

Обучение кадров и повышение профессиональных навыков в розничной торговле

Никита Сергеевич Липатов

Магистр

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Москва, Россия

lipatov@rea.ru

 0000-0000-0000-0000

Поступила в редакцию 11.05.2022

Принята 22.06.2022

Опубликована 15.07.2022

 10.25726/u1459-5019-4025-z

Аннотация

В настоящее время сложно себе представить квалифицированного специалиста в той или иной сфере без профильного образования. Подтверждено, что специалисты, имеющие профильное образование в торговле, показывают лучшие результаты по отношению к работникам без него. Вот почему сейчас всё больше людей стараются получить образование по специальности. В то же время, наряду с классическим образованием, существует большое количество обучающих программ, повышающих квалификацию сотрудника и приносящих большой результат торговому предприятию. Сектор розничной торговли традиционно является лидером по текучести кадров во всем мире уже много лет. Менеджеры по персоналу в розничной торговле сейчас ведут конкурентную битву за персонал на рынке труда. Денежные затраты на поиск, наём и приём на работу сотрудников, а затем на повышение их производительности, слишком большие, чтобы потерять их очень быстро. Оборот стоит организациям времени, денег и репутации. Кроме этого, высокая текучесть кадров ставит под угрозу достижение целей бизнеса.

Ключевые слова

персонал, торговля, структура, развитие, профессия, обучение.

Введение

Несмотря на то, что потеря работников имеет много негативных факторов, текучесть персонала имеет определенные преимущества. Сменность работников организации в пределах 3-5% от численности персонала является естественной и не несет убытков для организации. Естественный уровень текучести способствует обновлению штата работников: выход на пенсию, увольнение по разным причинам. Преимуществом этого процесса является увольнение малоэффективного персонала и замена его лучшим. Новых человека в команде приносят с собой свои навыки и идеи (Brown, 2021). Любой бизнес нуждается в притоке «свежей крови». Главное – вовремя заметить, когда обновление кадров начинает негативно сказываться на эффективности бизнеса, и принять соответствующие меры.

Выдающиеся учёные уделяют значительное внимание изучению проблемы текучести кадров. Этим вопросам посвящены труды М. Амстронга, А. Файоля, Э. Мейо, О. Сардака, В. Шаповалова, Н. Саврукова, Р. Беннета, А. Балабановой и других.

Профессор Лондонского университета Р. Беннет даёт следующее определение: «текучесть рабочей силы – это движение работников в/из штата компании. Обычно текучесть кадров отслеживается путем регистрации увольняемых лиц и дается предположение, что на место уволенного накануне будет принят новый работник».

А. Долбунов текучесть персонала определяет как «процесс движения рабочей силы, причиной которого является неудовлетворенность работника своим рабочим местом, другими словами – это

ситуация, когда наемный работник добровольно перемещается с одного предприятия на другое по собственному желанию».

Материалы и методы исследования

Согласно определению теоретика и практика менеджмента А. Файоля: «высокий показатель текучести персонала и нестабильности в организации являются причиной и следствием плохого менеджмента».

Целью статьи является выявление причин и ключевых факторов высокой текучести кадров на предприятиях розничной торговли (Foerster-Pastor, 2019).

В связи с быстрым развитием розничной торговли менеджеры и владельцы предприятий столкнулись со многими проблемами, одной из которых является текучесть кадров. Оборот персонала является естественным явлением независимо от отрасли деятельности, однако большая текучесть работников наблюдается в сфере розничной торговли. Согласно данным, опубликованным информационной платформой «Хэдхантер», лидером по текучести кадров традиционно является торговый сектор (41 %) и банковский сектор (38 %).

Указанное может повлиять на эффективность работы компании. Расходы на поиск новых рабочих, их трудоустройство и подготовку крайне негативно отражаются на финансовом состоянии организации.

Сотрудник может покинуть компанию по разным причинам, включая предложение о лучшей работе, заинтересованность новой профессией или недовольство должностью или микроклиматом на рабочем месте и рабочими отношениями между рабочими и тому подобное. Большинство работодателей не обращают внимание на проблему текучести низкоквалифицированного персонала, но не только ключевые работники являются важным активом - каждый сотрудник, который выполняет ежедневную работу компании, внося свой вклад в развитие бизнеса (Lambert, 2021).

Высокий коэффициент текучести влечет за собой много затрат и последствий. По оценкам консалтинговой всемирной социальной сети LinkedIn, замена работника начального уровня стоит 50 % их годовой зарплаты. Этот показатель поднимается до 250 % при замене руководителей или высококвалифицированных работников. Значительная часть этих затрат – процесс обучения нового сотрудника и адаптации его в команде.

Многие организации пренебрегают контролем оборота кадров. Считая, что эта информация не является актуальной или что она занимает слишком много времени и не стоит усилий. Если организации не рассчитают коэффициент текучести работников, им будет сложно различить его влияние и признать возможности его сокращения. Компаниям необходимо вести четкий учет оборота работников для поддержания производительности труда и минимизации финансовых затрат (Maitra, 2018).

Кроме этого, компания несет нематериальные потери, такие как знания и навыки, которые работник заберет с собой к конкуренту, покидая компанию. Смена членов коллектива негативно сказывается на отношениях внутри организации. Новый сотрудник требует времени для адаптации в коллективе и, соответственно, коллектив должен привыкнуть к новому человеку в организации и налаживания рабочих процессов совместной продуктивной работы.

Для предотвращения избыточных затрат и поддержания эффективного функционирования организации важно следить за количеством работников, покидающих организацию, и за тем, как этот фактор влияет на компанию. Выявление причин, по которым сотрудники покидают рабочее место, является первым шагом к сокращению текучести персонала. Компании, которые понимают эти причины, находятся на пути к сокращению затрат на поиск, обучение и адаптацию новых рабочих.

Для анализа текучести кадров применяется показатель - коэффициент текучести, который отражает количество работников, покинувших организацию в течение определенного отрезка времени. Данный показатель обычно рассчитывается за один год. Коэффициент текучести кадров рассчитывается как соотношение количества сотрудников, покинувших организацию (за расчетный период) по собственному желанию, к среднеучётной численности сотрудников.

Увольнение работника по собственному желанию является сигналом тревоги. Руководству стоит исследовать и проанализировать причины, чтобы избежать ряда проблем. Одна из них – снижение производительности вследствие того, что другим работникам придется добавить обязанности бывшего сотрудника к своей рабочей нагрузке, по крайней мере, временно (Rouvroys, 2021). В результате этого может усилиться недовольство, что заставляет поставить под сомнение собственные причины пребывания в организации и повлиять на еще большую текучесть. При этом компании придется платить сотрудникам сверхурочные.

Согласно данным, опубликованным британским изданием «Retail Gazette», более четверти работников, которые задействованы в секторе розничной торговли, рассматривают вопрос о смене работы или сменили работу за последние 12 месяцев вследствие плохой рабочей среды. При этом 26% работников розничной торговли указали на окружающую среду как на обоснованное желание сменить работу. Что касается продолжительности работы, 42% заявили, что они работают в должности менее года, 12% респондентов отметили, что они работают в одной и той же компании розничной торговли в течение пяти-девяти лет, а 5% – в течение 10 лет и более.

SHRM – организация по кадровому обеспечению и подбору персонала – опубликовала результаты исследования причин увольнения персонала. На рис. 1 приведены данные опроса, который был проведен в 2022 г. организацией SHRM среди работников розничной торговли по причинам, за которые они уволились с рабочего места.

Можно отметить, что такая тенденция по причинам текучести кадров наблюдается и на предприятиях розничной торговли России. Отсутствие возможностей для продвижения по службе является главной причиной, по которой работники покидают работодателя по всему миру в сфере розничной торговли (Astudillo, 2020). Персонал не хочет оставаться на том же самом месте длительный период времени. Возможность обучения, профессионального и личностного развития является ценным для работника. Если развитие отсутствует, работники испытывают выгорание на рабочем месте, что приводит к увольнению.

Результаты и обсуждение

Баланс между рабочей и личной жизнью является вторым веским поводом, почему персонал покидает компанию, ведь это требует ежедневных усилий для распределения времени между семьей, друзьями, личностным ростом и обязанностями на рабочем месте.

Также отмечено, что проблемой является непонимание работодателем важности личных потребностей подчиненных (Customer Centricity, 2020). Отсутствие возможности корректировки рабочего графика по необходимости также негативно отражается на отношениях персонала к компании, что в дальнейшем заставляет его искать новую работу.

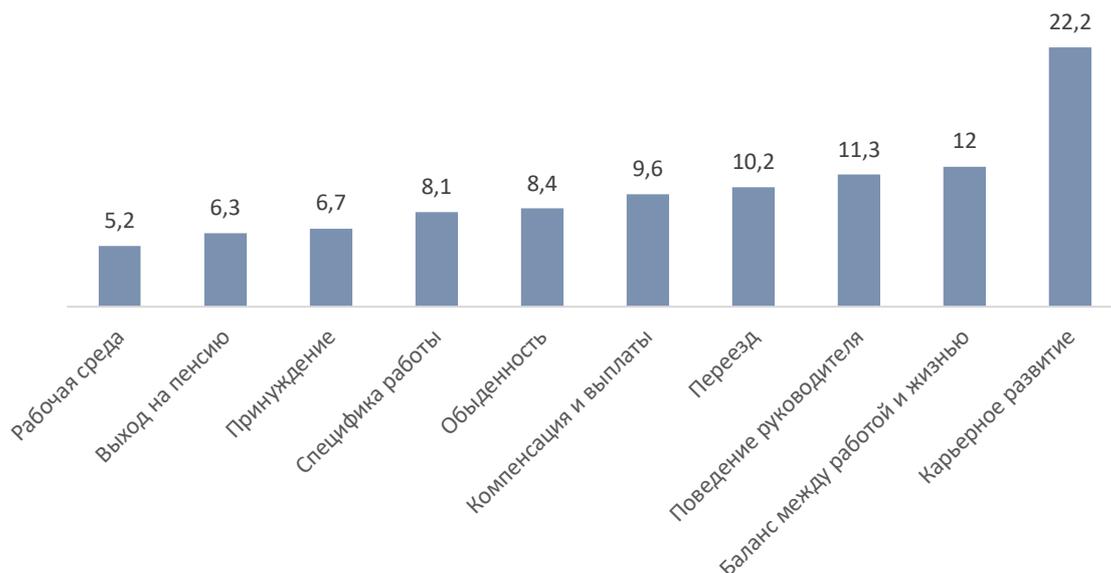


Рисунок 1. Причины увольнения работников розничной торговли в 2022 г.

Низкий уровень коммуникации, непрофессионализм, отсутствие поддержки и недостаточная компетентность менеджера являются причиной того, что 11,3 % работников покидают компанию.

Многие руководители получают повышение благодаря их навыкам и высокой квалификации, но часто им не хватает некоторых необходимых социальных «мягких навыков» поведения, необходимых для управления персоналом (Idowu, 2018). Если менеджер не понимает своих сотрудников, не ценит и не признает их усилия, то они рано или поздно начнут искать другую работу, где будут чувствовать себя более реализованными. Поэтому выслушать и оценить заслуги является важной составляющей для удержания работников.

«Люди остаются в компаниях, которые демонстрируют ценность и заботу о своих работниках. Поэтому работодатели должны начать видеть ценность в воспитании собственного таланта, особенно когда смутные времена», – заявил директор компании по кадровому обеспечению и подбора персонала Retail Human Resources Питер Берджес.

Согласно статье, опубликованной Gallup - консалтинговой компанией в сфере управления, которая ведет исследования поведения работников свыше 80 лет, 52 % сотрудников, которые добровольно покинули компанию, отмечают, что их руководитель не сделал ничего, чтобы помешать их освобождению.

Ключевой причиной увольнения определили отсутствие финансовой мотивации 9,6 % респондентов. Большинство работодателей в розничной торговле предлагают низкую оплату труда и не выплачивают надбавки, что ведет к неизбежной текучести. В среднем по РФ, согласно статистике, опубликованной сайтом для поиска работы hh.ru, заработная плата кассира составляет 19800 руб., продавца-консультанта – 30000 руб. Хотя, заработная плата – это не основной вид мотивации. Согласно пирамиде Маслоу, деньги являются мотивацией лишь на первой ступени пирамиды, но, если финансовые выплаты не будут достаточными для покрытия базовых потребностей, работники начнут искать новые возможности. Лучшие сотрудники знают свою ценность, что побуждает их начать искать новую работу быстрее других, поскольку они чувствуют себя более уверенными в своих возможностях на получение новой работу.

Некоторые работники не хотят идти на работу и задумываются о ее смене. Если работодатель не обеспечивает благоприятных условий микроклимата в организации, у работников возникает повод задуматься о более комфортном месте труда. Один из факторов, влияющий на работу в процессе трудовой деятельности, – это температурный режим. Слишком низкая или высокая температура воздуха на рабочих местах плохо отражается на состоянии здоровья (Leonova, 2021). Старый ремонт и недостаточное оснащение рабочего места, отсутствие униформы и нужных инструментов для

выполнения своих обязанностей также могут заставить работников задуматься о поиске другого места работы.

Все эти причины приводят к тому, что индустрия розничной торговли имеет показатель текучести выше среднего. Согласно информации, предоставленной Росстатом, за 2022 г. сектор оптовой и розничной торговли занимает лидирующие позиции по текучести персонала (рис. 2).

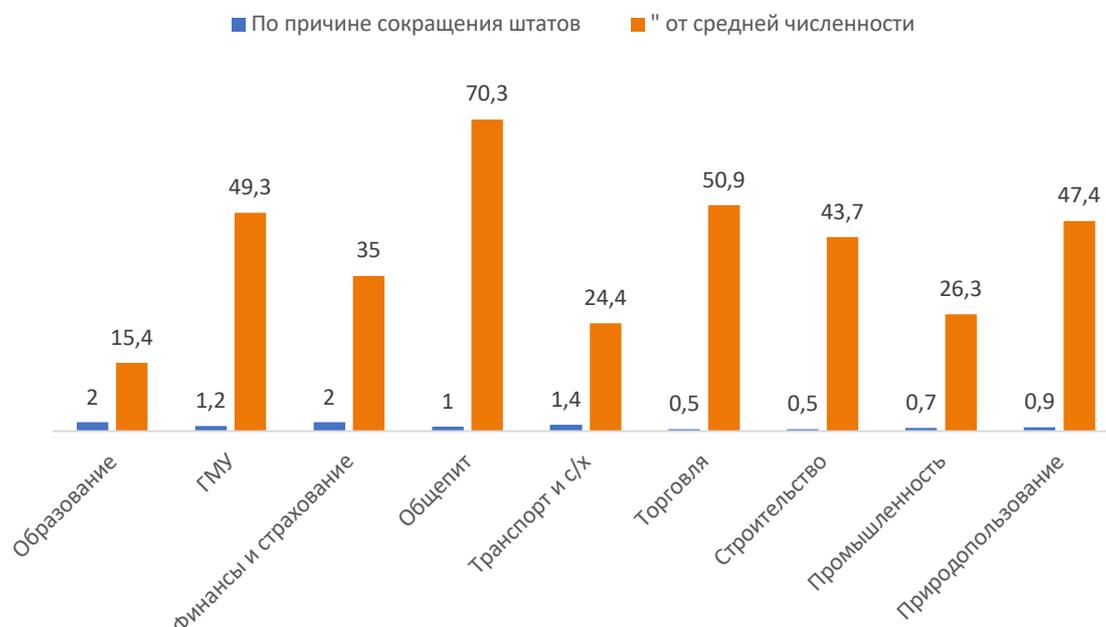


Рисунок 2. Увольнение работников по причинам и видам экономической деятельности в 2022 г.

Стоит понимать, что проблема текучести кадров существует не только в РФ. Согласно информации, опубликованной информационным веб-сайтом государственного сектора Великобритании, средняя текучесть кадров в розничной торговле за 2022 г. составляла 33 % от общего количества штата и 60 % - средний показатель в США согласно данным, опубликованным DailyPay.

Согласно данным Государственной службы статистики РФ проблема нехватки персонала в организациях торговли становится обостренной в 2021-2022 гг. В 2019 г. было уволено работников на 0,4 % больше, чем принято (рис. 3), аналогичная ситуация наблюдалась и в следующем году.

В 2019 г. текучесть кадров в сфере оптовой и розничной торговли составила 12,9 % к среднесписочной численности штатных работников в первом квартале, 14,2 % – во втором квартале, 14,0 % – в третьем и 12,2 % – в четвертом квартале 2021 г.

В первом, втором и третьем кварталах процент уволенных превышал процент принятых работников, что свидетельствует о нехватке кадров на предприятиях торговли (рис. 4).

Приведенные статистические данные свидетельствуют о значительном проценте текучести кадров на предприятиях розничной торговли. Именно поэтому предприятиям для того, чтобы минимизировать текучесть кадров и управлять ею, следует обратить внимание, во-первых, на существующую политику по найму, отбору, введению в должность, обучению, планированию работы и выплате заработной платы и, при необходимости, усовершенствовать её или разработать новую. Важно то, чтобы выбор политики в отношении управления текучестью кадров обязательно соответствовал диагнозу проблемы. Например, вряд ли уменьшится текучесть кадров, связанная с плохими процедурами отбора, если изменение политики будет сосредоточено исключительно на процессе. Так же мала вероятность, что уменьшится текучесть кадров, которая обусловлена ставками заработной платы, которые не являются конкурентоспособными по сравнению с другими предприятиями розничной торговли на местном рынке труда, если политика корректировки будет лишь расширять возможности предприятия по обучению на рабочем месте.

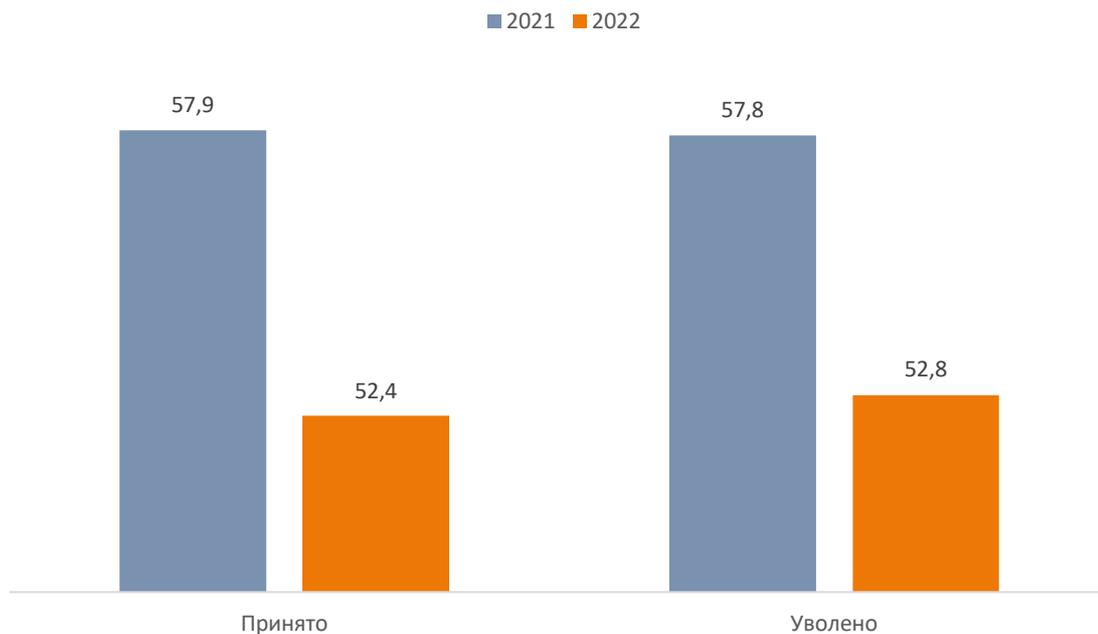


Рисунок 3. Процент принятых и уволенных к среднесписочной численности штатных работников в оптовой и розничной торговле в 2019 - 2022 гг.

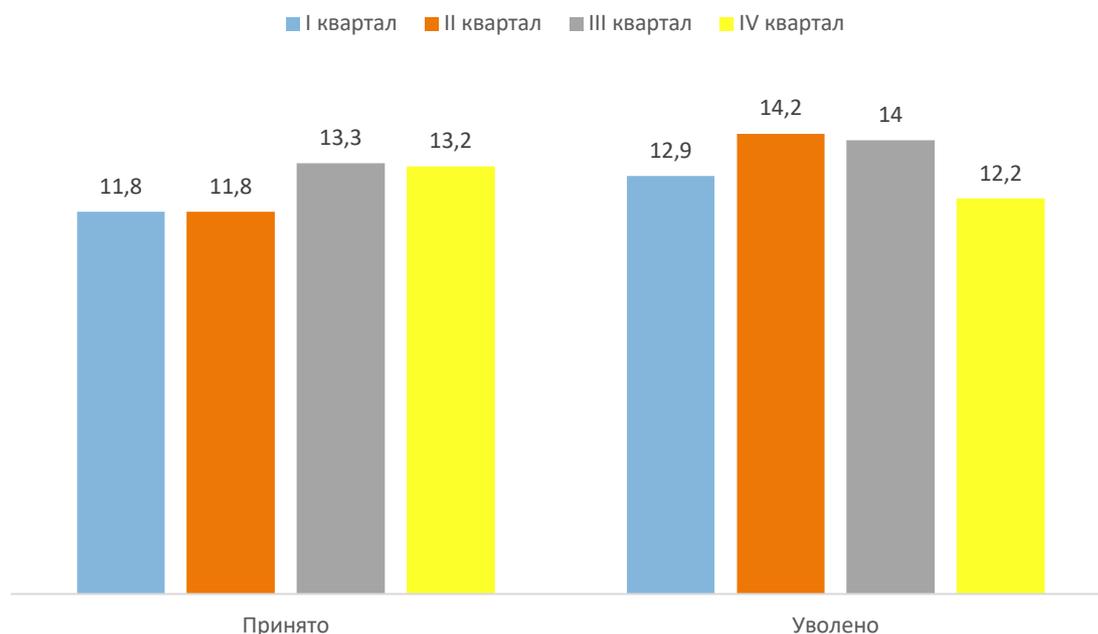


Рисунок 4. Процент принятых и уволенных к среднесписочной численности штатных работников в оптовой и розничной торговле в 2022 г.

Основными факторами, влияющими на текучесть кадров на предприятиях торговли, являются: заработная плата, рабочая атмосфера, отношения с руководством, безопасность, стресс, карьерный рост, гибкий график, инфраструктура рабочего места. Следовательно, способность организации привлекать, удерживать и оптимизировать ценность своих работников зависят от того, насколько правильно разработаны рабочие места, а также от поддержки, которую оказывает руководитель, чтобы мотивировать работников к пребыванию в организации.

Конечно, предприятия в сфере розничной торговли всегда будут иметь текучесть персонала и полностью этого избежать невозможно, но реально улучшить ситуацию и уменьшить процент увольнений, используя правильные методы. Для того, чтобы уменьшить финансовые расходы и улучшить репутацию компании, необходимо организовать правильный подход к поиску персонала, предоставлять правдивую информацию о должности, на которую претендуют соискатели, проводить отбор среди студентов с профильным образованием. Сотрудники являются основой любого успеха в бизнесе, и поэтому их нужно мотивировать и поддерживать на предприятии за любую цену, чтобы предприятие могло быть конкурентоспособным с точки зрения предоставления качественных продуктов и услуг обществу. Обучая работников и предоставляя перспективу личного и карьерного роста, финансово стимулируя их достойной оплатой труда, поощряя премиями и дополнительными бонусными выплатами, предприятия смогут держать текучесть штата под контролем. И в долгосрочной перспективе будет достигнута отдача от инвестиций в работников (Mayugova, 2019).

Как уже было упомянуто выше, существуют различные программы профессиональной подготовки, которые могут вестись как в университетах, так и внутри самих сетей. Примером обоих вариантов является программа Rulemakers от Перекрёстка X5 Retail Group в партнёрстве с факультетом Экономики Торговли и Товароведения РЭУ им. Плеханова. На площадке РЭУ им. Г.В. Плеханова собираются студенты выпускных курсов программ бакалавриата, специалитета и магистратуры ведущих московских вузов, чтобы в течение 9 месяцев пройти обучение по программе повышения квалификации «Подготовка руководителей розничной торговой сети «Перекрёсток».

Подготовка руководителя розничной сети предусматривает формирование компетенций в области:

- категорийного менеджмента;
- ценообразования;
- логистики и управления цепями поставок;
- управления качеством продукции;
- автоматизации бизнес-процессов;
- управления персоналом и поведением потребителей.

Лекционные и практические занятия на программе ведутся руководителями и топ-менеджерами компании «Перекрёсток». Обучение предусматривает большой объём практики в супермаркетах на всех позициях: от работника группы и кассира до помощника заместителя директора магазина торговой сети; решение кейсов, выполнение проектов.

Стоит отметить, что на протяжении всего обучения стажёрам выплачивается ежемесячная стипендия 10 000 рублей, что стимулирует обучающихся стараться и показывать лучший результат, а при успешном освоении программы, вручается job offer на позицию заместителя директора супермаркета «Перекрёсток». Всё это позволяет полностью изучить все процессы внутри магазина от приёмки до продажи и как следствие стать хорошим руководителем.

Так, в рамках прохождения студентом обучающей программы Rulemakers от Перекрёстка были предложены меры по повышению эффективности формирования ассортимента товаров и управлению торговым пространством в супермаркете по адресу Тишинская площадь д.1 стр. 1. (рис. 5) (Официальный сайт).

Внедрение программы «Shelf Logic» - программа, использующаяся зарубежными мерчендайзерами при составлении планов размещения товара, а также внедрение дополнительной категории («Товары для творчества») способствовали росту выручки на 5% сверх естественного прироста. (рис. 6).

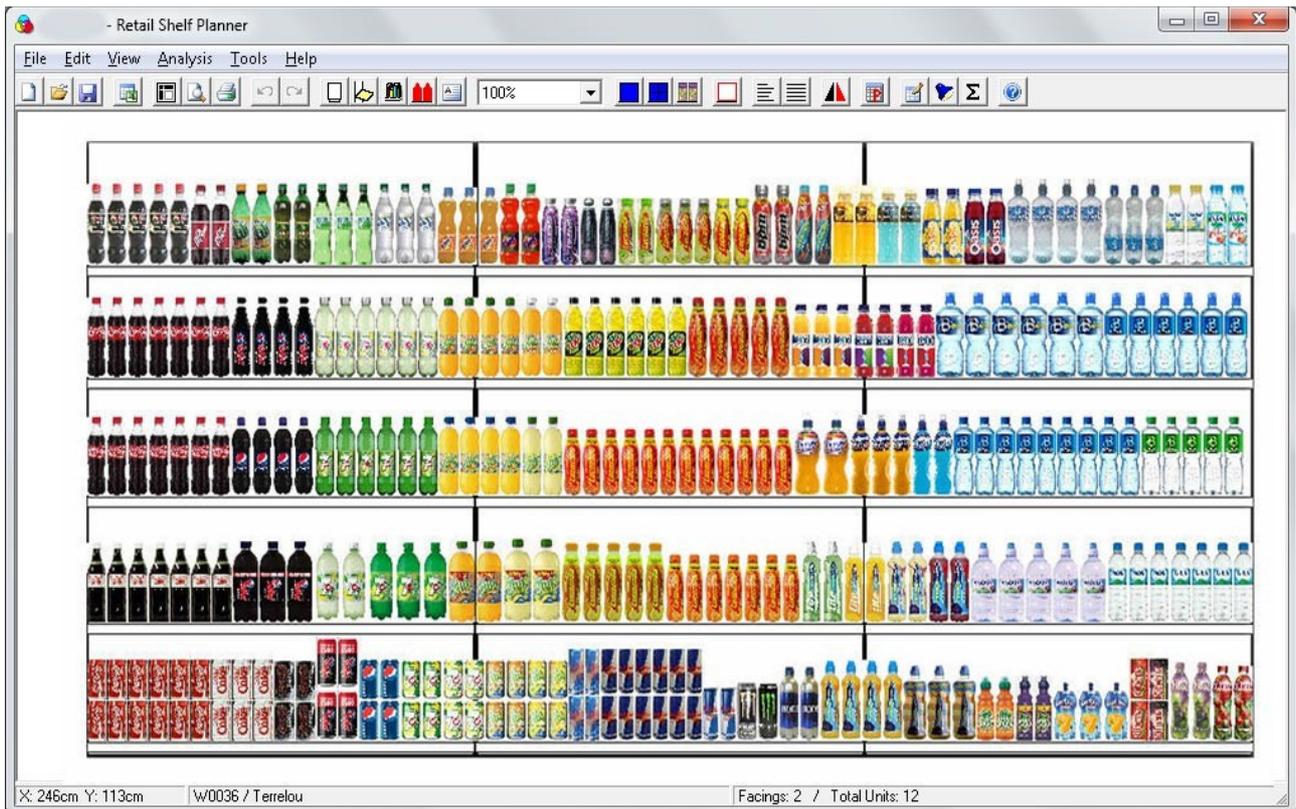


Рисунок 5. Пример использования программы «Shelf Logic» в супермаркете Перекрёсток

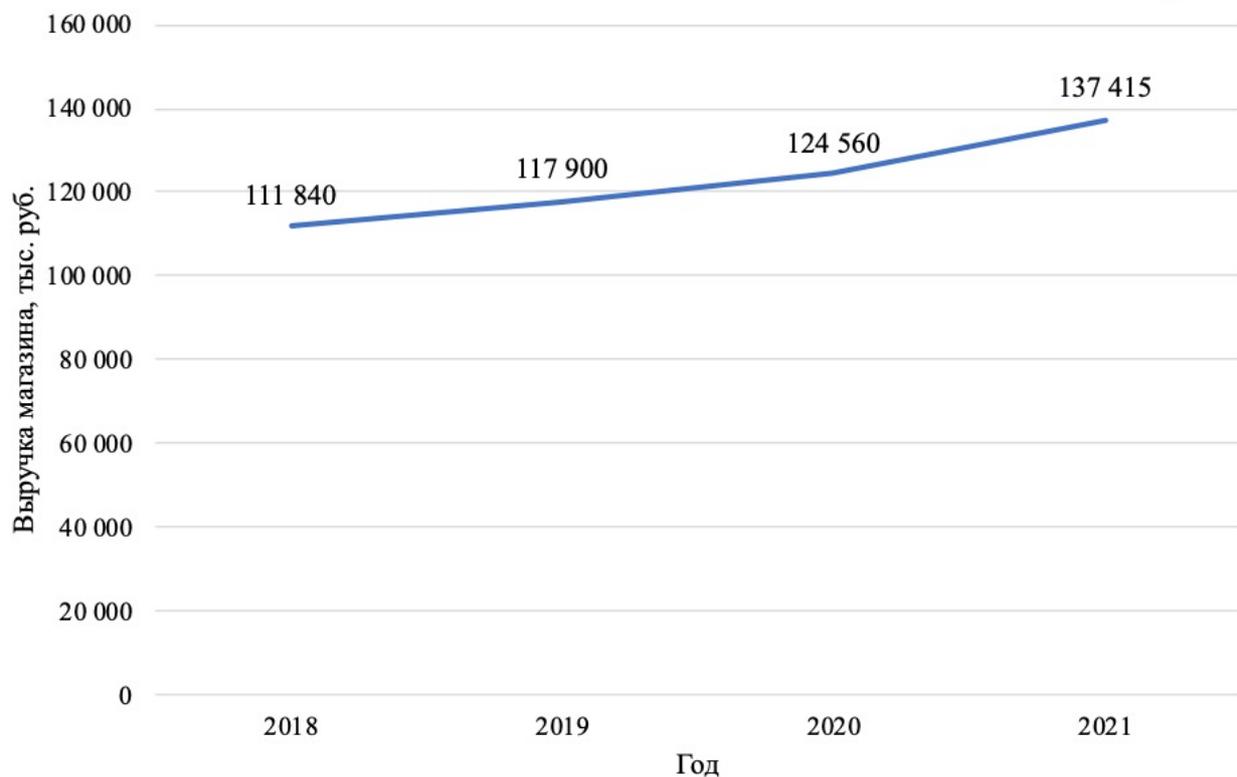


Рисунок 6. Динамика выручки магазина «Перекрёсток» с учётом внедрённых рекомендаций, тыс. руб.

Заключение

Подводя итог, хочется сказать, что отечественной сфере торговли и ритейлу присуща достаточно сильная текучка кадров, что напрямую влияет на экономические показатели компаний в частности и сектора экономики в целом. Государством и самими компаниями разработаны инструменты борьбы с текучестью, которые на практике доказали свою эффективность (Wall, 2021). Достойная заработная плата и условия, климат внутри компании влияют на то, насколько долго и качественно будут работать сотрудники. Ещё одним важным фактором в успешности работы является профессиональная подготовка кадров.

Вот почему стоит ещё раз отметить необходимость и значимость обучения и рекрутинга в компаниях начиная с самых ранних этапов, проводя работу и подготавливая студентов, обучающихся по профильному образованию, и продолжая повышать квалификацию после приёма в штат.

Список литературы

1. Официальный сайт найма работников Перекрёстка: - <https://rabota.perekrestok.ru>
2. Astudillo, S., Castillo, J. F., & Ortiz, F. (2020). Determinants of income for multilevel distributors in Cuenca (Ecuador). *Revista Brasileira de Marketing*, 19(3), 653–682. <https://doi.org/10.5585/REMARK.V19I3.13343>
3. Brown, K. (2021). Innovation in the Learning Management System (LMS): Design elements for retail industry training. *Research Anthology on Business and Technical Education in the Information Era*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-5345-9.ch021>
4. Customer Centricity. Gallup - global analytics and advice firm, 2020.
5. Foerster-Pastor, U. S., Golowko, N., Hell, C. R., & Marquardt, K. (2019). Creating talent pools through coopetition: A case study on vocational training programs in Romania. *Management and Marketing*, 14(2), 203–219. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2019-0014>
6. Idowu, A. I., & Ndidiamaka, A. E. (2018). The influence of supervisor/subordinate social support on employee performance in the South African retail sector. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 1–12. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is03/art-01>
7. Lambert, S. J., & Haley, A. (2021). Implementing Work Scheduling Regulation: Compliance and Enforcement Challenges at the Local Level. *ILR Review*, 74(5), 1231–1257. <https://doi.org/10.1177/00197939211031227>
8. Leonova, I. S., Pesennikova-Sechenov, E. V, Legky, N. M., Prasolov, V. I., Krutskikh, I. A., & Zayed, M. (2021). Strategic analysis of the motivation on employees' productivity: a compensation benefits, training and development perspective. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(SpecialIssue 5), 1–11.
9. Maitra, S., & Maitra, S. (2018). Producing the Aesthetic Self: An Analysis of Aesthetic Skill and Labour in the Organized Retail Industries in India. *Journal of South Asian Development*, 13(3), 337–357. <https://doi.org/10.1177/0973174118808129>
10. Mayorova, E. (2019). Corporate social responsibility disclosure: Evidence from the european retail sector. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(2), 891–905. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2\(7\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(7))
11. Rouvroye, L., van Dalen, H. P., Henskens, K., & Schippers, J. J. (2021). Employers' views on flexible employment contracts for younger workers: Benefits, downsides and societal outlook. *Economic and Industrial Democracy*. <https://doi.org/10.1177/0143831X211053378>
12. Wall, E., Svensson, S., & Berg Jansson, A. (2021). Sense of security when new at work: a thematic analysis of interviews with young adult retail workers in Sweden. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(6), 620–633. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2021-0049>

Personnel training and professional skills development in retail trade

Nikita S. Lipatov

master

Russian Plekhanov University of Economics

Moscow, Russia

lipatov@rea.ru

 0000-0000-0000-0000

Received 11.05.2022

Accepted 22.06.2022

Published 15.07.2022

 10.25726/u1459-5019-4025-z

Abstract

Currently, it is difficult to imagine a qualified specialist in a particular field without a specialized education. It is confirmed that specialists with specialized education in trade show the best results in relation to employees without it. That's why now more and more people are trying to get an education in their specialty. At the same time, along with classical education, there are a large number of training programs that improve the qualifications of an employee and bring greater results to a trading company. The retail sector has traditionally been a leader in staff turnover worldwide for many years. HR managers in retail are now engaged in a competitive battle for personnel in the labor market. The monetary costs of finding, hiring and hiring employees, and then increasing their productivity, are too large to lose them very quickly. Turnover costs organizations time, money and reputation. In addition, high staff turnover jeopardizes the achievement of business goals.

Keywords

personnel, trade, structure, development, profession, training.

References

1. Oficial'nyj sajt najma rabotnikov Perekrjostka: - <https://rabota.perekrestok.ru>
2. Astudillo, S., Castillo, J. F., & Ortiz, F. (2020). Determinants of income for multilevel distributors in Cuenca (Ecuador). *Revista Brasileira de Marketing*, 19(3), 653–682. <https://doi.org/10.5585/REMARK.V19I3.13343>
3. Brown, K. (2021). Innovation in the Learning Management System (LMS): Design elements for retail industry training. *Research Anthology on Business and Technical Education in the Information Era*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-5345-9.ch021>
4. Customer Centricity. Gallup - global analytics and advice firm, 2020.
5. Foerster-Pastor, U. S., Golowko, N., Hell, C. R., & Marquardt, K. (2019). Creating talent pools through coepetition: A case study on vocational training programs in Romania. *Management and Marketing*, 14(2), 203–219. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2019-0014>
6. Idowu, A. I., & Ndidiyama, A. E. (2018). The influence of supervisor/subordinate social support on employee performance in the South African retail sector. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 1–12. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is03/art-01>
7. Lambert, S. J., & Haley, A. (2021). Implementing Work Scheduling Regulation: Compliance and Enforcement Challenges at the Local Level. *ILR Review*, 74(5), 1231–1257. <https://doi.org/10.1177/00197939211031227>
8. Leonova, I. S., Pesennikova-Sechenov, E. V, Legky, N. M., Prasolov, V. I., Krutskikh, I. A., & Zayed, M. (2021). Strategic analysis of the motivation on employees' productivity: a compensation benefits, training and development perspective. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(SpecialIssue 5), 1–11.

9. Maitra, S., & Maitra, S. (2018). Producing the Aesthetic Self: An Analysis of Aesthetic Skill and Labour in the Organized Retail Industries in India. *Journal of South Asian Development*, 13(3), 337–357. <https://doi.org/10.1177/0973174118808129>
10. Mayorova, E. (2019). Corporate social responsibility disclosure: Evidence from the european retail sector. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(2), 891–905. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2\(7\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(7))
11. Rouvroye, L., van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. J. (2021). Employers' views on flexible employment contracts for younger workers: Benefits, downsides and societal outlook. *Economic and Industrial Democracy*. <https://doi.org/10.1177/0143831X211053378>
12. Wall, E., Svensson, S., & Berg Jansson, A. (2021). Sense of security when new at work: a thematic analysis of interviews with young adult retail workers in Sweden. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(6), 620–633. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2021-0049>