



HÖGSKOLAN Dalarna

Psykologi

Examensarbete 10 p C 2006

Intern rörlighet - vilka drivkrafter medverkar eller motverkar?

NR C1/07

Examinator:
Lena Linde

Författare:
Aja Lind

Högskolan Dalarna
781 88 Borlänge
Tele vx. 023-778 000

Handledare:
Lars Åberg

INTERN RÖRLIGHET –
VILKA DRIVKRAFTER MEDVERKAR ELLER MOTVERKAR?

Aja Lind

Intern rörlighet anses på ett positivt sätt kunna utveckla såväl en enskild medarbetare som en hel organisation. Ändå är den interna rörligheten inom många organisationer låg. Studiens syfte var att undersöka vilka faktorer som med- eller motverkar till intern rörlighet ur ett individperspektiv. En enkätundersökning genomfördes utifrån Aizens Theory of Planned Behaviour och Maslows behovsteori. 74 medarbetare på Regeringskansliet deltog i undersökningen. Resultatet visar att den biologiska åldern och i vilken mån man upplever en ”hemkänsla” på sin nuvarande arbetsplats påverkar attityden till intern rörlighet. Dessutom har cheferna en väsentlig roll när det gäller att påverka den interna rörligheten inom en organisation. Det krävs ett samordnat agerande utifrån ett helhetsperspektiv. Intern rörlighet kan också främjas genom olika kompetensutvecklingsåtgärder.

Myndigheten Regeringskansliet bildades 1997, genom att Statsrådsberedningen, departementen och Regeringskansliets dåvarande förvaltningskontor slogs samman till en och samma myndighet. Samtidigt inrättades Förvaltningsavdelningen. En av de principiella utgångspunkterna med att skapa *en* myndighet var att det är *en* regering och att det därmed måste bli *ett* sammanhållet regeringskansli. Syftet med sammanslagningen var att centralisera de administrativa funktionerna så att Statsrådsberedningen och departementen i större utsträckning skulle kunna ägna sig åt politiska sakfrågor. Dessutom strävade man efter att bryta sektoriseringen mellan olika organisatoriska delar av Regeringskansliet, samt efter att förbättra styrningen och effektivisera administrationen (Ds 2003:44).

Regeringskansliet är således sedan 1997 en och samma arbetsgivare, oavsett inom vilket departement man tjänstgör. Arbetsvillkoren för tjänstgöringen ska vara samma inom hela Regeringskansliet, de praktiska förutsättningarna likaså. Därav ska det vara enkelt att byta tjänst internt inom Regeringskansliet, inte bara inom ett departement utan även mellan departementen. Enligt uppgifter från Förvaltningschefens stab (2006) har den interna rörligheten beräknats genom att det antal anställda som flyttat in till departementet från en annan del av Regeringskansliet har dividerat med departementets totala antal anställda i början av året, enligt följande räkneexempel:

Departement X har i början av året 200 anställda. Under året tillkommer 5 anställda från en annan del av Regeringskansliet. Den interna rörligheten för det aktuella året är således:

$5 / 200 = 0,025 = 2,5 \%$

I genomsnitt var den interna rörligheten, enligt underlag för Regeringskansliets verksamhetsberättelse, mellan departement år 2005 2,3 %. Några departement utmärker sig genom att ha en relativt hög intern rörlighet, exempelvis Försvarsdepartementet med 4,8 %, medan andra departement har relativt låg intern rörlighet. Lägst rörlighet till andra departement har Utrikesdepartementet (UD) med 1,2 % och Förvaltningsavdelningen med 1,4 %. De låga rörlighetstalen för UD kan förklaras med att UD har en hög rörlighet *inom* det egna departementet och till de utlandsrepresentationer som är direkt underställda departementet, eftersom många UD-anställda tjänstgör växelvis på UD i Stockholm och på olika utlandsmyndigheter. Förvaltningsavdelningens låga rörlighet till departementen kan förklaras genom att de flesta anställda inom Förvaltningsavdelningen arbetar specifikt inom olika administrativa verksamheter, till skillnad från på departementen där merparten arbetar med politiska sakfrågor. (www.regeringen.se). Försvarsdepartementets relativt höga interna rörlighet är däremot svårare att förklara.

I april år 2006 fastslogs en ny medarbetarpolicy för Regeringskansliet. Denna tydliggör Regeringskansliets roll som en arbetsgivare för samtliga departement. I medarbetarpolicyn påpekas också vikten av intern rörlighet, i syfte att Regeringskansliet ska utvecklas som arbetsplats (Regeringskansliets Medarbetarpolicy, 2006). Trots att det inte finns några uppställda mål för vilka interna rörlighetstal man skulle önska inom Regeringskansliet, anser man därmed att en ökad intern rörlighet skulle utveckla verksamheten på ett positivt sätt.

Begreppsdefinition

Det som avses med intern rörlighet är personalens rörlighet mellan olika tjänster inom en och samma organisation. Rörligheten kan sedan vara vertikal, horisontell eller både och, beroende på hur man definierar begreppet. Denna uppsats behandlar den interna rörligheten på Regeringskansliet, varför begreppet definieras som horisontell och/eller vertikal/horisontell personalrörlighet mellan departementen.

Intern rörlighet

Intern rörlighet ses i dag som en viktig faktor i medarbetarnas kompetensutveckling. Leif Arnesson konstaterar i sin doktorsavhandling om chefsrörlighet (1998) att enskilda övergångar mellan två befattningar utgör en viktig grund för chefers personliga utveckling och att rörligheten i sig därmed är en viktig variabel. Detsamma bör gälla alla typer av medarbetare. Jörgen Hansson (1997) skriver t ex om att horisontella jobbyten kan vara ett sätt att stimulera såväl unga som mer erfarna medarbetare som genom en förflyttning inom organisationen kan få en chans att förnya sig. Förutom de positiva effekter som intern rörlighet har på individens färdigheter inom organisationen främjas också de personliga nätverken och även dessa kan många gånger vara en effektiv väg till kunskap och erfarenhet.

Thomas N Garavan och Michael Coolahan skriver i Journal of European Industrial training (1996) om rörligheten inom organisationer och de menar att det finns två olika perspektiv på intern rörlighet. Det första perspektivet, "career planning", fokuserar i första hand på *individ*, d v s den enskilde medarbetaren och hans/hennes kompetens och personliga stimulans, enligt ovan. Det andra perspektivet, "career management",

fokuserar istället på *organisationen* och dess syften. Intern rörlighet anses öka företagets flexibilitet på bemanningssidan och bidra till en mångkunnig organisation (Arbetslivsinstitutet, 2004).

En, ur både individ- och organisationsperspektiv, sund intern rörlighet kan medverka till att organisationers interna gränser suddas ut och att risken för subkulturer minskas. Arnesson (1998) konstaterar i sin avhandling att man genom att flytta runt lär sig beteenden och regler från flera olika delar av organisationen. Detta leder i sin tur till en ökad socialisering i den totala organisationen och därmed starkare bunden till organisationens gemensamma och övergripande mål. En chefs och/eller medarbetares förståelse och kunskap om organisationen kan därmed främja organisationens övergripande målsättning och verksamhet.

Motstånd till intern rörlighet

Garavan och Coolahan (1996) listar några faktorer som kan motverka den interna rörligheten på organisationsnivå. Onödiga barriärer skapas inom organisationen t ex genom att det saknas "kross-funktionella" beföringsvägar och att de enda tydliga karriärvägar som finns är de traditionella vertikala. Hansson (1997) konstaterar också att en rörlighet på tvären ofta upplevs som en rörlighet "nedåt", d v s ett avsteg från företagets traditionella karriärvägar och att personalstrategier för rörlighet måste inriktas på att bryta detta synsätt.

Även på individnivå finns ett antal motstånd till intern rörlighet, inte minst i och med ett generellt motstånd till förändringar. Barbro Lennéer-Axelsson och Ingela Thylefors (1991) förklarar orsaken till förändringsmotstånd på följande sätt:

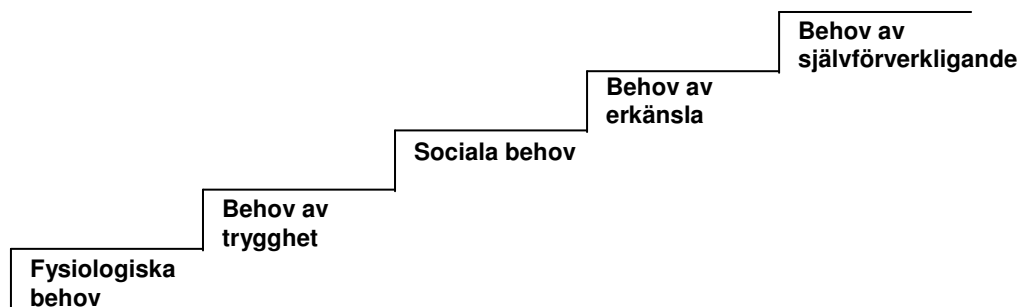
"Den vanligaste orsaken till motstånd är att förändringarna rubbar vårt grundbehov av jämvikt och trygghet. Vi blir osäkra inför det främmande. Förändringsbenägenhet och -kapacitet varierar både bland individer och grupper. De flesta människor är intresserade av förändringar om de själva får ta initiativet."

Beroende på hur starkt behovet av att känna trygghet är, och i vilken mån den nuvarande arbetsplatsen tillfredsställer detta behov, påverkas därmed individens vilja att flytta på sig, vilket i sin tur påverkar den interna rörligheten. Lennéer-Axelsson och Thylefors menar vidare att förändringstakten på alla områden i samhället i dag är mycket hög och att det innebär påfrestningar såväl för enskilda individer som för organisationer. Förr var samhället mer statiskt och kunskaper, erfarenheter och arbetsutförande var mer enhetliga och konstanta. Den intensiva förändringstakten, menar de, "ökar också risken för mänsklig utslagning från arbetslivet, framför allt för äldre personer som arbetsgivare lätt tillskriver en bristande omställningsförmåga". Kanske gör den intensiva förändringstakten, med många påtvingade förändringar, att benägenheten till att ta initiativ till egen förändring minskar?

Drivkrafter på arbetsplatsen

Frågan är då vilka motiv och/eller drivkrafter som krävs för att en individ ska överbygga sitt eventuella motstånd till förändring och välja det främmande? Maslow (1970) beskriver i sin nu mycket välkända motivationsteori att människan är "ett

begärligt djur” och att när ett behov är tillfredsställt så poppar ett nytt behov upp. De önskningar (”desires”) som vi har är dock ofta kopplade till en annan önskning om uppfyllelse av behov. Om vi exempelvis vill ha pengar för att köpa en viss bil, så kan den omedvetna drivkraften (motivationen) egentligen vara att vi vill vara lik grannen som i sin tur har en fin bil. Maslows behovsteori bygger på att människans behov kan fördelas på olika nivåer i en hierarkisk struktur. Först måste de *fysiologiska* behoven vara tillfredsställda, annars fokuserar individen helt och hållet på att tillfredsställa dessa behov. Det kan t ex handla om hunger, sömn, temperatur etc. När de fysiologiska behoven är tillfredsställda uppstår i tur och ordning behov av *trygghet*, sociala behov, behov av erkänsla och behov av självförverkligande.



Figur 1. Maslows behovsteori

När det gäller drivkrafter på arbetsplatsen får man förmoda att de mest grundläggande, fysiologiska behoven, är tillfredsställda. Lennéer-Axelsson och Thylefors (1991) skriver om detta faktum. De menar att levnadsstandarden nu är så hög så att människans grundläggande behov för att överleva och ha tak över huvudet är relativt väl tillfredsställda. Istället uppstår behov att tillhöra en grupp och att bekräftas av andra. Lennéer-Axelsson och Thylefors identifierar också ett antal behov som koncentrerar sig kring det egna jaget, som att skapa, prestera, uppleva självkänsla, utvecklas och att bekräftas av andra.

Enligt Maslows modell skulle det då främst vara de tre sista stegen i behovstrappan som är mest drivande i arbetssammanhang. De *sociala* behoven beskrivs av Maslow framför allt som behov av att ge och ta emot ömhet, men även att söka gemenskap och tillhörighet. Förutsatt att man trivs relativt väl på sin nuvarande arbetsplats borde starka sociala behov, d v s behovet av att tillhöra en grupp och bli bekräftad av andra, snarare minska än öka benägenheten till intern rörlighet, eftersom den gemenskap och tillhörighet som man upplever på sin nuvarande arbetsplats förmodligen är en viktig drivkraft för att stanna. Behoven av *erkänsla* och det som stärker en individs självkänsla delar Maslow in i två grupper; först inåtvända behov som till exempel inre styrka, kompetens, måluppfyllelse, självsäkerhet och självständighet, sedan mer utåtriktade behov som till exempel önskan om att vara känd, prestige, status, dominans och uppmärksamhet. Behovet av *självförverkligande* handlar om att en individ vill få tillfälle att utnyttja de unika färdigheter och talanger som just han/hon har, d v s att göra det som man allra mest är lämpad för genom att odla sina talanger och utnyttja sin kompetens och kreativitet på ett optimalt sätt. Behoven av erkänsla och självförverkligande bör antingen kunna medverka eller motverka till intern rörlighet, beroende

på om individen uppfattar att behoven tillfredsställs bäst genom att stanna kvar på nuvarande tjänst, alternativt genom att flytta på sig. Frågan är därför vilka konsekvenser individen tror att intern rörlighet för med sig när det gäller exempelvis löneutveckling, status och graden av stimulerande arbetsuppgifter.

Maslows behovsteori har kritiserats i olika sammanhang. Kaufmann och Kaufmann (1996) anser att teorin är vagt utformad och ifrågasätter när ett behov egentligen är tillfredsställt. Krävs det en viss tillfredsställelse eller en total tillfredsställelse för att en individ ska kunna gå vidare i behovstrappan? Behoven av trygghet, mat eller kärlek kan ju t ex inte bli tillfredsställda för alltid (Maccoby, 1988). En variant av Maslows behovstrappa presenteras där trappan istället är ett uppåtgående flöde där behoven griper in i varandra och eskalerar på olika nivåer (Kaufmann och Kaufmann, 1996). Här tänker man sig att flera behov kan vara aktiva samtidigt, men att det alltid är ett slags behov som är starkast.

Även Maccoby (1988) är kritisk till Maslow och dessutom till andra, som han säger, ”föråldrade motivationsteorier om ”partiella människor”” där drivkrafterna för den ”ekonomiska människan” är pengar, för den ”sociologiska människan” status och befordran och för den ”politiska människan” makt och inflytande. Kritiken riktar sig främst mot att behoven har förts fram som biologiska och genetiskt bestämda, trots att människan hela tiden kan skapa nya behov. Istället identifierar Maccoby åtta *drivkrafter* som påverkar individens val och handlingar i arbetslivet:

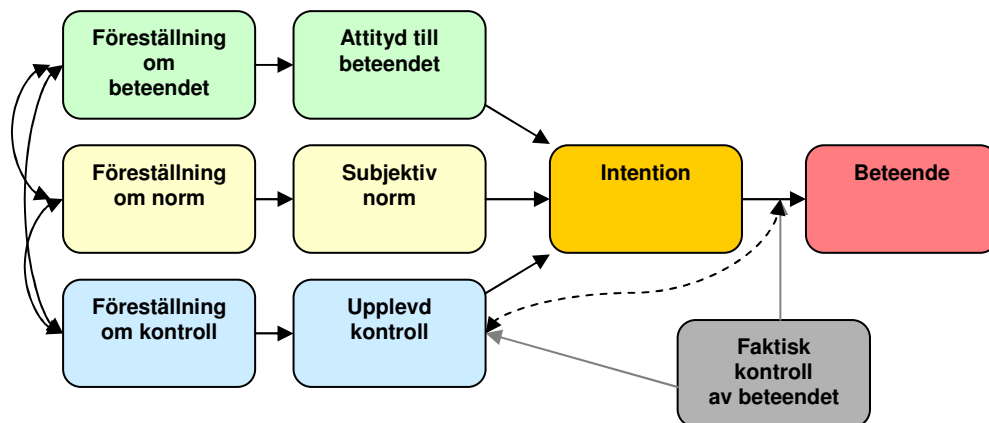
- *Självbevarelse* – exempelvis en hygglig miljö, lindring av stress och bevarande av hälsan
- *Samhörighet* – exempelvis kommunikation, social förmåga och gemenskap
- *Njutning* – exempelvis bekvämlighet, glädje, motion och vila
- *Information* – exempelvis sinnesstimulans, kunskap och förståelse
- *Kunnande* – exempelvis kompetens, kontroll, självständighet, makt och prestation
- *Lek* – exempelvis konkurrens, innovation och kreativitet
- *Värdighet* – exempelvis respekt, självuppskattning och berömmelse
- *Mening* – universell, kulturell och individuell (exempelvis religion, förhoppningar och drömmar)

Beroende på hur individen upplever sin nuvarande arbetssituation bör alla dessa drivkrafter kunna inverka på den interna rörligheten. Benägenhet att flytta på sig uppstår då någon *för individen viktig* drivkraft inte är tillfredsställd på den nuvarande arbetsplatsen, medan motsatsen, d v s en tillfredsställd viktig drivkraft, ökar individens benägenhet att stanna kvar. Om en individ t ex upplever en väldig stress, inte blir uppskattad och respekterad eller inte får utlopp för sin kreativitet på sin nuvarande arbetsplats kan dessa drivkrafter göra att individen väljer att söka sig bort. Drivkrafterna gagnar således den interna rörligheten. Om individen däremot upplever en stor meningsfullhet, glädje och/eller god social gemenskap på sin nuvarande arbetsplats kan dessa drivkrafter istället bidra till en minskad intern rörlighet, då individen väljer att stanna.

Enligt Icek Aizens Theory of Planned Behavior (TpB) påverkas mänskligt beteende av intentionen att utföra eller inte utföra ett beteende. Intentionen bestäms i sin tur av tre olika slags faktorer, nämligen *attityder till beteendet*, *normer* och *upplevd kontroll* (Aizen, 2001). Bakomliggande och påverkande faktorer för dessa delar är vilka *föreställningar* individen har inom respektive område. Detta innebär att individens beteende, eller handling, påverkas av tre olika dimensioner (Aizens webbsida om TpB, 2006):

- *Attityd* – påverkas av *föreställningen om handlingen*: individens uppfattning om vad handlingen troligen resulterar i och bedömningen av hur det blir om handlingen genomförs
- *Normer* – påverkas av *föreställning om normer*: individens uppfattning om andras förväntningar och krav och motiveringen till att varför handlingen ska uppfyllas
- *Upplevd kontroll* – påverkas av *föreställning om kontroll*: individens uppfattning om den egna förmågan att påverka (kontrollera) de faktorer som kan underlätta eller försvåra handlingen

Kombinationen av attityden till beteendet, den subjektiva normen och den upplevda kontrollen av beteendet formar intentionen till beteendet. Intentionen är därmed en indikator av individens *benägenhet* att utföra en viss handling, enligt nedanstående modell. Faktisk kontroll av beteendet påverkar också beteendet genom att den motsvarar individen skicklighet, förmåga och förutsättningar att faktiskt påverka sitt beteende. Teorin är intressant ur ett rörlighetsperspektiv genom att individernas föreställning om vilka konsekvenser ett arbetsbyte för med sig påverkar deras attityd och intention till att faktiskt flytta på sig.



Figur 2. Egen översättning av Aizens Theory of Planned Behavior

Vetenskapligt problem

Inom Regeringskansliet önskar man på ledningsnivå (organisatorisk nivå) se en ökad personlrörlighet mellan departementen, men det är inte känt vilken attityd

medarbetarna (individnivå) har till detsamma. Studien syftar därmed till att undersöka vilka incitament och drivkrafter som med- eller motverkar till intern rörlighet inom Regeringskansliet ur ett *individperspektiv*.

Undersökningen fokuserar på vilka faktorer som får den enskilde individen (i detta fall en medarbetare inom Regeringskansliet) att välja det trygga, välbekanta, d v s att stanna kvar på ett departement, alternativt att trotsa sitt förändringsmotstånd och välja att söka sig till ett annat departement. En viktig del i detta är vilka *föreställningar om konsekvenser* av en intern rörlighet individen har och på vilket sätt detta påverkar hans/hennes *attityd* till detsamma, enligt Aizens Theory of Planned Behavior. Vidare undersöks vilka *drivkrafter* som påverkar individens intention och val av arbetsplats. Det kan t ex handla om att tillfredsställa behov av inåtvända behov av erkänsla såsom kompetens och självständighet, eller utåtriktade behov av erkänsla såsom prestige och status. Det kan också vara de sociala behoven av gemenskap och tillhörighet som inverkar (Maslow, 1970). Slutligen undersöks vilka övriga faktorer som individen uppfattar försvårar eller underlättar till intern rörlighet.

Metod

Deltagare

Undersökningen genomfördes på fem departement omfattande 25 personer per departement. Deltagarna var slumpmässigt utvalda (se procedur). Inga politiskt anställda omfattades av undersökningen. Sammanlagt skickades 125 enkäter ut.

75 personer fyllde i och skickade in enkäten inom angiven tid. Bortfallet motsvarar således 40,0 % vilket kan anses normalt, inte minst med tanke på att det krävdes manuella handgrepp för att skriva ut och skicka in enkäten. Av de 75 inskickade enkäterna var en så pass bristfälligt ifylld så att den exkluderades från undersökningen. Sammantaget har därmed 74 enkäter behandlats.

Av undersökningens deltagare var 29 män (39,2 %) och 45 kvinnor (60,8 %). Som jämförelse kan nämnas att även av de slumpmässigt utvalda personer som fick enkäten var könsfördelningen exakt densamma, d v s 39,2 % män och 60,8 % kvinnor. Ålders- och rollfördelning redovisas i tabell 1 a) och 1 b).

Tabell 1 a)
Åldersfördelning

Ålder	Antal	%
– 30	6	8,3 %
31 – 40	33	45,8 %
41 – 50	11	15,3 %
51 – 60	15	20,8 %
61 –	7	9,7 %
Totalt	72*	100,0 %

* Två personer hade valt att inte ange ålder.

Tabell 1 b)
Rollfördelning

Roll	Antal	%
Baspersonal	12	16,2 %
Handläggare	54	73,0 %
Chef	5	6,8 %
Annan	3	4,1 %
Totalt	74	100,0 %

Material

En enkät utformades, bl a med Aizens Theory of Planned Behavior (TpB) som referensram. Frågorna formulerades delvis utifrån de möjliga drivkrafter och motiv som presenterats i inledningsavsnittet. Enkäten inleddes med en fråga om individens *känndom* om intern rörlighet och fortsatte därefter med frågor kring vilken *attityd* man har till intern rörlighet. Sedan följde ett avsnitt med frågor kring egna *normer*, samt *föreställningen* om vilka konsekvenser en intern rörlighet skulle få för individen. Fortsättningsvis presenterades frågor kring vilka *sociala normer på arbetsplatsen* som kan påverka en individs val, vilka *faktorer som underlättare eller försvårar*, samt vilka egna *erfarenheter* individen har från intern rörlighet. Avslutningsvis fanns ett antal *bakgrundsfrågor* om kön, ålder och titel, samt möjlighet att lämna egna förslag till hur den interna rörligheten inom Regeringskansliet kan ökas.

Med enkäten bifogades ett informationsbrev där syftet med undersökningen beskrevs och där det tydliggjordes att medverkan var frivillig och skulle ske anonymt.

Procedur

Genom personlig kontakt har Regeringskansliets personaldirektör uttryckt intresse av att undersöka vilka faktorer som påverkar den interna rörligheten mellan departementen. En muntlig överenskommelse gjordes om att en studie skulle göras på ett antal utvalda departement och att ca 100-150 personer skulle tillfrågas. Beslut om vilka departement som skulle ingå i studien avvaktade man med till dess att eventuella konsekvenser av riksdagsvalet var kända. För att undvika ett onödigt stort bortfall var strävan att göra undersökningen på departement som inte var berörda av en eventuell departementsombildning. En annan framgångsfaktor för undersökningen bedömdes vara att de berörda departementens personalchefer välkomnade och stöttade undersökningsarbetet, varför dessa skulle tillfrågas så snart en enkät var framtagen.

Ett utkast till enkät skickades ut till fem personer. Försöksgruppen fick ett fåtal dagar på sig att inkomma med synpunkter på enkäten. Två personer inkom med synpunkter som diskuterades och beaktades. Enkäten justerades därefter.

Ett urval av departement gjordes. I första hand valdes de departement bort som, med anledning av riksdagsvalet i september 2006, var påverkade av departementsombildning. Syftet med detta andra urval var som nämnts ovan att minimera mängden bortfall. Det skulle inte vara lämpligt att fråga om frivillig rörlighet i samband med att en stor mängd medarbetare just fått veta att deras verksamhet flyttats till ett annat departement. Av de departement som sedan återstod valdes ett departement ut med låg intern rörlighet, ett med hög intern rörlighet och tre departement med medelhög intern rörlighet. Personalcheferna på dessa departement tillfrågades om departementets medverkan i undersökningen via ett e-postmeddelande från personaldirektören och ombads snarast inkomma med eventuella invändningar. En personalchef önskade informera hela departementet om undersökningen, varför en kort text för departementets interna webbsida utarbetades. I övrigt framkom inga invändningar mot undersökningen.

Ur Regeringskansliets interna telefonkatalog år 2006 valdes 25 personer ut från varje utvalt departement. Departementets flik slogs upp gång på gång och för varje uppslag

pekades två personer, helt slumpmässigt, ut på varje sida i uppslaget. Utpekade namn noterades i en lista och ett nytt uppslag gjordes tills att 25 personer fanns listade för varje departement. Om någon som redan fanns på listan på nytt pekades ut gjordes proceduren om. Eventuellt politiskt tillsatta personer som pekades ut valdes bort och en ny person valdes istället ut.

Enkäten och ett missivbrev skickades till samtliga personer på listan via Regeringskansliets interna e-post. E-postmeddelandet konstruerades så att mottagaren enbart såg sitt eget namn i adressfältet och inte vilka övriga som enkäten skickats till. I det fall ett utpekat namn inte fanns att finna i e-postens adresslista pekades ett nytt namn ut genom samma procedur som beskrivits tidigare. Missivbrevet informerade om undersökningens syfte och hur resultatet skulle komma att behandlas. Vidare påpekades vikten av frivillighet och anonymitet. Undersökningsdeltagarna uppmanades att skriva ut enkäten, fylla i den och skicka den åter via internposten. Undersökningsdeltagarna fick åtta dagar på sig att besvara enkäten. Efter fyra dagar skickades ett nytt meddelande ut med tack till dem som redan svarat och påminnelse till övriga om sista dag för att inkomma med svar.

Databearbetning

Enkäterna registrerades i Excel med sifferkoder för de olika svarsalternativen. Uteblivna svar markerades med siffran 0. I de fall flera svarsalternativ hade varit möjliga att välja noterades samtliga alternativ och resultatet räknades i antal markeringar. Kommentarer och synpunkter på hur den interna rörligheten kan ökas noterades i ett särskilt dokument. Medelvärden, absolut och relativ frekvens räknades fram. Genom att läsa in excellfilen i SPSS kunde en signifikanstest mellan olika faktorer göras via multiple regressionsanalys, 5 % signifikansnivå (sign.), two-tailed, metod ”stepwise”. En analys av hur olika faktorer korrelerar med varandra enligt Pearson Correlation gjordes också i SPSS.

Resultat

Knappt två tredjedelar känner till att Regeringskansliet som organisation strävar efter en ökad personalrörlighet mellan departementen. De främsta informationskällorna är Regeringskansliets intranät (Insidan) och medarbetarpolicyn.

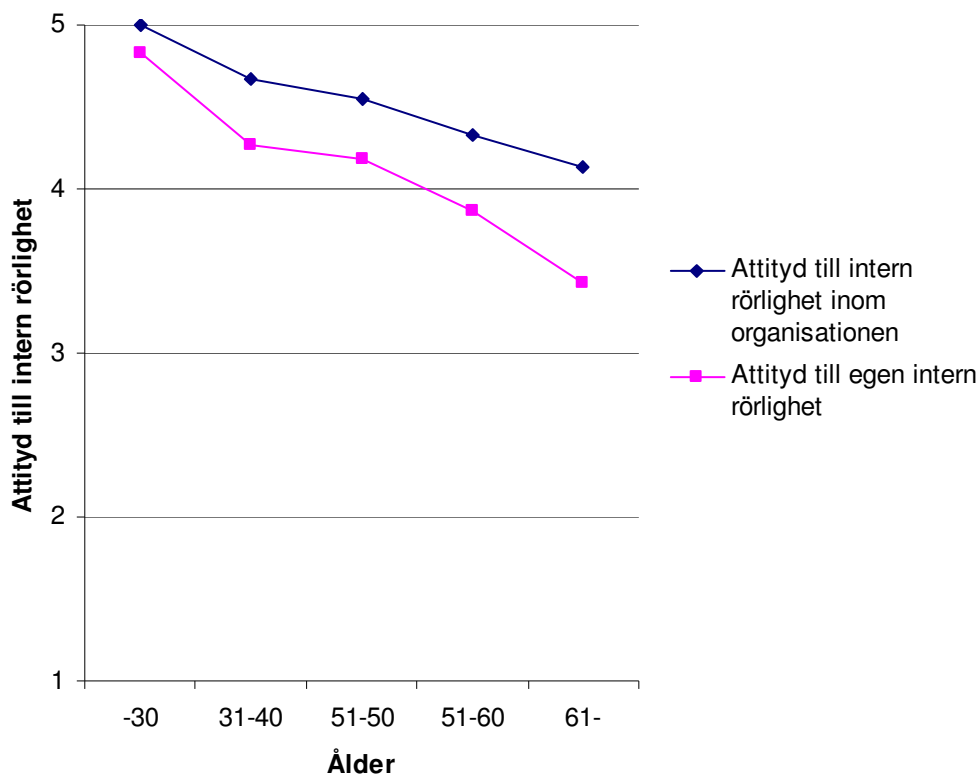
Drygt hälften har någon gång sökt en tjänst på ett annat departement. Erfarenheterna har varit blandade; ungefär hälften har goda erfarenheter medan en dryg tredjedel har dåliga erfarenheter. De dåliga erfarenheterna baseras främst på att man inte har fått någon återkoppling på sin ansökan eller att man upplevt att departementets sökande har haft förtur till tjänsten. De bra erfarenheterna baseras istället främst på ett trevligt bemötande och en snabb och effektiv hantering av ansökan. Det faktum att hälften någon gång har *sökt* en tjänst på ett annat departement bör ställas i relation till att endast en knapp fjärdedel någon gång, av eget initiativ, har *bytt* tjänst till ett annat departement.

Attityden är en väsentlig faktor för den interna rörligheten. Fler än 9 av 10 har en positiv attityd till intern rörlighet ur ett organisationsperspektiv. Övriga är neutralt inställda, det är alltså ingen som är negativ mot intern rörlighet inom Regeringskansliet. Även när det gäller den egna interna rörligheten är attityden mestadels positiv (73,0 %),

men i detta fall är andelen neutralt inställda något högre (18,9 %). 8,2 % är direkt negativa till egen intern rörlighet.

När det gäller signifikanta skillnader, d v s variationer mellan olika grupper, har någon sådan inte identifierats mellan kön i detta datamaterial. Kvinnor och män tycker alltså ganska lika. Eftersom rollfördelningen i så hög grad omfattas av handläggare är det inte relevant att leta efter signifikanta skillnader beroende på vilken slags tjänst man har. Däremot finns skillnader beroende på *ålder*, beroende på vilken *attityd* man har till egen intern rörlighet samt beroende på i vilken grad man upplever en "hemkänsla" på sitt nuvarande departement.

Attityden till intern rörlighet ur såväl ett organisations- som ett individperspektiv förändras med ålder ($r=0,34$ respektive $r=0,31$; $p<0,01$). Medelvärdena (Mv) för de olika åldersgrupperna har jämförts genom att i Excel använda autofilter och beräkning av funktion "medel" för de olika ålderskategorierna. Resultatet redovisas i figur 3.

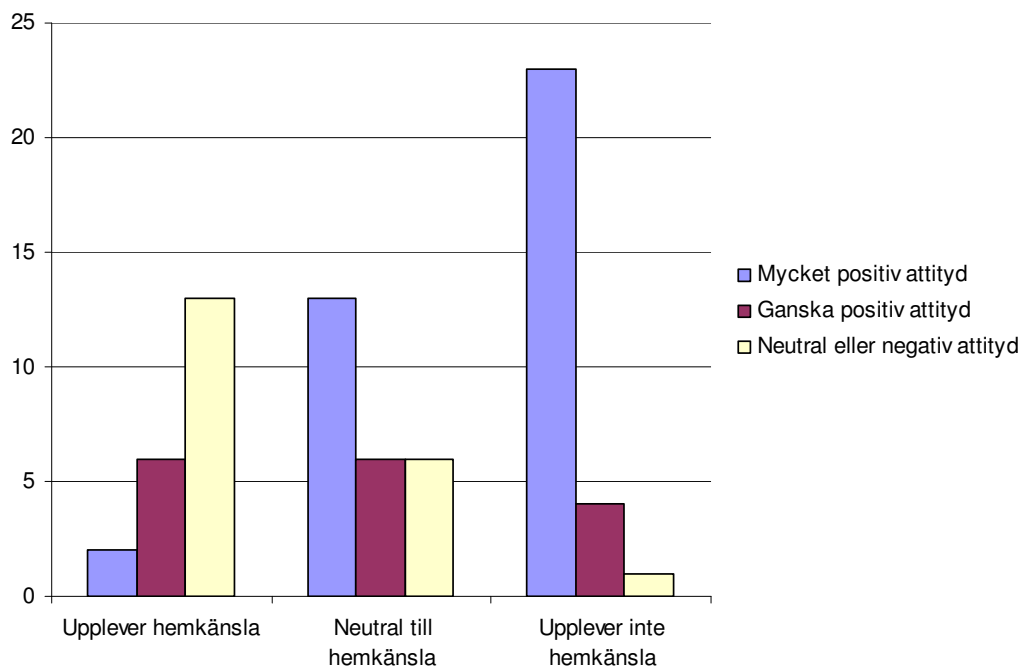


Figur 3. Genomsnittlig attityd till intern rörlighet för organisationen respektive för individen själv inom olika åldersgrupper (negativ attityd = 1 till positiv attityd = 5)

När det gäller egna normer fick deltagarna svara på i vilken utsträckning sex olika faktorer har betydelse för arbetet. Högst på skala från 1 till 5 värderades "stimulerande arbetsuppgifter" (Mv=4,62). Egen kompetensutveckling och flexibla arbetstider anses också viktigt (Mv=4,50 respektive Mv=4,09), medan lön, titel och status inte ges lika hög vikt. Även här spelar åldern in. Flexibla arbetstider är viktigast i unga grupper och då främst i åldersgruppen 31-40 år. Korrelationen mellan ålder och flexibla arbetstider är $-0,37$; $p<0,01$.

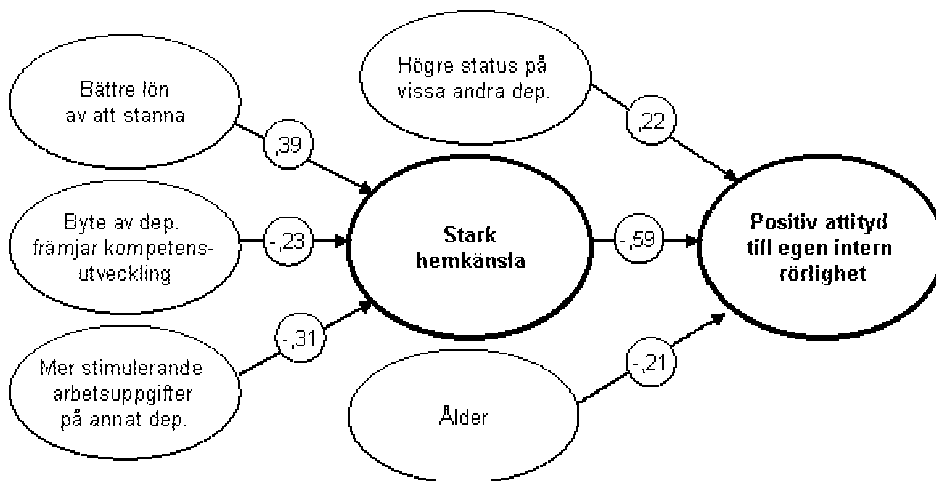
Deltagarna fick svara på ett antal påståenden om hur de tror att det är att byta departement, alternativt stanna kvar på det nuvarande. Svaren visar att en relativt vanlig föreställning, som är positiv ur ett rörlighetsperspektiv, är att löneutvecklingen och den egna kompetensutvecklingen främjas av att byta departement. Däremot tror man generellt inte att arbetsuppgifterna är mer stimulerande eller att möjligheten att få högre titel är högre på ett annat departement.

I vilken utsträckning man upplever en "hemkänsla" på sitt nuvarande departement korrelerar negativt med en positiv attityd till egen intern rörlighet ($r=-0,64$; $p<0,001$), där 41 % av variansen kan förklaras. De som är positiva till egen rörlighet upplever inte ett lika stort mått av hemkänsla som de som är negativa till egen intern rörlighet, se figur 4.



Figur 4. Antal svarande som är positiva respektive negativa till egen rörlighet utifrån deras upplevda hemkänsla.

Attityden till egen intern rörlighet är, som tidigare nämnts, mestadels positiv, men det kan ändå vara intressant att studera vilka beroenden som finns i det fall en individ har en *negativ attityd* till egen intern rörlighet. Enligt den multipla regressionsanalysen påverkas attityden av upplevd hemkänsla, ålder och i vilken mån man anser att det medför högre status att arbeta på vissa andra departement. Femtio procent av variansen i attityden kunde förklaras ($R^2_{adj}=0,50$). Den upplevda hemkänslan förklaras till 36 % ($R^2_{adj}=0,36$) av föreställningen om att den egna löneutvecklingen skulle främjas av att stanna på nuvarande departement samtidigt som ett departementsbyte inte skulle medföra mer stimulerande arbetsuppgifterna eller främja den egna kompetensutvecklingen. Beroendet kan beskrivas enligt figur 5 där de standardiserade vikterna, d v s graden av påverkan, anges för respektive faktor.



Figur 5. Påverkande faktorer för upplevd hemkänsla och attityd till egen intern rörlighet. Siffrorna vid pilarna anger vikten av respektive variabel.

Även om de sociala normerna inte bidrar till att förbättra förklaringen av hemkänsla i Figur 5, utöver lön, kompetens och arbetsuppgifter, så förtjänar det att nämnas att de är kopplade till graden av hemkänsla. Om man upplever hemkänsla tycker man i högre grad att man sviker sina kollegor ($r=0,33$; $p<0,005$) och i viss mån även sin nuvarande ledning ($r=0,26$; $p<0,05$) genom att byta departement.

I övrigt när det gäller sociala normer är det värt att notera att enbart 4,1 % anser att chefen/cheferna uppmuntrar till intern rörlighet.

Resultaten när det gäller övriga faktorer visar inte på något område som kraftigt tycks påverka den interna rörligheten negativt, förutom det faktum att man listas offentligt i Regeringskansliets diarium (RK-Dia) när man skickar in en ansökan till en intern tjänst. Detta faktum uppfattas som negativt av drygt hälften. I övrigt anses det inte svårt att hitta information om vilka tjänster som är lediga och inte heller upplevs ansökningsförfarandet som särskilt komplicerat.

Öppen fråga

Som avslutning på enkäten gavs respondenten möjlighet att själv lämna förslag till hur rörligheten mellan departementen kan ökas. Ett flertal hade valt att lämna synpunkter och förslag. Här ges en kortfattad beskrivning av synpunkternas innehåll. I övrigt sammanställs kommentarerna och lämnas i fullständigt och oredigerat skick till Regeringskansliets personaldirektör.

Synpunkterna och förslagen handlade i hög grad om *ledningens och chefernas roll* och hur deras engagemang och inställning påverkar den interna rörligheten. En person påpekade det motsägelsefulla i detta, då cheferna naturligtvis önskar behålla duglig personal.

Andra områden som berördes var vikten av att sprida *information* om att Regeringskansliet vill se en ökad intern rörlighet och nyttan av att lyfta fram goda

exempel. Vidare kommenterades hur olika *kompetensutvecklingsinsatser*, som t ex ”prova på”-anställningar och praktiktjänstgöring på andra departement, skulle kunna främja rörligheten. Ett flertal synpunkter inkom också kring hur *rekryteringsprocessen* kan förändras och förbättras för internt sökanden.

Problematiken med att i praktiken skapa *ett sammanhållet Regeringskansli* kommenterades också flitigt. Inte minst frågan om att UD i sådan begränsad utsträckning anställer tjänstemän från andra departement och huruvida även andra tjänstemän än de på UD ska ha möjlighet att söka tjänster på utlandsmyndigheterna.

Diskussion

Tidpunkten för enkätundersökningen inföll ett par månader efter riksdagsvalet, vilket för Regeringskansliets del medförde departementsombildningar och hög arbetsbelastning. Utgångspunkten i studiens genomförande har därför hela tiden vara att ”störa” verksamheten så lite som möjligt. Denna strävan märks t ex i urvalsprocessen (inga departement som var berörda av departementsombildning deltog i studien), men även när det gäller utformningen av enkäten. Varje fråga övervägdes noga för att antalet frågor skulle minimeras till det yttersta, utan att för den delen tulla på studiens resultat. Mot bakgrund av tidpunkten och det faktum att undersökningens deltagare fick lov att skriva ut och skicka in enkäten manuellt anses svarsfrekvensen vara god. Variationen och ärligheten i svaren, inte minst på den öppna frågan, visar också på ett stort engagemang och uppfattad anonymitet.

Undersökningens huvudsakliga frågeställning var vilka faktorer som med- eller motverkar till intern rörlighet på Regeringskansliet ur ett individperspektiv. Vilka drivkrafter, vilka föreställningar och vilka attityder påverkar en individs val av arbetsplats?

Undersökningens resultat visar på en tydligt positiv attityd till intern rörlighet hos Regeringskansliets medarbetare, trots att en dryg tredjedel inte kände till att intern rörlighet uppmuntras. Den positiva attityden gäller både för organisationen som sådan, men även till att själv arbeta på ett annat departement. Drygt hälften av undersökningens deltagare har någon gång sökt och en fjärdedel har dessutom på eget initiativ bytt tjänst till ett annat departement. Hur den uppgiften förhåller sig till den genomsnittliga interna rörligheten (2,3 % år 2005) är värd att reflektera över. Kanske kan det förklaras av att Regeringskansliets tjänstemän stannar inom organisationen under många år och att den totala rörligheten därmed är låg? Vad är det då för faktorer som motverkar till den interna rörligheten, trots att medarbetarnas *attityd* och *vilja* till intern rörlighet är positiv?

Erfarenheten av att söka interna tjänster skiljer sig åt mellan individerna, men de bra erfarenheterna är fler än de dåliga. Inte heller tycks de *praktiska* faktorerna, såsom tillgången till information om vilka interna tjänster som är lediga och ansökningsförfarandet, avskräcka från intern rörlighet i någon större utsträckning.

Johanna Andersson och Maria Fernström redovisar i sin magisteruppsats "Intern rörlighet – ett strategiskt perspektiv" (2005) ett antal faktorer som påverkar en organisations interna rörlighet. Bland annat berör de frågan om monetära incitament, men i undersökningens avsnitt om vilka *faktorer* som inverkar på en individs val av arbete hamnar faktorn lön näst sist i prioritet. Faktorer som tillfredsställer de utåtriktade behoven av erkänsla (Maslow, 1970) såsom status och titel värderas rent generellt inte heller särskilt högt. Istället överensstämmer resultatet med Frederick Herzbergs (1968) korta konstaterande av vad som motiverar och driver en medarbetare: "People are motivated instead, by interesting work, challenge, and increasing responsibility", genom att de två faktorer som prioriteras allra högst är stimulerande arbetsuppgifter och egen kompetensutveckling.

I enlighet med vad Thomas N Garavan och Michael Coolahan (1996) konstaterar framgår av studien att ålder är en faktor som påverkar den interna rörligheten. Även om attityden till intern rörlighet är generellt positiv är den negativa korrelationen mellan ökande biologisk ålder och attityden till intern rörlighet tydlig.

Precis som Lennér-Axelsson och Thylefors (1991) påstår tycks behovet av att tillhöra en grupp och bli bekräftade av andra vara starkt hos dagens människor. Graden av upplevd hemkänsla på det nuvarande departementet är tydligt förknippat med attityden till egen intern rörlighet. Eftersom inga signifikanta skillnader har gått att finna exempelvis när det gäller kön eller ålder och upplevd hemkänsla tyder resultatet på att skillnaden finns i individernas personlighet. Vilka faktorer i en individs personlighet som påverkar attityden skulle kunna vara en intressant frågeställning för vidare undersökning.

I avsnitten om föreställningen om vilka *konsekvenser* det skulle ha att flytta till ett annat departement framgår att en vanlig föreställning är att ett departementsbyte kan ha positiv inverkan på löne- och den egna kompetensutvecklingen. Detta är intressant med tanke på att den egna kompetensutvecklingen var en av de faktorer som värderades högst när det gäller val av arbete. Beroende på vilken attityd man har till egen intern rörlighet varierar dock föreställningen om hur det skulle vara att arbeta på ett annat departement. En positiv attityd till egen intern rörlighet korrelerar med en positiv föreställning om konsekvensen av att flytta, medan en negativ attityd korrelerar med en negativ föreställning om konsekvens. Samma slutsats drar också Andersson och Fernström (2005) då de konstaterar att "felaktiga uppfattningar om konsekvenser av rörlighet påverkar rörligheten". Slutsatsen är att medarbetare med uppfattningen att rörlighet får negativa konsekvenser undviker att röra på sig. Det räcker således inte att säga att rörlighet är bra, det måste även visas i handling, något som också påpekas av många av de respondenter som valt att lämna egna förslag till hur den interna rörligheten kan ökas.

Påverkan av de *sociala normerna* på arbetsplatsen visar sig också hänga samman med i vilken mån man som individ upplever en hemkänsla på det nuvarande departementet. De individer som i högre grad påverkas av de sociala behoven (Maslow, 1970) har generellt en mer negativ föreställning om vilka konsekvenser som skulle följa av att byta departement samtidigt som de i högre grad än övriga upplever att de genom att flytta på sig skulle svika sina kollegor och i viss mån även sin nuvarande ledning.

Chefernas inverkan på intern rörlighet påtalas av många av dem som lämnat egna förslag till hur intern rörlighet kan främjas. Detta är särskilt intressant med tanke på att endast 4,1 % anser att Regeringskansliets chefer uppmuntrar till intern rörlighet. Leif Arnesson drar i sin doktorsavhandling om chefsrörlighet (1998) slutsatsen att ”koncerncheferna visade sig spela en mycket framträdande roll när det gäller rörligheten för de direkt underställda cheferna”. På samma sätt påverkar cheferna den interna rörligheten ur ett medarbetarperspektiv. Andersson och Fernström (2005) pekar på tre faktorer som är viktiga för chefernas inverkan till intern rörlighet; organisationskulturen, revirtänkande och vilka kommunikations- och informationssystem som finns och hur de används. Enligt Andersson och Fernström har chefer en betydelsefull roll när det gäller att skapa och utveckla en organisationskultur och om cheferna inte betar sig enhetligt skapas subkulturer. Revirtänkande mellan chefer leder till svårigheter att se organisationen som helhet och minskar därmed deras benägenhet att uppmuntra till intern rörlighet. Slutsatsen är därmed att chefer som inte är övertygade om vikten av, och uppmuntrar till, intern rörlighet utgör ett hinder för densamma. För att intern rörlighet ska ske krävs samarbete mellan den medarbetare som ska röra på sig, chefen som släpper ifrån sig medarbetaren och chefen som tar emot medarbetaren. Det krävs därför också ett väl fungerande kommunikations- och informationssystem som främjar en helhetssyn och möjliggör ett gott samarbete cheferna emellan.

Validitet

Begreppet intern rörlighet kan, som tidigare nämnts, betyda olika slags rörlighet inom en organisation. För att säkra begreppsvaliditeten har begreppets innebörd i den här studien (rörlighet mellan departement) definierats och tydliggjorts vid ett flertal tillfällen i såväl enkäten som i missivbrevet. Begreppet bör därför vara klart definierat för undersökningens deltagare.

En viktig aspekt utifrån ett validitetsperspektiv är att studien syftar till att ta reda på vad individerna tycker, tror och vill. Materialet består av uteslutande subjektiv data, men det är också föresatsen. Uppgifterna har därför inte kontrollerats eller jämförts på ett mer objektivt sätt. Antalet respondenter överskrider de 30 i antal som krävs för att få normalfördelade resultat.

En brist som upptäckts i samband med databearbetningen är att ett fel smugit sig in i enkätens fråga om ålder. För den som har åldern 60 är svarsalternativen inte uteslutande, eftersom intervallet är felaktigt konstruerat. I uppsatsens resultat- och diskussionsavsnitt har det högsta åldersintervallet angetts som 61 och uppåt, trots att även någon i åldern 60 kan ha markerat detta intervall.

Sammanfattning

Regeringskansliets medarbetare är positiva till rörlighet mellan departementet, både ur ett organisations- och ett individperspektiv. Ytterligare informationsinsatser vore dock att rekommendera, dels för att tydliggöra att Regeringskansliet som organisation vill främja intern rörlighet, dels för att visa på de positiva effekter som intern rörlighet för med sig både för organisationen och för berörda individer. En sådan åtgärd kan motverka felaktiga föreställningar om vilka konsekvenser som följer av att byta

departement och förhoppningsvis ”omvända” några av dem som i dag ställer sig negativa till egen intern rörlighet på grund av att det känns otryggt och osäkert.

De faktorer som tycks vara mest effektiva som lockbete för att öka den interna rörligheten är stimulerande arbetsuppgifter och egen kompetensutveckling. Kanske är det svårt att från en del av organisationen locka med mer stimulerande arbetsuppgifter än i en annan del, men däremot skulle intresset för egen kompetensutveckling kunna användas för att främja den interna rörligheten. Som ett led i satsningen på kompetensutveckling inom Regeringskansliet borde prova-på-tjänstgöring, deltagande i departementsöverskridande projekt och korttidstjänstgöring (t ex vid tillfälliga arbetstopp) kunna öka kunskapen och kännedomen om hur det är att arbeta på andra departement. Ju mer man vet om ett annat departement och ju bättre kontaktnät man har inom hela organisationen, desto mindre är steget från att arbeta på ett departement till ett annat, varför en sådan åtgärd borde medföra ökad rörlighet.

Chefernas roll när det gäller den interna rörligheten är väsentlig. Först och främst måste cheferna förstå vikten av intern rörlighet. Därefter krävs ett samordnat agerande utifrån ett helhetsperspektiv för organisationen. Begreppet bör diskuteras i praktisk betydelse. Det är skillnad mellan att *uppmuntra* till intern rörlighet och att *driva* eller försöka *stoppa* någons interna rörlighet. Det handlar alltså inte om att försöka få någon att flytta till ett annat departement eller försöka hålla kvar en kompetent medarbetare, utan att använda den interna rörligheten som en morot, en extra stimulans och/eller utmaning, samt som en möjlig väg i en individs fortsatta karriärutveckling. En tydlig kommunikations- och informationsstrategi om intern rörlighet och ett ökat samarbete chefer emellan kan således främja den interna rörligheten.

Referenser

- Andersson, J., & Fernström, M. (2005). *Intern rörlighet – ett strategiskt perspektiv*. (Opublicerad Magisteruppsats). Linköpings universitet
- Arnesson, L. (1998). *Chefsrörlighet*. Doctoral thesis no. 73. Uppsala Universitet, Företagsekonomiska institutionen. ISSN 1103-8454
- Garavan, T.N., & Coolahan, M. (1996). Career mobility in organizations: implications for career development – part 1. *Journal of European Industrial Training 20/4*. MCB University Press (sid. 30-40). ISSN 0309-0590.
- Hansson, J. (1988 & 1997). *Skapande personalarbete : Lärande och kompetens som strategi*. Prisma. ISBN 91-518-3153-8.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review Classic*, January 2003. Special issue: Motivating people.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1996, svensk utgåva 1998). *Psykologi i organisation och ledning* (sid. 88-89). Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-00564-4.
- Lennér-Axelsson, B., & Thylefors, I. (1991). *Arbetsgruppens psykologi : Om den psykosociala arbetsmiljön – gruppdynamik, relationer, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter*. Natur och Kultur. ISBN 91-27-03059-8.
- Maccoby, M. (1988, svensk utgåva 1989). *Arbeta Varför det? Förändringar i arbete och motivation*. Simon and Schuster, Inc. ISBN 91-7738-199-8.
- Maslow, A. H. (1987). Third edition. *Motivation and Personality*. Harper & Row, Publishers, Inc. ISBN 0-06-041987-3.
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52 (sid. 27-58).
- Regeringskansliet en myndighet – en analys av effekter och konsekvenser*. Ds 2003:44. Fritzes offentliga publikationer. ISBN 91-38-21922-0.
- Yttrande från Arbetslivsinstitutet den 7 september 2004, Dnr 2004-0512.
- Regeringskansliets medarbetarpolicy, april 2006. Info Rosenbad.
- Underlag för Regeringskansliets verksamhetsberättelse för 2005.
- Information om utlandsrepresentationen, oktober 2006: <http://www.regeringen.se/sb/d/2721>
- Information om Utrikesdepartementets organisation, oktober 2006: <http://www.regeringen.se/sb/d/2722>
- Information om Regeringskansliet som arbetsplats, oktober 2006: <http://www.regeringen.se/sb/d/4515/a/32084>
- Aizens webbsida om Theory of Planned Behavior, oktober 2006: <http://www.people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf>
<http://www.people.umass.edu/aizen/tpb.diag.html#null-link>

Bilaga 1

Missivbrev i form av e-postmeddelande

Du som får detta meddelande är en av 25 slumpmässigt utvalda personer på ditt departement.

Jag arbetar normalt inom Regeringskansliet, men är för närvarande delvis tjänstledig för studier. Som ett led i mina studier i organisationspsykologi undersöker jag vilka faktorer som med- eller motverkar till intern rörlighet inom en organisation, i detta fall Regeringskansliet. Undersökningen kommer att presenteras i en C-uppsats i början av år 2007.

Regeringskansliet önskar öka sin förståelse för de incitament som krävs för att höja den interna rörligheten mellan departementen. Med stöd av Regeringskansliets personaldirektör och berörda departements personalchefer bifogas därför en enkät som jag ber dig att fylla i. Ifyllandet bör bara ta några få minuter.

Din medverkan är helt frivillig, men ett högt deltagande främjar självfallet kvaliteten på resultatet, varför jag hoppas att du kan avvara en kort stund för att besvara frågorna. Observera att enkäten ska lämnas in helt anonymt. Ange alltså inte namn eller någon annan identifierbar upplysning på enkäten.

Jag är tacksam om du skriver ut enkäten, fyller i den och skickar den ifyllda enkäten via internposten till Aja Lind, FA Stab, Kv. Rosenbad senast den 21 november 2006!



Enkät intern rörlighet.doc

Om du har några frågor kring enkäten, om intern rörlighet, eller om du vill ta del av resultatet och bakgrunden till studien så är du välkommen att kontakta mig per e-post eller telefon.

Tack för din medverkan!

Med vänlig hälsning

Aja Lind

aja.lind@adm.ministry.se

ankn. 08-405 39 97

mobil 070-248 67 71

Bilaga 2

*Sammanställning av enkätresultat***ENKÄT OM INTERN RÖRLIGHET**

Med intern rörlighet menas att en individ byter tjänst och flyttar på sig horisontellt eller horisontellt/vertikalt inom en organisation. I detta fall avses en förflyttning mellan departement inom Regeringskansliet. Denna enkät är en del i en studie som görs i syfte att utreda vilka faktorer som medverkar alternativt motverkar till rörlighet mellan departementen inom Regeringskansliet.

Skriv ut enkäten och besvara frågorna genom att markera det alternativ som bäst stämmer överens med vad du tycker eller tror! Om du är osäker; markera neutralt läge!

Skicka din ifyllda enkät via internposten till:

Aja Lind, FA Stab, Kv. Rosenbad, senast den 21 november 2006!

Observera att du inte ska ange namn eller någon annan identifierbar information på enkäten. Undersökningen görs helt anonymt.

Tack för din medverkan!

Allmänt om intern rörlighet

1.	Känner du till att Regeringskansliet strävar efter en ökad personalrörlighet mellan departementen?	Ja – 64,5 % Nej – 36,5 %	<i>Prioritetsordning (Antal markeringar)</i>
2.	Om du svarade ja på fråga 1, hur kom detta främst till din kännedom?	Via min chef Via personalchef el. motsv. Via kollegor Via Insidan Via departementssidan Via medarbetarpolicyn På annat sätt, ange vilket	5 (6) 4 (7) 3 (9) 1 (14) 6 (1) 2 (10) 5 (6)

Attityd till intern rörlighet

	Stämmer helt	Stämmer ganska bra	Neutralt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer inte alls
3.	Jag tycker att intern rörlighet mellan departementen är bra för Regeringskansliet som organisation. (Medelvärde 4,57)				
4.	Jag är positiv till att själv arbeta på ett annat departement. (Medelvärde 4,15)				
	63,0 %	28,8 %	8,2 %	0,0 %	0,0 %
	51,4 %	21,6 %	18,9 %	6,8 %	1,4 %

Egna normer

		Stämmer helt	Stämmer ganska bra	Neutralt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer inte alls
5.	Jag vill inte ha en tjänst med låsta arbetstider. (Medelvärde 4,09)	47,9 %	20,5 %	23,3 %	6,8 %	1,4 %
6.	Jag söker en tjänst utifrån hur hög lön jag kan få. (Medelvärde 3,03)	4,1 %	31,1 %	36,5 %	20,3 %	8,1 %
7.	Status är viktigt för mig. (Medelvärde 2,74)	5,4 %	17,6 %	37,8 %	24,3 %	14,9 %
8.	Att få mer stimulerande arbetsuppgifter är viktigt för mig. (Medelvärde 4,62)	66,2 %	29,7 %	4,1 %	0,0 %	0,0 %
9.	Jag är mån om min egen kompetensutveckling. (Medelvärde 4,50)	52,7 %	44,6 %	2,7 %	0,0 %	0,0 %
10.	Vilken titel jag har är viktigt för mig. (Medelvärde 3,04)	9,6 %	24,7 %	37,0 %	13,7 %	15,1 %

Föreställning om konsekvens – hur tror du att det är?

		Stämmer helt	Stämmer ganska bra	Neutralt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer inte alls
11.	På mitt nuvarande departement har jag möjlighet att själv påverka mina arbetstider. (Medelvärde 3,85)	19,2 %	60,3 %	6,8 %	11,0 %	2,7 %
12.	Jag tror att min löneutveckling främjas av att stanna på mitt nuvarande departement. (Medelvärde 2,47)	2,7 %	12,2 %	37,8 %	24,3 %	23,0 %
13.	Att arbeta på vissa andra departement medför högre status. (Medelvärde 3,36)	12,3 %	30,1 %	37,0 %	19,2 %	1,4 %
14.	Om jag byter departement kan jag få mer stimulerande arbetsuppgifter. (Medelvärde 2,93)	0,0 %	16,2 %	64,9 %	14,9 %	4,1 %
15.	Om jag flyttar till ett annat departement utvecklas min kompetens på ett positivt sätt. (Medelvärde 3,73)	14,9 %	51,4 %	25,7 %	8,1 %	0,0 %
16.	Jag kan lättare få en högre titel om jag stannar på mitt nuvarande departement. (Medelvärde 2,86)	5,4 %	10,8 %	62,2 %	8,1 %	13,5 %

Sociala normer

	Stämmer helt	Stämmer ganska bra	Neutralt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer inte alls
17. Min/a chef/er uppmuntrar till att söka tjänster på andra departement. (Medelvärde 1,86)	0,0 %	4,1 %	24,3 %	25,7 %	46,0 %
18. Jag skulle svika mina kollegor om jag flyttade till ett annat departement. (Medelvärde 1,99)	1,4 %	5,4 %	16,2 %	44,6 %	32,4 %
19. Jag är illojal mot min nuvarande ledning om jag flyttar till ett annat departement. (Medelvärde 1,61)	0,0 %	1,4 %	8,1 %	40,5 %	50,0 %

Faktorer som underlättar eller försvårar

	Stämmer helt	Stämmer ganska bra	Neutralt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer inte alls
20. Jag har svårt att hitta information om vilka interna tjänster som är lediga. (Medelvärde 1,93)	0,0 %	4,1 %	20,3 %	40,5 %	35,1 %
21. Jag tycker att ansökningsförfarandet för att söka interna tjänster är komplicerat. (Medelvärde 2,50)	2,7 %	10,8 %	39,2 %	28,4 %	18,9 %
22. Jag föredrar att vara kvar på samma departement, där jag känner mig hemma. (Medelvärde 2,81)	4,1 %	24,3 %	31,1 %	27,0 %	13,5 %
23. Det är negativt att jag listas offentligt i RK-Dia när jag skickar in en ansökan till en intern tjänst. (Medelvärde 3,51)	23,0 %	31,1 %	28,4 %	9,5 %	8,1 %
24. Att söka interna tjänster är meriterande. (Medelvärde 2,89)	2,7 %	17,6 %	54,1 %	17,6 %	8,1 %

Egna erfarenheter

25. Har du av eget initiativ bytt tjänst till ett annat departement någon gång?	Ja –	23,0 %	Nej –	77,0 %	
26. Har du sökt en tjänst på ett annat departement någon gång?	Ja –	51,4 %	Nej –	48,6 %	
27. Om du svarade ja på fråga 26, vilka är dina erfarenheter från att söka tjänster internt?	Mycket bra	Ganska bra	Neutrala	Ganska dåliga	Mycket dåliga
	23,7 %	28,9 %	13,2 %	18,4 %	15,8 %

*Prioritetsordning
(Antal markeringar)*

28.	Om du svarade "ganska dåliga" eller "mycket dåliga" på fråga 27, på vilket sätt har du <u>dåliga</u> erfarenheter?	Jag fick ingen återkoppling på min ansökan	1 (10)
		Jag blev otrevligt bemött	(0)
		Jag fick negativa reaktioner från kollegor	(0)
		Jag fick negativa reaktioner från min chef	4 (1)
		Jag upplevde att sökanden från det aktuella departementet hade förtur	2 (7)
		På annat sätt, ange vilket	3 (3)
29.	Om du svarade "ganska bra" eller "mycket bra" på fråga 27, på vilket sätt har du <u>bra</u> erfarenheter?	Min ansökan hanterades snabbt och effektivt	2 (11)
		Jag blev trevligt bemött	1 (15)
		Jag fick positiva reaktioner från kollegor	4 (4)
		Jag fick positiva reaktioner från min chef	5 (3)
		Jag upplevde att jag "tävlade om tjänsten" på samma villkor som alla andra	3 (9)
		På annat sätt, ange vilket	(0)

*Bakgrundsinformation***Är du...?**

man	39,2 %	kvinnor	60,8 %
-----	--------	---------	--------

Hur gammal är du?

-30	8,3 %
31-40	45,8 %
41-50	15,3 %
51-60	20,8 %
60-	9,7 %

Vilken roll har du?

Baspersonal (ex. ass, ks)	16,2 %
Handläggare	73,0 %
Chef	6,8 %
Annan, ange vilken	4,1 %

Slutligen:

Ge gärna egna förslag till hur du tror att rörligheten mellan departementen kan ökas!
