

## Potrzeby szkoleniowe w opinii sprzedawców handlu detalicznego

### Streszczenie

W artykule przedstawiono wyniki badań potrzeb szkoleniowych sprzedawczyń i sprzedawców pracujących w handlu detalicznym (300 osób, 295 kobiet, 5 mężczyzn). Badania przeprowadzono na terenie całej Polski w okresie IX 2019 – XII 2020. W badaniach wykorzystano kwestionariusze wywiadu i ankiety PAPI.

### Słowa kluczowe

potrzeby szkoleniowe sprzedawców, szkolenia, handel

### Wprowadzenie

Liberalna przez kilka dekad polityka państwa wobec inwestorów zagranicznych zaowocowała bardzo silną konkurencją na polskim rynku handlowym. Na tle wielu innych krajów europejskich handel detaliczny w Polsce cechuje się znacznie wyższym poziomem umiędzynarodowienia. Biznesowa inwazja wielkopowierzchniowych sieci wynikała z ich pozycji rynkowej w świecie, bliskości geograficznej i kulturowej, ale także potencjału polskiego rynku<sup>1</sup>.

W kolejnych punktach artykułu zostaną omówione wybrane przez autora kluczowe obszary, jakie z psychologicznego punktu widzenia warto uwzględnić w tej rywalizacji pod kątem polityki szkoleniowej firm. W wyznaczonym kontekście zostaną też zaprezentowane wyniki badań potrzeb szkoleniowych sprzedawców handlu detalicznego.

### Potrzeba dopasowanych i skutecznych szkoleń

Wobec omówionych wyżej wyzwań bardzo ważna jest **kontrola polityki szkoleniowej** dla sprzedawców – nie tylko wobec faktu rywalizacji na rynku, potrzeby bycia innowacyjnym, znaczenia sił sprzedażowych, ale także z racji istniejącej pandemii, która dla wielu firm wymusza potrzebę zmiany metod sprzedaży. Skoro szkolenia mają wpływ na wyniki finansowe<sup>2</sup>, to wynikami badań potrzeb szkoleniowych sprzedawców powinni być zainteresowani nie tylko sami sprzedawcy, ale także kierownicy placówek handlowych. Idąc konsekwentnie coraz wyżej w hierarchii – z wynikami badań aktualnych potrzeb szkoleniowych powinni zapoznać się właściciele placówek handlu detalicznego, ponieważ to oni decydują o inwestycjach w szkolenia. Badania dotyczą też klientów korzystających na co dzień z usług sprzedawców.

Od wielu lat z ważności technik sprzedaży zdawali sobie sprawę przedstawiciele działów zasobów ludzkich w korporacjach. Efektem różnorodnych badań było między innymi wygenerowanie **metody SPIN** w sprzedaży doradczej<sup>3</sup> lub **SPIN na czasy kryzysów**<sup>4</sup>. Z czterdziestoletnich doświadczeń szkoleniowych i sprzedażowych autora tego artykułu wynika, że **świadomość lejkowych metod pytań i ich wpływu na wyniki sprzedaży jest w dalszym ciągu niska w polskiej rzeczywistości handlu detalicznego**. Tylko część firm prowadzi obserwację zachowań uczestników po szkoleniach i bada zwrot z inwestycji<sup>5</sup> (Return-on-Investment).

<sup>1</sup> T. Domański, Strategie zagranicznych sieci handlowych FMCG na polskim rynku, *Handel Wewnętrzny*, 2018, 5 (376), 34–43

<sup>2</sup> N. Rackham, *Sprzedaż metodą SPIN*, Wydawnictwo Go Press, Warszawa 2011

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> T. Snyder, *Sprzedaż w trudnych czasach*, Harvard Business Review Polska (CD-ROM), Warszawa 2009

<sup>5</sup> M. Kunasz, Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań. *Studia i Materiały – Wydział Zarządzania UW*, 2006, 1, 29–36; [http://sim.wz.uw.edu.pl/sites/default/files/artykuly/sim\\_2006\\_1\\_kunasz.pdf](http://sim.wz.uw.edu.pl/sites/default/files/artykuly/sim_2006_1_kunasz.pdf) [data dostępu 01/04/2021]

Sukcesu w sprzedaży można też szukać na bazie modelu Achieve Global, opracowanego na podstawie analizy skutecznych zespołów sprzedażowych:

I. Koordynacja przepływu informacji, środków i działań potrzebnych do wspierania interesów klienta. Zarówno przed sprzedażą, w trakcie jej trwania, oraz po jej dokonaniu.

II. Wiedza biznesowa. Rozumienie wyzwań, jakie stoją przed klientem w jego aktualnej sytuacji rynkowej. Zarekomendowanie skutecznych rozwiązań w różnych sytuacjach problemowych.

III. Zaangażowanie w sukces klienta. Przyczynienie się w pewnym stopniu do osiągnięcia przez klienta sukcesów krótko- i długofalowych<sup>6 7</sup>.

Z biznesowego punktu widzenia w tym modelu ważna jest jakość spotkania człowiek-człowiek<sup>8</sup>. Ze względu na rosnące znaczenie przetwarzania danych w biznesie potrzebni będą pracownicy (IT, marketing, sprzedawcy) wnoszący ustawicznie **rozwiązania dopasowane do nawyków klientów**<sup>9 10 11</sup> („Big Data”). **„Big Data” to rewolucja, która zmienia nasze myślenie, pracę i życie. I do niej muszą dostosowywać się także sprzedawcy.**

Chodzi więc o takie szkolenia, które dzięki zastosowaniu poznanych podczas zajęć nawyków pozwolą generować dobre zyski, budujące długofalowe relacje z klientami. Tak zwane dobre zyski ułatwiają prowadzenie biznesu, gdyż w tym ujęciu klienci płacą w terminie i jeszcze promują firmę i jej kadrę<sup>12</sup>. Taka jakość szkoleń realizuje też ideę zarządzania dobrami – troska o rozwój pracowników to też troska o ich talenty i dobrostan<sup>13</sup>. Szkolenia mogą być kosztem... albo inwestycją!

### Potrzeba działań innowacyjnych

W XXI wieku na konkurencyjnym rynku w erze cyfrowej warto rozwijać kompetencje w zakresie modelu „4 K”:

- Komunikacja interpersonalna
- Kooperacja w zespole
- Krytyczne myślenie
- Kreatywność<sup>14 15 16</sup>.

W 2021 roku prawie sto procent nowych produktów trafiających na rynek będzie zawierało elementy technologii *Internetu Rzeczy*. Zmiany te wymagają od przedsiębiorców 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 przededefiniowania modeli i procesów biznesowych, ale także dokonania diagnozy kompetencji osób, bezpośrednio kontaktujących się z klientami. Zdecydowana większość ankietowanych w badaniu Adyen deklarowała, że łatwość nabywania przez Internet jest równie ważna, jak jakość samego produktu – tak uważało 72% osób<sup>17</sup>. Z powodu Covid-19 postawy konsumentów skierowały się w stronę technologii cyfrowych. Klienci deklarują, że po pandemii będą częściej korzystać z technologii cyfrowych

<sup>6</sup> D. Coker, E. Del Gaizo, K. Murray, S. Edwards, Organizacje skuteczne w sprzedaży. Jak zdobyć przewagę konkurencyjną, Achieve Global, Warszawa 2003

<sup>7</sup> J. Collins, Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm, SPM Project, Warszawa 2003

<sup>8</sup> P. Fortuna, Sprzedaż bez sprzedawania. Psychologia dobrego wpływu na klienta, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019

<sup>9</sup> V. Mayer-Schönberger, K. Cukier, Big Data Rewolucja, która zmieni nasze myślenie, MT Biznes, Warszawa 2014

<sup>10</sup> F. Newell, Lojalność.com. Zarządzanie klientami w nowej erze, IFC Press, Warszawa 2002

<sup>11</sup> S. Skowron, Wpływ satysfakcji i lojalności klienta na wyniki finansowe przedsiębiorstw. W: Marketing przyszłości – Trendy. Strategie. Instrumenty, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 594, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 54, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 377–390

<sup>12</sup> F. Reihheld, Decydujące pytanie. Jak osiągnąć dobre zyski i prawdziwy wzrost, MT Biznes, Warszawa 2007

<sup>13</sup> R. Stocki, Zarządzanie dobrami, Wydawnictwo WAM, Kraków 2003

<sup>14</sup> Kompetencje przyszłości. Cztery kompetencje ważne na rynku pracy w XXI wieku, (red.) S. Kwiatkowski, Wydawnictwo Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2018

<sup>15</sup> W. Lanthaler, J. Zugmann, Akcja Ja. Nowy sposób myślenia o karierze, Twigger, Warszawa 2000

<sup>16</sup> A. Majzel, Tworzenie innowacyjności w oparciu o współpracę biznes – nauka – administracja. Zeszyty Naukowe ZPSB FIRMA i RYNEK, 2020/1 (57); [https://www.zpsb.pl/wp-content/uploads/2020/05/02\\_A.-Majzel\\_FiR\\_2020\\_1\\_57.pdf?x92740](https://www.zpsb.pl/wp-content/uploads/2020/05/02_A.-Majzel_FiR_2020_1_57.pdf?x92740) [data dostępu 01/04/2021]

<sup>17</sup> Adyen Retail Report 2020, [https://www.adyen.com/pl\\_PL/knowledge-hub/reports/retail-report-new-beginnings](https://www.adyen.com/pl_PL/knowledge-hub/reports/retail-report-new-beginnings) [data dostępu 01/04/2021]

niż przed jej pojawieniem się – 33% osób badanych, oraz że pandemia zwiększyła ich uznanie dla dobrze zaprojektowanej technologii – 36% osób badanych<sup>18</sup>.

Ze względu na sytuację związaną z pandemią i z uwagi na zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów od placówek handlu detalicznego z jednej strony wymagane będzie przejawienie zróżnicowania oferowanego asortymentu, ale też z drugiej w dalszym ciągu ogromne znaczenie będzie miała **kreatywność pracowników, postawa innowacyjna w firmie oraz umiejętność sprzedaży**<sup>19</sup>. Na poziomie szóstej już generacji systemów innowacyjnych podkreśla się, że sukces innowacji uzależniony będzie od rozważnego zarządzania zachowaniami ludzi na tle narzuconej struktury technologicznej. Wyzwaniem będzie konieczność pokonywania między innymi problemów społecznych, organizacyjnych i technicznych. Potrzebna będzie umiejętność zarządzania kreatywnością pracowników, tworzenia kultury innowacyjnej<sup>20</sup>. Dobrych pomysłów poszukiwać trzeba wśród kadry sprzedażowej.

### Szkolenia w okresie pandemii

Edukowanie pracowników zmierza obecnie mocno w kierunku modelu hybrydowego. Łączenie szkoleń na sali (bezpośrednie) ze zdalnymi (e-learning) będzie powszechne w najbliższych latach<sup>21</sup>. Takie połączenie szkoleń bezpośrednich i zdalnych nosi nazwę blended-learning.

Wobec zagrożeń związanych z pandemią (pandemiami) trzeba w polityce szkoleniowej firm uwzględnić też programy antystresowe. Taki postulat wynika z aktualnych wyników badań. Wynika z nich, że 26% Polaków i Polek czuje, że czasami ich stan zdenerwowania aktualną sytuacją jest bliski paniki, 72% boi się, że zachoruje ktoś bliski, 59% obawia się, że zachoruje, 71% czuje strach przed kryzysem finansowym i załamaniem rynku, 75% obawia się, że inni ludzie nie będą stosować się do zaleceń i w konsekwencji wirus będzie rozprzestrzeniał się zbyt szybko, 73% boi się przepełnionych szpitali i niewydolnej służby zdrowia<sup>22 23 24</sup>. **Wobec faktu przenikania się życia osobistego i zawodowego, tematykę antystresową warto wprowadzać w strategię szkoleniową w firmach.**

Redakcja „ICAN Management Review” przeprowadziła wraz z ICAN Research badanie, w którym wzięli udział przedstawiciele 203 firm. Aż 75% analizowanych firm podjęło w czasie pandemii działania, których celem jest zarządzanie emocjami i obawami personelu. Pracodawcy uruchomili komunikację kryzysową (67%), rozpozнали rodzaje niepewności i przeprowadzili na ten temat rozmowy z podwładnymi<sup>25</sup>.

### Inteligencja emocjonalna

Wysoka inteligencja intelektualna (IQ – Iloraz Inteligencji) nie jest gwarantem sukcesu w życiu osobistym i zawodowym. Według badań to właśnie inteligencja emocjonalna (EQ – Emotional Quality) przyczynia się do sukcesu pracowników w biznesie bardziej, inteligencja intelektualna<sup>26 27 28</sup>. Inteligencja emocjonalna jest potrzebna

<sup>18</sup> Raport Global Marketing Trends, Jak wyznaczyć kurs w czasach niepewności? <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/Articles/Raport-Global-Marketing-Trends-2021-Jak-wyznaczyć-kurs-w-czasach-niepewności.html> [data dostępu 01/04/2021]

<sup>19</sup> Konferencja upowszechniająca innowacje, Szczecińskie Centrum Przedsiębiorczości, Szczecin 2019 <http://www.innowacje.zgd.com.pl/category/aktualności/> [data dostępu 01/04/2021]

<sup>20</sup> A. Majzel, Tworzenie... op. cit.

<sup>21</sup> VI Konferencja Liderzy Zarządzania Uczelnią LUMEN 2020, <http://pcgacademia.pl/aktualności/ponad-1000-liderów-zarządzania-uczelniami-na-konferencji-lumen-2020/> [data dostępu 01/04/2021]

<sup>22</sup> M. Baran, K. Hamer, M. Marchlewska, Czego boją się Polacy w związku z koronawirusem? Raport z badań, IPPAN, SWPS, Warszawa 2020, <https://www.swps.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/21557-wpływ-koronawirusa-na-emocje-i-zachowania-polaków>; <https://covid19psychologia.com/> [data dostępu 01/04/2021]

<sup>23</sup> M. Baran, K. Hamer, M. Marchlewska, Jak Polacy stosują się do zaleceń w związku z koronawirusem? Raport z badań IPPAN, SWPS, Warszawa 2020, <https://covid19psychologia.com.files.wordpress.com/2020/04/koronawirus-raport-2-jak-polacy-stosujacca8-siecca8-do-zalecenc81-w-zwiacca8zku-z-ko...pdf> [data dostępu 01/04/2021]

<sup>24</sup> D. Doliński, Pierwsze polskie badania postaw wobec koronawirusa, Instytut Nowych Mediów, Warszawa 2020, <https://wszystkoconajważniejsze.pl/prof-dariusz-dolinski- optymizm-i-koronawirus/> [data dostępu 01/04/2021]

<sup>25</sup> M. Smoliński, L. Zakrzewska, P. Kubisiak, Oko w oko z czarnym łabędziem, <https://www.ican.pl/a/oko-w-oko-z-czarnym-labedziem/DpE-3kHqnp> [data dostępu 01/04/2021]

<sup>26</sup> R. Cooper, A. Sawaf, EQ. Inteligencja Emocjonalna w organizacji i zarządzaniu, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2000

<sup>27</sup> D. Goleman, Inteligencja emocjonalna, Media Rodzina, Poznań: 1997

<sup>28</sup> D. Goleman, Inteligencja emocjonalna w praktyce, Media Rodzina, Poznań 1999

w świecie cyfrowym, który „odrealnia” więzi międzyludzkie. Czym jest inteligencja emocjonalna? Oto definicja Daniela Golemana: *Są to zdolności rozpoznawania przez nas naszych własnych uczuć i uczuć innych, zdolności motywowania się i kierowania emocjami zarówno naszymi własnymi, jak i osób, z którymi łączą nas jakieś więzi.* W ujęciu Daniela Golemana na inteligencję emocjonalną składają się: samoświadomość (wiedza o tym, co odczuwamy i jak wpływa to naszą decyzyjność), samoregulacja (panowanie nad emocjami), motywacja (dążenie do realizacji celów), empatia (wyczuwanie uczuć innych osób i umiejętność spojrzenia na sytuację z ich punktu widzenia – tu właśnie szczególnie jest miejsce na zastosowanie metody SPIN), umiejętności społeczne (rozpoznawanie sytuacji społecznych). Te umiejętności wydają się szczególnie ważne w sytuacji pandemii i związanych z nią zagrożeń osobistych i zawodowych.

## Etyka w biznesie

**W placówkach handlu detalicznego należy promować etyczną postawę w biznesie. Na dłuższą metę etyka w biznesie się opłaca.** W badaniach ICAN Institute okazało się, że ponad 90% firm uważa obszar uczciwości i etyki za istotny we wzajemnej współpracy, a ponad połowa wszystkich osób badanych wskazuje na negatywny wpływ nieetycznych działań kontrahentów na wynik finansowy firmy<sup>29</sup>. Po wybuchu pandemii osoby ankietowane były wyczuwane na negatywne działania podejmowane przez przedsiębiorstwa – 66% osób badanych było w stanie przypomnieć sobie sytuacje, kiedy firmy podnosiły ceny podstawowych artykułów. W tej sytuacji więcej niż jedna na cztery osoby badane potwierdziła, że takie ruchy skłoniły ją do rezygnacji z produktów czy usług danej marki<sup>30</sup>.

## Metoda

### Problem i cel artykułu

W warunkach tak silnej konkurencji w erze cyfrowej szczególnie ważna jest skuteczność sprzedawców; tych od których w dużym stopniu zależą wyniki finansowe placówek handlowych, ale też pozyskiwanie informacji od klientów. W kontekście sprzedaży i profesjonalnej obsługi klientów naturalnie pojawiają się pytania o pożądany kształt szkoleń dla kadr sprzedażowych. Problem jest aktualny i poważny: **jak w aktualnej sytuacji biznesowej dopasować szkolenia do potrzeb sprzedawców i wymagań rynku?** Aby uzyskać odpowiedź na to pytanie, trzeba dokonać między innymi diagnozy potrzeb pracowników z ich punktu widzenia. Jeśli placówki handlu detalicznego nie znajdą **właściwych** odpowiedzi, to po prostu mogą wypaść z rynku i zakończyć działalność.

**Głównym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań potrzeb szkoleniowych sprzedawczyń i sprzedawców handlu detalicznego w Polsce**<sup>31</sup>. Przez pojęcie potrzeb szkoleniowych rozumiane są tu oczekiwania pracowników wobec kursów jedno-, dwu-, trzydniowych, realizowanych czasami w kilku cyklach (np. na coraz wyższym poziomie trudności).

### Hipotetyczne założenia

Na podstawie opisanych wcześniej wybranych wymagań rynku handlu detalicznego hipotetycznie założono, że osoby badane:

- (1) są świadome konieczności doskonalenia się w umiejętności sprzedaży i profesjonalnej obsługi i będą zgłaszały potrzebę szkoleń związanych bezpośrednio z procesem sprzedaży, np. takich jak techniki sprzedaży i profesjonalna obsługa klientów;

<sup>29</sup> R. Daniluk, Wartość odwzajemnionej etyki. Harvard Business Review Polska, 2016, czerwiec 2016

<sup>30</sup> Raport Global Marketing Trends, Jak wyznaczyć... op. cit.

<sup>31</sup> Wyniki uzyskano w projekcie zrealizowanym przez Federację Związków Zawodowych Pracowników Spółdzielczości, Produkcji, Handlu i Usług w Polsce, oznaczonej dalej skrótem FZZPSPHiUwP: Badanie 1: Potrzeby szkoleniowe i edukacyjne w opinii pracodawców i pracowników branży handlowej (handlu detalicznego) i możliwość ich realizacji. Badania finansowane były ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój.

- (2) są świadome znaczenia kreatywności i innowacyjności w biznesie i będą zgłaszały potrzebę szkoleń uczących technik twórczego myślenia i wspierających wdrażanie innowacji;
- (3) ze względu na nałożenie się wyzwań zawodowych i osobistych związanych z pandemią jako ważne i pilne wskażą konieczność podjęcia działań antystresowych;
- (4) mają niską świadomość, czym jest inteligencja emocjonalna, jakie ma znaczenie w biznesie i nie będą zgłaszały potrzeby szkoleń z inteligencji emocjonalnej;
- (5) nie będą widziały uzasadnienia dla wprowadzania działań budujących kulturę firmy opartej na jasno sformułowanych zasadach etycznych i nie będą zgłaszały potrzeby szkoleń z etyki w biznesie.

### Zastosowane narzędzia

W badaniach zastosowano dwa narzędzia:

- częściowo standaryzowany kwestionariusz wywiadu, składający się z pytań zamkniętych i otwartych<sup>32</sup>,
- 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 prowadzone są osobiście.

### Procedura

Nawiązywano wstępnie kontakt telefoniczny z respondentami oraz respondentkami 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. Badania realizowano podczas spotkań grupowych w miejscu pracy osób badanych.

### Osoby badane

Badania przeprowadzono na terenie całej Polski w okresie IX 2019 – XII 2020, z udziałem 300 pracowników placówek handlu detalicznego o bardzo różnej wielkości (nie tylko sklepy „Społem”, ale i sieciowe, średnie, małe, mikro, jednoosobowe; sklepy warzywno-owocowe, mięsne, drogerie, piekarnie, cukiernie, itd.). Niestety nie udało się spełnić wszystkich postulatów doboru próby do badań, między innymi z powodu panującej w tym okresie pandemii. Ze względów technicznych nie we wszystkich przypadkach można było uzyskać dane dotyczące wieku i wykształcenia (w odpowiednich miejscach podano dokładne liczby). Dostęp do sprzedawców uzyskano na podstawie baz danych. Przy zbadanej wielkości populacji dobrano liczebność zbliżoną do wymaganej; w badaniach analizowano odpowiedzi sprzedawców handlu detalicznego, stanowiącą tylko część populacji sprzedawców w Polsce.

W przedstawionym podziale osób badanych ze względu na **pleć** zwraca uwagę **przewaga liczbowa kobiet**, co odpowiada ich reprezentacji w całej branży handlu detalicznego:

- Kobiety = 295 osób
- Mężczyźni = 5 osób.
- Ogółem = 300 osób badanych.

W podziale osób badanych ze względu na **wiek** zaobserwowano **zwiększoną reprezentację osób starszych** (patrz tabela 1).

**Tabela 1. Liczebności w poszczególnych grupach badanych ze względu na wiek, N=340**

Wiek osób badanych	18–24	25–34	35–44	45–54	55–64	65	Razem
Sprzedawcy	3	21	74	112	75	6	291

\* W 9 przypadkach z przyczyn technicznych nie udało się ustalić wieku osób badanych.

Źródło: opracowanie własne.

<sup>32</sup> Osoby badane po niektórych pytaniach miały możliwość udzielenia więcej niż jednej odpowiedzi.

Wśród sprzedawców dominuje grupa osób w przedziale wiekowym **45-54 lata**.  
Dokonano także podziału na grupy ze względu na **wykształcenie** (N=290, patrz tabela nr 2).

**Tabela 2. Liczebności w poszczególnych grupach badanych ze względu na wykształcenie, N=446**

Wykształcenie osób badanych	Podstawowe	Zawodowe	Średnie	Wyższe	MBA	Razem
Sprzedawcy	2	136	140	12	0	290

\* W 10 przypadkach nie udało się ustalić wykształcenia osób badanych.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród sprzedawców zdecydowanie **dominuje wykształcenie zawodowe i średnie**.

## Wyniki

Na bazie przedstawionych w tym rozdziale wyników mogą zostać wyznaczone przez pracodawców konkretne działania: jakie szkolenia proponować, jakie metody stosować, czego unikać, itd.

Gdy pytano o **powinność** brania udziału w szkoleniach, aby podnosić wiedzę i umiejętności, sprzedawcy udzielili następujących odpowiedzi: Tak – 264 osoby, Nie – 36 osób, N = 300. Zatem **88%** badanych sprzedawców widzi potrzebę szkolenia się.

W odpowiedzi na pytanie o **powody tej powinności uczenia się** respondenci udzielali bardzo zróżnicowanych odpowiedzi. Najczęściej wskazywano na korzyść z podwyższania kompetencji (kompetencja rozumiana tu jako: wiem + umiem); 70 wskazań na 216 odpowiedzi (**32%**). Druga w kolejności wymieniona korzyść: szkolenia wpływają na podwyższenie standardów obsługi klientów – 52 odpowiedzi (**24%**). Trzecia wskazywana korzyść to możliwość podnoszenia kwalifikacji – 49 wskazań (**23%**). Te trzy kategorie odpowiedzi pojawiały się zdecydowanie najczęściej w odpowiedziach osób badanych. Jako czwarte uzasadnienie podawano konieczność kontroli zmieniających się przepisów i zmian na rynku (**12%** osób badanych).

**Częstotliwość udziału sprzedawczyń i sprzedawców w szkoleniach** to kolejny ważny temat. Średnia liczba wskazań z całej grupy osób badanych mieści się na poziomie 1,51 (w skali od 1 – najrzadszej częstotliwości do 5 – najczęstszej). Pracownicy szkolą się zazwyczaj rzadziej niż raz w roku (197 wskazań, **67%**, relatywnie często pojawia się ocena średnio raz w roku (62 wskazania; **21%**). 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 respondentów. Charakterystyczny jest lejkowy układ odpowiedzi sprzedawców na pytanie o częstotliwość szkoleń. Im większy jest przedział czasowy pomiędzy szkoleniami, tym większa liczba wskazań, co zilustrowano w tabeli 3.

**Tabela 3. Częstotliwość udziału w szkoleniach; sprzedawczynie i sprzedawcy, N=295**

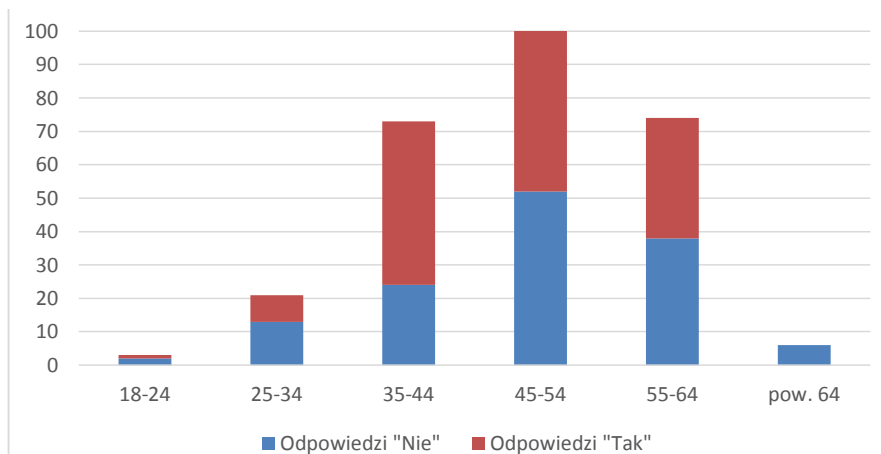
Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
1. Rzadziej niż raz w roku	<b>197</b>
2. Średnio raz w roku	<b>62</b>
3. Średnio dwa razy w roku	<b>25</b>
4. Średnio raz na kwartał	<b>6</b>
5. Średnio raz w miesiącu	<b>5</b>

Źródło: opracowanie własne.

Ciekawy rozkład wyników uzyskano na pytanie, **czy sprzedawcy chcieliby częściej uczestniczyć w szkoleniach**: Tak = 156 wskazań, Nie = 140 wskazań, N=296.

**Zatem 53% respondentów chciałoby częściej się szkolić. Czyli prawie połowa sprzedawców i sprzedawczyń nie chce się szkolić! To rezultat, nad którym warto się zastanowić i zapytać o powody takiego rozkładu.** Na rysunku nr 1 przedstawiono rozkład odpowiedzi ze względu na wiek. (Chi-kwadrat 15,514, df=5, Istotność 0,008).

Rysunek 1. Chęć częstszego udziału w szkoleniach, sprzedawczynie i sprzedawcy, N=287



Źródło: opracowanie własne.

Mniej skłonne do udziału w szkoleniach są osoby w przedziale 45–64 lat, a procentowo także osoby powyżej 64. roku życia.

Do najczęstszych **przeszkód dla udziału w szkoleniach** należą zdaniem sprzedawców: brak czasu (24 wskazania, **18%** osób badanych), brak dostępnych szkoleń (23 wskazania, **17%** osób badanych), brak zainteresowania pracodawców (17 wskazań, **13%** osób badanych). Z brakiem czasu na szkolenia powiązane są przeszkody: brak personelu i utrudnienia w pracy (po 16 wskazań, po **12%** osób badanych).

Kolejne pytanie do sprzedawców było ważne z punktu widzenia celu wyboru szkoleń. Pytano, **w jakich szkoleniach sprzedawczynie i sprzedawcy uczestniczyli w ciągu ostatnich 2 lat**. Celem pytania było zdiagnozowanie, czy osoby obsługujące bezpośrednio klientów szkolą się w **obszarach odpowiednich dla ich funkcji**, a więc sprzedaży i obsłudze klientów. Czy tematy szkoleń są właściwie dopasowane do potrzeb? Okazało się, że **szkolenia były dopasowane do pełnionych funkcji**. Na pytanie odpowiedziało 201 respondentów. Oprócz obowiązkowych szkoleń BHP (**45%** osób) sprzedawcy najczęściej szkolili się z zagadnień poświęconych sprzedaży (**18%** osób) i obsłudze klientów (**14%** osób). Spośród osób badanych **13%** respondentów nie szkolili się wcale, a **9%** uczestników szkoleń nie potrafiło sobie przypomnieć ich nazwy; razem daje to **22%** osób badanych, co stanowi dość znaczną grupę.

Szkolenia spełniły oczekiwania uczestniczek i uczestników w **66%** (N=222). To przeciętny wynik, jeśli weźmie się pod uwagę wspomnianą wcześniej koncepcję dobrego zysku Reihhelda<sup>33</sup>.

Gdy osoby badane pytano o **zastrzeżenia wobec szkoleń**, to 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), wykładowca nie spełniał oczekiwań (15 wskazań, **12%** osób badanych).

Respondenci najczęściej wymieniali jako **korzyść ze szkoleń** zdobywanie wiedzy i umiejętności (90 wskazań, **57%** osób badanych). Zdecydowanie mniej, bo 23 wskazania (**15%**), dotyczyło korzyści: lepsza obsługa i satysfakcja klientów. Z kolei 21 osób badanych (**13%**) nie widziało żadnych korzyści ze szkoleń, a 7 (**4%**) nie potrafiło ich wskazać. **Zatem prawie co piąta uczestniczka i uczestnik szkoleń nie widzi w nich korzyści.**

Kolejne pytanie dotyczyło **preferowanych w przyszłości szkoleń** dla sprzedawczyń i sprzedawców. **Podano gotowy ich zestaw**. Szacunki rejestrowano na skali 1–5:

<sup>33</sup> F. Reihheld, Decydujące... op. cit.

1 – Nie widzę potrzeby    2 – Widzę niewielką potrzebę    3 – Widzę średnią potrzebę  
 4 – Widzę dużą potrzebę    5 – Widzę bardzo dużą potrzebę.  
 Odpowiedzi zawarto w tabeli 4.

**Tabela 4. Z jakich tematów szkoleń powinny korzystać sprzedawczynie i sprzedawcy; 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	3,5
3. Komunikacja z klientami – budowanie dobrych relacji	3,2
4. Style zachowań klientów	3,2
5. Reagowanie na zastrzeżenia klientów wobec produktów i usług	3,1
6. Standardy obsługi klientów	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 pytań w celu zwiększenie sprzedaży	2,8
13. Przedstawianie korzyści dla klientów	2,7
14. Sprzedaż komplementarna (dodatkowa)	2,5
15. Techniki zamykania sprzedaży	2,4
16. Obsługa urządzeń sklepowych	1,6

Źródło: opracowanie własne.

Zaobserwowano istotne statystycznie różnice w wielu wyborach sprzedawców pomiędzy parami odpowiedzi (wartość standaryzowana Z testu Wilcoxon). Oto kilka przykładów:

(1) stres w czasie pracy w sklepie (3) komunikacja z klientami, wartość -2,375, istotność asymptotyczna (dwustronna) 0,000;

(1) stres w czasie pracy w sklepie (11), wartość -6,626, istotność asymptotyczna (dwustronna) 0,000;

(2) trudne sytuacje w obsłudze – style zachowań klientów (4), wartość -4,986, istotność asymptotyczna (dwustronna) 0,000;

(3) komunikacja z klientami – (9) techniki sprzedaży, wartość -8,066, istotność asymptotyczna (dwustronna) 0,000;

(15) techniki zamykania sprzedaży – (16) obsługa urządzeń sklepowych, wartość -9,953, istotność asymptotyczna (dwustronna) 0,000.

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

Sprzedawcy w wieku 45–54 lata najbardziej potrzebowali szkolenia doskonalącego umiejętność reagowania na zastrzeżenia klientów (Chi-kwadrat 13,123, df=5, istotność asymptotyczna 0,022).



Nie ma istotnej korelacji pomiędzy grupami sprzedawców ze względu na wiek i wykształcenie: rho Spearmana: -0,113, istotność (dwustronna) 0,055, N=289. Jeśli chodzi o preferowane przez badanych szkolenia, to nie zanotowano bardzo istotnych współzmienności z wiekiem, wykształceniem czy stażem. Jedyne umiarkowane korelacje zaobserwowano w trzech przypadkach:

- reagowanie na reklamacje i staż: rho Spearmana = -0,256, istotność dwustronna 0,086, N=46;
- standardy obsługi klientów i staż: rho Spearmana = -0,241, istotność dwustronna 0,107, N=46;
- trudne sytuacje w obsłudze klientów i staż: rho Spearmana = -0,305, istotność dwustronna 0,039, N=46.

Korelacje między powyższymi szkoleniami a stażem są odwrotnie proporcjonalnie. **Można wysnuć wniosek, że zainteresowanie powyższymi szkoleniami przejawiają ludzie o krótszym stażu.**

Jedno z ważniejszych pytań w badaniach dotyczyło oczekiwań, w jakich szkoleniach sprzedawcy chcieliby uczestniczyć w najbliższym czasie, ale tym razem dokonywali oni już własnych wyborów; nie przedstawiano im gotowej listy. Badania miały za cel możliwość dopasowania tematyki przyszłych szkoleń do potrzeb sprzedawców handlu detalicznego, dlatego pojawiło się to pytanie o preferencje. Odpowiedzi osób badanych mogą być „Mapą drogową” dla decydentów i organizatorów szkoleń. Na pytanie otwarte o szkolenia, w których chcieliby uczestniczyć sprzedawcy odpowiedziało 155 respondentów (tabela 6). Badani najchętniej szkoliliby się z profesjonalnej obsługi klientów (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). Natomiast w żadnych szkoleniach nie chciałoby uczestniczyć 25 sprzedawców (**16%** osób badanych).

**Tabela 5. Wykaz szkoleń, w jakich chcieliby uczestniczyć badani sprzedawcy, N=155**

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań
Profesjonalna obsługa klientów	51
Umiejętność sprzedaży	28
Radzenie sobie ze stresem	27
W żadnych	25
Merchandising	15
Szkolenia komputerowe	15
Szkolenia branżowe, podnoszące kwalifikacje	10
Współpraca w zespole i kierowanie	8
Szkolenia z obsługi urządzeń	6
Nie wiem	6
Szkolenia rozwojowe	5
BHP	3
Szkolenia językowe	3
Szkolenia produktowe	2
Marketing	1
<b>Ogółem wskazań</b>	<b>205</b>

Źródło: opracowanie własne.

Zaobserwowano istotne statystycznie różnice w wyborach sprzedawców pomiędzy parami odpowiedzi, (wartość testu Chi-kwadrat McNemara). Oto kilka przykładów:

(1) profesjonalna obsługa klienta – (2) umiejętność sprzedaży, wartość 15,750, istotność asymptotyczna (dwustronna) 0,000;

(1) profesjonalna obsługa klienta – (3) radzenie sobie ze stresem, wartość 20,346, istotność asymptotyczna (dwustronna) 0,000;

(2) umiejętność sprzedaży – (4) w żadnych nie chcę brać udziału, wartość 18,581, istotność asymptotyczna (dwustronna) 0,000;

(3) radzenie sobie ze stresem – (6) szkolenia komputerowe, wartość 23,310, istotność asymptotyczna (dwustronna) 0,000;

(3) radzenie sobie ze stresem – (7) szkolenia branżowe, wartość 22,321, istotność asymptotyczna (dwustronna) 0,000.

Zgodnie z oczekiwaniami najbardziej potrzebne wydają się sprzedawcom szkolenia dotyczące bezpośrednio obsługi klientów. Można przyjąć, że zostało potwierdzone założenie 1. Na liście nie ma jasno wyrażonej potrzeby szkoleń z innowacyjności – można więc przyjąć, że nie zostało potwierdzone założenie 2. Wysoka pozycja pożądanego szkolenia „radzenie sobie ze stresem” potwierdza założenie 3. Nie uzyskano odpowiedzi świadczących o potrzebie szkoleń z inteligencji emocjonalnej – zatem zostały potwierdzone założenia 4 i 5.

## Dyskusja

### **Dopasowanie szkoleń do potrzeb i celów**

Osoby badane wskazywały na ważny aspekt szkoleń – nie osiągają one celów w takim stopniu, w jakim oczekiwano. Zastanawia fakt, że **żadna wypowiedź nie dotyczyła kwestii wdrożenia efektów szkoleniowych i obliczania zwrotów z inwestycji**<sup>34</sup>. Czyżby uczestnicy badania mieli niską ich świadomość? Zatem w projektowaniu szkoleń kluczowe powinno być jasne formułowanie ich celów i rozmawianie o nich na stanowiskach pracy. **W polityce szkoleniowej koniecznie trzeba zastosować model badania skuteczności szkoleń**, wykorzystując np. model Daniela Kirkpatricka<sup>35</sup>, Jacka Philippsa<sup>36 37</sup> lub te przedstawione w pracy Małgorzaty Kossowskiej i Iwony Sołtysińskiej<sup>38</sup>. Modele te zawierają następujące poziomy kontroli szkoleń:

1. Pierwszy poziom – należy zebrać uwagi uczestników szkolenia, zapisane na formularzach oceny kursu (ankietach).

2. Drugi poziom – należy zbadać poziom wiedzy za pomocą testów wiadomości.

3. Trzeci poziom – obserwacja umiejętności szkolonych pracowników na stanowisku pracy; bada się mierzalne zachowania, określone w czasie, adekwatne do stanowiska.

4. Czwarty poziom – korzyści organizacyjne, logistyczne.

5. Piąty poziom – obliczenie zwrotu z inwestycji.

Osoby badane podkreślały także, że wiele szkoleń jest niepraktycznych. Stąd rośnie **rola przeprowadzania szkoleń pilotażowych. Zaleca się, aby po uzyskaniu informacji z badań potrzeb szkoleniowych w organizacji przedstawić przyszłym szkoleniowcom oraz firmom szkoleniowym wymóg stosowania modelu Kolba**, opisanych w pracach poświęconych dobremu praktykom<sup>39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49</sup>.

<sup>34</sup> B. Becker, M. Huselid, D. Ulrich, Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002

<sup>35</sup> D. Kirkpatrick, Ocena efektywności szkoleń, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001

<sup>36</sup> J. Philips, R. Stone, P. Philips, Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Human Factor, Kraków 2003

<sup>37</sup> P. Philips, J. Philips, R. Stone, H. Burkett, Zwrot z inwestycji w szkolenia i rozwój pracowników. Praktyczny podręcznik wdrażania modelu ROI, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009

<sup>38</sup> M. Kossowska, I. Sołtysińska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002

<sup>39</sup> T. Boydell, M. Leary, Identyfikacja potrzeb szkoleniowych, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001

<sup>40</sup> D. Kirkpatrick, Ocena... op. cit.

<sup>41</sup> M. Kossowska, I. Sołtysińska, Szkolenia... op. cit.

<sup>42</sup> A. Mayo, Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002

<sup>43</sup> J. Philips, R. Stone, P. Philips, Zwrot... op. cit.

<sup>44</sup> Ibidem

<sup>45</sup> A. Pocztoński, Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Studia przypadków, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002

<sup>46</sup> J. Przewoźnik, E. Araszczuk, Ewaluacja i opis dobrych praktyk projektu „Wsparcie metodą outplacement aktywności zawodowej kobiet w regionie lubuskim”, LSRR Rozwój, Gorzów Wlkp. 2011

<sup>47</sup> J. Przewoźnik, J. Koniarek, J. Furmanek, Ewaluacja i opis dobrych praktyk projektu „Współpraca międzysektorowa na rzecz wspierania ekonomii społecznej w regionie lubuskim”, LSRR Rozwój, Gorzów Wlkp. 2012

<sup>48</sup> D. Ulrich, Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001

<sup>49</sup> C. Woodruffe, Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003

## Kreatywność i innowacyjność

Respondenci 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<sup>50 51 52 53 54 55 56</sup>. W badaniach przeprowadzonych już w okresie pandemii zdecydowana większość przedsiębiorstw (86%) zdefiniowała w swojej strategii podejście do wyzwalania kreatywności oraz wdrażania nowych produktów i usług<sup>57</sup>. Zgodnie z przewidywaniami bardzo obszernie opracowanymi przez konsultantów McKinsey, w XXI wieku kariera pracowników zależeć będzie od rozwoju czynników w trzech obszarach: wiedza, inteligencja emocjonalna, innowacyjność. Taki wzorzec rozwoju opracowano na podstawie rozległych badań i analiz zachowań ludzi skutecznych w biznesie<sup>58</sup>. Warto zastanowić się w tym kontekście, jak organizacje i ich kadry rozwijają swe kompetencje w zakresie dokładnie tych trzech czynników.

## Uwzględnienie okresu pandemii – umiejętność radzenia sobie ze stresem

Osoby badane bardzo często zwracały uwagę, że **potrzebują szkoleń z radzenia sobie ze stresem, także ze stresem związanym z obsługą klientów**. Badacze stresu wywołanego przez takie wydarzenia jak trzęsienie ziemi, huragany, powodzie lub pandemii 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<sup>59</sup>. Niewątpliwie w firmach **potrzebne będą wdrożenia strategii antystresowych** w oparciu o model 3C<sup>60 61 62 63</sup> i modele antywypalenio-<sup>64 65 66</sup>. **W okresie pandemii i post-pandemii** szczególnie ważne będzie zadbanie o dobrostan zespołu. Jeśli pracownicy potrafią zarządzać swoimi emocjami w czasach wzmożonych wyzwań, wspierać się w trudnych chwilach i radzić sobie ze stresem, to łatwiej zniosą trudy rosnącej niepewności biznesowej i obsługi rozemocjonowanych klientów. Stąd wynikają zadania dla zarządów firm, które muszą dzisiaj zarządzać firmą w niesprzyjających okolicznościach, a jednocześnie wykazać się **uważnością** i zadbać o kondycję psychofizyczną pracowników<sup>67</sup>.

## Rozwój w zakresie inteligencji emocjonalnej

<sup>50</sup> E. de Bono, *Water logic*, Penguin Books, London 1994

<sup>51</sup> E. de Bono, *Serious creativity. Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*, Harper Collins Publishers, London 1994.

<sup>52</sup> Unowocześnianie metod i form kształcenia zawodowego w Polsce, (red.) U. Jeruszka, IPISS, Warszawa 2012

<sup>53</sup> Konferencja upowszechniająca innowacje, Szczecińskie Centrum Przedsiębiorczości, op. cit.

<sup>54</sup> K. Robinson, *Uchwycić żywiol*, Wydawnictwo Element, Kraków 2012

<sup>55</sup> K. Robinson, *Kreatywne szkoły. Oddolna rewolucja, która zmienia edukację*, Wydawnictwo Element, Kraków 2015

<sup>56</sup> PISA 2015. Draft Collaborative Problem Solving Framework, <http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/Draft%20PISA%202015%20Collaborative%20Problem%20Solving%20Framework%20.pdf> [data dostępu 01/04/2021]

<sup>57</sup> P. Kubisiak, M. Smoliński, L. Zakrzewska, Jak pandemia zjada strategię na śniadanie. ICAN Management Review Polska, Nr 6, grudzień 2020-styczeń 2021

<sup>58</sup> W. Lanthaler, J. Zugmann, op. cit.

<sup>59</sup> C. Polizzi, S. Lynn, A. Perry: Stress and Coping in the Time of COVID-19, Pathways to Resilience and Recovery. *Clinical Neuropsychiatry*, 2020, 17, 2, 59-62

<sup>60</sup> M. Baran, K. Hamer, M. Marchlewska, *Jak Polacy...* op. cit.

<sup>61</sup> H. Cai, B. Tu, J. Ma, L. Chen, L. Fu, L. Jiang, Q. Zhuang, Psychological Impact and Coping Strategies of Frontline Medical Staff in Hunan Between January and March 2020 During the Outbreak of Coronavirus Disease 2019 (COVID 19) in Hubei, China. *Medical science monitor: international medical journal of experimental and clinical research*, 2020 Apr 15; Vol. 26. DOI: 10.12659/MSM.924171

<sup>62</sup> D. Doliński, *Pierwsze polskie...* op. cit.

<sup>63</sup> J. Przewoźnik, *Adaptacja do czasów pandemii. Farmakoeconomika Szpitalna*, Kwiecień 2020, Vol. II, Nr 50, 79–83

<sup>64</sup> M. Leiter, Ch. Maslach, *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawienia relacji z pracą*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011

<sup>65</sup> M. Leiter, Ch. Maslach, *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co zrobić ze stresem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011

<sup>66</sup> J. Kouzes, B. Posner, *Wzmocnić ducha. Jak premiować i wyrażać uznanie*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2003

<sup>67</sup> P. Kubisiak, M. Smoliński, L. Zakrzewska, *Jak pandemia...* op. cit.

**Osoby badane wprost nie wyraziły potrzeby szkoleń z inteligencji emocjonalnej.** Natomiast pojawiały się oczekiwania wzięcia udziału w szkoleniach z komunikacji interpersonalnej. Zatem w ich ramach mogłyby być realizowane idee i metody Daniela Golemana.

### **Etyka w biznesie**

Potrzeba etycznego zachowania nie była wymieniana w wywiadach przez respondentów. Dlatego w szkoleniach należy opierać się tylko na takich technikach sprzedaży, które oferują klientom korzyści. Może warto też w placówkach pisać kodeksy etyczne. W taki sposób firmy mogą liczyć na „klientów na całe życie” oraz tworzyć środowisko zorientowane na dobro wspólne.

### **Zakończenie**

Badania omówione w niniejszym artykule mają za zadanie służyć wspomnianej powyżej idei dobra wspólnego i rozwoju jednostek. Wsłuchiwanie się w potrzeby klientów zewnętrznych to naturalny od lat sposób prowadzenia biznesu. Wsłuchiwanie się w potrzeby klientów wewnętrznych, czyli własnych pracowników, oraz odpowiednie reagowanie, to uszanowanie ich trudów, talentów i możliwości rozwoju.

### **Literatura**

- Adyen Retail Report 2020, [https://www.adyen.com/pl\\_PL/knowledge-hub/reports/retail-report-new-beginnings](https://www.adyen.com/pl_PL/knowledge-hub/reports/retail-report-new-beginnings)
- Baran, M., Hamer, K., Marchlewska, M., Czego boją się Polacy w związku z koronawirusem? Raport z badań, IPPAN, SWPS, Warszawa 2020, <https://www.swps.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/21557-wplyw-koronawirusa-na-emocje-i-zachowania-polakow>; <https://covid19psychologia.com/>
- Baran, M., Hamer, K., Marchlewska, M., Jak Polacy stosują się do zaleceń w związku z koronawirusem? Raport z badań IPPAN, SWPS, Warszawa: 2020, <https://covid19psychologiacom.files.wordpress.com/2020/04/koronawirus-raport-2-jak-polacy-stosujacca8-siecca8-do-zalecenc81-w-zwiacca8zku-z-ko....pdf>
- Becker B., Huselid M., Ulrich D., Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- Boydell T., Leary, M., Identyfikacja potrzeb szkoleniowych, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001
- Cai, H., Tu, B., Ma, J., Chen, L., Fu, L., Jiang, L., Zhuang Q., Psychological Impact and Coping Strategies of Frontline Medical Staff in Hunan Between January and March 2020 During the Outbreak of Coronavirus Disease 2019 (COVID 19) in Hubei, China. Medical science monitor: international medical journal of experimental and clinical research, 2020 Apr 15; Vol. 26. DOI: 10.12659/MSM.924171
- Coker, D., Del Gaizo, E., Murray, K., Edwards, S., Organizacje skuteczne w sprzedaży. Jak zdobyć przewagę konkurencyjną, Achieve Global, Warszawa 2003
- Collins, J., Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm, SPM Project, Warszawa 2003
- Cooper, R., Sawaf, A., EQ. Inteligencja Emocjonalna w organizacji i zarządzaniu, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2000
- Daniluk, R., Wartość odwzajemnionej etyki. Harvard Business Review Polska, 2016, czerwiec 2016
- De Bono, E., Water logic, Penguin Books, London 1994
- De Bono, E., Serious creativity. Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas, Harper Collins Publishers, London 1994
- Doliński, D., Pierwsze polskie badania postaw wobec koronawirusa, Instytut Nowych Mediów, Warszawa 2020, <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/prof-dariusz-dolinski-optymizm-i-koronawirus/>
- Domański, T: Strategie zagranicznych sieci handlowych FMCG na polskim rynku. Handel Wewnętrzny, 2018, 5 (376)
- Fortuna, P., Sprzedaż bez sprzedawania. Psychologia dobrego wpływu na klienta, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019
- Goleman, D., Inteligencja emocjonalna, Media Rodzina, Poznań 1997

- Goleman, D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Wydawnictwo Biznesowe, Wrocław-Warszawa 2002
- Jeruszka, U. (red.): *Unowocześnianie metod i form kształcenia zawodowego w Polsce*, IPISS, Warszawa 2012
- Kirkpatrick, D., *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001
- Konferencja upowszechniająca innowacje, Szczecińskie Centrum Przedsiębiorczości, Szczecin: 2019. Pobrane z: <http://www.innowacje.zgd.com.pl/category/aktualnosci/>
- Kossowska, M., Sołtyśńska, I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- Kouzes, J., Posner, B., *Wzmocnić ducha. Jak premiować i wyrażać uznanie*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2003
- Kubisiak, P., Smoliński, M., Zakrzewska, L., *Jak pandemia zjada strategię na śniadanie*. ICAN Management Review Polska, Nr 6, grudzień 2020-styczeń 2021
- Kunasz, M., *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*. Studia i Materiały – Wydział Zarządzania UW, 2006, 1, [http://sim.wz.uw.edu.pl/sites/default/files/artykuly/sim\\_2006\\_1\\_kunasz.pdf](http://sim.wz.uw.edu.pl/sites/default/files/artykuly/sim_2006_1_kunasz.pdf)
- Kwiatkowski, S. (red.): *Kompetencje przyszłości. Cztery kompetencje ważne na rynku pracy w XXI wieku*, Wydawnictwo Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2018
- Lanthaler, W., Zugmann, J., *Akcja Ja. Nowy sposób myślenia o karierze*, Twigger, Warszawa 2000
- Leiter, M., Maslach, Ch.: *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawienia relacji z pracą*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011
- Leiter, M., Maslach, Ch., *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co zrobić ze stresem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
- Majzel, A., *Tworzenie innowacyjności w oparciu o współpracę biznes – nauka – administracja*. Zeszyty Naukowe ZPSB FIRMA i RYNEK, 2020/1 (57), [https://www.zpsb.pl/wp-content/uploads/2020/05/02\\_A-Majzel\\_FiR\\_2020\\_1\\_57.pdf?x92740](https://www.zpsb.pl/wp-content/uploads/2020/05/02_A-Majzel_FiR_2020_1_57.pdf?x92740)
- Mayer-Schönberger, V., Cukier, K., *Big Data Rewolucja, która zmieni nasze myślenie*, MT Biznes, Warszawa 2014
- Mayo, A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- Newell, F., *Lojalność.com. Zarządzanie klientami w nowej erze*, IFC Press, Warszawa 2002
- *Perspektywy poprawy konkurencyjności na rynku handlu detalicznego*. Związek Przedsiębiorców i pracodawców, Warszawa 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>
- Peters, T., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 2000
- Peters, T., *!znies. Od nowa!*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2005
- Philips, J., Stone, R., Philips, P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Human Factor, Kraków 2003
- Philips, P., Philips, J., Stone, R., Burkett, H., *Zwrot z inwestycji w szkolenia i rozwój pracowników*. Praktyczny podręcznik wdrażania modelu ROI, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009
- PISA 2015. Draft Collaborative Problem Solving Framework, <http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/Draft%20PISA%202015%20Collaborative%20Problem%20Solving%20Framework%20.pdf>.
- Poczowski, A., *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*. Studia przypadków, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- Polizzi, C., Lynn, S. J., Perry, A., *Stress and Coping in the Time of COVID-19: Pathways to Resilience and Recovery*. Clinical Neuropsychiatry, 2020, 17, 2
- Przewoźnik, J., Araszczuk, E., *Ewaluacja i opis dobrych praktyk projektu „Wsparcie metodą outplacement aktywności zawodowej kobiet w regionie lubuskim”*, LSRR Rozwój, Gorzów Wlkp. 2011
- Przewoźnik, J., Koniarek, J., Furmanek, J., *Ewaluacja i opis dobrych praktyk projektu „Współpraca międzysektorowa na rzecz wspierania ekonomii społecznej w regionie lubuskim”*, LSRR Rozwój, Gorzów Wlkp. 2012
- Przewoźnik, J., *Adaptacja do czasów pandemii*. Farmakoekonomika Szpitalna, Kwiecień 2020, Vol. II, Nr 50
- Rackham, N., *Sprzedaj metodą SPIN*, Wydawnictwo Go Press, Warszawa 2011

- Raport Global Marketing Trends., 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>
- Reihheld, F., Decydujące pytanie. Jak osiągnąć dobre zyski i prawdziwy wzrost, MT Biznes, Warszawa 2007
- Robinson, K., Uchwycić żywo! Wydawnictwo Element, Kraków 2012
- Robinson, K., Kreatywne szkoły. Oddolna rewolucja, która zmienia edukację, Wydawnictwo Element, Kraków 2015
- Safin, K., Zarządzanie małą firmą, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002
- Skowron, S., Wpływ satysfakcji i lojalności klienta na wyniki finansowe przedsiębiorstw. W: Marketing przyszłości – Trendy. Strategie. Instrumenty, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 594, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 54, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, <http://www.totaleffect.pl/publikacje/07.pdf>
- Smoliński, M., Zakrzewska, L., Kubisiak, P., Oko w oko z czarnym łabędziem, <https://www.ican.pl/a/oko-w-oko-z-czarnym-labedziem/DpE3kHqnp>
- Snyder, T., Sprzedaż w trudnych czasach, Harvard Business Review Polska (CD-ROM), Warszawa 2009
- Stocki, R., Zarządzanie dobrami, Wydawnictwo WAM, Kraków 2003
- Ulrich, D., Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001
- VI Konferencja Liderzy Zarządzania Uczelnią LUMEN 2020 <http://pcgacademia.pl/aktualnosci/ponad-1000-liderow-zarzadzania-uczelniami-na-konferencji-lumen-2020/>
- Welch, J., Welch, S., Praktyczne MBA. Jak mądrze zaplanować karierę, stworzyć wspaniały zespół, zdynamizować wzrost i wygrać. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2015
- Welch, J., Welch, S., Winning. Pytania, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2015
- Welch, J., Welch, S., Winning. Odpowiedzi, Wydawnictwo Studio Emka. Warszawa 2015
- Woodruffe, C., Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003

## Training needs of salesmen

### Summary

The article presents the results of research on the training needs of salesmen working in retail trade (300 people, 295 women, 5 men). The research was conducted throughout Poland in the period September 2019 - December 2020. The research used interview questionnaires and PAPI surveys.

### Keywords

training needs of salesmen, training, trade

Badania, do których odnosi się niniejszy artykuł, 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”.

Realizatorami projektu były następujące osoby: Paulina Górczyńska (koordynacja), Dorota Wiktorowska (badaczka – zaprojektowanie badań i ankietowanie), Joanna Górczyńska (badaczka – zaprojektowanie badań i ankietowanie), Jan Przewoźnik (ekspert, kodowanie wyników).

Dziękuję kierownictwu Federacji Związków Zawodowych Pracowników Spółdzielczości, Produkcji, Handlu i Usług w Polsce za możliwość udostępnienia wyników badań szerszej społeczności.