klientów i klientek (51 wskazań, **33%** osób badanych) oraz z technik sprzedaży (28 wskazań, **18%** osób badanych). Zwracają też uwagę wysokie oczekiwania, aby szkolić się z radzenia sobie ze stresem (27 wskazań, **17%** osób badanych). Częściowo badania z grupą sprzedawców i sprzedawczyń przeprowadzono jeszcze przed okresem pandemii, więc ten wskaźnik byłby zapewne obecnie wyższy. Natomiast w żadnych szkoleniach nie chciałoby uczestniczyć 25 sprzedawców i sprzedawczyń (**16%** osób badanych).

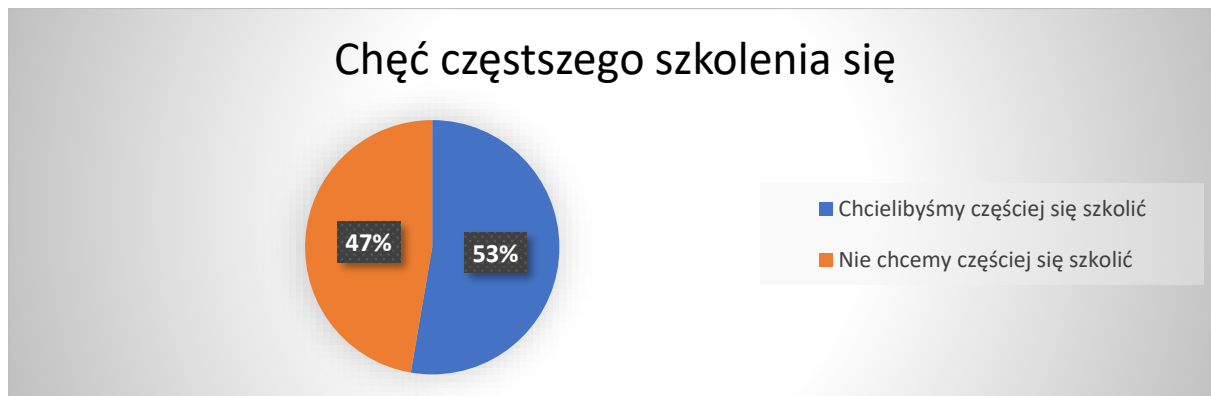
Tabela 34

*Wykaz szkoleń, w jakich chcieliby uczestniczyć sprzedawcy i sprzedawczynie, N=155*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Profesjonalna obsługa klientów i klientek	51
2. Sprzedaż	28
3. Radzenie sobie ze stresem	27
4. W żadnych	25
5. Merchandising	15
6. Szkolenia komputerowe	15
7. Szkolenia branżowe, podnoszące kwalifikacje	10
8. Współpraca w zespole i kierowanie	8
9. Szkolenia z obsługi urządzeń	6
10. Nie wiem	6
11. Szkolenia rozwojowe	5
12. BHP	3
13. Szkolenia językowe	3
14. Szkolenia produktowe	2
15. Marketing	1
Ogółem wskazań	205

Istnieje zatem wyraźna rozbieżność pomiędzy tabelami 32 i 33 oraz 33 i 34. Można zrozumieć, że zwierzchnictwo widzi inaczej potrzeby niż podwładni (tabele 32 i 33). Ale skąd taka rozbieżność w preferencjach sprzedawców i sprzedawczyń w tabelach 33 i 34?

Ciekawe są odpowiedzi sprzedawców na pytanie o chęć częstszego szkolenia się (rysunek 13). Na pytanie odpowiedziało 296 osób badanych.  
Tak = 156 wskazań Nie = 140 wskazań N=296.



Rysunek 13. Odpowiedzi sprzedawców i sprzedawczyń na pytanie o chęć częstszego szkolenia.

Zatem **53%** respondentów i respondentek chciałoby częściej się szkolić. **Czyli połowa sprzedawców i sprzedawczyń nie chce się szkolić!** To rezultat, nad którym warto się zastanowić i zapytać o powody takiego rozkładu.

### 3.9. Rozwój w zakresie kompetencji interpersonalnych

Rośnie rola kompetencji interpersonalnych we współczesnym biznesie (Goleman, 1997, Goleman, 1999, Goleman i in., 2002). Dlatego to zagadnienie musiało pojawić się w badaniach, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników i pracownic kierujących zespołami.

Na pytanie odpowiedziało 48 przedstawicieli i przedstawicielek kadry zarządzającej. Spośród nich **88%** widzi potrzebę szkoleń w zakresie kompetencji interpersonalnych.

Aż **95%** kierowników i kierowniczek sklepów uważa, że powinni brać udział w szkoleniach z zakresu kompetencji interpersonalnych. Na pytanie odpowiedziało 50 osób badanych.

Zatem widoczna jest bardzo duża potrzeba szkoleń wśród tych osób, których funkcja związana jest z kierowaniem zespołami. Dlatego zasadne było zadanie kolejnego pytania, uściślającego te potrzeby. To kolejne pytanie, które może określić przyszłe programy szkoleniowe. Zatem odpowiedzi zostały tu zawarte w komplecie w kolejnych tabelach. Na pytanie odpowiedziało 36 pracowników i pracownic kadry zarządzającej oraz 50 kierowników i kierowniczek sklepów (tabela 35 i 36).

Tabela 35

*Opinie kadry zarządzającej na temat potrzeby szkoleń z kompetencji interpersonalnych, N=36*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Ogólne szkolenie z komunikacji interpersonalnej	25
2. Współpraca w zespole	15
3. Radzenie sobie ze stresem	11
4. Kompetencje menedżerskie i przywódcze	6
5. Kreatywne rozwiązywanie problemów	5
6. Zarządzanie sobą w czasie	4
7. Wystąpienia publiczne	3
8. Asertywność	2
9. Zarządzanie zmianami	1
Ogółem wskazań	72



Tabela 36

*Opinie kierowników i kierowniczek sklepów na temat potrzebnych im szkoleń z zakresu kompetencji interpersonalnych, N=50*

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Radzenie sobie z konfliktami	38
2. Radzenie sobie ze stresem	36
3. Umiejętność komunikacji	35
4. Kierowanie personelem	34
5. Asertywność	28
6. Zarządzanie sobą w czasie	20
7. Umiejętność współpracy w zespole	4
8. Autoprezentacja	4
9. Zarządzanie zmianą	3
10. Rozwiązywanie problemów	3
11. Jak uczyć innych	1
Ogółem wskazań	206

\* \* \*

Oto ciekawsze spostrzeżenia przedstawicieli **kadry zarządzającej**:

*Najważniejszym elementem zarządzania jest umiejętna współpraca z ludźmi. Podam przykład z dzisiaj. Wchodzę do sklepu i dowiaduję się, że dwie panie są na urlopie. W takim momencie trzeba umiejętnie rozmawiać z ludźmi, tak aby zachęcić panie z innego sklepu, by przyszły tutaj na zastępstwo. Jest to naprawdę trudna materia.*

*Bardzo ważnym elementem pracy w sklepie jest dobra współpraca w zespole, wymiana informacji czyli komunikacja, wzajemna pomoc, radzenie sobie ze stresem. To są bardzo ważne elementy które wpływają na rentowność placówki. Czyli wszystkie elementy związane z kompetencjami interpersonalnymi.*

*Kierownik sklepu zarządza takim małym gospodarstwem. Więc to musi być pełen wachlarz szkoleń z zarządzania sklepem.*

## 4. Dyskusja

Na podstawie zebranych wyników w czterech grupach pracowników i pracownic wyłania się następujący ogólny obraz potrzeb szkoleniowych.

1. Osoby badane wskazywały na konieczność udziału w szkoleniach głównie z powodu zmian na rynku. Często wskazywana jest też przez nich naturalna chęć rozwoju. Pracownicy i pracownice marketingu potrzebują szkoleń głównie z powodu zmieniających się potrzeb klientów i klientek, wzrostu konkurencji na rynku i nowości w trendach oraz technologii. Wskazują także jako ważne zmieniające się potrzeby pracowników i pracownic! W tej sytuacji ważne dla nich jest wyznaczanie nowych strategii i celów marketingowych oraz sprzedażowych. Oczekują też, że przescholą się z zasad tworzenia i wdrażania strategii marketingowych oraz sprzedażowych. W związku ze zmianami na rynku sprzedawcy i sprzedawczynie wskazują na dotyczące ich częste zmiany w przepisach.
2. Uczestnicy i uczestniczki badania szkolą się przeciętnie raz lub dwa razy w roku. Są dość liczne grupy, które szkolą się rzadziej, np. pracownicy i pracownice marketingu i sprzedawcy oraz sprzedawczynie. Generalnie pracownicy i pracownice wyrażają chęć szkolenia się częściej – panuje tu jednak duża różnorodność tematyczna, jeśli chodzi o oczekiwania.
3. Preferowane są szkolenia na sali szkoleniowej; ta tendencja musi ulec zmianie na szkolenia blended learning, zdecydowanie o charakterze zamkniętym (tylko pracownicy i pracownice firmy), niż otwartym (uczestnicy i uczestniczki z różnych firm i branż).
4. Interesujące, że o wyborze szkoleń nieraz częściej decyduje cena, niż aktualne potrzeby! Finansowanie zewnętrzne odbywa się głównie ze środków unijnych oraz z Krajowego Funduszu Szkoleniowego.
5. Zdaniem respondentów i respondentek szkolenia mają przede wszystkim podnosić kwalifikacje, rozwijać kompetencje i polepszać standardy obsługi klientów oraz klientek.
6. Jako najważniejsze efekty szkoleniowe wymienia się efekty sprzedażowe.
7. Główne bariery uczestnictwa w szkoleniach to brak finansów, czasu i ludzi do pracy.
8. Jako wady szkoleń wymienia się ich niepraktyczność, niedostosowanie do potrzeb.
9. Zaobserwowano ciekawą rozbieżność między postrzeganiem potrzeb szkoleniowych dla kadry kierowniczej w opinii zarządów oraz samych kierowników i kierowniczek. Tam gdzie kadra kierownicza widzi dla kierowników i kierowniczek sklepów głównie szkolenia z zarządzania personelem, sami kierownicy i kierowniczki na pierwszym miejscu stawiają radzenie sobie z konfliktami i radzenie sobie ze stresem. Widać tu wyraźną różnicę w ocenie potrzeb. Kierownicy i kierowniczki sklepów dość często wymieniają potrzebę przeszkolenia się z zarządzania sobą w czasie, czego nie wymienia kadra zarządzająca.

10. Podobna rozbieżność istnieje pomiędzy kierownikami/kierowniczkami sklepów a sprzedawcami/sprzedawczyniami. Kierownicy/kierowniczki chcieliby dla sprzedawców/sprzedawczyń szkoleń z obsługi urządzeń sklepowych, podstaw merchandisingu, tworzenia witryn sklepowych, analizy zachowań konsumentów, analizy czynników wpływających na atmosferę w sklepie, profesjonalnej obsługi klientów i klientek, technik sprzedaży, autoprezentacji, a sprzedawcy/sprzedawczynie oprócz szkoleń z profesjonalnej obsługi klientów i klientek zgłaszają potrzebę radzenia sobie ze stresującymi sytuacjami w sklepie – organizacyjne i związane z obsługą klientów i klientek. Sprzedawcy/sprzedawczynie nie widzą potrzeby szkoleń z zamykania sprzedaży i sprzedaży komplementarnej, a wiadomo, że właśnie te dwie aktywności mogą wiązać się ze wzrostem sprzedaży (Coker i in., 2003, Collins, 2003, Rackham, 2011, Scheitlin, 2003, Snyder 2009, Zoltners i in., 2005). Sprzedawcy i sprzedawczynie uważają, że bardzo dobrze radzą sobie z obsługą urządzeń sklepowych. Tylko połowa z nich chciałaby się szkolić częściej, co oznacza, że dotychczasowe zajęcia nie spełniły ich oczekiwań.

11. Kierownicy i kierowniczki sklepów niewiele mogą powiedzieć o brakach w szkoleniach dla ich podwładnych – sprzedawców i sprzedawczyń. Świadczy to o tym, że należy usprawnić komunikację po zajęciach, a zwłaszcza przekazywanie najważniejszych treści szkoleniowych na krótkich spotkaniach roboczych. Zachodzić może wtedy proces uczenia się kaskadowego – kolejni pracownicy i pracownice przekazują wiedzę i umiejętności nabyte podczas szkoleń.

Badania potrzeb szkoleniowych uzyskane w czterech grupach wykazały, że zainteresowania respondentów i respondentek szczególnie koncentrują się na wymienionych niżej tematach.

#### **Dla kadry zarządzającej:**

- Problematyka zarządzania – ogólnie
- Zarządzanie przedsiębiorstwem
- Zarządzanie finansami
- Zarządzanie personelem
- Ogólne szkolenie z komunikacji interpersonalnej
- Aktualne programy z zarządzania placówką
- Pakiet Office

Dlatego ważne dla nich będą szkolenia nawiązujące do strategicznej karty wyników (Becker i in., 2002, Friedag i in., 2004, Jabłoński, Jabłoński, 2011, Kaplan, Norton, 2001a, Kaplan Norton, 2001b, Kaplan, Norton, 2011a, Kaplan, Norton, 2011b, Rampersad, 2004), metod podejmowania decyzji strategicznych (Brousseau i in., 2006, Buckingham, Coffman, 2001, Collins, 2003, Covey, 2006, Hammond i in., 2005, Nosal, 2001, Nowakowski, Falkowski, 2006), ogólnych modeli strategii w biznesie (Dixit, Nalebuff, 2009, Grudzewski, Hejduk, 2001, Hesselbein i in., 1998, Hiebeler i in., 2000, Kotter, 1996, Koźmiński, Piotrowski, 1995, Obłój, 2001, Peters, 2000, 2005, Raynor, 2008, Reeves i in., 2013, Welch, 2014, Welch, Welch, 2015a, 2015b, 2015c), czy wyzwań w okresie pandemii (Duncan, Anthony, 2020, Kubisiak i in., 2020).

#### **Dla kierowników i kierowniczek sklepów:**

- Radzenie sobie z konfliktami
- Radzenie sobie ze stresem
- Kierowanie personelem
- Organizacja pracy
- Komunikacja interpersonalna
- Efektywna współpraca w zespole
- Asertywność
- Zarządzanie sobą w czasie
- Pakiet do obsługi i zarządzania sklepem
- Microsoft Office
- Ekspozycja towarów – podstawy merchandisingu
- Czynniki wpływające na atmosferę sklepu
- Analiza zachowań klientów i klientek w sklepie
- Tworzenie witryn sklepowych

#### **Dla pracowników i pracownic marketingu:**

- Analiza rynku
- Analiza potrzeb klientów i klientek
- Badanie satysfakcji klientów
- Tworzenie i realizacja strategii marketingowych
- Komunikacja interpersonalna
- Umiejętność negocjacji
- Współpraca w zespole

#### **Dla sprzedawców i sprzedawczyń:**

- Profesjonalna obsługa klientów i klientek
- Radzenie sobie z trudnymi klientami i klientkami
- Techniki sprzedaży
- Ekspozycja towarów
- Radzenie sobie ze stresem

Przykładowa tematyka szkoleń została podana w załączniku, w oddzielnym pliku.

\* \* \*

Wyniki badań potrzeb szkoleniowych wyznaczają dalsze strategiczne obszary do kontroli. Oto najważniejsze z nich, wymienione na następnych stronach – to tam znajdują się odpowiedzi na drugie pytanie ze wstępu:

**Jak członkowie i członkinie FZZPSHiUwP mogą wykorzystać wyniki badań potrzeb szkoleniowych z prowadzonego aktualnie projektu w rozmowach z partnerami i partnerkami z obszaru dialogu społecznego, a także partnerami i partnerkami, którzy pojawią się w przyszłości. Propozycje tam złożone należy traktować jako bazę do tworzenia strategii ciągłego rozwoju (zaspokojenia potrzeb szkoleniowych wg idei LLL – Long Life Learning).**

## 4.1. Dopasowanie szkoleń do potrzeb

Ponieważ osoby badane zgłaszały zastrzeżenia, że szkolenia nie są dopasowane do potrzeb (mówili o tym zwłaszcza pracownicy i pracownice marketingu oraz sprzedawcy i sprzedawczynie), to podczas wyboru, przygotowywania, realizowania szkoleń i badania efektów warto uwzględnić ich szerszy kontekst. Przedstawione poniżej etapy przygotowywania szkolenia są pewnego rodzaju listą kontrolną – co warto kontrolować w projektowaniu szkoleń, aby dopasować je do misji, wizji, wartości firmy, do jej polityki szkoleniowej, aktualnych wskaźników, itd. (tabela 37):

Tabela 37

*Etapy kontroli projektu szkoleniowego (opracowanie własne autora)*

1. Czy szkolenie jest spójne z misją organizacji?
2. Czy szkolenie jest spójne z wizją organizacji?
3. Czy szkolenie jest spójne z wartościami organizacji?
4. Czy szkolenie jest spójne ze strategią organizacji?
5. Czy szkolenie odpowiada aktualnym lub przyszłym planom organizacji?
6. Czy szkolenie jest spójne z polityką szkoleniową w organizacji?
7. Czy szkolenie jest spójne z planami szkoleniowymi i celami rocznymi działu szkoleń?
8. Czy szkolenie jest spójne z aktualnymi potrzebami szkoleniowymi?
9. Czy szkolenie jest spójne z analizą pracy i analizą wymaganych umiejętności?
10. Jakie są cele konkretnego, najbliższego szkolenia?
11. Czy dokonano właściwej selekcji uczestników?
12. Czy zaprojektowano szkolenie wg modelu Davida Kolba (omówionego dalej)?
13. Czy rozesłano informacje przed konkretnym szkoleniem?
14. **Przeprowadzenie konkretnego szkolenia**
15. Czy sporządzono raport z konkretnego szkolenia?
16. Czy dokonano ewaluacji szkolenia?
17. Czy przeprowadzono walidację szkolenia na stanowisku pracy?
18. Czy przekazano właściwym osobom informacje, aby usprawnić przyszłe procesy?

Chociaż lista wydaje się długa, to jako że jest kontrolna – nie powinna zabierać wiele czasu podczas projektowania szkolenia. Daje natomiast spojrzenie z wyższej perspektywy na to, co ma wydarzyć się podczas zajęć na sali szkoleniowej, co ma jednak także dzieć się wcześniej i później. Można spojrzeć jeszcze szerzej na kontekst szkolenia... W czasach pandemii nie dziwi zwrócenie uwagi na misję firmy. Badania wykazują, że budowanie poczucia świadomości, że wiemy, co robimy i w jakim kierunku zmierzamy powinno być priorytetem w zarządzaniu strategicznym (Kubisiak, Smoliński, Zakrzewska, 2020).

Jedną ze skutecznych form badania potrzeb zaproponowali Tom Boydell i Malcolm Leary (Boydell, Leary 2001). Przez rozpoznanie potrzeb szkoleniowych rozumieją oni ustalenie potrzeb szkoleniowych pracowników i pracownic firmy oraz firmy jako całości. Rozróżniają w badaniach trzy poziomy potrzeb.

**Te trzy poziomy powinni kontrolować decydenci, mający wpływ na projektowanie szkoleń:**

1 – Poziom wdrażania – celem jest dobre wykonywanie pracy. Na tym poziomie pracownicy i pracownice organizacji będą dopasowywali się do zalecanych standardów.

2 – Poziom doskonalenia – celem jest lepsze wykonywanie pracy. Na tym poziomie pracownicy i pracownice będą dążyć do ciągłego doskonalenia się (por. Peters 2000, Peters 2005).

3 – Poziom wprowadzania innowacji – celem jest szukanie nowych i lepszych sposobów wykonania pracy. Na tym poziomie pracownicy i pracownice organizacji będą kreatywni, a sama organizacja ma szansę być bardziej innowacyjna na rynku (tabela 38).

Tabela 38

*Potrzeby organizacyjne, grupowe i indywidualne na trzech poziomach efektywności (na podstawie: Boydell, Leary 2001)*

		POTRZEBY	
	ORGANIZACYJNE	GRUPOWE	INDYWIDUALNE
WDRAŻANIE	Osiąganie celów organizacji	Wspólna praca dla wspólnych celów	Kompetencja na poziomie wymagań
DOSKONALENIE	Wyznaczanie nowych celów i ich osiągnięcie	Zespoły ustawicznego doskonalenia	Systematyczne doskonalenie się
INNOWACJE	Zmiana celów i strategii	Praca przekraczająca dotychczasowe granice	Kreatywna praca

Zdaniem wielu osób badanych potrzeba szkoleń wynika z ciągłych zmian na rynku. Potrzeba szkoleniowa może powstać też jako wynik każdej zmiany w organizacji. Dlatego te obydwa rodzaje zmian warto uważnie śledzić. W wyniku odpowiednio dopasowanego szkolenia personel doskonali lub nabywa nowe kompetencje, zdefiniowane jako suma – Wiem + Umiem.

**Tabela jest wzorcem, według którego można projektować cele szkoleniowe po zebraniu informacji z wywiadów kwestionariuszowych, a potem badać zmiany w organizacji pod wpływem szkolenia. Każda wypowiedź osoby badanej na temat jej potrzeb może być umieszczona w jednym z dziewięciu pól przedstawionej w tabeli matrycy.**



**W kontekście przeprowadzonych badań potrzeb szkoleniowych można odpowiedzi klasyfikować na tych trzech poziomach:**

1. Jakie są standardy dobrze wykonanej pracy na tym stanowisku?  
[Akcent kładziony jest na wyeliminowanie zauważonych **błędów** w wykonaniu pracy.]
2. Jak można **udoskonalić** pracę na tym stanowisku?
3. Jakie **nowe** i lepsze sposoby wykonania pracy można zaproponować?

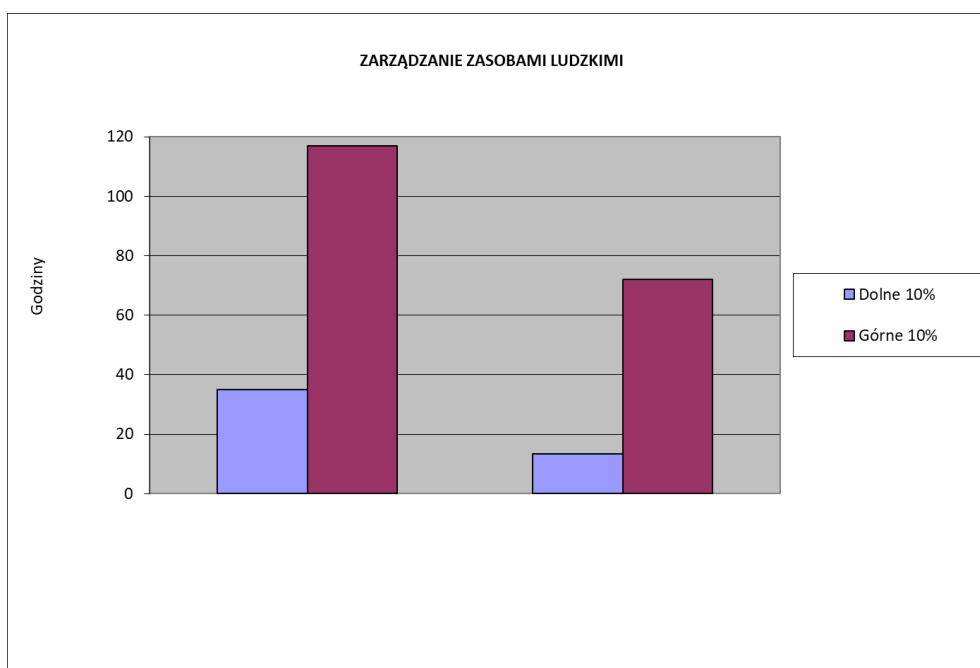
**W kontekście przeprowadzonych badań potrzeb szkoleniowych i w kontekście przyszłych przeprowadzanych szkoleń warto pytać na wszystkich szczeblach organizacji:**

1. Jakie są standardy dobrze wykonanej pracy na tym stanowisku?  
[Akcent kładziony jest na wyeliminowanie zauważonych **błędów** w wykonaniu pracy.]
2. Jak można **udoskonalić** pracę na tym stanowisku?
3. Jakie **nowe** i lepsze sposoby wykonania pracy można zaproponować?

## 4.2. Skuteczność szkoleń

Osoby badane wskazywały na ważny aspekt szkoleń – nie osiągają one celów w takim stopniu, w jakim oczekiwano. Zastanawia fakt, że tak mało wypowiedzi dotyczyło kwestii wdrożenia efektów szkoleniowych i obliczania zwrotów z inwestycji (ROI – Return on Investment). Czyżby uczestnicy badania mieli niską ich świadomość? Zatem w projektowaniu szkoleń kluczowe powinno być jasne formułowanie celów. Jego rozwinięciem może być zarządzanie przez cele, jako filozofia działania (MBO – Management by Objectives; Reinfuss, 2009). Badanie skuteczności szkoleń powinno odbywać się co najmniej na czterech poziomach, wg modelu Daniela Kirkpatricka: poziom oceny szkolenia (ankiety poszkoleniowe), poziom przyrostu wiedzy, poziom zmiany zachowań, poziom wyników dla organizacji.

Szkolenia mają być inwestycją! Dlatego muszą być zorientowane na osiągnięcie celów. W takim przypadku można liczyć na zwroty z inwestycji w rozwój personelu. Przekonują o tym liczne badania. Wśród nich przypomnijmy te przeprowadzone przez zespół Beckera, Huselida i Ulricha wśród ponad 2800 firm (Becker i in., 2002). Rysunek 14 przedstawia **charakterystyczną dla wielu innych wskaźników** różnicę pomiędzy dziesięciu procentami firm osiągających najniższe ekonomiczne wyniki i dziesięciu procentami firm osiągających wyniki najlepsze. Firmy z górnego decyla dużo częściej szkolą personel, w porównaniu z tymi z dolnego decyla.



Rysunek 14. Zarządzanie zasobami ludzkimi: liczba godzin szkoleniowych po lewej stronie – nowi pracownicy i pracownice, liczba godzin szkoleniowych po prawej stronie – doświadczeni pracownicy i pracownice. Na podstawie: Becker, Huselid, Ulrich, 2002.

Znacznie więcej środków przeznaczają się w tych efektywniejszych firmach na:

- rekrutację i wybór pracowników oraz pracownic (29,67% pracowników/pracownic zatrudnianych na podstawie testów selekcyjnych w stosunku do 4,26% w naj słabszych firmach),
- szkolenia nowych pracowników i nowe pracownice (116,87 godzin rocznie w najlepszych firmach w stosunku do 35,02 godzin rocznie w naj słabszych firmach)
- szkolenia doświadczonych pracowników i pracownice (72 godziny rocznie w najlepszych firmach w stosunku do 13,40 godzin rocznie w naj słabszych firmach).

Można podsumować wyniki tych badań, że w najlepszych firmach uważniej zarządza się efektywnością szkoleń. Fluktuacja pracowników i pracownic jest tam mniejsza, sprzedaż na jednego pracownika/pracownicę większa, większy też stosunek wartości rynkowej firmy do wartości księgowej (Becker, Huselid, Ulrich 2002).

**W polityce szkoleniowej FZZPSHiUwP oraz placówek partnerskich koniecznie trzeba zastosować model badania skuteczności szkoleń, wykorzystując np. model Daniela Kirkpatricka (2001), Jacka Philipasa (2003) lub te przedstawione w pracy Kossowskiej i Sołtysińskiej (2002).**

Modele te zawierają następujące poziomy kontroli szkoleń:

1. Pierwszy poziom – należy zebrać uwagi uczestników i uczestniczek szkolenia, zapisane na formularzach oceny kursu (ankietach).
2. Drugi poziom – należy zbadać poziom wiedzy za pomocą testów wiadomości (można te same pytania zadać przed kursem, następnie po kursie – i obliczyć różnice: czy nastąpił i w jakim stopniu przyrost wiedzy). Dlatego od trenerów i trenerek trzeba wymagać podania przed szkoleniem testów wiedzy.
3. Trzeci poziom – obserwacja umiejętności szkolonych pracowników/pracownice na stanowisku pracy; bada się mierzalne zachowania, określone w czasie, adekwatne do stanowiska.
4. Czwarty poziom – korzyści organizacyjne, np. finansowe, logistyczne.
5. Piąty poziom – obliczenie zwrotu z inwestycji.

Decydenci i decydentki mający wpływ na politykę szkoleń w firmie powinni zwrócić uwagę na poziom zwrotu z inwestycji w szkolenie (ROI – Return on Investment). Choć jest to nieraz czasochłonne, to warto podjąć próby jego obliczenia. Poniższa lista ułatwi kontrolę tego procesu (tabela 39).

Tabela 39

*Karta pomysłu innowacyjnego (opracowanie własne, na podstawie: Liker 2005, s. 371)*

Imię i nazwisko innowatora lub innowatorki (uczestnika lub uczestniczki szkolenia):
Stanowisko:
Data:
Kto otrzymuje do wiadomości:
Opis aktualnej sytuacji:
Szacowane straty miesięczne:
Szacowane straty roczne:
Propozycja konkretnej innowacji (wg modelu SMART):
Etapy wdrożenia innowacji:
Analiza kosztu robocizny i materiałów przy wdrożeniu pomysłu:
Analiza kosztów czasu wdrożenia:
Szacowane zyski miesięczne:
Szacowane zyski roczne:
Szacowany czas wdrożenia pomysłu:
Podjęcie zalecanych środków kontrolnych:
Osoby zaangażowane w realizację innowacji:
Harmonogram działań:
– Co i gdzie zrobić:
– Dlaczego to zrobić:
– Kiedy:
– Kto będzie zaangażowany:

### 4.3. Odniesienie szkoleń do praktyki

Osoby badane podkreślały także, że wiele szkoleń jest niepraktycznych. Stąd rośnie **rola przeprowadzania szkoleń pilotażowych**. Ponieważ najliczniejsza wśród sprzedawców i sprzedawczyń znajduje się w grupie wiekowej 45-64 lata, dlatego kształcenie pracowników i pracownic powinno odbywać się **zgodnie z zaleceniami andragogiki**, według sprawdzonych modeli, np. Davida Kolba. Uczenie się osób dorosłych różni się od uczenia się dzieci i młodzieży. Te różnice, które przedstawia andragogika, od wielu lat w praktyce wdrażane są za pomocą **modelu szkolenia w cyklu Davida Kolba**. Jego zdaniem proces uczenia się powinien przebiegać według czterech etapów:

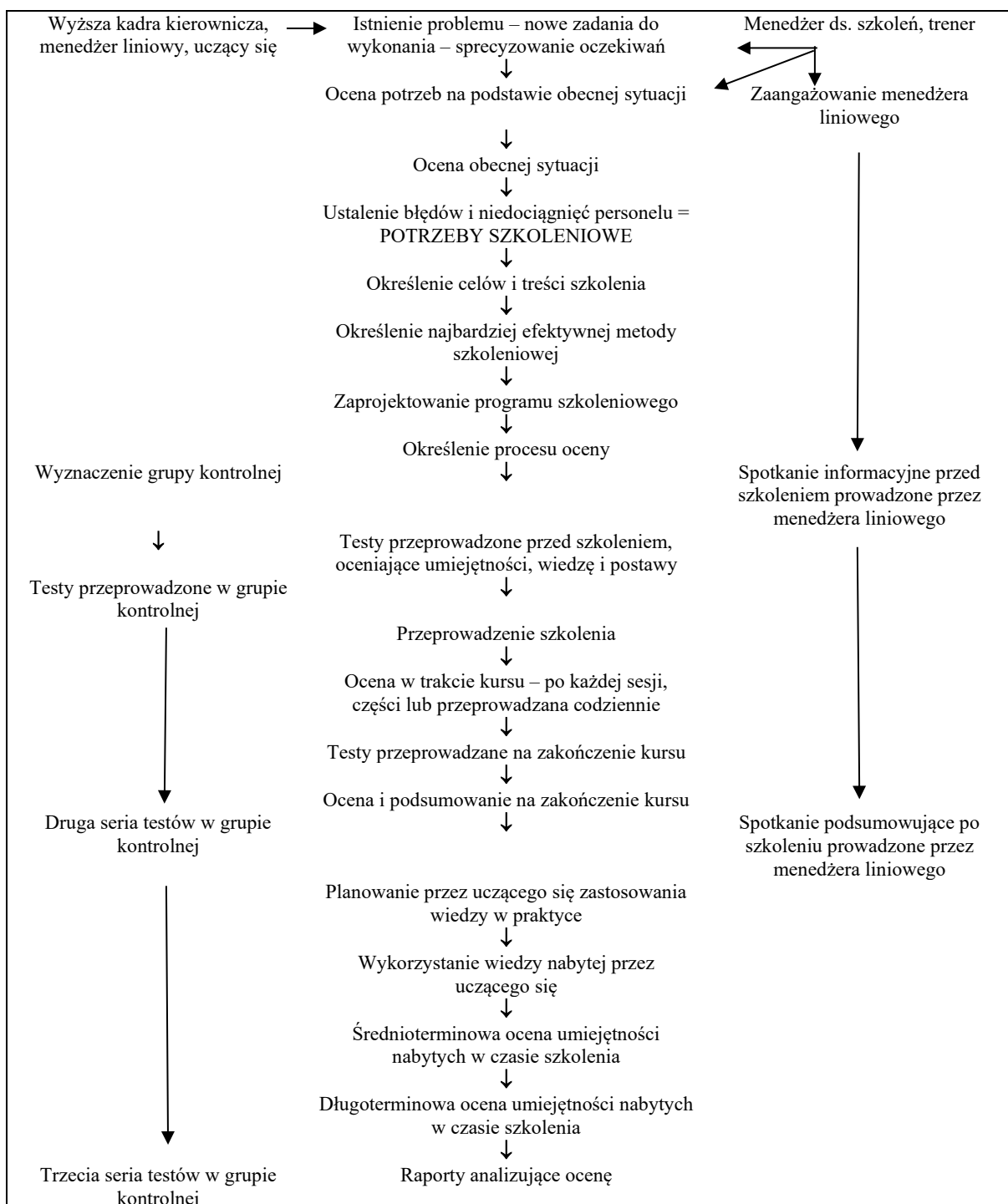
1. Przeżycie konkretnego doświadczenia – następuje na tym etapie integrowanie doświadczeń z własnym światem wyobrażeń, przekonań, nawyków.
2. Przemyslenie – refleksyjna obserwacja swojego działania – osoby uczące się formułują uogólnienia, odkrywają nowe mechanizmy działania, zależności, itd.
3. Wyciągnięcie wniosków, uogólnień na podstawie zdobytego doświadczenia – osoby uczące się odkrywają prawa, rządzące daną dziedziną życia.
4. Zastosowania praktyczne – osoby uczące się integrują doświadczenia z możliwością ich zastosowań w środowisku pracy, w życiu osobistym.

Każde zajęcia szkoleniowe można zaprojektować, zaczynając od dowolnego etapu modelu: Doświadczenie – Przemyslenie – Wyciągnięcie wniosków – Zastosowanie. Załóżmy, że najpierw grupa zaczyna moduł szkoleniowy od postawienia na forum jakiegoś ogólnego prawa (etap trzeci), potem ukazuje, jak to prawo jest stosowane w życiu (etap czwarty), następnie organizuje ćwiczenie w nowych warunkach (etap pierwszy) i odkrywa nowe mechanizmy (etap drugi). I może teraz odkryć nowe uogólnienia.

**Zaleca się, aby po uzyskaniu informacji z badań potrzeb szkoleniowych w organizacji przedstawić przyszłym trenerom i trenerkom oraz firmom szkoleniowym wymóg stosowania modelu Kolba** (por. np. dobre praktyki: Boydell, Leary, 2001, Bramley, 2001, Kirkpatrick, 2001, Kossowska, 2001, Kossowska, Sołtysińska, 2002, Mayo, 2002, Philips, Stone, Philips, 2003, Philips, Philips, Stone, Burkett, 2009, Pochtowski, 1998, Pochtowski, 2002, Przewoźnik, Araszczuk, 2011, Przewoźnik, Koniarek, Furmanek, 2012, Woodruffe, 2003).

**Podczas dopasowywania wyników badań potrzeb szkoleniowych do konkretnych już szkoleń trzeba też uwzględnić tak zwaną piramidę doświadczeń Dale'a** (Wiman, Mierhensy 1969). Według tego badacza istnieje ścisły związek między zaangażowaniem ludzi uczących się w proces edukacyjny a efektami ich uczenia się. Najlepsze efekty uzyskuje się, gdy uczestnicy i uczestniczki szkolenia „słuchają, mówią, widzą i robią”. Dlatego szkolenia muszą uwzględniać aktywne działanie, prezentacje, gry z podziałem na role, omawianie zastosowania w praktyce.

Na rysunku 15 przedstawiono proces zarządzania potrzebami szkoleniowymi, szkoleniem oraz analizą efektów szkoleniowych wg Leslie Rae (1999, 2004). Model ten można wykorzystać jako wzorzec przy projekcie organizacji szkolenia pilotażowego.



Rysunek 15. Model Leslie Rae: Planowanie i projektowanie szkoleń, 1999.

Źródło: Leslie Rae: Planowanie i projektowanie szkoleń. Dom Wydawniczy ABC: Kraków 1999.

## 4.4. Zarządzanie strategiczne i przywództwo

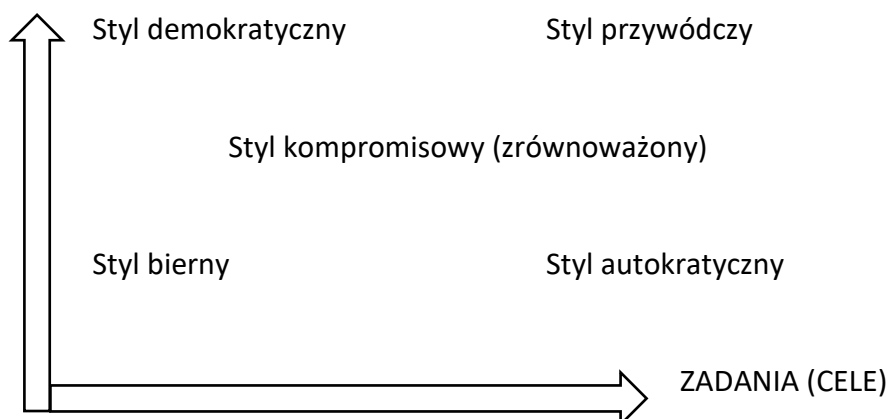
Badania wykazały potrzebę przeprowadzania szkoleń, które mieszczą się w ramach zarządzania strategicznego i przywództwa. Zgodnie z panującymi obecnie trendami zaleca się, aby był to przywódczy model zarządzania w duchu dialogu, niedyskryminowania i równości szans.

Model zarządzania Roberta Blake'a i Jane Mouton akcentuje dwa ważne filary sukcesu w organizacji:

- nastawienie na ludzi
- nastawienie na zadania (i cele do osiągnięcia).

W modelu tym możemy wyróżnić pięć stylów kierowania ludźmi: bierny, demokratyczny, autokratyczny, kompromisowy, przywódczy (rysunek 16).

LUDZIE



Rysunek 16. Model zarządzania Roberta Blake'a i Jane Mouton.

Z tych pięciu stylów szczególnie styl przywódczy jest promowany współcześnie, w zmieniającym się w szybkim tempie świecie (Goleman, Boyatzis, McKee 2002). **Odpowiada on też zasadom dialogu, niedyskryminacji i równych szans, promowanym przez FZZPSHiUWP.**

**W okresie pandemii i post-pandemii** szczególnie ważne będzie zadbanie o dobrostan zespołu. Jeśli pracownicy i pracownice potrafią zarządzać swoimi emocjami w czasach wzmożonych wyzwań, wspierać się w trudnych chwilach i radzić sobie ze stresem, to łatwiej zniosą trudy rosnącej niepewności. Stąd wynikają zadania dla kadry zarządzającej, która musi dzisiaj kierować firmą w niesprzyjających okolicznościach, a jednocześnie wykazać się **uważnością** i zadbać o kondycję psychofizyczną pracowników i pracownic. Znaczenia nabierze budowanie relacji pomiędzy zwierzchnikami i zwierzchniczkami a pracownikami i pracownicami.

Kadra zarządzająca będzie musiała w tym szczególnym okresie zrewidować pojęcie strategii. „W turbulentnym świecie planowanie strategiczne zmienia się z procesu liniowego w proces aktualizowany w czasie rzeczywistym, w którym cele długoterminowe przenikają się z bieżącym reagowaniem na zakłócenia zewnętrzne” (Kubisiak, Smoliński, Zakrzewska, 2020). Z cyto-



wanych powyżej badań wynika, że długoterminowe strategie zastępowane są krótkoterminowymi działaniami strategicznymi (90% odpowiedzi). Okresy planowania strategicznego ulegają skróceniu, a potrzeba weryfikacji jest dużo częstsza (87%). Zespoły pracujące nad strategiami w większości (74%) analizują trendy i zasoby oraz możliwe kierunki rozwoju sytuacji rynkowej. Co czwarta firma (27%) stawia na dynamiczne testowanie nowych kierunków i szybkie wdrażanie zmian (Kubisiak, Smoliński, Zakrzewska, 2020) – w tym kontekście należy szybko i uważnie wczytać się w potrzeby szkoleniowe pracowników i pracownic marketingu, zgłoszone w niniejszych badaniach (por. np. Duncan, Anthony, 2020).

#### 4.5. Radzenie sobie i ze stresem i konfliktami

Osoby badane bardzo często zwracały uwagę, że **potrzebują szkoleń z radzenia sobie ze stresem, także ze stresem związanym z obsługą klientów i klientek**. Badacze stresu wywołanego przez takie wydarzenia jak trzęsienie ziemi, huragany, powodzie lub pandemie zalecają stosowanie modelu reakcji 3C (Control – Kontrola, Coherence – Spójność, Connectedness – Bycie w kontakcie): kontrola celów do osiągnięcia; myślenie i działanie z taką wizją świata, w którym dostrzega się sens i odpowiedzialność za swoje życie; bycie w kontakcie z innymi i chęć służenia pomocą (Polizzi C., Lynn S. J., Perry A., 2020). Niewątpliwie w firmach **potrzebne będą wdrożenia strategii antystresowych** w oparciu o przedstawiony model (Baran i in., 2020, Cai, Tu, Ma, Chen, Fu, Jiang, Zhuang, 2020, Doliński, 2020, Przewoźnik, 2020) i modele antywypaleniowe (Leiter, Maslach, 2011a, 2011b, Kouzes, Posner, 2003).

#### 4.6. Kreatywność i innowacyjność

Respondenci i respondentki wszystkich badanych grup **relatywnie rzadko wskazywali na potrzebę szkoleń z umiejętności zespołowego rozwiązywania problemów, kreatywności i innowacyjności**. Tymczasem ta tematyka od lat wydaje się szczególnie ważna w biznesie i edukacji (de Bono, 1994a, 1994b, 1998, Jeruszka, 2012, Konferencja upowszechniająca mikroinnowacje w obszarze edukacji, 2019, Robinson, 2012, 2015, PISA 2015). W badaniach przeprowadzonych już w okresie pandemii zdecydowana większość przedsiębiorstw (86%) zdefiniowała w swojej strategii podejście do wyzwania kreatywności oraz wdrażania nowych produktów i usług (Kubisiak, Smoliński, Zakrzewska, 2020).

Zgodnie z przewidywaniami bardzo obszernie opracowanymi przez konsultantów McKinsey, w XXI wieku kariera pracowników i pracownic zależeć będzie od rozwoju czynników w trzech obszarach:

- wiedza
- inteligencja emocjonalna
- innowacyjność.

Powyższy wzorzec rozwoju opracowano na podstawie rozległych badań i analiz zachowań ludzi skutecznych w biznesie (Lanthaler, Zugmann 2000). Warto zastanowić się w tym kontekście, jak organizacja i jej ludzie rozwijają swe kompetencje w zakresie dokładnie tych trzech czynników? Akcje firmy zależą od rozwoju ludzi w tych trzech obszarach!

W rankingach Global Innovation Index, określającym poziom innowacyjności poszczególnych państw Polska zajmuje regularnie miejsce w czwartej dziesiątce na świecie, na około 140 sklasyfikowanych krajów (<https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report#>). „Zadaniem rządu na najbliższe lata jest wzmocnienie pozytywnych trendów w gospodarce i sferze B+R (badań i rozwoju)” – komentuje resort nauki.) To wynik, który zachęca do wyciągania wniosków wdrożeniowych w sklepach, konkurujących z firmami wielkoprzestrzennymi. Sklepy mogą konkurować innowacyjnością.

Jednym z typowych rozwiązań jest zorganizowanie **warsztatów kreatywności**. Muszą one jednak być dopasowane do specyfiki sklepu. Dlatego tańszym i do tego skuteczniejszym działaniem może być organizowanie podczas spotkań roboczych krótkich lekcji na temat metod:

- burza mózgów
- diagram rybich ości (Ryba Ishikawy)
- metoda sześciu kapeluszy, itd.

Wartym rozważenia jest też powołanie w zespole ról Innowatora/Innowatorki, którzy po odpowiednim szkoleniu zewnętrznym (stacjonarnym poza firmą lub e-learningowym, np. na stronie [www.llidero.com](http://www.llidero.com)) mogą działać na terenie sklepu lub poza nim.

## 4.7. Cyfryzacja

Żyjemy w okresie gwałtownego rozwoju cyfryzacji w biznesie. Dlatego w przyszłych działaniach szkoleniowych należy uwzględnić uczenie się zdalne. Na świecie i w Polsce preferowany jest i będzie model blended learning – część zajęć odbywa się zdalnie, a część na sali szkoleniowej (VI Konferencja Liderzy Zarządzania Uczelnią LUMEN 2020, 2020).

W 2021 roku prawie sto procent nowych produktów trafiających na rynek będzie zawierało elementy technologii *Internetu Rzeczy*. Zmiany te wymagają od przedsiębiorców i przedsiębiorczyń podjęcia intensywnych działań adaptacyjnych. Rozwijające się błyskawicznie technologie informacyjne, sztuczna inteligencja wykorzystywana do rozwiązywania złożonych problemów, rewolucja przemysłowa – to zjawiska, które wymagają od kadry zarządzającej orientacji w zakresie obsługi programów komputerowych. Nie ma dzisiaj branży, która mogłaby te trendy zignorować. Zdecydowana większość ankietowanych w badaniu Ayden (Aiden Retail Report 2020; [www.ayden.com](http://www.ayden.com)) deklaruje, że łatwość nabywania przez Internet jest równie ważna, jak jakość samego produktu – tak uważa 72% osób.

Z powodu Covid-19 nastroje konsumentów kierują się w stronę technologii cyfrowych. Klienci i klientki deklarują, że po pandemii będą częściej korzystać z technologii cyfrowych niż przed wybuchem pandemii – 33% osób badanych, oraz że pandemia zwiększyła ich uznanie dla dobrze zaprojektowanej technologii – 36% osób badanych (Raport Global Marketing Trends 2021: Jak wyznaczyć kurs w czasach niepewności?

<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/Articles/Raport-Global-Marketing-Trends-2021-Jak-wyznaczc-kurs-w-czasach-niepewnosci.html>)

**Te trendy musi uwzględnić w swoich planach kadra zarządzająca placówkami handlowymi.**

## 4.8. Uwagi końcowe

### Badania w kontekście pandemii

Redakcja „ICAN Management Review” przeprowadziła wraz z ICAN Research badanie, w którym wzięli udział przedstawiciele 203 firm. Co istotne dla uzyskanych wyników, projekt badawczy był realizowany 9–20 marca 2020 roku, czyli wtedy, gdy liczba zachorowań na COVID-19 wzrosła z 51 do 425 osób. W badaniu wzięli udział prezesi i prezeski (34%) oraz dyrektorzy i dyrektorki lub kierownicy i kierowniczkli kluczowych funkcji (66%) reprezentujący sektor produkcji (44%), usług (39%) i handlu (16%) w firmach dużych (zatrudniających powyżej 250 pracowników i pracownic), średnich (zatrudniających 100–250 osób) oraz mniejszych (50–100 osób). Pytania formułowano w taki sposób, aby dowiedzieć się, jak polskie przedsiębiorstwa radzą sobie z kryzysem wywołanym pandemią – czy ograniczają się do strategii przetrwania, czy walczą o wzrost – oraz jakie działania przyniosły pozytywne efekty, a jakie okazały się nieskuteczne (Smoliński, Zakrzewska, Kubisiak 2020).

Z badań tych wynika, że polskie firmy borykały się głównie z wyzwaniami o charakterze bieżącym, głównie z zarządzaniem finansami (83%) i brakiem pracowników i pracownic (37%). Aż 80% osób badanych zgłosiło spadek popytu w swoich branżach, a 69% – nasilenie się zjawiska nieterminowego regulowania płatności. Według 36% respondentów i respondentek duży spadek sprzedaży zagraża ciągłości funkcjonowania ich przedsiębiorstw, a dla 28% stanowi poważne zagrożenie. Ci ankietowani zdecydowali się przyjąć strategię przetrwania zamiast walki o rozwój. Jedynie ¼ badanych traktuje obecną sytuację jako dobry moment do szukania nowych szans biznesowych. Branżami, które najbardziej boją się pogłębienia kryzysu, są te związane z turystyką i podróżami, które natychmiast odczuły drastyczny spadek przychodów: hotele, restauracje, usługi gastronomiczne i zakwaterowania. W mniejszym stopniu obawy przed skutkami kryzysu wyrażają reprezentanci i reprezentantki branż związanych z handlem, firmy produkcyjne oraz świadczące usługi finansowe i ubezpieczeniowe.

Nawet 75% analizowanych firm podjęło w czasie pandemii działania, których celem jest zarządzanie emocjami i obawami personelu. Pracodawcy i pracodawczynie uruchomili komunikację kryzysową (67%), rozpoznali rodzaje niepewności i przeprowadzili na ten temat rozmowy z podwładnymi. Z badania wynika, że najważniejsze kompetencje, które powinna rozwijać każda organizacja, aby móc poradzić sobie z kryzysem, to: elastyczność myślenia i szybkość uczenia się, umiejętność wczesnego rozpoznawania niepokojących sygnałów i reagowania na nie, a także stworzenie i wdrażanie alternatywnych scenariuszy działania oraz szybkie rozwiązywanie problemów. Aż 83% osób badanych stwierdziło, że obecna sytuacja wymaga podnoszenia kompetencji, aby móc podejmować lepsze decyzje i budować właściwe strategie w niesprzyjających warunkach działania. Według nich warto inwestować w szkolenia online (74%), artykuły i e-booki (61%), konsultacje i doradztwo ekspertów oraz ekspertek (51%).

Badania wyborów strategii i wyników 4700 spółek giełdowych podczas trzech ostatnich globalnych recesji gospodarczych: kryzysu z roku 1980, spowolnienia z roku 1990 oraz krachu z roku 2008, jakie przeprowadzili trzej ekonomiści: Nitin Nohria (dziekan w Harvard Business

School), Ranjay Gulati (Harvard Business School) oraz Franz Wohlgezogen (University of Melbourne) pozwoliły wyodrębnić cztery typy firm o różnych podejściach do kierowania swoimi działaniami podczas recesji:

- Firmy o orientacji prewencyjnej, które podejmują głównie kroki defensywne i którym w większym stopniu (w porównaniu z rywalami) zależy na uniknięciu strat i ograniczeniu do minimum ryzyka.
- Firmy o orientacji prorozwojowej, które inwestują bardziej niż inne podmioty z branży w przedsięwzięcia ofensywne, zapewniające korzyści w przyszłości.
- Firmy pragmatyczne, które decydują się na kroki defensywne i ofensywne.
- Firmy progresywne, które stosują optymalną kombinację posunięć defensywnych i ofensywnych.

Praktyka pokazała, że największe szanse na osiągnięcie pokryzysowej wygranej mają firmy progresywne. Dobre wyniki po recesji osiągają firmy, które potrafią zachować delikatną równowagę pomiędzy redukcją kosztów (służącą doraźnemu przetrwaniu) a inwestycjami (służącymi przyszłemu wzrostowi). Najlepsze z tych przedsiębiorstw bardziej niż rywale skupiały się na wydajności operacyjnej, a jednocześnie inwestowały na dość dużą skalę w przyszłość, ponosząc wydatki na marketing, prace badawczo-rozwojowe i na nowe aktywa. Według autorów badania, właśnie taka wieloczętonowa strategia okazała się najlepszym antidotum na recesję. (Kubisiak, 2020).

A jak pandemia może jeszcze wpływać na relacje z klientami? Oto optymistyczna wypowiedź: „Zabrzmie to paradoksalnie, ale je może wzmocnić. W LINK4 od dłuższego czasu rozwijamy relacje z naszymi klientami online, dlatego zmiany, które wprowadziliśmy w czasie pandemii, nie są rewolucyjne, a ewolucyjne” (Agnieszka Wrońska, prezes zarządu LINK4, wypowiedź dla HBRP, nr 2, kwiecień-maj 2020).

### Nauka języków obcych

Na zakończenie tego rozdziału warto jeszcze wspomnieć o potrzebie nauki języków obcych. Autorzy raportu „Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców. Raport końcowy”:

([http://pkpplewiatan.pl/wydawnictwa/files/publikacje/Kwalifikacje\\_dla\\_potrzeb\\_pracodawc\\_w\\_web.pdf](http://pkpplewiatan.pl/wydawnictwa/files/publikacje/Kwalifikacje_dla_potrzeb_pracodawc_w_web.pdf))

podkreślają znaczenie komunikacji w obcych językach jako jedną z kluczowych umiejętności na rynku pracy. Tymczasem respondenci i respondentki rzadko wskazywali na taką potrzebę. Warto przedyskutować to zagadnienie w poszczególnych placówkach, ponieważ realne potrzeby mogą wynikać z lokalizacji sklepu – placówki przygraniczne prawdopodobnie poprzez naukę języków obcych mogą zwiększyć sprzedaż, dzięki lepszemu kontaktowi z klientami.

## 5. Zakończenie

Na zakończenie zaprezentowane są wnioski z badań, które będą podstawą do sformułowania stanowisk przez członków i członkinie FZZPSPHiUWP.

### Kadra zarządzająca

1. **Zgłaszana przez kadrę zarządzającą potrzeba szkoleń.** Zdaniem większości kadry zarządzającej szkolenia są potrzebne firmie. Tak uważa 96% respondentów i respondentek w tej grupie. Potrzeba ta ich zdaniem wynika głównie z nagłych zmian na rynku.
2. **Najbardziej potrzebne szkolenia dla kadry zarządzającej.** Kadra kierownicza widzi głównie potrzebę szkolenia się z zarządzania, zarządzania finansami i zarządzania strategicznego (odpowiednio 96%, 86% i 85% respondentów).
3. **Najbardziej potrzebne szkolenia dla kadry zarządzającej.** Kadra zarządzająca widzi też potrzebę szkoleń w zakresie zarządzania personelem (94% wskazań) i rozwijania kompetencji interpersonalnych (88% wskazań; najczęściej chodzi o komunikację interpersonalną).
4. **Najbardziej potrzebne szkolenia dla kadry zarządzającej.** Wysoko cenione jest też przyszłe zdobywanie umiejętności związanych z obsługą komputera (88% wskazań; najczęściej wymieniane są programy do zarządzania placówką i pakiet Microsoft Office).
5. **Najbardziej potrzebne szkolenia dla kadry zarządzającej.** Co trzecia osoba badana z kadry zarządzającej widzi potrzebę szkolenia się z zarządzania jakością (73% wskazań).
6. **Częstotliwość szkoleń wśród kadry zarządzającej.** Jeśli chodzi o częstotliwość szkoleń, to najczęściej pojawia się liczba 1-2 razy w roku.
7. **Ocena szkoleń w opinii kadry zarządzającej.** Kadra zarządzająca przeciętnie ocenia dotychczasowe szkolenia (spełniają oczekiwania w 59%).
8. **Dofinansowania szkoleń.** 50% kadry zarządzającej potwierdza, że korzysta z różnorodnych form dofinansowania szkoleń (najczęściej ze środków unijnych).
9. **Efektywność szkoleń w opinii kadry zarządzającej.** Według opinii kadry zarządzającej 54% szkoleń przynosi efekty, które zakładano na etapie ich planowania.
10. **Preferowany przez kadrę zarządzającą rodzaj szkolenia.** Preferowane są szkolenia zamknięte (80% wskazań).
11. **Bariery uczestnictwa w szkoleniach w opinii kadry zarządzającej.** 61% kadry zarządzającej widzi bariery uczestnictwa w szkoleniach; to najczęściej brak czasu i brak finansów.



**12. Badanie efektywności szkoleń w opinii kadry zarządzającej.** Tylko 15% kadry zarządzającej bada efektywność szkoleń w firmie.

### **Kierownicy i kierowniczkę sklepów**

**13. Zgłaszana przez kierowników i kierowniczkę sklepów potrzeba szkoleń.** Kierownicy i kierowniczkę sklepów potwierdzają ogólną konieczność szkoleń w firmie (100% wskazań), motywując to najczęściej potrzebą rozwijania kompetencji, poprawy wydajności, ogólną potrzebą kształcenia się i rozwoju, zmianami na rynku.

**14. Najbardziej potrzebne szkolenia dla kierowników i kierowniczek sklepów.** Aż 98% z nich widzi potrzebę własnych szkoleń, zwłaszcza w zakresie kierowania sklepem (96% wskazań); wskazywane są tu głównie potrzeby rozwijania się w zakresie kierowania sklepem i organizacją pracy (odpowiednio 86% i 74% wskazań).

**15. Najbardziej potrzebne szkolenia dla kierowników i kierowniczek sklepów.** Wysoko ceniona jest też potrzeba szkoleń w zakresie rozwijania kompetencji interpersonalnych (95% wskazań), a wśród nich zwłaszcza radzenie sobie z konfliktami (76%), radzenie sobie ze stresem (72%), umiejętność komunikacji interpersonalnej, (70%), kierowanie personelem (68%), asertywność (56%).

**16. Najbardziej potrzebne szkolenia dla kierowników i kierowniczek sklepów.** Zdecydowana większość, 96% kierowników i kierowniczek sklepów widzi potrzebę szkoleń w zakresie obsługi programów komputerowych (to głównie obsługa programów sklepowych, 77% i Microsoft Office, 34%). Natomiast 88% kierowników i kierowniczek sklepów widzi potrzebę szkolenia się z zakresu merchandisingu.

**17. Częstotliwość szkoleń wśród kierowników i kierowniczek sklepów.** Kierownicy i kierowniczkę sklepów szkolą się najczęściej 1-2 razy w roku (49% wskazań).

**18. Ocena szkoleń w opinii kierowników i kierowniczek sklepów.** Kierownicy sklepów oceniają efektywność swoich szkoleń na poziomie 75%, a wg ich opinii szkolenia dla sprzedawców i sprzedawczyń przynoszą oczekiwane efekty w 70%.

**19. Bariery uczestnictwa w szkoleniach.** Wielu kierowników i kierowniczek sklepów (69%) wskazuje bariery uczestnictwa w szkoleniach: brak czasu (62%) i brak finansów (57%).

**20. Korzyści ze szkoleń w opinii kierowników i kierowniczek sklepów.** Jako korzyść najczęściej wymieniane jest zwiększanie kompetencji (54% wskazań).



## Pracownicy i pracownice marketingu

**21. Zgłaszana przez pracowników i pracownice marketingu potrzeba szkoleń.** Prawie wszystkie osoby badane z działu marketingu widzi potrzebę szkolenia się (96%).

**22. Powody przeprowadzania szkoleń w opinii pracowników i pracownic marketingu.** Jako najważniejsze powody szkolenia się wskazują zmieniające się potrzeby klientów i klientek (80% wskazań), wzrost konkurencji na rynku (80% wskazań), nowości w trendach marketingowych (63% wskazań), zmiany technologiczne (53%), zmieniające się potrzeby pracowników i pracownic (51%).

**23. Najbardziej potrzebne szkolenia dla pracowników i pracownic marketingu.** Wiele osób badanych (78%) widzi potrzebę szkoleń z zakresu badania otoczenia placówek handlowych.

**24. Najbardziej potrzebne szkolenia dla pracowników i pracownic marketingu.** Większość pracowników i pracownic marketingu (82%) widzi potrzebę szkoleń z zakresu badania potrzeb i satysfakcji klientów oraz klientek.

**25. Najbardziej potrzebne szkolenia dla pracowników i pracownic marketingu.** Zdecydowana większość pracowników i pracownic marketingu (88%) widzi potrzebę szkoleń z zakresu tworzenia i realizacji strategii marketingowych.

**26. Najbardziej potrzebne szkolenia dla pracowników i pracownic marketingu.** Większość pracowników i pracownic marketingu (82%) widzi potrzebę szkolenia się z zakresu tworzenia i realizacji strategii sprzedażowych.

**27. Częstotliwość szkoleń wśród pracowników i pracownic marketingu.** Pracownicy i pracownice marketingu szkolą się najczęściej rzadziej niż raz w roku.

**28. Chęć szkolenia wśród pracowników i pracownic marketingu.** Prawie trzy czwarte pracowników i pracownic marketingu (71%) chciałoby częściej uczestniczyć w szkoleniach.

**29. Bariery udziału w szkoleniach przez pracowników i pracownice marketingu.** Jako najczęstsze bariery udziału w szkoleniach pracownicy i pracownice marketingu wymieniają brak czasu (44% wskazań) i brak finansów (36% wskazań).

**30. Ocena szkoleń w opinii pracowników i pracownic marketingu.** Zdaniem pracowników i pracownic marketingu szkolenia w ostatnich dwóch latach spełniły oczekiwania w 67%.

**31. Braki szkoleniowe w opinii pracowników i pracownic marketingu.** Jako braki w szkoleniach wymieniano najczęściej ich niepraktyczność (52% wskazań) i program niedostosowany do potrzeb (37% wskazań).

## Sprzedawcy i sprzedawczynie

**32. Zgłaszana przez sprzedawców i sprzedawczynie potrzeba szkolenia się.** Zdecydowana większość, bo 88% sprzedawców i sprzedawczyń, widzi potrzebę szkolenia się.

**33. Powody do przeprowadzania szkoleń w opinii sprzedawców i sprzedawczyń.** Głównym powodem jest szansa podwyższania kompetencji (32% wskazań), podwyższenia standardów obsługi klientów i klientek (24% wskazań). Motywuje ich też możliwość podnoszenia kwalifikacji (23% wskazań). Szkolenia wymuszają też zmieniające się przepisy (9% wskazań).

**34. Najbardziej potrzebne szkolenia dla sprzedawców i sprzedawczyń.** Szkolenia, w jakich powinni uczestniczyć sprzedawcy i sprzedawczynie: radzenie sobie ze stresem w czasie pracy w sklepie, radzenie sobie w trudnych sytuacjach w obsłudze, komunikacja interpersonalna. Sprzedawcy w najmniejszym stopniu widzą potrzebę szkoleń z obsługi urządzeń sklepowych.

**35. Częstotliwość szkoleń wśród sprzedawców i sprzedawczyń.** Sprzedawcy i sprzedawczynie szkolą się rzadziej niż raz w roku (67% wskazań).

**36. Chęć szkolenia wśród sprzedawców i sprzedawczyń.** Ponad połowa (53%) sprzedawców i sprzedawczyń chciałoby częściej się szkolić.

**37. Ocena szkoleń w opinii sprzedawców i sprzedawczyń.** Szkolenia spełniły oczekiwania sprzedawców i sprzedawczyń w 66%.

**38. Najczęstsze zastrzeżenia wobec szkoleń w opinii sprzedawców i sprzedawczyń.** Najczęstsze zastrzeżenia to: szkolenie było mało praktyczne (12% wskazań), wykładowcy lub wykładowczynie nie spełniali oczekiwań (12% wskazań).

**39. Bariery uczestnictwa w szkoleniach w opinii sprzedawców i sprzedawczyń.** Do najczęstszych przeszkód udziału w szkoleniach należą: brak czasu (18% wskazań), brak szkoleń (17% wskazań), brak zainteresowania pracodawców i pracodawczyń (13% wskazań), brak personelu i utrudnienia w pracy (po 12% wskazań).

**40. Najczęstsze dotychczasowe szkolenia dla sprzedawców i sprzedawczyń.** Dotychczas sprzedawcy najczęściej szkolili się z BHP (45% wskazań) i z umiejętności sprzedaży (18%), obsługi klienta (14% wskazań).

**41. Deklaracja braku udziału w szkoleniach wśród sprzedawców i sprzedawczyń.** Niewielki odsetek sprzedawców (13%) podaje, że w ogóle nie korzysta ze szkoleń.

**42. Korzyści ze szkoleń w opinii sprzedawców i sprzedawczyń.** Sprzedawcy i sprzedawczynie najczęściej wymieniali jako korzyść zdobywanie wiedzy i umiejętności (57% wskazań); 23 wskazania (15%) dotyczyło lepszej obsługi i satysfakcji klientów i klientek; 13% sprzedawców i sprzedawczyń nie widziało żadnych korzyści ze szkoleń.

**43. Preferowane przez sprzedawców i sprzedawczynie przyszłe szkolenia.** Sprzedawcy i sprzedawczynie najchętniej szkoliliby się z profesjonalnej obsługi klientów i klientek (33% wskazań) oraz z technik sprzedaży (18% wskazań). Sprzedawcy i sprzedawczynie zwracają też uwagę, aby szkolić się z radzenia sobie ze stresem (17% wskazań).

**44. Różnorodność zgłaszanych potrzeb.** W wszystkich grupach zaobserwowano różnorodność zgłaszanych potrzeb, co sugeruje indywidualne ich badanie przed projektami szkoleniowymi.

**45. Skuteczność (i efektywność) szkoleń.** Warto zwrócić większą uwagę na badanie skuteczności szkoleń.

Uzyskane wyniki i powiązane z nimi stanowiska, sformułowane w oddzielnym dokumencie, mogą być prezentowane przez członków i członkinie Federacji Związków Zawodowych Pracowników Spółdzielczości, Produkcji, Handlu i Usług w Polsce w rozmowach z partnerami z obszaru dialogu społecznego, a także partnerami i partnerkami, którzy pojawią się w przyszłości. Co było celem niniejszego projektu.