



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

**Intern rörlighet –  
En fallstudie om arbetsrelaterade faktorer som påverkar  
den interna rörligheten**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Namn: Josefin Locking  
Handledare: Martin Selander  
Juni 2013



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp  
År: 2013  
Handledare: Martin Selander  
Examinator: Petra Adolfsson

- Syfte** Syftet med studien är att förstå vilka arbetsrelaterade faktorer som kan påverka den interna rörligheten i en organisation. Eftersom ämnet är förhållandevis oprövat (Hallqvist 2005, 2) är målet med studien också att lämna ett bidrag till forskningen inom den interna rörligheten.
- Teori/Tidigare forskning** I avsnittet presenteras teorier och tidigare forskning om arbetsrelaterade faktorer som påverkar den interna rörligheten. Fokus läggs på faktorer som har sin grund i organisationers hantering av intern rörlighet och i organisationers uppbyggnad och struktur. Även faktorer med sin grund i organisationskultur och i incitament till intern rörlighet presenteras.
- Metod** Med en fallstudie åsyftades att mer ingående kunna beskriva hur det ser i ut i en specifik organisation (Jacobsen 2002, 98). Vidare användes kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer för insamling av material och totalt genomfördes sex intervjuer med medarbetare och chefer i en organisation.
- Resultat** Resultatet av studien tyder på att det finns ett flertal arbetsrelaterade faktorer som påverkar den interna rörligheten. De flesta faktorer ligger i linje med vad tidigare forskning och teorier presenterat. Vidare tyder resultaten på att projektorganisationer har en särskild inverkan på den interna rörligheten, något som tidigare inte framkommit i teorier och tidigare forskning. Att organisationen är uppbyggd runt projekt är också något som analysen tyder på villkorar Hallqvist (2005, 27, 43) påstående att en platt organisation missgynnar den interna rörligheten.

Nyckelord: (intern rörlighet, strategier, projektorganisation, organisationskultur, incitament)

## **Tack!**

Jag vill rikta ett stort tack till organisationen där studien genomfördes och ett särskilt stort tack till de respondenter som låtit sig intervjuas. Jag vill också tack min handledare för den hjälp jag fått under arbetets gång.

Göteborg, Juni 2013

Josefin Locking

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1. Syfte.....	3
1.2. Frågeställning.....	3
1.3. Organisationen.....	3
<b>2. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING.....</b>	<b>3</b>
2.1. Intern rörlighet.....	4
2.2. Organisationers hantering av intern rörlighet.....	4
2.2.1. Förmedling av information.....	4
2.2.2. Policys och strategier.....	4
2.3. Organisationers uppbyggnad och struktur.....	5
2.3.1. Möjligheter till intern rörlighet och olika karriärvägar.....	5
2.3.2. Strukturer på gruppnivå.....	6
2.4. Incitament för intern rörlighet.....	7
<b>3. METOD.....</b>	<b>8</b>
3.1. Val av ansats.....	9
3.2. Metodval.....	9
3.3. Urval.....	9
3.4. Genomförande.....	10
3.5. Etiska aspekter.....	11
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>12</b>
4.1. Organisationens hantering av den interna rörligheten.....	12
4.1.1. Information och kännedom om möjligheterna.....	12
4.1.2. Strategier och det praktiska arbetet med den interna rörligheten.....	14
4.2. Organisationens uppbyggnad och struktur.....	16
4.2.1. Möjligheter till intern rörlighet och olika karriärvägar.....	16
4.2.2. Projektorganisationen.....	17
4.2.3. Gruppstrukturen.....	17
4.3. Organisationskultur och inställningar till intern rörlighet.....	18
4.4. Incitament för intern rörlighet.....	19
<b>5. ANALYS OCH DISKUSSION.....</b>	<b>20</b>
5.1. Organisationens hantering av den interna rörligheten.....	20

5.1.1. Kännedom om möjligheterna.....	20
5.1.2. Strategier för intern rörlighet.....	22
5.1.3. Samarbete och samordning.....	23
5.2. Organisationens uppbyggnad och struktur.....	23
5.2.1. Möjligheter till intern rörlighet och olika karriärvägar.....	24
5.2.2. Projektorganisationen.....	25
5.2.3. Gruppstrukturen.....	26
5.3. Organisationskulturen.....	27
5.4. Incitament för intern rörlighet.....	28
<b>6. SLUTSATS.....</b>	<b>31</b>
<b>7. AVSLUTANDE REFLEKTION OCH FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING....</b>	<b>32</b>
<b>8. LITTERATURFÖRTECKNING.....</b>	<b>34</b>
<b>BILAGA 1 – INTERVJUGUIDEN.....</b>	<b>35</b>

## 1. INLEDNING

*Här följer en introduktion till ämnet och därefter presenteras syfte och frågeställningar med avgränsning.*

Kompetensfrågor hör till organisationers viktigaste frågor (Anttila, 1997, 17). För att kunna arbeta med organisationers strategiutveckling, finansiering och övriga frågor som diskuteras i ledningsgruppen, krävs just kompetens. Medarbetarnas förmåga att lösa och hantera de problem och arbetsuppgifter de ställs inför är därmed den enskilt viktigaste frågan för en organisation. Kompetensförsörjning handlar om hur organisationer utvecklar och säkerställer denna förmåga hos sina medarbetare och handlar således om en mängd olika processer och insatser från en organisations sida. Dels innefattas externa insatser såsom externa rekryteringar, men också interna insatser som exempelvis interna rekryteringar och utveckling av befintliga medarbetare (Anttila 1997, 17-18, 42-45). I konkurrensen bland dagens organisationer är den mest värdefulla tillgången och förstahandskällan till konkurrensfördel det mänskliga kapitalet. Det är också den resurs som är svårast att behålla. Det ständigt pågående slaget om talangerna tär på de organisationer som misslyckas med att tillgodose de anställdas önskemål och förväntningar. För att behålla sin konkurrenskraft måste organisationer påvisa att anställda kan uppnå dessa önskemål inne i organisationen istället för utanför (Kotorov & Hsu, 2002, 37). Om inte organisationer erbjuder sin personal möjligheter till intern rörlighet riskerar organisationer mista personal till andra organisationer (Hallqvist 2005, 45).

Intern rörlighet är en av de viktigaste frågorna i en organisations kompetensförsörjning av flera anledningar. Intern rörlighet möjliggör för organisationer en flexibel arbetsstyrka som kan förflyttas runt mellan olika uppdrag. Det i sin tur leder det till att de får förmågan att anpassa sig till en föränderlig omvärld samtidigt som de anställda får möjligheter att utvecklas i organisationen. Fokus på intern rörlighet kan resultera i en ökad vilja till förändring bland medarbetarna, minskade kostnader vid förändringar och underlättar för organisationer i en föränderlig och osäker omvärld. Det är en strategi för flexibilitet som bygger på interna resurser istället för ett beroende av den externa arbetsmarknaden (Mignonac & Herrbach 2003, 205-206). Den interna rörligheten är viktig för både organisationen och individen. Inte bara på grund av de konsekvenser som är förknippade med fördelningen av personalen utan också indirekt genom den påverkan det har på de anställdas attityder och beteenden

(Anderson, Milkovich & Tsui 1981, 529). En effektiv hantering och styrning av den interna rörligheten kan också bidra till en ökad konkurrenskraft (Garavan & Coolahan 1996, 30).

Generellt sett går det att säga att intern rörlighet är viktigt i många organisationer. Det kan dock tänkas vara speciellt viktigt i de branscher där efterfrågan av kvalificerad personal överstiger utbudet, när den externa rekryteringen inte är tillräcklig för en organisations kompetensförsörjning eller när organisationer av olika anledningar önskar öka sin flexibilitet och möjliggöra ett ökat lärande bland medarbetare och chefer. I den bransch där fallorganisationen verkar, upplever många företag att de har en hög personalomsättning bland nyckelbefattningarna och att det är svårt att behålla dessa medarbetare. Organisationen behöver förstärka sin kompetensförsörjning inför framtiden och genom en ökad intern rörlighet och intern rekrytering kan organisationen, genom att belysa interna karriärvägar och på så sätt attrahera och behålla personal, få till en önskvärd intern rörlighet och kompetensförsörjning.

Trots att intern rörlighet är vanligt förekommande finns det inte mycket forskning på området och dess konsekvenser för individer, grupper eller organisationer (Armstrong-Stassen, 2004, 47). Hallqvist (2005, 2) tar också upp att ämnet är förhållandevis oprövat och menar vidare att det i Sverige bara finns ett fåtal studier på rörlighetens villkor och strategier för att främja människors rörlighet inom organisationer. Författaren menar att rörlighet är ett komplext och omfattande problemområde där många olika förhållanden påverkar varandra och spelar roll för rörlighetens omfattning och karaktär. Att området är stort och komplext visar sig i att ämnet är tvärvetenskapligt i sin karaktär och att det samtidigt berör en rad olika områden såsom företagsekonomi, pedagogik och psykologi för att nämna några (Hallqvist 2005, 2). Även Garavan och Coolahan (1996, 30, 38) menar på att strukturen för intern rörlighet är komplex och för att förstå och kunna främja intern rörlighet måste både individrelaterade och organisatoriska faktorer beaktas. De individuella faktorerna är viktiga, men förklarar inte till fullo medarbetarnas rörlighet inom en organisation. Organisationens struktur och egenskaper fungerar som en moderator i relationen mellan individernas egenskaper och den interna rörlighetens mönster (Garavan & Coolahan 1996, 30, 38). Den här studien kommer därför bara att belysa arbetsrelaterade faktorer och hur dessa påverkar den interna rörligheten. Med arbetsrelaterade faktorer avses här faktorer som är kopplade till organisationen och organisationens egenskaper, och inte faktorer som påverkar arbetet med kopplingar till enskilda individer.

## 1.1.SYFTE

Syftet med studien är att ta reda på vilka arbetsrelaterade faktorer som kan påverka den interna rörligheten i en organisation. Genom en fallstudie är förhoppningen att mer ingående kunna beskriva hur det ser ut i en specifik organisation, i enlighet med Jacobsen (2002, 98). Vidare är förhoppningen att genom att ta reda på medarbetarnas och chefernas uppfattning i frågan, i större utsträckning fånga upp tankar kring dessa faktorer ur ett verksamhetsperspektiv. Målet med studien är också att lämna ett bidrag till forskningen inom den interna rörligheten.

## 1.2. FRÅGESTÄLLNING

Vilka arbetsrelaterade faktorer kan påverka den interna rörligheten i en organisation?

## 1.3.ORGANISATIONEN

Med begreppet organisation åsyftas, i denna studie, endast en av divisionerna i företaget där studien utfördes. Då företaget består av olika divisioner som arbetar under olika förutsättningar valdes endast en av divisionerna ut till studien för att underlätta en analys och jämförelse av intervjupersonernas svar. Organisationen har ett tusental anställda och verksamheten bedrivs över hela Sverige. Organisationens verksamhet är uppbyggd kring projekt och de flesta anställda arbetar i dessa projekt. Projekten kan vara olika långa och se olika ut. Projekten utförs också i grupp vilket gör att de anställda arbetar i grupper av olika storlekar som varierar beroende på projekt.

## 2. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING

*Nedan följer en beskrivning av begreppet intern rörlighet och därefter beskrivs det vilka arbetsrelaterade faktorer tidigare forskning menar påverkar den interna rörligheten.*



## 2.1. INTERN RÖRLIGHET

Intern rörlighet innebär ett antal förflyttningar av personal i en organisation, under en given period, med en riktning som kan vara uppåt, nedåt eller i sidled och bildar ofta ett mönster. Mönstret kan liknas vid karriärvägar och kan variera i längd och involvera en kombination av förflyttningar uppåt, nedåt och i sidled (Anderson, Milkovich & Tsui 1981, 530). Vertikal rörlighet innebär ofta en förflyttning uppåt i organisationers ledningshierarki och medför ofta ett större ansvar och en vidare befogenhet. Om förflyttningen istället är horisontell sker den mellan funktioner eller yrken som befinner sig på samma nivå i organisationen och som har ett jämförbart ansvar och liknande befogenheter (Hallqvist, 2005, 27). Med horisontell rörlighet menas också, i denna studie, de fall där den anställde inte nödvändigtvis byter titel, utan bara får utökade arbetsuppgifter eller förändrade arbetsuppgifter, kanske på en ny arbetsplats, och får möjlighet att bredda sin kompetens.

## 2.2. ORGANISATIONERS HANTERING AV INTERN RÖRLIGHET

### 2.2.1 Förmedling av information

I grunden är medarbetares chanser till att konkurrera om en ledig tjänst först och främst beroende av om denne är medveten om att möjligheten finns. Vilket i sin tur skulle kunna påverkas av om det finns någon form av organisationsövergripande arrangemang för jobbannonsering eller inte (Garavan & Coolahan 1996, 36). Så är inte alltid fallet och Hallqvist (2005, 51) tar upp att det faktum att personliga relationer och kontakter är av stor betydelse för medarbetarens karriärmöjligheter. Även kunskap om de krav och kriterier som finns för organisationers olika roller skulle kunna ses som en förutsättning för intern rörlighet då Anderson, Milkovich och Tsui (1981, 530-536) menar på att hur individens kompetens matchar kraven för rörlighet är en avgörande faktor när det gäller den interna rörligheten. Lindmark och Önnevik (2011, 177-178) menar på att vidareutbildning ger kunskaper som gör att medarbetaren kan utföra nya arbetsuppgifter och skapar möjligheter för en karriär i organisationen, antingen vertikal, eller horisontell.

### 2.2.2. Policies och strategier

I en organisation bestäms karriärmöjligheterna av bland annat i vilken utsträckning policys för intern rörlighet finns (Garavan & Coolahan 1996, 35). En effektiv policy om intern rörlighet kan öka medarbetarnas vilja till förändring, minska kostnaderna vid förändring och underlättar för organisationer i en föränderlig och osäker miljö. Det kan ses som en hållbar strategi för flexibilitet som bygger på interna resurser istället för ett beroende av den externa arbetsmarknaden (Mignonac & Herrbach, 2003, 205-206). Lindmark och Önnevik (2011, 205-206) menar på att ett av de grundläggande problemen med den interna kompetensförsörjningen är att många organisationer inte har särskilt stor kunskap om vilken kompetens som finns i organisationen. Risken blir att personal med speciell kompetens inte kommer till användning om det saknas kunskap om vilken kompetens som finns i organisationen. Resultatet kan till och med bli att organisationen köper in kompetens som egentligen finns i organisationen. Ett kompetensregister skulle kunna lösa den problematiken menar Lindmark och Önnevik (2011, 205-206), och tillägger att alla organisationer bör ha både vertikala och horisontella karriärplaner (Lindmark & Önnevik 2011, 174-175).

## 2.3. ORGANISATIONERS UPPBYGGNAD OCH STRUKTUR

### 2.3.1. Möjligheter till intern rörlighet och olika karriärvägar

Det finns ett betydande antal individuella faktorer som påverkar medarbetarens framgång i sin karriär, men då karriären sker inom organisationer påverkas också karriären av faktorer i dessa organisationer (Garavan & Coolahan 1996, 35, Vardi 1980, 349). En av de mest betydelsefulla faktorerna som påverkar den interna rörligheten är antal lediga tjänster i en organisation. Ju fler lediga tjänster desto större rörlighet. (Anderson, Milkovich & Tsui 1981, 530-536). Hallqvist (2005, 27, 43) skriver att den vertikala rörligheten begränsas av att allt fler organisationer är platta, och ju färre mellanchefer desto färre möjligheter att göra en vertikal karriär. De få nivåerna i en platt organisation gör en befordran svårare att uppnå. Även Anderson, Milkovich och Tsui (1981, 530-536) menar på att organisationens uppbyggnad och struktur påverkar den interna rörligheten och framförallt karriärvägarna. Garavan och Coolahan (1996, 32, 35) tillägger att komplexiteten i en organisations struktur formar karriärvägar, utvecklingsmöjligheter och vilken typ av karriär medarbetaren kan ha. De menar vidare att medarbetarnas rörlighet är beroende av vilken befattning och position de har som utgångsläge och om befattning ingår i en karriärväg eller inte. Oftast karakteriseras

organisationens interna rörlighet av befordringar från speciella befattningar, det vill säga formellt definierade karriärvägar som förser individen med möjligheter till befordran (Garavan & Coolahan 1996, 35). Garavan och Coolahan (1996, 36) menar att dessa olika karriärvägar ser olika ut och är olika långa. En del når ända upp till toppen av organisationen, medan andra har sitt tak på betydligt lägre nivåer. De menar på att de vertikala och horisontella karriärvägarna påverkas mycket av vanemönster och vilken status som förknippas med de aktuella jobben, och inte bara av de skillnader i krav som finns gällande kunskap och förmåga. Vidare har det identifierats flera olika källor som kan hindra den interna rörligheten i en organisation. Det kan finnas många jobb med korta karriärvägar och begränsade möjligheter för horisontell rörlighet till följd av en hög specialisering. Allt för få jobbmöjligheter i toppen av organisationen kan också hindra den interna rörligheten och ge en så kallad ”pyramid squeeze”. Eller så kan rörligheten hindras av en hög status i början av karriären som gör att de anställda inte känner att de har någonstans att ta vägen (Garavan & Coolahan 1996, 36).

Rörlighet mellan olika arbetsuppgifter är något att eftersträva. Detta eftersom lärandet mellan de anställda då troligtvis skulle öka, kompetensen bli bredare och organisationers och medarbetares möjlighet att hantera och utnyttja förändringar bli större. Vidare kan en för liten rörlighet vara hämmande för organisationen i en föränderlig värld. Förr i tiden var den enda tänkbara interna rörligheten vertikal, men i takt med förändrade värdering, minskad tillväxttakt i många branscher och nya organisationsstrukturer öppnas nya möjligheter upp även för horisontell rörlighet (Hansson 1997, 149-151). Samtidigt skriver Garavan och Coolahan (1996, 30) att uppkomsten av specialistutbildningar har genererat en horisontell uppdelning inom organisationer och blivit till ett hinder som försvårar för den interna rörligheten inom organisationers divisioner och avdelningar.

### **2.3.2. Strukturer på gruppnivå**

Eftersom organisationen består av flertalet arbetsgrupper bör det vara relevant med teorier om hur detta påverkar den interna rörligheten då tidigare forskning tyder på en påverkan. En grupp typ som kan tänkas påverka den interna rörligheten är den slutna gruppen. Den slutna gruppen är en vanlig grupp typ där gruppmedlemmarna har en väldigt stark vi-känsla och uppfyller sina behov av exempelvis identitet och trygghet inom gruppen. Dessa grupper kan ha svårt att snabbt acceptera nykomlingar till gruppen och likaså kan de ha en liten tolerans mot avvikare. Den medlem som lämnar gruppen blir lätt betraktad som en svikare och

resultatet av slutenheten blir en bromsad utveckling både för gruppen och individen, och ett hinder för förändring (Lennéer-Axelsson & Thylefors 2005, 66). Smågrupper kan ha liknande egenskaper med starka normer och informella strukturer som gynnar stabilitet, och i detta strävar grupperna efter att permanenta sina sociala relationer. I de fall där det uppfattas som om det finns ett hot om en oönskad eller tveksam förändring förtätas gruppen och förändringen uppfattas som en yttre fiende (Lennéer-Axelsson & Thylefors 2005, 202). Motståndet mot förändringar uppstår för att förändringen upplevs som ett hot mot gamla traditioner och strukturer. Förändringar rubbar därmed medarbetarnas behov av trygghet. Målet med förändringen är kanske inte heller tillräckligt motiverande till följd av att det finns få eller inga belöningsfaktorer (Lennéer-Axelsson & Thylefors 2005, 200-201). Intressekonflikter kan också uppstå mellan olika grupper i frågan om den interna rörligheten i en organisation. Hallqvist (2005, 46) skriver att mellanchefer kan motarbeta den interna rörligheten eftersom de riskerar att bli av med viktiga medarbetare i sin personalgrupp. Även känslomässiga reaktioner kan förekomma i de fall där den egna personalen söker sig utanför gruppen till andra avdelningar eller grupper (Hallqvist 2005, 46).

#### 2.4. INCITAMENT FÖR INTERN RÖRLIGHET

Garavan och Coolahan (1996, 32, 37) menar att individens förmåga och motivation är avgörande för den interna rörligheten. De menar också att det finns tillfällen då medarbetarna har den kunskap och förmåga som krävs för ett jobb på en högre nivå, men utan att värdesätta belöningen för det tillräckligt mycket. Utöver en minskad intern rörlighet skapar också detta fenomen blockerade karriärvägar för dem som kommer underifrån i organisationen. Hansson (1997, 153) menar vidare att organisationer inte kan tvinga fram rörlighet utan att det måste vara ett medarbetarbeslut. Ett sätt att motivera medarbetarna till intern rörlighet är genom användandet av olika styrsystem såsom belöningsystem som premierar mångsidighet. Men här gäller också att vara medveten om rådande organisationskultur då den kan motverka rörligheten på ett negativt sätt och om så skulle vara fallet krävs först en förankring av ett nytt synsätt innan rörligheten kan fungera på ett önskvärt sätt (Hansson 1997, 153). Hansson (1997, 152) tillägger dock att olika styrsystem inte bara kan främja den interna rörligheten utan också motverka densamma. Lindmark och Önnevik (2011, 153) menar att de anställda genom belöningar kan motiveras att utvecklas i sitt arbete. Belöningarna kan dock se olika ut och det är relationen mellan individen och organisationen som bestämmer vad som utgör en

belöning. I vissa organisationer är belöningarna tydliga och i andra mer diffusa (Lindmark & Önnevik 2011, 156). Vidare skriver Lindmark och Önnevik (2011,157) att det går att dela upp olika typer av belöningar i tre områden; ekonomiska belöningar, inre tillfredställelse och sociala relationer. Ekonomiska belöningar handlar om lön och förmåner av olika slag, medan inre tillfredställelse handlar om ansvarsfulla och meningsfulla uppgifter, utvecklingsmöjligheter och sociala relationer. Sociala relationer handlar om att fylla behoven av att tillhöra en grupp, och skapa kamratskap och laganda.

Enligt Hallqvist (2005, 46-47) har forskningen urskiljt tre förändringsprocesser när det gäller individens karriärutveckling. Dels har medarbetarnas intresse och motivation förskjutits från yttre belöningssystem mot inre belöningssystem och det har blivit allt viktigare att arbetet passar med personliga värderingar och intressen. För det andra kan det också urskiljas en förskjutning till att ansvaret för den egna karriärutvecklingen i ökad utsträckning läggs på individen. Till sist syns också en förändring när det gäller lojalitet och tillhörighet. Från att lojaliteten och tillhörigheten förr, i stor utsträckning, legat hos organisationen går det nu att se att den i allt större utsträckning istället ligger i den egna yrkesgruppen.

Lindmark och Önnevik (2011, 34) skriver också om Herzbergs tvåfaktorteori för att förklara vilka faktorer som måste vara uppfyllda för att individen ska uppleva hög motivation och hög arbetstillfredsställelse. De olika faktorerna delas in i yttre faktorer, så kallade hygienfaktorer, och inre faktorer, så kallade motivationsfaktorer. Yttre faktorer kan vara sådant som lön, fysisk miljö, personalpolitik, arbetsledning och arbetsvillkor medan de inre faktorerna kan vara sådant som framgångsrikt utförande av arbetsuppgift, erkännande, arbetsuppgiftens värde i sig och utvecklingsmöjligheter. Det räcker inte att de yttre faktorerna är uppfyllda för att individen ska nå en hög motivation och tillfredställelse, utan för att nå dit måste hänsyn även tas till de inre faktorerna. Om de yttre faktorerna är uppfyllda undviks vantrivsel, men för att nå en hög motivation och arbetstillfredsställelse måste även de inre faktorerna vara uppfyllda för individen.

### **3. METOD**

*Här följer en beskrivning av den metod som valts för studien. Vidare presenteras också urval, genomförande och etiska aspekter.*

### 3.1. VAL AV ANSATS

Då studien syftade till att undersöka vilka faktorer som påverkar den interna rörligheten valdes en kvalitativ ansats. Valet gjordes för att få en djupare inblick och förståelse för vilka faktorer medarbetarna i organisationen upplever påverka den interna rörligheten. Enligt Bryman (2011, 371) och Jacobsen (2002, 145-146) används kvalitativa undersökningar för att få fram deltagarnas perspektiv och vad de uppfattar är viktigt och av betydelse, i motsats till kvantitativa undersökningar där forskaren och dennes frågor styr undersökning utan möjlighet för en djupare förståelse kring respondenternas svar. En annan anledning till valet av ansats var också strävan efter en förståelse av värderingar och åsikter i förhållande till den kontext där undersökningen genomfördes (Bryman 2011, 372 & Jacobsen 2002, 145).

### 3.2. METODVAL

Den metod som valdes för att få fram det empiriska materialet som ligger till grund för studien var kvalitativa intervjuer. Bryman (2011, 413) menar på att i den kvalitativa intervjun är intresset riktat mot respondentens ståndpunkter och att den kvalitativa intervjun ger utrymme för intervjupersonen att röra sig i olika riktningar beroende på vad denne tycker är relevant och viktigt. Då syftet var att få fram medarbetarnas åsikter och tankar om ämnet för att därefter skapa en förståelse för vilka arbetsrelaterade faktorer som påverkade den interna rörligheten, valdes därför kvalitativa intervjuer som undersökningsmetod. För att ge utrymme för respondenternas åsikter, men samtidigt upprätthålla en viss struktur och jämförelsebarhet, valdes en semistrukturerad intervjuform som upplägg för intervjuerna. Intervjuformen ger möjlighet till en viss grad av standardisering i form av förutbestämda teman samtidigt som den tillåter en öppenhet inför nya infallsvinklar (Bryman 2011, 415).

### 3.3. URVAL

Urvalet av intervjupersoner gjordes i samråd med en HR-specialist i organisationen. Intervjupersonerna valdes utifrån ett strategiskt och målinriktat urval i syfte att skapa en överensstämmelse mellan urvalet och forskningsfrågorna (Bryman 2011, 434). Hänsyn har därför tagits till urvalspersonernas befattningar då syftet var att få en så heltäckande bild som

möjligt med både chefers och medarbetares perspektiv på vilka arbetsrelaterade faktorer som påverka den interna rörligheten. Sammanlagt sex personer valdes ut för enskilda intervjuer. Två högre chefer, två mellanchefer och två medarbetare. Proportionerna motsvarar inte organisationen i stort, men för att möjliggöra en differens i svaren valdes två personer ut från varje befattning. Vid urvalet togs också hänsyn till ålder och erfarenhet för att uppnå en ökad spridning gällande respondenterna. Vad avser antalet intervjupersoner i undersökningen låg principen om teoretisk mättnad till grund för beslutet (Bryman 2011, 436).

### 3.4. GENOMFÖRANDE

I samband med utvecklingen av ämne och forskningsfråga upprättades en kontakt med nyckelpersoner i organisationen där studien skulle bedrivas och organisationen fick också möjlighet att godkänna forskningsfrågan. Därefter gjordes en litteratursökning på relevant litteratur för att få en fördjupad kunskap om arbetsrelaterade faktorer som kan påverka den interna rörligheten och insikt i resultaten av tidigare forskning. Vid sökningen användes både termer på svenska och på engelska då Hallqvist (2005, 2) skriver att det endast finns ett fåtal studier på området i Sverige och att man för att få mer information måste titta på internationell forskning. Efter genomgången av tidigare forskning på området påbörjades arbetet med att skapa en intervjuguide (Se bilaga 1). Med litteraturen som stöd kunde intervjuguiden byggas upp kring relevanta frågor med sin grund i de olika områden tidigare forskning visade kunde påverka den interna rörligheten. Hänsyn togs också till att även andra faktorer skulle kunna dyka upp under intervjuerna, vilket det lämnades utrymme för. Uppbyggnaden gjordes för att strukturerat gå igenom de olika områden och faktorer som skulle kunna tänkas påverka den interna rörligheten inom organisationen. Områdena var: Praktiskt arbete, möjligheter till intern rörlighet, kännedom och information om möjligheterna, inställningar, incitament till intern rörlighet och övrigt. Intervjuguiden utformades med en relativt hög grad av standardisering genom en formulering av specifika frågor utifrån de olika områdena. Det gjordes för att åstadkomma en god innehållsvaliditet (Patel & Davidsson 2011, 102-103). I riktlinje med Brymans (2011, 419) råd var inte heller de frågor som formulerades ledande och de hölls också förhållandevis öppna för att få en bild av intervjupersonernas uppfattning i ämnet.

Respondenterna kontaktades två veckor innan intervjutillfällena, i syfte att öka sannolikheten att de var tillgängliga. Efter att ha förklarat studiens syfte tillfrågades de om att ställa upp på en intervju. Vidare förklarades att de skulle vara anonyma i uppsatsen och hur lång tid intervjun förväntades att ta. Därefter bokades intervjuer in med dem som tackat ja. Intervjuerna utfördes sedan på respektive persons arbetsplats i ett rum där vi kunde sitta relativt ostört, vilket är av vikt för att undvika buller i inspelningarna, men också för att respondenterna inte ska behöva oroa sig för att någon kan höra vad som sägs under intervjun (Bryman 2011, 421). Jacobsen (2002, 164) menar vidare att miljön där intervjun hålls påverkar innehållet och att en konstlad plats, som varken intervjuaren eller respondenten är bekant med, tenderar att ge konstlade svar. För att undvika detta och med förhoppningen att en naturlig plats skulle ge naturliga svar var detta ytterligare en anledning till att hålla intervjuerna på respektive arbetsplats. Innan intervjuerna påbörjades förklarades begreppet intern rörlighet och vilken definition som avseddes i intervjun för att undvika missförstånd och för att de olika respondenterna skulle utgå från samma definition när de svarade. Detta för att säkerställa att formuleringen inte skulle missuppfattas med hänsyn till reliabiliteten i intervjuerna (Patel & Davidsson 2011, 105). Efter samtycke från respondenterna spelades också intervjuerna in. Anledningen till det var att i efterhand ha möjligheten att lyssna igenom alla intervjuer en andra gång och därmed säkerställa att allt kommit med, och för att komplettera anteckningarna som förts under intervjuens gång. Detta gjordes i syfte att säkerställa interbedömarreliabiliteten i intervjustudien (Patel & Davidsson 2011, 104). Som avslutning på intervjuerna gavs respondenterna också möjlighet att tillägga sådant som inte tagits upp under intervjutillfället, men som de ansåg skulle kunna vara av vikt i studien.

I syfte att underlätta analys och bearbetning av materialet strukturerades sedan svaren upp efter områdena i intervjuguiden. Anledningen till det var att lättare kunna arbeta med materialet, urskilja mönster, gemensamma teman och skiljaktigheter i svaren, dels respondenterna emellan, men också mellan respondenternas svar och tidigare forskning. I samband med analysen kompletterades också teorin för att i större utsträckning motsvara den empiri som framkommit under intervjuerna och för att möjliggöra en utförligare analys.

### 3.5. ETISKA ASPEKTER



Under studiens gång har hänsyn tagits till de forskningsetiska aspekterna. Därför har hänsyn tagits till om företaget vill vara anonymt eller inte, varför det har anonymiserats. Intervjupersonerna har också anonymiserats i uppsatsen, vilket de informerades om innan deltagandet i intervjun tillsammans med information om vad uppsatsen, och därmed också intervjun, skulle handla om. Detta gjordes med hänsyn till informationskravet, där det förespråkas att forskaren kommunicerar syftet med studien till de berörda parterna (Patel & Davidsson 2011, 62-63). I och med att respondenterna tillfrågades i förväg och deltagandet i intervjuerna var frivilligt, togs även hänsyn till samtyckeskravet. Även konfidentialitetskravet och nyttjandekravet togs det hänsyn till då inspelningarna av intervjuerna förvarades på ett sådant sätt att inte obehöriga hade tillträde till dem, respondenterna var anonyma i uppsatsen och materialet enbart använts i denna studie (Patel & Davidsson 2011, 62-63). Efter uppsatsens färdigställande raderades sedan de inspelade materialet.

#### **4. EMPIRI**

*Här nedan följer en presentation av det material som framkom under intervjuerna.*

##### **4.1. ORGANISATIONENS HANTERING AV INTERN RÖRLIGHET**

###### **4.1.1. Information och kännedom om möjligheterna**

Kännedomen om den interna rörligheten är något som flera av intervjupersonerna tar upp. Flera respondenter menar på att de själva har kännedom om de möjligheter som finns, men att den informationen kanske inte har nått fram till alla. De uttrycker också att de från början inte heller själva har känt till möjligheterna, men att de i efterhand har sett och fått information om de möjligheter som finns i organisationen, dels i dialog med sin närmsta chef men också som de själva har sett bland sina kollegor. Det framgår från flera respondenter att kännedomen om den interna rörligheten tidigare har varit sämst bland de unga och nyanställda, men att de i dagsläget inte vet vilket information som förs fram. En av dem tror att det fortfarande är ganska dåligt med information till nyanställda om karriärvägar och att informationen som presenteras är mer översiktlig och handlar om vad som görs i organisationen. I motsats till det menar dock en av de högre cheferna att de försöker trycka på möjligheterna till intern rörlighet vid nyanställningar och att de under intervjuer ofta lyfter upp de utvecklingsmöjligheter som finns och möjligheterna till att prova på olika arbetsuppgifter.

Respondenten tror att informationen går ut till alla eller åtminstone till den egna gruppen. En av mellancheferna tror däremot inte att det är något problem om informationen är knapp eftersom: ”Unga idag är väldigt hungriga, de söker sig den informationen”. Samma respondent tillägger att det dock är viktigt med en öppen dialog med medarbetarna och att man talar om vad det finns för möjligheter, om man vill öka den interna rörligheten, eftersom det tyder på att organisationen är öppen för förändringar och lyssnar på sina medarbetare.

När det gäller vetskapen om de kravprofiler och kunskapskrav som gäller för olika roller i organisationen finns det också oklarheter. En av mellancheferna uttrycker att det, när det gäller kriterier, ibland krävs vissa utbildningar, som personalen har möjlighet att söka. En annan respondent menar på att det är suddigt vad de anställda ska kunna för att bli exempelvis mellanchefer och ytterligare en annan av intervjupersonerna vet själv vad som krävs för åtminstone två av rollerna i organisationen men menar på att det i övrigt inte är välkänt bland de anställda vilka utbildningskriterier som finns. Det ska dock tilläggas att två av respondenterna menar på att detta troligtvis inte påverkar rörligheten negativt då det finns ett personligt ansvar och om någon undrar vilka kriterier som finns går det att fråga. Utöver de utbildningskrav som finns upplevs också de andra kriterierna som oklara. En av de högre cheferna säger att det inte finns några uttalade kriterier för vad som krävs för de olika rollerna utan att de gör en bedömning från fall till fall och den andra menar på att det är ganska svårt att få fram kriterier för vad som krävs vid olika roller. Respondenten menar på att det kan krävas väldigt olika kompetens och erfarenhet av en mellanchefer beroende på projekt, vilket gör det svårt att sätta upp generella kriterier som ska gälla för alla. Respondenten tillägger att det troligtvis hade fungerat bättre med en uttalad strategi eller policy för intern rörlighet då många unga och nyanställda efterfrågar kravbilder för vad som krävs vid olika roller.

Vidare tillfrågas intervjupersonerna om hur de anställda vet när det dyker upp en ledig tjänst och en möjlighet till intern rörlighet i organisationen? Flera av respondenterna menar på att det ibland läggs upp tjänster på intranätet, men långt ifrån alltid. En av de högre cheferna förklarar att tidsaspekten ofta är viktig, vilket gör att alla tjänster inte alltid annonseras ut, utan att annonseringen främst sker vid långsiktiga behov. Ofta behövs personal snabbt för kortsiktiga behov och respondenten tror att det skulle bli en väldigt stor hantering om det skulle annonseras ut vid varje tillfälle. Respondenten menar vidare att det fungerar bra som det är och att det inte har inkommit några klagomål på hur det hanteras nu, även om medarbetarna säkert inte skulle säga nej till att få fler möjligheter utannonserade. Risken

respondenten ser är att det går att missa någon, men tillägger sedan att utvecklingssamtalen ger en bra koll och ett bra underlag. Resultatet från intervjuerna tyder vidare på att lediga tjänster främst tillsätts genom kontakter med chefer eller liknande och deras kontakter. En av respondenterna menar på att det går mycket på dem man känner och om man trivs ihop och tillägger också att branschen inte är särskilt stor vilket gör att man känner många som jobbar inom den.

#### **4.1.2 Strategier och det praktiska arbetet med den interna rörligheten**

Flera respondenter menar på att de inte känner till någon uttalad skriftlig policy eller strategi för intern rörlighet, men det blir dock tydligt att det trots detta, ändå finns en gemensam tanke i organisationen om hur man jobbar med den interna rörligheten. En av intervjupersonerna menar att de årligen inventerar personalstyrkan och går igenom önskemål och behov och att det för egen del är rätt självklart hur de jobbar med frågorna om intern rörlighet. Vidare uttrycker respondenten att utmaningen ligger i att förmedla det till övrig personal och att det kanske hade varit mer spritt i organisationen om det hade funnits något uttalat, vilket vissa kanske hade haft nytta av. En annan respondent menar att de också jobbar med ersättningsplanering och olika insatser såsom traineeprogram och mellanchefsprogram men att en uttalad policy eller strategi hade varit bättre för unga och nyanställda som ofta efterfrågar den typen av information. Ytterligare en respondent håller med om att något nedskrivet och dokumenterat kanske hade varit bättre för nyanställda och personer utifrån, men påpekar samtidigt att en policy bara är något på ett papper och att kulturen är det viktiga. Det måste komma från personalen istället för att man säger att det här är vår policy, tillägger respondenten, och fortsätter med att säga att även om de har ett öppet klimat med en bra dialog, där man kan komma med önskemål, hade det kanske varit lite tydligare för vissa om det var mer uttalat.

En annan sak som kommer fram under intervjuerna är huruvida organisationens olika kompetenser finns samlade någonstans i någon form av system. Här råder det olika uppfattningar i frågan. Samtidigt som en av mellancheferna menar att det inte finns, uttrycker en annan respondent att det visst finns, men undrar om någon vet hur det fungerar. En tredje intervjuperson, en av de högre cheferna, säger att kompetenserna finns samlade i ett system, men att det inte fungerar särskilt bra som databas. I övrigt framkommer det att utvecklingssamtalet är en viktig del i arbetet med den interna rörligheten och flera

intervjupersoner menar på att det är främst genom utvecklingssamtalen som man tar reda på vad medarbetarna vill och har för önskemål om rörlighet till andra tjänster i organisationen. I mallen för utvecklingssamtalet står det att medarbetarnas önskemål ska tas upp och en av mellancheferna säger att önskemålen därefter matchas med organisationens behov. Respondenten menar på att utvecklingssamtalen därmed främjar den interna rörligheten. De flesta respondenterna är också överens om att det fungerar bra. Däremot uttrycker en av mellancheferna att det ibland kan finnas svårigheter för medarbetarna att få gå de utbildningar som de önskar, eftersom det inte är särskilt konkret i utvecklingssamtalet och respondenten hade önskat en katalog eller något som tillåter att peka på utbildningen och bestämma datum direkt.

Att arbetet med den interna rörligheten fungerar ganska bra i den egna gruppen är de flesta respondenter överens om, men flera tar upp att samarbetet mellan grupperna är något som har förbättringspotential. En av de högre cheferna säger att det visserligen görs en sammanställning av utvecklingssamtalen som mellancheferna har haft inom den egna gruppen, men inte på någon högre nivå. Utvecklingsplanen finns därmed bara inom respektive högre chefs grupp, tillägger intervjupersonen och säger vidare att även om det har pratats om att det ska föras in i ett personalsystem har det inte blivit av ännu. De behöver bli bättre på att använda informationen som kommer in och på att tala om när de ser att det kommer finnas vakanser på fem roller och då fråga om det är någon som vill hoppa på, tillägger respondenten. En annan respondent tror att samarbetet skulle kunna fungera bättre i hela organisationen och menar på att utvecklingen och den interna rörligheten i dagsläget framförallt sker inom den egna gruppen. Samtidigt menar en av de högre cheferna att det finns ett samarbete som gör att folk rör sig emellan grupperna, på alla nivåer, även om intervjupersonen håller med om att det kan bli bättre i organisationen i stort, mellan divisionerna eller om någon byter geografi. Den andra högre chefen är inte helt enig och menar på att den interna rörligheten också kan bli bättre mellan de högre chefernas grupper. Respondenten tillägger dock att samarbetet fungerar ganska bra mellan mellanchefergrupperna. Mellancheferna börjar bli bättre på att samarbeta och det börjar fungera riktigt bra med att låna medarbetare av varandra, säger respondenten och tillägger att ett bra samarbete gynnar rörlighet och flexibilitet i organisationen. Även en av mellancheferna säger att det finns en dialog mellan mellancheferna och även om det i dagsläget inte diskuteras särskilt mycket om intern rörlighet, kommer det troligtvis att göras det mer i framtiden. Möten hålls också regelbundet mellan de högre cheferna och en av

intervjupersonerna tror att kontakten chefer emellan är väldigt viktig för den interna rörligheten mellan olika chefsområden. Intervjupersonen tillägger att om man känner den chef som rekommenderar en medarbetare väger de tyngre än om man inte känner personen ifråga. Även samordningen vad gäller ersättningsplaneringen har förbättringspotential, menar en av respondenterna. Däremot, fortsätter intervjupersonen, görs det årligen en bemanningsplanering som skickas uppåt i organisationen som en form av samordning, fast utan att få någon feedback tillbaka. Enligt en av de högre cheferna finns det en problematik i att intresset av den interna rörligheten ligger mer i sin egen grupp och respondenten tillägger att: ”Man kan nog säga att vi drivs som små företag”

## 4.2. ORGANISATIONENS UPPBYGGNAD OCH STRUKTUR

### 4.2.1. Möjligheter till intern rörlighet och olika karriärvägar

Empirin tyder på att organisationen och dess struktur spelar en stor roll för den interna rörligheten. Nästan alla respondenter menar på att organisationen erbjuder stora möjligheter att röra på sig internt och byta arbetsuppgifter, vilket flertalet också gjort själva i det tidigare arbetslivet. En av dem tror att det hänger ihop med att det är en stor organisation medan en annan påpekar att den interna rörligheten gynnas av att det är en ganska platt organisation eftersom det då inte är särskilt långa vägar mellan de olika rollerna. Däremot är det flera respondenter som för fram att de tror att organisationens storlek och det faktum att den är geografiskt utspridd över ett större område är en faktor som missgynnar den interna rörligheten. Med ett flertal medarbetare i organisationen som inte kan tänka sig att flytta, påverkas den interna rörligheten i de fall där den eftertraktade tjänsten och möjligheten för den anställda ligger på fel geografisk plats. Vidare framkommer det att möjligheterna till intern rörlighet varierar beroende på om det gäller horisontell eller vertikal rörlighet. Flera respondenter menar på att en del karriärvägar är betydligt vanligare än andra och en av dem påpekar att det inte är vanligt med horisontell rörlighet förutom vid speciella kompetensbehov. Det framkommer att det i dagsläget inte finns särskilt många specialistroller i organisationen och två av intervjupersonerna menar att det gör det svårt att byta till den typen av arbetsuppgifter. Det finns också en förväntan på att om man en gång varit chef ska man vara det jämt, säger en av dem och menar att det också försvårar den horisontella rörligheten.

### **4.2.2. Projektorganisationen**

En annan sak som också hänger ihop med organisationens struktur är att produktionsorganisationen är uppbyggd runt tidsbegränsade projekt. Här menar en av respondenterna på att färre projekt ger lägre rörlighet i organisationen och flera andra intervjupersoner uttrycker att eftersom projekten bemannas efter behov förändras möjligheterna till intern rörlighet i takt med att behoven förändras och ser olika ut. Resultatet från intervjuerna tyder vidare på att projektens längd påverkar den interna rörligheten. Trots att de båda högre cheferna påpekar att de jobbar med att variera grupperna, menar en av dem att många korta projekt leder till att rörligheten blir lägre då grupperna måste vara relativt vana att arbeta tillsammans för att det ska fungera. Om rörligheten skulle bli för stor skulle det ta för lång tid innan medarbetarna hittade varandra och kunde samarbeta bra, säger respondenten och tillägger att det gör att det inte går att ha för stor rörlighet vid korta projekt, åtminstone inte hela tiden och inte alla på en gång. Flera respondenter är ändå överens om att eftersom projekten hela tiden förändras bidrar det till att det naturligt blir en viss rörlighet mellan de olika arbetsgrupperna. När det hela tiden kommer nya projekt som ser olika ut är risken väldigt liten att man blir stillastående i sitt arbete, som en av respondenterna uttrycker det och ytterligare en annan säger att yrket som sådant innebär att man flyttar runt, vilket gör att det kommer ganska naturligt med en viss rörlighet. Vidare menar dock en av intervjupersonerna på att rörligheten har blivit lägre jämfört med hur det var förr i tiden. Då var det lättare för medarbetarna att röra sig horisontellt i organisationen, vilket respondenten menar beror på alla de yrkesbevis och certifieringar som finns nu för tiden. Att utbildningskrav missgynnar intern rörlighet menar även en annan intervjuperson som vidare påpekar att det ibland också kan vara svårt att få en utbildning, även om det inte är omöjligt.

### **4.2.3. Gruppstrukturen**

Under intervjuerna framkommer det huruvida det påverkar den interna rörligheten att de anställda jobbar nära varandra i projekt tillsammans. Två av respondenterna tror att det generellt sett inte påverkar den interna rörligheten negativt även om det kan göra det i vissa fall, särskilt om man trivs tillsammans eller vid samarbetsproblem och i de fall där grupperna är väldigt tajta. För att undvika den problematiken jobbar en av de högre cheferna medvetet med att försöka variera grupperna. Respondenten ifråga tillägger dock att grupperna inte får

bli helt nya så att ingen känner någon. En annan av intervjupersonerna menar dock att attityden kan påverka den interna rörligheten ibland och respondenten har varit med om tillfällen då det har funnits en rädsla för att jobba med andra. Oftast har det skett då det har funnits ett ryckte om att gruppen i det aktuella fallet fungerat dåligt, för i de flesta fall blir medarbetarna glada för möjligheten. Attityden kan i nämnda fall vara ett hinder för den interna rörligheten säger respondenten och tillägger att det troligtvis beror på att de anställda känner varandra för dåligt, något som dock blivit bättre på senare tid, efter en utbildning, då samarbetet och kommunikationen mellan chefer emellan förbättrades. I övrigt kan det vara svårt att komma ifrån de tajta grupper som ibland uppstår, fortsätter intervjupersonen, när grupperna jobbar mycket i korta projekt. För att arbetet ska fungera vid korta projekt, kan det inte vara helt nya gruppkonstellationer, åtminstone inte hela tiden och inte varje gång. Ur empirin framkommer samtidigt en annan infallsvinkel på grupperingarna. En av intervjupersonerna menar på att grupperingar med ett vi-och-dom-tänkande snarare finns mellan yrkesgrupperna och inte mellan arbetsgrupperna, där yrkesgrupperna tenderar att hålla sig för sig själva. Respondenten menar att det framförallt är i den konstellationen som det finns ett vi-och-dom-tänkande och inte särskilt mycket i arbetsgrupperna. Något som även en annan respondent håller med om.

#### 4.3. ORGANISATIONSKULTUR OCH INSTÄLLNINGAR TILL INTERN RÖRLIGHET

Något av de tydligaste som kommer upp under intervjuerna är den starka organisationskultur som tycks finnas i organisationen när det gäller inställningen till intern rörlighet. Flera respondenter tar upp atmosfären och inställningen och menar på att det ses som något positivt med intern rörlighet. Det framkommer också av en av intervjupersonerna att det finns ett öppet klimat i organisationen som gör att man kan tala om vad man vill göra, vilket respondenten tror gynnar den interna rörligheten. Även en annan intervjupersonerna påpekar att grundinställningen i organisationen är positiv och att det finns en tanke om att om medarbetaren vill, ska denne få prova. Även denna respondent tror att det gynnar den interna rörligheten. En av mellancheferna tillägger att om en person är intresserad av ett jobb, gör denne också oftast ett bättre jobb. Vidare menar en av de högre cheferna att om medarbetarna inte ges möjlighet till utveckling inom organisationen, går de någon annanstans och då är det bättre att de stannar inom organisationen. Många respondenter påpekar också att organisationen i stort sänder ut signaler om att det finns en vilja till att medarbetarna ska

utvecklas, bland annat genom mycket utbildningar och satsningar på unga med traineeprogram och liknande. En av respondenterna menar dock att det ibland kan finnas tillfällen då mellancheferna vill hålla kvar sina medarbetare. I de fall är det viktigt med en ömsesidighet som skapar en känsla av att medarbetarna rör sig åt båda hållen och att man inte bara tappar de bra medarbetarna och inte får något tillbaka, tillägger intervjupersonen. Ett annat problem som respondenten kan se är då en medarbetare går till en roll i ett annat projekt under en längre period, men fortfarande har kvar chefen på det första stället, eftersom den kan vara jobbigt för medarbetarna.

#### 4.4. INCITAMENT FÖR INTERN RÖRLIGHET

I empirin framkommer det att en stor del av det som påverkar den interna rörligheten handlar om vilka incitament som chefer och medarbetare upplever till att röra på sig internt. Samtidigt påpekar dock en av intervjupersonerna att de faktorer som påverkar troligtvis skiljer sig åt genom åren och beror på vilken fas i livet man befinner sig i. En av de saker som framkommer tydligt är uppfattningen om att de flesta som jobbar inom branschen tycker om förändringar. Medarbetarna skulle kunna hindras i den interna rörligheten av en trygghetskänsla i att veta vad de har, och en osäkerhet när de inte vet vad de får, menar en av intervjupersonerna, men tillägger att det handlar om personlighetstyper och att många i organisationen inte är rädda för att hoppa på något nytt. En annan av respondenterna säger att de som trivs i organisationen tycker om variation, annars hade de inte jobbat här med projekt, och flera andra intervjupersoner säger att det som drivit dem själva är att de tycker om att lösa problem och att komma till nya ställen. Att få nya utmaningar, pröva nya saker och bredda sin kompetens ser många av respondenterna som det som har drivit dem framåt mest. Flera respondenter säger att den egna motivationen och drivet till att röra på sig internt påverkar möjligheterna för den enskilde individen och en av dem uttrycker att det är upp till medarbetarna och/eller cheferna att ta tag i önskemålen och driva frågan. En av respondenterna tillägger dock att motivationen till den interna rörligheten handlar mycket om den känsla som cheferna förmedlar, att organisationen vill utveckla sina medarbetare. Ytterligare en respondent menar på att man vill utvecklas om man får en positiv bild av andra arbetsuppgifter och roller, och intervjupersonen tror vidare att det i organisationen också förmedlas en positiv bild av de olika rollerna och arbetsuppgifterna. Cheferna och de anställda trivs och förmedlar också det, förklarar respondenten. Känslan i organisationen är också den



att om man vill röra på sig internt finns det möjligheter till det, enligt respondenterna, och en av cheferna tror också att personal upplever sig ha utvecklingsmöjligheter.

Empirin visar på att om den egna drivkraften väger tungt väger lönen mindre, även om det finns en viss variation mellan respondenterna. Flera av intervjupersonerna menar att lönen inte används i organisationen som ett sätt att främja intern rörlighet, även om lönen påverkas av en befordran och kan göra det vid en utökad kompetens också. Flera respondenter tror också att man med hjälp av lönen inte heller kan öka den interna rörligheten. Den är med och påverkar, säger en av intervjupersonerna, som dock är osäker på om den verkligen driver. Man drivs mest av utmanande arbetsuppgifter och då kommer lönen i andrahand, säger respondenten. En annan menar på att det viktiga är att man trivs ihop i arbetsgruppen. En av intervjupersonerna är dock av en annan åsikt och förklarar att det ser olika ut beroende på yrkesgrupp. Om en av yrkesgrupperna är mer lojal och inte särskilt fokuserad på pengar är det tvärt om i en annan av yrkesgrupperna där pengar är drivande och därmed styr den interna rörligheten på ett annat sätt. Respondenten tror att det hänger ihop med de olika yrkesbevis som krävs för den ena gruppen, som också har ett starkt fack. Självt kommer respondenten från den yrkesgrupp som sägs drivas mer av pengar och personen är också den som, trots ett driv efter nya utmaningar också säger att lönen har varit en bidragande faktor.

## **5. ANALYS OCH DISKUSSION**

*Med hjälp av teorierna analyseras och diskuteras här empirin*

### **5.1. ORGANISATIONENS HANTERING AV DEN INTERNA RÖRLIGHETEN**

#### **5.1.1. Kännedom om möjligheterna**

I grunden är medarbetarens chanser till att konkurrera om en ledig tjänst först och främst beroende på om denne är medveten om att möjligheten finns (Garavan & Coolahan 1996, 36). Generellt sett i organisationen, tyder empirin på att det finns en kännedom om möjligheterna till intern rörlighet, men samtidigt uttrycker många respondenter en osäkerhet kring informationen som går ut till unga och nyanställda. De flesta intervjupersoner har själva inte fått någon särskild information om möjligheter till intern rörlighet när de började, utan de har upptäckt dem allt eftersom. En bristfällig information till de nyanställda skulle kunna

missgynna den gruppens rörlighet i ett första skede, men dock inte nödvändigtvis i ett senare skede. Detta eftersom de nyanställda, när de väl är redo för att röra på sig internt, kan tänkas ha arbetat i organisationen tillräckligt länge för att känna till möjligheterna. Det är inte heller säkert att det skulle missgynna dem ens i ett första skede enligt en av respondenterna som menar på att bristfällig informationen vid nyanställningar inte behöver vara något problem då unga idag som är intresserade, själva söker sig den informationen. Den generella kunskapen om möjligheterna i organisationen hjälper dock nödvändigtvis inte om de anställda inte blir informerade om när exakt möjligheterna uppstår. Något som påverkas av om det finns någon form av organisationsövergripande arrangemang för jobbannonsering eller inte (Garavan & Coolahan 1996, 36). Empirin tyder på att lediga jobb ibland annonseras ut, men långt ifrån alltid. Kanske blir det inte en mindre rörlighet i organisationen när det inte annonseras ut, men det går att anta att möjligheten att anmäla intresse för den aktuella tjänsten inte är lika för alla anställda. En av respondenterna tror dock att alla anställda får samma möjlighet till intern rörlighet, eftersom de ges möjlighet att uttrycka sina önskemål under utvecklingssamtalen, men ser samtidigt risken med att cheferna kan missa någon. Hallqvist (2005, 51) tar upp detta och menar på att personliga relationer och kontakter ofta är av stor betydelse för medarbetarens karriärmöjligheter. Det gäller dels utanför organisationens gränser men också innanför där kontakten med kollegorna är viktig för den anställdes möjligheter att röra sig intern inom företaget. Empirin tyder på att det också är fallet i denna organisation eftersom flera respondenter menar på att man främst tillsätter de lediga tjänsterna genom kontakter.

Utöver vetskapen om de möjligheter som finns, skulle det också kunna tänkas finnas ett syfte med en vetskap om vilka kunskapskrav som gäller för att bli aktuell för en annan tjänst. Det kan tänkas att en medarbetare som vill röra på sig internt och vet till vilken befattning denne vill till, hindras av otydliga krav om vad som krävs för att vara aktuell för respektive tjänst. Lindmark och Önnevik (2011, 177-178) skriver att vidareutbildning ger kunskaper som gör att de anställda kan utföra nya arbetsuppgifter och skapar därmed också möjligheter för en intern rörlighet i organisationen. Av vad som framgår i empirin är det inte välkänt vilka utbildningskrav som gäller för de olika befattningarna i organisationen. Trots detta menar flera respondenter att det troligtvis inte påverkar rörligheten negativt då det finns ett personligt ansvar och om någon undrar vilka kriterier som finns kan denne fråga. Om man däremot tittar på mer än bara utbildningskriterierna för de olika befattningarna menar en av de högre cheferna att det ibland är svårt att få fram kriterier till dem då tjänsterna kan se väldigt olika ut. Huruvida dessa kriterier är uppnåbara för de anställda om de hade känt till dem är

oklart och det är därmed svårt att säga om vetskapen om dem skulle öka möjligheterna till intern rörlighet för de anställda. En av respondenterna menar dock att många unga och nyanställda efterfrågar kravbilder och vad som krävs vid olika tjänster, vilket skulle kunna tyda på ett intresse från deras sida och kanske en tanke om att det skulle hjälpa dem till en ökad intern rörlighet. Liksom ovan går det att diskutera huruvida detta påverkar den interna rörligheten i realiteten. Det skulle kunna påverka vissa individer i organisationen, men troligtvis inte alla.

### **5.1.2. Strategier för intern rörlighet**

Väl inne i en organisation bestäms individens möjligheter till intern rörlighet av bland annat i vilken utsträckning policys för intern rörlighet finns (Garavan & Coolahan 1996, 35). Ur empirin framkommer att flera respondenter inte känner till någon uttalad skriftlig policy eller strategi för intern rörlighet, men det blir, trots detta, tydligt att det ändå finns en gemensam tanke i organisationen om hur man jobbar med den interna rörligheten. Att inte ha någon policy för intern rörlighet är något som skulle kunna missgynna den interna rörligheten (Garavan & Coolahan 1996, 32). Empirin tyder dock på att så inte är fallet i den aktuella organisationen, något som skulle kunna bero på de uttalade, men än dock gemensamma tankar om hur man jobbar med den interna rörligheten. Både chefer och medarbetare hänvisar till utvecklingssamtalen som en viktig del och de högre cheferna menar att de även jobbar med årliga inventeringar av personalstyrkan med genomgång av önskemål och behov, ersättningsplaneringar och utbildningsinsatser såsom traineeprogram och mellanchefsprogram. Kanske ersätter dessa insatser behovet av en policy. En av respondenterna menar åtminstone på att insatserna främjar den interna rörligheten. Flera intervjupersoner menar dock att det kanske hade varit bättre med något mer uttalat och explicit eftersom det då kanske hade varit mer spritt i organisationen. En annan säger att en uttalad policy eller strategi hade varit bättre för unga och nyanställda eftersom de ofta efterfrågar den typen av information. Empirin tyder här på att en uttalad policy skulle kunna fungera som informationsspridare till de anställda. I enighet med diskussionen under föregående rubrik gynnas den interna rörligheten om de anställda känner till de möjligheter som finns. Däremot tyder inte empirin på att en uttalad policy i övrigt skulle gynna den interna rörligheten. I likhet med en av respondenterna som påpekar att en policy bara är något på ett papper och att kulturen är det viktigt. Det viktiga är att det kommer från personalen och att det finns ett öppet klimat med en bra dialog som gör att man kan komma med önskemål. Det går i vilket fall att anta att en policy eller liknande är

en betydande faktor, kanske inte för alla i organisationen, men för en del och framförallt för nyanställda.

### **5.1.3. Samarbete och samordning**

De flesta respondenter är överens om att arbetet med den interna rörligheten fungerar ganska bra i den egna gruppen, men flera tar upp att samarbetet mellan grupperna kan bli bättre. Visserligen görs det en sammanställning inom den egna gruppen, men inte på någon högre nivå, säger en av intervjupersonerna och en annan uttrycker att grupperna drivs som små företag. Respondenterna har i övrigt lite olika åsikter kring hur samarbetet fungerar, något som skulle kunna bero på att respondenterna kommer från olika grupper. Oavsett är dock de flesta överens om att ett bra fungerande samarbete gynnar den interna rörligheten och flexibiliteten i organisationen. En av intervjupersonerna menar dock på att det finns en problematik i att intresset av den interna rörligheten ligger mer i den egna gruppen. Problematiken skulle kunna tänkas missgynna den interna rörligheten i längden. Särskilt då en av intervjupersoner påpekar att kontakten chefer emellan är väldigt viktig för den interna rörligheten mellan de olika chefsområdena och tillägger att om man känner den chef som rekommenderar en medarbetare så väger det tyngre än om man inte känner personen ifråga. Vilket är i enighet med Hallqvist (2005, 51) påstående, att personliga relationer och kontakter är av stor betydelse för medarbetarens karriärmöjligheter. Den interna rörligheten påverkas också av om cheferna känner till de kompetenser som finns i organisationen, så att de inte plockar kompetens utifrån. Lindmark och Önnevik (2011, 205-206) menar på att ett av de grundläggande problemen med den interna kompetensförsörjningen är att många organisationer har dålig koll på vilken kompetens som finns inom organisationen. Risken blir att personal med speciell kompetens inte kommer till användning om det saknas kunskap om vilken kompetens som finns i organisationen. Det finns också en risk att organisationen köper in kompetens som egentligen finns i organisationen. Enligt Lindmark och Önnevik (2011, 205-206) skulle ett kompetensregister kunna lösa den problematiken. Det framkommer i empirin att även om det finns någon form av system där organisationen samlar medarbetarnas kompetenser, fungerar detta inte särskilt bra som databas enligt en av respondenterna, något som därmed skulle kunna missgynna den interna rörligheten.

## **5.2. ORGANISATIONENS UPPBYGGNAD OCH STRUKTUR**

### 5.2.1. Möjligheter till intern rörlighet och olika karriärvägar

Något annat som framkommer i empirin är att trots att respondenterna uttrycker att det finns stora möjligheter till intern rörlighet totalt sett, varierar möjligheterna beroende på om det gäller vertikal eller horisontell rörlighet, där vissa karriärvägar är betydligt vanligare än andra. Garavan och Coolahan (1996, 32) menar på att medarbetarens möjlighet till rörlighet är beroende av vilken befattning och position denne har som utgångspunkt. Respondenterna menar på att horisontell rörlighet inte är särskilt vanligt utan att rörligheten framförallt sker uppåt eller snett uppåt i organisationen och en av dem påpekar att de finns en förväntning på att den som en gång varit chef ska vara det jämt. En förväntan som skulle kunna vara ett hinder för den horisontella rörligheten. Garavan och Coolahan (1996, 35-36) påpekar att en individs karriärmöjligheter inom en organisation bland annat bestäms av om individens befattning ingår i en karriärväg eller inte. I de flesta organisationer är det så det fungerar och organisationers interna rörlighet karaktäriseras oftast av befordringar från speciella befattningar. Dessa mönster blir till olika karriärvägar som ser olika ut och är olika långa. Karriärvägarna påverkas framförallt av vanemönster, men också vilken status som förknippas med de olika jobben och inte bara av de skillnader i krav som finns gällande kunskap och förmåga (Garavan & Coolahan 1996, 35-36). Förväntan på den anställde, att om personen en gång varit chef ska förbli det, skulle kunna ligga i ett sådant vanemönster. Det framgår dock i empirin att det finns begränsat med möjligheter för horisontell rörlighet och en av intervjupersonerna uttrycker att den främst sker vid speciella kompetensbehov. Dessa begränsade möjligheter skulle kunna bero på flera olika faktorer. En av respondenterna menar på att det i svårare tider finns färre specialistbefattningar och att resurserna istället satsas på produktionsverksamheten, något som skulle kunna vara en del i anledningen. Det som dock kanske är främsta anledningen till de begränsade möjligheterna till horisontell rörlighet är de yrkesbevis och certifiering som krävs för olika befattningar. Särskilt en av respondenterna påpekar detta och menar på att rörligheten var lättare förr i tiden. Intervjupersonen menar på att dagens krav missgynnar rörligheten och även en annan respondent påpekar att utbildningskraven försvårar rörligheten, speciellt då det ibland kan vara svårt att få en utbildning. Garavan och Coolahan (1996, 30, 36) tar upp samma problematik. De menar på att uppkomsten av specialistutbildningar genererat en horisontell uppdelning i organisationer och blivit ett hinder som försvårar den interna rörligheten inom organisationers divisioner och avdelningar. En organisation med en hög specialisering begränsar möjligheterna för intern

rörlighet. Då fallorganisationen har en relativt hög grad av specialisering med flertalet utbildningskrav begränsas därmed den interna rörligheten. Resultatet blir att de anställda inte har rätt kompetens för alla befattningar och Anderson, Milkovich och Tsui (1981, 530-536) påpekar att huruvida individens kompetens matchar kraven för rörlighet är en avgörande faktor för den interna rörligheten. Som kontrast till detta menar Hansson (1997, 149-151) dock att det under de senaste årtionden öppnats upp nya möjligheter till horisontell rörlighet, i takt med förändrade värderingar, minskad tillväxttakt i många branscher och nya organisationsstrukturer. Något som skulle kunna vara fallet i en del organisationer, men troligtvis inte i den studerade organisationen.

### **5.2.2. Projektorganisationen**

Trots att ett avsevärt antal individuella faktorer påverkar de anställdas möjligheter till intern rörlighet, sker ändå rörligheten inom organisationen och påverkas därmed av den och av faktorer i denna. Komplexiteten i organisationens struktur formar karriärvägar, utvecklingsmöjligheter och vilken typ av karriär de anställda kan ha (Garavan & Coolahan 1996, 35, 38, Vardi 1980, 349). Även Anderson, Milkovich och Tsui (1981, 530-536) menar på att den interna rörligheten påverkas av organisationens struktur och egenskaper. Av vad som framkommit ur empirin skapar organisationen på grund av att den är uppbyggd kring projekt en form av naturlig variation som ger stora möjligheter till intern rörlighet. Ju färre projekt desto lägre rörlighet menar en av respondenterna. Möjligheter som kan tänkas vara större än i en organisation som inte är uppbyggd runt projekt. Många möjligheter ger en högre intern rörlighet enligt vad Anderson, Milkovich och Tsui (1981, 530-536) presenterar och faktorn anses också vara en av de mest betydelsefulla. Många möjligheter är här en direkt faktor och projektorganisationen skulle därmed kunna ses som en indirekt faktor. Projektorganisationen ger däremot inte bara möjligheter för intern rörlighet utan kan också ses som något som delvis hindrar den interna rörligheten. Av det som framkommer ur empirin ser det olika ut i de olika grupperna och rörligheten missgynnas framförallt i de grupper som jobbar mycket i korta projekt. Trots att de båda högre cheferna som intervjuades aktivt jobbar med att variera arbetsgrupperna är det svårt i de fall där det är många korta projekt. För att arbetet ska fungera krävs en viss vana av att arbeta tillsammans och vid en stor variation tar det lång tid innan gruppen hittar varandra och kan samarbeta bra, något som påverkar projekten negativt allt för mycket.

Respondenterna är överens om att organisationen erbjuder stora möjligheter att röra på sig internt och byta arbetsuppgifter. Dock ska det påpekas här att alla respondenter tidigare själva har fått möjlighet till intern rörlighet, vilket rimligen påverkar deras åsikt i frågan. En annan slutsats man skulle kunna dra av informationen är att det faktiskt finns stora möjligheter för intern rörlighet, vilket respondenterna själva är ett bevis på. Det respondenterna uttrycker vidare som anledning till dessa möjligheter är att det är en stor organisation och en av dem tar upp att den platta organisationen gör att det inte är så långa vägar mellan de olika rollerna. Hallqvist (2005, 27,43) menar dock att en platt organisation hindrar intern rörlighet eftersom färre nivåer gör en befordran svårare att uppnå på grund av att det blir större steg att ta vid en vertikal förflyttning. Dock tyder respondenternas svar på att det trots den platta organisationen inte är så stora steg att ta. Kanske gynnar projektorganisationen rörligheten i detta fall också då det kan tänkas finnas projekt med olika högt ställda krav, vilket gör att möjligheter kan uppstå att ta mindre steg åt gången även om man tar ett större ansvar. En annan infallsvinkel på den stora organisationen är att den genom dess storlek och geografiska spridning missgynnar den interna rörligheten, vilket flera respondenter påpekar. När möjligheterna finns på orter långt bort kan det tänkas påverka den anställdes intresse negativt.

### **5.2.3. Gruppstrukturen**

När det gäller projektorganisationen kan det också tänkas finnas nackdelar för den interna rörligheten. Som nämnts tidigare finns det en relativt stor möjlighet till rörlighet i de stora och långa projekten, men möjligheterna minskar vid små och korta projekt eftersom det är viktigt att grupperna fungerar ihop snabbt. Generellt sett påverkar inte projektformen den interna rörligheten menar två av respondenterna, men tillägger att den kan göra det i vissa fall när man trivs väldigt bra tillsammans, vid samarbetsproblem och i de fall där grupperna är väldigt tajta. I dessa tajta grupper skulle man kunna tänka sig att det skulle kunna utvecklas en gruppkultur med en väldigt stark vi-känsla och där gruppmedlemmarna uppfyller sina behov av identitet och trygghet inom gruppen. Lennéer-Axelson och Thylefors (2005, 66) menar att så ofta är fallet i en vanlig grupp typ som de kallar för den slutna gruppen. Dessa grupper kan ha svårt att snabbt acceptera nykomlingar till gruppen och likaså kan de ha en liten tolerans mot avvikare. Den medlem som lämnar gruppen blir lätt betraktad som en svikare och resultatet av slutenheten blir en bromsad utveckling både för gruppen och individen, och ett hinder för förändring. Det skulle kunna tänkas att om den här typen av grupper förekommer missgynnas den interna rörligheten. Lennéer-Axelson och Thylefors (2005, 202) menar vidare

att även smågrupper ofta har starka normer och informella strukturer som gynnar stabilitet och grupperna i detta strävar efter att permanenta sina sociala relationer. I de fall det uppfattas finnas ett hot om en oönskad eller tveksam förändring förtätas gruppen och förändringen uppfattas som en yttre fiende. Lennéer-Axelson och Thylefors (2005, 200-201) tillägger att motståndet mot förändringar uppstår för att förändringen upplevs som ett hot mot gamla traditioner och strukturer och förändringar rubbar därmed medarbetarnas behov av trygghet. Målet med förändringen är kanske inte heller tillräckligt motiverande till följd av att det finns få eller inga belöningsfaktorer. Även på individnivå kan det ibland tänkas finnas ett motstånd till förändringar. Beroende på hur starkt behovet av att känna trygghet är, och i vilken mån den nuvarande arbetsplatsen tillfredsställer detta behov, kan därmed individens vilja att röra på sig internt påverkas. En av respondenterna menar att det har funnits tillfällen då det funnits en rädsla för att jobba med andra. Oftast har det då dock funnits ett rykte om att gruppen ifråga fungerat dåligt, för i de flesta fall blir medarbetarna glada för möjligheten tillägger intervjupersonen. Respondenten menar vidare att problematiken troligtvis beror på att man känner varandra för dåligt, något som dock blivit bättre på senare tid efter en utbildning som har hjälpt till med samarbetet och kommunikationen mellanchefer emellan. En annan av respondenterna uttrycker dock i kontrast till tanken om att arbetsgrupperna skulle utveckla en stark vi-och-dom-känsla, att den snarare finns mellan de olika yrkesgrupperna. Detta kan också ses som något som kan stärka det Hallqvist (2005, 46-47) skriver om, att om lojaliteten och tillhörigheten förr, i stor utsträckning, legat hos företaget så går det nu att se att den i allt större utsträckning istället ligger i den egna yrkesgruppen.

### 5.3. ORGANISATIONSKULTUREN

Hansson (1997, 153) menar att det gäller att vara medveten om den rådande företagskulturen då den kan motverka rörligheten på ett negativt sätt och om så skulle vara fallet krävs först en förankring av ett nytt synsätt innan rörligheten kan fungera önskvärt. Även en av respondenterna menar på att om organisationen har en öppen dialog och talar om vad det finns för möjligheter, kan det öka den interna rörligheten eftersom det tyder på att företaget är öppet för förändringar och lyssnar på sina medarbetare. Intern rörlighet kan för vissa vara ett känsligt ämne då intressekonflikter kan uppstå. (Hallqvist 2005, 46). Hallqvist (2005, 46) skriver vidare att mellanchefer kan motarbeta den interna rörligheten eftersom de riskerar att bli av med viktigt medarbetare i sin personalgrupp. Detta är en faktor som skulle kunna



påverka den interna rörligheten negativt, men ur empirin framgår att de flesta chefer inte ser det på det sättet. En av mellancheferna menar på att om man är intresserad av ett jobb så gör man också oftast ett bättre jobb och en annan menar på att om de inte får utvecklas går de någon annanstans och då är de bättre att de stannar inom organisationen. Dock menar en av respondenterna att de kan finnas tillfällen där chefer vill hålla kvar sina medarbetare och att det då är viktigt med en ömsesidighet så att man känner att medarbetarna rör sig åt båda hållen och att man inte bara tappar de bra medarbetarna utan att få något tillbaka. Även känslomässiga reaktionen kan förekomma i de fall där den egna personalen söker sig utanför gruppen till andra avdelningar eller grupper. För att inte den interna rörligheten ska missgynnas av detta, och organisationen därmed riskera att mista kompetent personal eftersom personalen upplever att de inte erbjuds interna karriärvägar (Hallqvist 2005, 45-46), kan det tänkas vara viktigt att organisationskulturer är positiv till intern rörlighet. Ur empirin framkommer att organisationen har en stark organisationskultur när det gäller inställningen till intern rörlighet. Flera respondenter menar på att atmosfären och inställningen är bra och att det ses som något positivt med intern rörlighet. Att det är ett öppet klimat i organisationen där man kan tala om vad man vill göra, menar flera av respondenterna är fallet, och detta skulle således kunna tänkas gynna den interna rörligheten. Vidare menar flera respondenter att organisationen i stort sänder ut signaler om att det finns en vilja till att medarbetarna ska utvecklas, bland annat genom mycket utbildningar och satsningar på unga med traineeprogram och liknande.

#### 5.4. INCITAMENT FÖR INTERN RÖRLIGHET

Garavan och Coolahan (1996, 32) menar att individens förmåga och motivation är avgörande för den enskildes chanser till intern rörlighet. Motivationen ses här som en viktig faktor som påverkar den interna rörligheten i organisationen och det är något som flera respondenter är överens om att den gör. De menar på att möjligheterna till intern rörlighet påverkas av den egna motivationen och drivet, och en av dem uttrycker att det är upp till medarbetarna och/eller cheferna att ta tag i önskemålen och driva frågan. Vidare kan en del av motivationen hos medarbetarna tänkas komma inifrån dem själva, men en annan del av motivationen kan samtidigt tänkas komma utifrån, från omgivningen. Med belöningssystem kan medarbetarna motiveras till att utvecklas i sitt arbete och organisationen kan använda sig av dessa för motivera och förstärka ett för organisationen önskvärt beteende (Lindmark & Önnevik 2011,

153, 156). Således kan organisationer skapa olika förutsättningar för att medarbetarna ska bli motiverade till intern rörlighet. Bristande motivation kan, utöver att bidra till en minskad intern rörlighet för individen själv, också blockera karriärvägar för andra i organisationen (Garavan & Coolahan 1996, 37). Vidare menar Garavan och Coolahan (1997, 37) att det finns tillfällen då medarbetare har den kunskap och förmåga som krävs för ett jobb på en högre nivå, men väljer att stanna kvar på sin position eftersom de inte värdesätter belöningen tillräckligt mycket. Empirin tyder också på att en stor del av det som påverkar den interna rörligheten handlar om vilka incitament som chefer och medarbetare upplever till att röra på sig internt. Hansson (1997, 153) menar på att den interna rörligheten måste vara ett medarbetarbeslut. Men även om rörligheten inte går att tvinga fram, kan organisationer genom användandet av olika styrsystem såsom exempelvis belöningssystem som premierar mångsidighet, motivera medarbetarna till det. Styrsystem kan dock inte bara främja intern rörlighet utan också motverka densamma menar Hansson vidare (1997, 152). Även Lindmark och Önnevik (2011, 153) menar att de anställda genom belöningar kan motiveras att utvecklas i sitt arbete. Belöningarna kan dock se olika ut och det är relationen mellan individen och organisationen som bestämmer vad som utgör en belöning. I vissa organisationer är belöningarna tydliga och i andra mer diffusa (Lindmark & Önnevik 2011, 156). En av respondenterna påpekar att vad som motiverar en medarbetare vid ett tillfälle inte nödvändigtvis behöver göra det vid ett senare tillfälle och tillägger att vad som motiverar en person troligtvis påverkas av vilken fas i livet denne befinner sig i. Med tanke på att relationen mellan individen och organisationen kan tänkas förändras över tid är det därmed också troligt att vad som upplevs som en belöning kan förändras över tid.

Lindmark och Önnevik (2011, 157) beskriver att man kan dela upp olika typer av belöningar i tre områden; ekonomiska belöningar, inre tillfredställelse och sociala relationer. Ekonomiska belöningar handlar om lön och förmåner av olika slag, medan inre tillfredställelse handlar om ansvarsfulla och meningsfulla uppgifter, utvecklingsmöjligheter och sociala relationer. Sociala relationer handlar om att fylla behoven av att tillhöra en grupp, och skapa kamratskap och laganda. Empirin visar på att mycket av det som motiverar de anställda är viljan till nya utmaningar, problemlösning och personlig utveckling. Det framkommer också att det finns en uppfattning om att de flesta i organisationen i sin natur tycker om förändringar, vilket flera respondenter tar upp, och en dem säger att om de inte tyckt om variation hade de inte jobbat här. Förändringar och utmaningar kan därmed antas ge de flesta anställda en inre tillfredställelse och också vara en slags belöning för dem. Även de sociala relationerna på

arbetsplatsen verkar påverka motivationen till intern rörlighet i organisationen. En av respondenterna menar på att det skulle kunna vara så att vissa hindras i den interna rörligheten av att man känner sig trygg, vet vad man har och blir osäker när man inte vet vad man får. Om den egna drivkraften och den inre tillfredställelsen väger tungt visar empirin samtidigt att ekonomiska belöningar väger mindre. Flera respondenter menar på att lönen i dagsläget i och för sig inte används som ett verktyg för att främja intern rörlighet, även om lönen påverkas av en befordran och kan göra det vid en utökad kompetens också, men de tror inte heller att den skulle motivera till interna rörligheten om så hade varit fallet. En av intervjupersonerna säger att den är med och påverkar, men samtidigt är respondenten osäker på om den verkligen driver. Man drivs mest av utmanande arbetsuppgifter och då kommer lönen i andrahand, säger respondenten. Enligt Hallqvist (2005, 46-47) blir detta mer och mer vanligt. Forskningen visar att när det gäller individens karriärutveckling har medarbetarna intresse och motivation förskjutits från yttre belöningsystem mot inre belöningsystem och det har blivit allt mer viktigt för de anställda att arbetet passar med personliga värderingar och intressen. Det går också att förklara respondenternas tankar om vad som motiverar dem med hjälp av Herzbergs tvåfaktorteori. Teorin beskriver de faktorer som måste vara uppfyllda för att för att individen ska uppleva hög motivation och hög arbetstillfredsställelse (Lindmark & Örnevik 2011, 34). Det räcker inte att de yttre faktorerna är uppfyllda för att individen ska nå en hög motivation och tillfredsställelse, utan för att nå dit måste hänsyn även tas till de inre faktorerna. Om de yttre faktorerna är uppfyllda undviks vantrivsel, men för att nå en hög motivation och arbetstillfredsställelse måste även de inre faktorerna vara uppfyllda för individen (Lindmark & Örnevik 2011, 34). Empirin bekräftar detta då den tyder på att inre faktorer såsom utvecklingsmöjligheter är de som verkligen motiverar de anställda, medan lönen snarare kan ses som en hygienfaktor. Det går att anta att det därmed finns en stor potential till intern rörlighet i organisationen, eftersom individerna därmed också kan tänkas motiveras av intern rörlighet i sig. Med många anställda som motiveras av utveckling kan användandet av lön som en motivationshöjare tänkas ge ett sämre resultat än andra faktorer. Att fallorganisationen inte aktivt arbetar med motivation genom ekonomiska belöningar behöver därmed inte heller missgynna den interna rörligheten. Konsekvensen kan också tänkas bli att organisationen måste använda betydligt högre löner för att få någon effekt, om de väljer att använda ekonomiska belöningar för att motivera de anställda. Här ska dock påpekas att även om de flesta respondenterna främst såg utvecklingsmöjligheterna som sin främsta drivkraft så var det inte alla som höll med. En av intervjupersonerna menar på att det ser olika ut beroende på yrkesgrupp. Respondenterna säger att om en av yrkesgrupperna är mer lojal och inte så

fokuserad på pengar är det tvärt om i en annan av yrkesgrupperna där pengar är drivande och därmed styr den interna rörligheten på ett annat sätt. Enligt vad intervjupersonen tror kan det hänga ihop med de olika yrkesbevis som krävs för den egna gruppen, som också har ett starkt fack. Själv har intervjupersonen startat sin karriär från den yrkesgrupp som drivs mer av pengar och personen är också den som, trots att ett driv framförallt efter nya utmaningar också säger att lönen har varit en bidragande faktor.

En annan sak som tycks påverka motivationen till intern rörlighet är hur attraktiva de olika befattningarna i organisationen upplevs vara. En av respondenterna menar på att man blir motiverad att utvecklas om man får en positiv bild av andra arbetsuppgifter och befattningar. Detta kan tyckas stämma överens med vad Garavan och Coolahan (1996, 35-36) menar när de skriver att karriärvägarna påverkas av vilken status som förknippas med de olika jobben. Empirin tyder här på att organisationer med anställda som upplever de olika arbetsuppgifterna och befattningarna som positiva och kopplade till hög status, gynnar den interna rörligheten. I den undersökta organisationen verkar det vara fallet och det kan därmed anses vara en bidragande faktor som gynnar den interna rörligheten. Vidare kan även praktiska problem tänkas påverka incitamenten till intern rörlighet i en organisation. Exempelvis om en medarbetare som går till en annan roll i ett annat projekt under en längre tid, fortfarande behåller sin gamla chef på det gamla stället. Det skulle kunna upplevas som jobbigt för medarbetaren, menar en av intervjupersonerna på, och resultatet skulle då kunna bli att medarbetaren känner sig mindre motiverad att röra på sig internt i fortsättningen.

## **6. SLUTSATS**

Syftet med studien var att förstå vilka arbetsrelaterade faktorer som kan påverka den interna rörligheten i en organisation och också att lämna ett bidrag till forskningen om den interna rörligheten. I analysen verifieras den tidigare forskning och de teorier som menar på att en faktor som påverkar den interna rörligheten är om det anställda känner till de möjligheter som finns till intern rörlighet eller inte. Vidare visar analysen att om och hur organisationen aktivt informerar om möjligheterna inte behöver påverka den interna rörligheten, även om det skulle kunna göra det för en del individer. Detsamma gäller också de anställdas kunskap om de kriterier som finns för olika rollerna i organisationen. Ytterligare en faktor som analysen visar påverkar den interna rörligheten är hur organisationen arbetar med och hanterar den interna

rörligheten. Här visar analysen, i enlighet med tidigare forskning och teorier, att samarbetet och samordningen när det gäller arbetet med den interna rörligheten är en viktig faktor som påverkar den interna rörligheten.

Vidare verifieras den tidigare forskning och de teorier som menar på att den interna rörligheten påverkas av de karriärvägar som finns i organisationer och också av krav på yrkesbevis och certifieringar. Det analysen vidare tyder på är att projektorganisationen har en stor påverkan på den interna rörligheten. Visserligen menar tidigare forskning och teorier att organisationers struktur och egenskaper påverkar den interna rörligheten, men att projektorganisationer skulle ha en särskild påverkan på den interna rörligheten är inget som framkommit i tidigare forskning och teorier. Här uppfylls därmed också syftet om att lämna ett bidrag till forskningen om intern rörlighet. Att organisationen är uppbyggd runt projekt är också något som analysen tyder på villkorar Hallqvist (2005, 27, 43) påstående att en platt organisation missgynnar den interna rörligheten. Vidare visar analysen också på antal tjänster i organisationen och organisationens storlek och geografiska spridning påverkar den interna rörligheten. Studien verifierar också den tidigare forskning och de teorier som menar på att gruppstrukturen och kulturen i organisationen påverkar den interna rörligheten och även de incitament till intern rörlighet de anställda upplever sig ha.

## **7. AVSLUTANDE REFLEKTION OCH FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING**

Trots att analysen indikerar på att vissa faktorer spelar roll för den interna rörligheten visar inte studien på hur stor roll de spelar. Dels i relation till varandra, men också gentemot faktorer som inte är arbetsrelaterade i den mening som studien syftar på. Det är också viktigt att påpeka att resultatet inte går att generalisera. Ytterligare faktorer skulle kunna påverka i andra organisationer och ytterligare faktorer skulle kunna påverka andra individer i den undersökta organisationen. Det framkommer i studien att vad som påverkar en individ till intern rörlighet är något individuellt som skiljer sig åt, och även kan tänkas skilja sig åt över tid för en och samma individ. Det går därmed att diskutera om resultatet skulle blivit annorlunda med andra intervjupersoner, eller samma intervjupersoner om ett par år.

I denna uppsats har det fokuserats på arbetsrelaterade faktorer som påverkar den interna rörligheten. Det är dock viktigt att vidare forskning också sker på andra områden som

påverkar den interna rörligheten. Flera av respondenterna påpekade under intervjuerna att flera andra faktorer också spelar in såsom exempelvis familjesituationen och Garavan och Coolahan (1996, 36) poängterar att både individrelaterade och organisatoriska faktorer måste beaktas för att till fullo kunna förstå och främja den interna rörligheten. Vidare tyder studien på att projektorganisationer skiljer sig åt från vanliga organisationer när det gäller den interna rörligheten. Det krävs dock vidare forskning för att styrka detta ytterligare.

## 8. LITTERATURFÖRTECKNING

- Andersson, J.C., Milkovich, G.T., och Tsui, A. (1981). A model of Intra-Organizational Mobility. *The Academy of Management Review*. Vol 6, nr 4, 529-538.
- Anttila, M. (1997). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Armstrong-Stassen, M. (2004). Managers' perceptions of their work group and their own well-being following a job transfer. *Public Personnel Management*, vol 33, nr 1, 47-60.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Garavan, T.N., och Coolahan, M. (1996). Career mobility in organizations: implications for career development – part 1. *Journal of European Industrial Training*, vol 20, nr 4, 30-40
- Hallqvist, A. (2005). *Arbetsliv och mobilitet – en forskningsöversikt*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Hansson, J. (1997). *Skapande personalarbete. Lärande och kompetens som strategi*. Stockholm: Prisma.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kotorov, R. och Hsu, E. (2002). A road-map for creating efficient corporate internal labor markets. *Career Development International*, vol 7, nr 1, 37–46.
- Lennér-Axelsson, B. och Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindmark, A. och Önnevik, T. (2011). *Human Resource Management. Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.
- Mignonac, K., och Herrbach, O. (2003). Managing individual career aspirations and corporate needs: a study of soft ware engineers in France. *Journal of Engineering and Technology Management*, vol 20, nr 3, 205-230.
- Patel, R. och Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Vardi, Y (1980). Organizational career mobility: an integrative model. *The academy of management review*, vol 5, nr 3, 341-355.

## **BILAGA 1 - INTERVJUGUIDEN**

### Högre chefer

#### *Praktiskt arbete*

Hur jobbar du med intern rörlighet i din arbetsgrupp?

Har ni någon policy eller strategi för intern rörlighet?

Uppfattar du några problem eller fördelar med policyn/strategin eller att inte ha någon?

#### *Incitament till intern rörlighet*

Jobbar ni med olika motivationsfaktorer för att öka den interna rörligheten såsom exempelvis lön?

#### *Möjligheter till intern rörlighet*

Vad har medarbetarna för möjlighet att göra karriär? Byta arbetsuppgifter? Gå från en chefsroll till en specialistroll?

#### *Kännedom och information om möjligheterna*

Läggs alla möjligheter att röra på sig internt upp på intranätet, eller hur sker tillsättningen av lediga platser internt?

Har ni något system för att kommunicera den interna rörligheten till medarbetarna i organisationen? Exempelvis, gås det igenom på utvecklingssamtalen eller introduktionen till organisationen?

Finns det en färdig mall för vad man ska ha gjort innan man går till en viss roll?

#### *Inställningar*

Hur ställer du dig till att de anställda rör på sig internt i organisationen?

Vad upplever du för attityd bland medarbetarna till intern rörligheten?

#### *Övrigt*

Vad upplever du som gynnar respektive missgynnar intern rörlighet?

### Mellanchefer

#### *Praktiskt arbete*

Hur jobbar du med intern rörlighet?

Har ni någon policy eller strategi kring det?

Uppfattar du några problem eller fördelar med policyn/strategin eller att inte ha någon?

#### *Möjligheter till intern rörlighet*

Hur upplever du själv möjligheten att röra på dig till en annan roll internt, ex. gå från en chefsroll till en specialistroll?

#### *Kännedom och information om möjligheterna*

Vet du vilka möjligheter som finns, till att röra på sig internt? Om det finns några?

Finns det en färdig mall för vad man ska ha gjort innan man går till en viss roll?

#### *Inställningar*

Hur ställer du dig till att de anställda rör på sig internt i organisationen?

Vad upplever du för attityd bland medarbetarna till intern rörlighet?

#### *Incitament till intern rörlighet*

Om du skulle vilja det röra på dig internt, finns det något motstånd/problem som du kan se, eller något som motiverar till att göra det?

#### *Övrigt*

Vad upplever du som gynnar respektive missgynnar intern rörlighet?

### Medarbetare

#### *Praktiskt arbete*

Vet du om organisationen har någon strategi för intern rörlighet?

Hur upplever du den interna rörligheten?



*Möjligheter till intern rörlighet*

Hur upplever du själv möjligheten att röra på dig till en annan roll internt, ex. gå från en chefsroll till en specialistroll?

*Kännedom och information om möjligheterna*

Vet du vilka möjligheter som finns, till att rör på sig internt? Om det finns några?

Finns det en färdig mall för vad man ska ha gjort innan man går till en viss roll?

*Inställningar*

Vad upplever du för attityd bland dina kollegor till intern rörlighet?

*Incitament till intern rörlighet*

Om du skulle vilja det röra på dig internt, finns det något motstånd/problem som du kan se, eller något som motiverar till att göra det?

*Övrigt*

Vad upplever du som gynnar respektive missgynnar intern rörlighet?