Grzegorz Cieloch
SKN Gospodarki Żywnościowej

FLUKTUACJA KIEROWNIKÓW W SKLEPACH SPOŻYWCZYCH[1)]

Ruch zatrudnionych już od dawna jest zjawiskiem, które budzi sporo emocji, zwłaszcza wśród praktyków gospodarczych. Obok bezsprzecznie negatywnych stron tego zjawiska, takich jak: koszty naboru nowych pracowników, przerwy w pracy na danym stanowisku, w handlu wyrażające się często ograniczeniem czasu otwarcia placówek, koszty związane z okresem przyuczenia pracowników oraz bezpośrednie koszty operacji zwalniania i przyjmowania do pracy ma ono szereg pozytywnych skutków, spośród których wymienić można: możliwość bardziej wszechstronnego poznania zawodu i stworzenie bodźców do podnoszenia kwalifikacji przez pracowników zmieniających pracę. Pracodawcy zwykle są przez to zmuszeni do działań w kierunku poprawy organizacji i warunków pracy oraz lepszego poznawania i zaspokajania potrzeb pracowników[2)].

Wymiana pracowników na stanowiskach kierowników sklepów niewątpliwie przyczynia się do lepszego poznania przez nich różnych aspektów ich pracy, jednak trzeba pamiętać o tym, że społeczne koszty takiej operacji są stosunkowo wysokie. Wynika to z faktu, iż na kierownikach sklepów ciąży odpowiedzialność materialna i każda zmiana na tym stanowisku wiąże się z koniecznością przeprowadzenia remanentu.

---

1) Zamiarem autora niniejszego opracowania nie było dokonywanie analizy ruchu zatrudnionych w handlu na tle sytuacji ekonomicznej kraju. Dane, które posłużyły do napisania tego artykułu miały charakter informacji dodatkowych zbieranych w trakcie badania rynku żywnościowego za pomocą testu koniunktury. W związku z tym nie było tam np. informacji o wynagrodzeniach kierownika sklepu czy też zasadach wynagradzania w handlu w omawianym okresie. Ze względu na wielość stosowanych w tym czasie systemów wynagradzania, zależnych m. in. od pionu handlu (WSS „Społem", WZSR, WSOP), wielkości i branży placówki handlu detalicznego, nie jest możliwe powiązanie uzyskanych wyników z problemami wynagrodzeń w handlu bez przeprowadzenia specjalnych badań. Powstałe opracowanie należy traktować jedynie jako próbę wykorzystania informacji uzyskanych w trakcie prowadzonach badań i wskazania na możliwość badania ruchu zatrudnionych „na marginesie" badań prowadzonych za pośrednictwem panelu sklepów bez podnoszenia kosztów badania zasadniczego.

2) Z. Narski, Fluktuacja kadrowa w handlu, Handel Wewnętrzny 1979, nr 4

Niniejszy artykuł nie ma na celu zbadania i usystematyzowania przyczyn fluktuacji wśród kierowników sklepów. Jest on raczej próbą znalezienia zależności między niektórymi cechami placówek handlu detalicznego a także cechami osobistymi osób zatrudnionych na stanowiskach kierowników sklepów z wielkością współczynnika wymiany. Jest to też próba wskazania możliwości wykorzystania danych o charakterze ewidencyjno-informacyjnym, zbieranych w ramach badań ankietowych.

Opracowanie przygotowano na podstawie danych o charakterze pomocniczym z ankiet dotyczących sytuacji na rynku żywnościowym. Badania prowadzone są za pomocą testu koniunktury a respondentami są kierownicy sklepów spożywczych. W opracowaniu wykorzystano część ankiety pt. „Charakterystyka osoby udzielającej odpowiedzi"[3].

Klasyfikacja sklepów według kryterium:
- staż pracy kierownika sklepu w handlu,
- powierzchnia ogólna sklepu w m^2,
- liczba zatrudnionych sprzedawców,
- specjalizacja asortymentowa sklepu,
- miejscowość, w której znajduje się sklep oraz
- forma obsługi,

dokonano na podstawie wyników badań ankietowych pierwszej edycji przeprowadzonych w połowie 1982 roku. Badaniami objęto ponad 600 sklepów, w opracowaniu wykorzystano wyniki dotyczące 570 sklepów. Pozostałe wyniki odrzucono, ze względu na niepełność i niekompletność danych.

Obserwacji wymiany pracowników na stanowiskach kierowników sklepów dokonano poprzez zanotowanie nazwiska kierownika sklepu po pierwszej edycji ankiet oraz porównywanie nazwisk po następnych siedmiu edycjach. Obserwacje prowadzono przez dwa lata. Istniała możliwość kontynuowania obserwacji, jednak w takim wypadku zaszłaby konieczność zmniejszenia liczebności próby o około 30%, ponieważ część respondentów zrezygnowała z udziału w badaniach. Przyjęto zasadę, iż brak odpowiedzi od konkretnego respondenta w jednej edycji ankiet nie powoduje wykluczenia z obserwacji, ponieważ jest mało prawdopodobne, aby w ciągu jednego kwartału dwukrotnie zmienił się kierownik sklepu.

Aby sprostać przyjętej zasadzie, zrezygnowano z podziału sklepów według kryterium obrotów, ponieważ w okresie objętym obserwacją wystąpiły znaczne ruchy cen oraz zmieniły się rozmiary reglamentacji. Czynniki te w decydujący sposób wpływają na wielkość obrotów w handlu detalicznym w krótkim okresie czasu. Nie podzielono też sklepów według kryterium lokalizacji: centrum – peryferie miasta, wychodząc z założenia, iż podział taki ma charakter umowny zwłaszcza w przypadku miast dużych, zaś w przypadku wsi w ogóle nie ma zastosowania.

W analizie ruchu zatrudnionych na stanowiskach kierowników sklepów posłużono się współczynnikiem wymiany[4]. Wzór ogólny na obliczenie tego współczynnika ma postać:

$$W_w = \frac{W}{Z_p}$$

3) Por. Załącznik nr 2

4) Płynność załóg, praca zbiorowa, PWE, Warszawa 1968, ss. 41-42

gdzie: – Ww – współczynnik wymiany,
– W – liczba pracowników wymienionych w ciągu badanego okresu na tych samych stanowiskach,
– Zp – zatrudnienie przeciętne w badanym okresie.

Wyjaśnienia wymaga sposób obliczenia liczby wymienionych pracowników. W opracowaniu przyjęto następujące rozwiązanie:

$$W = \sum_{i=0}^{n} i \cdot li$$

gdzie: i – ilość zmian na stanowiskach kierownika sklepu,
li – liczba sklepów, w których miała miejsce dana ilość zmian,
n = 3, wystąpiły maksymalnie 3 zmiany.

Przeciętne zatrudnienie obliczono jak

$$Z_p = li.$$

Uważa się, że okres obserwacji przyjęty w badaniu był wystarczająco długi, aby współczynnik wymiany mógł być poprawną miarą ruchu zatrudnionych.

W analizie czynników mogących mieć wpływ na wielkość współczynnika wymiany przyjęto kolejność ich prezentacji od czynników najbardziej ogólnych i niezależnych od pracowników do szczegółowych, będących cechami osobistymi kierowników.

Kształtowanie się współczynnika wymiany w przekroju wieś-miasto prowadzi do wniosku, iż wartość tego współczynnika jest znacznie wyższa na wsi niż w mieście (tabela 1). Jest to związane z brakiem odpowiednio wysoko kwalifikowanych kadr oraz z gorszymi warunkami pracy w sklepach wiejskich.

Porównanie wartości współczynnika w przekroju miast o różnej liczbie mieszkańców pozwala spostrzec dość znaczne jego zróżnicowanie. Trudno jest jednak uchwycić jakąś wyraźną zależność między wielkością miasta a wartością współczynnika. Jedynie bardziej szczegółowe badania mogłyby przesądzić o tym, czy uzyskane wyniki nie są przypadkowe.

Po podzieleniu sklepów według kryterium specjalizacji asortymentowej (tabela 2) zauważono, że współczynnik wymiany osiągnął najniższą wartość w sklepach o bardzo wąskiej specjalizacji tj. rybnych i warzywniczych. Wynika to z wąskiej specjalizacji zawodowej kierowników sklepów, która utrudnia znalezienie podobnej pracy poza branżą. W przypadku sklepów rybnych czynnik ten jest wspomagany przez stosunkowo rzadką sieć sklepową, co wpływa ujemnie na możliwości wymiany pracowników w ramach branży. Niższy od przeciętnej współczynnik wymiany w sklepach mięsnych daje się wytłumaczyć dużą atrakcyjnością pracy w nich w ostatnim okresie.

Największe wartości współczynnika wystąpiły w przypadku sklepów piekarniczych i cukierniczych oraz nabiałowych. Wśród potencjalnych przyczyn tego stanu rzeczy należy wymienić wysokość wynagrodzeń oraz godziny otwarcia tych placówek, a także duże ryzyko zestarzenia się przechowywanego w sklepie towaru przy jednoczesnej, silnej presji społecznej na zachowanie ciągłości sprzedaży. Nie bez znaczenia pozostaje

Tabela 1

Kształtowanie się współczynnika wymiany na stanowiskach kierowników sklepów według kryterium miejscowości, w której jest zlokalizowany sklep

Wyszczególnienie	Współczynnik wymiany
Ogółem	0,30
wieś	0,35
miasto-ogółem	0,29
do 10 tys. mieszkańców	0,20
10-20 tys. mieszkańców	0,40
20-50 tys. mieszkańców	0,27
50-100 tys. mieszkańców	0,28
100-200 tys. mieszkańców	0,31
powyżej 200 tys. mieszkańców	0,30
Brak danych	0,33

Źródło: Obliczenia własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 2

Kształtowanie się współczynnika wymiany na stanowiskach kierowników sklepów według kryterium specjalizacji asortymentowej sklepu

Wyszczególnienie	Współczynnik wymiany
Ogółem	0,30
Sklepy ogólnospożywcze	0,31
Sklepy mięsne	0,28
Sklepy rybne	0,15
Sklepy nabiałowe	0,37
Sklepy warzywnicze	0,20
Sklepy piekarnicze i cukiernicze	0,47

Źródło: Ibidem

fakt łatwości wymiany pracowników między tymi grupami sklepów a sklepami ogólnospożywczymi, co jest związane z bardzo podobnymi zakresami specjalizacji zawodowej kierowników sklepów.

Z danych przedstawionych w tabeli 3 wynika, że współczynnik wymiany osiąga najwyższą wartość w sklepach o dużej powierzchni ogólnej. Zauważa się, że granicą powyżej której współczynnik wymiany wzrasta powyżej przeciętnej jest 100 m² i w miarę wzrostu powierzchni dalej rośnie. Można przypuszczać, że jest to związane z rosnącą skalą trudności kierowania dużymi obiektami handlowymi.

Tabela 3

Kształtowanie się współczynnika wymiany na stanowiskach kierowników sklepów według kryterium powierzchni ogólnej sklepu

Wyszczególnienie	Współczynnik wymiany
Ogółem	0,30
Powierzchnia:	
do 20 m²	0,29
21-50 m²	0,26
51-100 m²	0,29
101-500 m²	0,33
powyżej 500 m²	0,53
Brak danych	0,25

Źródło: Ibidem.

Na stopień trudności pracy kierownika sklepu ma również wpływ wielkość zatrudnienia (tabela 4). Wyniki wartości współczynnika w tym przekroju częściowo potwierdzają poprzednie wnioski, z najwyższą wartością współczynnika mamy do czynienia w grupie sklepów o zatrudnieniu większym niż 20 etatów. Granicą, powyżej której współczynnik wymiany osiąga wartość wyższą od przeciętnej jest 5 etatów. Odpowiedzi na pytanie, czy obniżenie wartości współczynnika w następnym przedziale klasowym ma charakter przypadkowy, na podstawie posiadanych informacji udzielić nie można.

Współczynnik wymiany jest wyższy w sklepach samoobsługowych niż w sklepach z obsługą tradycyjną. Wniosek ten potwierdza wcześniejsze spostrzeżenia, ponieważ formę samoobsługi stosuje się głównie w sklepach o dużej powierzchni i dość dużym zatrudnieniu.

Staż pracy w handlu jest najbardziej wymierną z osobistych cech kierownika sklepu, które mogą wpływać na wartość współczynnika wymiany. Współczynnik ten jest najwyższy w przypadku stażu pracy nie przekraczającego 5 lat. Pracowników z tak krótkim stażem uważa się za nieustabilizowanych zawodowo. Przedstawione w tabeli 5 informacje o stażu pracy dotyczą tylko pierwszych kierowników objętych badaniami dlatego wyniki należy interpretować bardo ostrożnie. Jeżeli jednak przyjmiemy jako minimum stabilizacyjne 5 lat, wówczas współczynnik stabilności obliczony jako stosunek liczby kierowników o stażu dłuższym niż 5 lat do liczby wszystkich kierowników sklepów będzie wynosił ponad 92%.

Tabela 4

Kształtowanie się współczynnika wymiany na stanowiskach kierowników sklepów według kryterium liczby zatrudnionych sprzedawców (w przeliczeniu na pełne etaty)

Wyszczególnienie	Współczynnik wymiany
Ogółem:	0,30
Zatrudnienie:	
do 2 etatów	0,25
2-5 etatów	0,30
5-10 etatów	0,37
10-20 etatów	0,19
ponad 20 etatów	0,63
Brak danych	0,57

Źródło: Ibidem.

Tabela 5

Wielkość współczynnka wymiany w zależności od formy obsługi stosowanej w sklepie

Wyszczególnienie	Współczynnik wymiany
Ogółem	0,30
Sklepy z obsługą tradycyjną	0,29
Sklepy samoobsługowe	0,35

Źródło: Ibidem.

Tabela 6

Kształtowanie się współczynnika wymiany na stanowiskach kierowników sklepów w zależności od stażu pracy w handlu

Wyszczególnienie	Współczynnik wymiany
Ogółem	0,30
Staż pracy:	
do 5 lat	0,36
6-10 lat	0,28
11-20 lat	0,31
21 lat i więcej	0,27
Brak danych	0,33

Źródło: Ibidem.

Przedstawiona wyżej krótka analiza nie wyczerpuje wszystkich czynników mogących wpływać na wielkość współczynnika wymiany. Do czynników istotnych a nie przedstawionych w tym opracowaniu należą:

- wielkość obrotów danej placówki handlowej, informuje ona o skali odpowiedzialności materialnej kierownika sklepu oraz przy znanej powierzchni i zatrudnieniu, o czasie pracy sklepu,
- wysokość płacy oraz jej składniki i pozapłacowe formy wynagrodzenia,
- wykształcenie kierownika sklepu,
- istotne znaczenie ma również bezwzględna liczba zatrudnionych, bowiem decyduje ona o stopniu złożoności pracy kierownika.

* * *

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że najczęściej zmieniali się kierownicy sklepów samoobsługowych, zatrudniających dużą liczbę sprzedawców; jest rzeczą zrozumiałą, że były to sklepy o dużej powierzchni, w branży piekarniczo-cukierniczej oraz nabiałowej.

Zaobserwowano, że współczynnik wymiany był wyższy w sklepach wiejskich niż w miastach, a także, że najczęściej zmieniali pracę kierownicy, których staż pracy w handlu nie przekroczył 5 lat.

Wyników tej analizy nie można bezpośrednio porównać z wynikami zawartymi w liczonych opracowaniach, dotyczących fluktuacji kadr w handlu z tego powodu, że w żadnym ze znanych autorowi opracowań nie liczono współczynnika wymiany, mimo iż uważa się, że jest to najlepsza miara ruchu zatrudnionych na określonych stanowiskach[5]. Rzadko też podejmuje się próby badań ograniczonych wyłącznie do kierowników sklepów. Przyczyny fluktuacji kadr bada się najczęściej metodą poznawania subiektywnych przyczyn podawanych przez osoby zmieniające pracę. Rzeczywiste przyczyny chęci zmiany miejsca pracy nie muszą być wcale przez pracowników uświadomione. Tak złożona przyczyna, jak „zła atmosfera w pracy" może często zawierać w sobie omówione cechy placówki handlu detalicznego.

* * *

Mimo zasygnalizowanych niedostatków tego opracowania należy stwierdzić, że wyniki analizy wskazują na istnienie związku między przedstawionymi czynnikami a wielkością współczynnika wymiany. Wyniki te mogą służyć zarówno jako podstawa do bardziej szczegółowych badań nad ruchem zatrudnionych w handlu, jak również jako ukazanie słabych punktów w polityce zatrudnienia przedsiębiorstw handlowych.

Wykaz literatury

Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw turystycznych, red. J. Altkorn, AE Kraków 1980,

Narski Z., Fluktuacja kadrowa w handlu, Handel Wewnętrzny 1979, nr 4, Płynność załóg, Praca zbiorowa, PWE, Warszawa 1968.

5) Por.: Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw turystycznych, pod red. J. Altkorna, AE Kraków 1980, s. 181.

Załączniki

Tablica 1

Struktura wymiany kierowników sklepów ze względu na miejscowość, w której znajduje się sklep

Wyszczególnienie	Ilość zmian na stanowisku kierownika sklepu					Łącznie
	0	1	2	3	brak danych	
Ogółem	424	121	21	3	1	570
Wieś	46	16	2	1	0	65
Miasto do 10 tys. m.	59	8	3	0	0	70
Miasto 10-20 tys. m.	58	26	3	1	0	88
Miasto 20-50 tys. m.	89	20	4	1	1	115
Miasto 50-100 tys. m.	52	15	2	0	0	69
Miasto 100-200 tys. m.	50	20	1	0	0	71
Miasto pow. 200 tys. m.	63	15	5	0	0	83
Brak danych	7	1	1	0	0	9

Tablica 2

Struktura wymiany kierowników sklepów ze względu na staż pracy kierownika handlu

Wyszczególnienie	Ilość zmian na stanowisku kierownika sklepu					Łącznie
	0	1	2	3	brak danych	
Ogółem	424	121	21	3	1	570
do 5 lat	32	11	1	1	0	45
6-10 lat	62	15	2	1	0	80
11-20 lat	128	33	10	0	0	171
21 lat i więcej	120	32	4	1	1	158
brak danych	82	30	4	0	0	116

Tablica 3

Struktura wymiany kierowników sklepów ze względu na powierzchnię ogólną sklepu (w m^2)

Wyszczególnienie	Ilość zmian na stanowisku kierownika sklepu					Łącznie
	0	1	2	3	brak danych	
Ogółem	424	121	21	3	1	570
do 20 m^2	11	2	1	0	0	14
21-50 m^2	104	24	4	1	1	134
51-100 m^2	155	52	3	1	0	211
101-500 m^2	135	39	9	1	0	184
powyżej 500 m^2	13	2	4	0	0	19
brak danych	6	2	0	0	0	8

Tablica 4

Struktura wymiany kierowników sklepów ze względu na specjalizację asortymentową sklepu

Wyszczególnienie	Ilość zmian na stanowisku kierownika sklepu					Łącznie
	0	1	2	3	brak danych	
Ogółem	424	121	21	3	1	570
Sklepy: ogólnospożywcze	211	61	12	1	0	285
mięsne	80	24	3	0	0	107
rybne	34	6	0	0	0	40
nabiałowe	37	8	4	1	1	51
warzywnicze	35	9	0	0	0	44
piekarnicze i cukiernicze	27	13	2	1	0	43

Tablica 5

Struktura wymiany kierowników sklepów ze względu na formę obsługi

Wyszczególnienie	Ilość zmian na stanowisku kierownika sklepu					Łącznie
	0	1	2	3	brak danych	
Ogółem	424	121	21	3	1	570
Obsługa tradycyjna	361	108	13	3	1	486
Samoobsługa	62	13	8	0	0	83
Brak danych	1	0	0	0	0	1

Tablica 6

Struktura wymiany kierowników sklepów ze względu na liczbę zatrudnionych sprzedawców (w przeliczeniu na pełne etaty)

Wyszczególnienie	Ilość zmian na stanowisku kierownika sklepu					Łącznie
	0	1	2	3	brak danych	
Ogółem	424	121	21	3	1	570
do 2 etatów	151	36	3	2	1	193
2-5 etatów	158	47	7	1	0	213
5-10 etatów	68	29	4	0	0	101
10-20 etatów	31	5	1	0	0	37
ponad 20 etatów	11	4	4	0	0	19
brak danych	5	0	2	0	0	7

Fragment ankiety, który wykorzystano w opracowaniu

III. CHARAKTERYSTYKA OSOBY UDZIELAJĄCEJ ODPOWIEDZI:

9. Odpowiedzi udzielał: 1 kierownik sklepu, 2 zastępca kierownika sklepu, 3 sprzedawca .....
10. Staż pracy w handlu (ilość lat wpisać do kratek) .....
11. Powierzchnia ogólna sklepu w m^2 .....
12. Liczba zatrudnionych w sklepie (w przeliczeniu na pełne etaty) .....
13. Specjalizacja sklepu: 1 ogólnospożywczy, 2 mięsny, 3 rybny, 4 nabiałowy, 5 warzywniczy, 6 piekarniczy i cukierniczy .....
14. Ogólne obroty w roku 1981 wynosiły w milionach złotych .....
15. Obroty ogółem w I półroczu 1982 wynosiły w milionach złotych .....

16. Miejscowość, w której znajduje się sklep, to: 1 wieś, 2 miasto do 10 tys. mieszkańców, 3 miasto 10-20 tys., 4 miasto 20-50 tys., 5 miasto 50-100 tys., 6 miasto 100-200 tys., 7 miasto ponad 200 tys. mieszkańców .....
17. Typ sklepu: 1 z obsługą tradycyjną, 2 samoobsługa .....
18. Sklep znajduje się w: 1 centrum, 2 na peryferiach miasta .....
19. Czy chciałby Pan (Pani) za trzy miesiące ponownie udzielić nam odpowiedzi: 1 tak, 2 nie, 3 jest mi to obojętne .....
20. Imię i nazwisko kierownika sklepu .....

BIBLIOTEKA AE w Poznaniu