


# Karriärvägar i detaljhandeln



Författare:  
Thomas Andersson  
Ali Kazemi  
Mikael Wickelgren

Forskningsrapport 2016:3



Forskningsrapport 2016:03  
*Karriärvägar i detaljhandeln,*  
ingår i Handelsrådets rapportserie.  
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,  
men där forskarna själva är ansvariga  
för rapportens innehåll.  
Publiceringsår 2016.  
Grafisk produktion: Fotoskrift AB  
Tryck: Typografiska Ateljén AB  
[www.handelsradet.nu](http://www.handelsradet.nu)  
ISBN: 978-91-86508-32-6

# Förord

Denna rapport sammanfattar *Karriärutveckling inom detaljhandeln*, ett forskningsprojekt som har varit finansierat av Handelsrådet och bedrivits vid Högskolan i Skövde. Projektet har omfattat tre delstudier: sammanställning och analys av befintliga data om karriär i detaljhandeln, en enkätstudie som besvarats av 647 chefer och medarbetare inom detaljhandeln, och en intervjustudie med 24 chefer inom detaljhandeln.

Forskningsuppdraget har varit mycket spännande och lärorikt. Det som från början skapade nyfikenhet hos oss var å ena sidan den negativa beskrivningen av detaljhandeln som genomgångsbransch utan utvecklings- eller karriärmöjligheter, och å den andra sidan de positiva resultat vi själva hade sett i tidigare studier om personalledning inom detaljhandeln (se *Personalledning i detaljhandeln*, Handels Utvecklingsråds Rapportserie nr 2012:1). Resultaten från forskningsprojektet bekräftar till viss del bilden av detaljhandeln som en genomgångsbransch, men vi ser det inte per automatik som någonting negativt. Vi vill hellre beskriva karriärer inom detaljhandeln som gränsöverskridande, såttillvida att det är relativt enkelt att komma in i branschen, att växla arbete inom branschen, och att gå vidare till andra branscher. Istället för att se rörligheten som någonting negativt kan man istället lyfta fram de positiva erfarenheter och kunskaper som detaljhandeln ger. Vårt fokus när det gäller karriär har framförallt varit på den subjektiva upplevelsen av karriär, och där finns det en hel del som branschföreträdare kan ta till sig kring vad som är viktigt för chefer och medarbetare inom detaljhandeln.

Vi hoppas att olika företrädare för den svenska detaljhandeln finner rapporten användbar i det fortsatta arbetet med att skapa goda arbetsplatser där människor får chansen att utvecklas. Utveckling av medarbetare och organisationer tenderar att vara sammanvävd och påverkar varandra.

Många har bidragit på olika sätt till projektet, och vi vill här passa på att tacka dem! Stort tack till Stefan Carlén och Mikael Bokström, båda från Handelsanställdas förbund, för ovärderlig hjälp i samband med datainsamlingen. Även Birgitta Lindvall och Gustaf Wikblom är förtjänta av ett tack för deras stöd vid datainsamlingen. Vi vill också tacka medlemmarna i projektets referensgrupp som vi har haft mycket värdefullt utbyte med: Jeanette Skilje, H&M, Anna Appelqvist, Gina Tricot, senare ersatt av Helene Kry, Gina Tricot, Stefan Tengblad, Högskolan i Skövde samt Mikael Hernant, Högskolan i Skövde och Handelshögskolan i Stockholm. Inte minst vill vi tacka Andreas Hedlund, Lena Strålsjö och Jenny Dahlerus från Handelsrådet för stöd i vårt arbete.

Skövde, april 2016

Thomas Andersson, docent i företagsekonomi (projektledare)  
Ali Kazemi, professor i socialpsykologi  
Mikael Wickelgren, ek. dr. i företagsekonomi

# Sammanfattning

- Karriär i detaljhandeln innebär i hög grad en gränsöverskridande karriär (boundaryless career). Den är varken begränsad till en organisation, en yrkesroll eller enbart klättring uppåt i en organisationshierarki. Medarbetare och chefer *inom* handeln rör sig relativt enkelt i sin karriär *mellan* olika organisationer inom samma område i detaljhandeln, mellan olika områden inom detaljhandeln samt *in och ut* ur detaljhandeln som bransch.
- Beskrivningen av detaljhandeln som en genomgångsbransch, har hittills varit en negativ etikett, utan hänsyn till att detta även kan vara någonting positivt. En positiv vändning av detta kan vara att istället fokusera på de viktiga erfarenheter medarbetare i detaljhandeln tar med sig in i framtida arbeten. Det är vanligast att anställda inom detaljhandeln drivs av faktorer som är motsatt mot det som främjar karriär i traditionell mening (klättra i positioner). De viktigaste drivkrafterna är anställningstrygghet, möjlighet att kombinera arbetet med familjeliv/andra intressen samt möjlighet att arbeta där man bor. De faktorer som är allra svagast är sådana som är starkast relaterat till en traditionell karriär såsom status, möjlighet att påverka andra och beslutsfattande.
- Det finns ett begränsat intresse för att bli chef inom detaljhandeln, vilket delvis kan förklaras av att de viktigaste drivkrafterna för karriär verkar rakt emot en traditionell chefskarriär. Kön är en svagt särskiljande variabel när det gäller karriär inom detaljhandeln. Det finns vissa statistiskt säkerställda skillnader mellan män och kvinnor, men skillnaderna är ändå relativt små. Noterbart är dock att kvinnorna i ännu högre grad än männen prioriterar frågor som möjligheter att kombinera arbetet med familjeliv/andra intressen samt möjlighet att arbeta kvar på orten. Sådana faktorer gör det svårare att gå in i en chefstjänst och göra karriär i traditionell mening.
- Den större andelen män på chefspositioner, trots att kvinnor är i klar majoritet inom detaljhandeln, kan inte förklaras med skillnader mellan män och kvinnor i vilja att bli chef eller tro på den egna förmågan. Istället behöver förklaringen sökas i mer indirekta faktorer såsom förväntningar på chefsrollen som den ser ut idag. Det finns problematiska löneskillnader inom detaljhandeln, som innebär att det finns löneskillnader till kvinnornas nackdel. Ju fler olikheter det finns i arbetsuppgifterna (specialiseringsgrad, delbranscher, chefsuppgifter) desto större är löneskillnaderna mellan kvinnor och män.



- Det finns en viss generell skepsis bland medarbetare i detaljhandeln kring i vilken grad deras arbetsgivare är beredda att förpliktiga sig gentemot dem. Detta resultat har viktiga praktiska implikationer, i och med att om inte medarbetare upplever att arbetsgivaren förpliktigar sig gentemot dem, kommer de att vara mindre benägna att själva förpliktiga sig till initiativ, ansvarstagande och utveckling. Det här påverkar förutsättningarna för ett utvecklat medarbetarskap på ett negativt sätt.
- De som inte arbetar inom detaljhandeln har en mer negativ bild av branschen än de som arbetar inom den. De som arbetar i detaljhandeln är relativt nöjda och känner att de har variation i arbetet.
- På lägre chefsnivåer (butikschef motsvarande) ökar andelen kvinnor stabilt och relativt snabbt, och står sig denna trend kommer det inom en snar framtid vara lika många kvinnor som män på lägre chefsnivåer. Däremot på direktörsnivå går det mer än tio män på varje kvinna, och det finns få tecken som tyder på att detta håller på att jämnas ut.

Anställningstrygghet är den enskilt viktigaste karriärfaktorn för medarbetare inom detaljhandeln, vilket är en särskilt viktig praktisk implikation av studien. I och med att anställningstrygghet absolut inte är någonting som förknippas med branschen kan detta vara en viktig aspekt att försöka påverka för företag inom detaljhandeln.

*Karriär i detaljhandeln innebär i hög grad en gränsöverskridande karriär (boundaryless career).*

# Innehållsförteckning

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Introduktion</b>   | <b>8</b>  |
| <b>2</b> | <b>Detaljhandeln som arbetsplats</b>                            | <b>11</b> |
| <b>3</b> | <b>Tidigare forskning om karriär inom detaljhandeln</b>         | <b>13</b> |
| <b>4</b> | <b>Teoretiskt ramverk</b>                                       | <b>17</b> |
| <b>5</b> | <b>Metod</b>  | <b>20</b> |
| 5.1      | Tre delstudier  | 20        |
| 5.2      | Datainsamling   | 21        |
| 5.2.1    | Beskrivning av enkäten och studiens variabler                   | 21        |
| 5.2.2    | Beskrivning av urvalet  | 24        |
| 5.2.3    | Intervjuer  | 25        |
| 5.2.4    | Etiska aspekter   | 25        |
| <b>6</b> | <b>Karriär inom svensk detaljhandel i siffror</b>               | <b>26</b> |
| 6.1      | Utbildningsnivå, ålder och lön i detaljhandeln                  | 26        |
| 6.2      | Karriär inom handeln i siffror                                  | 27        |
| <b>7</b> | <b>Enkätstudiens resultat</b>                                   | <b>31</b> |
| 7.1      | Arbetsrelaterad självförmåga                                    | 31        |
| 7.2      | Karriärankare   | 32        |
| 7.3      | Chefsjobb inom detaljhandeln                                    | 33        |
| 7.4      | Utvecklingsmöjligheter på nuvarande arbetsplats                 | 34        |
| 7.5      | Psykologiskt kontrakt   | 34        |
| 7.6      | Karriärframgång   | 36        |
| 7.7      | Byte av arbetsplats/arbetsgivare                                | 37        |
| 7.8      | Attityder till kön  | 38        |
| 7.9      | Jämförelser mellan kvinnor och män                              | 40        |
| 7.10     | Jämförelser mellan generation Y och X                           | 43        |
| 7.11     | Jämförelser mellan chefer och medarbetare inom<br>detaljhandeln | 46        |
| 7.12     | Sambandsanalyser  | 50        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>8</b>  | <b>Karriärberättelser . . . . .</b>                              | <b>53</b> |
| 8.1       | Vägen till chefsjobbet: gränslös karriär . . . . .               | 53        |
| 8.2       | Den planerade karriärvägen: organisationens perspektiv . . . . . | 56        |
| 8.3       | Utbildning har blivit mer centralt över tid . . . . .            | 57        |
| 8.4       | Karriären som process: identitet och karriärankare . . . . .     | 58        |
| <b>9</b>  | <b>Diskussion . . . . .</b>                                      | <b>60</b> |
| <b>10</b> | <b>Slutsatser . . . . .</b>                                      | <b>63</b> |
| 10.1      | Praktiska rekommendationer . . . . .                             | 64        |
| 10.2      | Förslag till ytterligare forskning . . . . .                     | 66        |
|           | <b>Referenser . . . . .</b>                                      | <b>68</b> |

# 1 Introduktion

Handeln i Sverige utgör en på flera sätt viktig bransch. Bara detaljhandeln ensam omsatte nästan 600 miljarder kronor 2013 och sysselsätter över 250 000 medarbetare. Handeln är på många sätt en framtidsbransch genom att den står för den största andelen av en livskraftig och växande tjänstesektor i landet. I en rapport om konkurrenskraften i Europa beskrivs svensk handel som ett föredöme vad gäller produktivitetsutveckling i hela världen och i synnerhet i ett europeiskt perspektiv (McKinsey & Co, 2010). I både Andersson med flera (2011) och Wickelgren med flera (2012) lyfts flera positiva aspekter av svensk detaljhandel upp, bland annat att medarbetarna är nöjda med både sitt arbete och sina chefer. Dessa positiva beskrivningar och resultat till trots, står branschen inför flera utmaningar. En viktig sådan utmaning är att fortlöpande attrahera, rekrytera och behålla kompetent personal. Butikschefer och andra befattningshavare inom svensk handel lyfter fram att just personalfrågor som rekrytering och karriär är nyckelutmaningar för handeln (Wickelgren m.fl., 2012). Aspekter kring rekrytering inom handeln har belysts av exempelvis Danilov och Hellgren (2010) medan frågor kring karriär inom handeln är otillräckligt beforskat, särskilt i en svensk kontext. Svensk detaljhandel avviker positivt när det gäller många aspekter relaterat till detaljhandeln som arbetsplats i en internationell jämförelse. Det går därför inte att per automatik använda internationella forskningsresultat och utgå från att de även är giltiga för Sverige, utan det finns ett stort behov av forskning just i en svensk kontext.

Språkbruket är lite olika i engelskan och svenskan. På engelska innebär ordet "career" ett förhållande mellan arbetsgivare och arbetstagare, men på svenska implicerar ordet karriär en förändring av relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare, det vill säga utveckling/ förändring av relationen mellan medarbetare och organisation över tid med särskilt fokus på att byta position med mera. På engelska innefattas ofta även detta i ordet "career", men "career development" finns också specifikt för att förtydliga utvecklingsaspekten av karriär. Om vi skulle göra en direktöversättning från engelskan till karriärutveckling blir det med tanke på vad ordet karriär innefattar lite av en tautologi. I den mån ordet karriärutveckling används är det i allmänhet utifrån ett HR-perspektiv, det vill säga det handlar om vad organisationen erbjuder i karriärvägar och utveckling. I den här studien är vi primärt intresserade av karriär utifrån individens/medarbetarens perspektiv, vilket har gjort att vi har valt begreppet karriär. Vi vill dock betona att det framförallt är karriär kopplat till utveckling vi är intresserade av, det vill säga karriär som process. Vi följer därmed Arthur med flera (1989:8) som definierar karriär som: "[...] *the evolving sequence of a person's work experiences over time*". Denna definition har vi anammat i detta forskningsprojekt.

Karriär i detaljhandeln kan ses som en utmaning då branschen ofta beskrivs som en "genomgångsbransch" (Isaksson & Bellaagh, 1999; Ljunggren Lönnberg, 2006; Danilov & Hellgren, 2010). Butikschefer och experter inom handeln bekräftar denna



bild och lägger till att detaljhandeln har stora utmaningar med att erbjuda medarbetare utvecklingsmöjligheter i form av tydlig karriärutveckling. Samtidigt finns det gott om exempel på mycket konkret karriär när butikschefer och andra får beskriva vad de arbetat med innan de tog sin nuvarande roll i detaljhandeln samtidigt som både chefer och medarbetare i detaljhandeln är mycket nöjda med sitt arbete och trivs mycket bra (Wickelgren m.fl., 2012). Här föreligger alltså en paradox i branschfolks egna beskrivningar av svårigheter att erbjuda karriär för medarbetare och upplevelsen av både karriär och arbete. Det verkar finnas stora skillnader i någon form av objektiv karriär (alltså den faktiska förändringen i positioner, lön, ansvar med mera) och en subjektiv karriär som mer handlar om medarbetarens upplevelse av arbetsinsatser, utveckling och dess resultat. Det finns uppenbarligen behov av forskning inom detaljhandeln som tar en bredare ansats med ambition att försöka förstå både objektiv och subjektiv karriär och sambanden mellan dem.

Sett till den objektiva beskrivningen av karriär inom detaljhandeln kan den ta sig många uttryck, men butikscheferollen är mycket central som karriärsteg. Likt de flesta andra chefsroller har även butikschefen en lång historia av att vara dominerad av män, vilket lyfter fram könsaspekten av karriär inom detaljhandeln. Har män och kvinnor samma möjligheter till en butikscheferoll eller karriär på annat sätt? Det finns även i nutid stora utmaningar med att ta en roll som butikschef och förena detta med de krav och förväntningar som finns på att leva ett modernt familjeliv, vilket accentuerar frågor kring kvinnors och mäns förutsättningar att göra karriär inom handeln:

” Men det jag saknar inom dagligvaruhandeln som helhet är att våga tänka i nya banor. I dag är en butikscheftjänst så krävande att den är svår att kombinera med ett normalt familjeliv och det tror jag skrämmer bort många kvinnor. Om man ser över innehållet i tjänsterna, tror jag att det blir enklare att rekrytera kvinnor till cheftjänster.

Lars Östberg, arbetstagarrepresentant för  
Handelsanställdas förbund i styrelserna för Axfood  
och Willys, hämtat från Handelsnytt (20110627)

Flera stora butiks kedjor inom dagligvaruhandeln har satt upp mål kring och vidtagit aktiva åtgärder för att försöka öka andelen kvinnor bland butikschefer och butiksägare. Att frågan kring kvinnors möjligheter till karriär inom detaljhandeln lever hos de stora handelskoncernerna är uppenbar, men det är fortfarande oklart vad det får för effekter i praktiken. I vår studie har vi därför beaktat karriärfrågor inom detaljhandeln med avseende på kvinnors respektive mäns (upplevda) möjligheter och begränsningar till karriär, där butikscheferollen är en möjlig väg bland andra karriärvägar.

Syftet med studien är att beskriva och förklara karriär inom detaljhandeln i Sverige generellt, men även att mer specifikt beskriva eventuella skillnader för män och kvinnor med avseende på karriär.

Rapportens disposition är enligt följande. För att förstå karriär, behöver vi först förstå handeln som arbetsplats. Vi inleder därför med att ge en kortfattad beskrivning kring tidigare forskning om handeln som arbetsplats, vilken följs av en genomgång av tidigare forskning om karriär inom detaljhandeln. I båda avsnitten lyfter vi in könsaspekten. Därefter följer vårt teoretiska ramverk, där vi förklarar våra teoretiska utgångspunkter för att studera karriär i detaljhandeln, vilka faktorer som är viktiga att ta hänsyn till, vilka teoretiska modeller vi använder samt hur de förhåller sig till varandra. I det efterföljande metodavsnittet beskriver vi hur vi studiens tre delstudier samt hur vi gått tillväga i varje delstudie. Därefter kommer den empiriska delen som är uppdelad i tre huvudsakliga delar. Den inledande behandlar karriär i handeln i Sverige i siffror och bygger på den kvantitativa delstudien som handlar om att sammanställa befintlig data. Därefter följer en omfattande resultatdel som fokuserar på enkätstudiens resultat. Den avslutande resultatdelen beskriver karriärberättelser inom detaljhandeln och är baserad på den kvalitativa delstudien. Den syftar till dels att ge illustrationer av enkätstudiens resultat, dels att ge utökade förklaringar och resonemang kring enkätstudiens resultat. De avslutande delarna är dels ett analysavsnitt där resultaten från samtliga delstudier analyseras med hjälp av det teoretiska ramverket samt ett slutsatsavsnitt där de viktigaste slutsatserna lyfts fram tillsammans med praktiska implikationer och förslag på fortsatt forskning.

# Detaljhandeln som arbetsplats

För att förstå karriär inom detaljhandeln är det viktigt att först förstå detaljhandeln som arbetsplats i och med att arbetsplatsens karaktär ger förutsättningar (eller inte) för karriär. Den internationella forskningen kring handeln som arbetsplats ger en indikation kring varför den mycket begränsade internationella forskningen om karriär inom handeln är defensiv och i huvudsak beskriver problem i relation till karriär.

En svårighet med att diskutera handeln som bransch överhuvudtaget är att den är så diversifierad att det knappt går att beskriva den som *en* bransch. Handeln inrymmer allt från små egenägda butiker till bland de största arbetsgivarna i världen. Vidare finns det stora skillnader i hur kunskapsintensiva företagen är beroende av deras produkter och tjänster. Självklart innebär detta stora skillnader för arbetet inom handeln som kan kräva mycket kompetens (Gamble, 2006) eller vara mycket enkelt (Kirsch m.fl., 2000), kunskapsintensivt eller standardiserat, en potentiell karriär eller en återvändsgränd.

Den internationella forskningen har framförallt studerat handeln som problembansh med tuffa villkor för de lågavlönade och lågutbildade arbetare som jobbar där (t.ex. Appelbaum & Schmitt, 2009; Bair & Bernstein, 2006; Ehrenreich, 2001; Kirsch m.fl., 2000). Generellt beskriver internationell forskning handelns arbetsplatser som otrevliga, där arbetarna löper betydligt större risk att bli överutnyttjade än andra branscher (Lynch m.fl., 1999). Det är ingen sympatisk bild som målas upp: dålig anställningstrygghet, obekväma tider och korta/uppdelade skift, osäkerhet kring antalet timmar, låga löner i deltids- och tillfälliga anställningar (Zeytinogly m.fl., 2004). Internationellt sett har både chefer och medarbetare inom handeln lägre löner jämfört med andra branscher, de upplever mindre variation i arbetsuppgifter och deras tillfredsställelse med arbetet samt engagemang för sin organisation är lägre (Rhoads m.fl., 2002). Här finns det dock stora skillnader jämfört med Sverige. Även om handeln är en låglönebransch även i Sverige är lönerna relativt sett högre här (Andersson m.fl., 2011) och när det gäller tillfredsställelse med arbetet och arbetsrelationer samt engagemanget för organisation är det snarare en omvänd bild jämfört med internationell forskning (Wickelgren m.fl., 2012).



Grugilis (2007) menar att detaljhandeln präglas av en konstant kostnadsjakt, vilket har lett till mycket defensiva personalstrategier kännetecknade av låg lön, låg kompetens, låga kvalifikationer, ingen träning/utveckling och ingen karriär. Personalen ses enbart som en produktionsresurs som man ska betala så lite som möjligt för. Ytterligare en

aspekt som förstärker detta synsätt är att arbete i detaljhandeln ofta bedöms efter medarbetarnas ”estetiska” kapacitet (Nickson m.fl., 2001; 2005; Pettinger, 2004; Warhurst & Nickson, 2007), vilket till och med ofta ses som viktigare än kunskap om produkterna som säljs (Thompson m.fl., 2000). Språk, klädsel, normer, beteende, stil, kroppsstorlek och utseende används alla aktivt och medvetet för att appellera till kundernas sinnen, och i förlängningen öka försäljningen.

Som sammanfattning ger internationell forskning en dyster bild över detaljhandeln som arbetsplats, vilket förklarar varför forskning om karriär i det närmaste blir ett icke-område. Det är dock tydligt att även om Sverige i någon mån delar bilden som låglönebransch med mera, finns det stora skillnader, som innebär att detaljhandeln som arbetsplats i Sverige ger en avsevärt mer positiv bild (Wickelgren m.fl., 2012). Den utveckling som funnits i svenskt arbetsliv generellt med decentralisering, samarbetsorienterade och förtroendefulla relationer på arbetsplatsen (Tengblad, 2003), tycks ha påverkat handeln i Sverige mer än den internationella branschlogiken (Andersson m.fl., 2011). Frågan är om skillnaderna när det gäller detaljhandeln som arbetsplats även gäller karriär inom detaljhandeln.

# Tidigare forskning om karriär inom detaljhandeln

Rörligheten på svensk arbetsmarknad i generella termer har ökat över tiden (Helldahl, 2008). En del av denna rörlighet är både önskad och nödvändig för utvecklingen. I takt med att samhället förändras, förändras även förutsättningarna för landets företag att bedriva verksamhet. Därmed krävs nya tankar, idéer och impulser i svensk detaljhandel för att fortsätta vara både attraktiva arbetsplatser och fungerande marknadsplatser. Nya tankar, idéer och impulser underlättas av nya influenser som möjliggörs av nya medarbetare med nya kompetenser. Nya medarbetare kan ha annorlunda förväntningar på karriär och andra utvecklingsmöjligheter. Det gäller såväl medarbetare som chefer. Således är frågor kring karriärmöjligheter och karriärrealiteter, och inte minst förväntningarna på dessa, av stor vikt för handeln idag och sannolikt än mer i framtiden.

Det finns en hel del internationell forskning om karriär inom handeln, i huvudsak baserat på en anglosaxisk kontext. Sett till beskrivningen av den internationella forskningen om handeln som arbetsplats är det föga överraskande att utgångspunkten för forskningen ofta är problem samt begränsningar för karriär inom detaljhandeln (t.ex. Broadbridge, 1998 & 2010b). Snarare än att beskriva hur karriären ser ut handlar det alltså om att förklara varför karriär tycks vara lite av en icke-fråga inom detaljhandeln. Vidare är det noterbart att forskningens utgångspunkt är karriär i traditionell mening, där butikschefsrollen i princip blir synonymt med karriär (t.ex. Broadbridge 1998, 2007, 2010a; Traves m.fl., 1997).

Karriär inom en och samma organisation handlar i grunden om att relationen mellan organisation och individ förändras genom initiativ från någon av parterna (organisationens behov/individens drivkrafter med mera) och att karriären sker genom ett förändrat utbyte mellan de två (Andersson, 2005). I många länder kommer dock inte initiativ till utveckling inom detaljhandeln från varken individ eller organisation, utan snarare handlar det om statliga initiativ för att höja kompetensen i en bransch som präglas av låg kompetens (Davison m.fl., 1998). Internationellt sett tycks detaljhandeln därmed inte se medarbetarnas kompetens som en konkurrensfördel och medarbetarna verkar uppenbarligen inte ha några förväntningar om att utveckling skulle vara möjligt för dem. Istället för att fokusera på utveckling av medarbetare lägger detaljhandeln stort fokus på rekrytering där just de tidigare nämnda estetiska aspekterna är centrala (Baret, 2000). En karriär inom detaljhandeln upplevs därmed inte som särskilt lockande (Broadbridge, 2003; Commins & Preston, 1997). Broadbridge (2003) visar till exempel att studenter har en negativ eller i bästa fall neutral förväntan kring karriär inom detaljhandeln, vilket hon förklarar med att många av dem jobbar extra inom detaljhandeln och då får se branschens värsta sida samt att alla har upplevelse av detaljhandeln som konsumenter och man färgas av vad man ser där. Hart med flera (2007) menar att arbetsgivare/chefer inom handeln

inte vill satsa på kompetensutveckling för medarbetare, trots att de identifierar skillnader i vilka kompetenser medarbetarna har kontra borde ha, men att den externa bilden av arbete och karriär inom detaljhandeln trots allt är sämre än detaljhandeln verkligen är. Detaljhandeln innebär större variation och möjligheter än de som rekryteras in i handeln tror, men det finns hinder när det gäller utveckling som behöver överbryggas.

Faktum är att många förändringar internationellt inom detaljhandeln har kännetecknats av avprofessionalisering genom rationalisering och förenkling av arbetsprocesser snarare än att utveckla dem (Akehurst & Alexander, 1996; Sparks, 1996; Grugulis m.fl., 2004). I Sverige finns dock andra tendenser, där även om själva arbetsuppgiften som sådan har varit enkel så har ändå ansvaret för arbetet utökats till att inkludera även planering och kvalitetskontroll snarare än enbart utförande (Andersson m.fl., 2011). Frågan är om detta även har påverkat synen på vad som kan utgöra karriär inom detaljhandeln i Sverige.

Det finns dock internationell forskning som ger en mer positiv bild av karriär inom detaljhandeln och vad den kan utgöras av. Knight med flera (2006) visar till exempel hur centralt en känslomässig tillfredsställelse med det man gör är för upplevelsen av att överhuvudtaget vilja göra karriär inom detaljhandeln. Det handlar alltså om en vidgad syn av vad karriär kan vara: en emotionell tillfredsställelse med det man gör. Studien visar också att involvering på arbetsplatsen påverkar karriär inom detaljhandeln positivt, vilket upprepar resultaten från Darden med flera (1989). Detta är särskilt intressant med tanke på att medarbetare inom detaljhandeln i Sverige är involverade i sitt arbete och sin butik och får ta mer ansvar än sina kollegor internationellt (Andersson m.fl., 2011). Vidare visar Broadbridge & Parsons (2005) att kvinnor inom detaljhandeln ser karriärframgång på annat sätt än män. För kvinnorna handlade karriärframgång mindre om status och inkomst, och istället mer om tillfredsställelse, autonomi och självförverkligande. Med andra ord handlar det för männen mer om en objektiv karriärframgång, medan det för kvinnorna var mer betydelsefullt med en subjektiv karriärframgång.

*Detaljhandeln innebär större variation och möjligheter än de som rekryteras in i handeln tror.*

När det gäller könsskillnader och karriär finns det flera studier som belyser skilda aspekter av genus/kön och karriär i en svensk kontext (t.ex. Eriksson, 2000; Kanter, 1977; Linghag 2009; Renemark, 2007), men inte när det gäller detaljhandeln explicit. I Bergman och Ivarsson (2010) lyfts dock medarbetarnas krav på tillgänglighet för arbetsgivare, familj och kund upp som en utmaning för de anställda och detaljhandeln som arbetsplats. Svårigheter att kombinera arbete och familj beskrivs och författarna menar att utifrån stora könsskillnader i resultaten är det en extra utmaning för detaljhandeln att se över kvinnors villkor. Det här bekräftas även av internationell forskning, där särskilt kvinnor drabbas när det gäller att hålla en balans mellan arbete och familjeliv (Backett-Milburn m.fl., 2008) på grund av långa arbetspass, ofta förlagda till tider som drabbar familjelivet (Broadbridge, 1999), då de fortfarande tar ett större ansvar än männen i hemmet.

Överhuvudtaget är detaljhandeln könsmärkt på många olika sammanflätade sätt: både avseende arbetsuppgifter, strukturer inom yrket och könsmärkta kundgrupper (Pettinger, 2005). Genus handlar om det socialt konstruerade könet, och då handlar det främst om förväntningar och könsroller snarare än olika biologiskt kön (West och Zimmerman, 1987). Det finns vidare tydliga kopplingar mellan genus/kön och organisering (Acker, 1992), vilket även kan inverka på karriärmöjligheter.

Det finns internationell forskning som beskriver könsaspekter på karriär inom detaljhandeln, men framförallt relaterat till en traditionell syn på karriär och därmed kopplat till butikschefer. Särskilt anglosaxisk forskning försöker förklara varför män är överrepresenterade jämfört med kvinnor i rollen som butikschef, trots att fler kvinnor än män jobbar inom handeln (Broadbridge, 2003). Huvudförklaringen är att butikschefer rekryteras på ett traditionellt sätt baserat på en manlig norm (Broadbridge, 1998), trots att butikchefens roll borde skilja sig mycket åt beroende på till exempel konkurrenssituation (Hernant m.fl., 2007). En stelbent stereotyp som grund för hur butikschefer rekryteras kan således drabba butikernas konkurrenskraft betydligt. I en studie av seniora detaljhandelschefer framkom bland annat att män skaffade socialt kapital och använde nätverkstekniker på ett mer strategiskt och instrumentellt sätt i karriärssyfte än kvinnorna gjorde, när de nått senior nivå. Kvinnorna på senior nivå talade om hur de använde nätverk för socialt stöd och att hantera/övertvinna machokulturer (Broadbridge, 2010b). Rörande delförklaringar till att kvinnor inte når just positionen som butikschef tas, i en annan studie från Storbritannien, följande upp som möjliga orsaker: befordringsprocesser (informella), nätverkande, bestående bild av ledningsarbete som något ”manligt” samt mentorskap (Traves m.fl., 1997). Överhuvudtaget präglas kvinnors steg in i butikschefsrollen av både val och restriktioner (Broadbridge, 2010a). De kvinnliga cheferna beskriver val de gjort som samtidigt har kantats av olika restriktioner som gjorde att valet inte alltid speglade deras preferenser. Framförallt handlade det om att ett karriärval alltid innebär konsekvenser för familjelivet på olika sätt. Ovanstående är exempel på faktorer som kan påverka mäns och kvinnors karriär i detaljhandeln, men frågan är i vilken grad de är relevanta även för handeln i Sverige med tanke på de stora nationella skillnader som finns kring detaljhandeln som arbetsplats (Andersson m.fl., 2011).

För att möjliggöra kvinnors karriär som butikschefer menar Maxwell med flera (2007) att det krävs att ”impression management” minskar i betydelse för möjligheterna att göra karriär inom detaljhandeln jämfört med hur det är idag. Idag handlar det mycket om att visa upp sig genom långa arbetstider för att bli identifierad som en befordringskandidat. Vidare krävs det flexibilitet i arbetstider och andra arrangemang inom arbetet samt lika god tillgång till träning och utveckling för både män och kvinnor (Maxwell m.fl., 2007).

Det finns dock flera forskare som menar att generation Y (födda 1977–1994) kommer att förändra detaljhandeln i sina fundament, och att befintliga personalstrategier i en anglosaxisk kontext inte kommer att passa generation Y (Broadbridge, 2010a). Utifrån det psykologiska kontraktet som teoribildning blir det tydligt att generation Y förväntar

sig frekvent och omfattande tillgång till utveckling, vilket knappast kännetecknar detaljhandeln idag (Hurst & Good, 2009). Vidare förväntar de sig varierande och utmanande arbetsuppgifter, kontinuerlig feedback samt flexibla lösningar som möjliggör balans mellan arbetsliv och familjeliv. Generation Y ser också gärna en snabb chefskarriär (Broadbridge m.fl., 2007). Kim med flera (2009) går så långt att de menar att detaljhandeln står inför ett paradigmskifte från passiva till aktiva medarbetare som skapar sitt arbete och sina roller snarare än tar till sig det befintliga. Kanske kommer dock inte förändringen bli lika tydlig eller omvälvande i Sverige, då många av dessa förändringar redan är institutionaliserade i svenskt arbetsliv och i svensk detaljhandel (Andersson m.fl., 2011).



# Teoretiskt ramverk

Definitionen av begreppet karriär varierar mellan olika forskare och kan till exempel avse något som görs inom *en* organisation och med tydligt avancemang uppåt i hierarkin (Glaser, 1968), men också innefatta rörelse mellan *olika* organisationer och yrken (Hughes, 1958; Van Maanen och Barley, 1984; Lindgren m.fl., 2001). Utifrån det kan man fråga sig om en karriär kan vara knuten till en viss slags position eller en bransch, till exempel rollen som butikschef eller detaljhandeln. Arthur med flera (1989:8) förespråkar en bred användning av begreppet karriär, vilket de definierar som: "[...] *the evolving sequence of a person's work experiences over time*". Den definitionen har som tidigare nämnts varit utgångspunkten i denna studie, då den öppnar upp för skilda sätt att göra karriär, utan att avgränsa till ett visst yrke, en organisation eller avancemang uppåt i hierarkin, och framförallt att den betonar karriär som en process över tid.

I en föränderlig värld har den traditionella synen på karriär, där karriär innebär befordran i en och samma organisation, allt lägre relevans (DeFilippi & Arthur, 1996; Arthur & Rosseau, 1996). Ett begrepp som myntats för att fånga dagens (och sannolikt morgondagens) karriär är *gränsöverskridande karriär* (boundaryless career) som innebär en syn på karriär som även innefattar att individens förflyttningar mellan organisationer och yrken samt att karriär för den enskilde kan ta andra former inom en och samma organisation än den traditionella vertikala befordringsgången (DeFilippi & Arthur, 1994; Arthur & Rosseau, 1996; Sullivan m.fl., 1998; Peiperl m.fl., 2002).

Karriär som sker genom rörlighet via flera företag/branscher är ett allt vanligare fenomen. Ett antal olika situationer och förhållande kan leda till att en medarbetare väljer att lämna en arbetsgivare och söka sig till en annan. Det kan handla om trivsel, arbetsuppgifter, arbetsrelationer, upplevelsen att det föreligger mer intressanta utvecklingsmöjligheter på annat håll, att värderingarna inom företaget inte stämmer särskilt väl med medarbetarens egna värderingar (Sullivan m.fl., 1998). Att arbete stämmer överens med ens egna personliga värderingar visar att karriär är integrerat med identitet i arbetslivet, det vill säga beskrivningen av vem jag är och vill vara i arbetslivet (Andersson, 2005). Kopplingen mellan identitet och karriär har i tidigare forskning framförallt gjorts via begreppet karriärankare, som i korthet handlar om vad medarbetare anser är viktigt i ett arbete (Schein, 1993, 1996). Karriärankare definieras som förhållningssätt förankrade i individens självuppfattning som denne inte är beredd att ge upp, och därmed blir viktiga i att påverka en individs karriärval och karriärstrategier. Karriärankare är baserade på individens erfarenheter av arbete och arbetsliv, och utgör därmed en viktig del i identiteten i arbetslivet.

Ibland kan ett byte av arbetsgivare vara en följd av att medarbetarens identitet utvecklats i annan takt än arbetsplatsens eller arbetsgivarens (Andersson, 2005; 2010; 2012). Identitet leder oss därmed in på matchningen och utbytet mellan individ

och organisation. En processuell syn på både individ och organisation där båda är i ständig rörelse/utveckling, ger också ett utbyte mellan de båda som är i rörelse. Karriär kan därmed förklaras både utifrån personliga strategier och organisatoriska strategier och det är viktigt att förstå utbytet mellan de två parterna. Där är begreppet psykologiskt kontrakt mycket användbart i och med att det fångar utbytet mellan de båda parterna grundat i förväntningar, uppfattningar och informella skyldigheter (Rousseau, 1995). Det psykologiska kontraktet kan ses som ett informellt komplement till anställningskontraktet, och påverkar vilket bidrag medarbetaren är villig att ge till organisationen sett till de belöningar denne erhåller. Det psykologiska kontraktets förändring över tid utgör den subjektiva/inre karriären, det vill säga medarbetarens upplevelse av karriär. Därutöver har vi den objektiva/yttre som handlar om faktiskt befordringsgång vertikalt/horisontellt, eller andra förändringar i lön, ansvar eller dylikt. Den objektiva/yttre respektive subjektiva/inre karriären är naturligtvis inte frikopplade från varandra. Ett objektiva karriärsteg förändrar sannolikt även den subjektiva upplevelsen av en karriär. De är dock inte identiska. Traditionellt sett har karriärbegreppet varit starkt kopplat till den objektiva/yttre karriären, vilket gett känslan av att karriär är någonting mycket konkret (Bergmo-Prvulovic, 2015), men under senare år har forskningen alltmer intresserat sig för den subjektiva/inre delen av karriär. Då blir karriär någonting betydligt mer svårfångat, vilket gör att det finns stort behov av ytterligare forskning om den subjektiva/inre karriären.



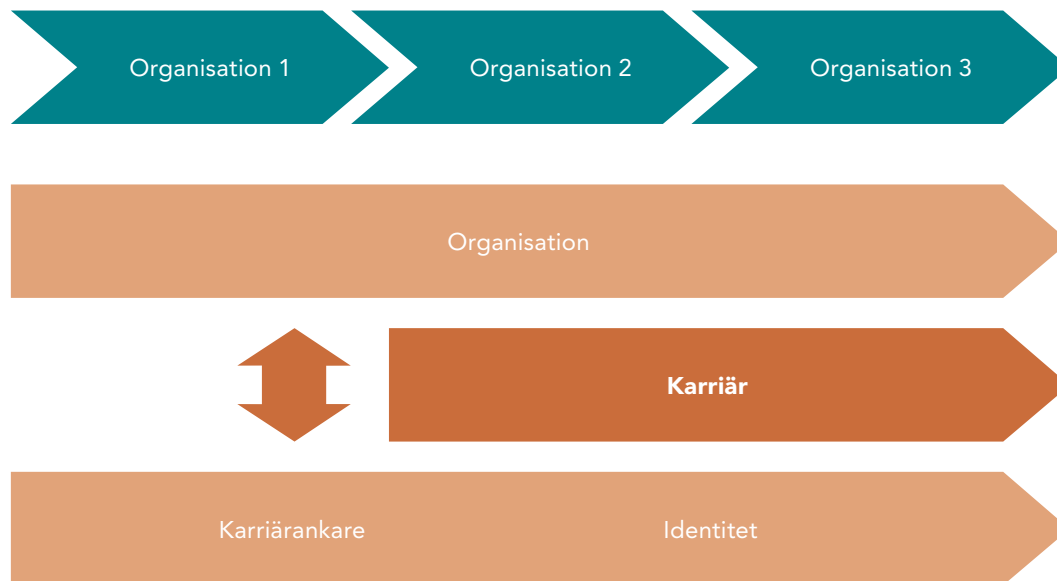
Karriär är i allmänhet ett starkt individuellt präglad begrepp. Det handlar om en individs karriär baserat på den enskildes motivation och drivkrafter. En bredare syn på karriär kan också inkludera engagemang som kan relateras till grupp, arbetsplats och organisation (Andersson m.fl., 2013). Det kan handla om karriär genom en utvecklad arbetsplats, där graden av ansvarstagande, initiativförmåga med mera ökar samt känslan av gemenskap och engagemang ökar grundat på förtroendefulla relationer mellan chefer och medarbetare samt medarbetare sinsemellan. Det blir då ett ledarskap som grundar sig mer på en kollektiv initiativförmåga (Andersson & Tengblad, 2015), vilket möjliggör utveckling och karriär utan att nödvändigtvis gå in i en chefsposition.

Vi använder således en bred tolkning av karriär som grund för studien, där vi kopplar ihop olika teoretiska ramverk och modeller som fångar den individuella aspekten av karriär (drivkrafter, tro på egen förmåga, subjektiv karriärframgång) både kopplat till aktuell organisation och alternativa karriärvägar. För att fånga relationen till den aktuella organisationen använder vi psykologiskt kontrakt. Vi använder även skalor för att mäta könsattityder för att kunna förklara eventuella skillnader mellan män och kvinnor.

I figur 1 illustreras vårt teoretiska analysverktyg. Karriären ses som en process som handlar om ett utbyte över tid mellan organisation (eller flera olika organisationer) och

individ. Detta utbyte kan förstås med hjälp av det psykologiska kontraktet. Individens strategier i detta utbyte kan förstås utifrån dennes identitet, där karriärankare är en central del. Den subjektiva karriären handlar om individens upplevelse av utbytet över tid, och är starkt kopplat till identiteten, medan den objektiva karriären är kopplad till den rent faktiska förändringen i utbytet mellan individ och organisation över tid.

Figur 1. Teoretiskt analysverktyg.



# 5 Metod

## 5.1 Tre delstudier

I försök att både förstå och förklara karriär samt kunna ge en generell bild av hur giltiga våra förklaringar är för detaljhandeln har vi kombinerat kvalitativ och kvantitativ metod i studien. Studien som helhet består därför av tre olika delar, men det är inte så att dessa har varit helt separerade och sekventiella, utan huvudsyftet med detta upplägg har varit att de olika delstudierna ska berika varandra. De tre olika delarna består av två kvantitativa och en kvalitativ datainsamling enligt följande:

1. Sammanställning av sekundärdata: kvantifierade dock spridda uppgifter om karriär och rörlighet som redan finns,
2. Kompletterande kvantitativt orienterad enkätundersökning med insamling av primärdata samt
3. Fördjupande datainsamling av mer kvalitativt slag med hjälp av intervjuer.

Delstudierna beskrivs kort nedan. I nästföljande avsnitten beskrivs datainsamlingen i de olika delstudierna mer ingående.

### Del ett. Insamling av kvantifierade, befintliga uppgifter om karriär inom handeln

Vår ambition var att sammanställa data om karriär inom svensk detaljhandel som finns hos olika aktörer: Statistiska centralbyrån (SCB), Handelns utredningsinstitut (HUI), Handelsanställdas förbund, Svenska handel samt stora detaljhandelsföretag. Vår tanke var att det fanns mycket befintlig sekundärdata, och det finns det i generella termer, men när det gäller karriär specifikt fanns det inte så mycket. Det vi främst kunde få fram var kontextdata som kunde användas för att förstå förutsättningar för karriär, men inte karriär i sig. Där har vi till exempel haft stor nytta av rapporten *Handeln i Sverige* utgiven av HUI. De data som mer direkt kunnat beröra karriär har vi inhämtat från SCB databaser. Det handlar då främst om andelen chefer inom handeln och förändringen över tid i aggregerade mått. En särskild styrka med det materialet är det går att göra analyser på män/kvinnor, då allt material vi använde kunde delas upp på detta sätt. Dock har detta material handlat om handeln som helhet (inte enbart detaljhandeln), men vi har alltså kunnat få information om objektiv karriär, såsom andelen chefer, olika typer av roller, förändringen över tid samt skillnader mellan män och kvinnor.

Del två. Kvantitativ enkätundersökning av karriär inom svensk detaljhandel  
I och med att delstudie ett inte gav särskilt mycket mer hjälp än kontextdata och en aggregerad bild av objektiv karriär över tid, blev delstudie två som handlade om att

genomföra en enkätstudie om karriär inom detaljhandeln bland medarbetare i branschen betydligt mer omfattande än vi ursprungligen hade planerat. Särskilt med tanke på att det var viktigt att beskriva den subjektiva upplevelsen av karriär hos medarbetare inom detaljhandeln blev detta ett huvudfokus i forskningsprojektet. Undersökningen beskrivs mer detaljerat i ett eget avsnitt nedan.

### Del tre. Kvalitativ undersökning för att illustrera karriär

I syfte att belysa hur karriärer inom detaljhandeln kan utvecklas har vi även genomfört en kvalitativ intervjustudie med butikschef. Denna delstudie exemplifierar hur karriärer inom detaljhandeln har sett ut (och ser ut) i praktiken. Genom att fokusera intervjuer av just butikschef har vi fångat upp en grupp som vanligen har arbetat flera år i branschen, både som medarbetare och chef. Butikschef kvalificerar sig vanligen för rollen som butikschef genom att själva arbeta som säljare i olika former, och de är därmed också intressanta exempel på hur karriärer kan (och har) utvecklats. Därutöver är de arbetsgivarrepresentanter och har också kunnat ge beskrivningar av hur organisationer aktivt arbetar med att stödja, främja och skapa karriärmöjligheter inom detaljhandeln. Intervjuerna har också varit viktig input i arbetet med att konstruera enkäten.

## 5.2 Datainsamling

De metoder som har använts i projektet är analys av befintliga registerdata, kvantitativ enkätundersökning och personliga intervjuer.

### 5.2.1 Beskrivning av enkäten och studiens variabler

Enkäten utformades enligt följande och innehöll nio frågeområden och omfattade totalt 111 frågor. Frågeområdena i enkäten täcktes i följande ordning och var:

1. *Arbetsrelaterad självförmåga* (eng. self-efficacy) mättes med sju frågor (Higgins, 2002; Khapova m.fl., 2007). Arbetsrelaterad självförmåga innebär att medarbetaren har tilltro till den egna förmågan att klara av arbetsuppgifter och de krav arbetet ställer med att visst resultat. Ju högre självförmåga desto mer sannolikt är det att individen hanterar sitt arbete på ett bra sätt. Individer med hög självförmåga har i tidigare studier setts välja mer utmanande uppgifter och har högre förmåga till uthållighet än individer med lägre självförmåga (Bandura, 2009).
2. *Karriärankare* handlar i korthet om vad man anser är viktigt i ett arbete och mättes med 15 frågor (Schein, 1993, 1996). Inom karriärlitteraturen brukar man skilja mellan extern eller yttre och intern eller inre karriär (Derr & Laurent, 1989). Extern karriär handlar om faktorer utanför individen, till exempel faktiska begränsningar och möjligheter som individens arbete ger, de formella stegen och roller som definieras av den organisation som individen är verksam i och påverkas av organisationskultur och belöningsystemet. Idén om en extern karriär ligger i linje med de traditionella definitioner av begreppet karriär och då består av komponenter som är påtagliga och kan observeras av andra, till exempel titel och befattning, tjänsteförmåner. Till skillnad

från det som kallas yttre karriär är det den enskilde som äger sin interna karriär. Den interna karriären handlar i grund och botten om vad individen förväntar sig från ett arbete. Det handlar om hur individen definierar framgång och vilken typ av arbete de tycker om. I och med att den interna karriären är personligt laddad kan den skilja sig mellan verksamma inom ett och samma yrke, samma organisation eller avdelning. Den inre karriären är kopplad till det som Schein (1993) kallar karriärankare. Termen konnoterar att kombinationen av förmågor, behov och värderingar kan dra den enskilde in på ett särskilt karriärspår som ett ankare. Karriärankare definieras som förhållningssätt förankrade i vår självuppfattning som individen inte är beredd att ge upp och som antas vara baserad i individens erfarenheter av arbete och arbetsliv. Karriärankare formas under individens tidiga yrkesår och antas påverka senare val i ens yrkesverksamma liv. Schein listar åtta generella karriärankare: ledarkompetens, teknisk/funktionell kompetens, trygghet, autonomi/självständighet, entreprenörskap och kreativitet, ren utmaning, hängivenhet och service till andra samt integrerad livsstil. Beskrivningar av dessa vägledde oss i konstruktionen av enkätfrågorna inom detta område. Vi la även till frågor som handlade om att ett arbete ger möjligheter till god löneutveckling, status, stolthet samt god social gemenskap. Autonomi som av Schein nämns som karriärankare uteslöts då vi resonerade att verksamheten inom detaljhandeln i hög grad är styrd och att frågor om autonomi därför inte kan differentiera mellan svarande.

3. Uppfattningar om *chefsjobb* inom detaljhandeln generellt som mättes med tre frågor;
4. *Utvecklingsmöjligheter* på nuvarande arbetsplats mättes med fyra frågor;
5. *Psykologiskt kontrakt* som handlar om uttalade krav och oskrivna regler i relationen mellan arbetsgivaren och den enskilde medarbetaren på arbetsplatsen, mättes med 15 frågor (Isaksson & Bellaagh, 2005; se även Rousseau, 1995). Begreppet psykologiskt kontrakt framhåller anställningsrelationens psykologiska innebörd (Guest & Conway, 2002). Jämfört med det juridiskt bindande kontraktet är det psykologiska kontraktet av dynamisk karaktär och påverkas av omorganisationer och andra förändringar i arbetsuppgifter eller ansvar och befogenheter. Det psykologiska kontraktet har som funktion att stabilisera relationerna på arbetsplatsen. Implicit talar det om för parterna vad som gäller, vad man kan förvänta sig i utbytet med varandra och påverkar huruvida parterna känner en trygghet i relationen.
6. *Subjektiv karriärframgång* (eller upplevelse av karriär) handlar om hur nöjd medarbetaren är med olika indikatorer på karriärframgång och syftar till att fånga individens upplevelse av karriär och mättes med 15 frågor (se Dries, Pepermans, & Carlier, 2008 för en flerdimensionell modell av karriärframgång). Inom litteraturen brukar man skilja mellan subjektiv karriärframgång (tillfredsställelse med karriären) och objektiv karriärframgång (till exempel lön) då man i kvantitativa sammanställningar över ett flertal studier sett att det inte är samma faktorer som ligger bakom och förklarar variationen i subjektiv och objektiv karriärframgång. Till exempel har man

sett att bakgrundsfaktorer som kön, civilstånd och ålder predicerar objektiv men inte subjektiv karriärframgång (Ng et al., 2005).

7. *Byte av arbetsplats/arbetsgivare* mättes med sex frågor (Kazemi, 2015).
8. *Bakgrundsdata* fångades med hjälp av 17 frågor (till exempel kön, ålder, år inom branschen, nuvarande position, månadslön); och
9. *Psykologiska attityder till kön* som då bland annat handlade om vilka förväntningar det finns på män och kvinnor i dagens samhälle och vad man uppfattar är särskilt kvinnligt respektive manligt och mättes med totalt 29 frågor. Frågorna om könsattityder fångar det som kallas modern sexism (Ekehammar, Akrami, & Araya, 2000), ambivalent sexism (bestående av välvilliga och fientliga attityder mot kvinnor; Glick & Fiske, 1996), och ambivalens mot män (bestående av välvilliga och fientliga attityder mot män; Glick & Fiske, 1999). Av de 29 attitydfrågor om kön som ingick i vårt formulär var 15 frågor tagna från ovan angivna källor och resterande konstruerades av rapportens författare. De egenkonstruerade frågorna var spegelvända formuleringar av ursprungsfrågorna så att om frågan handlade om kvinnor så formulerades en fråga med exakt samma innehåll förutom att kvinnor byttes ut mot män och vice versa.

Enkätens frågeområden fångar både djup och bredd i subjektiva föreställningar (via begrepp som könsattityder, psykologiskt kontrakt, självförmåga och olika aspekter av karriärframgång) men också objektiva förhållanden (via bakgrundsfrågor) vilka såväl direkt som indirekt knyter an till temat karriär. Frågeformuläret belyser således forskningstemat utifrån såväl individuella som kontextuella faktorer.

Frågeformuläret pilottestades med avseende på dess längd, den tid det tog att besvara hela formuläret, frågornas begriplighet och grad av känslighet beroende på formulering. Det sistnämnda gällde särskilt frågorna om psykologiska attityder till kön. Pilotgruppen bestod dels av forskarkollegor, dels medlemmar i projektets referensgrupp. Ett antal frågor omformulerades och andra sållades bort för att förkorta enkäten.

Enkäten fylldes i av medarbetare och chefer verksamma inom detaljhandeln. Vår plan var också att få variation i urvalet med avseende på geografisk spridning och (stor)stad/landsbygd. Då projektet i huvudsak syftade till att belysa karriär för män och kvinnor har vi i urvalet eftersträvat att rekrytera tillräckligt många manliga respektive kvinnliga respondenter för att kunna göra statistiska jämförelser. Utfallet blev 69 procent kvinnor respektive 31 procent män vilket speglar könsfördelningen i detaljhandeln relativt väl samtidigt som antalet i de två undergrupperna blev tillräckligt stort för statistiska jämförelser. Studien grundar sig inte på ett slumpmässigt urval, utan snarare på ett kvoturval där vi strategiskt sökte deltagare för att uppfylla kvoter i olika undergrupper. En viktig del i detta var samverkan med Handelsanställdas förbund, samverkan med ett antal företag/kedjor samt riktad kontakt med butiker. Kvoturval har visat sig ge lika säkra resultat som slumpmässigt urval (Holmberg & Petersson, 1980).

## 5.2.2 Beskrivning av urvalet

647 chefer och medarbetare verksamma i 192 butiker och butikskedjor inom detaljhandeln deltog i enkätundersökningen. Drygt 66 procent angav att den butik de arbetar i har upp till 15 anställda. 83,6 procent angav att deras butik ingår i kedja. 636 uppgav sitt kön och av dessa var 68,7 procent kvinnor och 31,3 procent män. 95 procent av alla svarande var i åldersspannet 18–57 år, varav 32,2 procent var 28–37 år. Det genomsnittliga totalt arbetade år inom handeln var knappt 12, och det genomsnittligt arbetade år på nuvarande arbetsplats var 7,5 år. Drygt 61 procent uppgav att de har studentexamen och 16 procent högskoleexamen. Tabell 1 visar fördelningen av befattningar inom urvalet uppdelad på kön. 84,7 procent uppgav att de hade tillsvidareanställning. 71,6 procent av svarande var sammanboende, 24,4 procent ensamstående och resterande särbo. 55,9 procent uppgav att de inte hade några hemmavarande barn och 42,9 procent svarade att de hade 1–3 hemmavarande barn. 89,4 procent var födda i Sverige, 6,8 procent annat födelseland i Europa, och 3,7 procent var födda utanför Europa.

Tabell 1. Vilket av följande alternativ beskriver bäst din nuvarande befattning?

| Befattning   | Kön          |             |
|--|--------------|-------------|
|  | Kvinna       | Man         |
| Butikssäljare  | 238<br>54,5% | 76<br>38,6% |
| Lagerarbetare  | 24<br>5,5%   | 32<br>16,2% |
| Avdelningsansvarig/avdelningschef  | 60<br>13,7%  | 27<br>13,7% |
| Företagsgemensam funktion – medarbetare<br>(till exempel ekonomi, HR, IT, inköp) | 11<br>2,5%   | 2<br>1,0%   |
| Butikschef   | 32<br>7,3%   | 28<br>14,2% |
| Annan chefsbefattning (inklusive biträdande chefsfunktion)                       | 26<br>5,9%   | 12<br>6,1%  |
| Företagsgemensam funktion – chef<br>(till exempel ekonomi, HR, IT, inköp)        | 8<br>1,8%    | 2<br>1,0%   |
| Lagerchef  | 1<br>0,2%    | 2<br>1,0%   |
| Övrigt   | 37<br>8,5%   | 16<br>8,1%  |
| Total  | 437          | 197         |

Not. Procentsatserna anger andel i relation till det totala antalet respondenter inom varje könskategori.

Månadslön baserad på heltidslön före skatteavdrag låg i snitt på 23 824 kronor för kvinnor (N = 367) och 25 763 kronor för män (N = 176) i vårt urval. Denna skillnad var statistiskt säkerställd,  $t(271,549) = -3.71, p < .001$ . Det fanns ett internt bortfall på 62 i hela urvalet. Vidare hade 33 svaranden angivit orimligt låga månadslöner baserad på



heltid vilket sannolikt beror på att de missat att räkna om och basera sin månadslön på heltid då de arbetat deltid. Ovanstående analys gjordes efter exkludering av dessa fall.

Det kan vara intressant att även jämföra män och kvinnor i vårt urval med avseende på hur länge de arbetat dels inom detaljhandeln, dels på sin nuvarande arbetsplats. Tabell 2 visar tydligt att det inte fanns några skillnader mellan män och kvinnor i fråga om hur länge de arbetat, något som kan vara intressant att ta i beaktande vid tolkningen av den statistiskt säkerställda löneskillnaden mellan män och kvinnor.

Tabell 2. Andra jämförelser mellan män och kvinnor.

|  |        | N   | M    | S   | t    |
|--|--------|-----|------|-----|------|
| Hur länge har du arbetat inom detaljhandeln?<br>Ange i antal år:           | Kvinna | 434 | 12,1 | 9,3 |      |
|  | Man    | 196 | 11,4 | 9,2 | 0,87 |
| Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?<br>Ange i antal år: | Kvinna | 430 | 7,6  | 6,7 |      |
|  | Man    | 198 | 7,2  | 7,4 | 0,54 |

### 5.2.3 Intervjuer

Vi har genomfört 24 intervjuer (10 kvinnor respektive 14 män) som har handlat om den intervjuades karriärberättelser samt hur de som chefer/arbetsgivare resonerar kring anställdas karriär. I urvalet har vi eftersträvat en någorlunda jämn fördelning mellan män och kvinnor, spridning mellan olika underbranscher inom detaljhandeln, geografisk spridning och både storstad/småstad samt att de ska ha verkat ett antal år i branschen. Intervjuerna har skett på de intervjuades arbetsplatser och har varat mellan en och två timmar. Intervjuerna har transkriberats och analyserats utifrån teman de berör. Främsta syftet har varit att använda dessa karriärberättelser för att förstå och illustrera hur en karriär inom detaljhandeln kan se ut. I och med att personerna vi intervjuat alla har tagit något eller några karriärsteg och nu befinner sig i en chefsposition, har vi även kunna få information ur arbetsgivarperspektivet, det vill säga hur organisationer inom detaljhandeln arbetar med att konstruera karriärer för sina medarbetare. Intervjuerna har också fungerat som viktig input i konstruerandet av enkäten i delstudie två.

### 5.2.4 Etiska aspekter

Samtliga som har deltagit i enkätundersökningen och intervjuundersökningen har deltagit anonymt. Vi har ingen avsikt att offentliggöra varken enskilda individers medverkan i studien som namngivna personer eller organisationer.

## 6 Karriär inom svensk detaljhandel i siffror

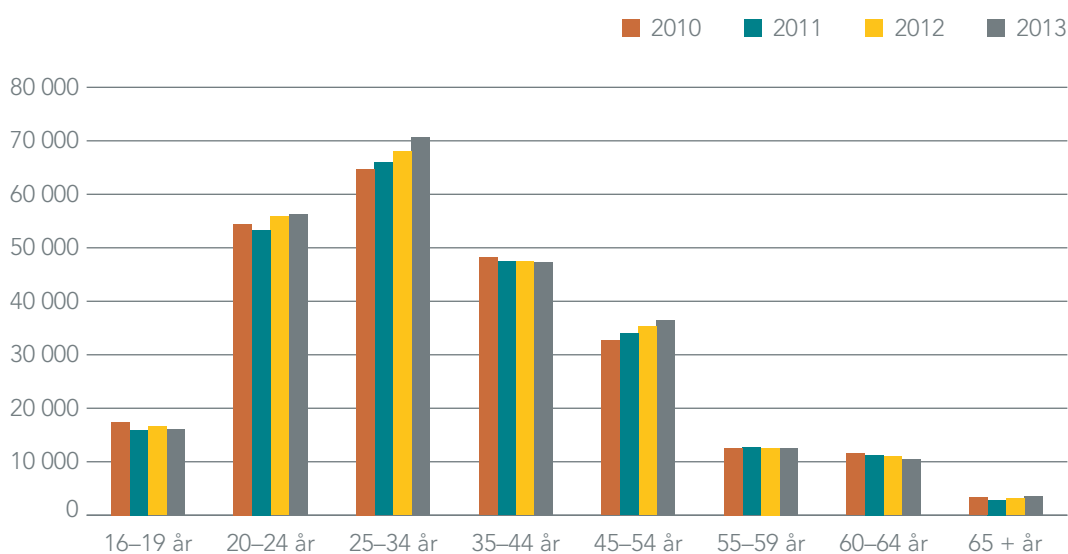
Detta avsnitt bygger främst på uppgifter som är publikt tillgängliga genom SCB där ingen annan källa anges.

### 6.1 Utbildningsnivå, ålder och lön i detaljhandeln

Det finns goda möjligheter till kontextuella data som visar på förutsättningar för att förstå karriär i detaljhandeln som fenomen. Här kommer vi att redovisa data kring utbildningsnivå, ålder och lön i detaljhandeln samt trender de senaste åren.

Ungefär två tredjedelar av alla anställda i svensk detaljhandel har gymnasieutbildning som högsta avslutade utbildning. Den återstående tredjedelen har antingen högst förgymnasial utbildning eller eftergymnasial utbildning, varav något fler har det senare jämfört med de tidigare. Kvinnors utbildningsnivå skiljer sig mycket litet från männens inom detaljhandeln. Den lilla skillnad som finns är att kvinnor uppvisar en något högre generell utbildningsnivå jämfört med männen, men det rör sig om enstaka procentenheter. Under de senaste fem åren har utbildningsnivån stigit stadigt. Andelen som inte har gymnasial utbildning minskar för varje år, medan andelen med högskoleutbildning ökar för varje år.

Diagram 1. Åldersfördelningen inom svensk detaljhandel 2010–2013, tusentals anställda i olika ålderskategorier.



Källa: SCB.

Vad gäller åldersfördelning är en stor del av de anställda inom svensk detaljhandel tämligen unga. Det kan antyda att yngre personer hanterar handelns höga tempo bra och att de fysiska aspekterna av arbetet favoriserar yngre medarbetare.

Ålderskategorin 25–34 år gamla medarbetare utgör den enskilt största kategorin. Om vi summerar ålderskategorierna ser vi att 56 procent av alla medarbetare i detaljhandeln är 34 år eller yngre.

När det gäller löner för medarbetare i detaljhandeln så är det ingen skillnad i hur kvinnor respektive män avlönas för sysslan som butikssäljare i dagligvaruhandeln. När vi tar del av den statistik SCB publicerat på området över de senaste åren ser vi att kvinnors lön som andel av männens utgör mellan 98 och 102 procent beroende på vilket år man mätt. När det gäller butikssäljare i fackhandel avlönades kvinnorna med 91–96 procent av männens löner under åren 2005 till och med 2014. För chefer inom detaljhandeln hade kvinnorna (som utgör en tredjedel av alla chefer i handeln) 87 procent av männens löner 2014. Den tendens som här framträder är att ju mer likartat (standardiserat) arbetet är desto mer jämlika är lönerna, och – analogt – ju fler olikheter det finns i arbetsuppgifterna (specialiseringsgrad, delbranscher, chefsuppgifter) desto större är skillnaden mellan lönerna för kvinnor respektive män. Detta mönster gällande löner uppvisar detaljhandeln i likhet med en rad andra sektorer.

## 6.2 Karriär inom handeln i siffror

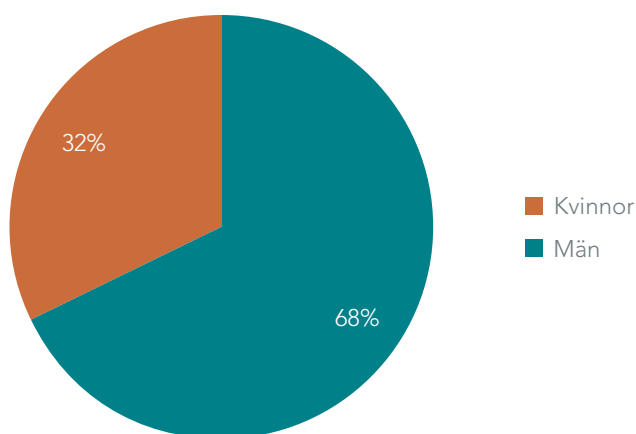
När det gäller att beskriva karriär för kvinnor och män i svensk handel med hjälp av befintlig statistik så infinner sig även här frågor kring vad karriär innebär. Vad vi lägger för innebörd i begreppet är centralt för att utveckla en förståelse för vad ett statistiskt underlag egentligen säger oss. Vi har redan problematiserat karriärbegreppet och konstaterat att det finns olika sätt att uppfatta vad det innebär att ”göra karriär” i allmänt arbetsliv och kanske i synnerhet inom handeln där arbetsställena vanligen är små. Normalarbetsplatsen är en butik, och majoriteten av landets butiker är små, vilket ger särskilda förutsättningar för att undersöka karriär med hjälp av aggregerat sifferunderlag i form av statistik. Vi har även fört ett resonemang kring den enskilda handelsmedarbetarens upplevelse av karriär som inte nödvändigtvis sammanfaller enbart med ett vertikalt karriäravancemang i en chefshierarki. Sådana exempel på karriär finns förvisso i handeln men de förutsätter stora handelsföretag med stora butiksenheter och därtill en utvecklad organisation på både regional och central nivå. Det gör att exempel på vertikal karriär i svensk handel är relativt sett mindre vanliga än exempel på andra slags karriärer.

De uppgifter som är tillgängliga via Statistiska Centralbyrån är på många sätt en utmärkt källa till ett gediget kvantitativt underlag för att beskriva olika tillstånd och fenomen i Sverige. Så även när det gäller handel och dess verksamhet. Dock finns det begränsningar i vad som kan utläsas gällande karriär. De uppgifter som rapporteras in till SCB från svenskt arbetsliv i allmänhet, och så även handeln, ger ett brett underlag för att utvinna bilder av hur en traditionellt uppfattat, vertikalt avancerande karriär i form av utnämning

till chef kan se ut. De befintliga SCB-uppgifterna lämpar sig också väl för att uttrycka kvantitativa förändringar i antalet män och kvinnor som innehar vissa tydligt definierade positioner inom handeln. Vi kan även utläsa dessa förändringar över tid i jämförelser mellan antalet kvinnor och män som innehar olika hierarkiskt definierade yrken, det vill säga chefspositioner. Vad som dock inte låter sig utläsas av SCB:s uppgifter är andra varianter av karriärer i exempelvis horisontell form eller i byten av arbetsuppgifter som av den enskilda handelsmedarbetaren uppfattas som ett karriärsteg i form av intressantare arbetsinnehåll och mer ansvar och befogenheter som ligger utanför den traditionella chefspositionen. Att ett antal större handelsföretag utvecklat egna karriärvägar inom sina företag kan inte beskrivas med hjälp av aggregerade uppgifter som inrapporterats till SCB. Detta då olika företag har sina egna karriärsystem med olika benämningar på positioner och hur dessa positioner relaterar till varandra i någon slags karriärsteg. Det saknas i korthet en allmänt accepterad standard för vad en karriär kan vara och hur de olika positionerna i en sådan utveckling borde benämnas. Vi är således hänvisade till att granska de kvantitativa uppgifter som SCB har gällande karriär, och det hänför sig till olika slags chefspositioner. För denna studie är dock det faktum att SCB under lång tid samlat in sina uppgifter kring arbetsmarknaden noggsamt uppdelad i kategorierna kvinnor och män något som vi noterar med tacksamhet.

Av den dryga halvmiljonen människor som arbetar i svensk handel är cirka 55 procent kvinnor och 45 procent män. Sett till totala antal medarbetare räknas därmed handeln till en jämställd sektor. Den definition som då används är att jämställdhet i andel föreligger ifall andelarna kvinnor respektive män ligger inom intervallet 40 till 60 procent. Att handeln är en sektor där många människor har sin arbetsmässiga hemvist märks även på översikter över de vanligaste yrkena Sverige. Enligt Statistiska centralbyråns förteckning över landets vanligaste yrken återfinns försäljare, fackhandel, på en tredje plats med totalt 104 724 personer, varav kvinnor utgjorde 62 procent och män 38 procent. På tionde plats återfinns yrket försäljare, dagligvaror, med 74 396 personer, varav 67 procent kvinnor och 33 procent män. Uppgifterna är hämtade från den senaste tillgängliga sammanställningen SCB gjort, och hänför sig till år 2013.

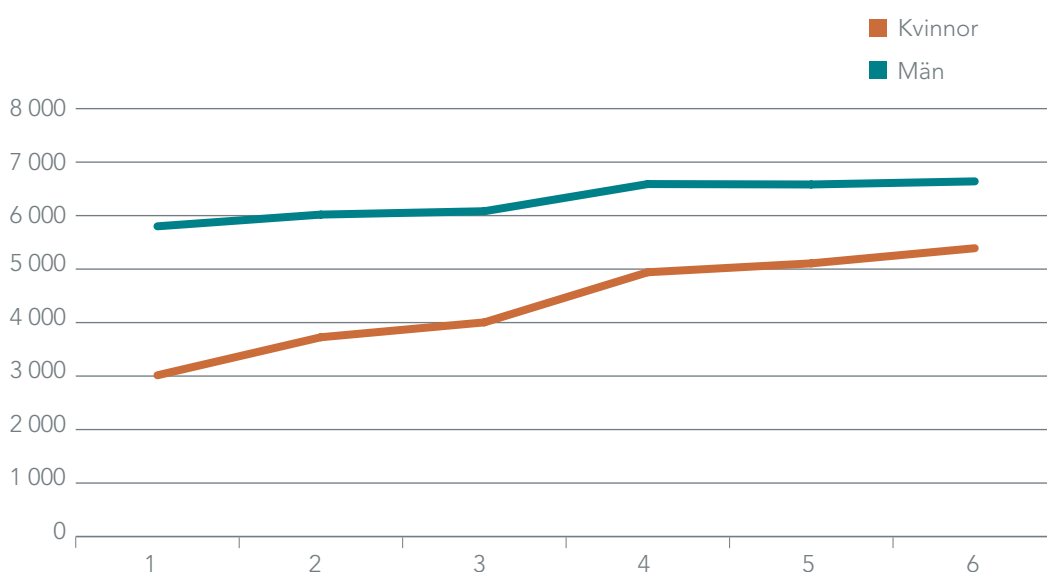
Diagram 2. Andelen kvinnor och män av samtliga chefer i handeln 2013.



I SCB:s databaser anges att svensk handel år 2013 hade litet drygt 50 000 chefer. Om man relaterar denna siffra till det totala antalet personer som arbetar i sektorn så ger detta en chef på ungefär var tionde medarbetare. Av dessa dryga 50 000 chefer var 32 procent kvinnor och 68 procent män.

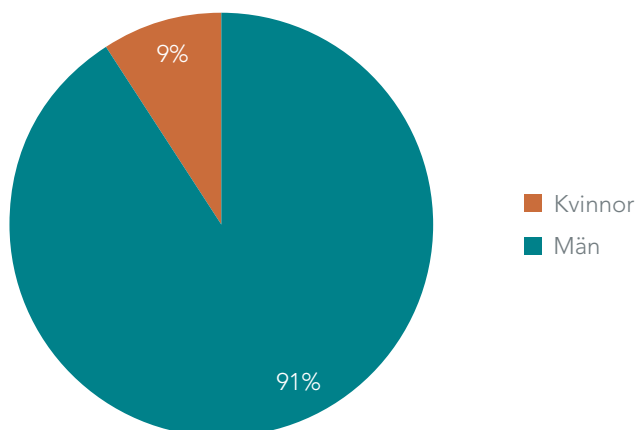
De senaste åren har den totala andelen kvinnliga chefer i svensk handel ökat, sakta men säkert, med ungefär en procentenhet per år, från 27 procent 2008 till 32 procent 2013. Om man tittar närmare på vilka kategorier chefsuppdrag som kvinnor respektive män innehar så ser man vissa intressanta utvecklingsdrag. Bland de uppgifter som SCB samlar och sammanställer återfinns fyra delkategorier chefer. Dessa är verkställande direktörer och motsvarande företagsledare, drifts- och verksamhetschefer, chefer för särskilda funktioner och slutligen chefer för mindre företag och enheter. Andelen kvinnor och män som utgör de två sista kategorierna ligger mycket nära snittet för samtliga chefskategorier; 31 respektive 69 procent kvinnor och män i svensk handel innehar sådana chefsuppdrag. Chefer för mindre enheter kan vara alla slags ansvariga i små företag eller små arbetsställen. Chefer för särskilda funktioner är huvudsakligen ansvariga för avdelningar och verksamhetsdelar som inte hör till den direkta kärnverksamhetens linje, såsom chefer för ekonomi, kvalitet, logistik, personal, planering, inköp eller säkerhet. De som kategoriseras som drifts- eller verksamhetschefer är ansvariga för hela eller delar av handelns kärnverksamhet, exempelvis butikshefer, varuhuschefer, avdelningschefer i större butiker eller andra funktioner som relaterar mer direkt till varuhantering, direkt kundkontakt och försäljning. När det gäller denna delkategori bland cheferna i svensk handel så ser vi den kraftigaste förskjutningen i andelen kvinnor respektive män över tid. År 2008 var kvinnornas andel av denna chefskategori 34 procent och 2013 var den 45 procent.

Diagram 3. Andelen kvinnor och män av handelns drifts- och verksamhetschefer 2007–2013.



Det är i kategorin butikshefer och andra verksamhetschefer som andelen kvinnor har ökat mest markant i svensk handel på relativt kort tid. Däremot syns det mycket litet av förändring i de hierarkiskt högsta chefspositionerna inom handeln. Av Sveriges närmare 4 700 verkställande direktörer i handeln är enbart nio procent kvinnor, och andelen har knappast ändrats nämnvärt de senaste åren. Här är det tydligt att männen innehar de yttersta positionerna närmast helt och hållet.

Diagram 4. Andelen kvinnor och män rörande svensk handels verkställande direktörer 2013.



# Enkätstudiens resultat

Under detta avsnitt redovisas resultat från enkätstudien. Samtliga nio frågeområden med tillhörande frågor redovisas inledningsvis separat med angivelse av deskriptiva mått såsom medelvärde, standardavvikelse och andel svarande som valt de två högsta alternativen på gällande svarsskala (till exempel sex och sju). Denna deskriptiva redovisning kompletteras med oberoende *t*-tester och då framförallt med kön, generationstillhörighet (Y eller X baserad på angiven ålder) och huruvida den svarande är verksam som chef eller inte som oberoende variabler och enkätfrågorna som beroende variabler på item-nivå. Anledningen till att resultaten redovisas på item-nivå är att man lätt annars går miste om nyanser i data om man skulle reducera data och jämföra på basis av sammanslagna frågor inom varje frågeområde i form av medelvärdesindex. Avslutningsvis redovisas sambandsanalyser på indexnivå.

## 7.1 Arbetsrelaterad självförmåga

Svaren på samtliga frågor låg på svarsskalans övre del. Detta kan generellt betraktas som något positivt då självförmåga associeras med goda prestationer. Bland frågorna hade frågan om beslut om yrkesval lägst genomsnittlig skattning och högst genomsnittlig skattning hade frågan om ens förmåga att göra bra ifrån sig på arbetet.

Tabell 3. Arbetsrelaterad självförmåga.

Medelvärden (M), standardavvikelser (S) och procentsatser för alternativen sex och sju på den sjugradiga svarsskalan.

| Fråga   | M   | S   | 6 och 7 |
|---|-----|-----|---------|
| 1. Jag är övertygad om att beslut om mina yrkesval är välgrundade.                  | 4,5 | 1,6 | 30,3    |
| 2. Jag tror att jag kan göra vad som krävs för att vara framgångsrik i mitt arbete. | 5,7 | 1,5 | 66,4    |
| 3. Jag är övertygad om min förmåga att växa och bli bättre i mitt arbete.           | 5,8 | 1,4 | 68,2    |
| 4. Jag tror att jag klarar av att hantera problem som uppstår i mitt arbete.        | 6,1 | 1,1 | 77,6    |
| 5. Jag tror på min egen förmåga att göra bra ifrån mig på mitt arbete.              | 6,3 | 0,9 | 84,1    |
| 6. Jag tror att jag klarar av att hantera stress i mitt arbete.                     | 5,8 | 1,3 | 66,3    |
| 7. Jag är övertygad om min förmåga att hantera relationer på arbetet.               | 5,7 | 1,2 | 60,3    |

Not. 1 = instämmer inte alls; 7 = instämmer helt.

## 7.2 Karriärankare

Förutom status, var den genomsnittliga viktskattningen av karriärankarna på svarskalans övre del och flertalet med skattningar över fem. Intressant är att svarande skilde tydligt mellan stolthet och status (i vårt urval  $r = .24$ ). Drygt 71 procent angav att det var mycket viktigt med ett arbete som ger möjlighet till att känna stolthet jämfört med drygt 11 procent på status. Ett arbete som ger möjlighet till att utöva inflytande över andra skattades som väldigt viktigt av knappt 29 procent.

Karriärankare som skattades som väldigt betydelsefulla för verksamma inom handeln med över 70 procent svarande var i fallande ordning ett arbete som ger: anställningstrygghet, överensstämmelse med ens personliga värderingar, god social gemenskap, yrkesmässig utveckling, livsstilsintegrering, stolthet, möjlighet att stanna kvar på samma ort.

Tabell 4. Karriärankare.

Medelvärden (M), standardavvikelser (S) och procentsatser för alternativen sex och sju på den sjugradiga svarsskalan.

| Fråga   | M   | S   | 6 och 7 |
|---|-----|-----|---------|
| Hur viktigt är det för dig med ett arbete som ...   |     |     |         |
| 1. ger goda löneutvecklingsmöjligheter?   | 5,5 | 1,3 | 52,6    |
| 2. ger möjlighet till yrkesmässig utveckling?   | 6,0 | 1,2 | 72,7    |
| 3. ger möjlighet till att ge service till andra människor?  | 5,7 | 1,4 | 60,6    |
| 4. överensstämmer med dina personliga värderingar?  | 6,0 | 1,1 | 74,7    |
| 5. ger status?  | 3,6 | 1,7 | 11,6    |
| 6. ger möjlighet till att känna stolthet?   | 6,0 | 1,1 | 71,5    |
| 7. ger möjlighet till nya utmaningar och där man måste kämpa för att lyckas?                            | 5,3 | 1,5 | 48,7    |
| 8. ger möjlighet till ansvar för andra?   | 5,0 | 1,5 | 41,3    |
| 9. ger möjlighet till att utöva inflytande över andra?  | 4,5 | 1,7 | 28,8    |
| 10. ger möjlighet till att fatta beslut som rör verksamheten?   | 5,4 | 1,4 | 50,8    |
| 11. ger möjlighet till att känna anställningstrygghet?  | 6,5 | 0,9 | 85,0    |
| 12. gör att man slipper flytta till annan ort?  | 5,9 | 1,6 | 70,8    |
| 13. ger möjlighet till nytänkande, nyskapande och initiativtagande kring hur verksamheten kan bedrivas? | 5,7 | 1,2 | 60,7    |
| 14. ger möjlighet till att kombinera personliga fritidsintressen, familjeförhållanden och karriär?      | 6,0 | 1,3 | 71,6    |
| 15. ger möjlighet till god social gemenskap?  | 6,0 | 1,1 | 73,7    |

Not. 1 = inte alls viktigt; 7 = mycket viktigt.



### 7.3 Chefsjobb inom detaljhandeln

Det var relativt låga skattningar på samtliga frågor inom detta område, men man ska samtidigt komma ihåg att spridningen i svaren på dessa frågor också var betydande vilket innebär att medelvärdena inte är så representativa. Av de som inte var chefer, svarade endast 19 procent att de såg det som mycket sannolikt att få ett chefsjobb inom fem år. När det gällde graden av attraktivitet var det endast knappt 28 procent som såg ett chefsjobb som mycket attraktivt och knappt 29 procent som i stor utsträckning ville ha ett chefsjobb inom handeln. Huruvida detta i sig är positivt eller negativt går att diskutera, men en uppenbar nackdel kan tänkas vara att det blir svårare att hitta lämpliga kandidater och internrekrytera till chefspositioner. En annan reflektion som vi varken kan helt bekräfta eller förkasta med stöd i våra data är huruvida chefsjobb inom detaljhandeln ses som mindre attraktivt därför att många ser det som osannolikt att uppnå. Den bivariata korrelationen mellan sannolikhet och attraktivitet avseende chefsjobb var  $r = .53^{**}$  vilket innebär att ju mer sannolikt det är desto mer attraktivt blir det med chefsjobb. Ett observandum är att detta samband inte är ett orsakssamband.

En annan intressant iakttagelse är att det fanns en tämligen god överensstämmelse i svarmönstret avseende chefsjobb och viktskattningarna av karriärankare. Till exempel var det knappt 12 respektive 29 procent som angav att det var mycket viktigt med status och möjlighet till att utöva inflytande över andra, det vill säga aspekter som förknippas med chefsjobb, och att detta svarmönster stämmer överens med de relativt låga skattningarna på frågorna om attraktiviteten hos chefsjobb inom detaljhandeln.

Tabell 5. Chefsjobb inom detaljhandeln.

Medelvärden (M), standardavvikelse (S) och procentsatser för alternativen sex och sju på den sjugradiga svarsskalan.

| Fråga  | M   | S   | 6 och 7 |
|--|-----|-----|---------|
| 1. Fundera på ett arbete med chefsansvar. Hur pass attraktivt är ett chefsjobb för dig inom detaljhandeln? | 4,3 | 2,0 | 27,8    |
| 2. Hur sannolikt bedömer du dina chanser till att få ett chefsjobb inom detaljhandeln inom fem år?         | 3,6 | 2,1 | 19,0    |
| 3. I vilken utsträckning skulle du vilja få ett chefsjobb inom detaljhandeln?                              | 4,0 | 2,1 | 28,7    |

Not. 1 = inte alls attraktivt/inte alls sannolikt/i liten utsträckning; 7 = mycket attraktivt/mycket sannolikt/i stor utsträckning. Svaren är baserade på  $n = 535-537$  då ett av svarsalternativen var "är redan chef" ( $n = 109$ ).

## 7.4 Utvecklingsmöjligheter på nuvarande arbetsplats

Utvecklingsmöjligheterna ser begränsade ut utifrån medelvärdena att döma. Det var exempelvis endast cirka 17 procent som tyckte att det fanns väldigt goda utvecklingsmöjligheter och en del av dessa svaranden var redan chefer. Vidare sågs det som måttligt viktigt att göra karriär. En intressant iakttagelse var att betydelsen av att göra karriär var positivt associerad med hur pass attraktivt chefsjobb ansågs vara inom handeln ( $r = .61^{**}$ ). Således, ju viktigare det var att göra karriär desto mer attraktivt framstod chefsjobb. Bland frågorna i tabell 6 var det frågan om arbetsuppgifternas variationsgrad som fick högst skattning och där drygt 40 procent svarade att arbetsuppgifterna var varierande i hög grad.

Tabell 6. Utvecklingsmöjligheter på nuvarande arbetsplats.

Medelvärden (M), standardavvikelser (S) och procentsatser för alternativen sex och sju på den sjugradiga svarsskalan.

| Fråga   | M   | S   | 6 och 7 |
|---|-----|-----|---------|
| 1. Hur pass varierande anser du att dina arbetsuppgifter är?  | 4,8 | 1,8 | 40,5    |
| 2. I vilken utsträckning anser du att ditt nuvarande arbete ger möjligheter till karriärutveckling? | 3,6 | 1,9 | 17,0    |
| 3. Vad anser du om dina utvecklingsmöjligheter på din nuvarande arbetsplats?                        | 3,6 | 1,9 | 17,3    |
| 4. Hur viktigt är det för dig att göra karriär?   | 4,2 | 1,8 | 24,6    |

Not. 1 = i ringa grad/i liten utsträckning/mycket små/inte alls viktigt; 7 = i hög grad/i stor utsträckning/mycket stora/mycket viktigt.

## 7.5 Psykologiskt kontrakt

15 frågor i tabell 7 beskriver innehållet i det psykologiska kontraktet i vår studie och respondenterna fick då ta ställning till huruvida och i vad mån arbetsgivaren hade hållit sina löften. Frågorna handlade om arbetstagarens förväntningar i en anställningsrelation och deras upplevelser av olika saker som arbetsgivaren, enligt arbetstagarna, lovat eller åtagit sig att göra.

Medelvärdena i tabell 7 avser graden av den genomsnittliga uppfyllelsen av varje löfte/åtagande. Antalet löften summerades vidare i syfte att erhålla en generell indikator på det psykologiska kontraktets omfång för varje svarande (se Isaksson & Bellaagh, 2005). Detta senare nämnda mått används i sambandsanalyser som redovisas i slutet av resultatdelen.

Tabell 8 visar generellt låga skattningar på svarsskalans nedre del med undantag för tre frågor som fått en genomsnittlig skattning mellan 4,1 och 4,3. Erbjudande om karriärmöjligheter som är en central fråga i detta projekt har fått den lägsta

genomsnittliga skattningen ( $m = 2,9$ ). Detta kan utgöra ett problem då det finns ett inneboende behov hos alla människor av utveckling och omväxling för att bland annat motverka uppkomsten av tristess och likgiltighet (Schein, 1996).

Tabell 7. Psykologiskt kontrakt.

Medelvärden (M), standardavvikelse (S) och procentsatser för alternativen fyra och fem på en femgradig svars skala.

| Fråga  | M   | S   | 4 och 5 |
|--|-----|-----|---------|
| Tänk på din relation till din nuvarande arbetsgivare. I vilken utsträckning har din arbetsgivare lovat eller åtagit sig att... |     |     |         |
| 1. se till att du har intressant arbete?   | 3,2 | 1,7 | 29,3    |
| 2. ansvara för att du har relativ anställningstrygghet?  | 4,1 | 1,7 | 53,4    |
| 3. se till att du har rimlig lön för det arbete du utför?  | 3,8 | 1,6 | 40,5    |
| 4. erbjuda arbete som innebär en utmaning för dig?   | 3,5 | 1,7 | 34,2    |
| 5. tillåta dig att delta i beslutsfattande?  | 3,4 | 1,8 | 31,8    |
| 6. erbjuda dig karriärmöjligheter?   | 2,9 | 1,7 | 20,2    |
| 7. skapa en trevlig stämning på arbetsplatsen?   | 3,9 | 1,7 | 43,5    |
| 8. försäkra sig om att anställda behandlas rättvist av chefer och arbetsledare?  | 3,6 | 1,8 | 30,6    |
| 9. erbjuda flexibilitet när det gäller att arbetet ska passa ihop med andra livsroller?  | 3,5 | 1,8 | 37,6    |
| 10. erbjuda möjligheter att arbeta tillsammans på ett trevligt sätt?   | 3,9 | 1,7 | 45,0    |
| 11. ge dig möjlighet att växa och utvecklas i arbetet?   | 3,4 | 1,7 | 31,3    |
| 12. erbjuda en säker och trygg arbetsmiljö?  | 4,1 | 1,6 | 48,4    |
| 13. förbättra dina framtida möjligheter på arbetsmarknaden?  | 3,1 | 1,8 | 27,1    |
| 14. erbjuda en arbetsmiljö fri från våld och trakasserier?   | 4,3 | 1,8 | 59,0    |
| 15. hjälpa dig klara av problem du möter utanför arbetsplatsen?  | 3,2 | 1,9 | 29,9    |

Not. Svarsalternativen: 0 = nej, det vill säga inget löfte eller åtagande har gjorts; 1 = ja, men löftet har inte alls hållits; 2 = ja, men löftet har bara hållits i liten utsträckning; 3 = ja, löftet har delvis (till hälften) hållits; 4 = ja, löftet har hållits i stor utsträckning; 5 = ja, löftet har hållits helt.

En genomgång av frekvensfördelningarna i sin helhet på frågorna om psykologiskt kontrakt visade bland annat följande. Det åtagande som var minst vanligt (utifrån fler antal noll-svar, det vill säga inget löfte eller åtagande har gjorts) var att hjälpa till med problem utanför arbetet (34,3 procent angav att inget löfte eller åtagande har gjorts om detta). Erbjudande om karriärmöjligheter var näst på listan bland mindre vanliga åtaganden med 34,1 procent noll-svar. De fem vanligaste åtagandena var i fallande ordning: en säker och trygg arbetsmiljö (11,8 procent noll-svar), trevlig stämning på arbetsplatsen (14,2 procent noll-svar), arbetsmiljö fri från våld och trakasserier och anställningstrygghet (14,4 procent noll-svar), arbeta tillsammans på ett trevligt sätt (15,2 procent noll-svar), och slutligen rimlig lön för det arbete man utför (16,7 procent noll-svar).

## 7.6 Karriärframgång

Tabell 8 listar 15 frågor som handlar om nöjdhetsskattningar av olika indikatorer på subjektiv karriärframgång.

De frågor som erhöll skattningar på skalans nedre del var hur nöjd man var med möjligheter att påverka sin lön, nuvarande lön, möjligheter till befordran och i vilken utsträckning man skulle vilja att ens barn arbetar inom detaljhandeln. Enbart 14,2 procent av svarande var så nöjda med branschen att de skulle starkt rekommendera branschen för sina barn inom vilken de i framtiden kunde sysselsätta sig.



Tabell 8. Upplevelse av karriär.

Medelvärden (M), standardavvikelse (S) och procentsatser för alternativen sex och sju på den sjugradiga svarsskalan.

| Fråga  | M   | S   | 6 och 7 |
|--|-----|-----|---------|
| 1. Hur nöjd är du med de mål du hittills har uppnått i ditt yrkesliv?                          | 4,6 | 1,7 | 32,1    |
| 2. Hur nöjd är du med dina möjligheter att kunna påverka ditt arbete?                          | 4,2 | 1,9 | 29,5    |
| 3. Hur nöjd är du med ditt val av arbete?  | 4,8 | 1,8 | 40,3    |
| 4. Hur nöjd är du med vad du hittills åstadkommit i ditt yrkesliv?                             | 4,9 | 1,7 | 41,1    |
| 5. Hur nöjd är du med din anställningstrygghet?  | 5,0 | 1,9 | 50,4    |
| 6. Hur nöjd är du med dina möjligheter att kunna kombinera fritidsintressen/familj och jobbet? | 4,2 | 1,9 | 27,6    |
| 7. Hur nöjd är du med den uppskattning du får för ditt arbete?                                 | 4,0 | 2,0 | 28,2    |
| 8. Hur nöjd är du med relationen till din arbetsgivare?  | 4,4 | 2,0 | 37,6    |
| 9. Hur nöjd är du med ditt eget arbete och de insatser som du själv gör?                       | 5,7 | 1,1 | 64,1    |
| 10. Hur nöjd är du med ditt nuvarande arbete?  | 4,7 | 1,8 | 38,5    |
| 11. Hur nöjd är du med din lön?  | 3,9 | 1,7 | 18,0    |
| 12. Hur nöjd är du med dina möjligheter att kunna påverka din lön?                             | 3,0 | 1,8 | 10,9    |
| 13. Hur nöjd är du med dina möjligheter till befordran?  | 3,4 | 1,9 | 15,5    |
| 14. Hur nöjd är du med dina nuvarande arbetsuppgifter?   | 4,7 | 1,7 | 37,3    |
| 15. I vilken utsträckning skulle du vilja att dina barn i framtiden jobbar inom din bransch?   | 3,4 | 1,9 | 14,2    |

Not. 1 = inte alls nöjd/i liten utsträckning; 7 = mycket nöjd/i stor utsträckning.

Tabell 8 visar generellt måttligt höga skattningar. Det visar att karriär i svensk detaljhandel inte innebär alls samma problem som internationell forskning visar, men ändå inte

är helt oproblematiskt. En intressant observation i sammanhanget är att den fråga som fick högst skattning var hur nöjd man är med sina egna insatser, något som kan ses som uttryck för någon form av egennyttig skevhet (eng. self-serving bias), vilket här förenklat innebär att man är mycket mer nöjd med det man själv gör än med yttre villkor och det som andra ansvarar för.

## 7.7 Byte av arbetsplats/arbetsgivare

Tabell 9 visar att det fanns en förhållandevis hög andel som instämde i påståenden som handlar om byte av arbetsplats, arbetsgivare och arbetsuppgifter, något som intressant nog bör tolkas i relation till de tidigare frågorna om hur nöjd man är med sin karriär och olika aspekter av ens arbete.

Det var vidare en förhållandevis låg andel som såg ett arbete inom handeln som sannolikt om de skulle byta arbetsplats. Detta säger indirekt något om hur nöjda de överlag var med att arbeta inom detaljhandeln, något som också bekräftas av en annan fråga som fanns med i enkäten nämligen ”Hur nöjd är du med ditt nuvarande arbete?” och där endast drygt 38 procent uppgav att de var väldigt nöjda, men även att det bara var drygt 14 procent som i stor utsträckning kunde tänka sig att deras barn skulle arbeta i handeln.

Ytterligare intressanta resultat är om svaren delas upp för varje svarsalternativ istället för att studera medelvärden. Då blir det tydligt att låga respektive höga värden är de vanligaste. Det verkar således finnas två huvudsakliga grupper inom detaljhandeln: de som inte alls planerar att byta varken arbete, arbetsplats eller arbetsgivare utan tycks vilja vara där de är respektive de som står redo att ta nästa steg.

Tabell 9. Byte av arbetsplats/arbetsgivare.

Medelvärden (M), standardavvikelse (S) och procentsatser för alternativen sex och sju på den sjugradiga svarsskalan.

| Fråga   | M   | S   | 6 och 7 |
|---|-----|-----|---------|
| 1. Jag har för avsikt att leta ett nytt jobb inom det kommande året.  | 4,1 | 2,4 | 38,9    |
| 2. Tanken att byta arbetsgivare har slagit mig.   | 4,9 | 2,3 | 53,1    |
| 3. Det är sannolikt att jag byter arbetsplats inom den närmaste tiden.  | 3,8 | 2,3 | 29,9    |
| 4. Tanken att byta arbetsuppgifter har slagit mig.  | 4,6 | 2,3 | 43,6    |
| 5. Om du en dag bestämmer dig för att byta arbetsplats, hur sannolikt är det att du väljer ett yrke inom detaljhandeln? | 4,3 | 2,0 | 33,7    |

Not. 1 = instämmer inte alls/inte alls sannolikt; 7 = instämmer helt/mycket sannolikt.

Tabell 10 listar ett antal skäl för byte av arbetsplats om det en dag skulle bli aktuellt. Bättre utvecklingsmöjligheter, andra arbetstider och högre lön uppgavs som de vanligaste huvudskälen för ett sådant byte.

Tabell 10. Om du en dag bestämmer dig för att byta arbetsplats, vilket skulle ditt huvudsakliga skäl för ett eventuellt byte vara?

|                               | Antal | Procent |
|-------------------------------|-------|---------|
| Högre lön                     | 114   | 17,6    |
| Bättre utvecklingsmöjligheter | 125   | 19,3    |
| Andra arbetstider             | 125   | 19,3    |
| Andra arbetsuppgifter         | 80    | 12,4    |
| Annan arbetsgivare            | 44    | 6,8     |
| Annan chef                    | 33    | 5,1     |
| Andra arbetskamrater          | 8     | 1,2     |
| Familjeskäl                   | 46    | 7,1     |
| Annat skäl                    | 69    | 10,7    |

## 7.8 Attityder till kön

Tabell 11 listar 29 frågor om olika psykologiska attityder till kön som då bland annat handlade om vilka förväntningar det finns på män och kvinnor i dagens samhälle och vad man uppfattar som särskilt kvinnligt respektive manligt.

Tabell 11 visar generellt låga skattningar, men det finns naturligtvis en del frågor som hamnar över skalans mittpunkt och som då finns på skalans övre del och som kan ses som uttryck för sexistiska attityder, det vill säga att män och kvinnor är olika och behandlas på olika sätt. Sista kolumnen i tabell 11 visar att det fanns personer som i hög grad eller helt instämde i dessa attitydfrågor.

Tabell 11. Attityder till kön.

Medelvärden (M), standardavvikelser (S) och procentsatser för alternativen fyra och fem på den femgradiga svarsskalan.

| Fråga   | M   | S   | 4 och 5 |
|---|-----|-----|---------|
| 1. Diskriminering mot kvinnor är inte längre ett problem i Sverige. (MS)        | 2,3 | 1,2 | 16,8    |
| 2. Jag föredrar att ha en man som chef. (Klassisk sexism)                       | 2,0 | 1,2 | 8,9     |
| 3. Samhället bemöter män och kvinnor på lika villkor. (MS)                      | 2,5 | 1,4 | 24,9    |
| 4. Bättre åtgärder bör vidtas för att uppnå jämställdhet på arbetsplatser. (MS) | 3,8 | 1,2 | 60,5    |
| 5. Jag föredrar att ha en kvinna som chef.                                      | 2,4 | 1,2 | 11,6    |
| 6. Kvinnor bör bli omhuldade och skyddade av män. (BS)                          | 1,5 | 1,0 | 5,3     |

| Fråga  | M   | S   | 4 och 5 |
|--|-----|-----|---------|
| 7. Män bör bli omhuldade och skyddade av kvinnor.  | 1,5 | 0,9 | 3,5     |
| 8. Män är ofullständiga utan kvinnor. (BS)   | 2,2 | 1,4 | 18,8    |
| 9. Kvinnor är ofullständiga utan män.  | 2,1 | 1,4 | 15,3    |
| 10. Jämfört med män tenderar kvinnor att ha en överlägsen moralkänsla. (BS)  | 2,1 | 1,2 | 11,5    |
| 11. Jämfört med kvinnor tenderar män att ha en överlägsen moralkänsla.   | 1,8 | 1,0 | 2,3     |
| 12. Kvinnor försöker vinna makt genom att få kontroll över män. (HS)   | 1,9 | 1,1 | 8,5     |
| 13. Män försöker vinna makt genom att få kontroll över kvinnor.  | 2,4 | 1,3 | 18,8    |
| 14. Kvinnor överdriver de problem de har på jobbet. (HS)   | 2,2 | 1,2 | 17,6    |
| 15. Män överdriver de problem de har på jobbet.  | 2,1 | 1,1 | 8,9     |
| 16. När kvinnor i rättvis konkurrens förlorar gentemot män, klagar de vanligtvis över att ha blivit diskriminerade. (HS) | 2,6 | 1,3 | 22,7    |
| 17. När män i rättvis konkurrens förlorar gentemot kvinnor, klagar de vanligtvis över att ha blivit diskriminerade.      | 2,3 | 1,2 | 13,9    |
| 18. Varje kvinna behöver en man som tar hand om henne. (BM)  | 1,5 | 1,0 | 4,9     |
| 19. Varje man behöver en kvinna som tar hand om honom.   | 1,7 | 1,2 | 9,5     |
| 20. Män är mer benägna att utsätta sig för fara för att skydda andra. (BM)   | 2,3 | 1,2 | 17,8    |
| 21. Kvinnor är mer benägna att utsätta sig för fara för att skydda andra.  | 2,1 | 1,1 | 9,1     |
| 22. Män är mer benägna att ta risker än vad kvinnor är. (BM)   | 2,8 | 1,3 | 34,0    |
| 23. Kvinnor är mer benägna att ta risker än vad män är.  | 2,0 | 0,9 | 2,7     |
| 24. När män ger sig ut för att hjälpa kvinnor försöker de oftast visa att de är bättre än kvinnor. (HM)                  | 2,4 | 1,3 | 20,6    |
| 25. När kvinnor ger sig ut för att hjälpa män försöker de oftast visa att de är bättre än män.                           | 2,1 | 1,1 | 10,5    |
| 26. Män kommer alltid att kämpa för att ha mer makt i samhället än kvinnor. (HM)   | 2,8 | 1,3 | 30,9    |
| 27. Kvinnor kommer alltid att kämpa för att ha mer makt i samhället än män.  | 2,6 | 1,3 | 24,6    |
| 28. När det kommer till kritan är de flesta män som barn. (HM)   | 2,0 | 1,3 | 14,4    |
| 29. När det kommer till kritan är de flesta kvinnor som barn.  | 1,6 | 0,9 | 3,2     |

Not. 1 = instämmer inte alls; 5 = instämmer helt.

De frågor som tagits från validerade skalor har en förkortning inom parentes. Förkortningar: MS (Modern Sexism), BS (Benevolent Sexism), HS (Hostile Sexism), BM (Benevolence toward Men), HM (Hostility toward Men). Det finns en fråga som är en indikator på klassisk sexism nämligen "Jag föredrar att ha en man som chef". Resterande frågor är konstruerade av rapportens författare och är spegelvända formuleringar av ursprungsfrågorna så att om frågan handlade om kvinnor så formulerades en fråga med exakt samma innehåll förutom att kvinnor byttes ut mot män och vice versa.

## 7.9 Jämförelser mellan kvinnor och män

Kön visade sig vara en överraskande svagt särskiljande variabel sett till att internationell forskning lyfter fram kvinnors begränsade möjligheter som ett av de främsta problemen avseende karriär i detaljhandeln. Vår studie visade på få statistiskt säkerställda skillnader överhuvudtaget, och där det fanns skillnader var de relativt små.

Den viktigaste skillnaden var att kvinnor i genomsnitt låg högre än män på alla karriärrankare där statistiskt säkerställda könsskillnader kunnat observeras. Den största skillnaden fanns i fråga om arbeten som gör att man slipper flytta till annan ort där kvinnor i genomsnitt i högre grad än män ansåg att detta ankare var viktigt. Detta kan skapa sämre förutsättningar för kvinnor än män att gå in i chefspositioner.

Särskilt viktigt att notera i detta sammanhang är att kvinnor och män låg lika med avseende på det vi kallat karriärf framgång eller upplevelse av karriär vilket kan ses som ett uttryck för karriärrelaterad jämlikhet mellan män och kvinnor. En annan intressant iakttagelse var att kvinnor angav att det är mer sannolikt att de skulle byta till ett annat arbete i detaljhandeln om de en dag skulle byta arbetsplats, något som indirekt kan tolkas som att de var mer nöjda med detaljhandeln än sina manliga kolleger i branschen. Vidare uppgav kvinnor i högre grad än män att deras arbetsuppgifter var varierande.

Inga statistiskt säkerställda skillnader kunde observeras mellan kvinnor och män avseende självförmåga, chefsjobb inom handeln och psykologiskt kontrakt vilket innebär att tidigare rapporterade medelvärden för hela urvalet är representativa för både män och kvinnor avseende dessa frågor.

*Kön visade sig vara en överraskande svagt särskiljande variabel sett till att internationell forskning lyfter fram kvinnors begränsade möjligheter som ett av de främsta problemen avseende karriär i detaljhandeln.*

När det gäller sexistiska attityder fanns skillnaderna mellan män och kvinnor i fråga om modern sexism där kvinnor i snitt låg högre än sina manliga kolleger. Alltså, att kvinnor ansåg i mindre utsträckning än männen att kvinnor och män behandlas på lika villkor och att diskriminering inte längre var ett problem och tyckte följaktligen i högre utsträckning att bättre åtgärder för jämställdhet på arbetsplatser krävs.



Tabell 12. Jämförelser mellan kvinnor och män.

Medelvärden (M) och t-värden.

| Fråga   | Kvinna | Man | t        |
|---|--------|-----|----------|
| <b>Självförmåga</b>   |        |     |          |
| Inga statistiskt säkerställda skillnader kunde observeras mellan kvinnor och män.                                       |        |     |          |
| <b>Karriärankare</b>  |        |     |          |
| Hur viktigt är det för dig med ett arbete som ...   |        |     |          |
| 3. ger möjlighet till att ge service till andra människor?  | 5,8    | 5,5 | 2,25*    |
| 4. överensstämmer med dina personliga värderingar?  | 6,2    | 5,8 | 3,75***  |
| 6. ger möjlighet till att känna stolthet?   | 6,1    | 5,8 | 2,52*    |
| 11. ger möjlighet till att känna anställningstrygghet?  | 6,6    | 6,2 | 4,50***  |
| 12. gör att man slipper flytta till annan ort?  | 6,1    | 5,6 | 3,85***  |
| 14. ger möjlighet till att kombinera personliga fritidsintressen, familjeförhållanden och karriär?                      | 6,1    | 5,8 | 2,54*    |
| 15. ger möjlighet till god social gemenskap?  | 6,1    | 5,9 | 2,17*    |
| <b>Chefsjobb inom detaljhandeln</b>   |        |     |          |
| Inga statistiskt säkerställda skillnader kunde observeras mellan kvinnor och män.                                       |        |     |          |
| <b>Utvecklingsmöjligheter på nuvarande arbetsplats</b>  |        |     |          |
| 1. Hur pass varierande anser du att dina arbetsuppgifter är?  | 4,9    | 4,6 | 2,12*    |
| <b>Psykologiskt kontrakt</b>  |        |     |          |
| Inga statistiskt säkerställda skillnader kunde observeras mellan kvinnor och män.                                       |        |     |          |
| <b>Upplevelse av karriär</b>  |        |     |          |
| 12. Hur nöjd är du med dina möjligheter att kunna påverka din lön?  | 2,9    | 3,2 | -2,40*   |
| <b>Byte av arbetsplats/arbetsgivare</b>   |        |     |          |
| 5. Om du en dag bestämmer dig för att byta arbetsplats, hur sannolikt är det att du väljer ett yrke inom detaljhandeln? | 4,5    | 4,0 | 2,85**   |
| <b>Attityder till kön</b>   |        |     |          |
| 1. Diskriminering mot kvinnor är inte längre ett problem i Sverige.   | 2,1    | 2,6 | -4,59*** |
| 3. Samhället bemöter män och kvinnor på lika villkor.   | 2,4    | 2,8 | -2,79**  |
| 4. Bättre åtgärder bör vidtas för att uppnå jämställdhet på arbetsplatser.  | 3,9    | 3,5 | 3,89***  |
| 6. Kvinnor bör bli omhuldade och skyddade av män.   | 1,5    | 1,7 | -2,19*   |
| 7. Män bör bli omhuldade och skyddade av kvinnor.   | 1,4    | 1,6 | -2,10*   |
| 8. Män är ofullständiga utan kvinnor.   | 2,0    | 2,7 | -6,47*** |

| Fråga  | Kvinna | Man | t        |
|--|--------|-----|----------|
| <b>Attityder till kön, fortsättning</b>  |        |     |          |
| 9. Kvinnor är ofullständiga utan män.  | 1,9    | 2,6 | -6,54*** |
| 20. Män är mer benägna att utsätta sig för fara för att skydda andra.                              | 2,2    | 2,5 | -3,12**  |
| 22. Män är mer benägna att ta risker än vad kvinnor är.  | 2,7    | 3,0 | -2,14*   |
| 24. När män ger sig ut för att hjälpa kvinnor försöker de oftast visa att de är bättre än kvinnor. | 2,4    | 2,2 | 2,15*    |
| 26. Män kommer alltid att kämpa för att ha mer makt i samhället än kvinnor.                        | 2,9    | 2,5 | 3,29**   |
| 27. Kvinnor kommer alltid att kämpa för att ha mer makt i samhället än män.                        | 2,7    | 2,4 | 1,98*    |

Not. Tabellen listar endast frågor på vilka statistiska säkerställda skillnader mellan kvinnor och män har kunnat observeras.

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

Tabell 13 listar ett antal skäl för byte av arbetsplats om det en dag skulle bli aktuellt uppdelat på kön. Den största skillnaden fanns intressant nog i fråga om ”bättre utvecklingsmöjligheter” (kvinnor [17 procent] < män [24 procent]).

Tabell 13. Om du en dag bestämmer dig för att byta arbetsplats, vilket skulle ditt huvudsakliga skäl för ett eventuellt byte vara? Jämförelse mellan kvinnor och män.

| Skäl för byte av arbetsplats  | Kön         |             |
|-------------------------------|-------------|-------------|
|                               | Kvinna      | Man         |
| Högre lön                     | 72<br>16,5% | 40<br>20,2% |
| Bättre utvecklingsmöjligheter | 74<br>17,0% | 48<br>24,2% |
| Andra arbetstider             | 91<br>20,9% | 33<br>16,7% |
| Andra arbetsuppgifter         | 58<br>13,3% | 22<br>11,1% |
| Annan arbetsgivare            | 34<br>7,8%  | 9<br>4,5%   |
| Annan chef                    | 27<br>6,2%  | 5<br>2,5%   |
| Andra arbetskamrater          | 8<br>1,8%   | 0<br>0,0%   |
| Familjeskäl                   | 28<br>6,4%  | 18<br>9,1%  |
| Annat skäl                    | 44<br>10,1% | 23<br>11,6% |
| Total                         | 436         | 198         |

Not. Procentsatserna anger andel i relation till det totala antalet respondenter inom varje könskategori.

## 7.10 Jämförelser mellan generation Y och X

Tabell 14 visar fördelningen av generationstillhörighet baserad på ålder uppdelad på kön.

Tabell 14. Fördelning av generationstillhörighet på kön.

| Skäl för byte av arbetsplats |                       | Kön    |     |
|------------------------------|-----------------------|--------|-----|
|                              |                       | Kvinna | Man |
| Generation                   | Generation (18–37 år) | 250    | 113 |
|                              | Generation (38–67 år) | 185    | 86  |
| Total                        |                       | 436    | 198 |

Not. Procentsatserna anger andel i relation till det totala antalet respondenter inom varje könskategori.

Tabell 15 innehåller jämförelser mellan svarande som tillhörde generation Y och X. Störst var skillnaderna i medelvärden mellan generation Y och generation X avseende chefsjobb och utvecklingsmöjligheter inom detaljhandeln. När det gällde svaret på frågan om hur viktigt det är att göra karriär finns det två olika tolkningar. Antingen kan det bero på att Generation Y har ett annat förhållningssätt till karriär eller är detta helt sonika ett uttryck för att dessa personer tillhör den yngre gruppen och de därför har fler visioner om sin framtid. En annan intressant iakttagelse kunde göras i samband med svarsmönstret inom området karriärframgång. Av de 15 frågorna som fanns med kunde statistiskt säkerställda skillnader registreras avseende åtta av dessa. Personer tillhörande generation Y svarade genomgående att de var mindre nöjda med sin karriär än personer tillhörande generation X. Ett omvänt svarsmönster observerades ifråga om byte av arbetsplats och arbetsgivare. Här svarade generation Y att de i genomsnitt var mer benägna att byta arbete, arbetsuppgifter och arbetsgivare. Inga statistiskt säkerställda skillnader kunde observeras mellan generation Y och X avseende självförmåga. Detsamma gällde frågor om psykologiskt kontrakt med undantag för frågan om arbetsgivarens löfte om anställningstrygghet där personer tillhörande generation Y svarade att arbetsgivaren hade hållit sitt löfte i stor utsträckning men i något mindre grad än personer tillhörande generation X. Skillnaderna, om än statistiskt säkerställda på 10 av 15 frågor om karriärankare, var marginella mellan generation Y och X.



Avseende psykologiska attityder till kön observerades statistiskt säkerställda skillnader på fem av 29 frågor. Skillnaderna var dock marginella och handlade om det som kallas modern sexism samt välvillighet och fientlighet i attityden gentemot framför allt män.

Tabell 15. Jämförelser mellan generation Y och X.

Medelvärden och t-värden.

| Fråga   | Y   | X   | t        |
|---|-----|-----|----------|
| <b>Självförmåga</b>   |     |     |          |
| Inga statistiskt säkerställda skillnader kunde observeras mellan generation Y och X.  |     |     |          |
| <b>Karriärankare</b>  |     |     |          |
| Hur viktigt är det för dig med ett arbete som ...   |     |     |          |
| 1. ger goda löneutvecklingsmöjligheter?   | 5,6 | 5,4 | 2,12*    |
| 2. ger möjlighet till yrkesmässig utveckling?   | 6,2 | 5,8 | 3,55***  |
| 3. ger möjlighet till att ge service till andra människor?  | 5,6 | 5,8 | -2,60**  |
| 6. ger möjlighet till att känna stolthet?   | 5,9 | 6,1 | -2,14*   |
| 9. ger möjlighet till att utöva inflytande över andra?  | 4,6 | 4,3 | 2,67**   |
| 11. ger möjlighet till att känna anställningstrygghet?  | 6,6 | 6,4 | 2,14*    |
| 12. gör att man slipper flytta till annan ort?  | 5,8 | 6,1 | -2,26*   |
| <b>Chefsjobb inom detaljhandeln</b>   |     |     |          |
| 1. Fundera på ett arbete med chefsansvar. Hur pass attraktivt är ett chefsjobb för dig inom detaljhandeln?                        | 4,6 | 3,8 | 4,94***  |
| 2. Hur sannolikt bedömer du dina chanser till att få ett chefsjobb inom detaljhandeln inom fem år?                                | 3,8 | 3,2 | 3,15**   |
| 3. I vilken utsträckning skulle du vilja få ett chefsjobb inom detaljhandeln?   | 4,3 | 3,5 | 4,54***  |
| <b>Utvecklingsmöjligheter på nuvarande arbetsplats</b>  |     |     |          |
| 1. Hur pass varierande anser du att dina arbetsuppgifter är?  | 4,5 | 5,2 | -5,02*** |
| 4. Hur viktigt är det för dig att göra karriär?   | 4,6 | 3,7 | 6,66***  |
| <b>Psykologiskt kontrakt</b>  |     |     |          |
| Tänk på din relation till din nuvarande arbetsgivare.<br>I vilken utsträckning har din arbetsgivare lovat eller åtagit sig att... |     |     |          |
| 2. ansvara för att du har relativ anställningstrygghet?   | 4,0 | 4,3 | -2,71**  |
| <b>Upplevelse av karriär</b>  |     |     |          |
| 1. Hur nöjd är du med de mål du hittills har uppnått i ditt yrkesliv?   | 4,4 | 4,8 | -3,19**  |
| 2. Hur nöjd är du med dina möjligheter att kunna påverka ditt arbete?   | 4,1 | 4,4 | -2,23*   |
| 3. Hur nöjd är du med ditt val av arbete?   | 4,6 | 5,1 | -3,01**  |
| 4. Hur nöjd är du med vad du hittills åstadkommit i ditt yrkesliv?  | 4,7 | 5,2 | -3,73*** |
| 5. Hur nöjd är du med din anställningstrygghet?   | 4,8 | 5,2 | -3,11**  |
| 9. Hur nöjd är du med ditt eget arbete och de insatser som du själv gör?  | 5,7 | 5,8 | -2,03*   |

| Fråga   | Y   | X   | t       |
|---|-----|-----|---------|
| <b>Upplevelse av karriär, fortsättning</b>                                  |     |     |         |
| 10. Hur nöjd är du med ditt nuvarande arbete?                               | 4,6 | 5,0 | -2,68** |
| 14. Hur nöjd är du med dina närvarande arbetsuppgifter?                     | 4,5 | 4,9 | -2,46*  |
| <b>Byte av arbetsplats/arbetsgivare</b>                                     |     |     |         |
| 1. Jag har för avsikt att leta ett nytt jobb inom det kommande året.        | 4,6 | 3,6 | 5,06*** |
| 2. Tanken att byta arbetsgivare har slagit mig.                             | 5,3 | 4,4 | 4,69*** |
| 3. Det är sannolikt att jag byter arbetsplats inom den närmaste tiden.      | 4,2 | 3,2 | 5,37*** |
| 4. Tanken att byta arbetsuppgifter har slagit mig.                          | 4,9 | 4,1 | 4,80*** |
| <b>Attityder till kön</b>   |     |     |         |
| 1. Diskriminering mot kvinnor är inte längre ett problem i Sverige.         | 2,2 | 2,4 | -2,12*  |
| 4. Bättre åtgärder bör vidtas för att uppnå jämställdhet på arbetsplatser.  | 3,9 | 3,6 | 2,64**  |
| 5. Jag föredrar att ha en kvinna som chef.                                  | 2,5 | 2,2 | 2,84*   |
| 20. Män är mer benägna att utsätta sig för fara för att skydda andra.       | 2,4 | 2,1 | 2,92**  |
| 26. Män kommer alltid att kämpa för att ha mer makt i samhället än kvinnor. | 2,7 | 2,9 | -2,26*  |

Not. Tabellen listar endast frågor på vilka statistiska säkerställda skillnader mellan medarbetare tillhörande generation Y (18–37 år) och generation X (38–67 år) har kunnat observeras.

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

Tabell 16 listar ett antal skäl för byte av arbetsplats om det en dag skulle bli aktuellt uppdelat på generationstillhörighet. Den största skillnaden fanns återigen i fråga om ”bättre utvecklingsmöjligheter” och som då innebär att fler inom generation Y skulle byta arbetsplats i hopp om bättre utvecklingsmöjligheter än generation X. Skillnader fanns också avseende ”andra arbetsuppgifter” (Y>X), ”annan chef” (Y<X) och ”familjeskäl” (Y<X).

Tabell 16. Om du en dag bestämmer dig för att byta arbetsplats, vilket skulle ditt huvudsakliga skäl för ett eventuellt byte vara? Jämförelse mellan generation Y (18–37 år) och X (38–67 år).

| Skäl för byte av arbetsplats  | Generation          |                     |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|
|                               | Generation 18–37 år | Generation 38–67 år |
| Högre lön                     | 60<br>16,3%         | 53<br>19,3%         |
| Bättre utvecklingsmöjligheter | 93<br>25,3%         | 32<br>11,7%         |
| Andra arbetstider             | 66<br>18,0%         | 59<br>21,5%         |
| Andra arbetsuppgifter         | 54<br>14,7%         | 26<br>9,5%          |
| Annan arbetsgivare            | 26<br>7,1%          | 18<br>6,6%          |
| Annan chef                    | 12<br>3,3%          | 21<br>7,7%          |
| Andra arbetskamrater          | 6<br>1,6%           | 2<br>0,7%           |
| Familjeskäl                   | 18<br>4,9%          | 27<br>9,9%          |
| Annat skäl                    | 32<br>8,7%          | 36<br>13,1%         |
| Total                         | 367                 | 274                 |

## 7.11 Jämförelser mellan chefer och medarbetare inom detaljhandeln

Även vid jämförelser mellan chefer och medarbetare i detaljhandeln visade sig skillnaderna mellan grupperna vara relativt små. Intressant nog kunde inga statistiskt säkerställda skillnader observeras mellan chefer och medarbetare när det gällde vad de ansåg om sin förmåga att hantera stress eller relationer på arbetet. Detta går till viss del emot den gängse föreställningen om att chefer skulle vara bättre på att hantera stress och relationer på jobbet. Vidare skattades livsstilsintegrering (”möjlighet till att kombinera personliga fritidsintressen, familjeförhållanden och karriär”) som lika viktigt av chefer och medarbetare.

I kontrast till detta observerade vi inom området psykologiskt kontrakt på samtliga frågor att det fanns statistiskt säkerställda skillnader mellan medarbetare och chefer. Även inom området karriärframgång fanns det skillnader på samtliga frågor. Men intressant nog är skillnaden marginell på sista frågan om man skulle vilja att ens barn arbetar i handeln. Utifrån de positiva svaren som cheferna hade gett på övriga frågor kunde man förvänta sig att de i stor utsträckning skulle vilja att deras barn hamnade i samma bransch om det nu är så bra villkor inom detaljhandeln.

Förväntat nog instämde chefer i mindre utsträckning i påståenden som handlade om byte av arbetsplats, arbetsgivare och arbetsuppgifter än medarbetare inom handeln.

Skillnaderna mellan chefer och medarbetare var mycket mer marginella i fråga om sexistiska attityder men visade i korthet att chefer var i genomsnitt mindre sexistiska i sina attityder än medarbetarna. s modern sexism samt välvillighet och fientlighet i attityden gentemot framför allt män.

Tabell 17. Jämförelser mellan chefer och medarbetare inom handeln.

Medelvärden (M) och t-värden.

| Fråga   | Chef | Med-<br>arbetare | t        |
|---|------|------------------|----------|
| <b>Självförmåga</b>   |      |                  |          |
| 1. Jag är övertygad om att beslut om mina yrkesval är välgrundade.                                      | 4,8  | 4,5              | 2,12*    |
| 2. Jag tror att jag kan göra vad som krävs för att vara framgångsrik i mitt arbete.                     | 6,2  | 5,6              | 5,25***  |
| 3. Jag är övertygad om min förmåga att växa och bli bättre i mitt arbete.                               | 6,2  | 5,7              | 4,79***  |
| <b>Karriärankare</b>  |      |                  |          |
| Hur viktigt är det för dig med ett arbete som ...   |      |                  |          |
| 1. ger goda löneutvecklingsmöjligheter?   | 5,2  | 5,5              | -2,35*   |
| 7. ger möjlighet till nya utmaningar och där man måste kämpa för att lyckas?                            | 5,7  | 5,1              | 4,19**   |
| 8. ger möjlighet till ansvar för andra?   | 5,6  | 4,9              | 4,86***  |
| 9. ger möjlighet till att utöva inflytande över andra?  | 4,9  | 4,4              | 2,72**   |
| 10. ger möjlighet till att fatta beslut som rör verksamheten?   | 6,1  | 5,2              | 7,39***  |
| 11. ger möjlighet till att känna anställningstrygghet?  | 6,0  | 6,6              | -4,63*** |
| 12. gör att man slipper flytta till annan ort?  | 5,4  | 6,0              | -3,10**  |
| 13. ger möjlighet till nytänkande, nyskapande och initiativtagande kring hur verksamheten kan bedrivas? | 6,0  | 5,7              | 2,44*    |
| 15. ger möjlighet till god social gemenskap?  | 5,8  | 6,1              | -2,25*   |

| Fråga   | Chef | Med-<br>arbetare | t        |
|---|------|------------------|----------|
| <b>Utvecklingsmöjligheter på nuvarande arbetsplats</b>  |      |                  |          |
| 1. Hur pass varierande anser du att dina arbetsuppgifter är?  | 6,0  | 4,6              | 10,76*** |
| 2. I vilken utsträckning anser du att ditt nuvarande arbete ger möjligheter till karriärutveckling? | 4,5  | 3,4              | 5,66***  |
| 3. Vad anser du om dina utvecklingsmöjligheter på din nuvarande arbetsplats?                        | 4,5  | 3,5              | 5,0***   |

### Psykologiskt kontrakt

Tänk på din relation till din nuvarande arbetsgivare.

I vilken utsträckning har din arbetsgivare lovat eller åtagit sig att...

|   |     |     |         |
|---|-----|-----|---------|
| 1. se till att du har intressant arbete?  | 3,9 | 3,1 | 4,29*** |
| 2. ansvara för att du har relativ anställningstrygghet?                                 | 4,6 | 4,0 | 3,22**  |
| 3. se till att du har rimlig lön för det arbete du utför?                               | 4,1 | 3,7 | 2,36*   |
| 4. erbjuda arbete som innebär en utmaning för dig?                                      | 4,4 | 3,3 | 6,29*** |
| 5. tillåta dig att delta i beslutsfattande?   | 4,7 | 3,1 | 9,11*** |
| 6. erbjuda dig karriärmöjligheter?  | 4,0 | 2,7 | 7,90*** |
| 7. skapa en trevlig stämning på arbetsplatsen?  | 4,5 | 3,7 | 4,60*** |
| 8. försäkra sig om att anställda behandlas rättvist av chefer och arbetsledare?         | 4,6 | 3,4 | 7,12*** |
| 9. erbjuda flexibilitet när det gäller att arbetet ska passa ihop med andra livsroller? | 4,2 | 3,4 | 4,31*** |
| 10. erbjuda möjligheter att arbeta tillsammans på ett trevligt sätt?                    | 4,5 | 3,8 | 4,32*** |
| 11. ge dig möjlighet att växa och utvecklas i arbetet?                                  | 4,6 | 3,2 | 8,31*** |
| 12. erbjuda en säker och trygg arbetsmiljö?   | 4,8 | 3,9 | 6,05*** |
| 13. förbättra dina framtida möjligheter på arbetsmarknaden?                             | 4,0 | 3,0 | 5,18*** |
| 14. erbjuda en arbetsmiljö fri från våld och trakasserier?                              | 4,9 | 4,2 | 4,06*** |
| 15. hjälpa dig klara av problem du möter utanför arbetsplatsen?                         | 3,7 | 3,1 | 3,32**  |

### Upplevelse av karriär

|  |     |     |          |
|--|-----|-----|----------|
| 1. Hur nöjd är du med de mål du hittills har uppnått i ditt yrkesliv?                          | 5,9 | 4,3 | 11,49*** |
| 2. Hur nöjd är du med dina möjligheter att kunna påverka ditt arbete?                          | 6,0 | 3,9 | 16,14*** |
| 3. Hur nöjd är du med ditt val av arbete?  | 5,9 | 4,6 | 9,43***  |
| 4. Hur nöjd är du med vad du hittills åstadkommit i ditt yrkesliv?                             | 6,0 | 4,7 | 9,74***  |
| 5. Hur nöjd är du med din anställningstrygghet?  | 5,9 | 4,8 | 6,13***  |
| 6. Hur nöjd är du med dina möjligheter att kunna kombinera fritidsintressen/familj och jobbet? | 4,9 | 4,1 | 4,04***  |
| 7. Hur nöjd är du med den uppskattning du får för ditt arbete?                                 | 5,2 | 3,7 | 8,77***  |



| Fråga   | Chef | Med-<br>arbetare | t        |
|---|------|------------------|----------|
| <b>Upplevelse av karriär, fortsättning</b>  |      |                  |          |
| 8. Hur nöjd är du med relationen till din arbetsgivare?   | 5,8  | 4,2              | 10,15*** |
| 9. Hur nöjd är du med ditt eget arbete och de insatser som du själv gör?  | 5,9  | 5,7              | 2,23*    |
| 10. Hur nöjd är du med ditt nuvarande arbete?   | 5,9  | 4,5              | 10,71*** |
| 11. Hur nöjd är du med din lön?   | 4,5  | 3,8              | 4,08***  |
| 12. Hur nöjd är du med dina möjligheter att kunna påverka din lön?  | 4,3  | 2,7              | 7,34***  |
| 13. Hur nöjd är du med dina möjligheter till befordran?   | 4,9  | 3,1              | 9,62***  |
| 14. Hur nöjd är du med dina närvarande arbetsuppgifter?   | 5,7  | 4,8              | 8,96***  |
| 15. I vilken utsträckning skulle du vilja att dina barn i framtiden jobbar inom din bransch?                        | 4,0  | 3,3              | 3,74***  |
| <b>Byte av arbetsplats/arbetsgivare</b>   |      |                  |          |
| 1. Jag har för avsikt att leta ett nytt jobb inom det kommande året.  | 2,6  | 4,5              | -7,98*** |
| 2. Tanken att byta arbetsgivare har slagit mig.   | 3,6  | 5,2              | -6,36*** |
| 3. Det är sannolikt att jag byter arbetsplats inom den närmaste tiden.  | 2,6  | 4,0              | -6,22*** |
| 4. Tanken att byta arbetsuppgifter har slagit mig.  | 3,5  | 4,8              | -5,27*** |
| <b>Attityder till kön</b>   |      |                  |          |
| 4. Bättre åtgärder bör vidtas för att uppnå jämställdhet på arbetsplatser.  | 3,3  | 3,9              | -4,61*** |
| 5. Jag föredrar att ha en kvinna som chef.  | 2,1  | 2,4              | -2,83**  |
| 6. Kvinnor bör bli omhuldade och skyddade av män.   | 1,2  | 1,6              | -5,89*** |
| 7. Män bör bli omhuldade och skyddade av kvinnor.   | 1,2  | 1,6              | -4,60*** |
| 11. Jämfört med kvinnor tenderar män att ha en överlägsen moralkänsla.  | 1,6  | 1,9              | -2,85**  |
| 12. Kvinnor försöker vinna makt genom att få kontroll över män.   | 1,7  | 2,0              | -2,60**  |
| 13. Män försöker vinna makt genom att få kontroll över kvinnor.   | 1,9  | 2,5              | -4,04*** |
| 16. När kvinnor i rättvis konkurrens förlorar gentemot män, klagar de vanligtvis över att ha blivit diskriminerade. | 2,3  | 2,6              | -2,06*   |
| 18. Varje kvinna behöver en man som tar hand om henne.  | 1,3  | 1,5              | -2,76**  |
| 19. Varje man behöver en kvinna som tar hand om henne.  | 1,5  | 1,7              | -2,67**  |
| 20. Män är mer benägna att utsätta sig för fara för att skydda andra.   | 2,0  | 2,3              | -2,77**  |
| 23. Kvinnor är mer benägna att ta risker än vad män är.   | 1,8  | 2,0              | -2,11*   |
| 24. När män ger sig ut för att hjälpa kvinnor försöker de oftast visa att de är bättre än kvinnor.                  | 2,1  | 2,4              | -2,31*   |

| Fråga   | Chef | Med-<br>arbetare | t        |
|---|------|------------------|----------|
| <b>Attityder till kön, fortsättning</b>                                     |      |                  |          |
| 26. Män kommer alltid att kämpa för att ha mer makt i samhället än kvinnor. | 2,4  | 2,9              | -3,05**  |
| 27. Kvinnor kommer alltid att kämpa för att ha mer makt i samhället än män. | 2,2  | 2,7              | -3,30**  |
| 28. När det kommer till kritan är de flesta män som barn.                   | 1,6  | 2,1              | -4,14*** |
| 29. När det kommer till kritan är de flesta kvinnor som barn.               | 1,4  | 1,7              | -2,85**  |

Not. Tabellen listar endast frågor på vilka statistiska säkerställda skillnader mellan chefer och medarbetare inom handeln har kunnat observeras.

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

## 7.12 Sambandsanalyser

Vi är främst intresserade av att se vilka variabler i studien som har samband med upplevelse av karriär (subjektiv karriärframgång), månadslön (objektiv karriärframgång) uppfattningar om utvecklingsmöjligheter, chefsjobb och byte av arbetsplats/arbetsgivare. Vi kallar dessa för utfallsvariabler även om det i bivariata analyser inte görs en skillnad mellan variabeltyper i termer av orsak och verkan. Redogörelsen kommer i det följande att i huvudsak fokusera på att beskriva och kommentera sambanden mellan dessa utfallsvariabler och studiens övriga variabler som finns redovisade i tabell 18.

Betydelsen av karriär var positivt korrelerad med utvecklingsmöjligheter, chefsjobb och byte av arbetsplats/arbetsgivare. Alla sambanden förutom sambandet med chefsjobb var svaga. Hur viktigt det var att göra karriär hade inga samband med subjektiv och objektiv karriärframgång. Detta fynd var dock något kontraintuitivt då många tänker sig att man känner sig mera nöjd med sin karriär och har bättre löneläge ju viktigare det är för individen att göra karriär.

Självförmåga hade medelstarka positiva samband med subjektiv karriärframgång, utvecklingsmöjligheter, chefsjobb och svagt samband med månadslön. Således, ju bättre tilltro till sin egen förmåga individen har desto högre ligger denne på utfallsvariablerna. Självförmåga var vidare negativt relaterad till byte av arbetsplats/arbetsgivare vilket innebär att ju högre tilltro individen har till sin förmåga desto mindre funderar individen på att byta arbete. Detta samband var dock svagt.

Makt (en sorts karriäränkare) var positivt associerad med subjektiv karriärframgång, utvecklingsmöjligheter, månadslön och chefsjobb. Det starkaste sambandet var mellan makt och uppfattningar om chefsjobb vilket är lätt förståeligt då de som värdesätter maktdimensionen i ett förvärvsarbete också tenderar att tycka att det är attraktivt med och sannolikt att få ett chefsjobb. Makt var om än svagt negativt associerad med byte av arbetsplats vilket innebär att ju mer man värdesätter möjlighet till makt och inflytande i

ett arbete desto mindre är man benägen att byta arbete för då skulle det kanske medföra att man inte har lika mycket makt på den nya arbetsplatsen.

De två andra karriärankarna utveckling och kongruens samt livsstilsintegrering uppvisade andra sambandsmönster med utfallsvariablerna. Livsstilsintegrering var negativt, om än svagt, korrelerad med månadslön och chefsjobb vilket kan förstås mot bakgrund av att de som värdesätter möjligheten att kombinera ett förvärvsarbete med familj och fritid kan vara mindre intresserade av chefsjobb som kanske medför en viss försakelse av familj och fritid samt att de på grund av detta inte har lika bra löneutveckling. Utveckling och kongruens korrelerade endast med chefsjobb.

Bland sexismskalorna var det framför allt skalorna ”modern sexism” och ”fientliga attityder mot män” som korrelerade med utfallsvariablerna. Samtliga statistiskt säkerställda samband var svaga. Modern sexism var positivt associerad med subjektiv karriärframgång, utvecklingsmöjligheter och chefsjobb, samt negativt associerad med byte av arbetsplats. Vidare, ju högre man låg på fientliga attityder mot män (som innebär att man lever med föreställningen att män har vissa negativa egenskaper jämfört med kvinnor) desto lägre var den subjektiva karriärframgången, utvecklingsmöjligheterna och månadslönen. Sambandet med byte av arbetsplats var omvänt, det vill säga positivt, vilket innebär att ju fientligare attityder mot män man hade desto större var benägenheten att byta arbetsplats/arbetsgivare.

Psykologiskt kontrakt som kan sägas vara en variabel som har en mer relationell karaktär än övriga variabler såsom självförmåga, karriärankare och sexistiska attityder var korrelerade med samtliga utfallsvariabler. Psykologiskt kontrakt var positivt associerat med månadslön, chefsjobb, utvecklingsmöjligheter och subjektiv karriärframgång. Sambandet med två sistnämnda utfallsvariablerna var starkt.

Tabell 18. Medelvärden (M), standardavvikelser (S), reliabilitetskoefficienter och bivariata korrelationer för studiens variabler.

| Variabel                         | M      | S     | Bivariata korrelationer |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |  |
|----------------------------------|--------|-------|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|--|
|                                  |        |       | 1                       | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13   | 14   | 15   | 16   |  |  |
| 1. Betydelsen av karriär         | 4,2    | 1,8   | -                       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |  |
| 2. Arbetsrelaterad självförmåga  | 5,7    | 0,90  | .23                     | .83  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |  |
| 3. Upplevelse av karriär         | 4,4    | 1,3   | .01                     | .42  | .93  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |  |
| 4. Utvecklingsmöjligheter        | 4,0    | 1,6   | .18                     | .36  | .74  | .82  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |  |
| 5. Makt                          | 4,6    | 1,2   | .55                     | .35  | .23  | .29  | .77  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |  |
| 6. Utveckling och kongruens      | 5,9    | 0,9   | .42                     | .38  | .07  | .13  | .50  | .70  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |  |
| 7. Livsstilintegrering           | 6,0    | 1,1   | -.11                    | .02  | -.04 | -.05 | .02  | .14  | .36  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |  |
| 8. Chefsjobb                     | 4,0    | 1,8   | .61                     | .36  | .20  | .38  | .52  | .34  | -.10 | .84  |      |      |      |      |      |      |      |      |  |  |
| 9. Byte av arbetsplats           | 4,4    | 2,1   | .09                     | -.18 | -.64 | -.49 | -.09 | .04  | .06  | -.01 | .90  |      |      |      |      |      |      |      |  |  |
| 10. Psykologiskt kontrakt        | 53,9   | 19,6  | .16                     | .27  | .73  | .64  | .28  | .09  | -.06 | .27  | -.45 | .95  |      |      |      |      |      |      |  |  |
| 11. Modern sexism                | 2,4    | 0,9   | .06                     | .14  | .20  | .13  | .18  | -.02 | -.16 | .09  | -.15 | .14  | .58  |      |      |      |      |      |  |  |
| 12. Välvillig sexism             | 1,9    | 0,9   | .05                     | -.00 | .01  | .01  | .08  | -.02 | .01  | .04  | .03  | .04  | .16  | .60  |      |      |      |      |  |  |
| 13. Fientlig sexism              | 2,2    | 0,9   | .03                     | -.02 | -.03 | -.04 | .07  | -.06 | -.03 | .07  | .04  | -.01 | .28  | .47  | .74  |      |      |      |  |  |
| 14. Välviljiga attityder mot män | 2,2    | 0,9   | .08                     | .02  | -.04 | -.03 | .11  | -.07 | .02  | .10  | .04  | -.03 | .23  | .60  | .57  | .65  |      |      |  |  |
| 15. Fientliga attityder mot män  | 2,4    | 1,0   | -.01                    | -.11 | -.17 | -.13 | .06  | -.02 | .11  | -.04 | .13  | -.11 | -.08 | .41  | .39  | .42  | .73  |      |  |  |
| 16. Månadslönn                   | 24 479 | 5 270 | -.03                    | .11  | .32  | .24  | .10  | .06  | -.11 | .00  | -.25 | .21  | .12  | -.08 | -.13 | -.13 | -.16 | -.16 |  |  |

Not. Den första variabeln "betydelsen av karriär" mättes med en enda fråga därav avsaknaden av reliabilitetskoefficient. Alla korrelationer  $r > .08$  är statistiskt säkerställda. Korrelationer lika med eller högre än  $r = .14$  är säkerställda på  $p < 0,001$ . Reliabilitetskoefficienter är redovisade längs diagonalen i tabellen i form av så kallade Cronbach's alphavärden. Värden lika med eller större än  $.70$  bedöms generellt som tillfredsställande. För att bedöma sambandets magnitud eller styrka kan riktlinjer angivna i Cohen (1988) följas: svagt samband ( $1-3$ ), medelstarkt ( $3-5$ ), starkt ( $>5$ ).

Indexvariabeln "psykologiskt kontrakt" kan ses som en generell indikator på det psykologiska kontraktets omfång och bildades genom att summara antalet löften (svarsalternativ 0 exkluderat). Summapoängen för varje svarande speglar i vilken utsträckning den anställde uppfattar att arbetsgivaren har hållit sina löften i relation till den anställde. Maximal poäng var 75 (15 påståenden x högsta svarsalternativet 5) och minimum var 15 (15 x 1).

Makt, utveckling och kongruens samt livsstilintegrering var olika typer av karriärankare som bildades efter att dessa hade extraherats som oberoende komponenter efter en principalkomponentanalys med Varimax rotering som gjorts på samtliga 15 påståenden som ingick i frågeområdet karriärankare. Makt bildades som ett medelvärdesindex av följande påståenden: "ger möjlighet till ansvar för andra", "möjlighet till att utöva inflytande över andra", "ger status", "ger möjlighet till att fatta beslut som rör verksamheten". Utveckling och kongruens bildades som ett medelvärdesindex av följande påståenden: "goda löneutvecklingsmöjligheter", "möjlighet till yrkesmässig utveckling", "överensstämmer med dina personliga värderingar", "ger möjlighet till att känna stolthet". Livsstilintegrering bildades som ett medelvärdesindex av följande påståenden: "gör att man slipper flytta till annan ort", "ger möjlighet till att kombinera personliga fritidsintressen, familjeförhållanden och karriär".

Frågor som ingått i övriga medelvärdesindex är enligt följande: Arbetsrelaterad självförmåga (tabell 3), chefsjobb (tabell 5), utvecklingsmöjligheter (tabell 6), upplevelse av karriär (tabell 8) och byte av arbetsplats (tabell 9). De olika delarna som ingått i de olika sexismskalorna är listade i tabell 11.

# Karriärberättelser

Jämte datamaterialet från enkäten bygger denna studie också på uppgifter som vi erhållit genom intervjuer med personer verksamma inom handeln. I fokus här är dessa personers redogörelser för sin egen karriär och hur karriärvägar utformas i de företag där de arbetar. Vårt syfte med dessa karriärberättelser är att illustrera olika exempel på karriär och karriärvägar. Totalt har vi 24 intervjuer till grund för avsnittet om karriärberättelser. De flesta intervjuade personerna är verksamma som butikschef, och i de fall de inte var butikschef när intervjun genomfördes så har de tidigare egna erfarenheter av att arbeta som butikschef. Anledningen till vårt fokus på att intervjua just butikschefer är att de är nyckelpersoner i detaljhandelns kärnverksamhet. Hos butikschefen samlas vanligen ansvaret för att underställd personal kan utvecklas och uppleva karriär, såväl som att butikschefer själva naturligt nog har personlig erfarenhet av sådan utveckling. Att vara butikschef är också en av de absolut tydligaste rollerna inom handeln även om rollen ibland bär andra benämningar inom vissa företag och det är en distinkt befordran att utses till sådan.

De intervjuer som ligger till grund för detta avsnitt har skett med elva kvinnor och tretton män. Delbranscher de intervjuade representerar är exempelvis husgeråd, klädhandel, livsmedel/dagligvaror, leksaker, hemelektronik, bok- och pappershandel samt byggvaror.

## 8.1 Vägen till chefsjobbet: gränslös karriär

Då den vanligaste enheten inom detaljhandeln är en butik och den genomsnittliga butiken är en liten enhet med få anställda finns oftast enbart två distinkta kategorier medarbetare representerade på butiks nivå: säljare och butikschef. Därmed ser möjligheterna att göra karriär ut att vara begränsade och enbart inriktade på en vertikal befordran. När man samtalar med personer som har egen erfarenhet av att arbeta som butikschef framtonar dock en mer nyanserad bild av vad som föregått utnämningen till chef i detaljhandeln. Innan man tar rollen som butikschef har man vanligen samlat en rad olika erfarenheter från butikens olika verksamhetsdelar. Det är även mycket vanligt förekommande att butikschefer varit anställda inom flera olika företag och inte så sällan har vägen fram till nuvarande butikschefsjobb påmint mer om slalom än om en rak linje mot nuvarande roll.

### Exempel ett

Intervjuaren: *Hur var din väg till att du är ansvarig för den här butiken?*

Butikschefen [kvinna]: *Jag är egenföretagare i botten. Florist dessutom. Sedan har jag jobbat med projektledning i ett antal år. Men jag kommer huvudsakligen från detaljhandeln där även familjeföretaget var verksamt. Sedan hamnade jag på en annan butik inom [nuvarande företag] efter en rekrytering som butikschef, och nu har jag kommit hit [som butikschef], till en större butik. [...]*

*Jag har nog alltid varit något av en informell ledare i många situationer. Jag fick tidigt lära mig att stå på egna ben. Jag har varit mycket engagerad inom idrottsrörelsen så jag är väldigt målinriktad. Om man enbart halkar in i rollen som butikschef för att man är en duktig säljare kan det innebära problem om man inte samtidigt vågar stå för att man är chef. Att axla rollen som butikschef kan vara litet tufft. Man får vara medveten om att man ger sig in i en ganska ensam roll som chef om man jämför med att vara medarbetare.*

Ovanstående redogörelse från den intervjuade butikschefen visar att de tidigare erfarenheterna sträcker sig över flera olika branscher och roller innan sysslan som butikschef blev aktuell. Den formella utbildningsbakgrunden bland butikschefer varierar mycket, och förmågan att leda och att ta rollen som chef väger mycket tyngre än tidigare erfarenhet från den bransch man just nu verkar inom.

#### Exempel två

Intervjuaren: *Hur gick vägen fram till din nuvarande roll?*

Butikschefen [man]: *Vägen ... jag jobbade egentligen i en charkfabrik. Min far var ... köttkille, liksom ... och där började jag också jobba. Sen så förkovrade jag mig i yrket ... rätt så snabbt. Började stycka och sen var jag utbildare i styckningskunskap i fem år i charkfabriken. Lärde butiksfolk att stycka, från hela fall till minsta detalj ... på olika djurslag, då, va. Och sen så lärde man ju känna butiksfolk och ... och då tyckte de att "du ska inte jobba i fabrik – du ska jobba i butik". Så då funderade jag på det och så började jag som styckmästare i en stormarknad. Och då såg jag väl att jag hade mer att ge, så jag fick ju massa vidareutbildningar ... då inom koncernen, då. Så jag hoppade på alltihopa, då. Och sen så läste jag till stormarknadschef ... i princip uppe vid Umeå universitet, då. Det bekostades av företaget, alltihop. Sedan blev jag faktiskt headhuntad till [företag/dagligvaror]. När jag var klar med den utbildningen fick jag ett erbjudande från [företagsnamn] att driva [deras] butiker. Och då nappade jag på det och drev några stycken [dagligvaru-]butiker i [namn på stad] centrala delar.*

*Sen så tyckte jag att jag jobbat så länge inom livsmedelshandeln så jag ville se något annat innan ... innan det är för sent att byta. Så då tänkte jag ... [annat företagsnamn/husgeråd] verkade som ett stabilt, gediget svenskt företag. Då såg min fru en annons ... de sökte butikschef. De skulle öppna butik i [namn på annan stad]. Ja, jag sökte och fick det. Och på den vägen är det. [...] Nu har jag varit i [stad] i fyra år ... och i min värld ... jag byter ju hela tiden jobb ... arbetsplats för att förkovra mig själv och hela tiden se nya infallsvinklar i detaljhandeln, så då går jag vidare. Jag trivs överallt,*

*fantastiskt bra. [På] varje arbetsplats har jag trivts väldigt bra. Jag slutar när jag trivs som bäst. Då får jag en ny utmaning. För att hålla mig alert, helt enkelt. Därför hamnade jag här i [plats], då. Jag tycker väldigt mycket om att driva butik. Jag är inte så intresserad av befattningar högre upp ... regionchef och sånt, för de reser väldigt mycket och det passar inte min familjesituation. Jag vill komma hem varje dag. Då har jag valt ... jag passar bäst att driva butik. Inom pendlingsavstånd.*

I citatet ur intervjun ovan ser vi exempel på en karriär som innehållit flera olika slags yrken, arbetsuppgifter och anställning vid flera olika företag. Butikschefen ger uttryck för att vilja prova olika slags arbetsuppgifter som en del i sin egen utveckling. Generellt visar båda exemplen och egentligen samtliga intervjuer hur skiftande karriärvägarna inom detaljhandeln kan vara, trots de (åtminstone på pappret) få olika rollerna, och att detaljhandeln verkligen på olika sätt är en genomgångsbransch som det går att gå in och ut ur utan större problem. Något som är viktigt att betona är dock att de intervjuade inte ser detta faktum som något egentligt problem, utan snarare någonting som är en del av branschens karaktär och att de som varit i branschen och lämnat den i allmänhet har fått med sig viktiga kompetenser och erfarenheter som de har haft stor nytta av även i andra jobb. Det som framförallt lyfts fram är förmågan att möta alla olika typer av människor.

En observation är att ingen av de två citerade butikscheferna uppvisade någon särskilt utvecklad passion för just det som butikerna sålde. De var inte ointresserade av sortimentet men deras intressen låg snarast kring försäljning i sig själv, att driva en handelsverksamhet, skapa resultat och att arbeta med och genom andra människor. Det är kanske hårt att kalla deras inställning för de varor de sålde för indifferent, men deras förhållandevis ljumma hållning till det som deras nuvarande butiker sålde gjorde det förmodligen lättare att byta butik, delbransch och arbetsgivare för att gå vidare i sina respektive karriärer. De påpekade bägge att det de själva sökte hos arbetssökande var förmågan att sälja det butiken erbjöd. Om den arbetssökande hade intresset att sälja så var produktkännedom inte lika viktigt för ett anställningsbeslut.

Som vi tidigare konstaterat är de två mest distinkta rollerna i en (mindre) butik rollerna som säljare och butikschef. Vad dessa två roller innehåller i detalj kan variera mellan olika detaljhandelsföretag. Dock finns det många möjligheter att skapa roller som ligger utvecklingsmässigt mellan eller vid sidan om säljarens och butikschefens. Många handelsföretag har valt att utforma sådana roller för att kunna erbjuda medarbetarna mer utmanande och stimulerande uppgifter. Det är även vanligt förekommande att företag inom detaljhandeln systematiserat olika roller till en planerad karriärväg.

## 8.2 Den planerade karriärvägen: organisationens perspektiv

De större företagen/kedjorna har vanligen själva utarbetat en intern karriärväg som kommuniceras internt till medarbetarna. Anledningen är att skapa en synlig utvecklingsväg för att ta vara på medarbetarnas potential och utvecklingsambition. En sådan planerad karriärväg kan även användas för att öka företagets attraktionskraft för potentiella framtida medarbetare. Då kommuniceras utvecklingsmöjligheterna även externt, till arbetsökande. Det är tydligt vilka ansträngningar arbetsgivare (främst större organisationer) gör för att konstruera upplevelsen av en karriär, oavsett att det finns få traditionella, hierarkiska steg som grund för en karriär inom detaljhandeln. I båda exemplen nedan är arbetsgivarnas underliggande tanke att företaget utvecklas genom att medarbetarna växer.

### Exempel tre

Personalansvarig inom stort företag [kvinna]: *Man börjar i butik som säljare. Det finns en tydlig karriärväg inom [företagets namn]. Efter säljare kan man bli resurs och nästa steg är vision merchandiser. Dessa roller förbereder medarbetaren på nästa steg. Resurs är på golvet och jobbar med alla arbetsuppgifter, men man adderar vissa uppgifter som att öppna butiken på morgonen, räkna ihop kassorna, hjälper till att prioritera ansvarsområden under dagen, styra var personalen behövs bäst. Man tar litet mer ansvar än en vanlig säljare. Man kan som resurs även ha ett särskilt ansvar för en A-yta i butiken. Försäljningen på en A-yta mäts och kan följas upp. Nästa steg – vision merchandiser – är man fortfarande aktiv säljare ute på golvet, men med tillägg att skyltfönstren är riktigt fina och inbjudande men även organisation bakom kulisserna. Försäljningsuppföljningar, kampanjer, annonsuppföljningar. En vision merchandiser ger även feedback till säljarna på deras arbetsprestation. Nästa steg är butikschef. På vägen dit kan man vara ställföreträdande butikschef. Man ska jobba som ställföreträdande butikschef minst sex månader innan man blir butikschef själv.*

I exempel tre ser vi hur företaget har skapat en egen utvecklingsväg för medarbetarna, som även inrymmer en tydlighet vad gäller att man tar ett steg i karriären då man går in i en ny roll. Att rollen som vision merchandiser inbegriper att man lämnar återföring till kollegorna på deras arbetsprestation är en tydlig indikation på att uppgifter som traditionellt ligger på en personalansvarig chef kan hanteras på annat sätt i en organisation.



#### Exempel fyra

Butikschef [man]: *Vi har en butikschef i varje butik, så har vi säljansvarig, sen har vi logistiker, sen har vi något som heter säljsupport, och så har vi då merchandiser. Det är en person som ser till att det ser bra ut i butiken, och att varorna ligger rätt placerade i butiken. Det är de som sitter i ledningsgruppen. Sedan har vi ju avdelningsansvariga också ... under det sen. Och säljare. Alla är ju säljare i grunden ... utom då butikschef, som är en befattning, så. Alla har ju säljarstatus i grunden, och så är det roller man bygger på där. [...] Men jag säljer också. Jag älskar försäljning. Jag prioriterar att sälja någon gång om dagen, och träffa verkliga kunder. Jag tror jag tappar verklighetsgrund, annars. Är jag inte ute i verkligheten kan jag inte ge feedback till mina anställda. [...] Vi har ju en ordning när det gäller ansvarsfördelningen. Om inte butikschefen är på plats så är det säljansvarig som är näste ansvarig. Sen är det [i fallande ordning] sälj-support, logistiker, merchandiser och så vidare då, va. Så vi har hela tiden ... alla ska veta vem som är högste ansvarige.*

Exempel fyra illustrerar att dels att det egentligen bara finns två slags grundbefattningar – säljare och butikschef – men utöver att vara säljare så kan man även addera till specifika uppdrag. Detaljhandelsföretaget i exempel fyra har även valt att skapa en tydlighet i ”rangordningen” eller en hierarki om man så vill internt i sin verksamhet. Det sker dels genom att man tydligt visar vilka roller som ingår i ledningsgruppen tillsammans med butikschefen, och dels genom att klargöra ordningen i vilken olika roller är ställföreträdande chef i butikschefens frånvaro.

### 8.3 Utbildning har blivit mer centralt över tid

När vi reflekterar över de intervjuer vi genomfört med butikschefer så återkommer vissa teman. Ett sådant tema handlar om vägen till butikschefsjobbet förr i tiden och nu. När de intervjuade själva gjorde karriär fram till butikschefsjobbet så saknades i stort formaliserade utbildningar för att bli chef i handeln, både internt i företagen och bland högskolor och andra externa utbildningsanordnare. Vägen till butikschefsyrket förr var en mycket traditionell intern kvalifikationsprocess där man visade sin potential och duglighet i det dagliga arbetet, fick sin egen chefs uppmärksamhet på något sätt, accepterade utvidgning av befogenheter gradvis och därefter axlade uppdraget att bli biträdande butikschef. Steget till biträdande butikschef (som även kunde kallas ställföreträdare, försteman eller annat) var en tydlig markering att man var på väg att bli butikschef. Dessa redogörelser från de intervjuade butikscheferna står i ganska klar kontrast till beskrivningarna av de karriärvägar som står till bud nu. Idag har ett antal handelsföretag formaliserat sina karriärvägar. Inte enbart de stora handelskedjorna men även mindre företag har utvecklat en intern befordringsgång som bland annat kom till uttryck i exempel fyra ovan eller i exempel fem nedan. Därtill finns idag en rad möjligheter för den enskilde att genomgå formell utbildning, antingen arrangerade av

fristående, privata utbildningsanordnare eller på flera av landets universitet och högskolor som tagit fram utbildningsprogram för olika specialist- och chefsroller inom handeln. Högskolan i Skövde var först i landet med att inrätta ett flerårigt utbildningsprogram på högskolenivå då man hösten 2005 antog de första studenterna på Butikschefsprogrammet, BCP.

#### Exempel fem

*Butikschef [man]: Jag började som praktikant. Sen fick jag en säljarejänst. Sen blev det en biträdande butikschefstjänst ledig på [geografisk plats] när den butiken fanns. Då frågade min chef om jag ville ha den biträdandetjänsten, och det ville jag. På den vägen är det. Sedan ryckte jag in som tillförordnad butikschef i [ort] på ett mammavikariat, men det var bara ett halvår. Sedan blev den butikschefstjänsten ledig som jag har idag. Jag har varit här i sex och ett halvt år. Numera finns det butikschefskurser. Ibland så har vi aspiranter i de större butikerna. Och där är tanken att de ska bli butikschefer, då. Så nu finns det det, men det fanns inte på min tid ... utan det var självläring, och så var det vissa ... lite kurser var det, men det var mer försäljarkurser. Hur man skulle sälja varor. Men att sköta personalen och så ... det var inga kurser om det.*

## 8.4 Karriären som process: identitet och karriärankare

Under samtalen med butikschefer har de vid flera tillfällen nämnt mer personligt färgade bevekelsegrunder till de karriärval de gjort. De har rört sig om varför man arbetar kvar på en viss plats eller varför man inte eftertraktar något som kan uppfattas som ett nästa kliv upp i karriären. Den senare delen av exempel två ovan är ett uttryck för hur en butikschef formulerar sina karriärval i relation till familjesituation. Butikschefen intresserar sig föga för vidare avancemang till regionchef då sådan roll medför många fler resor. Det är viktigt att komma hem var dag. Ett likartat exempel följer här nedan. Man kan notera att det är två män som formulerar att det är viktigt för dem båda att av familjeskäl inte gå vidare i karriären om det skulle innebära mer av frånvaro från hemmet.

#### Exempel sex

Intervjuaren: *Vad skulle nästa steg i din karriär vara?*

*Butikschef [man]: Det skulle väl vara regionchef då, eller en större butik. Men större butik vill jag inte ha. Jag vill hellre ha ett liv utanför jobbet, så att ... [...] Så som jag ser det är en större butik lika med mera jobb. Det behöver kanske inte vara så för alla, men för mig så är det så. [...] Familj och barn tar ju också sin tid.*

För de flesta personer inom handeln är kunden väldigt närvarande och viktig. Fokus på kunden är centralt för framgångsrik handelsverksamhet. Bland de intervjuade gavs frekventa uttryck för att kunden är central och viljan att ge god service uttalades explicit.

#### Exempel sju

Kassachef i stormarknad [kvinna]: *Vi har infört självscanning i butiken. Därmed behöver vi inte lika mycket personal i kassalinjen eftersom kunden gör en del av jobbet. Men vi har inte minskat antalet timmar för personalen. Det är ingen som har blivit utan jobb. Vi har istället styrt om så att personalen nu är ute på golvet mer, och hjälper kunderna. Så vi har höjt servicegraden ute i butiken. Det är ju mycket bättre arbetsmiljö. Istället för att sitta och mata ... timme ut och timme in, så står man ... pratar med kund. Det är ju mer socialt. Man kan fråga om allt har gått bra. Man har ju mer tid att prata med kunden ... i scanningkassan. Det är ju viktigt för våra kunder, det har vi ju förstått. Vi är ju en liten stad. Vi är ju en stormarknad men fortfarande en närbutik ... för många i bostadsområdet här intill. Och många av våra kunder är inne en eller flera gånger per dag. Det är ju en viktig funktion ... att prata med kunden.*

Den intervjuade chefen ger uttryck för ett engagemang i kundmötet och en förståelse för kundernas sociala behov då de handlar. Även en omsorg om personalens arbetsmiljö framträder tydligt. På liknade sätt som i föregående exempel ser vi i nästa exempel hur viljan att arbeta med någonting stämmer överens med ens egna värderingar.

#### Exempel åtta

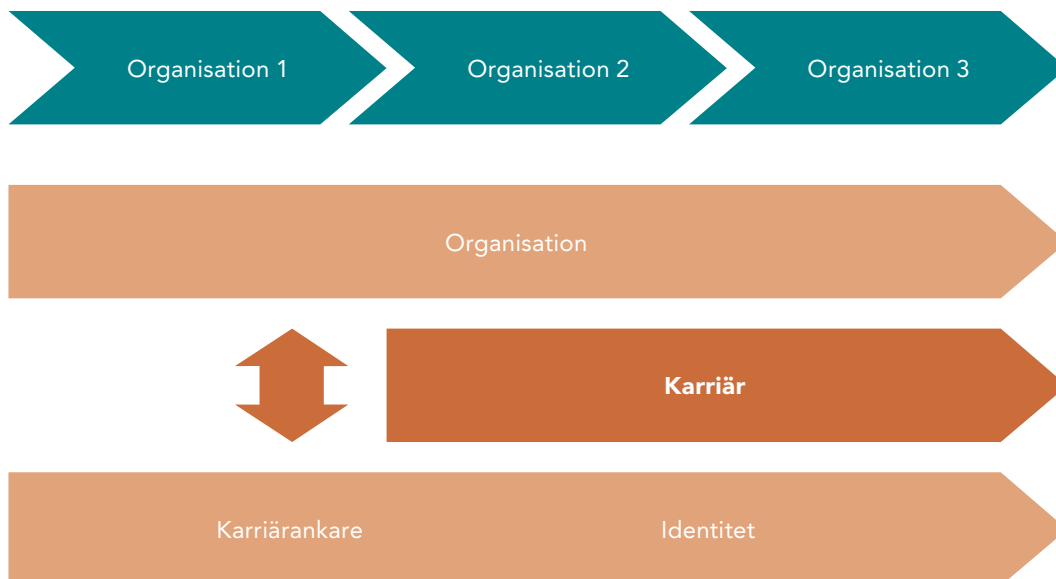
Ställföreträdande butikschef i klädbutik [kvinna]: *Jag vill gärna se försäljning som att hjälpa mina kunder, då känns det som någonting viktigt. Att se en kund bli riktigt glad och nöjd med kläder som jag har hjälpt till att hjälpa ut är någonting speciellt. Förra veckan hjälpte jag en tjej ... som jag tror hade lite dåligt självförtroende ... och vi hittade kläder som passade henne så himla bra. Dagen efter kom hon in och tackade mig, överlycklig ... kompisarna i skolan hade berömt henne hur snygg hon var, och det brukade aldrig hända. Det här att verkligen kunna hjälpa en kund ... det är vad som motiverar mer än någonting annat i det här jobbet.*

Exempel åtta visar att arbetet och vilja utvecklas i arbetet kan vara starkt personligt kopplat. Det handlar inte om neutrala arbetsuppgifter, utan det handlar snarare om ”vem hon vill vara” och det är det hon agerar ut i sitt arbete i mötet med sina kunder. Personliga värderingar och karriärankare är alltså djupt rotade i identiteten. Identiteten handlar dels om ”vem jag vill vara”, som därmed också påverkar handlingarna genom ”vad skulle en person som jag göra i en situation som denna”, dels handlar det om ”vem jag vill bli”, alltså en framåtriktad process som handlar om den personliga utvecklingen i vardagen.

## 9 Diskussion

Vårt teoretiska analysverktyg möjliggör en helhetsförståelse av karriär inom detaljhandeln.

Figur 2. Teoretiskt analysverktyg.



Detaljhandeln har i tidigare forskning beskrivits som en genomgångsbransch. Vår studie bekräftar detta på många sätt, vilket gör att karriär inte kan begränsas till utbytet med en organisation över tid, utan det handlar om många organisationer i enlighet med den övre delen av bilden. Våra intervjuer illustrerar att det inte heller behöver vara inom en specialitet, till exempel att växla mellan olika leksaksbutiker, utan det kan handla om att helt byta spår inom detaljhandeln. Det kan även handla om att gå in och ut ur detaljhandeln som bransch. Genomgångsbransch har dock en negativ klang. Vi föredrar därför att se karriär i detaljhandeln som en i högsta grad gränsöverskridande karriär (boundaryless career) som innebär att karriär varken är bunden till en organisation, en yrkesroll eller enbart klättring uppåt i en organisationshierarki (DeFilippi & Arthur, 1994; Arthur & Rosseau, 1996; Sullivan m.fl., 1998; Peiperl m.fl., 2002).

Även om vår enkätstudie inte fångar processen i karriär kan den ändå användas till att förklara orsaken till den gränsöverskridande karriären, eller varför detaljhandeln är en genomgångsbransch om man föredrar det uttrycket. Till exempel när det gäller tron på den egna förmågan att göra bra ifrån sig på arbetet (Khapova m.fl., 2007; Bandura, 2009) har anställda en hög tro på sin egen förmåga, med ett undantag: huruvida karriärvalen var välgrundade. Det bekräftar bilden av att för många är detaljhandeln inte ett aktivt och medvetet val, något som också bekräftas i intervjuerna där många beskriver yrkesvalet

”som en slump”, typ: ”Jag skulle bara jobba här ett tag och sedan göra någonting annat, men sedan visade det sig vara så spännande att jag fortsatte inom detaljhandeln”. Vidare går det att se liknande aspekter på frågorna om man har övervägt eller har planer på att byta arbete, arbetsplats eller arbetsgivare. Här är det lite ”antingen eller” i svaren, det vill säga medarbetarna har antingen gett höga eller låga värden. Det ser alltså ut som att det finns en grupp som vill vara där de här, medan en stor grupp som ”är på väg”, och inte ser sig som särskilt rotade där de är.

Med vår utgångspunkt i modellen ovan, att medarbetarens karriäränkare (Schein, 1993 & 1996) är en viktig del i dennes identitet i arbetslivet (Andersson, 2012) och därmed påverkar både hur medarbetaren förhåller sig till sitt arbete och sin arbetsgivare (Rousseau, 1995), kan enkätens resultat förklara varför det inte finns särskilt starka drivkrafter för en traditionell chefskarriär bland de anställda i detaljhandeln. De karriäränkare (Schein, 1993 & 1996) som är starkast hos anställda i detaljhandeln (anställningstrygghet, överensstämmelse med ens personliga värderingar, god social gemenskap, livsstilsintegrering, stolthet, möjlighet att stanna kvar på samma ort) är sådana som kan betraktas som hygienfaktorer, det vill säga de skapar missnöje om de inte är uppfyllda, men om de är uppfyllda blir man inte mer motiverad av att få mer av det. Det förklarar varför medarbetarna generellt trivs mycket bra i detaljhandeln, vilket indikeras i vår enkät likväl som i tidigare forskning (t.ex. Wickelgren m.fl., 2012), trots att karriärmöjligheterna i objektiva mått (klättra i den organisatoriska hierarkin, hög lön, mycket ansvar och så vidare) är relativt begränsade i detaljhandeln. De karriäränkare som är minst viktiga för anställda i detaljhandeln såsom status, möjlighet att påverka andra, fatta beslut kopplat till verksamheten, som alla är starkt kopplade till en traditionell chefskarriär. Medan de tidigare nämnda hygienfaktorerna inte är riktigt förenliga med en chefskarriär, eftersom det kanske gör det svårare att matcha arbetet med privatlivet, stanna kvar på samma ort och så vidare. Ett riktigt intressant resultat är att cheferna inte skiljer sig nämnvärt i karriäränkare jämfört med icke-chefer, utan även cheferna drivs i hög grad av ovanstående hygienfaktorer, och har begränsat intresse av status med mera. Detta kan skapa problem för detaljhandelsföretag vid rekrytering till chefspositioner, då drivkraften att bli chef kanske inte är så stark. Butikschefer i våra intervjuer bekräftar bilden av frånvaron av stark drivkraft att bli chef och de beskriver det ”som en slump att de blev chefer”, det var ingenting de aktivt hade eftersträvat.

Ytterligare ett intressant resultat kopplat till karriäränkare är den stora skillnaden mellan hur viktig stolthet i arbetet är jämfört med status. 71 procent hade markerat det som mycket viktigt att kunna känna stolthet över arbetet, medan endast 11 procent hade markerat det som mycket viktigt med ett jobb som innebar status. Det visar ytterligare att den traditionella synen på karriär som någonting objektivt/yttre/externt och relativt konkret har ett begränsat förklaringsvärde för detaljhandeln med tanke på att inre karriär tycks mycket viktigt för flertalet (jmf. Derr & Laurent, 1989). Stolthet handlar om någonting inre, att själv vara nöjd med det man presterar och att det är förenligt med den jag vill vara (min identitet), medan status handlar om någonting utanför mig som andra definierar, någonting yttre. I våra intervjuer framträder detta extra tydligt, att ett arbete

som är i linje med mina personliga värderingar är mycket centralt. Det de gör i arbetet handlar inte bara om neutrala aktiviteter, det handlar om deras identitet, om vem de vill vara i relation till andra människor (Andersson, 2012) som de möter i sitt arbete.

Vid en sökning på internationell forskning om karriär i detaljhandeln, är det ett område som dominerar: kvinnors begränsade möjligheter till karriär i detaljhandeln. Vid sökningar ger det delområdet lika många träffar som hela övriga området karriär i detaljhandeln. Detta är uppenbarligen ett stort problem internationellt, och vi har därför också specialstuderat karriär i detaljhandeln utifrån ett könsperspektiv. Vi kan dock konstatera att kön är en svagt särskiljande variabel när det gäller karriär i detaljhandeln i Sverige. Då är till exempel uppdelning efter ålder/generation eller chef/medarbetare starkare särskiljande variabler.

Även om skillnaderna inte är stora finns det dock statistiskt säkerställda skillnader i materialet. Till exempel kan vi konstatera att det fortfarande finns löneskillnader mellan män och kvinnor i detaljhandeln som inte går att förklara med andra orsaker än kön. Vi har tidigare konstaterat att medarbetarna generellt i detaljhandeln (både män och kvinnor) i hög grad drivs av hygienfaktorer såsom anställningstrygghet, livsstilsintegrering möjlighet att stanna kvar på samma ort, som inte rimmar särskilt väl med en chefskarriär. Även om dessa karriärankare (Schein, 1993 & 1996) är starkast för hela gruppen detaljhandelsanställda finns det en statistiskt säkerställd skillnad att kvinnor drivs ännu mer av dessa än män. En direkt följd av detta borde vara att kvinnor är mindre benägna än män att gå in i en chefsposition sett till karriärankare, men på en direkt fråga hur intresserade de är av en chefsposition finns det ingen statistiskt säkerställd skillnad mellan män och kvinnor. För kvinnorna tycks det alltså inte handla om ett direkt val att inte bli chef, utan det är mer en indirekt konsekvens av andra prioriteringar (se Broadbridge, 2010a, Maxwell m.fl., 2007), det vill säga mer eller mindre medvetna restriktioner.

Anglosaxisk forskning (t.ex. Broadbridge m.fl., 2007; Hurst & Good, 2009; Kim m.fl., 2009) har visat stora skillnader mellan generation X och generation Y (födda 1977 och senare) när det gäller synen på karriär och detaljhandeln. Forskningen är tämligen samstämmig i att den yngre generationen ställer höga krav på utvecklingsmöjligheter och karriär samt visar större intresse för att bli chefer. Vår studie bekräftar detta, då det finns statistiskt säkerställda skillnader i fråga om att generation Y är mer intresserade av att bli chefer samt att de förväntar sig bättre möjligheter till utveckling. Sedan är de också mer missnöjda med sin karriärframgång än generation X. Överhuvudtaget verkar generation Y vara mer intresserade av karriär i traditionella termer såsom klättring i organisationshierarkin och status, medan generation X har statistiskt säkerställt större intresse av att kunna känna stolthet i sitt arbete samt att arbeta i enlighet med sina personliga värderingar. Det är alltid svårt att avgöra om dessa skillnader beror på skillnaden i generation eller skillnaden i ålder. Om det är skillnader i generation som kan tänkas bestå över tid kommer sannolikt generation Y verkligen att utmana detaljhandeln när det gäller möjligheterna att bli erbjuden en mer traditionell karriär.

# Slutsatser

Studiens resultat visar att medarbetarna inom detaljhandeln framförallt drivs av faktorer som snarare verkar rakt motsatt mot det som främjar karriär i traditionell mening (klättra i positioner). Det som är de viktigaste drivkrafterna är anställningstrygghet, möjlighet att kombinera arbetet med familjeliv och andra intressen samt möjlighet att arbeta kvar på orten. Medan de faktorer som är allra svagast bland de detaljhandelsanställda är sådana som är starkast relaterat till en traditionell karriär, såsom status, möjlighet att påverka andra och påverka beslutsfattande. Detta förklarar sammantaget varför karriär i traditionell mening är ett begrepp som blir mindre intressant inom detaljhandeln.

Det finns faktorer som indikerar att det finns behov av ett vidgat karriärbegrepp inom detaljhandeln. Högt upp bland drivkrafter kommer de att få arbeta med något som stämmer överens med ens personliga värderingar samt ett arbete som innebär att få ge service till andra. Tidigare studier (se Wickelgren m.fl., 2012) har visat att detaljhandelsanställda i Sverige trivs mycket bra, trots att deras möjligheter till karriär i traditionell mening är begränsad. Att få arbeta i enlighet med sina personliga värderingar ses som moraliska incitament (i jämförelse med rent monetära incitament) och är någonting som skulle kunna inrymmas i ett vidgat karriärbegrepp. Att i högre grad få arbeta i enlighet med sina personliga värderingar och att i högre grad kunna ge service till andra är en utveckling inom arbetet som kan ske helt frikopplat från att byta position.

Även om det finns statistiskt säkerställda skillnader mellan chefer och medarbetare i materialet, där cheferna drivs betydligt tydligare av faktorer som är kopplade till traditionella karriärstermer, såsom möjligheter att fatta beslut kopplat till verksamheten, att ta ansvar för andra och arbete som innebär utmaningar, så är hygienfaktorerna starka även för cheferna. Att känna stolthet över det man gör är även för cheferna avsevärt viktigare än ett arbete som innebär status.

Med tanke på internationell forskning som visar en problematisk könsdimension inom detaljhandeln, där kvinnor har betydligt svårare både som medarbetare och chefer, är det intressant att notera att kön är en svagt särskiljande variabel i denna studie. Det finns statistiskt säkerställda skillnader mellan män och kvinnor när det gäller vissa faktorer, men skillnaderna är mycket små.

Även om skillnaderna är små kan de ge vissa förklaringar till varför kvinnor är under-representerade i butikschefsrollen. Faktorer som går rakt emot karriär i traditionell mening är som tidigare beskrivet kännetecknande för hela materialet, men det är statistiskt säkerställt ännu starkare hos kvinnorna än männen. När det gäller viljan och tron på möjligheterna att bli chef finns det inga statistiskt säkerställda skillnader mellan män och kvinnor. Det handlar alltså inte specifikt om att kvinnor inte vill bli chefer, utan valet är uppenbart mer indirekt: i och med att de i högre grad än män prioriterar

ett arbete som går att kombinera med familj, social gemenskap, trygghet med mera blir butikschefsrollen mindre intressant. Detta stämmer överens med tidigare forskning (t.ex. Broadbridge, 2010a, Maxwell m.fl., 2007) som visar att kvinnornas val sker med restriktioner och därmed inte är helt fria samt att förväntningarna och de strukturella faktorerna kopplat till butikschefsrollen skulle behöva förändras för att andelen kvinnor ska kunna öka.

Ytterligare en faktor som kan förklara varför kvinnor är mindre benägna att gå in i en chefsroll är att de upplever större variation i sitt arbete och känner sig mer nöjda med sin insats än männen i motsvarande situation. Karriär handlar om en vilja till förändring och den blir lägre om man är nöjd med det man har (se Andersson, 2005).

## 10.1 Praktiska rekommendationer

På det hela taget tycks branschen relativt väl medveten om de problem som karriär inom detaljhandeln kan innebära, och mycket görs redan idag för att hantera problemen, men vi vill ändå framhålla ett antal faktorer som inte kommer upp så ofta i samtal med branschens företrädare. Vi inleder med sådant som gäller branschen som helhet, för att sedan gå över på sådant som mer gäller detaljhandelsföretagen.

Detaljhandeln är en bransch som ofta beskrivs som en genomgångsbransch. Andelen yngre medarbetare är relativt stor liksom andelen tillfälliga anställningar, vilket understryker detta. Det som vi reagerat på är att detta nästan alltid ses som någonting negativt av samtliga aktörer inom detaljhandeln. Varför inte istället betona det positiva som man får med sig som anställd inom detaljhandeln, även om det enbart skulle handla om ett fåtal år eller någonting man gör ”vid sidan om” i anslutning till sina studier exempelvis? Detaljhandeln är en bransch som i hög grad kännetecknas av mänskliga möten, och någonting som detaljhandelsanställda verkligen får med sig som viktig erfarenhet är att möta och hantera människor, för det är i mångt och mycket vad arbetet handlar om. Det är förmågor som är viktiga oavsett framtida arbete och för livet som helhet. Istället för att se det som att människor inte vill stanna inom detaljhandeln, går det att lyfta fram vad mycket man lär sig och vilken viktig erfarenhet man får genom att arbeta inom detaljhandeln.

I dagsläget är den höga ungdomsarbetslösheten en av de viktigaste politiska frågorna i Sverige. Detaljhandeln är en av få branscher som verkligen anställer ungdomar i hög grad, och därmed erbjuder dem möjligheter till arbete, erfarenhet, utveckling och karriär. Branschen skulle kunna ta mer plats i den politiska debatten som den viktiga aktör man är när det gäller att få ned ungdomsarbetslösheten.

Trots att detaljhandeln är dominerad av kvinnor styrs den av män. Antalet män som är butikschefer är högre än antalet kvinnor, trots att två tredjedelar av branschen utgörs av kvinnor. På högre chefsnivåer är skillnaderna avsevärt större. Det kan varken förklaras av viljan att bli chef eller tron på den egna förmågan. Där finns inga statistiskt säkerställda



skillnader mellan män och kvinnor i vårt material. Istället verkar det handla om indirekta faktorer när det gäller vad kvinnor jämfört med män prioriterar i sitt arbete. För att verkligen lyckas rekrytera fler kvinnor till chefsroller behöver branschen fundera över chefsrollen som sådan och förväntningarna på den.

Det finns mycket i vår studie som tyder på att de som inte är i branschen är mer negativa till arbete och karriär inom detaljhandeln än de arbetar i branschen. Aktörer inom detaljhandeln skulle behöva arbeta med sin självbild. Även om det finns negativa sidor hos branschen jämfört med andra branscher så är den i en internationell jämförelse på många sätt en förebild. Detaljhandeln i Sverige erbjuder betydligt bättre arbetsplatser och därmed förutsättningar för karriär jämfört med detaljhandeln i andra länder. Vi har flera världsledande svenska detaljhandelskoncerner som innebär fantastiska möjligheter även när det gäller karriär i traditionella termer. Det som är gemensamt för dessa är betoningen av butikserfarenhet oavsett vilken karriär man tänker sig inom koncernen. Butikserfarenhet öppnar därmed upp möjligheter i andra organisationer även om just den organisationen medarbetaren kan erbjuda få karriärvägar. Detaljhandeln innebär möjligheter och är en viktig erfarenhet oavsett vad man tänker sig i framtiden.

*Detaljhandeln innebär möjligheter och är en viktig erfarenhet oavsett vad man tänker sig i framtiden.*

Om vi går över till praktiska implikationer för detaljhandelns organisationer, är kanske ett av de viktigaste resultaten att anställningstrygghet är den enskilt viktigaste karriärfaktorn för medarbetare inom detaljhandeln. Vid en första anblick kan det möjligen associeras med en defensiv bild hos medarbetarna: vill de inte mer? Vår bedömning är dock att detta ska ses som lite av en missnöjesyttring över hur det ser ut inom detaljhandeln idag. Trygghet är i grunden en hygienfaktor, det vill säga om vi inte har den skapar det missnöje, men om vi har den har vi inget intresse av ”mer” trygghet. Detaljhandeln har en hög andel tillfälliga anställningar, och det är troligen en av de viktigaste faktorerna bakom att karriär ses som ett problem i detaljhandeln. Om tryggheten inte finns är människor inte lika intresserade av utveckling. Således om fler upplevde anställningstrygghet skulle antagligen andra aspekter bli viktigare såsom utveckling. Det skulle gagna både medarbetare och organisationer inom detaljhandeln. Samtidigt finns det ingen anledning att per automatik se tillfälliga anställningar som någonting negativt. En del är verksamma inom detaljhandeln just för att branschen erbjuder tillfälliga lösningar som också ger den flexibilitet individen vill ha. Det som detaljhandelns företag skulle behöva arbeta med är alltså att i högre grad erbjuda fasta anställningar till de som önskar det. Denna insikt innebär alltså att det inte enbart handlar om trygghet för den enskilde medarbetaren, utan även en utveckling för företaget på sikt.

Medarbetarna i detaljhandeln har inom många områden relativt låga förväntningar på sin arbetsgivare och vad denne förpliktigar sig till. För arbetsgivarna borde detta vara en

viktig insikt. Har medarbetarna låga förväntningar på möjligheter till utveckling, lön och karriär kommer de inte heller att känna sig förpliktigade att göra större arbetsinsatser. Relationen mellan medarbetare och arbetsgivare kan bäst förstås som ett strategiskt utbyte där båda förväntar sig belöningar i nivå med det bidrag man gör. En arbetsgivare som kan förpliktiga sig till att möjliggöra trygghet, utveckling och påverkan/inflytande kommer att få medarbetare som är mer benägna att ta ansvar och initiativ men även göra mer än det förväntade. Förutsättningarna för ett utvecklat medarbetarskap blir då också bättre (Andersson & Tengblad, 2015). Arbetsgivare som inte är beredda att göra den typen av förpliktelser kommer inte att få medarbetare som förpliktigar sig till att ta något extra ansvar eller insatser utöver det som krävs av dem.

Även om kön har varit en svagt särskiljande variabel när det gäller subjektiv karriär i vår studie, finns det ändå en könsproblematik som är viktigt för företagen att aktivt arbeta med. Relaterat till detta är att så länge samma arbete inte ger samma lön har man inte nått jämställdhet.

Många större kedjor arbetar mycket aktivt med att öka andelen kvinnliga chefer inom detaljhandeln. Det är ett viktigt arbete, eftersom detaljhandeln domineras av kvinnor, men styrs ändå av män. Fler chefer är män, trots att kvinnorna utgör mer än två tredjedelar av branschens anställda. Det positiva är att det aktiva arbetet med att öka andelen kvinnliga chefer har gett resultat på lägre chefsnivåer (avdelningschefer och butikshefer) där andelen kvinnliga chefer ökar stabilt och om trenden håller i sig kommer det i en snar framtid finnas lika många kvinnor som män i chefsposition. Problemet är de höga chefsnivåerna, där det går nästan tio män på varje kvinna och inte finns några tendenser till förändring. Det tycks som att detaljhandeln lider av ett glastak som gör att kvinnor har svårt att nå högt upp i hierarkin. Att glastaket nu förflyttats så att det ligger ovanför butikshefsnivån är ett viktigt steg, men detaljhandelsföretag behöver arbeta lika aktivt med att rekrytera chefer till de högsta chefsnivåerna som man har gjort till butikshefsnivån.

## 10.2 Förslag till ytterligare forskning

Som alltid väcker forskning lika många nya frågor som den besvarar. Det finns flera resultat i vår studie som det skulle vara intressant att fördjupa sig i.

Ett är att se karriär i detaljhandeln i ett familjeperspektiv. Med andra ord gå bortom den enskilde individen, vilket har varit fokus i denna studie, och istället inkludera individen i sitt privata sammanhang. Det finns en del i vår studie som indikerar att en andel av de som arbetar inom detaljhandeln har det som ”familjens andrajobb”. Det vill säga att det finns en familjemedlem som gör karriär i mer traditionell mening, kanske har högre lön och mer resor i arbetet. Medan den som arbetar inom detaljhandeln tar större ansvar för hemmet och familjen samt därmed inte vill byta jobb, kanske gärna arbetar deltid, accepterar en lägre lön mot att det går att anpassa arbetet till familjesituation och så vidare. Det kan vara intressant att försöka förstå karriär utifrån ett familjeperspektiv

och att detta skapar olika drivkrafter för karriär i olika faser av livet. Naturligtvis kan det finnas en viktig könsaspekt här också om det skulle visa sig att det i högre grad är kvinnor som har ”andrajobbet” i familjen. En annan närliggande tanketråd är att föräldraledighet inte alls har berörts i studien, men att det rimligen är indirekt kopplat till karriär och syn på karriär i och med att det knyter an starkt till Scheins (1993) karriäränkare livsstilsintegrering.

Den här studien har fokuserat på karriär primärt utifrån individens perspektiv och upplevelse. Genom det psykologiska kontraktet har vi analyserat relationen mellan individ och arbetsgivare, men vi har enbart gjort det utifrån medarbetarnas perspektiv och upplevelse av utbytet med arbetsgivaren. Vill man ta ett relationsperspektiv fullt ut bör relationen studeras utifrån båda parter perspektiv. Här vore det mycket intressant att även fånga arbetsgivarens perspektiv och undersöka hur olika personalstrategier påverkar medarbetarnas upplevelse av utbytet med arbetsgivare.



Det finns en del i vår studie som indikerar att inre karriär tycks viktigare för kvinnor, medan yttre karriär tycks viktigare för män. Det här vore mycket intressant för framtida forskning att fördjupa sig i, det vill säga om subjektiv karriär/karriärframgång betyder mer för kvinnor än för män. Med tanke på att detaljhandeln domineras av kvinnor och att vår studie har visat att subjektiv karriär/karriärframgång tycks viktigare än objektiv karriär/karriärframgång för anställda inom detaljhandeln kan detta vara viktiga områden för arbetsgivare att förstå för att kunna skapa rätt förutsättningar för den typen av karriär anställda önskar.

Vidare vore det intressant att göra en internationell jämförande studie mellan olika länder. I den här studien har enbart Sverige studerats, och den jämförelse som har gjorts är med internationella studier. Där går det att se viktiga skillnader och Sverige verkar utifrån denna studie ha kommit längre i att skapa möjligheter för medarbetare i detaljhandeln till utveckling och karriär än andra länder. Sverige utmärker sig i det stora hela beträffande arbete med jämställdhet generellt, men vi har ändå en mycket könssegregerad arbetsmarknad, och detaljhandeln är en bransch som i hög grad är könsmärkt. Ändå är kön en svagt särskiljande variabel när det gäller karriär i vår studie, vilket rimmar dåligt med att branschen är så kvinnodominerad. Det verkar alltså finnas ett behov av ytterligare forskning som går bortom kön och fokuserar mer på genus, det vill säga de sociala konstruktionerna av kön eller könsrollerna. Då krävs det mer kvalitativa närstudier av fältet som bygger på kvalitativa intervjuer och observation som tydliggör ”hur genus konstrueras” i olika situationer i vardagen i detaljhandeln.

# Referenser

Acker, J. (1992). Gendering Organizational Theory, i Mills, Albert J. och Tancred, P. (red) *Gendering Organizational Analysis*, Newbury Park, CA: Sage.

Akehurst, G. och Alexander, N. (1996). ”Introduction”, in Akehurst, G. och Alexander, N. (Eds.) *Retail Employment*, London: Frank Cass.

Andersson, T. (2005). *Managers’ identity work – Experiences from introspective management training*, Doktorsavhandling vid Göteborgs universitet, Göteborg: BAS.

Andersson, T. (2010). Struggles of managerial being and becoming – Experiences from managers’ personal development training, *Journal of Management Development*, 29(2): 167–176.

Andersson, T. (2012). Normative identity processes in managers’ personal development training, *Personnel Review*, 41(5): 572–589.

Andersson, T., Kazemi, A., Tengblad, S. och Wickelgren, M. (2011). HRM practices in Swedish retailing, *21st Nordic Academy of Management (NFF) conference*, August 20–24, Stockholm University.

Andersson, T., Kazemi, A., Tengblad, S. och Wickelgren, M. (2011). Not the inevitable bleak house? The positive experiences of workers and managers in retail employment in Sweden; i Grugulis, I. och Bozkurt, Ö. *Retail Work*, 253–276, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Andersson, T., Kazemi, A., Tengblad, S. och Wickelgren, M. (2013). *Uppdrag butikschef – att leda i butik*, Stockholm, Liber.

Andersson, T. och Tengblad, S. (2015). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga, i Jönsson, S. och Strannegård, L. *Ledarskapsboken*, andra upplagan, 248–272, Stockholm: Liber.

Appelbaum, E. och Schmitt, J. (2009). Low-wage work in high-income countries: Labor-market institutions and business strategy in the US and Europe, *Human Relations*, 62(12): 1907–1934.

Arthur, M., Hall, D. och Lawrence, B. (1989). Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach, i Arthur, M., Hall, D. och Lawrence, B. (red) *Handbook of Career Theory*, Cambridge: Cambridge university press.

- Backett-Milburn, K., Airey, L., McKie, L. och Hogg, G. (2008). Family comes first or open all hours?: How low paid women in food retailing manage webs of obligation at home and at work, *Sociological Review*, 56(3): 474–496.
- Bair, J. och Bernstein, S. (2006). Labour and the Wal-Mart Effect, i *Wal-Mart World: the World's biggest corporation in the global economy*, edited by Brunn, S. D., London & New York: Routledge.
- Bandura, A. (2009). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness, i E.A. Locke (Eds.) *Handbook of principles of organization behavior*, andra utgåvan, 179–200, New York: Wiley.
- Baret, C. (2000). Societal constraints and strategic room for manoeuvre: what options do firms have for improving employee satisfaction?, i Baret, C.; Lehdorff, S. och Sparks, L. (Eds.) *Flexible Working in Food Retailing – A comparison between France, Germany, the United Kingdom and Japan*, 167–187, London: Routledge.
- Bergman, A. och Ivarsson, L. (2010). Tillgänglighet för arbetsgivare, familj och kund. En utmaning för handeln som arbetsplats, *Karlstad University Studies 2010:27*, Karlstad: Karlstads universitet.
- Broadbridge, A. (1998). Barriers in the career progression of retail managers, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8(1): 53–78.
- Broadbridge, A. (1999). Retail managers: stress and the work-family relationship, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(9): 374–383.
- Broadbridge, A. (2003). Student perceptions of retailing as a destination career, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(6): 298–309.
- Broadbridge, A. (2007). Dominated by women: managed by men? The career development process of retail managers, *Journal of Retail & Distribution Management*, 35(12): 956–974.
- Broadbridge, A. (2010a). Choice or constraint? Tensions in female retail executives' career narratives, *Gender in Management: An International Journal*, 25(3): 244–260.
- Broadbridge, A. (2010b). Social capital, gender and careers: evidence from retail senior managers, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29:8, 2010, 815–834.
- Broadbridge, A., Maxwell, G. och Ogden, S. (2007). 13\_2\_30: Experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation Y, *Career Development International*, 12(6): 523–544.

- Broadbridge, A. och Parsons, E. (2005). Gender and career choice, *Career Development International*, 10(2): 80–97.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, andra utgåvan, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, J. (1992). A power primer, *Psychological Bulletin*, 112: 155–159.
- Commins, J. och Preston, D. (1997). The attractiveness of retailing as a career for graduates: an update, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25(4): 120–125.
- Danilov, K. och Hellgren, J. (2010). *Rekryteringsstrategier inom detaljhandeln*, Forskningsrapport 2010:4, Stockholm, Handelns Utvecklingsråd.
- Darden, W., Hampton, R. och Howell, R. (1989). Career versus organizational commitment: Antecedents and consequences of retail salespeoples' commitment, *Journal of Retailing*, 65(1): 80–106.
- Davison, J., Messenger, S. och Williams, C. (1998). Developing competence in retailing: strategic advantages, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5(4): 235–244.
- DeFillippi R. J. och Arthur M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 15:4, Special Issue: The Boundaryless Career (Juli 1994), 307–324.
- DeFillippi R. J. och Arthur M. B. (1996). Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective, i Arthur M. och Rousseau D. M. (Eds.) *Boundaryless Careers*, 116–131, Oxford University Press: New York.
- Derr, C. B. och Laurent, A. (1989). The Internal and External Career: a theoretical and cross cultural perspective i Arthur, M. B. Hall D. T. och Lawrence B. S. (Eds.) *Handbook of career theory*, 454–471, Cambridge: Cambridge University Press.
- Dries, N., Pepermans, R. och Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model, *Journal of Vocational Behavior*, 73: 254–267.
- Ehrenreich, B. (2001). *Nickle and Dimed: on not getting by in America*, New York: Henry Holt and Company.
- Ekehammar, B., Akrami, N. och Araya, T. (2000). Development and validation of Swedish classical and modern sexism scales, *Scandinavian Journal of Psychology*, 41: 307–314.
- Eriksson, U. (2000). *Det mangranna sällskapet. Om konstruktion av kön i företag*. Göteborg: BAS förlag.

Gamble, J. (2006). Multinational Retailers in China: Proliferating 'McJobs' or Developing Skills? *Journal of Management Studies*, 43(7): 1463–1490.

Glaser, Barney M. (red) (1968). *Organizational careers. A sourcebook for theory*. Chicago: Aldine publishing company.

Glick, P. och Fiske, S. T. (1996). The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70: 491–512.

Glick, P. och Fiske, S. T. (1999). The Ambivalence Toward Men Inventory: Differentiating hostile and benevolent beliefs about men, *Psychology of Women Quarterly*, 23: 519–536.

Grugulis, I. (2007). *Skills, training and human resource development – A critical text*, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Grugulis, I., Warhurst, C. och Keep, E. (2004). What's happening to 'skill'? i Warhurst, C., Keep, E. och Grugulis, I. (Eds.) *The skills that matter*, 1–18, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Guest, D. och Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective, *Human Resources Management Journal*, 12: 22–38.

Hart, C., Stachow, G., Farrell, A. och Reed, G. (2007). Employer perception of skills gaps in retail: issues and implications for UK retailers, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(4): 271–288.

Helldahl, P. (2008). Hopp-Jerkas återkomst? *Synen på arbetskraftens rörlighet från 1940-talet till idag*, Studies in social science, forskningsrapport 2008:1, Eskilstuna/Västerås, Mälardalens högskola.

Hernant, M., Andersson, T. och Hilmola, O-P (2007). Managing retail chain profitability based on local competitive conditions: Preliminary analysis, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(11): 912–935.

Higgins, M. C. (2002). Career consequences of developmental networks, Harvard Business School working paper.

Holmberg, S. och Petersson, O. (1980). *Inom felmarginalen: en bok om politiska opinionsundersökningar*, Stockholm: Liber.

Hughes, E. (1958/1981). *Men and their work*, Westport, Conn.: Greenwood.

Hurst, L. och Good, L. (2009). Generation Y and career choice, *Career Development International*, 14(6): 570–593.

- Hällstén, F. och Tengblad, S. (red.) (2006). *Medarbetarskap i praktiken*, Lund: Studentlitteratur.
- Isaksson, K. och Bellaagh, K. (1999). Anställda i uthyrningsföretag: Vilka trivs och vilka vill sluta? *Arbete och Hälsa*, 1999:7, Arbetslivsinstitutet: Solna.
- Isaksson, K. och Bellaagh, K. (2005). Anställningskontrakt och psykologiska kontraktförändrade relationer på arbetsplatserna, *Arbetslivsinstitutet*, 2005:15, Stockholm.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*, New York: Basic Books.
- Kazemi, A. (2015). *Social Well-Being at the Workplace across Different Sectors*, Opublicerat manuskript.
- Khapova, S., Arthur, M., Wilderom, C. och Svensson, J. (2007). Professional identity as the key to career change intention, *Career Development International*, 12(7): 584–595.
- Kim, H., Knight, D. och Crutsinger, C. (2009) Generation Y employees' retail work experience: The mediating effects of job characteristics, *Journal of Business Research*, 62(5): 548–556.
- Kirsch, J., Klein, M., Lehndorff, S. och Voss-Dahm, S. (2000). The organisation of working time in large German food retail firms, i Baret, C. Lehndorff, S. och Sparks, L. (Eds.) *Flexible Working in Food Retailing: a comparison between France, Germany, the UK and Japan*, London: Routledge.
- Knight, D., Crutsinger, C. och Kim, H. (2006). The impact of retail work experience, career expectation, and job satisfaction on retail career intention, *Clothing & Textiles Research Journal*, 24(1): 1–14.
- Lindgren, M., Packendorff, J. och Wåhlin, N. (2001). *Resa genom arbetslivet – Om människors organisationsbyten och identitetsskapande*, Lund: Academia Acta.
- Linghag, S. (2009). *Från medarbetare till chef. Kön och makt i chefsförsörjning och karriär*, Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan, KTH, Institutionen för industriell ekonomi och organisation, Avdelningen för Genus, organisation och ledning.
- Ljunggren Lönnberg, L. (2006). *Samverkan för ungas etablering på arbetsmarknaden*, SOU 2006:102.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. och Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees, *Journal of Applied Psychology*, 84(4): 467–483.



- Maxwell, G., Ogden, S. och McTavish, D. (2007). Enabling the career development of female managers in finance and retail, *Women in Management Review*, 22(5): 353–370.
- McKinsey & Co. (2010). *Beyond austerity: The path to economic growth and renewal in Europe*, McKinsey Global Institute, October 2010.
- Nickson, D., Warhurst, C. och Dutton, E. (2005). The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality, *Managing Service Quality*, 15(2): 195–208.
- Nickson, D., Warhurst, C., Witz, A. och Cullen, A-M (2001). The importance of being aesthetic: work, employment and service organisation, i Sturdy, A., Grugulis, I. och Willmott, H. (Eds.) *Customer Service: empowerment and entrapment*, Basingstoke: Palgrave.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. och Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis, *Personnel Psychology*, 58: 367–408.
- Peiperl, M., Arthur, M. och Anand, N. (Eds.) (2002). *Career creativity, Explorations in the remaking of work*, Oxford, Oxford University Press.
- Pettinger, L. (2004). Brand culture and branded workers: Service work and aesthetic labour in fashion retail, *Consumption, Markets and Culture*, 7(2): 165–184.
- Pettinger, L. (2005). Gendered work meets gendered goods: Selling and serving in clothing retail, *Gender, Work and Society*, 12(5): 460–478.
- Renemark, D. (2007). *Varför arbetar så få kvinnor med finanser? En studie av vardagen i finanssektorn*, Göteborg: BAS förlag.
- Rhoads, G., Swinyard, W., Geurts, M. och Price, W. (2002). Retailing as a career: a comparative study of marketers, *Journal of Retailing*, 78(1): 71–76.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks: SAGE.
- Schein, E. H. (1993). *Career anchors – Discovering your real values*, London: Pfeiffer & Company.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century, *Academy of Management Executive*, 10(4): 80–88.

- Sparks, L. (1996). Employment Characteristics of Superstore Retailing, i Akehurst, G. och Alexander, N. (Eds.) *Retail Employment*, 38–53, London: Frank Cass.
- Sullivan, S., Carden, W. och Martin, D. (1998). Careers in the next millennium: directions for future research, *Human Resource Management Review*, 8(2): 165–185.
- Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren – Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*, Malmö: Liber ekonomi.
- Tengblad, S. (2010). *Medarbetarskap på 60 min*, Technical Report, <http://www.his.se/>, Skövde: Högskolan i Skövde.
- Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C. och Veltén, J. (2007). *Medarbetarskap från ord till handling*, Malmö: Liber.
- Thompson, P., Warhurst, C. och Callaghan, G. (2000). Human capital or capitalising on humanity? Knowledge, skills and competencies in interactive service work, i Prichard, C., Hull, R., Chumer, M. och Willmott, H. (Eds.) *Managing Knowledge – Critical investigations of work and learning*, 122–140, London: Macmillan.
- Traves, J., Brockbank, A. och Tomlinson, F. (1997). Careers of women managers in the retail industry, *The Service Industries Journal*, 17(1): 133–154.
- Van Maanen, J. och Barley, S. (1984). Occupational communities: culture and control in organizations, i Staw, B. och Cummings, L. (red) *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI.
- Warhurst, C. och Nickson, D. (2007). Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality, *Work, Employment and Society*, 21(1): 103–120.
- West, C. och Zimmerman, D. (1987). Doing gender, *Gender and Society*, 1(2):125–151.
- Wickelgren, M., Kazemi, A., Andersson, T. och Tengblad, S. (2012). *Personalledning i detaljhandeln, Ledarskap och medarbetarskap i svenska butiker*, Forskningsrapport 2012:1, Stockholm, Handelns Utvecklingsråd.
- Wilkinson, L. (1999). Statistical methods in psychology journals: Guidelines and explanations, *American Psychologist*, 54, 594.
- Zeytinoglu, I. U., Lillevik, W., Seaton, M. B. och Moruz, J. (2004). Part-time and casual work in retail trade – Stress and other factors affecting the workplace, *Relations industrielles – Industrial relations*, 59(3): 516–544.



” Forskning för att stärka handelns konkurrenskraft och skapa goda villkor för branschens medarbetare.



**Handelsrådet** | 103 29 Stockholm  
Besöksadress: Kungsgatan 24  
Telefon växel 010-471 85 80  
[www.handelsradet.nu](http://www.handelsradet.nu)