

Fluktuacja sprzedawców przyczyny i konsekwencje

*Krzysztof Cybulski**

Celem niniejszego tekstu jest analiza przyczyn i konsekwencji fluktuacji pracowników sprzedaży rozpatrywana z punktu widzenia wybranych zmiennych rynkowych. Przedstawiono uwarunkowania wpływające na decyzje o zmianie miejsca pracy samych sprzedawców oraz obszary, na które fluktuacja ma największy wpływ.

Słowa kluczowe: fluktuacja sprzedawców, konkurencja rynkowa, mobilność społeczna i ekonomiczna, rozwój społeczny i ekonomiczny, klasyczna teoria ekonomii, krańcowa teoria produktywności.

Nadesłany: 02.10.19 | Zaakceptowany do druku: 14.12.19

Seller fluctuation – causes and consequences

The purpose of this text is to analyze the causes and consequences of sales employees' fluctuations, considered from the point of view of selected market variables. The conditions influencing the decision to change the workplace of the sellers themselves and the areas on which fluctuations have the greatest impact are presented.

Keywords: seller fluctuation, market competition, social and economic mobility, social and economic development, classical economic theory, marginal theory of productivity

Submitted: 02.10.19 | Accepted: 14.12.19

JE: JOO

* **Krzysztof Cybulski** – dr hab., Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Polska.
<https://orcid.org/0000-0002-4645-7562>.
Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, ul. Szturmowa 1/3,
02-678 Warszawa, Polska; e-mail: kcybulski@wz.uw.edu.pl.

1. Wprowadzenie

Fluktuacja w organizacjach sprzedażowych jest zazwyczaj definiowana jako tempo, w jakim sprzedawcy opuszczają firmę „z powodu promocji, dobrowolnej rezygnacji, przejścia na rentę bądź emeryturę, bądź w wyniku wymuszonej rezygnacji” (Dalrymple, Cron i DeCarlo, 2001).

Rotacja pracowników pojawia się w każdej organizacji w podobny sposób, a osoby zatrudnione przechodzą przez ten sam proces złożenia wypowiedzenia z obecnie wykonywanego stanowiska. Celem artykułu jest pokazanie zarówno przyczyn, które doprowadzają pracownika do podjęcia decyzji zmiany miejsca pracy, jak i szeroko rozumianych konsekwencji wynikających ze zrealizowanych przez niego działań.

Dokonując przeglądu dorobku nauk ekonomicznych, można przytoczyć dwie teorie rynku pracy ściśle nawiązujące do problematyki fluktuacji: (1) dualną teorię rynku pracy oraz (2) teorię segmentacji rynku pracy (Henly i Lambert, 2010; Kalleberg, 2008; Reich, Gordon i Edwards, 1973).

Obie te, w istocie zbieżne ze sobą, teorie zakładają, że na ogół rynki pracy są podzielone na dwa wyraźnie odrębne segmenty określane odpowiednio jako rynek podstawowy (*primary market*) oraz rynek wtórny (*secondary market*) (Wachter, 1974).

Pierwszy z segmentów rynku pracy charakteryzują: (1) wysoki poziom możliwych do osiągnięcia dochodów; (2) korzystne warunki pracy; (3) stabilność zatrudnienia oraz (4) sprawiedliwe relacje pracownicze, a także (5) przewidywalne reguły zarządzania i administrowania czy (6) realne możliwości rozwoju zawodowego i awansowania (Henly, i Lambert, 2010; Kalleberg, 2008).

Drugi z analizowanych segmentów odznacza się kompletnie przeciwnymi cechami i jest dla zatrudnionych w nim pracowników dużo mniej atrakcyjny. Zarobki kształtują się na niskim poziomie, a warunki zatrudnienia są zdecydowanie mniej korzystne. Występuje na nim znaczna niestabilność zatrudnienia, relacje pracownicze są zaś ujęte w ramy surowej i arbitralnej dyscypliny. Pracownicy mają też niewielkie możliwości podnoszenia kwalifikacji i bardzo ograniczone perspektywy awansowania (Henly i Lambert, 2010; Kalleberg, 2008).

Ten dychotomiczny podział rynku pracy występuje również w obrębie organizacji

sprzedażowych. Pierwszy z rynków, wysoce atrakcyjny dla pracowników, charakteryzujący się relatywnie niską fluktuacją odznacza się zarazem wysokimi barierami wejścia. Od kandydatów na sprzedawców zwykle wymagane są wysokie kwalifikacje formalne, często wsparte przez lata praktyki. Pracodawcy oczekują doświadczenia oraz specyficznych umiejętności, których pozyskanie nie jest wcale łatwe. Stąd stosunkowo niewielu jest kandydatów mogących sprostać tym wszystkim wymogom. Tak więc ich podaż, zwłaszcza w krótkim przedziale czasu, jest dosyć ograniczona.

Inaczej wygląda sytuacja pracowników zatrudnionych w drugiej kategorii organizacji sprzedażowych. Na ogół nie są od nich wymagane szczególnie wysokie umiejętności, a tym bardziej wyjątkowo trudne do pozyskania kwalifikacje. Często nie jest również od nich wymagane żadne większe doświadczenie zawodowe. Tak więc rekrutacja do organizacji sprzedażowej jest prosta. Dodatkowo na rynku jest spora podaż dostępnych kandydatów, a szkolenie nowo zatrudnionych sprzedawców jest ograniczone zwykle do niezbędnego minimum obejmującego często opanowanie kilku prostych operacji bądź procedur.

Zrozumienie mechanizmu funkcjonowania współczesnego rynku pracy opisanego przez teorię segmentacji ma duże znaczenie dla wyjaśnienia zjawiska fluktuacji. Pracownicy, nie posiadając na początku swej drogi zawodowej zwykle zbyt dużych umiejętności, formalnych kwalifikacji oraz doświadczenia, przeważnie rozpoczynają aktywność zawodową w tzw. segmencie wtórnym. Tam jednak nie mają zwykle większych szans na rozwój i awansowanie.

O ile mobilność pracowników w obrębie każdego z rynków jest znaczna, o tyle bariery występujące pomiędzy rynkiem wtórnym a rynkiem pierwotnym są dla większości pracowników nie do pokonania. Pielęgniarka zazwyczaj nie zostaje ordynatorem szpitala. Również kasjerka obsługująca klientów ma nikłe szanse objęcie stanowiska dyrektora banku.

Podobnie w wielu organizacjach sprzedażowych przejście z pozycji przedstawiciela handlowego pracującego w terenie czy chociażby specjalisty ds. sprzedaży na stanowisko menedżerskie jest trudne i wymaga zwykle sporego wysiłku, dyscypliny oraz sprytu. Stosowne wykształcenie oraz specjalistyczne często wyprofilowane

przygotowanie zawodowe w formie szkoleń bądź studiów podyplomowych znacząco ułatwiają pokonanie powyższych barier wejścia, ale nie znoszą ich całkowicie (Munasinghe i O'Flaherty, 2005; Glance, Hogg i Huberman, 1997).

2. Zmienne wpływające na fluktuację sprzedawców

Obserwując zachowania sprzedawców na rynku pracy, dostrzec można wiele czynników, które stają się podstawą do podjęcia decyzji przez sprzedawcę o zmianie miejsca pracy. Zaliczyć do nich można:

- zmienne wynikające z teorii ekonomii – atrakcyjniejsze warunki pracy,
- syndrom wypalenia zawodowego.

2.1. Warunki pracy

Klasyczna teoria ekonomii to szkoła myśli ekonomicznej zapoczątkowana w drugiej połowie XVIII w. przez Adama Smitha. Uważana jest za pierwszy współczesny, naukowy kierunek ekonomiczny. W swoich rozważaniach Smith wskazuje, że porządek społeczny i regularność w ustalaniu cen i w podziale bogactwa społecznego wynikają z relacji dwóch komplementarnych aspektów natury człowieka – chęci zaspokojenia swoich potrzeb (*passions*) i zdolności racjonalnego myślenia i zrozumienia potrzeb innego człowieka (*susceptibility to reason and sympathy*) (Kwaśnicki, 1998). Fluktuacja pracowników zasadniczo pozostaje poza głównym obszarem rozważań tej teorii, chociaż z jej podstawowego kanonu określającego warunki równowagi rynkowej wynika wprost, że żadne przedsiębiorstwo ani też żaden indywidualny pracownik nie mogą odnieść korzyści lub straty z powodu odejścia z organizacji tak długo, jak koszty krańcowe związane z zatrudnieniem pracownika są równoważne krańcowym efektem jego pracy (Dubas i Hershey, 2007; Abelson i Baysinger, 1998). W teorii krańcowej produktywności wskazuje się na podejście oparte na upraszczającym założeniu jednostki maksymalizującej funkcję celu.

Przykładowo, badanie zależności jaka występuje pomiędzy poziomem wynagrodzenia pracowników tej samej kategorii a ich alokacją pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami rzuca interesujące światło na problematykę fluktuacji. Zgodnie z założeniami teorii krańcowych przycho-

dów pracownicy, dążąc do maksymalizacji osobistych dochodów, przemieszczają się z przedsiębiorstw o niższej do przedsiębiorstw o wyższej dla nich atrakcyjności. W ich zachowaniach łatwo można dostrzec przejaw celowego „krańcowego” dopasowania, które jest silnie eksponowane przez podejście klasyczne, czyli dążenie do maksymalizacji dochodów. Na ogół jednak faktyczne powody tej decyzji są często daleko bardziej złożone. Nie można ich zatem zredukować wyłącznie do zachowań ujmowanych w teorii klasycznej jako „krańcowe dostosowanie” (Johnson, Griffeth i Griffin, 2000; Cappelli, 1999; Abelson i Baysinger, 1984).

Fluktuacja pracowników jest zatem, zgodnie z aksjologią klasycznej teorii ekonomii, napędzana przede wszystkim przez dążenia pracowników do maksymalizacji dochodów. Zrównanie ich krańcowych dochodów wyznacza punkt równowagi, w którym zanika ekonomiczna motywacja dla ich mobilności. Maksymalizacja dochodów przez pracowników jest ważnym, ale nie jedynym determinantem ich mobilności, ponieważ bardzo wielu ekonomistów i socjologów organizacji, a przede wszystkim praktyków zarządzania kwestionuje powszechną skłonność pracowników do maksymalizacji dochodów (Kalleberg, 2008).

2.2. Wypalenie zawodowe

O wypaleniu zawodowym mówi się wtedy, gdy jednostka zaangażowana w określone przedsięwzięcie doświadcza uczucia wyczerpania na poziomie psychicznym, emocjonalnym i fizycznym oraz traci motywację do działania. Źródłem wypalenia może być zbyt silne zaangażowanie w wykonywaną pracę, często obserwowane również u młodych osób (Kuc i Moczyłowska, 2009).

Wypalenie zawodowe może wynikać z coraz większych wymagań stawianych pracownikom, od których pracodawcy oczekują nie tylko odpowiednich kwalifikacji zawodowych, lecz także wysokiego poziomu kompetencji psychologicznych ujawnianych podczas kontaktów z klientami (por. Grandey i Brauburger, 2002; Zapf, Isic, Bechtoldt i Blau, 2003). Ponadto wyznaczane cele sprzedażowe, sięgające coraz wyższych progów do realizacji, także nie pomagają sprzedawcom w spokojnym realizowaniu się w pracy.

Pośród czynników wpływających na wypalenie zawodowe można wyróżnić takie, które przynależą do obszaru indywidualnego – osobowościowe, demograficzne oraz postawy związane z pracą; interpersonalnego – relacje z klientami, przełożonymi czy współpracownikami oraz organizacyjnego – struktura zawodowa, m.in. obawa utraty pracy, brak poczucia przynależności, niezgodność statusu, czyli zbyt wolny lub zbyt szybki awans, zbyt wysokie wymagania ze strony przełożonych, zbyt duża odpowiedzialność, niskie wynagrodzenie (Ober i Karwot, 2017).

Przytoczone zmienne sprawiają, że czasami, mimo że sprzedawca wykonuje swoje zadania najlepiej jak potrafi, nie udaje mu się ukończyć transakcji z pozytywnym dla niego wynikiem. Pojawienie się takiej sytuacji może w łatwy sposób wykreować uczucie wypalenia zawodowego, którego konsekwencją jest poszukiwanie nowej pracy, znajdującej się w tej samej bądź innej branży i złożenia wypowiedzenia z obecnego miejsca pracy.

3. Gospodarcze konsekwencje fluktuacji sprzedawców

Zgodnie z założeniami klasycznej teorii ekonomii głównym skutkiem mobilności pracowników jest wzrost ich dochodów netto. Ten dosyć powszechny, ze względu na skalę fluktuacji, oczekiwany wzrost dochodów indywidualnych przekłada się w skali makro pozytywnie na wyższe tempo wzrostu gospodarczego.

Analiza klasyczna ukazuje jeszcze jeden dodatkowy, nieco zapomniany, pozytywny aspekt fluktuacji będącej konsekwencją mobilności pracowników motywowanych „krańcowym dopasowaniem”. Mobilność najlepszych pracowników, którzy opuszczają mniej atrakcyjne, w założeniu, organizacje charakteryzujące się niższą produktywnością, w celu podjęcia pracy w bardziej atrakcyjnych, o wyższej produktywności organizacjach również prowadzi do podniesienia tempa wzrostu dochodu narodowego netto. Jednocześnie stanowi jeden z bardziej efektywnych mechanizmów redukcji dysproporcji w dochodach pracowników.

Z kolei ograniczana mobilność pracowników może być źródłem szeregu negatywnych zjawisk. Często prowadzi ona do wykształcenia się specyficznego „skle-

jonego” rynku pracy, co jest szczególnie dotkliwe na tzw. schyłkowych rynkach.

Pracownicy organizacji, które funkcjonują na tego rodzaju rynkach pracy zwykle unikają nadmiernego angażowania się w znalezienie lepiej płatnej, ale za to wymagającej wyższych kwalifikacji, wysiłku i kreatywności pracy. Zwykle po prostu starają się przeczekać „złe czasy”. Liczą oni raczej na swego rodzaju, często iluzoryczną i kruchą, stabilizację w swoich dotychczasowych organizacjach. Akceptują niskie zarobki, a często również brak szerszych perspektyw zawodowych (Maynard, Joseph i Maynard, 2006; Reich, Gordon i Edwards, 1973).

4. Fluktuacja a konkurencyjność przedsiębiorstw

Obserwacje praktyki zarządzania oraz wyniki dostępnych badań wskazują, że intensywność konkurencji rynkowej ma istotny wpływ na poziom oraz strukturę fluktuacji w organizacjach sprzedażowych (Fee, i Hadlock, 2000). I tak firmy działające na wysoce konkurencyjnych rynkach odnotowują zwykle wyższy poziom fluktuacji w swoich zespołach sprzedażowych, niż organizacje funkcjonujące w mniej konkurencyjnym otoczeniu, na przykład w warunkach oligopolu.

Jednocześnie dostępne badania sugerują, że poziom fluktuacji rośnie w miarę jak firma „odstaje” od lidera rynkowego w kategoriach udziału w rynku lub pod względem innych wskaźników odzwierciedlających jej pozycję rynkową. Generalnie im gorsza pozycja rynkowa firmy, tym należy oczekiwać wyższej oraz bardziej wyniszczającej organizację sprzedażową fluktuacji.

W branży, gdzie występuje wysoka konkurencja na stanowisko sprzedawcy wywierana jest bardzo silna presja na osiągnięcie wysokich, mocno wyśrubowanych, zadań sprzedażowych. Wielu sprzedawców nie potrafi tym wymaganiom sprostać i w reakcji na nadmierne obciążenie oraz długotrwały stres z tym związany decyduje się na opuszczenie firmy. Ponieważ identyczne praktyki są stosowane przez większość przedsiębiorstw z danej branży, dlatego względnie wysoki poziom fluktuacji sprzedawców jest na niektórych rynkach zjawiskiem powszechnym oraz długotrwałym.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w branżach z dużą liczbą rywalizujących orga-

nizacji na ogół mają niższą rentowność, a ich sytuacja finansowa jest zwykle gorsza od sytuacji przedsiębiorstw operujących na rynkach o niższej rywalizacji. Poziom wynagrodzeń pracowników organizacji sprzedażowych pochodzących z branży o dużej intensywności konkurowania jest często wyraźnie niższy niż wynagrodzenia sprzedawców pochodzących z organizacji działających w branżach o relatywnie małej rywalizacji. Ponadto w tej ostatniej grupie przedsiębiorstw również ogólne warunki pracy i zatrudnienia nie są przesadnie atrakcyjne, co niezależnie od innych okoliczności zwiększa skalę fluktuacji.

W przypadku firm działających w branżach o znacznym poziomie monopolizacji nie tylko rentowność przedsiębiorstw, lecz także dochody sprzedawców są wyższe. Ponadto nie występuje w nich aż tak silna presja na realizację wyników, jak w warunkach ostrej rywalizacji rynkowej. Sprzyja to oczywiście większej stabilizacji kadrowej zespołów sprzedażowych. Innymi słowy, niska fluktuacja sprzedawców, jaka ma miejsce w przedsiębiorstwach funkcjonujących w branżach o dużym stopniu monopolizacji, jest konsekwencją relatywnie komfortowej oraz bezpiecznej sytuacji w jakiej przychodzi działać ich organizacjom sprzedażowym.

Tam gdzie występuje duża lub wręcz bardzo intensywna konkurencja prawdopodobieństwo likwidacji firmy czy to w wyniku jej bankructwa, czy też na skutek przejścia przez inną organizację jest stosunkowo wysokie. Stan ten nie sprzyja nawiązaniu bardziej trwałych relacji sprzedawców z przedsiębiorstwem, a nawet rodzi swego rodzaju atmosferę tymczasowości. A ponieważ większość sprzedawców, a przede wszystkim menedżerów organizacji sprzedażowych stara się unikać bądź wydatnie ograniczyć niepewność, jaką tego rodzaju sytuacja kreuje, często decydują się oni, niejako wyprzedzając prawdopodobny scenariusz rozwoju sytuacji, szukać alternatywnych możliwości zatrudnienia. Czynniki ten dodatkowo stymuluje fluktuację.

Jednocześnie w branżach, gdzie ze względu na intensywność konkurencji firmy są w poważnym stopniu narażone na przejście ze strony bardziej sprawnych konkurentów wyższy jest poziom wymuszonej potrzebami tzw. restrukturyzacji kadrowej fluktuacji wymuszonej.

W branżach, w których rywalizacja między przedsiębiorstwami jest ograniczona czy to na skutek relatywnie małej liczby konkurujących ze sobą podmiotów, czy w wyniku istnienia wysokich barier wejścia wymagania stawiane sprzedawcom są wysokie.

Kandydaci bardzo często muszą wykazać się specjalistyczną wiedzą techniczną i posiadać specyficzne umiejętności sprzedażowe, które same w sobie stanowią barierę wejścia. Z jednej strony na rynku pracy zawsze występuje, zwłaszcza w krótkim horyzoncie czasowym, ograniczona podaż dobrych kandydatów, z drugiej zaś – przedsiębiorstwa dokładają znacznych starań, aby utrzymać w organizacjach sprzedażowych swoich najlepszych pracowników. W konsekwencji występujący w organizacjach poziom fluktuacji sprzedawców raczej kształtuje się na niskim poziomie.

Z kolei w branżach, gdzie występuje znaczna rywalizacja rynkowa zwykle oczekiwania względem umiejętności zawodowych oraz kwalifikacji sprzedawców nie są przesadnie wysokie. Ich całkowity wkład w sukces rynkowy organizacji oraz wpływ na pozycję firmy są mocno ograniczone. W konsekwencji podaż kandydatów spełniających tego rodzaju, niezbyt wygórowane, oczekiwania jest zwykle duża. Organizacjom tym stosunkowo łatwo przychodzi „podmienić” mniej produktywnych sprzedawców na sprzedawców o wyższej wydajności, sprzedawców, którzy firmę dużo kosztują na tańszych i w dodatku bardziej wydajnych pracowników bądź osoby stwarzające jakieś organizacyjne czy personalne problemy na pracownikach bardziej spolegliwych. To wszystko zaś przyczynia się do wzrostu ogólnego poziomu fluktuacji.

5. Społeczne konsekwencje fluktuacji

Socjologia pozwala nie tylko dokonać opisu zjawiska fluktuacji, ale przede wszystkim ukazuje jego społeczne konsekwencje. Chociaż ponoszone są przede wszystkim przez jednostki zmuszone do odejścia z organizacji lub opuszczające je w wyniku samodzielnych decyzji, to skutki fluktuacji, w bardzo zresztą różnym stopniu odczuwa większość podmiotów działających na rynku, jak też większość społeczeństwa, nawet jeżeli duże grupy społeczne nie są tym zjawiskiem dotknięte bezpośrednio.

Z perspektywy socjologicznej w pierwszej kolejności fluktuacja pracowników powinna być analizowana ze względu na tzw. interes publiczny. Perspektywa ta ukazuje jak bardzo może być rozbieżna ocena jej skutków, biorąc pod uwagę odmienne punkty widzenia oraz różne sprzeczne interesy.

Przeprowadzając analizę wspomnianych wyżej rozbieżności opinii oraz interesów, warto posłużyć się koncepcją „niewidzialnej ręki” według Smitha. Sugeruje ona, że decyzje podejmowane przez poszczególne jednostki kierujące się osobistymi interesami, na przykład decyzja o odejściu z organizacji sprzedażowej firmy lub decyzja o pozostaniu w jej strukturach, w gruncie rzeczy służą interesowi publicznemu.

Również to, co wydaje się być niekorzystne dla pojedynczych pracowników, przykładowo prowadzące do ich przynajmniej czasowego bezrobocia zwolnienie z pracy, może okazać się korzystne dla społeczeństwa jako całości. Jednocześnie zgodnie z podejściem Smitha, społeczeństwo niekoniecznie zyskuje z tytułu redukcji fluktuacji w poszczególnych organizacjach, która jak wiadomo prowadzi do różnego rodzaju dysfunkcji społecznych, ponieważ jednocześnie stwarza możliwości rozwoju oraz awansu innym bardziej wydajnym bądź utalentowanym jednostkom, co w rezultacie stymuluje rozwój społeczny i ekonomiczny.

Mobilności społeczna i ekonomiczna, które są nieodłącznym następstwem fluktuacji, przyczyniają się do wzrostu konkurencji oraz uruchamiają mechanizmy wzrostu kwalifikacji i umiejętności, prowadząc tym samym do wzrostu efektywności i poprawy kompetencji biznesowych oraz technicznych organizacji.

Ten rodzaj mobilności stanowi pewien, nie zawsze zamierzony, dodatkowy i w gruncie rzeczy pozytywny skutek fluktuacji. Jest on również ważnym, a w wielu przypadkach jedynym, szerzej dostępnym kanałem awansu społecznego i materialnego. Ze szczególnym natężeniem mechanizm ten funkcjonuje w sektorze organizacji sprzedażowych.

Paradoksalnie fluktuacja często umożliwia również awans tym jednostkom, których rozwój i możliwości awansowania były wcześniej blokowane w dotychczasowych strukturach na przykład przez arbitralne i niesprawiedliwe traktowanie lub przez

niski potencjał rozwojowy dotychczasowych organizacji.

Fluktuację należy również rozpatrywać jako często uzasadnioną reakcję pracowników na najbardziej dotkliwie przejawy braku sprawiedliwości w dotychczasowych organizacjach, oraz na słabe perspektywy rozwoju i niemożność awansowania w ramach dotychczasowych struktur. Tym samym służy do redukcji nierówności oraz ograniczania najbardziej rażących form braku sprawiedliwości organizacyjnej.

Chociaż zależności pomiędzy fluktuacją sprzedawców a zarządzaniem organizacją sprzedażową nie są wyłącznie jednostronne, wiodące teorie w zakresie fluktuacji sprzedawców zwracają uwagę m.in. na to, że menedżerowie, podejmując decyzje (także o charakterze personalnym), kierują się nie tylko doświadczeniem zawodowym i posiadaną wiedzą czy racjonalnością w zakresie swych decyzji, lecz także określonym systemem wartości i rodzajem osobowości.

6. Wnioski

Jedną z konkluzji tego artykułu jest to, że fluktuacja bywa często wykorzystywana przez ambitnych, zorientowanych na karierę menedżerów jako narzędzie do budowania atrakcyjnego „portfolio przedsiębiorstw”. Jest ono ważnym atutem jednostek rywalizujących na niezwykle konkurencyjnym współczesnym rynku pracy. Tego typu zachowania wydają się być coraz bardziej powszechne w wielu grupach zawodowych, także wśród w organizacji sprzedażowych. Fluktuacja jest często wykorzystywana przez ambitnych, zorientowanych na karierę pracowników jako narzędzie do budowania atrakcyjnego „portfolio przedsiębiorstw”, które jest ważnym atutem jednostek rywalizujących na niezwykle konkurencyjnym współczesnym rynku pracy.

Chociaż fluktuacja pracowników pozostaje poza głównym nurtem zainteresowania teorii ekonomicznej, analiza wybranych koncepcji ekonomicznych rzuca interesujące światło na przyczyny i konsekwencje rotacji pracowników organizacji sprzedażowych.

Zarówno ekonomiczne, jak i społeczne przyczyny oraz konsekwencje fluktuacji sprzedawców nie pozwalają na sformułowanie prostych jednoznacznych rekomendacji menedżerskich mających uniwersalny

charakter. Mimo sporego zainteresowania powyższą problematyką, które przejawia się ogromną ilością badań oraz artykułów, wciąż wiele obszarów związanych z rynkiem pracy mających potencjalne związki ze zjawiskiem fluktuacji wymaga eksploracji naukowej.

Bibliografia

- Abbasi, S.M. i Hollman, K.W. (2000). Turnover: the real bottom line. *Public Personnel Management*, 29, 333–342.
- Abelson, M. i Baysinger, B. (1984). Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model, *Academy of Management Review*, 9(2).
- Adidam, Ph.T. (2006). Causes & Consequences of High Turnover by Sales Professionals. *Journal of American Academy of Business*, September.
- Agarwal, S., Tanner, J. i Castleberry, S. (2004). Factors affecting propensity to leave: A Study of Salespeople. *Marketing Management Journal*, 14(1).
- Boles, J.S., Dudley, G.W., Onyemah, V., Rouzies, D. i Weeks, A. (2012). Sales Force Turnover and Retention: A Research Agenda. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, XXXII(1), Winter.
- Cappelli, P. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*, January–February. Pozyskano z: hbr.org/2000/01/a-market-driven-approach-to-retaining-talent/ar/1.
- Cascio, W.F. (2006). The High Cost of Low Wages. *Harvard Business Review*, July/August.
- Cybulski, K. (2013). *Zjawisko fluktuacji sprzedawców w świetle badań empirycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Dalrymple, J.D., Cron, W. i DeCarlo, Th. (2001). *Sales Management. Concepts and cases*. Seventh edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Darmon, R.Y. (2002). Controlling Sales Force Turnover Costs through Optimal Recruiting and Training Policies. *European Journal of Operational Research*, (16), April.
- Darmon, R.Y. (2006). Sales Force Turnover Diagnosis and Management: An Often Overlooked Source of Productivity. *ESSEC Business School Marketing Department Working Paper*.
- Darmon, R.Y. (2008). The Concept of Salesperson Replacement Value: A Sales Force Turnover Management Tool. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Summer.
- Dubas, K.M. i Nijhawan, I.P. (2007). A Human Capital Theory Perspective of Sales Force Training, Productivity, Compensation, And Turnover. *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, 12(2).
- Dubinsky, A. (1998). Salesperson Failure. Sales Management is the Key. *Industrial Marketing Management*, 28, 7–17.
- Farber, H.S. (1994). The analysis of interfirm worker mobility, *Journal of Labor Economics*, 12(4), 554–593.
- Fee, E.C. i Hadlock, Ch.J. (2000). Management Turnover and Product Market Competition: Empirical Evidence from the U.S. Newspaper Industry. *The Journal of Business*, 73(2).
- Gance, N.S., Hogg, T. i Huberman, B.A. (1997). Training and Turnover in Evolution of Organizations. *Organization Science*, 8(1), 84–96.
- Grandey, A.A. i Brauburger, A.A. (2002). The emotion regulation behind the customer service smile. W: R.G. Lord, R.J. Klimoski, R. Kanfer (red.), *Emotions in the work-place: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (s. 260–294). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Henly, J.R. i Lambert, S. (2010). Schedule Flexibility and Unpredictability in Retail: Implications for Employee Work-Life Outcomes. *Working Paper of the University of Chicago Work Scheduling Study*. Chicago, IL: University of Chicago SSA. Pozyskano z: <http://www.ssa.uchicago.edu/faculty/work-scheduling-study.shtml> (20.12.2010).
- Henly, J.R. i Lambert, S.J. (2010a). *Opportunities for Flexibility in Precarious Retail Employment: Some Findings from the University of Chicago Work Scheduling Study*. PowerPoint presentation at meeting of Work Life Law's Working Group on Work-Life Fit in Low-Wage Jobs, Chicago, IL.
- Johnson, J.T., Griffeth, R.W. i Griffeth, M. (2000). Factors Discriminating Functional and Dysfunctional Salesforce Turnover. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(6), 399–415.
- Kalleberg, A.L. (2008). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74, February, 1–22.
- Kuc, B.R. i Moczyłowska, J.M. (2009). *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: Difin.
- Kwaśnicki, W. (1998). Ekonomia klasyczna – spojrzenie z innej perspektywy. *Ekonomista*, 12(4).
- Launov, A. (2004). An Alternative Approach to Testing Dual Labor Market Theory. *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study Labor*.
- Maynard, D.C., Joseph, T.A., i Maynard, A.M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions, *Journal of Organizational Behaviour*, 27.

- Morita, H. (2006). Firm Dynamics, Labor Mobility, and Specific Human Capital. *University of South Wales, Working Papers*.
- Munasinghe, L. i O'Flaherty, B. (2005). Specific Training Sometimes Cuts Wages and Always Cuts Turnover. *Journal of Labor Economics*, 23(2), April.
- Ober J. i Karwot, J. (2017). Wypalenie zawodowe jako społeczna dysfunkcja w środowisku pracy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 112(1990).
- Sager, J.K. (1991). Longitudinal Assessment of Change in Sales Force Turnover. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 19, Winter.
- Siebert, St., Zubanov, N., Chevalier, A. i Vitonen, T. (2006). Labour Turnover and Labour Productivity in a Retail Organization. *Discussion Papers Series*, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit – Institute for the Study of Labor.
- Taylor, T. (1993), The True Costs of Turnover and How to Prevent It. *Journal of Property Management*, 58, 6, November/December.
- Wachter, M.L. (1974). Primary and Secondary Labor Market. *Brookings Papers on Economic Activity* 3.
- Wilson, J. (2004). Sales Management as a Source of Competitive Advantage. How sales managers add value to the organization. Research Report.
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M. i Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 311–340.
- Zoltners, A.A., Sinha, P.K. i Lorimer, S.E. (2013). How to Make Sense of Sales Force Turnover. Pozyskano z: <http://blogs.hbr.org>.