

Karriärvägar inom handeln – en intervjustudie om hinder och utvecklingsmöjligheter bland anställda, företag och personer som lämnat handeln

Mikaela Backman

Center of Entrepreneurship and Spatial Economics (CEnSE), Jönköping International Business School, Jönköping, Jönköping, Sverige.

Mikaela Backman, Filosofie doktor i nationalekonomi (disputerade 2013), och docent vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping. Mikaela forskar om förutsättningar för entreprenörskap, utveckling, tillväxt och konkurrenskraft för företag där kompetensförsörjning och förnyelse är väsentliga faktorer.

Pia Nilsson

SLU, Uppsala samt Center of Entrepreneurship and Spatial Economics (CEnSE), Jönköping International Business School.

Pia Nilsson, Filosofie doktor i nationalekonomi, docent i nationalekonomi vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping (disputerade 2013) samt SLU i Uppsala. Pia forskar om betydelsen av platsbundna egenskaper för utveckling, tillväxt och konkurrenskraft för regioner och företag. Pia har även forskat om betydelsen av samlokalisering och industristruktur för handelsföretagens överlevnad och tillväxt

Innehållsförteckning

Inledning – rapportens syfte.....	2
Sammanfattning	3
1. Personalomsättning inom handeln	5
1.1 Problemformulering	5
1.2 Studiens syfte och forskningsfrågor	6
1.3 Disposition	6
2. Teoretiskt ramverk	7
3. Metod	8
3.1 Semi-strukturerade intervjuer	8
3.2 Intervjufrågor.....	9
3.3 Urval av respondenter och bakgrundsinformation	11
4. Analys	13
4.1 Anställda inom handeln och de som slutat.....	13
4.2 Personer med personalansvar och företagare inom handeln	17
5. Diskussion och slutsatser	20
Referenser	22

Inledning – rapportens syfte

Handeln har en central betydelse för Sveriges ekonomi då den bidrar till arbetstillfällen och fungerar som en inkörsport till arbetsmarknaden, särskilt för unga. Handeln är även en konkurrensutsatt bransch med hög personalomsättning som genomgår stora förändringar och som ofta ses som en genomgångsbransch med hög andel deltidsanställda och tillfälligt anställda. Personalomsättning är kostsamt för företagen och gör det svårt för dem att bygga upp den kompetens som krävs för stärkt konkurrenskraft. Handelsrådet finner att cirka en av fyra som för närvarande är sysselsatta på den svenska arbetsmarknaden började sin karriär inom handeln.

Statistiken visar hur viktig handeln är som en inkörsport till arbetsmarknaden men den visar även den problematik som handlar om hög personalomsättning. Av alla de som hade sitt första jobb inom handeln, ca 25 procent av alla sysselsatta, har en majoritet bytt jobb. Detta gör det viktigt att förstå vilka faktorer som är drivande när det gäller att förklara vilka som stannar inom handeln, vilka som avancerar, och vilka som väljer att sluta.

Syftet med den här intervjustudien är att undersöka vilka hinder för utveckling och utvecklingsmöjligheter de anställda (inklusive de som har slutat) och handlarna/företagarna upplever. Genom att analysera mönster i de intervjuades upplevelser och erfarenheter är syftet att bidra med en djupare förståelse för problematiken med personalomsättning och dess underliggande förklaringsfaktorer. Resultaten riktar sig till företagare och chefer inom handeln och förhoppningen är att bidra med ny kunskap som kan användas vid rekrytering, beslut om vidareutbildning, utvecklingsmöjligheter och lönesättning, vilket får konsekvenser för branschen som helhet.

Intervjustudien finansieras av Handelsrådet och Haakon Svensson stiftelse och genomförs vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping och disciplinen för nationalekonomi. Totalt har 25 intervjuer genomförts varav 11 med anställda inom handeln, 9 med handlare/företagare och personer med personalansvar, samt 5 med personer som lämnat handeln.

Under studiens gång har vi fått ta del av de anställdas och handlarnas erfarenheter, och de utmaningar som de upplever. Vi vill rikta ett stort tack till de personer som ställt upp för intervju och delat med sig av sina erfarenheter och upplevelser. Vi vill även tacka medlemmarna i vår referensgrupp för värdefulla reflektioner och kommentarer kring intervjustudiens utformning och genomförande.

Sammanfattning

Handeln är en bransch med hög personalomsättning. Trots det är kunskapen om vilka hinder och utvecklingsmöjligheter som anställda och företagare/handlare upplever begränsad. Den här intervjustudien syftar till att undersöka vilka hinder för utveckling och utvecklingsmöjligheter som lyfts fram som särskilt viktiga med fokus på tre kompletterande grupper:

- Anställda inom handeln.
- Personer i chefsposition eller med personalansvar.
- Personer som tidigare har jobbat inom handeln men som har slutat.

För dessa tre kategorier av handelsanställda är vi intresserade av att undersöka följande perspektiv:¹

- Hur upplevs de utvecklingsmöjligheter (lön, utbildning, erfarenhet etcetera) som erbjuds av företaget?
- Hur ser de anställdas deltagande i utvecklingsmöjligheter (vidareutbildning och så vidare) ut? Vilka specifika typer av utvecklingsmöjligheter erbjuds och upplevs de som relevanta för de anställda och deras karriärmöjligheter?
- Vilka hinder finns för utveckling och avancemang inom företaget och inom branschen som helhet?
- Vilka hinder möter handelsföretag när det gäller att utvecklas och nyrekrytera/behålla sin personal?
- Hur upplever de anställda sina arbetsuppgifter och i vilken mån påverkar detta deras vilja att stanna inom handeln?

För att besvara frågorna har vi genomfört intervjuer med de ovan nämnda kategorierna av handelsanställda och frågat om deras upplevelser kopplat till de olika perspektiven ovan. Vi har anammat en narrativ och semi-strukturerad intervjumethodik där de intervjuade har svarat på ett antal, på förhand, formulerade frågor. De har även getts möjlighet att berätta fritt om sina upplevelser och erfarenheter. Vi har inkluderat en rad inledande frågor (om ålder, kön, utbildning etc.) för att relatera deras bakgrund till deras upplevelser och för att få en indikation om vilka kontextuella faktorer och individuella målsättningar som har format deras karriärväg och utveckling. Samtliga intervjuer har spelats in och transkriberats, och utifrån detta material har vi skapat kortare fallbeskrivningar för varje anställd/handlars karriärsresa. Då det finns relativt lite forskning om just karriärvägar inom handeln och hur anställda och företagare upplever och hanterar förändringar har vi valt att anamma en explorativ ansats i den här studien.

Sammanfattningsvis så tyder enkätsvaren på att det finns ett uttalat behov av att stärka kompetensen hos de anställda för att därigenom skapa ökad entusiasm och arbetstillfredsställelse för de anställda, men framförallt för att stärka de anställdas karriärmöjligheter och deras löner. Vi kan se att respondenterna lyfter fram satsningar på

¹ Se Tabell 1a och 1b för en sammanställning av de huvudsakliga intervjufrågorna.

utbildning i inriktningen mot IT som särskilt relevant för handelns utveckling och de anställdas karriärmöjligheter. Möjligtvis kan sådana utbildningar bidra till att göra de anställda mer attraktiva och specialiserade på arbetsmarknaden, vilket i sin tur kan bidra till ökade löner och nya utvecklingsmöjligheter i termer av karriärvägar. Av enkätsvaren kan vi även se att det tycks vara så att handelsföretagen verkar under små marginaler och att de ofta saknar finansiellt utrymme för att investera i den här typen av fortbildning, trots att det finns ett uttalat behov. Här kan det finnas behov av investeringar och offentligt stödda insatser för att stärka företagens utvecklingsmöjligheter.

Analys av enkätsvaren tyder även på att karriärmöjligheter till stor del baseras på informella interaktioner mellan anställda och handlare eller butikschefer, där personliga egenskaper och branscherfarenhet värderas högt och formella meriter som tillägnats utanför butikerna inte anses ha särskilt stor betydelse. Det verkar inte finnas tydliga karriärtrappor i företagen vilket gör det svårt för de anställda att avancera. De anställda måste därför uppvisa ett driv och ett intresse för att göra karriär. Detta kan många gånger innebära att ta på sig arbetsuppgifter som går utanför arbetsbeskrivningen och den planerade schemalaggnings, vilket kan få stora konsekvenser för privatlivet.

1. Personalomsättning inom handeln

1.1 Problemformulering

Handeln är en viktig näring i Sverige. Den sysselsätter omkring en halv miljon individer och erbjuder många en första väg in på arbetsmarknaden, framförallt unga och personer. Statistik visar att en av fyra för närvarande sysselsatta på den svenska arbetsmarknaden har börjat sin karriär inom handeln (Handelsrådet, 2010). Handelsnäringen ger därmed en möjlighet för ett stort antal individer att få anställning, inkomst, kontakter och ett socialt nätverk. Statistiken visar även att Sveriges handelsföretag står inför en rad utmaningar där den kanske största handlar om hög personalomsättning och svårigheter för företagen att behålla sin personal.

Tidigare forskning om personalomsättning inom handeln (och partihandeln) utgörs till stor del av kvantitativa studier som mäter personalomsättningens storlek och/eller undersöker vilka faktorer som är av betydelse för individers beslut om att stanna kvar i eller lämna sina anställningar (Booth & Hamer, 2007; Fields & Nkomo, 2011; Hom & Griffeth, 1995). Den här intervjustudien bidrar genom att undersöka vilka hinder och utvecklingsmöjligheter tre grupper av handelsanställda upplever; anställda, företagare/handlare och de som slutat inom handeln. Vi ger ett bidrag till forskningen om personalomsättning genom att komplettera tidigare perspektiv och fokusera på betydelsen av formell och informell vidareutbildning och utveckling. Vi undersöker faktorer som kan kopplas till individen och faktorer som kan kopplas till externa förändringar i branschen.

Att det finns en tendens för individer att lämna handeln beror inte enbart på att handeln är en föränderlig och till viss del osäker bransch, utan även på en rad kompletterande faktorer. Näringskarakteriseras av en oproportionerligt hög andel unga (särskilt kvinnor) och en lägre andel äldre jämfört med genomsnittet i riket som helhet (Daunfeldt & Fergin-Wennberg, 2016). Åldersfördelningen kan vara problematisk då det har visats att de som är mest benägna att stanna i sina nuvarande anställningar återfinns i kategorin 40 och 49 år (Sakai m.fl., 2008). Studier har även visat att nyanställda tenderar att lämna sina arbetsplatser i högre utsträckning jämfört med de som varit anställda en längre tid (Sager m.fl., 1989; Tziner & Birati, 1996). De arbetsvillkor som råder på arbetsplatsen har visat sig vara centrala när det gäller att förklara individers rörlighet på arbetsmarknaden. Till den här kategorin kan man inräkna en rad olika faktorer såsom inflytande, lön, arbetstider, utvecklingsmöjligheter, intern rörlighet, arbetsbelastning, meningsfullhet och så vidare (Bergman & Ivarsson, 2010; Hendrie, 2004).

Ur ett samhällsekonomiskt perspektiv behöver handelns höga personalomsättning inte nödvändigtvis utgöra något övervägande negativt eftersom den även bidrar till att individer får tillträde till arbetsmarknaden. För näringen och för de enskilda företagen är det dock ett stort problem eftersom personalomsättning är kostsamt. Företagen spenderar mycket resurser på att rekrytera och att utbilda nyanställda, en investering som inte ger avkastning om personerna är benägna att byta arbetsplats inom en snar framtid. För nystartade och

små företag vilka har än mindre utrymme för felrekryteringar, är en hög personalomsättning ytterligare problematisk och kan dessutom utgöra ett hinder för entreprenörskap. För näringen i stort handlar det även om den totala kompetensförsörjningen och hur attraktiv sektorn är som arbetsplats. Med tanke på den snabba förändring som sker inom samtliga branscher och den medföljande press (exempelvis genom ökad konkurrens) och krav på förändring, där e-handeln är ett tydligt exempel, behövs det kompetent personal som har både erfarenhet och kunskap om näringen. Individer med kunskap och erfarenhet inom handeln har bättre förutsättningar att identifiera och möjliggöra de förändringar som krävs för att företaget ska kunna bibehålla, och på sikt även förstärka, sin konkurrenskraft (Brush & Chaganti, 1999).

Arbetskraftomsättning inom handeln är en problematik som har uppmärksammats av olika instanser (se mer i *Tidigare studier*). Handelsrådet har till exempel skapat en hemsida där man kan följa olika karriärvägar för handelsanställda och vilka utbildningar som behövs för olika yrken. Detta är ett intressant initiativ men vi hävdar att det bör kompletteras med en kartläggning av de handelsanställda där man undersöker vilka upplevda hinder och utvecklingsmöjligheter som återfinns inom branschen. Kunskap om de underliggande faktorerna som påverkar de anställdas upplevelser av sin arbetssituation och sina karriärmöjligheter är intressant eftersom det kan vara en viktig pusselbit när det gäller att förstå varför de anställda väljer att stanna, komma tillbaka efter att de genomfört en utbildning eller jobbat inom en annan näring under en tid.

1.2 Studiens syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien är att få en djupare förståelse för de hinder och utvecklingsmöjligheter som finns inom handeln, såsom de upplevs av anställda och av företagare. Närmare bestämt ligger fokus på att förstå vilka underliggande faktorer som ligger till grund för att kunna vidareutvecklas och göra karriär inom handeln och för beslutet att lämna handeln. Fokus ligger även på de möjligheter för vidareutbildning som företagen erbjuder och deras strategier är för att minska personalomsättningen.

1.3 Disposition

I kapitel 2 redogör vi för den forskning som gjorts om personalomsättning och karriärvägar inom handeln. Denna forskning är inte alltid avgränsad till handeln utan redogör även för den samlade forskningen som gjorts kopplat till personalomsättning. I kapitel 3 beskriver vi hur vi gått till väga i vår studie. Vi redogör såväl för vilket empiriskt material vår studie bygger på, som för hur vi samlat in och analyserat materialet. För att studera hur anställda och företagare upplever hinder och möjligheter för utveckling har vi genomfört intervjuer med tre grupper av handelsanställda som har varierande erfarenhet från branschen. I kapitel 5 presenterar vi resultaten av vår undersökning. Avslutningsvis, i kapitel 6, redogör vi för våra slutsatser.

2. Teoretiskt ramverk

I detta avsnitt redogör vi för den forskning och de teorier som kan bidra till att förstå och förklara vilka faktorer som är drivande i handelns personalomsättning och handelsanställdas karriärmöjligheter. Litteraturen ligger till grund för utformningen av intervjuerna och för de analyser som görs av det insamlade datamaterialet.

Literatursammanställningen fokuserar på de faktorer som kan anses vara drivande när anställda fattar beslut om de ska stanna eller lämna sin arbetsplats det vill säga när de fattar beslut om huruvida handeln är en bransch som kan erbjuda konkurrenskraftiga utvecklingsmöjligheter och anställningsvillkor. Sammanställningen innehåller även ett fokus på företagen och de faktorer som dessa överväger i besluten att nyrekrytera och erbjuda sin personal utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen.

De arbetsvillkor som råder på en arbetsplats pekas ofta ut som centrala faktorer och särskilt de anställdas möjlighet att påverka anställningens omfattning, arbetstid och inriktning (Bergman & Ivarsson, 2010; Broadbridge, 2003; Fields & Nkomo, 2011). Till arbetsvillkor kan man även räkna in faktorer som länkar till lönevillkor, trivsel, arbetsbelastning och intern rörlighet vilka alla spelar en avgörande roll inom de flesta branscher. Grad av engagemang för arbetet kan påverka rörligheten (Babin & Boles, 1998; Knight m.fl., 2006; Wren m.fl., 2014). En rad studier visar att ju högre en individs ”commitment” är desto lägre är benägenheten att lämna organisationen (Cohen, 1993; Ingram & Lee, 1990; Iverson & Deery, 1997; McNeilly & Russ, 1992; Yurchisin & Park, 2010).

Även individuella faktorer är av betydelse där det visats att de som är mest benägna att stanna återfinns bland de som är mellan 40 och 49 år (Sakai m.fl., 2008). Äldre och lägre utbildade medarbetare har visats vara mer benägna att stanna (Wren m.fl., 2014) och i allmänhet slutar nyanställda mer frekvent än de som varit anställda en längre tid (Hendrie, 2004; Sager m.fl., 1989; Tziner & Birati, 1996). En första iakttagelse i forskningen om beslutsfaktorer är att den ofta fokuserar på enskilda individers beslut och vilka drivkrafter som styr på individnivå (Se till exempel Griffeth m.fl. (2000)).

Dessa studier antar ofta att det finns en viss given uppsättning faktorer som har samma betydelse för alla medarbetare och att dessa faktorer finns närvarande i samtliga av de sammanhang som undersöks och har samma betydelser i dem.

Vår litteraturgenomgång, våra intervjuer och våra kontakter med branschen har fått oss att tro att det finns skillnader mellan olika typer av handelsanställda när det gäller vilka faktorer som är drivande. Detta gäller särskilt mellan gruppen anställda och företagare. Vi tror inte att uppsättningen av faktorer skiljer sig men däremot hur de uppfattas och upplevs på individnivå.

Det finns en mångfald av faktorer som påverkar hur individer (anställda och handlare) upplever sin arbetssituation och detta kan variera mellan individer med olika positioner

(Jones & Skarlicki, 2003; Knight m.fl., 2006). Vi är inte enbart intresserade av skillnader i upplevelser mellan dessa grupper utan vi vill även uppmärksamma att individer kan reflektera över olika möjligheter och hinder beroende på bakgrundsfaktorer såsom ålder, kön, erfarenhet och utbildning.

Vi är alltså intresserade av att höra berättelser om hur de olika grupperna av handelsanställda skaffar sig information, deltar i utbildningar, skaffa sig yrkesmeriter och hur de går tillväga för att skapa sig karriärvägar och förbättrade lönevillkor. De kan exempelvis söka efter formella utbildningsmöjligheter, till exempel internutbildningar, traineeprogram och intern utlysning av tjänster. Det kan även finnas informella vägar via medarbetare och deras personliga relationer och sociala nätverk, vägar via erfarenhet i branschen och rutiner för rekommendation.

Exempelvis kan det finnas informella normer om vilka som ska få tillgång till utvecklingsmöjligheter och internutbildningar beroende på deras engagemang i företaget och deras personliga driv.

3. Metod

För att undersöka hur anställda och handlare upplever utvecklingsmöjligheter och hinder har vi genomfört intervjuer med tre kategorier av handelsanställda; de individer som har en nuvarande anställning inom handeln, de individer som har personalansvar eller driver företag inom handeln och individer som tidigare arbetat inom handeln men slutat.

3.1 Semi-strukturerade intervjuer

Vi har genomfört totalt 25 intervjuer, 11 med anställda inom handeln, 9 företagare eller med personalansvar och 5 med personer som tidigare arbetat inom handeln. Metodiken är narrativ (berättande) för att förstå hur de olika perspektiven upplevs. Intervjuerna var ca en timme långa och vi strukturerade intervjuerna kring de frågor som återfinns i Tabell 1a och i Tabell 1b nedan.

Den semistrukturerade intervjuerna utgick från de förberedda frågorna som ställs till alla, men innehöll även följdfrågor beroende av respondentens svar. Den valda strukturgraden är väl lämpad för den här typen av datainsamling eftersom den är förberedd och strukturerad samtidigt som den är flexibel vilket ger utrymme för både fördjupade kunskaper och jämförelser mellan olika respondenters upplevelser av samma frågor. Vi har alltså valt att ge de intervjuade frihet att utveckla sitt svar på frågorna genom att ställa frågor av öppen karaktär.

Frågorna omfattar även kompletterade bakgrundsfrågor och i vissa fall har vi ställt ytterligare frågor för att ytterligare täcka in och gå på djupet av deras upplevelser. Uppföljningsfrågorna fokuserade på vilka faktorer som påverkat individen att fatta centrala beslut (exempelvis att lämna handeln), och tankar och känslor i samband med avgörande händelser i karriären. Efter omkring 12 intervjuer kunde vi se ett tydligt mönster och

tydliga teman i intervjusvaren och efter 20 intervjuer framkom inga nya perspektiv utan det var snarare upplevelser som i mångt och mycket stämde överens med tidigare intervjuer. Vi valde därför att inte gå vidare med fler intervjuer.

Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades av ett externt företag. Utifrån de transkriberade materialet sökte vi efter mönster i berättelserna och svaren. Förutom det material vi fick i samband med intervjufrågorna sammanställde vi så mycket material som möjligt med utgångspunkt i bakgrundsfrågorna.

För att analysera det sammanställda materialet har vi anammat en relativt vanlig metodik i liknande sammanhang som bygger på den analysmetod som förespråkas av exempelvis Langley och Abdallah (2011). Detta innebär att det transkriberade materialet läses för att skapa en generell förståelse för varje individs upplevelser. När det gäller personer som slutat inom handeln fokuserade vi främst på avgörande händelser såsom när de fattade beslutet att lämna sektorn och vilka faktorer som var drivande. Metodiken går alltså ut på att bryta ner materialet och successivt bygga upp en övergripande förståelse för de mönster som kan observeras.

3.2 Intervjufrågor

Intervjufrågorna utformades utifrån den litteratur som finns när det gäller att förklara individers beslut att stanna på en arbetsplats, utifrån teorier om arbetskraftsrörlighet och dess påverkansfaktorer, och företagens strategier för att avhjälpa en allt för stor personalomsättning. Under intervjuerna visade det sig att de flesta identifierade faktorer framträdde som viktiga, varför vi beslutade att inte göra några stora revideringar av frågorna under arbetets gång.

Intervjufrågorna sammanställs i Tabellen nedan och de innehåller en rad bakgrundsfrågor som, fränsett ålder och kön, frågar om de anställdas och företagens utbildningsbakgrund, arbetslivserfarenhet inom handeln och den aktuella arbetsplatsen, samt arbetslivserfarenhet utanför handeln. De innehåller även frågor om vilken roll de intervjuade har i företagen, arbetets/anställningens form och omfattning.

Efter bakgrundsfrågorna följer de två centrala perspektiven som handlar om upplevda hinder för utveckling och utvecklingsmöjligheter. Dessa omfattar frågor om vägen in i anställningen, upplevelser av de möjligheter och hinder som finns, samt om de upplever att det finns ett outtalat eller uttalat krav på yrkeskunnande och kreativitet. De centrala frågorna innefattar om de anställda ser möjligheter att stanna inom företaget och inom handeln, och vilka faktorer som påverkar dessa val. Vi är intresserade av att undersöka vilka faktorer som gör att anställda aktivt väljer att söka sig till andra arbetsplatser, inom eller utom handeln, samt vilka arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter som upplevs som mest utvecklande. De frågor som vi ställer till företagen/handlarna och de med personalansvar är formulerade på ett annat sätt men själva grundfrågorna till de olika grupperna är jämförbara.

Tabell 1a: Sammanställning av intervjufrågor till anställda

Kategori av anställda	Perspektiv	Frågor
Samtliga	Bakgrundsfrågor	Kön, ålder, högsta avslutade utbildning, erfarenhet inom handeln eller relaterade branscher, arbetsform (tid, anställning etc)
Utvecklingsmöjligheter		
Anställda (inklusive personer som slutat)		<p>Anställdas utvecklingsmöjligheter inom företaget</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beskriv hur du upplever de utvecklingsmöjligheter (lön, utbildning, erfarenhet) som ditt företag erbjuder? - Under de senaste tre åren, har du deltagit i sådana utvecklingsmöjligheter? (fördjupningsfrågor) - Var utbildningarna interna (inom företaget) eller externa (utanför företaget)? - Upplevelser om utvecklingsmöjligheternas relevans och påverkan (förldfrågor).
Hinder för utveckling		
Anställda (inklusive personer som slutat)		<p>I vilken utsträckning upplever du att följande saker hindrar dig från att utvecklas/avancera inom branschen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personliga orsaker (utveckla, exempelvis ålder, tid på nuvarande arbete, familjesituation) - Otillräcklig information/kunskap om företaget och dess verksamhet - Dålig löneutveckling och möjlighet att avancera inom företaget - Få utvecklingsmöjligheter inom företaget - Företagets organisation (stödjande klimat) - Typen av arbetsuppgifter - Brist på eget intresse att utvecklas - Svårt att få de erfarenheter eller den kompetens som krävs för högre lön. - Konkurrens om arbetskraft med rätt kunskap och erfarenhet. - Arbetsuppgifternas tydlighet, hur utmanande de är och hur monotona/varierande de är. - Mycket kundkontakt. - Arbetsbeskrivningen (förståelse för vad arbetet innebär).

Tabell 1b: Sammanfattning av intervjufrågor till företagare och personer med personalansvar

Kategori av anställda	Perspektiv	Frågor
Samtliga	Bakgrundsfrågor	Kön, ålder, högsta avslutade utbildning, erfarenhet inom handeln eller relaterade branscher, arbetsform (tid, anställning etc.)
Utvecklingsmöjligheter		
Personalchefer/företagare		<p>Personalens utvecklingsmöjligheter inom företaget</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har företaget gått igenom någon form av kvalitetscertifiering det senaste året? - Vilka utvecklingsmöjligheter (lön, utbildning) erbjuder ni era anställda? - Under de senaste tre åren, hur många procent av de anställda har deltagit i sådana utvecklingsmöjligheter? - Var utbildningarna interna (inom företaget) eller externa (utanför företaget)?
Hinder för utveckling		
Personalchefer/företagare		<p>I vilken utsträckning upplever du att följande saker hindrar företaget att utvecklas och nyrekrytera/behålla sin personal?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konkurrens på marknaden - Otillräcklig information/kunskap om marknaden - För liten efterfrågan - Svårt att få kapital (lån) - Vår möjlighet (kunskap om, och intresse) att utveckla nya produkter och metoder är för litet. - Svårt att hitta arbetskraft med rätt erfarenhet. - Svårt att hitta arbetskraft med rätt kunskap. - Konkurrens om arbetskraft med rätt kunskap och erfarenhet.

3.3 Urval av respondenter och bakgrundsinformation

Den urvalsstrategi som används är en blandning av ett ändamålsenligt urval (Convenience Sampling) och målstyrt urval (Purposive Sampling). Ett ändamålsenligt urval är den vanligaste formen av urval (Nichols, 2009) och innebär att urvalet utgörs av en grupp av individer som delar gemensamma nämnare av intresse och som frivilligt låter sig intervjuas och därmed deltar av eget intresse. Vi fick information om potentiella personer att intervjuas

på olika sätt. I många fall kontaktades handlaren eller butikschefen med en förfrågan efter tips från referensgruppens medlemmar.

I anslutning till att handlarna och butikscheferna intervjuades frågade vi om möjlighet att kontakta någon eller några anställda, vilket gav oss en efterföljande intervju i de flesta fall. I några fall genomförde vi intervjuer enbart med anställda som butikscheferna förmedlat och i andra fall frågade vi intervjuade anställda om de kände någon som vi kunde fråga. Några intervjupersoner rekryterades också genom personliga bekanta till oss som kände personer som arbetade eller arbetat inom handeln.

Tabell 2a: Beskrivning av urval

Kategori	Totalt	Handeln	Partihandeln
Anställda	11	9	2
Personalchefer/företagare	9	6	3
Personer som slutat	5	3	2
Totalt	25	18	7

Tabell 2b: Sammanfattande bakgrundsinformation om de intervjuade

Samtliga	Genomsnittlig ålder	Andel kvinnor	Antal år inom branschen	Högsta avslutade utbildning	Antal som genomgått vidareutbildning via företaget
Samtliga	29	0,56	3,9*	Högskola/Universitet	7
Anställda	26	0,63	3,1	Gymnasium	3
Personalchefer/företagare	31	0,44	5,5	Högskola/Universitet	4
Personer som slutat	24	0,56	2,2	Gymnasium	0
Detaljhandeln					
Anställda	26	0,55	4,0	Gymnasium	4
Personalchefer/företagare	31	0,33	6,23	Högskola/Universitet	3
Personer som slutat	24	0,66	2,15	Högskola/Universitet	0
Partihandeln					
Anställda	26	1	5,0	Gymnasium	1
Personalchefer/företagare	31	0,66	7,8	Högskola/Universitet	1
Personer som slutat	24	0,5	3,01	Gymnasium	0

*Riksnormen är 5,02 år (SCB). Urval av företag där de intervjuade arbetat är butiker inom detaljhandel (exempelvis kläder, skor, sport), butikskedjor av olika storlek, matbutiker och partihandelsföretag.

Antalet individer som frivilligt valde att delta i intervjuerna är 25 och beskrivande statistik för dessa återfinns i Tabell 2a och 2b. För att skapa en förståelse för de drivande faktorerna för olika grupper av anställda har vi intervjuat handelsanställda i kategorierna anställda (11), företagare och anställda med personalansvar (9) och anställda som slutat inom handeln (5).

Av det totalt antal intervjuade återfinns 28% inom partihandeln. Att antal intervjuade inom partihandeln är få innebär att vi har begränsade möjlighet att göra jämförelser mellan de två sektorerna. Totalt har vi intervjuat 14 kvinnor och 11 män. Vid intervjutillfället var personerna mellan 21 och 43 år gamla.

Merparten av de som slutat angav att de slutat inom en femårsperiod före intervjutillfället. Eftersom antalet intervjusvar är få har vi inte möjlighet att dra några långtgående slutsatser om hur svaren skiljer sig åt mellan geografiska områden samt mellan underkategorier av anställda (exempelvis för åldersgrupper och utbildningsgrupper).

En sådan analys kräver ett mer omfattande datamaterial än vad vi har utrymme att samla in inom ramen för den här studien. Trots att urvalet är begränsat finns det möjligheter att upptäcka generella mönster som kan ligga till grund för en djupare förståelse om handelsanställdas upplevelser kopplat till utvecklingsmöjligheter och hinder för utveckling.

4. Analys

I detta avsnitt undersöker vi hur olika kategorier av handelsanställda upplever och hanterar hinder och utvecklingsmöjligheter inom handeln. En generell beskrivning av de intervjuade återfinns i Tabell 2a och 2b.

4.1 Anställda inom handeln och de som slutat

I vårt urval återfinns personer med arbetsuppgifter i butiken, dessa är i majoritet anställda som butiksarbetare (inom handeln) eller lager/butiks arbetare (inom partihandeln) och de beskriver sina arbetsuppgifter som en blandning av olika uppgifter, såsom arbete i kassa, uppackning, lager eller annat arbete som innebär att assistera kunderna i butiken. De anställda har inga ledande positioner men de kan anta en roll som ”handledare” eller ”mentor” till nyanställda med mindre erfarenhet från branschen. Ett fåtal av de intervjuade anställda anger att de har en tillfällig anställning.

Dessa är något yngre än genomsnittet och de flesta är studenter som arbetar tillfälligt inom handeln men söker antingen till att vidareutbilda sig (både inom och utom handeln) eller att hitta arbete i en mer ”välbetald” bransch. Vår litteratursammanställning visar att tidigare studier funnit att det finns en rad faktorer på individnivå som påverkar deras beslut att stanna, röra sig till ett annat arbete eller till studier. Exempel på sådana faktorer är arbetsvillkor och löneläge (Mann, 2012; Mobley, 1982).

I analysen av intervjusvaren finner vi att sådana faktorer upplevs spela en stor roll för hur de intervjuade handelsanställda upplever sitt arbete och sina möjligheter att utvecklas på arbetsplatsen. De hinder som pekats ut tenderar att vara kopplade till arbetsvillkor och lönen i relation till andra branscher. Även att arbetet inte har en tydlig inriktning, utan en typisk

dag kan se ut på många olika sätt och innehålla arbetsuppgifter som inte alltid ingår i arbetsbeskrivningen.

”Jag kan börja med att packa upp olika leveranser och lägga ut i butiken, sortera snyggt i hyllorna och tänka på kunderna.... Sen kan jag vara i kassan eller ute i butik med kunderna,,, hjälpa dem om de har frågor eller berätta mer om produkter,,, ibland är jag på kontoret och gör beställningar. Jag har utbildning i data så jag får hjälpa till med saker som de andra inte kan,,, jag skulle jag vilja göra en grej och inte en massa olika saker,,, det stressar på”. (Man, 26 år)

” Jag är tillgänglig även om jag egentligen inte har tid eller mitt schema inte funkar,,, jag vill visa att jag vill jobba hårt och vill ha högre lön liksom”. (Kvinna, 31).

”Jag vet inte vad en 40-timmarsvecka är. Det är bara att glömma. Jag arbetar i butik men kan inte vara ledig om det inte finns andra där, jag kan ju inte bara gå. Efter jag stänger måste jag plocka med saker och det tar tid innan jag är hemma, ibland inte förrän åtta–nio på kvällen... och sen upp klockan sex på morgonen. (Man, 42).

”Slutade för att det var stökigt och med mycket personalomsättning. Mycket drama på jobbet”. (Man, 26 år)

”Jag är noga med hur jag ser ut och vad jag har på mig för jag säljer ju dyra kläder, det är mitt varumärke. Jag är inte som folk känner mig när jag jobbar utan spelar en roll. Kontakten med kunderna är det viktigaste och det kan man inte lära sig genom någon utbildning på högskola. Man måste lära sig genom att träffa mycket olika kunder varje dag. Det fungerar för mig.” (Kvinna, 28 år)

”Pluggar och jobbar extra inom en annan affär inom handeln där man har större fokus på kundkontakt och där jag känner att jag kan stå för märket. Detta är en viktig faktor för att man ska trivas att man kan stå för vad företaget står för, vad varumärket är.” (Kvinna, 26 år)

Flera av de anställda anger att karriärmöjligheter i första hand uppkommer genom informella kanaler, exempelvis genom kontakt med andra seniora anställda eller med mellanchefer och butikschefer. Det personliga drivet, motivationen och intresset för att utveckla arbetsuppgifterna upplevs väga tyngre än formella utbildningar och de upplever att meriter inom branschen och inom olika positioner har särskilt stor betydelse i konkurrensen om jobb och karriärmöjligheter.

En av de anställda som arbetar i en sportbutik berättar att hen på sin fritid investerat mycket tid till att lära sig mer om utrustning för att kunna ge kunderna en bättre service. Att formella utbildningar inte upplevs värderas särskilt högt är i linje med vad tidigare intervjustudier som undersökt rörlighet inom handeln funnit (Handelsrådet, 2016).

”De utbildningar som jag fick när jag började var inte så intressant för mig och de var korta, ibland bara några timmar. Mina kollegor har varit med på flera sådana men jag tror inte att det påverkar deras lön,,,,, Det är drivet som är viktigt”. (Man, 27 år)

”Jag har gått ett par kortare kurser,,, säkerhet och livsmedelshygien och om kassan. Arbetsgivaren ställde såna krav men jag vet inte om det har gett mig så mycket”,,,,, jag är mer intresserad av att bli bättre på att möta kunder”. (Kvinna, 41)

”Att jag vill ha mer ansvar gör att jag kanske måste säga upp mig och jobba i en annan butik för att få upp lönen och avancera. Det är svårt här och lönerna är pressade. Utbildningsmöjligheter får de som har jobbat en lång tid, säker tio år och där cheferna vet att de kommer stanna.” (Kvinna, 26år).

Trots att vi endast har ett fåtal intervjuer med anställda inom partihandeln kan vi se intervjuvaren kretsar kring samma upplevda hinder och utvecklingsmöjligheter med avseende på formella och informella utbildningsmöjligheter. Att formella utbildningsmeriter upplevs spela mindre roll, eller upplevs som hinder, kan vara problematiskt om det leder till att anställda med driv och intresse söker sig till en annan arbetsplats där sådana meriter värderas högre.

Att det inte finns tydliga karriärvägar i butikerna och att det verkar vara svårt att få erbjudanden om mer betydelsefulla utbildningar i företagsledning och personalansvar eftersom detta kostar mycket för företagen, kan även vara problematiskt då det kan leda till ökad personalomsättning. En annan generell tendens som kan utläsas i intervjuvaren är att de anställda inte upplever att den utbildningsbakgrund som de har med inriktning mot handel eller lagerarbete ger dem de färdigheter som behövs på arbetsplatsen.

”Tyckte du den utbildningen förberedde dig för ditt jobb?”,,, ” Nej.”,,, ”Vad saknades?” ”Verkligheten. Man lär sig grunderna men när man väl kom ut så är det ju helt annat, men- så man lär sig ratta lite, backa lite, lite praktiskt och tekniskt, men sen när man väl kommer ut då är det-- då är det wow.” (Kvinna, 35år)

”Ville ha utbildning om sälj (hur man möter kund) och annan praktisk kunskap som hur man lägger schema. Detta var något som butikschefen fick lära ut och man la undan 2–3 timmar till detta. (Man, 26 år)

Det är tydligt att arbetsuppgifterna inte alltid är väldefinierade och att de anställda upplever att de saknar kontroll över sin arbetsdag. Det kan leda till att man inte har möjlighet att specialisera sig och bli duktig på sin sak, då man måste fördela sin tid ”nästan slumpmässigt” över uppgifter där det saknas personer eller personer med rätt kompetens. Mot bakgrund av detta är det rimligt att anta att en ökad specialisering och en tydlighet kring arbetsuppgifterna skulle kunna bidra till nya utvecklingsmöjligheter och även till att minska de hinder som de intervjuade handelsanställda uppger att de upplever.

Utbildningarna skulle kunna spela en större roll om de var mer anpassade till den verklighet som de anställda arbetar i. Detta gäller både gymnasieutbildningar med inriktning mot handel och de kortare vidareutbildnings som företagen erbjuder, oftast i väldigt liten utsträckning.

Företagens ekonomi och kanske även de faktum att de befinner sig i en särskilt konkurrensutsatt bransch innebär att de ofta inte har råd att satsa på sina anställda. I den mån man kan erbjudas någon längre utbildning som kan leda till nya karriärvägar (exempelvis inom ekonomi eller ledarskap) tenderar den att vara riktad till ett fåtal personer, framförallt de som uppvisar ett stort driv och intresse och som har arbetat på företaget en längre tid.

”Det här är inte det som jag egentligen skulle jobbat med, jag började här efter gymnasiet och en tid efter att jag reste mycket och jag har blivit kvar.” (Kvinna, 32 år)

”Jag är den enda i butiken som har erfarenhet i jobbet. Jag har ingen direkt att fråga eller vända mig till när det dyker upp problem eller när kunder har frågor som jag inte kan svara på. Chefen är inte här så ofta så där har jag inte så mycket stöd direkt”. (Man, 41 år)

”Arbetstiderna är inte de bästa... Livet får anpassas lite...Det kan vara en stress. Men jag kan inte styra jättemycket över mina arbetstider. Det påverkar hur jag tycker om mitt jobb”. (Kvinna, 24 år)

”Jag slutade för jag hade inte tid att umgås med kompisar, människor, jag bodde i min lägenhet och det var jag och min son och jobbet. Det var liksom det. Jag tyckte aldrig att jag hade råd att göra saker, och inte tid heller förresten.” (Kvinna, 45 år)

”Fanns goda möjligheter att utveckla sin karriär. Jobbade man på bra och visade att man ville och kunde ta ansvar så fick man klättra. Upplevde dock att vissa fick detta ansvar för fort och att vissa inte var redo för det. Eftersom det var så stor personalomsättning så behövde man inte jobba så länge för att få möjlighet att klättra. (Man, 26 år slutat inom handeln)

4.2 Personer med personalansvar och företagare inom handeln

I våra intervjuer med handlare/företagare och personer med personalansvar/i chefsposition har vi fokuserat på liknande frågor som till de anställda, men ställt dem på ett något annorlunda sätt. Något som framkommer i analys av intervjusvaren är att den här yrkesgruppen ofta lyfter fram arbetet inom handeln (som handelsanställd) som ett arbete av enklare karaktär som kanske inte behöver den typ av formell utbildning som är central inom andra mer kunskapsintensiva branscher (högskola och universitetsstudier).

De intervjuade personerna med chefsposition i butiker och partihandelsföretag upplever att det finns ett stort fokus på branscherfarenhet och personliga egenskaper som driv, intresse och motivation, och att det är dessa informella egenskaper som avgör möjligheterna för en individ att göra karriär.

Detta kan vara problematiskt eftersom det skulle innebära att den centrala faktorn som driver karriärmöjligheter är diffust definierad samtidigt som den bygger på informella kunskaper som inte lätt låter sig mätas eller kategoriseras. Det blir svårt för de handelsanställda att skapa en strategisk plan för att avancera när det är diffusa egenskaper och kunskaper som värderas. Detta syns även i rekryteringen där tjänsterna ofta söker efter personer som är ”praktiskt lagda”, ”drivande” och ”har framåtanda”. Oftast finns det få krav på formella utbildning.

Ett annat perspektiv som framkommer är att företagets ekonomi utgör ett hinder för att erbjuda utvecklingsmöjligheter till sina anställda. För de allra flesta intervjuade chefer och företagare hade vi mycket svårt att få dem att ställa upp på intervju, av den enkla anledningen att de inte hade tid utan arbetade större delen av dygnets timmar.

”Jag vill helst inte prata om det med mina anställda, men ekonomin är inte bra och det påverkar vad jag kan göra för dem. Vad är det för typ av utvecklingsmöjligheter jag skulle kunna erbjuda?,,,jag vet inte vad som skulle bli bättre av det..” (Kvinna, 43 år)

”Jag har inte tid eller pengar att tänka på detta,,, jag kan ju inte säga att jag inte bryr mig om mina anställda,,det gör jag,,men de har inte

frågat mig och vi har haft folk på plats för att utbilda om kassasystem och säkerhet flera gånger.” (Man, 46 år)

”Jag skaffade mer varor hela tiden eftersom det utökar butiken... och då får de anställda lära sig nya saker. De frågar ju inte heller om utbildning men bara om högre lön. Jag kan inte höja lönerna då marginalerna är pressade. Nej, det går inte men vi har ett kontrakt här liksom.” (Man, 43 år)

I de olika intervjuerna kunde vi se en mängd faktorer som togs upp som kritiska för handlare. Det fanns överlag en samstämmig syn om vilka dessa faktorer är. Vi ser att flera av dessa försvårande faktorer till hög grad är kopplat till företagets ekonomi och synen på formell utbildning.

De vanligaste hindren för utveckling som togs upp är kopplat till näthandelns utveckling, den ökade konkurrensen (nya shoppingcenter), lönekostnader, inköpspriser och kravet på lång framförhållning, samt väderberoende försäljning. De som säljer på nätet verkar göra det för att de upplever att de måste snarare än på grund av att det kan vara en utvecklingsmöjlighet.

På så sätt förefaller utbildning i inriktningen mot it vara särskilt relevant för handelns utveckling. Kanske är det även dessa utbildningar som kan göra de anställda mer attraktiva och specialiserade på arbetsmarknaden, vilket kan bidra till att öka deras lön och öppna upp för nya karriärvägar. De vi intervjuat hade två olika syner på shoppingcenter. En del menade att de till viss del konkurrerar med centrumbildningen medan andra ansåg att det är en källa för tillströmning av kunder från utom liggande orter.

Även om internet-handeln inte är i fokus i den här studien så nämndes dess roll i flera intervjuer och de flesta var av uppfattningen att det är något man måste förhålla sig till och anpassa sig till. Många gånger gjordes kopplingar mellan utvecklingsvägar och internet-handeln, som en väg vidare för de anställda att lära sig mer och utvecklas. Flera av de intervjuade handlarna erbjuder handel på nätet som komplement till den ordinarie verksamheten.

Trots att de ser möjligheter kopplat till internet-handeln, ser de även att det finns ett hot i dess utveckling eftersom den kräver ny kompetens och anpassning till nya system och leveranskedjor och betalningssystem. Kompetens som de tycker är svårt att finna hos de anställda och kompetens som är svår att rekrytera för att de inte kan erbjuda konkurrenskraftiga löner.

”Det är tufft med butiksdöden. Det är mycket vi måste göra för att hänga med i utvecklingen och inte gå under. Här är jag mest orolig för näthandeln. Vi har ju inte kompetens inhouse så att säga för att

hantera detta just nu men vi försöker. Det är dyrt att anlita externa konsulter och om man ska hitta utvecklingsvägar och ge de anställda utbildningar så är det kanske här som det största behovet finns. För mig är det så iaf. (Kvinna, 34 år).

”Tyvärr kan de hålla priserna på en nivå som inte är möjligt för oss. Sen är det ju så lätt att bara klicka hem grejer. (Man, 36 år)

*”Vi säljer inte på nätet men vi måste börja göra det. Det är svårt.”
(Man, 27 år)*

Vi kan antyda en grad av maktlöshet bland handlarna i den meningen att de verkar kämpa med små marginaler samtidigt som de försöker anpassa sig till förändringar runtomkring sig snarare än att ta kontroll över situationen genom att utveckla/vidareutveckla sin personal till de rådande förändringarna. Att de anpassar sig genom att ha färre (eller inga) anställda, ha mindre lager och i vissa fall skaffa mindre lokaler, kan innebära en risk för handeln som helhet, sett ur ett längre tidsperspektiv. Vi kan identifiera ett behov av att skapa nischer som kan möjliggöra ett mer proaktivt företagande. Vi kan även se att det finns behov av offentligt stödda investeringar för att stödja handelsföretag så att de kan erbjuda relevant utvecklingsmöjligheter (vidareutbildning) för sina anställda.

Ytterligare resultat kan sammanfattas enligt följande:

- Det finns ett behov av att förändra synen på arbete inom handeln som i nuläget ofta beskrivs som ett enkelt arbete (som ett instegsjobb) som inte behöver formell utbildning. Detta för att anpassa branschen till rådande samhällsförändringar och stärka de anställdas möjlighet att avancera.
- Det finns ett behov att formalisera och tydliggöra karriärvägar inom företagen. Våra analyser visar att de tenderar att uppstå främst genom informella kanaler, exempelvis genom kontakt med andra seniora anställda eller med mellanchefer och butikschefer. Faktorer som personligt driv, motivation och intresse upplevs väga tyngre än formella meriter vilket kan skapa en otydlighet bland anställda och påverka deras möjligheter att avancera negativt.
- Det finns ett behov av investeringar och offentligt stödda insatser för att stärka företagens möjligheter att fortbilda sin personal på ett sätt som svarar mot de behov som finns inom branschen. Handlarna/företagarna verkar under små marginaler och det saknas ofta finansiellt utrymme för att investera i fortbildning som är relevant för den strukturomvandling som pågår inom handeln.

5. Diskussion och slutsatser

En vanligt förekommande beskrivning av handeln som bransch är att den är särskilt konkurrensutsatt, som ett resultat av exempelvis e-handelns utveckling, och har hög personalomsättning. Förklaringar kan återfinnas i klassiska faktorer som kopplar till åldersstruktur och arbetsvillkor det vill säga att handelns anställda tenderar att domineras av unga och studenter, som är mindre benägna att stanna, och att de anställda måste tampas med relativt dåliga arbetsvillkor i termer av tider och anställningsvillkor, vilket gör att handeln ses som en mindre attraktiv bransch.

I den här studien fokuserar vi på att hitta ytterligare förklaringsfaktorer genom att undersöka de hinder och utvecklingsmöjligheter som de anställda upplever och som kan visa på graden av kontroll över karriären och potential att skapa tydligare karriärvägar. Våra resultat tyder på att den höga personalomsättningen även hänger samman med sådana förhållanden.

Dels hänger den samman med synen på formell utbildning, det vill säga att företagarna/handlarna och de med personalansvar inte ser att formella utbildningar är det viktigaste vid rekrytering och lönerrevision, utan informella (personliga egenskaper som inte lätt låter sig definieras). Dels hänger den samman med att företagen inte har utrymme, finansiellt och tidsmässigt, att erbjuda den typen av utbildningar (interna fortbildningar) som skulle kunna stärka deras möjlighet att anpassa sig till viktiga samhällsutmaningar såsom behovet av IT kunnig personal och personal med ekonomi och ledarkunskaper. Formell utbildning verkar inte högt värderad trots att det ställs en lång rad krav på anställda vid nyrekrytering.

Tidigare forskning om personalomsättning inom handeln (och partihandeln) utgörs till stor del av kvantitativa studier som mäter personalomsättningens storlek och/eller undersöker vilka faktorer som är av betydelse för individers beslut om att stanna kvar i eller lämna sina anställningar. Den här intervjustudien bidrar genom att undersöka vilka hinder och utvecklingsmöjligheter tre grupper av handelsanställda upplever; anställda, företagare/handlare och de som slutat inom handeln.

Vi ger ett bidrag till forskningen om personalomsättning genom att komplettera tidigare perspektiv och fokusera på betydelsen av formell och informell vidareutbildning och utveckling. Vi undersöker faktorer som kan kopplas till individen och faktorer som kan kopplas till externa förändringar i branschen.

Sammanfattningsvis så tyder våra analyser på att det finns ett behov av att stärka kompetensen hos de anställda för att skapa ökad entusiasm och arbetstillfredsställelse, men framförallt för att stärka de anställdas karriärmöjligheter och deras löner. Vi kan se att satsningar på utbildning i inriktningen mot IT kan vara särskilt relevant för handelns utveckling och de anställdas karriärmöjligheter. Kanske är det även dessa utbildningar som kan göra de anställda mer attraktiva och specialiserade på arbetsmarknaden, vilket kan

bidra till att öka deras lön och öppna upp för nya karriärvägar. Vi kan även se att företagen verkar under små marginaler och saknar finansiellt utrymme för att investera i den här typen av fortbildning, trots att det finns ett behov. Här kan det finnas behov av investeringar och offentligt stödda insatser för att stärka företagens utvecklingsmöjligheter.

Våra analyser visar även att karriärmöjligheter till stor del baseras på informella interaktioner mellan anställda och handlare eller butikshefer, där personliga egenskaper och branschfarenhet värderas högt och formella meriter som tillägnats utanför butikerna inte anses ha särskilt stor betydelse. Det verkar inte finnas tydliga karriärtrappor i företagen vilket gör det svårt för de anställda att avancera.

De anställda måste därför uppvisa ett driv och ett intresse för att göra karriär. Detta kan många gånger innebära att ta sig an arbetsuppgifter som går utanför arbetsbeskrivningen och den planerade schemalaggnings, vilket kan få stora konsekvenser för privatlivet. Ytterligare resultat kan sammanfattas enligt följande:

- Det finns ett behov av att förändra synen på arbete inom handeln som i nuläget ofta beskrivs som ett enkelt arbete (som ett instegsjobb) som inte behöver formell utbildning. Detta för att anpassa branschen till rådande samhällsförändringar och stärka de anställdas möjlighet att avancera.
- Det finns ett behov att formalisera och tydliggöra karriärvägar inom företagen. Våra analyser visar att de tenderar att uppstå främst genom informella kanaler, exempelvis genom kontakt med andra seniora anställda eller med mellanchefer och butikshefer. Faktorer som personligt driv, motivation och intresse upplevs väga tyngre än formella meriter vilket kan skapa en otydlighet bland anställda och påverka deras möjligheter att avancera negativt.
- Det finns ett behov av investeringar och offentligt stödda insatser för att stärka företagens möjligheter att fortbilda sin personal på ett sätt som svarar mot de behov som finns inom branschen. Handlarna/företagarna verkar under små marginaler och det saknas ofta finansiellt utrymme för att investera i fortbildning som är relevant för den strukturomvandling som pågår inom handeln.

Referenser

- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1998). Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*, 62(April), 77–91.
- Bergman, A., & Ivarsson, L. (2010). Tillgänglighet för arbetsgivare, familj och kund: En utmaning för handeln som arbetsplats. *Karlstad University Studies, Karlstad: Karlstad University, 2010(27)*.
- Booth, S., & Hamer, K. (2007). Labour turnover in the retail industry: Predicting the role of individual, organisational and environmental factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(4), 289-307.
- Broadbridge, A. (2003). The appeal of retailing as a career 20 years on. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(5), 287-296.
- Brush, C. G., & Chaganti, R. (1999). Businesses without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms. *Journal of Business Venturing*, 14(3), 233–257.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A metaanalysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140–1157.
- Daunfeldt, S.-O., & Fergin-Wennberg, E. (2016). *Matchningsprocessen på den svenska arbetsmarknaden: vad kännetecknar de arbetslösa individer som inte kan behålla en anställning?* Retrieved from HUI Research AB:
- Fields, M., & Nkomo, S. M. (2011). Examining The Role Of Job Attribute Preferences In The Rapid Turnover Of Newly Hired Retail Employees. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 7(4), 28-35.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Hendrie, J. (2004). A review of a multiple retailer's labour turnover. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(9), 434-441.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing.
- Ingram, T. N., & Lee, K. S. (1990). Sales force commitment and turnover. *Industrial Marketing Management*, 19(2), 149–154.
- Iverson, R. D., & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71–82.
- Jones, D. A., & Skarlicki, D. P. (2003). The Relationship Between Perceptions of Fairness and Voluntary Turnover Among Retail Employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(6), 1226–1243.
- Knight, D. K., Crutsinger, C., & Kim, H. (2006). The impact of retail work experience, career expectation, and job satisfaction on retail career intention. *Clothing and Textiles Research Journal*, 24(1), 1-14.
- Mann, S. (2012). Boredom at the checkout: Causes, coping strategies and outcomes of Workplace Boredom in a Supermarket setting. *Journal of Business and Retail Management Research*, 6(2), 1–14.
- McNeilly, K. M., & Russ, F. A. (1992). The moderating effect of sales force performance on relationships involving antecedents of turnover. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(1), 9–20.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Sager, J. K., Futrell, C. M., & Varadarajan, R. (1989). Exploring salesperson turnover: A causal model. *Journal of Business Research*, 18(4), 303–326.
- Sakai, K., Matos, K., & Galinsky, E. (2008). *Retail industry employees and turnover*. New York, NY: Families and Work Institute.
- Tziner, A., & Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, 6(2), 113–122.

- Wren, M. B., Berkowitz, D., & Grant, E. S. (2014). Attitudinal, personal, and job -related predictors of salesperson turnover *Marketing Intelligence & Planning*, 32(1), 107–123.
- Yurchisin, J., & Park, J. (2010). Effects of retail store image attractiveness and self– evaluated job performance on employee retention. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 441–450.