

Raport syntetyczny z wykonanych prac w ramach realizacji projektu „Utworzenie Sektorowej Rady ds. Kompetencji sektora handlu”, Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020 współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (POWR.02.12.00-IP.09-00-006/18) o nr POWR.02.12.00-00-SR15/18.

Wykonawca	dr. hab. Grażyna Śmigielska, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
Zadanie	3.2. Monitorowanie zapotrzebowania pracodawców na kompetencje pracowników w sektorze handlu.

Poszukiwani pracownicy i plany firm dotyczące zatrudnienia do końca 2021 r.

Według wyników pierwszej edycji badania przeprowadzonej przez GUS, w 2021 r. ponad 20 proc. badanych firm wykazało, że w pierwszym kwartale 2021 r. poszukiwało pracowników. Podmioty gospodarki narodowej zatrudniające co najmniej 1 osobę poszukiwały w I kw. br. w celu zatrudnienia 423,9 tys. pracowników, a w planach przyjęć na pozostałe kwartały roku – kolejne 598,7 tys. Do końca roku planowano 118,1 tys. zwolnień pracowników [1].

W firmach funkcjonujących w sekcji Handel: naprawa pojazdów samochodowych szacuje się, że do końca 2021 r. przyjętych zostanie łącznie 88,1 tys. osób, w tym:

- 37,3 tys. w firmach powyżej 49 pracujących
- 18,0 tys. – w firmach 10- 49 osób
- 32,8 tys. – do 9 osób.

Do końca 2021 r. firmy z sekcji Handel: naprawa pojazdów samochodowych planują 16,9 tys. zwolnień pracowników, w tym:

- 3,3 tys. w firmach powyżej 49 pracujących
- 3,7 tys. – w firmach 10- 49 osób
- 9,8 tys. – do 9 osób.

Szczegółowe dane dotyczące planów zatrudnienia i zwolnień pracowników w firmach funkcjonujących w sekcji Handel: naprawa pojazdów samochodowych przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Plany firm funkcjonujących w sekcji Handel: naprawa pojazdów samochodowych dotyczące zatrudnienia i zwolnień pracowników do końca 2021 r., w tys. osób

Grupy pracowników	Ogółem firmy	W tym firmy o liczbie pracujących:		
		powyżej 49 osób	10-49 osób	do 9 osób
Kierownicy ds. handlu detalicznego i hurtowego				
Plany zatrudnienia	0,9	0,7	0,2	0,1
Plany zwolnień	0,2	0,2		
Specjaliści ds. ekonomicznych i zarządzania				
Plany zatrudnienia	32,4	22,3	4,5	5,5
Plany zwolnień	8,4	5,9	1,0	1,5
Specjaliści ds. sprzedaży, marketingu i public relations				
Plany zatrudnienia	10,5	5,5	2,6	2,5
Plany zwolnień	2,0	0,8	0,5	0,7
Sprzedawcy i pokrewni				
Plany zatrudnienia	46,8	27,1	6,6	13,1
Plany zwolnień	9,7	2,1	2,2	5,5
Pracownicy sprzedaży w sklepach				
Plany zatrudnienia	38,0	21,9	5,6	10,5
Plany zwolnień	7,5	1,1	1,6	4,8
Inni pracownicy sprzedaży i pokrewni				
Plany zatrudnienia	6,3	4,1	0,9	1,3
Plany zwolnień	1,4	0,7	0,6	0,2

Źródło: GUS (2021). Zapotrzebowanie rynku pracy na pracowników 31.08.2021 r. według zawodów w 2021 r., w <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/zapotrzebowanie-ryнку-pracy-na-pracownikow-według-zawodow-2021-r-,24,1.html> {dostęp: 31. 08. 2021}

Zwracają uwagę znaczące plany zatrudnienia pracowników na stanowiska związane z realizacją podstawowej funkcji handlu tj. sprzedażą (sprzedawcy, pracownicy sprzedaży w sklepach) oraz specjalistów ds. ekonomicznych i zarządzania. Duża dynamika zdarzeń w otoczeniu firm oraz nasilająca się konkurencja w sektorze handlu sprawiają, że **rośnie zapotrzebowanie na profesjonalistów potrafiących skutecznie zarządzać firmą w warunkach niepewności i zagrożenia.**

Sposobem na dopasowywanie potrzeb zatrudnieniowych w wymiarze kwalifikacyjno-zawodowym są zwolnienia pracowników. Firmy handlowe planowały od drugiego do

czwartego kwartału 2021 r. zwolnić 16,9 tys. osób. **Liczba planowanych zwolnień pracowników jest ponad 5-krotnie mniejsza niż planowanych przyjęć.** Na wzrosty zatrudnienia w firmach wskazują również wyniki Miesięcznego Indeksu Koniunktury realizowanego przez Polski Instytut Ekonomiczny (PIE) oraz Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) [2].

Biorąc pod uwagę grupy zawodów, z danych GUS wynika, że planuje się zwolnić 8,4 tys. specjalistów ds. ekonomicznych i zarządzania oraz 9,7 tys. sprzedawców. Prawie 58 proc. zwolnień planowanych jest w firmach do 9 osób, które często poszukują w to miejsce pracowników o wyższych kompetencjach, potrafiących wyprowadzić firmę z trudnej sytuacji bądź znaleźć nowe szanse rozwoju, wejść na nowe rynki czy pozyskać nowych klientów [1]. Rosnące zapotrzebowanie firm handlowych na specjalistów, w tym od zarządzania, potwierdzają wypowiedzi firm specjalizujących się w rekrutacji top menedżerów. **Najwyższe zgłaszane zapotrzebowanie dotyczy branży technologicznej, e-commerce, logistycznej i produkcyjnej, gdzie można już mówić o rynku pracownika i sporej presji na wynagrodzenia** [3]. Duże zapotrzebowanie w sektorze handlu na specjalistów i top menedżerów jest skutkiem dynamicznego rozwoju e-handlu i odbicia rynku po minionym roku, gdy pandemia zamroziła większość ruchów kadrowych w firmach i wstrzymała wiele inwestycji. Jest to też wynik rozrostu firmowych struktur, co oznacza konieczność zatrudniania kolejnych osób zarządzających. **Wiele przedsiębiorstw pilnie szuka menedżerów, którzy potrafią zaplanować i zorganizować przestawienie biznesu na cyfrowe realia.** Poszukiwani są dyrektorzy zarządzający zakupami oraz łańcuchem dostaw oraz dyrektorzy ds. cyfryzacji (Chief Digital Officers), specjaliści od e-handlu.

Rośnie też popyt na dyrektorów sprzedaży, gdyż firmy chcą wykorzystać dobrą koniunkturę na odrobienie strat po pandemii. Dotyczy to zarówno małych firm, jak i sieci handlowych. Właściciele dużych firm handlowych, chcący się skupić na realizacji nowych pomysłów, szukają kandydatów, którzy pokierują dalszym rozwojem firm. Obserwowany popyt na menedżerów jest związany bardziej ze wzrostem i rozwojem firm, niż z ich restrukturyzacją.

W grupie poszukiwanych menedżerów pojawiają się też zarządzający sprzedażą oraz projektami w obszarze zrównoważonego rozwoju.

Rekrutacje częściej dotyczą nowych stanowisk, chociaż nie brakuje też projektów wymiany menedżerów. Firmy decydują się na wymianę gdy kompetencje obecnych menedżerów są niewystarczające z uwagi na nowe wyzwania, które stawia rynek. Rotacje widać m.in. w grupie szefów sprzedaży, finansów, marketingu czy HR.

Zapotrzebowanie na menedżerów potrafiących zarządzać firmą w warunkach niepewności i zagrożenia

Na dokonujące się zmiany w zapotrzebowaniu firm handlowych na nowe kompetencje pracowników zarządzających wskazują też ośrodki badawcze zajmujące się analizą zmian zachodzących na rynku pracy. Podkreśla się, że lata 2020-2021 istotnie zmieniły zarządzanie firmą. Świat VUCA stał się rzeczywistością, a szybkość i nieprzewidywalność zmian stawiała i stawia pod znakiem zapytania realizację nawet tych strategii, które obejmują kilkumiesięczny okres. VUCA jest akronimem po raz pierwszy zastosowanym w 1987 roku w odniesieniu do teorii przywództwa Warrena Bennis i Burtana Nanusa w celu opisu zmienności (*volatility*), niepewności (*uncertainty*), złożoności (*complexity*) i niejednoznaczności (*ambiguity*) ogólnych warunków i sytuacji [4]. Lata 2020-2021 idealnie wpisują się w te założenia, a niepewność nawet co do najbliższej przyszłości jest jedną z najbardziej charakterystycznych cech otaczającej rzeczywistości. Zarządzanie firmą w błyskawicznie zmieniającej się sytuacji rynkowej nie jest łatwe, ponieważ w czasie pandemii niejednokrotnie z dnia na dzień są wprowadzane nowe zarządzenia czy przepisy, nasilają się problemy z zachowaniem łańcucha dostaw.

Niektóre firmy uruchomiły szkolenia dla kierowników działów zakupu i sprzedaży z zarządzania w świecie VUCA. Wielu przedsiębiorcom pomogło wieloletnie doświadczenie w pracy i umiejętność radzenia sobie w różnych kryzysowych sytuacjach biznesowych.

Działanie w warunkach niepewności zwróciło uwagę menedżerów na szereg czynników związanych z zarządzaniem w warunkach niepewności i zagrożenia. Bardzo ważna jest odwaga w podejmowaniu decyzji. Menedżerowie przekonali się, że istotna jest autentyczność i spójność, czyli umiejętność bycia sobą, przekazywania na zewnątrz tego, co w danym momencie odczuwamy i myślimy, Okazuje się, że bycie szczerym w obcowaniu z

drugą osobą, buduje zaufanie wśród pracowników i w otoczeniu zewnętrznym, co procentuje w trudnym świecie VUCA.

Ważna jest również odpowiedzialność za podejmowane decyzje oraz za pracowników i firmę, którą się zarządza.

Kluczowe jest też, **by firma dążyła do realizacji swojej misji, niezależnie od trudnych okoliczności.**

Z uwagi na dużą dynamikę zdarzeń, **menedżerowie powinni dostosowywać procesy w firmie do pracy agile'owej. Zwinny model pracy, skrócenie horyzontu planowania oraz cykliczne optymalizowanie krótkoterminowych planów pozwala na budowanie kompetencji przyszłości tj. inteligencji emocjonalnej i odporności psychicznej.**

Podsumowanie i wnioski

Na podstawie analizy danych z badań GUS i PIE dotyczących obecnego i przewidywanego zatrudnienia w handlu oraz opinii pozyskanych z ośrodków zajmujących się rekrutacją pracowników, rekomendujemy:

- **utrzymanie cyklicznych analiz rynku pracy, w tym uwzględniających specyfikę sektora handlu.** Badania dotyczyć powinny zmian w zapotrzebowaniu ilościowym na pracowników z uwzględnieniem planowanych przyjęć i zwolnień pracowników. Istotne są też analizy luki kompetencyjnej w poszczególnych obszarach handlu (detaliczny, hurtowy, branżowy, e-handel). Powinny stać się one wyznacznikiem zmian w programach nauczania **formalnego** (skupiony na rozwoju zdolności psychicznych i fizycznych ucznia, rozwój edukacyjny dzieci i młodzieży przygotowujący do życia w przyszłości, prowadzi do uzyskania uznawanych kwalifikacji) i **pozaformalnego** (skupiony na rozwoju wiedzy, umiejętności i postaw w odniesieniu do konkretnych tematów, co wpływa na zmianę zachowań, prowadzi do uzyskania pewnych umiejętności lub mało rozpoznawalnych certyfikacji) oraz **nieformalnego** (uczenie się dostosowane do konkretnej sytuacji/miejsca, samokształcenie) [5];

- **identyfikację kompetencji przyszłości, obejmujących wiedzę, umiejętności zawodowe i umiejętności społeczne pracowników funkcjonujących w poszczególnych obszarach sektora handlu**, uwzględnienie wniosków płynących z analiz w doskonaleniu realizowanym w przedsiębiorstwach oraz w programach szkoleniowych firm specjalizujących się w szkoleniu. Swoistym paradoksem szybkiego i wciąż przyspieszającego rozwoju technologicznego i postępującej automatyzacji pracy jest wzrost zapotrzebowania pracodawców na tzw. umiejętności niekognitywne. Przyszłość rynku pracy należy do osób, które potrafią nawiązać relacje z drugim człowiekiem, efektywnie zarządzać swoim czasem i sprawnie przystosowywać się do zmieniających się warunków. Wyniki badań różnych ośrodków analitycznych wskazują na **rosnące znaczenie tzw. kompetencji miękkich pracowników** [6]. Autorzy raportu *Minding Our Workforce* podkreślają, że koncentracja wielu pracowników i pracodawców na pogłębianiu wiedzy specjalistycznej, z pominięciem wiedzy ogólnej i doskonalenia umiejętności interpersonalnych, przyczynia się do rozwoju „jednowymiarowych” kadr, które mają trudności w szybkiej adaptacji do nowych technologii i rozwiązań wykorzystywanych w nowoczesnym handlu [7];
- **rozszerzenie w szkoleniach problematyki specyfiki zarządzania firmą handlową, w tym w warunkach niepewności i zagrożenia**. Zwraca się też uwagę na potrzebę opracowania stosownej taksonomii i mierników kompetencji niekognitywnych, co ułatwi projektowanie programów szkoleń i ocenę ich skuteczności;
- **pogłębienie w programach szkoleniowych tematyki dotyczącej znaczenia lidera w przedsiębiorstwie handlowym oraz uwarunkowań skuteczności jego działania**.

Literatura wykorzystana w raporcie:

[1] GUS (2021). Zapotrzebowanie rynku pracy na pracowników 31.08.2021 r. według zawodów w 2021 r., w <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/zapotrzebowanie-ryнку-pracy-na-pracownikow-wedlug-zawodow-2021-r-,24,1.html> [dostęp: 31. 08. 2021]

[2] PIE, BGK (2021). Miesięczny Indeks Koniunktury – październik, w <http://mik.pie.net.pl/>

- [3] *Top menedżerowie też korzystają z dobrej koniunktury na rynku pracy*, w <https://www.rp.pl/rynek-pracy/art19022631-top-menedzerowie-tez-korzystaja-z-dobrej-koniunktury-na-ryнку-pracy>
- [4] U.S. Army Heritage and Education Center, *Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)? - USAHEC Ask Us a Question*, usawc.libanswers.com, 7 maja 2019 [dostęp: 15. 08. 2019]. Warren Bennis, Burt Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge*, 1985.
- [5] Edukacja formalna, pozaformalna o nieformalna w nauczaniu. Zachodniopomorskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli, w <http://zcdn.edu.pl/wp-content/uploads/2018/03/edukacja-formalna-pozafomalna-i-nieformalna-w-nauczaniu.pdf>
- [6] LinkedIn, 2018 Workplace Learning Report, <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/linkedin-learning-workplace-learning-report-2018.pdf> [dostęp: 28.09.2021]
- [7] Orrell, B. (2021) *Minding Our Workforce: The Role of Noncognitive Skills in Career Success*, AEI, <https://www.aei.org/research-products/report/minding-our-workforce-the-role-of-noncognitive-skills-in-career-success/> [dostęp: 28.09.2021].