

Att hjälpa eller stjälpa

En fenomenografisk studie om två organisationers arbete med intern rörlighet

Clara Gustafsson

Handledare
Mai Lundemark



Abstract

- Arbetets art: Kandidatuppsats inom arbetslivspedagogik vid Sociologiska institutionen vid Lunds universitet
- Sidantal: 34
- Titel: Att hjälpa eller stjälpa: En fenomenografisk studie om två organisationers arbete med intern rörlighet
- Författare: Clara Gustafsson
- Handledare: Mai Lundemark
- Datum: 2022-01-10
- Sammanfattning: Att ge sina medarbetare möjligheten till intern rörlighet och individuell utveckling ses som nyckeln till att behålla kompetenta medarbetare inom organisationen. Trots dess vikt misslyckas många organisationer med detta arbete, vilket resulterar i att medarbetare väljer att lämna den. Därför avser denna uppsats att undersöka hur två till synes olika organisationer arbetar med fenomenet. Uppsatsens syfte är att undersöka vilka olika strategier som finns inom organisationerna, och vilka eventuella utvecklingsmöjligheter som finns.
- Undersökningen grundar sig i en fenomenografisk metodansats, där datainsamlingen skett genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer med såväl HR-ansvariga som medarbetare inom respektive organisation.
- Resultatet visar på många skillnader gällande organisationernas arbetssätt med fenomenet intern rörlighet, men även på hur möjligheterna kommuniceras inåt och hur medarbetarna blir uppmuntrade till att röra på sig.
- Analys och resultat grundar sig i empiri och teori och påvisar vikten av att ha tydliga policys och riktlinjer gällande hur arbetet med intern rörlighet ska hanteras.
- Uppsatsens sista avsnitt är en slutsats där förslag på framtida forskning inkluderas. Här sammanfattas analys och diskussion och relateras till uppsatsens syfte för att besvara dess frågeställningar. Förslag på framtida forskning är att jämföra två organisationer som liknar varandra, för att undersöka om de hanterar arbetet med fenomenet på samma sätt.
- Nyckelord: Intern rörlighet, Intern rekrytering, kompetensförsörjning

Innehållsförteckning

Förord	1
1. Inledning	2
1.1 Syfte	3
1.2 Bakgrund.....	3
1.3 Avgränsningar	4
2. Metod	6
2.1 Fenomenografi som metodologisk utgångspunkt.....	6
2.1.2 Urval.....	6
2.2 Semistrukturerade intervjuer.....	7
2.3 Inspelning och transkribering.....	9
2.4 Bearbetning av intervjumaterial.....	9
2.5 Kvalitet.....	10
2.5.1 Tillförlitlighet.....	11
2.5.2 Äkthet	11
2.6 Etiska överväganden	12
3. Teori	13
3.1 Sökning, urval och källkritik.....	13
3.2 Intern rörlighet	14
3.2.1 Förmedling av information.....	14
3.2.2 Strategier och policys.....	15
3.2.3 Organisationsstruktur och möjligheter till intern rörlighet .	15
3.2.4 Incitament för intern rörlighet.....	16
3.3 Rekrytering.....	16
3.3.1 Allmänt om rekrytering	16
3.3.2 Intern rekrytering.....	17
3.4 En modell för kompetensförsörjning.....	18
3.4.1 IN-fasen.....	18
3.4.2 I-fasen.....	18
3.4.3 UT-fasen.....	19
4. Resultat & analys	20

4.1	<i>Praktiskt arbete med intern rörlighet</i>	20
4.1.1	Bilden av fenomenet intern rörlighet.....	20
4.1.2	Arbetsätt.....	21
4.2	<i>Möjligheter och uppmuntran till intern rörlighet</i>	22
4.2.1	Synliggörande av möjligheter	23
4.2.2	Interna utbildningar	25
4.2.3	Uppmuntran till intern rörlighet	26
5.	Diskussion	28
5.1	<i>Metoddiskussion</i>	28
5.2	<i>Avslutande diskussion</i>	29
5.2.1	Arbetsätt.....	29
5.2.2	Synliggörande av möjligheter	31
5.2.3	Interna utbildningar	32
5.2.4	Uppmuntran till intern rörlighet	32
6.	Avslutande reflektion	34
6.1	<i>Slutsats</i>	34
6.2	<i>Förslag till framtida forskning</i>	35
7.	Referenslista	36
8.	Bilagor	40
8.1	<i>Informerat samtycke</i>	40
8.2	<i>Intervjuguide HR-medarbetare</i>	41
8.3	<i>Intervjuguide medarbetare</i>	43

Förord

Äntligen är jag i mål! Under mina 3 år på PA-programmet har jag fått lära mig allt om sociologins urfäder till hur man gör en bokslutstabla. Det jag fastnat för allra mest är däremot kompetensförsörjning och hur organisationer kan hjälpa sina medarbetare att utvecklas, vilket resulterat i denna uppsats. Därför hoppas jag att uppsatsen intresserar dig lika mycket som den intresserat mig att skriva.

Jag vill rikta ett stort TACK till de två organisationer som tagit sig tiden att delta i min studie trots den stressiga tid vi lever i just nu. Utan er hjälp och välvilja hade denna uppsats aldrig tagit form. Jag vill också tacka min handledare Mai, min handledare från universitetet för hennes eminenta hjälp och stöd under de perioder där det mesta känts svårt.

Slutligen vill jag också tacka mina bästa PED-tjejer Sofia Fröjelin och Linn Adolfsson för många härliga timmar i grupprummen på Sociologen. Ni har gjort det både roligare och enklare för mig att skriva uppsatsen ensam. Kärlek till er!

Clara Gustafsson

Lund, januari 2022

1. Inledning

I en värld bestående av hög konkurrens mellan organisationer ses medarbetarna som den mest värdefulla tillgången och förstahandskällan till konkurrensfördelar. Trots dess vikt ses de också som den resurs som är svårast för organisationer att behålla, eftersom att det råder en stor konkurrens för att rekrytera in talanger. De organisationer som misslyckas med att tillgodose sina anställdas önskemål och förväntningar förlorar således sina anställda till sina konkurrenter. Därför är det av yttersta vikt att organisationer visar att sina anställda kan få sina önskemål gällande karriärutveckling bemötta innanför organisationen istället för utanför (Kotorov & Hsu, 2002). Detta kan bland annat göras genom intern rörlighet. Begreppet intern rörlighet syftar i denna studie till hur medarbetare byter roll eller tjänst inom organisationen. Rörligheten kan i sin tur ske antingen vertikalt, det vill säga till en position högre upp eller längre ner i organisationen hierarkiskt sätt, eller horisontellt, till roller som ligger på samma hierarkiska nivå. I studien kommer begreppet intern rörlighet att användas i samband med intern rekrytering. Skillnaderna mellan begreppen intern rörlighet och intern rekrytering kommer att behandlas i avsnitt 3 benämnt Teori. Om organisationer misslyckas med att erbjuda sina anställda möjligheter till intern rörlighet och karriärutveckling riskerar de att förlora värdefulla medarbetare till andra organisationer som faktiskt kan erbjuda det (Hallqvist, 2005).

Intern rörlighet ses som en av de viktigaste grundpelarna i en organisations arbete med kompetensförsörjning, eftersom att det möjliggör utveckling och förflyttning inom den egna organisationen. Detta leder i sin tur till att organisationen lättare kan anpassa sig till den föränderliga värld som vi lever i. Att fokusera på intern rörlighet ger också organisationens medarbetare möjligheter att utvecklas, vilket i sin tur kan resultera i minskade rekryteringskostnader vid förändringar eftersom att kompetensen och den positiva synen på förändring redan finns inom organisationen. Organisationer som fokuserar på intern rörlighet blir flexibla, eftersom att strategin bygger på interna resurser istället för att vara beroende av den externa arbetsmarknaden vilket gör att man lättare kan anpassa sig till snabba förändringar (Migonac & Herrbach, 2003). Som konsekvens av detta börjar det strategiska HR-arbetet mer och mer att fokusera på intern kompetensförsörjning (Anttila, 1999).

Mitt intresse för intern rörlighet och kompetensförsörjning har väckts genom hela min studieperiod, då det kontinuerligt har tryckts på vikten av att ge medarbetare utrymme till att utvecklas. Dessutom är jag själv en person som lätt kan förlora min motivation om jag inte känner att jag blir utmanad i mina arbetsuppgifter och ges utrymme att prova på nya saker. Jag har hört såväl solskenshistorier om personer som givits mycket utvecklingsmöjligheter, som lite mindre positiva historier om personer som vantrivts inom organisationer då de inte känt att de kunnat komma vidare karriärmässigt.

1.1 Syfte och frågeställningar

Uppsatsens syfte är att urskilja och analysera hur två olika organisationer arbetar med intern rörlighet, för att urskilja vilka olika strategier som kan finnas och identifiera eventuella utvecklingsmöjligheter.

För att besvara syftet kommer följande frågeställningar att besvaras:

- Hur arbetar de två valda organisationerna med intern rörlighet och vilka utvecklingsmöjligheter finns?
- Vilka möjligheter till intern rörlighet erbjuder organisationerna sina medarbetare och hur kommuniceras dessa möjligheter?
- Hur upplevs möjligheterna till intern rörlighet bland medarbetare inom respektive organisation?

För att besvara dessa frågor görs en kvalitativ intervjustudie med 6 anställda med olika organisatoriska roller inom 2 organisationer som bedöms vara väldigt olika. I kommande avsnitt kommer jag att karakterisera dessa organisationer ytterligare.

1.2 Bakgrund

Studien har genomförts i två organisationer, en som är verksam inom finansbranschen i privat sektor och en som är verksam inom kommunal offentlig sektor. Organisationen i finansbranschen är en bank och utgör en mindre del av en större koncern, där man har 22 kontor belägna i 15 olika orter. Banken erbjuder traditionella banktjänster såsom exempelvis rådgivning, lån och försäkringar, och satsar förutom det på att stötta lokala projekt och ideella föreningar för att skapa ett mervärde för regionens invånare. Det högst beslutande organet är bolagsstämman, som i sin tur väljer in styrelsen som ansvarar för exempelvis bankens mål och strategier. Den löpande förvaltningen sköts av VD-staben, och under denna finns även bankledningen bestående av cheferna i de olika enheterna (Organisationens hemsida, 22-04-01). Organisationen blev år 2021 certifierad som en utmärkt arbetsplats enligt Great Place to Work (Organisationens hemsida, 21-12-28; Intervju med medarbetare, 2021), vilket gör det intressant att studera vad som utmärker organisationen i relation till intern rörlighet.

Den andra organisationen är en kommun i södra Sverige med ca 10 000 anställda inom många olika verksamheter. En kommunal organisation är politiskt styrd genom det högst beslutande organet kommunfullmäktige, som beslutar kring frågor om exempelvis budget. Under kommunfullmäktige finns kommunstyrelsen, som ansvarar för att utveckla den kommunala verksamheten. Kommunfullmäktige utser i sin tur nämnder, som har varsin förvaltning bestående av tjänstemän som utför det arbete som nämnden beslutat om. Besluten kan fattas på alla nivåer, beroende på vilken fråga det gäller och vilken delegationsordning man har (Organisationens hemsida, 22-01-04). Att organisationen är politiskt styrd påverkar i sin tur vilka fokusområden man arbetar med. Varje år får förvaltningarna så kallade särskilda uppdrag av kommunfullmäktige som görs till en årsplan, därigenom det styrs vilka fokusområden organisationen ska arbeta med. Ett av uppdragen för 2021/2022 är att utveckla förutsättningarna för intern rörlighet (Intervju

HR-medarbetare i kommun, 2021), och därigenom är det intressant att studera hur organisationen arbetar med intern rörlighet i nuläget och hur planerna ser ut inför framtiden.

Anledningen till att dessa två organisationer valdes ut till studien är deras olikheter, vilket jag i sin tur tror leder till att deras arbetssätt med intern rörlighet också kommer att skilja sig åt. Att organisationerna är verksamma i olika sektorer tror jag kommer att spela stor roll för hur deras respektive arbete ser ut, eftersom att kommunen är politiskt styrd och banken inte är det. Kommunen behöver således anpassa sina rutiner och arbetssätt till politikernas beslut och framtidsplaner, vilket kan komma att påverka i vilken utsträckning man fokuserar på intern rörlighet. Inom banken är beslutsvägarna kortare och besluten behöver inte gå igenom lika många steg för att bli godkända, vilket jag tror kan resultera i ett friare arbete där det är lättare att ställa om och förändra verksamheten. Ytterligare en skillnad rör organisationernas verksamhetsområden. Banken bedriver verksamhet med fokus på finansfrågor, medan kommunens verksamhet innefattar allt från skola till sophantering. Detta tror jag också kan leda till att deras respektive arbete med intern rörlighet skiljer sig åt.

1.3 Avgränsningar

Utgångspunkten för studien är att intern rörlighet ses som något som är gynnsamt för organisationer. Detta resulterar i att de eventuella negativa sidor som intern rörlighet kan resultera i inte kommer att lämnas särskilt mycket utrymme i uppsatsen, och endast behandlas i analysdelen. Anledningen till detta är att studiens syfte är att identifiera olikheter i arbetet med intern rörlighet och inte att jämföra för- och nackdelar med det. Studien begränsar sig också i förhållande till de utvalda organisationerna. För banken har valet av studiens intervjupersoner avgränsats till att endast grunda sig i 2 av de 22 kontor som organisationen har. Detta då min grindvakt själv arbetar på ett av kontoren vilket gör det naturligt att hen tipsar om medarbetare som också arbetar/har arbetat där. Eftersom att flertalet kontor inte inkluderas i studien gör det att resultatet inte går att generalisera till varje kontor eftersom att det kan finnas skillnader i arbetssätten med intern rörlighet från kontor till kontor. De övergripande arbetssätten som den HR-ansvariga delat med sig av är däremot gemensamt för alla kontor inom organisationen, vilket gör att jag ändå valt att avgränsa mig till två kontor. Även för kommunen har studien avgränsats till 2 olika enheter. Detta då min grindvakt även här själv arbetar inom den enheten, och att denne genom sina kontakter funnit personer som varit intresserade av att delta i studien. Även här blir de individuella aspekterna inte generaliserbara på alla enheter, men precis som hos banken sträcker sig de gemensamma arbetssätten över alla enheter. De perspektiv som studien avgränsats till är därigenom de utvalda kontoren/enheterna inom de två valda organisationerna, vilket således gör att studien inte kan generaliseras på alla organisationer.

Det har också gjorts en avgränsning gällande fenomenet intern rörlighet, då fenomenet innefattar väldigt många olika aspekter. Exempelvis har delen om rekrytering avgränsats till att endast behandla den interna rekryteringen, eftersom att det i min mening är genom den som den interna rörligheten sker. Även extern rekrytering ses nämligen som en aspekt av intern rörlighet då organisationer väljer mellan att rekrytera internt eller externt, men detta har således uteslutits från studien eftersom att det i min mening ses som ett alternativ

till intern rörlighet. Vidare hade även psykologiska och sociologiska aspekter såsom exempelvis motivationsteorier och organisationskultur kunnat användas mer djupgående, men sett till uppsatsens omfattning och tidsaspekt har detta endast berörts övergripande i kombination med andra teorier.

2. Metod

I detta avsnitt ges en redogörelse för studiens metod. I avsnittets inledning beskrivs fenomenografi som den metodologiska utgångspunkten, för att sedan följas av val av intervju som metodteknik, urval av intervjupersoner och intervjuernas genomförande. Slutligen behandlas tankar om kvalitet samt etiska överväganden.

2.1 Fenomenografi som metodologisk utgångspunkt

Med studiens syfte i beaktning har en kvalitativ metod valts som tillvägagångssätt. Bryman (2014) menar att kvalitativ forskning lämpar sig väl för forskning som vill undersöka komplexa sociala situationer, då den genererar rika beskrivningar av ett relativt begränsat område. Den kvalitativa forskningen menar Bryman (2014) också är starkt förankrad till verkligheten, då forskningsfynden uteslutande bygger på information och uppfattningar hämtade från äkta situationer ute i den verkliga världen. Dahlgren och Johansson (2015) beskriver fenomenografin som en metodansats som är inriktad på att beskriva människans sätt att förstå specifika fenomen i sin omvärld. Vidare menar författarna att fokuset inom fenomenografin ligger på att identifiera skillnaderna i uppfattningar, istället för likheterna som fenomenologin fokuserar på. Inom fenomenografin menar man att människans sätt att förstå sin omvärld är ett resultat av ett livslångt lärande som är i ständig förändring, vilket betyder att vår förståelse av innebörden i den då och då kommer att förändras. Målet inom fenomenografin ligger i att söka bidra till en fördjupad förståelse av det mänskliga lärandet tillsammans med de sätt att förstå omvärlden, som är ett resultat av detta mänskliga lärande (Dahlgren & Johansson, 2015). I denna studie ligger fokuset på att urskilja skillnader i organisationernas respektive arbetssätt med intern rörlighet, och hur ansvariga och dess medarbetare upplever arbetet. Fokuset ligger på skillnader istället för likheter, för att identifiera olika sätt att arbeta med samma fenomen.

Denna studie utgår från ett induktivt förhållningssätt, där empirin först samlats in genom kvalitativa intervjuer för att därefter samla in även teorier som är relevant för empirin. Bryman (2018) menar att i den induktiva forskningsprocessen är teorin resultatet av empirin, och att forskaren drar generella slutsatser utifrån en mängd enskilda fall, i denna studies fall intervjuerna.

2.1.2 Urval

Redan i studiens början gjordes ett urval, gällande vilka organisationer som skulle ingå i studien. De valda organisationerna var av intresse då jag hört talas om medarbetare som gjort interna resor där, vilket resulterade i mitt intresse att undersöka hur det faktiskt går till. Då båda organisationerna är relativt stora hade jag inte möjlighet att intervju alla medarbetarna, så därför gjordes även ett urval av intervjupersoner.

Informanterna i studien valdes ut med hjälp av ett målstyrt urval, där samtliga informanter har en direkt koppling till den formulerade forskningsfrågan (Bryman 2018). För att få åtkomst till organisationerna användes varsin grindvakt, personer inom de bägge

organisationerna som jag lätt haft åtkomst till. Grindvakter beskrivs i Bryman (2018) som individer som ger forskaren tillträde till arenan, och som är intresserade av studiens/forskarens syfte/motiv etc. Bryman (2018) menar också att grindvakter kan komma att påverka genomförandet av studien, eftersom att det är de som ger tillgång till ytterligare individer inom organisationen. Detta menar Bryman (2018) kan ge studien en viss vinkling åt en eller annan riktning, beroende på vilka informanter som väljs ut.

Studiens urval kan även benämnas som ett generiskt målstyrt urval, och detta a priori. Ett generiskt målstyrt urval som är fastställt a priori, innebär enligt Bryman (2018) att urvalet bestäms redan i inledningen av undersökningen och bygger på forskningsfrågan. Kriterierna för urvalspersonerna i denna studie utgick således från studiens syfte, och har delats upp i två huvudkriterier. En grupp individer valdes utifrån kriteriet att de är involverade i arbetet kring den interna rörligheten i organisationen, och därigenom har god kännedom kring området. Den andra gruppen individer valdes utifrån kriteriet att de nyttjat och blivit påverkade av den interna rörligheten under sin karriär inom organisationen.

Genom grindvakterna fick jag kontakt med två individer som båda arbetar inom HR i de respektive organisationerna. Dessa valdes ut som representanter för de respektive HR-avdelningarna, vilket uppfyller ett av kriterierna i studiens urval. Genom dessa intervjupersoner erhöles sedan flera förslag på ytterligare intervjupersoner som alla gjort en intern resa inom organisationen. Med hänsyn till studiens omfång och för att få ett bredare perspektiv på uppfattningarna valdes tre intervjupersoner från olika verksamhetsområden inom respektive organisation ut för att delta i studien. Sammanfattningsvis behövde alltså tre krav uppfyllas av informanterna för att de skulle bli aktuella som deltagare i studien; organisation, yrkesroll och att de gjort en intern resa inom organisationen. Antalet intervjupersoner uppgick till totalt 6 stycken, 3 stycken inom respektive organisation. Könsfördelningen blev 4 kvinnor och 2 män, 3 kvinnor från banken och 2 män och 1 kvinna från kommunen. Det vore önskvärt för mig att ha en jämnare könsfördelning i organisationerna, men sett till urvalskriterierna som behövde uppfyllas och den tillgång till intervjupersoner som jag fick valde jag att göra denna fördelning. Jag har valt att pseudonymisera intervjupersonerna i uppsatsen. Den intervjuade medarbetarna inom HR från respektive organisation benämns i uppsatsen som HR-medarbetare. Övriga intervjuade medarbetare benämns endast medarbetare.

2.2 Semistrukturerade intervjuer

Att valet gällande datainsamlingsmetod föll på intervjuer beror på studiens metodologiska utgångspunkt, då tillvägagångssättet inom fenomenografin i regel består av tematiska och semistrukturerade intervjuer (Dahlgren & Johansson, 2015).

Intervjuerna som genomförts i studien är av semistrukturerad karaktär. Trost (2010) är kritisk till begreppet semistrukturerad, och menar att man istället bör säga att intervjun är strukturerad men att frågorna i sin tur är öppna. Denscombe (2016) menar att semistrukturerade intervjuer är relativt lika de strukturerade. Precis som i en strukturerad

intervju har jag i mina intervjuer av semistrukturerad karaktär haft en fast lista med frågor och ämnen som ska behandlas. För fullständiga intervjuguider, se bilagorna 2 och 3. Jag har också varit flexibel under intervjuerna, när det gäller ex. i vilken ordningsföljd frågorna följt och att ge intervjupersonen själv mer utrymme att utveckla sina svar i en naturlig riktning utifrån dennes egna åsikter och erfarenheter. Detta för att i enlighet med Denscombe (2016) få en djupare förståelse för intervjupersonernas upplevelser och erfarenheter av den interna rörligheten. Alvesson (2011) benämner den typ av intervjuer jag gjort som halvstrukturerad, där forskaren på förhand bestämt vilka teman som ska behandlas och vilka frågor som ska ställas, men där denne är flexibel i utförandet och låter intervjupersonen själv vara med och påverka vilken riktning intervjun tar. Precis som Denscombe menar även Alvesson att detta tillvägagångssätt tillåter intervjun att få ett större djup och komma närmre intervjupersonens tankar, i studiens fall vilka uppfattningar intervjupersonerna har av arbetet med intern rörlighet. Vidare har jag i enlighet med Dahlgren och Johansson (2015) använt mig av probing för att generera djupare och mer komplexa svar. Detta har jag gjort genom att ställa öppna följdfrågor. Jag har också använt mig av icke-verbal probing genom att exempelvis nicka med i svaren och visa intresse för intervjupersonens svar genom mitt kroppsspråk.

Intervjuerna genomfördes både digitalt över plattformen MS Teams och på plats. Gemensamt för båda utföranden är att båda benämns av Denscombe (2016) som personliga intervjuer. Intervjuerna varierade i längd, men uppkom till ca 40-60 minuter. Personliga intervjuer som dessa medför enligt Denscombe (2016) ett antal fördelar. För det första är de relativt lätta att arrangera, då de endast krävt att jag och intervjupersonen stämt ett möte med varandra. All information och de uppfattningar och synpunkter som framförts under intervjuerna härstammar också bara från en person, vilket gjort det lättare för mig att särskilja uppfattningarna från varandra. Att det endast är en person som intervjuats åt gången har också gjort det lättare för mig att kontrollera intervjun, då jag endast haft en persons uppfattningar och tankar att sätta mig in i. Detta har också gett mig möjligheten att föra intervjun till djupare delar för att få ut så mycket information som möjligt.

I den första kontakten med intervjupersonerna skickades ett informerat samtycke ut (se Bilaga 1). Brevet innehöll information om studiens syfte, intervjuns längd, hur informationen skulle behandlas, och till sist gavs intervjupersonerna möjlighet att själva välja om de ville genomföra intervjun fysiskt på en plats som passade dem eller digitalt. Detta med hänsyn till den fortsatta Covid-19 pandemin. Att låta intervjupersonerna själva bestämma platsen för intervjun är i enlighet med Trost (2010) som menar att en intervju bör genomföras i en miljö där intervjupersonen känner sig trygg. Fyra av sex informanter valde att genomföra intervjun fysiskt på deras respektive kontor eller i bokade möteslokaler. Resterande två valde att genomföra intervjuerna digitalt. Redan i det informerade samtycket föreslogs plattformen MS Teams som digitalt verktyg, eftersom att det är den plattform intervjupersonerna använder i sitt dagliga arbete. Cohen et.al. (2018) menar att det är fördelaktigt att under intervjun använda ett digitalt verktyg som redan är bekant för intervjupersonerna. Detta då man vill undvika att belasta intervjupersonerna nya system som senare kan komma att påverka intervjupersonernas inställningar till intervjun. Vidare tar Cohen et.al. (2018) även upp ett antal för och

nackdelar med digitala intervjuer. En nackdel är att oförberedda tekniska problem kan uppstå, vilket kan störa genomförandet. Även dålig internetuppkoppling kan påverka intervjun negativt, och hindra att genomförandet av intervjun rullar på smidigt. En positiv aspekt som tas upp är att intervjuer som genomförs med både ljud- och bildupptagning är likartade de intervjuer som genomförs fysiskt ansikte till ansikte. Dessutom kan maktbalansen mellan den som intervjuar och den som intervjuas minska, och eventuella resekostnader försvinner. Ytterligare en fördel med digitala intervjuer är att det underlättar processen för att få ett bredare urval, då människor kan mötas vart de än befinner sig i landet. Dessa fördelar och nackdelar kommer vidare diskuteras i relation till min studie i avsnitt 5.1 Metoddiskussion.

2.3 Inspelning och transkribering

Samtliga intervjuer som genomförts i studien har blivit ljudinspelade och transkriberade ordagrant för att underlätta analysprocessen. Denscombe (2016) menar nämligen att det mänskliga minnet är för opålitligt för att kunna förlita sig på under forskningsstudier. Inledningsvis menar Denscombe (2016) att intervjupersonen kan känna sig hämmad av att bli inspelad, men att denna känsla släpper efter ett tag. Vidare tar författaren upp ett antal fördelar med att spela in intervjuerna som jag haft i beaktning. Ljudinspelningarna blir en permanent och nästan fullständig dokumentation kring vad som sagts under intervjun, vilket underlättat min transkribering. Inspelningarna fångar däremot bara upp ljuden, vilket är en av de kritiska aspekterna som Denscombe för fram rörande ljudinspelningar. Jag har således gått miste om den icke-verbala kommunikationen och andra kontextuella faktorer som kan vara av stor vikt för studien.

Intervjuerna har spelats in och förvarats digitalt i min mobiltelefon. Bryman (2018) menar att en digital inspelning är att föredra, då den håller högre kvalitet och det går också att filtrera bort bakgrundsljud. Den höga kvalitén har underlättat transkriberingen och minskar risken för misstag och felhörningar. Det har också underlättat för mig genom att jag kunnat backa tillbaka om jag missat något eller varit osäker på vad intervjupersonen menat. Transkriberingen av intervjuerna gjordes ordagrant, och eventuella pauser och tvekanden skrevs också ned i enlighet med Bryman (2018) för att kunna läsa ut även det sociala samspelet som uppstod. Efter att intervjuerna transkriberats raderades ljudinspelningarna. Därefter skrevs transkriberingarna ut i sin helhet för att underlätta analysen och kodningen av materialet, i enlighet med den fenomenografiska analysmodellen som vidare behandlas i följande stycke.

2.4 Bearbetning av intervjumaterial

Bearbetningen av det insamlade intervjumaterialet har följt en fenomenografisk analysmodell i sju steg som presenteras av Dahlgren & Johansson (2015). Kontinuerligt genom analysprocessen har ett samspel mellan de olika stegen skett. I början av analysen lästes materialet från de transkriberade intervjuerna igenom upprepade gånger. Detta steget benämner författarna *att bekanta sig med materialet* som vidare i studien ska analyseras. Nästa steg benämns *kondensation*. Här försökte jag urskilja signifikanta och meningsfulla uttalanden i materialet. Detta genom att klippa ut passager eller stycken ur de utskrivna intervjuerna, med målet att skapa en kort och representativ bild av fenomenet som undersöks, för att senare använda dessa för att kunna dra jämförelser.

När passager klippts ut var det det dags för det tredje steget: *jämförelsen*. Här jämfördes olika passager, och jag försökte hitta likheter och skillnader i materialet. Författarna menar att det här är viktigt att försöka bortse från ytliga skillnader för att kunna hitta även likheter. Detta då målet inom fenomenografin är att urskilja variation/skillnader mellan uppfattningar, och för att göra detta måste man även hitta likheter. De funna likheterna och skillnaderna grupperades sedan i steg fyra. *Grupperingen* skedde genom att passagera samlades i olika grupper och relaterades sedan till varandra. I steg fem *artikulerades* kategorierna genom att sätta likheterna i fokus, med målet att finna essensen, kärnan av likheter, i de olika kategorierna. I detta steg var det kritiska momentet att bestämma var gränsen mellan olika uppfattningar skulle dras, och när en ny kategori istället skulle skapas.

I steg sex av analysen försökte jag *namnge* de funna kategorierna. Genom namnskapandet blev det också tydligt för mig vad som var det mest signifikanta i materialet. Namnet gjorde att det framkom vad det handlade om, och eventuellt också att det fanns skillnader i uppfattningarna. Sista steget i analysfasen benämns av författarna som den *kontrastiva* fasen. Här granskade jag alla passager och kontrasterade dessa mot varandra, för att se om de skulle kunna inkluderas i fler än en kategori. Syftet med detta steg är att varje kategori ska vara exklusiv och uttömmande, och det brukar resultera i att flera kategorier sammansmälter till färre kategorier. Kategorin *Möjligheter/uppmuntran till intern rörlighet* var tidigare uppdelad i två separata, men efter granskningen och kontrasteringen sammansmältes dessa till en enda kategori. I ett tidigare steg fanns även en kategori som benämndes *inställningar till intern rörlighet*, men genom den kontrastiva fasen märkte jag att inställningarna återkom i båda de andra kategorierna. Därav försvann ytterligare en kategori, och de 4 kategorier som jag grupperat i steg 4 avslutades med att endast uppgå till 2. Grupperna som mina teman utmynnade i visas i Bild 1.

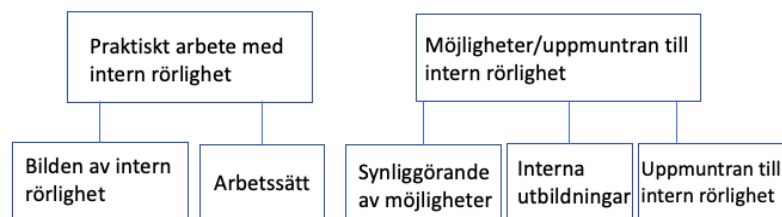


Bild 1: Tre teman och dess grupper som underkategorier

2.5 Kvalitet

Inom kvalitativ forskning finns det vissa kvalitetsaspekter forskare måste ta hänsyn till vid en kvalitativ studie. Bryman (2018) benämner dessa *tillförlitlighet* och *äkthet*. I de två följande avsnitten diskuteras studien i relation till dessa två begrepp.

2.5.1 Tillförlitlighet

Enligt Bryman (2018) består kriteriet tillförlitlighet av fyra kategorier. Den första kategorin, *trovärdighet*, går att likna vid intern validitet. För att skapa en trovärdighet i sitt forskningsresultat gäller det att man säkerställt att forskningen utförts i enlighet med gällande regler, och att man rapporterar resultaten till de individer som studerats, för att dessa ska bekräfta att forskaren uppfattat deras verklighet på rätt sätt. Detta kallas för respondentvalidering. I studien har detta gjorts genom att under intervjuerna kontinuerligt bekräfta mot intervjupersonen att jag uppfattat informationen rätt. Den andra kategorin, *överförbarhet*, syftar till huruvida forskningens resultat kan överföras till en annan situation eller kontext. I kvalitativ forskning menar Gertz (1973) i Bryman (2018) att forskaren bör producera s.k. "thick descriptions", täta beskrivningar, av de detaljer som upptäckts. De täta beskrivningarna förser andra individer med en typ av databas, där de kan avgöra hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö. Kategorin överförbarhet är inte applicerbar i denna studie, då den syftar till att behandla just dessa specifika fall och inte till att generalisera. Det finns däremot en möjlighet att studien kan appliceras på liknande fall genom analytisk generalisering. Analytisk generalisering innebär att det inte är själva fallet som är generaliserbart, utan istället teorierna och fynden kring fallet vilket i sin tur kan hjälpa forskare att förstå andra fall (Cohen et.al., 2018). Därför valde jag också att studera två organisationer med olika karakteristika, för att få med så många olika aspekter av intern rörlighet som möjligt.

Pålitligheten i kvalitativ forskning motsvarar enligt Lincoln & Guba (1985) i Bryman (2018) reliabiliteten i kvantitativ forskning. För att uppnå delkriteriet menar författarna att forskaren ska anta ett granskande synsätt som de benämner "auditing". Att anta ett granskande synsätt innebär att forskaren säkerställer att det skapas en fullständig redogörelse för alla faser av forskningsprocessen som finns tillgänglig för läsaren. I denna redogörelse ska forskningsfrågorna, val av undersökningspersoner och så vidare finnas. Dessa steg kan sedan granskas av medforskare under processens gång. För att uppfylla kriteriet har studien genomförts med visibilitet mot handledaren. Studiens metodavsnitt ger även läsaren en inblick i hur forskningsprocessen sett ut.

2.5.2 Äkthet

Det andra begreppet för tillförlitlighet benämner Lincoln & Guba (1985) i Bryman (2018) *äkthet*, eller *autencitet*. Författarna för fram fem olika kriterier som behöver uppfyllas för att garantera studiens äkthet; *rättvis bild*, *ontologisk autenticitet*, *pedagogisk autenticitet*, *katalytisk autenticitet* och *taktisk autenticitet*. Rättvis bild bedömer hur väl undersökningen ger en rättvis bild av de uppfattningar och åsikter som finns i den grupp människor som studerats. Ontologisk autenticitet handlar om huruvida undersökningen hjälper de personer som medverkat att komma fram till en bättre förståelse av den studerade situationen. Pedagogisk autenticitet behandlar hur väl undersökningen bidragit till att de medverkande fått en bredare bild över hur andra individer upplever samma fenomen. Katalytisk autenticitet handlar om huruvida undersökningen gjort att de medverkande kan förändra sin situation. Taktisk autenticitet syftar till att bedöma om undersökningen har lett till att de medverkande fått bättre möjligheter att vidta de åtgärder som krävs.

Intervjufrågorna som ställts under intervjuerna följer syftet och behandlar intervjupersonernas uppfattningar om samma fenomen, det vill säga den interna rörligheten inom organisationen de arbetar i. Dessutom är intervjuguiderna för HR-medarbetare och övriga medarbetare snarlika, vilket gör att båda parter ges samma utrymme att beskriva hur de upplever fenomenet. Detta gör att kriteriet rättvis bild uppfylls. Den ontologiska autenciteten kan möjligen ha uppfyllts då intervjupersonerna genom intervjuerna fått reflektera över deras situation. Då alla deltagare får möjligheten att ta del av studiens resultat när rapporten är färdigställd, ges deltagarna chansen att se och förstå hur andra människor upplever samma situation, vilket uppfyller kriteriet pedagogisk autencitet. Huruvida den taktiska autenciteten uppfylls eller inte beror på om HR och andra ansvariga faktiskt tar till sig av de åsikter och synpunkter som övriga deltagare givit eller ej.

2.6 Etiska överväganden

Inom samhällsvetenskaplig forskning finns det ett antal etiska aspekter som forskaren måste ta hänsyn till i sin forskning. Bryman (2018) för fram fyra allmänna huvudkrav för etisk forskning; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Informationskravet innebär att forskaren ska informera studiens deltagare om syftet med studien. Deltagarna ska också få veta att deras deltagande är frivilligt, att de när som helst kan dra tillbaka sin medverkan, och vilka moment som ingår i studien. I studien har detta krav uppfyllts genom att ett informerat samtycke skickats ut till samtliga deltagare i studiens början, där dessa punkter förs fram (se bilaga 1). Även organisationerna har fått ta del av ett informerat samtycke, som är riktat mer mot organisationen i dess helhet än till de enskilda individerna inom den. Samtyckeskravet innebär att studiens deltagare ges rätten att själva bestämma över sin medverkan. Detta krav har uppfyllts genom att ge deltagarna kännedom kring att de kan välja att inte besvara frågor, om de ex. skulle uppleva att frågorna utgör ett intrång i deras privatliv vilket Bryman (2018) nämner som ytterligare en aspekt i forskningsetiken. Denna kännedom gavs även den i det informerade samtycket, men även i början av intervjuerna. Konfidentialitetskravet handlar om att alla uppgifter av personlig karaktär ska behandlas med största möjliga konfidentialitet. Detta har uppfyllts genom att såväl deltagarnas som organisationernas namn har pseudonymiserats. Detta för att undvika att deltagarna eller organisationen tar personlig skada, vilket även det är en aspekt som Bryman (2018) menar att forskaren måste följa. Det sista kravet, nyttjandekravet, handlar om att de uppgifter som samlas in från enskilda personer endast får användas för forskningsändamålet. Kravet har uppfyllts genom att den insamlade empirin endast används för att besvara studiens syfte, för att därefter raderas från samtliga enheter när studien blivit färdigställd.

3. Teori

I detta avsnitt presenteras inledningsvis en genomgång av mina tankar gällande sökning, urval och källkritik när källorna söks fram. Därefter presenteras teori som är relevant mot studiens resultat för att i avsnitt 5 kunna genomföra en välgrundad och fördjupad analys och diskussion. Jag har valt att presentera teorin innan resultatet trots den induktiva ansats som valts där empirin har inhämtats först för att sedan kopplas till teorier. Detta då jag ser det som mer läsvänligt för läsaren, och för att jag anser att det bidrar till en ökad förståelse för studien och dess resultat.

3.1 Sökning, urval och källkritik

Vid inhämtande av de teoretiska källorna har fyra dimensioner av tillförlitlighet beaktats. *Äkthet* syftar till huruvida källan verkligen är det som den utger sig för att vara. För att se till att äktheten uppfylls har jag granskat författaren till källan samt förlaget som publicerat den. Granskningen av författaren till källan gör också att dimensionen *tendens* uppfylls, då jag granskat om författaren tycks ha haft ett personligt intresse i frågan som i sin tur påverkar hur informationen framställs. *Tidssamband* berör källans publiceringsdatum och avgör om källan är aktuell för användning eller inte. Jag har använt primärkällor i den mån som det varit möjligt, vilket gör att flertalet källor publicerats för länge sedan, vilket inte uppfyller tidssambandet. Att använda äldre källor kan ha påverkat teoriavsnittet negativt eftersom att det inte går att säkerställa att de fortfarande är aktuella. Däremot har primärkällorna hämtats från nyligen publicerade sekundärkällor som refererat till dessa, vilket gör att jag trots det beaktar källorna som aktuella (Thurén & Werner, 2019). Majoriteten av primärkällorna är också av stor betydelse för nyligen publicerad forskning, eftersom att sekundärkällor som refererar till primärkällor inte bidrar till ny teori (Lunds universitet, 2021). Att majoriteten av de källor som använts är primärkällor bidrar också till att dimensionen *oberoende* uppfylls, eftersom att dessa källor kan stå för sig själva och inte är beroende av andra källor (Thurén & Werner, 2019). En av källorna som använts, Van Maanen och Schein (1979), är ett exempel på en primärkälla som jag hämtat från en sekundärkälla. Nästan all litteratur jag läst kring organisationssociologi hänvisar till just Van Maanen och Schein, vilket gör att jag ser källan som relevant trots dess ålder. Artikeln var också först presenterad i ett nummer av en vetenskaplig tidskrift, som jag dessvärre inte funnit originalnumret av. Jag har däremot granskat tidskriften ändå, och fattat beslutet att den uppfyller de källkritiska kraven som tidigare presenterats.

Fyra källor (Garavan, 1990; Heraty & Morley, 1998; Migonac & Herrbach, 2003 samt Tanova & Nadiri, 2005) grundar sig också i fallstudier gjorda i 3 olika länder. Detta kan påverka teoriernas relevans i relation till min studie eftersom att organisationer i dessa länder skiljer sig från de organisationerna jag studerat. Då jag däremot endast använt teoridelarna som bidragit till ny forskning från dessa källor ser jag trots det att källorna varit av relevans att använda i min studie.

Källorna som presenteras i teoriavsnittet har främst hittats genom sökningar i Google Scholar, LUBsearch och LUBcat. Google Scholar och LUBsearch har använts för att finna digitala källor såsom vetenskapliga artiklar och rapporter. Vid sökandet i dessa databaser har alternativen filtrerats till att endast visa de artiklar och rapporter som är "peer reviewed", det vill säga fackgranskade. LUBcat har använts för att hitta tryckta

källor i form av böcker. Även här har primärkällan som böckernas författare använt hänvisats till.

3.2 Intern rörlighet

Intern rörlighet är ett vanligt förekommande fenomen på arbetsmarknaden, men trots det finns det inte mycket forskning kring området (Armstrong-Stassen, 2004). Intern rörlighet behandlar som tidigare nämnt i uppsatsens inledning förflyttningar av personal internt inom organisationen. Riktningen rörligheten sker i kan i sin tur vara såväl horisontell som vertikal (Anderson, Milkovich & Tsui, 1981). En vertikal förflyttning innebär att individen klättrar uppåt i hierarkin, och rörelsen medför ofta en ökad befogenhet och ett ökat ansvar. Sker förflyttningen istället horisontellt sker den mellan yrken och arbetsuppgifter som befinner sig på samma hierarkiska nivå och ger ett jämförbart ansvar och liknande befogenheter (Hallqvist, 2005). Vidare menar Hallqvist (2005) att ämnet intern rörlighet

är relativt oprövat och att det i Sverige endast gjorts ett fåtal studier rörande vilka villkor och strategier som krävs av organisationer för att främja dess medarbetares rörlighet. Författaren menar också att området intern rörlighet är komplext och väldigt omfattande, där flertalet olika förhållanden har inverkan på varandra och har en avgörande roll i rörlighetens karaktär och omfattning. Vidare är den interna rörligheten av tvärvetenskaplig karaktär och innefattar flera olika områden såsom pedagogik, företagsekonomi och psykologi (Hallqvist, 2005). Garavan och Coolahan (1996) underbygger Hallqvists (2005) resonemang kring att den interna rörlighetens struktur är komplex, och menar att både organisatoriska och individrelaterade faktorer måste beaktas för att man ska kunna förstå och främja intern rörlighet. De individuella faktorerna såsom motivation och karriärmål är viktiga, men inte tillräckliga för att kunna förklara och förstå medarbetarnas rörlighet inom en organisation. Organisationens struktur, kultur och egenskaper fungerar nämligen enligt författarna likt en moderator som påverkar relationen mellan individers personliga egenskaper och den interna rörlighetens mönster.

3.2.1 Förmedling av information

För att åstadkomma en framgångsrik intern rörlighet krävs att kommunikationen inom organisationen främjar detta. Organisationen bör kommunicera öppet med de anställda rörande kraven som behöver uppfyllas för att en intern förflyttning ska kunna genomföras och vilka möjligheter som finns till förflyttning. Di Prete (1987) menar att den interna rörligheten hindras om denna information är bristfällig. Vidare tror författaren att medarbetare har större kännedom om vakanta tjänster inom sin egen avdelning, då det är främst där som kommunikationen sker. Garavan och Coolahan (1996) bekräftar att kommunikationen är avgörande för den interna rörligheten, och menar att om en medarbetare ska vara konkurrenskraftig för vakanta tjänster krävs det att denne har kännedom kring att en ledig tjänst har blivit eller ska bli utlyst. Anderson, Milkovich och Tsui (1981) menar också att organisationen tydligt bör kommunicera till sina medarbetare vilka krav och kriterier som finns för de olika rollerna inom organisationen, då individens kompetens i relation till de formella kraven är ytterligare en avgörande faktor för intern rörlighet. Vilken struktur som kommunikationen inom organisationen har blir därför avgörande för i vilken grad intern rörlighet och flexibilitet nyttjas, och därför är det viktigt att organisationen tydligt annonserar lediga tjänster för sina medarbetare tillsammans med de kriterier som finns för att kunna röra på sig till en ny arbetsroll.

3.2.2 Strategier och policys

Garavan och Coolahan (1996) menar också att det är av yttersta vikt för en organisation som vill fokusera på intern rörlighet att fastställa tydliga policys och riktlinjer för hur detta ska hanteras. Att ha en effektiv policy gällande hur arbetet med intern rörlighet ska hanteras kan nämligen öka medarbetarnas vilja till förändring, minska rekryteringskostnader då man slipper anställa externt, samt gör organisationer mer flexibla och anpassningsbara (Mignonac & Herrbach, 2003). Lindmark och Önnevik (2011) menar också att alla organisationer bör ha såväl vertikala som horisontella karriärplaner färdiga och tydliga för organisationens medarbetare att kunna följa. Vidare menar författarna att ett grundläggande problem inom organisationer är att man saknar kunskap om vilka kompetenser som redan finns inom organisationen. Detta riskerar då att leda till att medarbetare med specifik kompetens går förlorade till externa konkurrenter om de inte kan utvecklas och nå sin fulla potential. Samtidigt riskerar organisationen att "köpa in" externa medarbetare med kompetens som redan finns internt. Därför föreslår författarna att ett kompetensregister skulle kunna lösa problematiken, och på så sätt minska risken att värdefull kompetens går förlorad.

3.2.3 Organisationsstruktur och möjligheter till intern rörlighet

Lika mycket som individuella faktorer påverkar medarbetarens framgång i karriären, påverkar också faktorer inom organisationen medarbetarens karriär (Garavan & Coolahan, 1996; Vardi, 1980). Den mest betydelsefulla faktorn i relation till intern rörlighet är antalet vakanta tjänster inom organisationen. Ju fler vakanser som finns, desto mer intern rörlighet tillåts ske (Anderson, Milkovich & Tsui, 1981).

Vidare menar Anderson, Milkovich och Tsui (1981) att organisationens struktur och uppbyggnad påverkar i vilken mån intern rörlighet är möjlig. Dessutom menar Garavan och Coolahan (1996) att det är organisationens struktur som formar utvecklingsmöjligheter, karriärvägar och vilka typer av karriärer som medarbetarna kan ha. Vidare menar författarna att medarbetarens befattning, position och om de ingår i en uttalad karriärväg eller inte påverkar i vilken mån de kan nyttja den interna rörligheten. Detta då den interna rörligheten ofta karakteriseras av befordringar till speciella befattningar, och att de olika karriärvägarna ser olika ut och är olika långa. Vissa medarbetare kan därför nå högt upp i organisationen, medan andras tak ligger på betydligt lägre nivåer. Vidare identifierar författarna ett antal olika källor som kan hindra den interna rörligheten inom en organisation. Exempelvis kan det finnas flera jobb med korta karriärvägar och begränsade möjligheter till en horisontell rörlighet som konsekvens av en hög specialisering. Om det finns för få jobbmöjligheter i de höga nivåerna av organisationen kan det även ske en så kallad "pyramid squeeze", vilket också hindrar den interna rörligheten då dessa medarbetare inte vet vart de kan ta vägen.

Garavan (1990) lyfter ett annat potentiellt hinder till intern rörlighet: chefer. Detta då det är cheferna som har störst inverkan och möjligheter att påverka sina anställdas karriärer. Om chefer inte ser det som lönsamt att utveckla sina anställda menar författaren att samtal om utvecklingsmöjligheter kan utebli, vilket utgör ett hinder för den interna rörligheten. Ytterligare ett förekommande hinder för den interna rörligheten menar Kotorov och Hsu (2002) är mellanchefer som inte vill riskera att bli av med nyckelpersoner. För att

motverka detta menar författarna att de ansvariga inom organisationen bör skapa incitament som gör chefer motiverade till att främja rörligheten bland sin egen personal.

3.2.4 Incitament för intern rörlighet

Garavan och Coolahan (1996) menar att individens motivation och förmåga är avgörande för den interna rörligheten. Det finns tillfällen då medarbetaren besitter den kompetens och förmåga som krävs för att röra på sig internt, men att de inte ser belöningen för det som tillräckligt motiverande. Detta resulterar inte bara i en minskad rörlighet för dessa individer utan också för medarbetare längre ner i hierarkin då vakanser i de högre stegen uteblir. Hansson (1997) menar att organisationer inte kan tvinga sina medarbetare till intern rörlighet, utan att det måste komma från medarbetarna själva. Författaren menar därför att en lösning på problemet kan vara att använda belöningsystem som premierar mångsidighet. Lindmark och Önnevik (2011) menar vidare att anställda kan motiveras att utvecklas i sitt arbete genom belöningar. Belöningarna kan dock variera, och författarna menar att det är relationen mellan individen och organisationen som avgör vad som är en belöning. Hallqvist (2005) menar att forskningen har urskiljt flera olika förändringsprocesser när det rör sig om individens karriärutveckling. Allra främst har medarbetarnas motivation och intresse ändrats från yttre belöningsystem till inre sådana, och det har blivit viktigare för medarbetarna att arbetsuppgifterna passar in med personliga intressen och värderingar än att det genererar en löneökning.

3.3 Rekrytering

3.3.1 Allmänt om rekrytering

Rekrytering och urval utgör grunden för att organisationer finner "rätt" personer att anställa, vilket i sin tur gör att organisationen blir konkurrenskraftig (Aaker, 1989). Det traditionella synsättet på rekrytering grundar sig på ett rationellt ramverk, där en individs objektiva egenskaper matchas med den kravprofil som satts upp för arbetet. De som rekryterar har därför all kunskap om tjänsten och vilka kvalifikationer som söks i kandidaten, så att den bäst lämpade individen får arbetet. Den senaste tiden har synen på rekrytering förändrats, och det handlar idag mer om att kandidaten ska passa in i organisationens värderingar, kultur, målbild etc (Judge & Ferris, 1992). När en vakans uppstår och en rekryteringsprocess ska påbörjas är det viktigaste beslutet som måste fattas om rekryteringen ska ske externt eller internt (Heraty & Morley, 1998). Organisationer har fyra olika val att välja mellan när en tjänst blir ledig; att anställa externt med vetskapen om att de måste utbilda dem då de inte besitter tillräcklig kompetens, anställa externt med likvärdiga kompetenser som den tidigare anställda, upphäva tjänsten helt eller att anställa internt (Russo et. al, 1995). Vidare är det organisationens policyer som avgör vilken eller vilka val som görs vid rekryteringen.

Prien (1992) redogör för ett antal olika normer som kan ingå i de policyer som rekryterarna behöver förhålla sig till. Vanliga punkter som brukar ingå i större organisationers policyer sammanställs nedan:

- Den som är bäst lämpad för jobbet ska bli erbjuden det.
- Om två sökande har likvärdig kompetens ska en internt sökande ges företräde till tjänsten.
- Sökande som inte blivit erbjudna tjänsten bör få återkoppling om hur denne blivit bedömd, i syfte att kunna korrigera sig själv.

- Anställda som gör ett gott jobb ska erhålla möjligheten till att utvecklas och få chansen att befordras.

Organisationen behöver också välja vilken rekryteringskanal som ska användas för annonseringen av den vakanta tjänsten, interna/externa och formella/informella sådana (Russo et. al, 1995). De olika klasserna kan användas parallellt med varandra, och skillnaderna kan ibland vara svåra att identifiera. Att annonsera genom interna kanaler innebär att man annonserar internt inom företaget, dvs att man sprider informationen om tjänsten till den interna arbetsmarknaden genom exempelvis organisationens intranät. Annonserar man via externa kanaler är det den externa arbetsmarknaden som prioriteras. Formella annonseringskanaler innefattar media, exempelvis att annonsera via Arbetsförmedlingen eller LinkedIn. Vid informella annonseringskanaler används det individuella sociala nätverket för att sprida informationen, exempelvis att man tipsar sina kollegor om tjänsten som precis utlysts som vakant. Kirnan et. al (1989) menar att annonsering via interna/informella kanaler är gynnsamt för organisationen, då medarbetare som sprider informationen genom sina informella kanaler redan har god kännedom kring kandidaten och arbetet i fråga, så kallat "pre-screening". Författaren menar vidare att en medarbetare inte skulle tipsa en kollega om ett jobb som hen vet att denne inte är rätt för, vilket minskar risken att rekryteringen får ett misslyckat utfall. Slutligen menar Prien (1992) att flera olika personer brukar vara involverade i rekryteringsprocessen, exempelvis fackliga representanter, avdelningschefer, HR etc.

3.3.2 Intern rekrytering

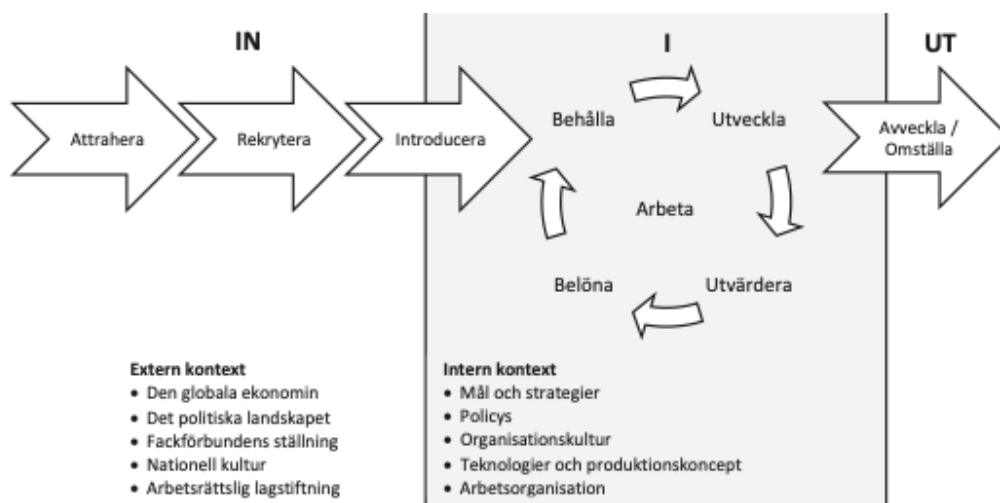
Intern rekrytering tillåter organisationen att tillfredsställa sina behov samtidigt som dess medarbetare erhåller ökad motivation till utveckling och att stanna inom organisationen (Heraty & Morley, 1998). Turner (1994) menar att intern rekrytering inte alltid behöver innebära befordran i form av en ökad position hierarkiskt, utan att det även kan innebära att vakanta tjänster tillsätts av medarbetare som redan arbetar deltid eller vikarierar inom organisationen. Även tillvägagångssättet kan variera menar Kotorov och Hsu (2002), som beskriver två olika modeller för hur intern rekrytering kan se ut i praktiken. I stora drag menar författarna att det finns två olika tankesätt när en vakant tjänst ska tillsättas. Antingen blir tjänsten öppen för alla inom organisationen att söka, eller så finns redan kandidater i åtanke vilket innebär att tjänsten inte blir tillgänglig att söka för medarbetare utanför den specifika gruppen. Organisationens storlek påverkar i vilken omfattning intern rekrytering används. En större organisation möjliggör användandet av interna rekryteringsstrategier, eftersom att de har en tillräckligt stor intern arbetsmarknad för att kunna fylla de vakanta tjänsterna (Heraty & Morley, 1998). Fördelaktigt har organisationen också tidigare erfarenhet och vetskap om den tidigare medarbetaren jämfört med en extern kandidat (Galvensjö, 2006).

Bradley (2006) menar att intern rekrytering fungerar som en belöning för medarbetarnas lojalitet och engagemang. Om organisationen i sin tur uppmärksammar medarbetare som gjort interna karriärresor inom organisationen, ökar även deras engagemang och motivation för att själva göra en liknande resa. Beardwell och Holden (1997) för däremot fram ett antal nackdelar och svårigheter som en intern rekryteringsprocess kan medföra. Först och främst behöver organisationen ha en hög nivå av engagemang, och vara villiga att bistå sina medarbetare med de utvecklingsinsatser som krävs för att kunna växa in i nya positioner, vilket kan medföra höga kostnader. En annan utmaning som identifieras är chefer som hindrar sina medarbetare från att förflytta sig, för att inte själva påverkas negativt av att en nyckelperson faller bort. Även bristande motivation hos de medarbetare

som söker internt annonserade tjänster men inte får dem förs fram som ett möjligt hinder, då detta kan påverka medarbetarnas inställning till intern rörlighet. Detta kan också leda till ökad konkurrens inom organisationen, och att en “vi-mot dem” känsla växer fram.

3.4 En modell för kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning är ett begrepp som är nära besläktat med lärande, och syftar till de aktiviteter en organisation genomför för att tillgodose sig rätt kompetenser (Wallo, 2014). Kompetensförsörjning ses som en viktig komponent för att organisationer ska kunna attrahera, rekrytera, behålla och utveckla medarbetare med god kompetens (Nilsson m.fl., 2011). Wallo (2014) presenterar en modell för kompetensförsörjning som bygger på beskrivningen av begreppet som tidigare presenterats av Nilsson m.fl. (2011).



Figur 1: En systemmodell för kompetensförsörjning (Wallo, 2014)

3.4.1 IN-fasen

In-fasen handlar om hur rätt kompetens attraheras till organisationen, vilket Wallo (2014) associerar med organisationens arbetsgivarvarumärke (även kallat employer branding). Vidare menar författaren att det är fördelaktigt för organisationer att på strategisk nivå skapa en bild av organisationen som full av utvecklingsmöjligheter och att signalera att det finns goda möjligheter för medarbetarna att röra på sig internt. Detta bekräftas av Backhaus och Tikoo (2004), som menar att en organisation med höga nivåer av intern rörlighet till följd av goda utvecklingsmöjligheter stärker organisationens arbetsgivarvarumärke. Detta då medarbetare som uppfattar goda utvecklingsmöjligheter kommer att sprida detta externt utanför organisationen, vilket i sin tur attraherar framtida anställda.

3.4.2 I-fasen

När medarbetare väl är på plats i organisationen bör kompetensutveckling i olika former erhålla ett stort fokus från ledningens sida (Wallo, 2014). Tanova och Nadiri (2005) identifierar två typer av lärande på arbetsplatsen, formellt och informellt. Formellt lärande kan ske genom interna eller externa utbildningar som medarbetare tillåts delta i när de arbetar. Dessa utbildningar är ofta orienterade mot kunskaper som krävs för

medarbetarens specifika tjänst (Wallo, 2014; Tanova & Nadiri, 2005). Organisationer som främjar utvecklingen av dessa företagsspecifika kunskaper vill ofta behålla personal med dessa egenskaper inom den egna organisationens interna arbetsmarknad, och inte förlora den till konkurrenter på den externa arbetsmarknaden (Doeringer & Piore, 1971). Nilsson (2005) identifierar även en annan typ av formella utbildningar, med fokus på ledarutveckling som skapar möjligheter för individen att gå vidare i karriären och erhålla en ledarroll i framtiden. Det informella lärandet är enligt Wallo (2014) svårare att definiera, eftersom att det ofta ses som "tyst" kunskap. För att främja ett informellt lärande behöver HR-funktionen skapa en lärmiljö inom organisationen (Fuller & Unwin, 2004). Detta görs genom att skapa arbetsuppgifter som utmanar de anställda, ger dem ett handlingsutrymme och som ger medarbetarna utrymme att lära av varandra på arbetsplatsen (Beugelsdijk, 2008; Brown & Duguid, 1991).

För att främja lärande bland organisationens medarbetare är det också viktigt att medarbetarna utvärderas och följs upp kontinuerligt för att säkerställa att de innehar rätt kompetens. Under uppföljningen är det också av stor vikt att framtida utvecklingsmöjligheter och medarbetarens framtida karriärmål diskuteras (London & Mone, 2009; Walsh & Fischer, 2005). För organisationens ledare gäller det också att skapa breda karriärvägar inom organisationen, både horisontella och vertikala, för att öka medarbetarnas motivation och vilja att utvecklas (Schuler & Jackson, 1987). Nilsson och Ellström (2002) lägger också till vikten av att finna och utveckla talangfulla medarbetare som ses vara värdefulla för organisationen, så att dessa inte förloras ut externt som konsekvens av bristande utvecklingsmöjligheter och minskad motivation hos medarbetaren.

3.4.3 UT-fasen

Det sista steget i Wallos kompetensförsörjningsmodell fokuserar på utflödet av kompetens som sker när en medarbetare lämnar organisationen. Här väljer jag att även inkludera intern rörlighet, då det blir ett bortfall av kompetens även när man byter roll eller avdelning internt.

Oavsett av vilken anledning rörligheten sker, dvs om medarbetaren rör sig inom organisationen eller bort från den, är det viktigt att organisationen har en uttalad strategi för hur den ska hanteras. Wallo (2014) menar att uppföljnings- och utvecklingssamtal fyller en viktig roll här, för att organisationen ska kunna identifiera vilka medarbetare som potentiellt kommer att röra på sig. Genom att känna till vilka dessa medarbetare är kan organisationen antingen försöka få dem att stanna genom belöningar, eller utarbeta strategier för hur kompetensen som den specifika medarbetaren besitter ska kunna föras över till dennes ersättare. Detta kan ske genom exempelvis mentorskap, eller att medarbetaren som lämnar ges chansen att lära upp dennes ersättare. Van Maanen och Schein (1979) menar däremot att det finns en risk att "gamla sanningar" förs vidare till den nyanställda. Istället bör flera olika personer vara involverade i mentorskapet, exempelvis att både den avgående medarbetaren och de medarbetare som stannar kvar i arbetsgruppen hjälps åt under upplärningen.

4. Resultat & analys

I följande avsnitt presenteras den empiriska data som studien genererat för att sedan analyseras i relation till de teorier som presenterats i avsnitt 3. Avsnittet är uppdelat i de 2 teman och underkategorier som bearbetningen av materialet genererat. Det första temat, praktiskt arbete med intern rörlighet, behandlar de båda organisationernas respektive praktiska arbeten med området baserat på intervjuer med HR-ansvariga och medarbetare. Det andra temat, möjligheter och uppmuntran till intern rörlighet, baseras på intervjuer med HR-ansvariga samt medarbetare i organisationen. Temat behandlar vilka möjligheter medarbetare i respektive organisation uppfattar sig ha för att göra en intern karriärresa i deras organisationer och vilken kännedom de har kring dessa möjligheter, i relation till hur de HR-ansvariga beskriver möjligheterna. Vidare behandlar temat även hur de båda organisationerna uppmuntrar sina medarbetare att röra på sig internt, vilket baseras på intervjuer med HR-ansvariga. Samtliga teman analyseras löpande under avsnittet till de teorier som presenterats i avsnitt 3. I avsnittet kommer intervjupersonerna att benämnas utifrån de pseudonymiseringar som presenterats i avsnitt 2.1.2 Urval.

4.1 Praktiskt arbete med intern rörlighet

Det första temat Praktiskt arbete med intern rörlighet innefattar två grupper: Bilden av intern rörlighet och Arbets sätt. *Bilden av intern rörlighet* innefattar hur intervjupersonerna beskriver begreppet intern rörlighet, och hur deras beskrivningar möter den beskrivning som givits ur teorin. *Arbets sätt* ser till hur intervjupersonerna i respektive organisation uppfattar de arbets sätt rörande intern rörlighet som finns, och analyseras sedan i relation till teorin som presenterats i avsnitt 3.

4.1.1 Bilden av fenomenet intern rörlighet

Resultatet visar att intervjupersonerna inom båda organisationerna delar Anderson, Milkovich och Tsuis (1981) syn på intern rörlighet som en process där personal förflyttas internt inom organisationen. HR-medarbetare från såväl banken som kommunen, ser intern rörlighet som möjligheten för medarbetare att utvecklas, och att organisationen är den avgörande faktorn gällande möjligheterna som finns till detta. HR-medarbetaren från kommunen delar även Hallqvists (2005) resonemang om att förflyttningen kan ske såväl horisontellt som vertikalt, medan HR-medarbetaren från banken mer uppfattar rörligheten som vertikal där fokuset ligger på att få mer avancerad kompetens. HR-medarbetaren från banken beskriver fenomenet intern rörlighet som följande:

Få en mer avancerad kompetens för medarbetare, alternativt bredda sin kompetens. Prova på olika sorters roller, prova på olika sorters arbete, och... kanske olika ställen och sådär.

HR-medarbetaren från kommunen menar utöver definitionen att förflyttningen kan ske som följande:

Ja men liksom horisontellt eller vertikalt eller snurra runt eller [...] så just att det handlar om att inom vår organisation [...] hur man rör sig.

4.1.2 Arbetssätt

Den största skillnaden rörande arbetssätt mellan banken och kommunen gäller policys kring intern rörlighet. Banken har en utarbetad policy rörande intern rörlighet att följa, vilket är i enlighet med Garavan och Coolahan (1996) som menar att det är av yttersta vikt för organisationer som vill lyckas med intern rörlighet att ha sådana. Under intervju med HR-medarbetaren från banken framkom att policyn främst blir synlig under rekryteringsprocessen. I ett första steg annonseras alla vakanta tjänster ut internt, för att sedan annonseras ut även externt om inte rätt kompetens redan hittats inom organisationen. Här drar jag slutsatsen att de väljer det fjärde alternativet som Russo et.al. (1995) presenterar, just att anställa internt. Att de dessutom annonserar vakansen via intranätet först tyder på att de väljer att använda interna kanaler före externa sådana, och att de genom sin annonsering prioriterar den interna arbetsmarknaden före den externa i enlighet med Russo et.al. (1995). Resultatet visar vidare att HR-medarbetaren uppfattar att det finns en allmän kunskap inom banken att interna sökande ska ha förtur till vakanta tjänster, vilket går i linje med Prien (1992) som menar att valet bör falla på en intern sökande om den interna och externa kandidaten besitter samma kompetens:

Säg att vi har två likvärdiga kandidater, ena är befintligt anställd och andra är extern [...] då brukar våra befintliga medarbetare ha företräde för att vi vill [...] ge våra medarbetare en chans att testa nytt och komma vidare.

Interna sökande ska enligt HR-medarbetaren på banken också alltid få komma på intervju när det handlar om interna rekryteringsprocesser, detta för att hålla dem motiverade till att röra på sig. De ska även behandlas mer positivt genom återkoppling om de inte blir erbjudna tjänsterna, där de får berättat för sig varför de inte fått tjänsten och där de ska bli uppmuntrade att inte sluta söka andra tjänster i framtiden, vilket Prien (1992) ser som viktigt.

Resultatet visar också på att banken har tydliga karriärvägar färdigt utarbetade, vilket gör det lätt för medarbetarna själva att följa dessa. Karriärvägarna har i sin tur tydligt uppsatta mål och kriterier för vad medarbetarna ska ha uppfyllt för att kunna röra sig vidare. Detta följer Lindmark och Önnevik (2011) som menar på att detta är ytterligare något som är viktigt för organisationer att ha för att kunna lyckas med den interna rörligheten.

De intervjuade medarbetarna som arbetar på bankens uppfattningar om det praktiska arbetet skiljer sig aningen från HR-medarbetarens. En av medarbetarna förde fram att hen sökt två internt annonserade tjänster, men att hen endast blivit kallad till intervju för en av dessa. Detta skiljer sig från den uppfattning som HR-medarbetaren delgav rörande att alla interna sökande alltid får komma på intervju när de sökt en tjänst som annonserats internt.

Kommunen har i dagsläget ingen övergripande policy rörande intern rörlighet, vilket istället strider mot Garavan och Coolahans (1996) rekommendationer. Däremot menar HR-medarbetaren från kommunen att de har vissa riktlinjer för hur arbetet ska genomföras, men att de är i en tidig fas av att utveckla en tydligare gemensam systematik till följd av ett uppdrag de fått från kommunfullmäktige: *“Vi har ett uppdrag [...] att*

utveckla eller skapa [...] utvecklade förutsättningar för intern rörlighet.” På så sätt kan man säga att de är på väg i den riktningen som Garavan och Coolahan (1996) förespråkar.

Kommunen har inte heller några färdiga karriärvägar utarbetade för sina tjänster, vilket strider mot Lindemark och Önneviks (2011) rekommendationer. Detta är ytterligare något som skiljer organisationernas respektive arbetssätt åt, eftersom att det under intervjun med HR-medarbetaren från kommunen endast framkom ett exempel på en yrkesgrupp där det finns naturliga steg att följa. Kommunen hanterar inte heller interna ansökningar på ett speciellt sätt, vilket utgör ännu en skillnad från bankens arbete. HR-medarbetaren inom kommunen uppfattar nämligen att det är viktigt att rekryteringsprocessen ser likadan ut för interna tjänster som för externa. Således ska både CV, referenser etc samlas in och processen ser därefter ut som en helt vanlig rekryteringsprocess. Ännu en skillnad från bankens arbete berör förtur till tjänster inom organisationen. HR-medarbetaren från kommunen menar följande:

Rent rekryteringsmässigt så nej de har ingen förtur däremot [...] så är det klart att det är en merit att man jobbat internt för man har ju en kännedom men man har ingen förtur.

Vidare menar HR-medarbetaren från kommunen att de inte annonserar vakanta tjänster först, utan samlar såväl interna som externa tjänster på en gemensam sida. Med tanke på att de trots detta ser det som meriterande med interna sökande, drar jag slutsatsen att de gör två av Russo et.al. (1995) val, att antingen anställa externt med likvärdiga kompetenser som den tidigare anställda, eller att anställa internt om det finns någon sådan sökande. Kanalerna som används för annonsering inom kommunen är således både interna och externa, vilket Russo et.al. (1995) menar är vanligt, och helt okej att kombinera. HR-medarbetaren från kommunen nämner också att organisationen nyligen skapat nya riktlinjer för interna sökande, där det nämns att interna sökande ska tas extra god hand om, genom att ge dem extra återkoppling under processen. Detta ser Prien (1992) som något viktigt, och på så sätt är kommunen på väg i samma riktning som den privata organisationen i den aspekten.

4.2 Möjligheter och uppmuntran till intern rörlighet

Det andra temat, Möjligheter och uppmuntran till intern rörlighet innefattar tre grupper: Synliggörande av möjligheter, Interna utbildningar och Uppmuntran till intern rörlighet. Synliggörande av möjligheter behandlar hur respektive organisation synliggör för sina medarbetare vilka möjligheter som finns till att göra en intern karriärresa, och utgår från intervjuerna med HR-medarbetarna. Interna utbildningar berör vilka möjligheter till utveckling som organisationerna erbjuder genom interna utbildningar, och hur dessa uppfattas av medarbetarna. Denna del baseras på intervjuer med såväl HR-medarbetare som andra medarbetare. Uppmuntran till intern rörlighet presenterar hur respektive organisation uppmuntrar sina medarbetare till att röra på sig internt, och utgår från intervjuer med HR-medarbetare.

4.2.1 Synliggörande av möjligheter

Hur man arbetar med att synliggöra för sina medarbetare vilka möjligheter som finns till intern rörlighet skiljer sig åt mellan de valda organisationerna. Det skiljer sig även åt i hur HR-medarbetarna respektive medarbetarna uppfattar synliggörandet av möjligheterna.

HR-medarbetaren från banken menar att de synliggör möjligheterna till intern rörlighet till sina medarbetare redan i intervjufasen av rekryteringsprocessen. Detta genom att berätta om medarbetare som arbetat inom banken länge och som rört sig mellan olika roller under sina karriärer och att visa upp dessa på bankens intranät:

När vi presenterar hur det är att jobba i X så brukar vi [...] ta upp [...] att man kan röra sig [...] att vi har många medarbetare som har jobbat här länge, som har jobbat i olika roller.

Detta ser Bradley (2006) som fördelaktigt, då det ökar övriga medarbetares motivation och engagemang för att själva göra liknande interna karriärresor. Därtill menar HR-medarbetaren från banken i sin intervju att de också är bra på att kommunicera att det inte går att göra snabba karriärklättringar. Detta görs enligt HR-medarbetaren att tidigt presentera de steg som medarbetaren behöver ta sig igenom för att kunna avancera till nya roller, i enlighet med de karriärplaner som presenterats tidigare. Anderson, Milkovich och Tsui (1981) ser denna typ av kommunikation som fördelaktigt, eftersom att organisationer bör kommunicera tydligt för sina medarbetare vad som krävs av dem. Detta visar vidare också på en god kommunikation enligt Di Prete (1987), vilket i sin tur gynnar den interna rörligheten inom organisationen.

HR-medarbetaren från banken förklarade också att alla affärsområden inte erbjuder samma utvecklingsmöjligheter. För intervjupersonen som arbetar inom HR finns det nämligen inte lika många självklara vägar att gå för att arbeta i mer kvalificerade roller och för att utvecklas inom sitt arbetsområde. Det finns endast en roll inom området som är högre hierarkiskt sett, då HR-funktionen är en specialisttät enhet. Detta går att koppla till Garavan och Coolahan's (1996) resonemang kring "pyramid squeeze", det vill säga att det finns begränsade jobbmöjligheter i de högre nivåerna av organisationen vilket i sin tur minskar möjligheterna till intern rörlighet för de berörda medarbetarna. Däremot menar HR-medarbetaren att detta inte är något som denne saknar, då hen motiveras av uppgifterna snarare än rollens hierarkiska position. Detta är i enlighet med Hallqvist (2005) som menar att det inte längre är yttre faktorer såsom lön och positioner som motiverar medarbetare, utan istället inre sådana där uppgifterna passar och intresserar medarbetaren på ett personligt plan. En annan intervjuad medarbetare från banken har också arbetat inom banken under flera år, och endast tagit ett uppehåll när denne valde att utbilda sig inom HR. När medarbetaren sedan sökte sig tillbaka till organisationen valde denne att gå tillbaka till de vanliga bankavdelningarna istället för att börja på HR-avdelningen, eftersom att det i så fall inte vore möjligt för medarbetaren att komma tillbaka till den typ av roll som denne tidigare haft. Detta kopplar jag också till "pyramid squeeze" som tidigare behandlats, med tanken att medarbetaren förmodligen inte hade kunnat utvecklas lika mycket inom HR som hen har kunnat göra inom de andra avdelningarna.

Från resultatet framgick också att de andra intervjuade medarbetarna från banken inte uppfattat kommunikationen kring möjligheterna på samma goda sätt som HR-

medarbetaren gjort. En av medarbetarna menade nämligen under sin intervju att huruvida möjligheterna kommunicerats eller ej har berott på vilken chef hen haft, och att detta blev blivit bättre sedan hen fick en ny chef:

När vi blev X och jag fick min dåvarande chef [...] han var väldigt mån om att jag skulle trivas och stanna kvar [...] det var då jag hade samtalen med chefen [...] var vill du.

Detta går att koppla till vad Garavan (1990) och Kotorov och Hsu (2002) framför rörande att chefer och mellanchefer kan utgöra potentiella hinder för den interna rörligheten, och att den tidigare chefen enligt medarbetaren utgjort ett hinder.

Resultatet visar vidare att kommunen inte kommunicerar möjligheterna till intern rörlighet i ett lika tidigt skede som banken gör. HR-medarbetaren förklarar istället att hen ser synliggörandet som ett utvecklingsområde, och beskriver bland annat att organisationen vill bli bättre på att lyfta medarbetare som gjort interna resor. På så sätt kan man säga att de är på väg i den riktning som Bradley (2006) förespråkar.

Själv har HR-medarbetaren haft flertalet roller inom organisationen, vilket tyder på att kommunen inte har den typ av "pyramid squeeze" som Garavan och Coolahan (1996) diskuterar. Däremot menar HR-medarbetaren att möjligheterna bör kommuniceras tydligare till medarbetarna generellt, även till de som inte arbetar inom HR. Hen menar att de redan arbetar mycket med arbetsgivarprofilering, där de tidigare enbart marknadsfört varumärket utåt mot externa sökande. Framtidsplanen är däremot att även använda denna profilering internt inom organisationen, på samma sätt som banken gör, där de planerar att visa upp goda exempel på medarbetare som har utvecklats. På så sätt är de på väg i den riktning som Bradley (2006) förespråkar. Vidare menar HR-medarbetaren också att de inte känner något behov av att sätta tidsramar gällande hur länge man ska ha arbetat i en roll innan man söker sig vidare, utan att man tar för givet att medarbetare vill stanna i sina roller åtminstone ett par år innan man rör på sig.

De andra intervjuade medarbetarna inom kommunen är eniga med HR-medarbetaren gällande att kommunikationen kring möjligheterna till intern rörlighet är bristfällig, och att möjligheterna inte varit tydliga från början: *Det har nog uppenbarats sig med tiden. Det är ingenting vi gör reklam för [...] att [...] det finns en färdig karriärväg*". Medarbetaren menar därtill att detta inte är något hen känt avsaknad av under sin tid inom organisationen, utan att hen istället frågat och grävt i det själv.

Vidare visar resultatet på en svårighet i kommunikationen som en av medarbetarna som besitter en chefsposition delade med sig av. Hen ser det som en utmaning att kommunicera med sina underordnade medarbetare kring de utvecklingsmöjligheter som finns, eftersom att det kan försätta hen i en dålig situation om duktiga medarbetare försvinner. Således kan chefen i enlighet med Garavan (1990) och Kotorov och Hsu (2002) utgöra ett möjligt hinder för intern rörlighet inom sin enhet. Chefen är samtidigt medveten om att medarbetarna kan förlora motivation om de hindras att röra på sig, vilket visar på att hen trots det förstår problematiken kring det.

4.2.2 Interna utbildningar

Resultatet visar att HR-medarbetaren från banken uppfattar att de lägger mycket tid och resurser på medarbetarnas kompetensutveckling, vilket är i enlighet med Wallo (2014) som menar att organisationer bör lägga stort fokus på detta. Redan när en ny medarbetare anställs görs en plan upp för vad medarbetaren behöver utbildas i för att kunna utvecklas i sin roll, i enlighet med de karriärvägar som tidigare behandlats: *“Det finns ju ändå liksom ganska tydliga steg på hur man ska komma vidare och utvecklas i den sortens roll”* (HR-medarbetaren från banken, 2021). Att karriärvägarna ställer höga krav på vilka utbildningar som behöver gås för att medarbetaren ska kunna röra sig vidare menar HR-medarbetaren också resulterar i att det inte går att göra snabba karriärklättringar och att byta tjänster snabbt:

“Det är ju liksom inte så att man kan byta roll efter ett halvår och jobba sig snabbt uppåt utan då måste man ha den här perioden först.”

Under intervjun med en av de övriga medarbetarna synliggjordes en skillnad i uppfattningen om huruvida man kan arbeta sig snabbt uppåt eller inte. Hen menar istället att det uppfattas som helt okej att göra snabba förflyttningar mellan positioner, och har dessutom själv gjort det.

Om jag tittar på mig själv [...] så hade jag ju jobbat som X i drygt ett år, när den här tjänsten kom ut [...] och jag kände inte att det kändes [...] för snabbt att lämna det för att göra något annat [...] och det är väl ingen annan som har sagt det heller.

Medarbetaren ger också ett exempel på en annan medarbetare inom banken som förflyttat sig snabbt utan motsättningar från övriga inom organisationen.

Det var en som jobbade ut mot (X), jätteduktig (X). Och sen kom det ut en tjänst på en intern avdelning [...] vi är ju mer backoffice [...] men det blev för mycket backoffice för den här personen så hon stannade inte där så länge innan hon sökte sig tillbaka till en tjänst [...] så det är helt okej att göra en förflyttning som sker ganska så snabbt.

Efter att planen gjorts upp tillåts bankens medarbetare att genomföra utbildningarna under arbetstid, i kombination med arbete i en lägre hierarkisk roll. Banken betalar också för de externa utbildningar som medarbetarna tillåts gå. Anledningen till att de står för kostnader och tiden för utbildningarna menar HR-medarbetaren är för att de vill behålla kompetenta medarbetare inom organisationen. Vidare visar resultatet att de utbildningar som medarbetarna uppfattar som tillgängliga är väldigt många till antalet, och att de ges såväl internt genom en digital utbildningsbas, men också externt utanför organisationen. Dessa utbildningar genererar vad Wallo (2014) och Tanova och Nadiri (2005) benämner som formellt lärande, och är knutna till de kunskaper medarbetaren behöver besitta för att klara av sina arbetsuppgifter och för att kunna röra sig vidare till andra roller inom organisationen.

Resultatet visar också att det informella lärandet i enlighet med Wallo (2014), Fuller och Unwin (2004), Beugelsdijk (2008) och Brown & Duguid (1991) uppfylls av banken då en av medarbetarna under sin intervju uppgav att hen tilldelats en mentor när denne börjat en ny tjänst. I enlighet med Van Maanen och Schein (1979) bör dock fler personer ha

hjälpats åt i mentorskapet, för att minska risken att gamla sanningar och oönskade beteenden överförs.

Kommunen erbjuder inte sina medarbetare utbildningar i samma utsträckning som banken gör. Detta menar HR-medarbetaren beror på att organisationen är väldigt stor och innefattar väldigt många olika yrkesgrupper. HR-medarbetarens uppfattning är vidare att mängden utbildningar som erbjuds beror på vilken verksamhet medarbetaren arbetar i, då vissa typer av tjänster kräver fler utbildningar och andra färre. En skillnad mot banken är däremot att kommunen erbjuder en utbildning för potentiella ledare, som alla medarbetare oavsett verksamhet kan delta i. Denna typ av utbildning liknar jag vid den typ av formella utbildningar som Nilsson (2005) behandlar, som skapar förutsättningar för medarbetaren att avancera i sin karriär. En av de intervjuade medarbetarna inom kommunen har genomgått denna utbildningen och besitter nu en ledarroll inom organisationen, vilket jag tycker tyder på att utbildningen är givande och fyller den funktionen som det är tänkt att den ska göra.

Den andra intervjuade medarbetaren inom kommunen uppfattar också utbildningsmöjligheterna som bristfälliga, och menar därtill att ambitionen finns men att det inte riktigt fungerar i praktiken då de inte är anpassade efter dagens läge då inte alla går att genomföra digitalt. Det framgår inte från intervjuerna med de anställda inom kommunen att det finns något uttalat mentorskap som det finns på banken, men däremot uppger en av medarbetarna att organisationen har ett så pass öppet klimat att man vågar be sina kollegor om hjälp vid behov. Det öppna klimatet och att man vågar be sina kollegor om hjälp visar trots att det inte finns något uttalat mentorskap på att det informella lärandet som Wallo (2014), Fuller och Unwin (2004), Beugelsdijk (2008) och Brown & Duguid (1991) diskuterar uppfylls av kommunen.

4.2.3 Uppmuntran till intern rörlighet

Ur resultatet framkom att varken banken eller kommunen använder sig av några specifika motivationsfaktorer för att öka den interna rörligheten bland sina medarbetare. Detta strider mot Garavan och Coolahan (1996) samt Hansson (1997) som menar att medarbetarnas motivation är avgörande för den interna rörligheten, och att belöningar och motivationsfaktorer i sin tur ökar de båda.

En av de intervjuade medarbetarna från banken har däremot uppfattat att motivationsfaktorer visst används, och syftar då på en situation där denne blev "mutad" av sin chef att stanna istället för att röra sig vidare, genom att bli erbjuden att ta över chefens roll några år senare: *"Men du kan ju ta över efter mig och bli chef om 5 år"*. Medarbetaren menar att det var ett lockande erbjudande, och att det försatte hen i en jobbig sits: *"Det är ju klart att det lockar så man hamnar ju verkligen i en situation där man men okej ska jag släppa den här möjligheten"*. Samtidigt menar medarbetaren att även den nya chefen försökte locka över hen till sin avdelning, och att hen uppfattade situationen som en dragkamp mellan cheferna där hen hamnade i mitten. Här drar jag en koppling till UT-fasen som Wallo (2014) diskuterar. Chefen hade i enlighet med författarna identifierat att medarbetaren ville vidare, och ville således få denne att stanna genom att erbjuda en belöning i form av en befordran längre fram i framtiden.

Vidare menar HR-medarbetaren på banken att den största delen av uppmuntran till intern rörlighet sker genom medarbetarsamtal, där medarbetare och chef tillsammans diskuterar

vilka framtida mål man har. En av de intervjuade medarbetarna från banken bekräftar HR-medarbetarens uppfattning om att den största uppmuntran till intern rörlighet sker genom medarbetarsamtal. Vidare menar medarbetaren att hen under medarbetarsamtalen fått berätta om sina karriärmål och vilka utbildningar etc som verkar intressanta, vilket London och Mone (2009) och Walsh och Fischer (2005) ser som viktigt för att främja lärandet. Därefter uppfattar medarbetaren att chefen hjälpt denne att komma dit, genom att exempelvis tipsa om vakanta tjänster, läsa igenom medarbetarens CV och att höra sig för gällande mer specifikt om vad som efterfrågas för de vakanta tjänsterna. Detta visar på att chefen har en hög nivå av engagemang enligt Beardwell och Holden (1997). Vidare visar det också på att chefen inte utgör ett hinder för den interna rörligheten vilket Garavan (1990) diskuterar kring.

Inte heller kommunen använder specifika motivationsfaktorer för att uppmuntra den interna rörligheten, menar HR-medarbetaren. Precis som inom banken sker uppmuntran genom medarbetarsamtal, där de belyser vikten av att kunna utvecklas inom organisationen. HR-medarbetaren menar därtill att en stor del av ansvaret ligger hos medarbetaren att själv undersöka vilka utvecklingsmöjligheter som finns, och att organisationen inte bistår med denna hjälpen i första hand.

En av de intervjuade medarbetarna från kommunen uppfattar till skillnad från HR-medarbetaren att det finns en systematik inom vissa delar av organisationen för hur medarbetare som vill utvecklas ska fångas upp och hjälpas att nå dit. Detta går i linje med vad Garavan och Coolahan (1996) och Mignonac och Herrbach (2003) diskuterar kring att organisationer bör ha tydliga riktlinjer för hur intern rörlighet ska hanteras. Medarbetaren uppfattar också att hen, precis som medarbetaren från banken, haft turen att ha chefer som vill lyfta hen och hjälpa hen att utvecklas, vilket visar på en hög nivå av engagemang enligt Beardwell och Holden (1997).

Den andra intervjuade medarbetaren från kommunen var istället enig med HR-medarbetaren kring att ansvaret till största del ligger på individen själv: *“Man har ganska bra möjligheter, men man måste komma ihåg att själv vara bidragande. Man måste [...] berätta att jag vill växa”*. Således ligger inte ansvaret på cheferna i samma utsträckning som det gör inom banken, vilket gör att jag drar slutsatsen att flertalet av kommunens chefer har en låg nivå av engagemang enligt Beardwell och Holden (1997).

5. Diskussion

I föregående avsnitt presenterades studiens empiriska material, som genomgående kopplades till den teoretiska referensramen för att tydliggöra den röda tråden. Följande avsnitt inleds med en metoddiskussion, där valet av metod och tillvägagångssätt diskuteras. Därefter förs en diskussion kring studiens resultat och analys. Avsnittet är strukturerat efter de teman och grupper som presenterats i resultat- och analysdelen.

5.1 Metoddiskussion

Som konsekvens av studiens omfattning och tidsram genomfördes sammanlagt 6 intervjuer, 3 inom respektive organisation. Möjligtvis hade fler intervjuer genererat fler skillnader i uppfattningar rörande de olika fenomenen, men då intervjuerna visade på flertalet skillnader var empirin trots det relativt uttömmande. Däremot går det inte att utesluta att fler intervjuer hade visat på fler skillnader i uppfattningar. Eftersom att jag använde mig av grindvakter när jag sökte efter intervjupersoner har det inneburit att jag inte haft särskilt stor påverkan på vilka intervjupersoner som deltagit i studien, utan jag har istället förlitat mig på att mina grindvakter valt ut personer med relevans för studien. Jag skickade ut vilka kriterier som jag efterfrågade hos intervjupersonerna, och därefter kontaktade grindvakterna personer som stämde in på min beskrivning. Det skulle således kunna finnas en risk att de intervjupersoner som valdes ut var kända för att ha en viss uppfattning av den interna rörligheten, och på så sätt påverkat studiens resultat till att bli mer positivt. Jag upplever däremot inte att detta har skett, då det har funnits flertalet skillnader i uppfattningar mellan ansvariga och medarbetare. Medarbetarna har även vågat kritisera deras respektive organisationer, vilket tyder på att någon vinkling inte har skett. En vidare aspekt att diskutera är att vid fler intervjuer hade möjligen studiens resultat kunna generaliseras vidare då ett större urval hade kunnat visa på och generera fler uppfattningar till studien. Dock har jag behövt ta hänsyn till uppsatsens omfattning och tid därav har detta inte varit möjligt. Ytterligare en aspekt rörande urval av intervjupersoner som kan ha påverkat studien är att endast intervjupersoner som nyttjat den interna rörligheten intervjuats. Således saknas perspektivet från de medarbetare som inte nyttjat den interna rörligheten, vilket hade kunnat generera fler kritiska aspekter kring organisationernas arbete. Jag fattade däremot beslutet att inte inkludera dessa medarbetare i studien med hänsyn till studiens syfte, eftersom att avsaknaden av erfarenhet kring området inte hade genererat lika uttömmande svar.

En annan aspekt som kan ha påverkat studien är att 4 intervjuer genomfördes på plats och 2 genomfördes digitalt. Anledningen till detta var pandemin som fortfarande råder, där intervjupersonerna tilläts själva avgöra om de ville träffas ansikte mot ansikte eller digitalt. Vid de intervjuer som genomfördes på plats fungerade både probing och icke-verbal probing väl, vilket resulterade i en god och djupgående dialog där samtalet kändes naturligt. Den icke-verbala probingen som Dahlgren och Johansson (2015) diskuterar fungerade väl att använda även under de digitala intervjuerna, men vanlig probing upplevdes svårt att använda vid en av intervjuerna då uppkopplingen var svajig vilket resulterade i fördröjningar. Probingen gjorde då istället att intervjupersonen vid några tillfällen blev avbruten, vilket påverkade intervjun. Vidare uppkom även tekniska problem vid en av intervjuerna, då intervjupersonen inte kunde komma in via länken till en början. Detta resulterade i en stress både hos intervjuaren och intervjupersonen, men detta löstes genom ett telefonsamtal och att en ny länk skickades ut. Stressen följde

däremot med in i intervjun, men försvann efter en tids samtal när vi båda kunde börja slappna av. Lärdomar från detta är att kontrollera att länken till intervjun fungerar innan intervjun börjar. Intervjuerna spelades in med hjälp av min mobiltelefon för att sedan kunna transkriberas. Innan intervjun började kontrollerade jag inspelningens ljud flertalet gånger för att se till att volymen var hörbar. Därtill kontrollerade jag också flertalet gånger under intervjun att inspelningen fortfarande var igång. Detta för att undvika att transkriberingen skulle misslyckas. Under en av intervjuerna som genomfördes på plats stördes intervjun av att jag fick ett telefonsamtal, men intervjupersonen tog detta bra och det påverkade inte intervjus kvaliteten i någon aspekt. Till framtida intervjusituationer tar jag med mig lärdomen att sätta mobiltelefonen i "stör ej-läge", för att inte denna typ av störning ska uppstå igen.

Sammanfattningsvis var en påverkande faktor under samtliga intervjuer att jag var ensam under intervjun. Det blev således svårt för mig att kontrollera att samtliga aspekter inte missades, samtidigt som jag höll koll på att intervjuerna flöt på bra och att jag fick ut den information jag behövde. Detta säkerställde jag däremot genom inspelningarna, men för att få ut ännu mer av den "tysta" information såsom exempelvis kroppsspråk, hade det underlättat om jag spelat in både ljud och bild. Jag funderade också i ett tidigt skede på att ha med mig en kurskamrat under intervjuerna, vilket jag också hade under den första. Detta för att kurskamraten skulle kunna anteckna viktiga detaljer som jag missade. Jag upplevde däremot att detta inte gjorde särskilt stor skillnad, och för att undvika att intervjupersonerna kände sig obekväma i relation till Cohens (2018) resonemang om maktrelationen mellan intervjuare och intervjuperson valde jag att genomföra resterande intervjuer på egen hand.

Ytterligare en aspekt jag vill diskutera är att den fenomenografiska analysmetoden i teorin kan upplevas vara relativt enkel att genomföra. Däremot upplevde jag att den inte var lika enkel som det framförs, då jag upplevde att det var svårt att samla uppfattningarna i olika kategorier då många av dem gick ihop med varandra. Detta kan betyda att mina intervjufrågor var för lika varandra, och att de därför genererade svar som även de var snarlika. En lärdom jag tar med mig är därför att ha kategoriseringen i åtanke redan vid konstruerandet av intervjufrågorna, för att underlätta för mig själv i analysfasen.

5.2 Avslutande diskussion

5.2.1 Arbetssätt

Ett viktigt fynd från resultatet visar på att kommunen saknar färdiga karriärplaner i samma mån som banken har, vilket resulterar i att det inte blir lika tydligt för kommunens medarbetare vilka interna vägar man kan gå. Jag tror att avsaknaden av dessa kan vara en konsekvens av kommunens storlek, och att den innehåller väldigt många olika yrkesgrupper. Det blir därför svårt och väldigt tidskrävande för organisationen att författa karriärplaner för varje liten tjänst som finns. Att resultatet endast visade på en yrkesgrupp där det finns tydliga steg tror jag också kan bero på att dessa steg är allmänt kända för individerna som verkar inom yrkesgruppen, och att det kanske inte finns lika naturliga steg inom andra yrkesgrupper. En annan möjlig synvinkel är att karriärstegen redan är allmänt kända bland medarbetarna, så att de inte behöver samlas och författas gemensamt. Skulle däremot fallet inte vara så, och det visar sig finnas en avsaknad gällande vilka mål och kriterier som finns för att medarbetare ska kunna röra på sig internt, hade det i min

mening varit viktigt för kommunen att författa dessa och göra dem tillgängliga för organisationens medarbetare.

Vidare visade resultatet också att inte alla yrkesgrupper inom banken omfattas av de färdiga karriärplanerna, och däribland HR-funktionen. Detta tror jag kan ha att göra med att HR-funktionen är en specialisttät och liten enhet i jämförelse med andra enheter inom banken, vilket gör att konkurrensen blir hårdare om de få roller som finns (pyramid squeeze). Enligt min åsikt går det nämligen inte att arbeta sig uppåt till dessa roller på samma sätt som det går till andra roller inom organisationen, då det ofta krävs en utbildning för att kunna arbeta med dessa frågor. Ur resultatet framgick också att en av medarbetarna som arbetat inom banken under flera år, endast tagit ett uppehåll när denne valde att utbilda sig inom HR. När medarbetaren sedan sökte sig tillbaka till organisationen valde denne att gå tillbaka till de andra enheterna istället för att börja på HR-avdelningen, eftersom att det i så fall inte vore möjligt för medarbetaren att komma tillbaka till den typ av roll som denne tidigare haft. Detta tror jag möjligtvis kan bero på "pyramid squeeze" som tidigare behandlats, dvs att medarbetaren inte hade kunnat utvecklas lika mycket inom HR som hen kunnat göra inom de andra enheterna.

En möjlig konsekvens av detta tror jag i sin tur kan leda till att HR-funktionen hamnar i stagnation, då det inte tillkommer några nya perspektiv om inte medarbetare vill arbeta där. Därför tror jag att det är viktigt för banken att utveckla möjligheterna för intern rörlighet även inom HR-funktionen, för att motivera och attrahera nya medarbetare dit. Detta går att koppla till IN-fasen i Wallos (2014) kompetensförsörjningsmodell, där författaren i enlighet med Backhaus och Tikoo (2004) menar att organisationer bör skapa en bild av organisationen som full av utvecklingsmöjligheter och där det går att röra på sig internt. Min uppfattning är att denna bild är tydlig för majoriteten av enheterna inom banken, men att HR-funktionen bör arbeta med att skapa en lika attraktiv bild av sin funktion för att på så sätt stärka organisationens arbetsgivarvarumärke (employer branding) på alla organisatoriska nivåer.

Jag uppfattade ur resultatet att samma "pyramid squeeze" inte finns hos kommunen. Detta då HR-medarbetaren som intervjuades själv haft andra roller inom HR innan den hen har idag. En möjlig förklaring till detta tror jag kan vara att kommunen erbjuder fler juniora roller än vad banken gör, som endast har två olika sorters HR-roller varav en av dem är som HR-chef. Således ser jag att kommunen möjliggör även för medarbetare inom HR-funktionen att göra interna karriärresor, vilket jag tycker saknas hos banken och som även stärks av resultatet.

Även hur organisationerna annonserar vakanta tjänster och vilka som ses ha förtur till dessa utgjorde ett viktigt fynd. Resultatet visade att det finns en allmän kunskap inom banken att interna sökande har förtur till vakanta tjänster, medan samma kunskap inte identifierades inom kommunen. Å ena sidan tror jag att medarbetarna inom banken vågar satsa mer på att söka tjänsterna då de vet att de kommer få tjänsten så länge de uppfyller kraven, men å andra sidan tycker jag också att det känns lite för enkelt. Här kan man alltså säga att jag är lite oense med Prien (1992), eftersom att en möjlig konsekvens som jag ser är att medarbetare nyttjar den interna rörligheten lite för väl om inte processen är tillräckligt ansträngande. Den goda möjligheten till rörlighet kan i min mening i värsta fall leda till ett kaos, där medarbetare får blodad tand i sökandet och söker nya tjänster direkt när de uppfyller de formella kraven istället för att ge sina nuvarande positioner en ordentlig chans. Vidare visade också resultatet att kommunen samlar tjänster som utlyses

både internt och externt på samma sida. En konsekvens av att internt annonserade tjänster blandas med de externt annonserade tror jag kan vara att det blir svårt för medarbetare som vill röra på sig internt att se dessa möjligheter. Detta då de inte synliggörs lika tydligt som de gör hos banken, och lätt kan falla "mellan stolarna".

5.2.2 Synliggörande av möjligheter

Ett annat viktigt fynd ur resultatet berör kommunikationen kring vilka möjligheter som finns till intern rörlighet. De intervjuade medarbetarna inom banken menade att huruvida detta kommunicerats eller ej har berott på vilka chefer man haft, och att detta blivit bättre och tydligare sedan hen fick en ny chef. Jag tror att medarbetarens tidigare chefer enbart tänkt på sig själva och sina enheter och inte velat riskera att bli av med duktiga medarbetare och nyckelpersoner, vilket i sin tur resulterat i att samtal kring vilka utvecklingsmöjligheter som funnits uteblivit. Detta ser jag i enlighet med Nilsson och Ellström (2002) som negativt för organisationen då de medarbetarna som hindras från att röra på sig kommer att förlora sin motivation och lojalitet till organisationen, vilket i framtiden resulterar i att de kommer att söka sig vidare externt istället. Organisationen förlorar då de medarbetare som man lagt resurser på under en längre tid, vilket i enlighet med Doeringer och Piore (1971) resulterar i att det istället blir konkurrenterna som gynnas.

Ytterligare ett spännande fynd kom från intervjun med en av medarbetarna inom kommunen, som besitter en chefsroll. Hen framförde att det uppfattas vara svårt att kommunicera möjligheterna till sina medarbetare, då hen riskerar att bli av med viktiga medarbetare vilket i sin tur påverkar det dagliga arbetet. Det är alltså denna typ av chef som medarbetaren från banken beskrivit som problematisk och som hämmar den interna rörligheten. Jag ser därför att kommunen behöver underlätta processen för chefen, kanske genom att exempelvis kartlägga de medarbetare som man vet vill röra på sig i enlighet med UT-fasen som Wallo (2014) behandlar. På så sätt behöver inte "tappet" bli lika markant, eftersom att det redan finns en utarbetad plan för hur den förlorade medarbetarens kompetens ska föras över till dennes ersättare. Genom att tidigt identifiera förändringsviljan ser jag också att förändringen inte behöver ske lika plötsligt, eftersom att organisationen kan påbörja rekryteringsprocessen för ersättaren redan innan medarbetaren väljer att lämna.

Resultatet visade också att kommunen inte kommunicerar möjligheterna till intern rörlighet i ett lika tidigt skede som banken gör, det vill säga redan vid intervjutillfället. Dessutom kommunicerar banken att det inte går att göra snabba karriärklättringar, medan jag uppfattar att kommunen tar det för givet att man vill stanna i sin roll åtminstone några år. Således är den formella kommunikationen inom kommunen enligt Di Prete (1987) inte lika god, men jag tror istället att detta har blivit en del av de informella normerna hos kommunen. Om en ny medarbetare ser att resterande medarbetare stannat kvar i sina roller istället för att göra snabba karriärklättringar, tror jag nämligen att den nyanställda också kommer att anamma detta beteende. Därför ser jag inte det som nödvändigt att tydligt kommunicera detta, så länge det "sitter i väggarna" och blir allmänt känt. Däremot ser jag det som ett potentiellt problem hos kommunen om det läggs för mycket vikt vid att man ska stanna i sin roll en viss tid. Här tänker jag speciellt på de medarbetare som kanske inte riktigt trivs i sina roller, och som hade velat prova något nytt relativt snabbt. Om medarbetaren då inte tillåts göra detta tror jag att det kan påverka dennes motivation

och engagemang i arbetet negativt, vilket ökar risken att medarbetaren väljer att lämna organisationen.

5.2.3 Interna utbildningar

Gällande utbildningar var den generella uppfattningen av utbildningarna som banken erbjuder god. Ur resultatet framgick däremot att samma goda uppfattning inte fanns inom kommunen. En av de intervjuade medarbetarna från kommunen uppgav att det finns en ambition till att utbilda medarbetarna, men att det inte riktigt når hela vägen då inte alla utbildningar finns att tillgå digitalt. Här ser jag att kommunen hade kunnat lära sig av banken, och försöka uppdatera processerna för utbildningarna genom att skapa en digital utbildningsbas likt den som erbjuds inom banken. Här hade man också kunnat skapa olika databaser för de olika verksamheterna, för att underlätta för medarbetarna att finna de utbildningar som gynnar dem i deras dagliga arbete och som kan främja deras utveckling till att få nya arbetsroller. I min mening bör kommunen i enlighet med Wallo (2014) lägga mer resurser på sina medarbetares kompetensförsörjning, för att precis som Schuler och Jackson (1987) menar öka deras motivation och vilja att stanna inom organisationen.

Resultatet visade även på att en av medarbetarna från banken tilldelats en mentor under sin första tid i en ny roll. Som tidigare nämnt i avsnitt 4.2.2 menar Van Maanen och Schein (1979) att fler än en person bör ha agerat mentor för att undvika att falska sanningar överförs. Jag uppfattar däremot att medarbetaren upplevt mentorskapet som väldigt givande och tryggt, och därför ser jag inte att det i detta fall varit nödvändigt att blanda in fler mentorer. Det tror jag istället kan bli lite förvirrande för den nya medarbetaren, då jag tror att det kan vara svårt att veta vem man ska vända sig till. Jag tror också att det kan bli problematiskt om flera personer ska förklara samma sak, då risken att de uppfattar samma fenomen på olika sätt enligt mig är hög. Det resulterar i sin tur i en ökad förvirring hos den nya medarbetaren.

5.2.4 Uppmuntran till intern rörlighet

Ur resultatet framkom att HR-medarbetarna från varken banken eller kommunen uppfattar att de använder motivationsfaktorer för att öka den interna rörligheten. Däremot uppgav en av bankens medarbetare att dennes gamla chef försökt få hen att stanna på sin avdelning istället för att byta tjänst, genom att erbjuda medarbetaren chefens tjänst om några år. Jag ser det som problematiskt att chefen väljer att göra så, eftersom att jag tror att det riskerar att få medarbetaren att stanna i en roll som de kanske egentligen inte trivs i bara för att få en chefsposition i ett senare skede. Det leder i sin tur att medarbetarens motivation minskar, vilket jag tror riskerar att resultera i att denne till slut lämnar organisationen. Jag tror inte heller att alla medarbetare vågar "stå på sig" på samma sätt som den intervjuade medarbetaren gjorde och faktiskt välja att lämna ändå, eftersom att chefen besitter en högre position hierarkiskt och man som medarbetare inte vill förstöra sin relation till chefen. Detta då chefer är så pass inflytelserika som Garavan (1990) menar, och att det är de som påverkar i vilken grad medarbetare tillåts röra på sig internt. Blir en chef besviken och arg på en medarbetare tror jag således att chefen kan ha så pass stort inflytande i organisationen att medarbetaren i fråga hindras från att utvecklas vidare. En annan synvinkel berör de andra medarbetarna på avdelningen. Eftersom att den

ansvariga menar att alla medarbetare ska känna att de är lika mycket värda, tror jag att denna typ av särbehandling kan minska motivationen hos de medarbetare som inte blir erbjudna att ta över chefs position. Detta kan i sin tur skapa ett missnöje mot organisationen, och riskera att resultera i att det istället är dessa medarbetare som väljer att lämna eftersom att de känner att de inte är lika värdefulla. Om medarbetaren som blivit erbjuden chefs tjänst då istället väljer att stanna på avdelningen, tror jag också att gruppdynamiken kan komma att påverkas och att det kan uppstå en "vi mot dem" känsla. Jag ser det således som en balansgång gällande hur mycket chefen bör använda motivationsfaktorer som denna, eftersom att det lätt kan uppstå konflikter i arbetsgruppen om det blir allmänt känt att det inträffat.

Även i kommunen identifierades en skillnad i hur medarbetare uppmuntras till intern rörlighet. En av de intervjuade medarbetarna uppgav att det enligt hens uppfattning finns en systematik inom vissa delar av organisationen rörande hur den interna rörligheten ska främjas. Vidare uppgav medarbetaren också att hen haft turen att ha engagerade chefer som velat lyfta medarbetaren och hjälpa hen att utvecklas, vilket i min mening är positivt. Det gör dock också att jag drar slutsatsen att inte alla medarbetare har samma tur. I de delar av organisationen där medarbetaren menar att systematiken och chefernas engagemang inte är lika tydlig drar jag slutsatsen att den interna rörligheten och kännedomen kring den inte är särskilt utbredd och nyttjad. Att inte ha samma systematik inom hela organisationen tror jag också kan vara missgynnsamt för organisationens rykte, och att det ses vara mer attraktivt att arbeta i de verksamheter där systematiken finns. Detta kan således innebära att det skapas en "vi mot dem" känsla även inom kommunen, då jag tror att medarbetarna skapar sig olika bilder och uppfattningar av organisationen som helhet. Vissa medarbetare tillåts alltså att utvecklas medan andra inte gör det. De medarbetare som inte arbetar i de delar av organisationen som har den systematik som medarbetaren beskriver riskerar i min mening att förlora sin motivation och lojalitet till organisationen, och löper högre risk att lämna den. För kommunen är det därför enligt mig av yttersta vikt att så snart som möjligt fastställa de gemensamma riktlinjer och policys som Garavan och Coolahan (1996) diskuterar, för att kunna fånga upp alla medarbetares behov och öka deras vilja att stanna i organisationen.

6. Avslutande reflektion

I uppsatsens sista avsnitt ges en avslutande reflektion med avsikt att koppla resultat, analys och diskussion till studiens syftesformulering och dess frågeställningar. Avslutningsvis görs även en reflektion kring möjlig framtida forskning kring ämnet intern rörlighet.

6.1 Slutsats

Av uppsatsens resultat framkom att den största skillnaden rörande arbetssätt organisationerna emellan är att banken har en policy för hur den interna rörligheten ska hanteras, medan kommunen i dagsläget saknar en sådan. Därtill visade resultatet på ännu en skillnad i arbetssätt, där banken har färdiga karriärplaner utarbetade för vissa tjänster, vilket även det saknas för majoriteten av tjänsterna inom kommunen förutom en. Detta skulle således kunna ses som en utvecklingsmöjlighet för kommunen, men sett till dess storlek och omfattning av olika tjänster ser jag det inte som genomförbart. Istället hade man kunnat göra mer verksamhetsanpassade karriärplaner eller "scheman" på vilka olika tjänster som erbjuds, exempelvis en plan för medarbetare inom HR, en för medarbetare inom service etc. Ännu en skillnad som identifierats gäller annonsering och förtur till interna tjänster. Inom banken används interna och informella kanaler vid annonsering. Detta då interna sökande ges förtur till vakanta tjänster, och alla vakanser annonseras internt på intranätet först. Detta skiljer sig från kommunen, där man främst använder externa kanaler för sin annonsering då interna tjänster inte annonseras internt i första steget utan istället samlas på en gemensam sida för vakanta tjänster, både interna och externa. Det ses även endast som meriterande att redan vara anställd, och ger således inte någon förtur till vakanta tjänster.

Gällande uppsatsens andra frågeställning, vilka möjligheter till intern rörlighet som finns och hur de olika organisationerna visar möjligheterna för sina medarbetare skiljer det sig också åt. Inom banken finns det fler möjligheter till intern rörlighet för de medarbetare som ingår i karriärplanerna, medan möjligheterna är nästintill obefintliga för medarbetare som arbetar i HR-enheten. Detta skiljer sig från kommunen, där medarbetare som arbetar inom HR kan röra sig mellan flertalet olika roller. Vidare menar HR-medarbetaren från banken att de är duktiga på att kommunicera möjligheterna till intern rörlighet till sina medarbetare genom intranätet och medarbetarsamtal, vilket skiljer sig från medarbetarnas uppfattningar om att synliggörandet har berott på vilken chef man haft. Inom kommunen är man istället överens om att kommunikationen rörande möjligheterna måste bli bättre, vilket visar på en mer samstämmig syn än den som finns inom banken. Vidare erbjuder banken sina medarbetare fler utbildningar än vad kommunen gör. Däremot erbjuder kommunen sina medarbetare en utbildning för potentiella ledare, vilket banken inte gör.

De potentiella hinder och därmed också utvecklingsmöjligheter som organisationerna bör hantera skiljer sig även det åt. Det största hindret som banken enligt min mening står inför är homogeniteten som kan uppstå i arbetsgrupperna som konsekvens av att interna sökande ges företräde till tjänsterna. Således kommer det inte in särskilt många kritiska tankesätt i organisationen, vilket kan resultera i att organisationen inte utvecklas i takt med vår föränderliga omvärld. För kommunen ligger hindret snarare i att kunna fastslå policys och riktlinjer för intern rörlighet som ska gälla för hela organisationen. Detta då organisationen innefattar många olika yrkesgrupper, varför jag föreslår att policyerna istället anpassas till de enskilda enheterna framför enskilda yrken.

6.2 Förslag till framtida forskning

I vidare forskning skulle jag se det som intressant och lärorikt att jämföra två organisationer inom samma bransch, för att se om de hanterar arbetet med intern rörlighet på samma sätt. På så sätt tror jag att forskningen hade genererat mer djupgående analyser och diskussioner, och att fler medarbetare inom respektive organisation fått dela med sig av sina uppfattningar. Det vore också intressant att undersöka huruvida faktorer såsom kön och hierarkisk position är en påverkande faktor till hur benägen man som medarbetare är att röra på sig internt.

7. Referenslista

Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31(2), 91–106. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.2307/41166561>

Anderson, J. C., Milkovich, G. T., & Tsui, A. (1981). A Model of Intra-Organizational Mobility. *Academy of Management Review*, 6(4), 529–538. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.5465/AMR.1981.4285665>

Anttila, M. (1999): *Kompetensförsörjning: företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlid

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/13620430410550754>

Barry M. Staw. (1980). The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1(4), 253–273. <https://www-jstor-org.ludwig.lub.lu.se/stable/3000143>

Beardwell, Ian & Holden, Len (red.) (1997). *Human resource management: a contemporary perspective*. 2. Ed. London: Pitman

Beugelsdijk, S. (1,2). (n.d.). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6), 821–847. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/0170840608090530>

Bradley, L. M. (2006). Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates. *Personnel Review*, 35(1), 66–77. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/00483480610636795>

Brown, J.S & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57. <https://www-jstor-org.ludwig.lub.lu.se/stable/2634938>

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3 Stockholm: Liber

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*. Eighth edition Abingdon: Routledge

Dahlgren, L. O. & Johansson, K. (2015). Fenomenografi. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) *Handbok i kvalitativ analys*, ss 162-175. Stockholm: Liber

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

DiPrete, T. A. (1987). Horizontal and Vertical Mobility in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32(3), 422–444. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.2307/2392913>

Doeringer, P. B., Piore, M. J., (1970). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. <https://eric.ed.gov/?id=ED048457>

Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. (2., utök. uppl.) Stockholm: Liber.

Fuller, A.; Unwin, L. Expansive learning environments: Integrating organizational and personal development. *Workplace Learning in Context*; Routledge: London, UK, 2004; pp. 126–144. https://www.researchgate.net/publication/280901635_Expansive_learning_environment_s_Integrating_organizational_and_personal_development

Galfvensjö, Annica (2006). *Rekrytering*. Stockholm: Jure

Garavan, T. N. (1990). Promoting strategic career development activities; Some Irish experience. *Industrial and Commercial Training*, 22(6). 28-30. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/EUM0000000001571>

Hallqvist, A. (2005). *Arbetsliv och mobilitet : en forskningsöversikt*. Arbetslivsinstitutet. <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:259186/FULLTEXT01.pdf>

Heraty, N., & Morley, M. (1998). In search of good fit; policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *Journal of Management Development*, 17(9), 662–685. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/02621719810244490>

Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1992). The Elusive Criterion of Fit in Human Resources Staffing Decisions. *Human Resource Planning*, 15(4), 47–67. <https://eds-s-ebSCOhost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=59&sid=3e1b25ba-1292-4f94-a88c-1ab46a5c24b5%40redis>

Kirnan, J.P., Farley, J.A., & Geisinger, K.F., (1989). The Relationship between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age. *Personnel Psychology*, 42(2), 293–308. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00659.x>

Kotorov, R., & Hsu, E. (2002). A road-map for creating efficient corporate internal labor markets. *Career Development International*, 7(1), 37–46. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/13620430210414865>

Lindmark, A. och Önnevik, T. (2011). *Human Resource Management. Organisationens hjärta*. (Andra upplagan) Lund: Studentlitteratur.

London, M. & Mone, E.M. (2009). Strategic Performance Management. Issues and trends, I Storey, J. Wright, P. & Ulrich, D. (Red.), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Routledge, New York, ss 245–261.

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*, 20(3), 205-230. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(03\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(03)00019-5)

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2018). *Human resource development: att utveckla individer, grupper och organisationer* (Andra upplagan). Studentlitteratur.

Nilsson, S., & Ellström, P. (2012). Employability and talent management; challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26–45. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/03090591211192610>

Prien, Lars. *Rekrytering och urval*. (1992) Lund: Studentlitteratur.

Randall S. Schuler, & Susan E. Jackson. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 1(3), 207–219. <https://www-jstor-org.ludwig.lub.lu.se/stable/4164753>

Russo, G., Rietveld, P., Nijkamp, P., & Gorter, C. (1995). Issues in recruitment strategies; an economic perspective. *International Journal of Career Management*, 7(3), 3–13. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/09556219510086751>

Tanova, C., & Nadiri, H. (2005). Recruitment and Training Policies and Practices: The Case of Turkey as an EU Candidate. *Journal of European Industrial Training*, 29(9), 694–711. <http://dx.doi.org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/03090590510629830>

Thurén, T. & Werner, J. (2019). *Källkritik*. (2. uppl.). Stockholm: Liber.

Trost, Jan, *Kvalitativa interjuver*: Lund: Studentlitteratur, 2010

Turner, T. (1994). Internal Labour Markets and Employment Systems. *International Journal of Manpower*, 15(1), 15–26. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/01437729410053608>

Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization, I Barry Staw (Red.) *Annual Review of Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf>

Vardi, Y. (1980). Organizational Career Mobility: An Integrative Model. *Academy of Management Review*, 5(3), 341–356. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.5465/AMR.1980.4288838>

8. Bilagor

8.1 Informerat samtycke

Hej!

Mitt namn är Clara Gustafsson och jag studerar kandidatprogrammet i Personal- och arbetslivsfrågor vid Lunds universitet, med inriktning arbetslivspedagogik. Jag har fått den stora äran att skriva min kandidatuppsats hos er på X. Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur er organisation arbetar med intern rörlighet, för att sedan göra en jämförelse med en annan organisation.

Studien kommer att baseras på kvalitativa intervjuer, där jag vill fördjupa mig i dina uppfattningar/erfarenheter av den interna rörlighets-processen. Genomförandet av intervjun sker antingen på plats på en plats som passar dig, eller digitalt via plattformen MS Teams/Zoom. Jag beräknar att intervjun kommer att pågå i ca 45-60 minuter. För att undvika felcitering och för att kunna göra en fördjupad analys skulle jag gärna, med ditt samtycke, spela in intervjun. Inspelningen kommer endast vara tillgänglig för mig, och kommer att raderas efter transkribering.

Intervjun kommer att behandlas konfidentiellt, och i sin helhet endast vara tillgänglig för mig. Vidare kommer intervjun att pseudonymiseras, vilket innebär att all information av personlig karaktär såsom ex. namn, organisationens namn, ålder osv kommer att utelämnas från uppsatsen. Informationen som kommer från intervjun kommer endast att användas i syfte av uppsatsen. Jag planerar att publicera uppsatsen via Lunds universitet när den är färdigställd, och då kan du också ta del av den.

Att delta i intervjun är frivilligt, och du får avstå att svara på frågor om du vill. Du kan när som helst under processen dra tillbaka din medverkan. Vid frågor om studien/avbrytande av deltagande är du varmt välkommen att kontakta mig eller min handledare. Tack för din medverkan!

Vänliga hälsningar,

Clara Gustafsson



PhD. Vikarierande lektor vid
Sociologiska institutionen
Mai Lundemark

8.2 Intervjuguide HR-medarbetare

- Berätta för informanten igen vem jag är och vad syftet med uppsatsen är. Berätta att jag har en kursare med mig vid intervjun, denne kommer endast att anteckna och kommer inte ha någon större inverkan på intervjun.
- Berätta att all information och intervjun i dess helhet kommer att behandlas konfidentiellt och följa kraven från Vetenskapliga rådet, dvs att varken ditt eller organisationens riktiga namn inte kommer att skrivas ut utan pseudonymiseras. Informanten kan välja att inte besvara frågor, och det är helt frivilligt att ställa upp.
- Innan jag börjar intervjun vill jag dubbelkolla om det är okej att jag spelar in ljudet? Detta för att kunna bearbeta materialet mer noggrant och undvika felciteringar.
- Har du några frågor innan vi börjar?

Intervjun kommer att bestå av 4 teman, *praktiskt arbete*, *uppmuntran till intern rörlighet*, *möjlighet och kännedom* och *inställningar till intern rörlighet*.

Övergripande

Vill du börja med att berätta lite om dig själv? Utbildning etc.

Hur länge har du arbetat inom organisationen och vad är din nuvarande roll?

Vad betyder begreppet "intern rörlighet" för dig?

Praktiskt arbete med intern rörlighet

Hur jobbar ni med intern rörlighet i er organisation?

- Har ni någon speciell strategi eller riktlinjer som ni förhåller er till? Hur kommer det sig?
- Vem har arbetat fram dessa strategier? Hur? När?
- Vem sköter tillsättningen när tjänsten ska tillsättas internt? Tar ni ex. som många andra företag hjälp av externa konsulter för detta? För/nackdelar med det?
- Finns det någon speciell rangordning när interna tjänster ska tillsättas? Får någon fördelar?
- Kan du se några fördelar/nackdelar med denna strategi/avsaknaden av den?
- Vad är målet med ert arbete med intern rörlighet?

Möjlighet till och kännedom om intern rörlighet

- Vad har era medarbetare för möjligheter till att göra karriär, byta arbetsuppgifter, arbetsområde etc?
- Hur sker annonseringen av lediga platser internt? Läggs de upp på intranätet innan de kommer ut externt?
- Vilka kan se vem som sökt interna tjänster? För/nackdelar med detta? Ex. att man inte vågar söka en tjänst pga. rädsla för att inte få den.
- Kommunicerar ni möjligheten att röra på sig internt till medarbetarna inom organisationen? Exempelvis, går det igenom under introduktionen eller på medarbetarsamtalen?

- Finns det någon färdig “mall” för vad man måste ha åstadkommit för att kunna klättra vidare eller hur/vem bestämmer att man är tillräckligt redo för det?

Uppmuntran till intern rörlighet

- Använder ni några specifika motivationsfaktorer för att öka den interna rörligheten bland medarbetarna, ex. högre lön?
- Uppmuntrar ni era medarbetare att röra på sig internt?
- Hur arbetar ni för att behålla/utveckla era medarbetare? Ges några utbildningar etc?

Inställningar till intern rörlighet

- Hur upplever du medarbetarnas/chefernas attityd till den interna rörligheten?
- Är deras inställningar viktigt för dig?

Avslutning

- Är det något du vill tillägga som jag missat under intervjun?
- Hur upplevde du intervjun?
- Är det okej att jag kontaktar dig via mail om det är något jag skulle behöva komplettera?

8.3 Intervjuguide medarbetare

- Berätta för informanten igen vem jag är och vad syftet med uppsatsen är.
- Berätta att all information och intervjun i dess helhet kommer att behandlas konfidentiellt och följa kraven från Vetenskapliga rådet, ex pseudonymiseras. Informanten kan välja att inte besvara frågor, och det är helt frivilligt att ställa upp.
- Innan jag börjar intervjun vill jag dubbelkolla om det är okej att jag spelar in ljudet? Detta för att kunna bearbeta materialet mer noggrant och undvika felciteringar.
- Har du några frågor innan vi börjar?

Övergripande

- Vill du börja med att berätta lite om dig själv? Bakgrund, utbildning?
- Vad betyder begreppet "intern rörlighet" för dig?
- Hur länge har du arbetat inom organisationen och vad är din nuvarande roll?
- Hur har din karriärresa inom organisationen sett ut?
- Vad har motiverat dig till att göra en intern karriärresa? Vad tror du motiverar andra människor till att göra en liknande resa?

Intervjun kommer nu att behandla tre teman; *praktiskt arbete med intern rörlighet*, *möjligheter till/kännedom om intern rörlighet*, och *inställningar till intern rörlighet*.

Praktiskt arbete med intern rörlighet

- Vet du om er organisation har någon speciell strategi eller riktlinjer som ni förhåller er till i förhållande till intern rörlighet?
- Hur går processen till när man söker en tjänst internt hos er? Har processen sett likadan ut varje gång du sökt?
- Upplever du att organisationen arbetar för att behålla/utveckla er medarbetare- isåfall hur? Får ni ex. några utbildningar?

Möjligheter till intern rörlighet/kännedom om dessa möjligheter

- Har det varit tydligt för dig vilka möjligheter som finns för att göra en karriärresa internt inom organisationen redan från start?
- Hur har dessa möjligheter visat sig? Ex. genom introduktion, medarbetarsamtal etc.
- Har du upplevt att det funnits någon mall eller några formella/informella normer för vad man ska ha gjort innan man söker sig vidare uppåt? Ex. att man måste ha arbetat en viss tid?

Inställningar till intern rörlighet

- Är det viktigt för dig att arbeta i en organisation som främjar intern rörlighet bland sina medarbetare? Varför/varför inte?
- Har du någon gång sökt en tjänst som annonserats internt och inte fått den? Om ja, hur påverkade det dig?
- Om du skulle vilja röra dig ytterligare internt, ser du några motstånd/förbättringsmöjligheter som organisationen kan arbeta ytterligare med?
- Kommer du fortsätta söka dig uppåt eller känner du dig nöjd? Blir man någonsin nöjd? Eller har du ett behov av ständig utveckling?
- Har du någon gång i din karriär hos organisationen funderat på att söka dig vidare externt? Vad fick dig att stanna?
- Tror du att du kommer att söka dig vidare externt i framtiden?

Avslutning:

- Är det något du vill tillägga som jag glömt att ta upp under intervjun?
- Hur upplevde du intervjun?
- Är det okej att jag kontaktar dig via mail om det är något jag skulle behöva komplettera?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se

