

Karriärplanering vid Regeringskansliet

- En utvärdering av effekter på individ- och organisationsnivå

Per-Olof Eriksson
Leg psykolog

TRIOLOG

Utredning • Utbildning • Utveckling

www.triolog.se

Innehåll

Sammanfattning	2
Inledning och frågeställning	2
Metod	2
Resultat	
- medarbetarenkäten	3
- chefenkäten	6
Slutsatser	8

Sammanfattning

För att undersöka effekterna av karriärplanering på såväl individ- och organisationsnivå vid Regeringskansliet genomfördes två enkätundersökningar. En bland samtliga medarbetare vid Regeringskansliet som under perioden 200 – 2004 gått i karriärplanering och en gick till chefer vid tre departement. Svarefrekvensen för medarbetarenkäten blev 74 % och för chefenkäten 66 %. Resultaten visade att en överväldigande majoritet av medarbetarna var nöjda eller mycket nöjda med sina karriärplaneringsprogram, att tydligare kunde se sin egen kompetens, att man fått värdefulla insikter om sig själv som person etc. Svaren från cheferna som inte kunde generaliseras till andra än de svarande antyder att medarbetare som gått i karriärplanering upplevs som mer motiverade och förändringsbenägna, att dialogen mellan chef och medarbetare underlättas och att det bidrar till att utveckla organisationen och stärka bilden av Regeringskansliet som en attraktiv arbetsgivare. Sammantaget kan man dra slutsatsen att Regeringskansliets syfte och mål med att erbjuda medarbetare möjligheten till karriärplanering uppfyllts på individnivå och resultaten antyder även att man uppnått de organisatoriska målen. Vikten av att fortsätta arbetet med karriärplanering med samma kvalitet, att göra det tillgängligt för fler och att sprida information om dess effekter i organisationen lyfts fram som viktiga uppgifter för framtiden.

Inledning och frågeställning

Sedan 2001 erbjuder Regeringskansliet (RK) sina medarbetare möjligheten att gå i livs- och karriärplanering (LKP). Syftet med detta har man formulerat ”*Karriärplanering inom Regeringskansliet syftar till att stärka medarbetarskap, ledarskap och uppnå en sund och effektiv kompetensförsörjning med en väl balanserad intern och extern rörlighet.*”. RK beslutade under våren 2005 att låta utvärdera genomförda karriärplaneringsprogram för att utröna om man nått de individuella och organisatoriska målen med att erbjuda LKP till sina medarbetare.

Frågeställning. Det övergripande syftet var alltså att se vilka effekter livs- och karriärplaneringarna har haft på individ- och organisationsnivå med fokus på de mål som stipulerats av RK. Vad har karriärplaneringen haft för betydelse för den enskilde? Har man tydliggjort sin kompetens, har man blivit bättre på att marknadsföra sig gentemot organisationen, har man stärkt sig inför medarbetarsamtalen? Vad har karriärplanering haft för inverkan på organisationen? Har man fått till stånd en sund rörlighet, upplever man att medarbetarna stärks, att dialogen mellan chef och medarbetare underlättas, att organisationen stärks?

Metod

En enkät (bilaga 1) distribuerades per post till de som gått i karriärplanering under tiden 2001-2004. Totalt 326 personer varav 262 kvinnor och 64 män i åldrarna 26- 65 år. Av dessa fanns det 11 personer som antingen inte hade gått i KPL eller vars adressuppgifter inte var korrekta alltså uppgick den egentliga gruppen undersökta till 316 personer. En annan enkät (bilaga 2) distribuerades per post till 74 chefer inom Finansdepartementet, Näringsdepartementet och Miljö- och samhällsbyggnadsdepartementet. Svarefrekvensen för denna blev 66 % vilket är för lågt för att man med säkerhet ska kunna generalisera resultaten till andra chefer än de som svarat på enkäten.

Båda enkäterna har bestått mestadels av egenkonstruerade items. Av tidsskäl var det inte möjligt att testa enkäterna på pilotgrupper innan distributionen. Insamlade data har analyserats med frekvens- eller medelvärdesanalyser. I ett par fall har även T-prövningar gjorts.

Resultat

I de fall resultat redovisas i procent är dessa avrundade till närmaste heltal då det i föreliggande arbete inte anses vara meningsfullt att redovisa fraktioner av procent då en procent av den undersökta gruppen medarbetar motsvarar 3 personer och i gruppen chefer motsvarar en procent 0,5 personer.

Medarbetarnekäten

De svarande. Inalles 235 personer (189 kvinnor 46 män) svarade på enkäten, en svarsfrekvens på 74 % vilket är tillräckligt för att undersökningsresultaten ska anses vara tillförlitliga. Man hade arbetat inom RK 9 år i genomsnitt (spännvidd 1 – 34 år). En majoritet, 46 %, var i åldern 36-45 år, följt av gruppen 46 – 55 år 24 %, upp till 35 år 18 %, 56 – 65 år 11 % och över 65 0,5 %.

Ramen kring karriärplanering. Flertalet (38 %) hade fått information om möjligheten att gå i karriärplanering genom "Insidan". Andra hade fått informationen via en arbetskamrat (30 %), genom personalenheten (15 %), genom sin chef (6 %) eller på annat sätt (10 %).

En stor majoritet, 89 % gjorde klart sitt karriärplaneringsprogram medan 11 % av olika skäl hade avbrutit. De vanligaste skälen för att avbryta var att man funnit nytt jobb och inte ansåg sig behöva mer karriärplanering, att man blev gravid eller födde barn. I ett par fall att man inte fick till tid för ett sista möte pga tjänstledighet eller sjukskrivning. I något enda fall berodde det på ett missnöje med konsulten eller på missförstånd mellan klient och konsult som att konsulten bytte kontor utan att meddela ny adress eller att konsulten inte tog kontakt för ett sista möte. I ett fall hade konsulten rekommenderat att man skulle avbryta programmet och i en person valde att byta konsult på grund av missnöje med denne. I genomsnitt tog ett karriärplaneringsprogram 6 månader att genomföra (variationsvidd 1- 18 månader) och man träffade sin konsult i genomsnitt 7 gånger under den tiden (variationsvidd 3 -20 träffar). Bland de som rapporterade att de inte gått klart sina program hade man i genomsnitt haft 6 träffar (variationsvidd 1 – 12 träffar) med sin konsult under i genomsnitt 5 månader (variationsvidd 3 – 12 månader). I denna grupp fanns personer som svarat att de ej gått klart då de vid tiden för undersökningen ännu inte var klara med sitt program.

Skäl till att gå i karriärplanering. I enkäten ombads man att ange varför man hade gått i karriärplanering. Man gavs också möjlighet att i rangordning ange flera skäl till detta. Det vanligaste skälet var att man "ville komma vidare i yrkeslivet", att man upplevde ett "behov av livs- och karriärplanering" samt att man "ville få klarhet i vad jag är bra på och passar för" (tabell 1).

Förväntningar på karriärplaneringen. Man ombads också skatta sina förväntningar på karriärplaneringen och hur väl dessa förväntningar infriades. Resultatet visar att för flertalet så blev upplevelsen av karriärplaneringen över förväntan (tabell 2).

Tabell 1. Skäl till att man sökte sig till karriärplanering. I tabellen redovisas det antal personer som uppgav respektive skäl i första, andra och tredje hand. Tabellen redovisar också hur många totalt som angivit respektive skäl. Skälen rangordnade i tabellen efter antal första hands val.

	1:a hand	2:a hand	3: hand	Totalt
Ville komma vidare i yrkeslivet	49	35	28	134
Ville få klarhet i vad jag är bra på och passar för.	41	57	22	141
Behov av livs- och karriärplanering.	39	19	11	83
Ville komma vidare i min personliga Utveckling.	33	41	33	134
Tappat motivationen i arbetet.	20	6	15	65
Ingen särskild anledning, mest nyfiken på vad det var.	7	2	6	24
Behov av stöd i största allmänhet.	5	5	4	31
På min chefs uppmaning.	1	3	1	8
Inspirerad av andra som gått.	4	14	10	45

Tabell 2. Medelvärden (M) för förväntningar på karriärplaneringen (svarsalternativ 1- 5 där 1= mkt låga förväntningar och 5 = mkt. höga förväntningar. Därefter redovisas i % hur väl förväntningarna infriades, svarsalternativ 1 – 5 där 1= mkt. sämre än väntat, 3= som väntat och 5= mkt. bättre än väntat.

	Förväntan M	Infriad förväntan i % för resp. svarsalternativ				
		1	2	3	4	5
Möjlighet till ökad självkänedom	3,76	0	7	38	30	25
Möjlighet till yrkesmässig utveckling	3,61	3	20	40	30	7
Möjlighet till personlig utveckling	3,50	1	10	36	36	17
Konsultkompetens	3,38	1	12	41	29	17
Innehåll, såsom arbetsmetod och arbetsmaterial	3,05	0	14	44	35	7
Möjlighet till ökad balans/minskad stress	2,90	1	12	60	22	6

Tabell 3. Medelvärden (M) för hur man upplevde att gå i karriärplanering. (svarsalternativ 1- 5 där 1= stämmer inte alls och 5 = stämmer precis).

	M
Givande	4,24
Roligt	4,06
Utvecklande	4,07
Innehållsrikt	3,94
Krävande	2,62
Jobbigt	2,50
Frustrerande	1,52
Meningslöst	1,37

Om att gå i karriärplanering. Man tyckte att det var givande, utvecklande och roligt att gå i karriärplanering (tabell 3) liksom att man upplevde konsulten som kompetent, intresserad och lyhörd (tabell 4). Man var också nöjd med innehållet i karriärplaneringen såsom arbetsmaterial, tester och arbetsprocess (tabell 5). Flertalet 68 % hade inte saknat något i sin

karriärplanering. De som däremot hade saknat något var möjligheten till uppföljning det som nämndes oftast (23 personer) men även mer konkreta råd från konsulten och en tydligare koppling mellan karriärplaneringen och RK var sådant som efterfrågats. För en komplett lista se bilaga 3.

Tabell 4. Medelvärden (M) för hur man upplevde sin konsult (svarsalternativ 1- 5 där 1= stämmer inte alls och 5 = stämmer precis).

	M
Kompetent	4,23
Intresserad	4,23
Lyhörd	4,14
Omdömesgill	4,08
Stödjande	4,07
Entusiasmerande	3,94
Ansvarstagande	3,88
Effektiv	3,81
Ambitiös	3,81
Drivande	3,60

Tabell 5. Medelvärden (M) över hur nöjd man var med olika delar av karriärplaneringen (svarsalternativ 1- 5 där 1= mkt. missnöjd och 5 mkt nöjd).

	M
Konsulten	4,15
Tester	4,03
Arbetsmetod/ process	3,98
Handlingsplan	3,86
Arbetsmaterial/ hemuppgifter	3,84

Av de som gick klart sitt karriärplaneringsprogram uppgav 12 personer att de inte gjorde någon handlingsplan men det är inget som någon uppgav sig ha saknat.

Man blev också tillfrågad ifall man var överlag nöjd med sin karriärplanering och 50 % svarade att de var ”mycket nöjda”, 30 % att de var ”nöjda”, 17 % att de var ”varken nöjda eller missnöjda” och slutligen var det 3 % (7 personer) som var ”missnöjda” eller ”mycket missnöjda”.

Flertalet, 92 %, skulle också rekommendera någon annan att gå i karriärplanering.

Man blev tillfrågad om man tyckte att den modell RK har för att erbjuda karriärplanering är bra. ”Ja” svarade 57 % medan 27 % svarade ”ja delvis”, 8 % var tveksamma. ”Nej” svarade 1 % medan slutligen 7 % svarade ”vet ej”.

Effekter av karriärplanering. Man tillfrågades om vilka effekter karriärplaneringen hade haft på individen som person. Det man framförallt så som effekter var att man blivit bättre på att se sin egen kompetens (M = 3,89), att man fått värdefulla insikter om hur man är som person (M=3,87), att man stärkts inför framtida förändringar i arbetslivet (M=3,57) och att man blivit bättre på att marknadsföra sig själv och sin kompetens (M=3,34) I tabell 6 återfinns de 10 påståenden som fick de högsta medelvärdespoängen. För en komplett lista av påståenden se bilaga 4. Det genomsnittliga antalet träffar i ett karriärplaneringspro-

gram var som tidigare redovisats 7. För att kontrollera för eventuella skillnader i effekterna av karriärplanering genomfördes en t- prövning av medelvärdena mellan de som gått 7 gånger eller färre med de som gått 8 gånger eller fler. Inga signifikanta skillnader noterades.

Av de som gått i karriärplanering arbetade 85 % kvar inom RK. Av de övriga, 36 personer, hade 66 % bytt till arbete inom offentlig sektor, 20 % hade gått till privat sektor, 3 % hade startat eget företag, 9 % var tjänstlediga från RK och 3 % studerade.

Av de som arbetade kvar inom RK uppgav 50 % att de hade bytt jobb inom RK efter genomgången karriärplanering medan 54 % uppgav att de planerade byta jobb. Några angav också i kommentarer i enkäten att de förändrat sin innevarande tjänst avseende arbetsinnehåll, ansvarsområde etc. 8 % uppgav att de hade börjat studera medan 17 % uppgav att de hade planer på att börja studera. Slutligen var det 32 % som inte planerade några förändringar, åtminstone inte som var yrkesrelaterade.

Man tillfrågades också om man hade fått stöd med från RK och/eller sin närmaste chef med att nå de yrkesrelaterade målen i handlingsplanen. 12 % uppgav att de "helt och fullt" fått stöd, 24 % att de delvis fått stöd, 30 % hade inte fått det och 35 % hade inte sökt något stöd.

Tabell 6. Medelvärden (M) för de 10 högst rankade effekterna av karriärplanering (svarsalternativ 1 – 5 där 1=stämmer inte alls och 5= stämmer precis).

Har blivit bättre på att se min egen kompetens	3,89
Har fått värdefulla insikter om hur jag är som person	3,87
Har stärkt mig inför framtida förändringar i arbetet	3,57
Har lättare att "marknadsföra" mig själv och min kompetens	3,34
Känner mig mer förändringsbenägen	3,32
Fått en bättre självkänsla	3,31
Har fått lättare att formulera vad jag vill uppnå	3,30
Har stärkt mig inför medarbetarsamtal	3,30
Har stärkt mig inför framtida förändringar i livet	3,26
Har lärt mig mycket nytt	3,25

Chefenkäten

De svarande. De som hade svarat hade i genomsnitt varit chef inom RK i 5,7 år (variationsvidd 1 – 15 år). Av de 93 % som kände till att RK erbjuder karriärplanering hade flertalet (48 %) fått vetskap om detta via personalenheten. Många hade också fått vetskap om det på chefkurser och liknande (20 %) medan övriga fått informationen via en medarbetare (13 %), Insidan (11 %) och chefkollega (9 %). Flertalet, 76 % hade dock inte gått i karriärplanering själva.

Syn på karriärplanering En stor majoritet (89 %) tyckte det var positivt eller mycket positivt att RK erbjuder karriärplanering, medan 7 % vare sig tyckte att det var positivt eller negativt och resterande 4 % inte hade någon uppfattning. Det var således ingen av de tillfrågade cheferna som tyckte det var negativt att RK erbjuder karriärplanering. Flertalet

(72 %) visste också med sig att de hade medarbetare som gått i karriärplanering, medan 20 % uppgav att de inte hade det och 9 % visste inte om de hade medarbetare som gått i karriärplanering. Det är naturligtvis så att det bland de som inte sade sig veta kan finnas de som har haft medarbetare som gått i karriärplanering liksom att det bland de som säger sig veta att de inte har haft det också kan finnas medarbetare som gått. 70 % säger sig ha uppmanat medarbetare att gå i karriärplanering medan 16 % har uppmanat medarbetare att gå i karriärplanering. Det var 42 % som tyckte att RKs modell för karriärplanering var bra medan 20 % tyckte den var delvis bra, 7 % var tveksamma medan 31 % inte hade någon åsikt. Det kan noteras att ingen av de chefer som själva gått i karriärplanering var tveksamma till modellen.

Man blev tillfrågad vad man kände till om hur karriärplanering bedrivs vid RK. Resultaten pekar på en viss spridning vad gäller sådant som om karriärplanering är öppet för alla, om man måste ha sin chefs godkännande eller ej för att gå i karriärplanering eller om man som chef kan skicka sina medarbetare till karriärplanering (tabell 7). Likaså är det en förhållandevis stor andel av den tillfrågade gruppen som svarar vet ej på frågorna om karriärplanering.

Tabell 7. Fördelning i % över svar om vad man ansåg sig veta om RKs karriärplaneringsprogram.

	Ja	Nej	Vet ej
Möjligheten erbjuds alla inom RK	41	33	26
Den som går i LKP träffar en extern konsult	78	4	17
Den som går i LKP träffar en intern konsult	9	50	41
Man måste ha sin chefs godkännande för att få gå i LKP	47	27	27
LKP erbjuds endast till chefer och nyckelpersoner	0	87	13
Som chef kan jag skicka medarbetare till LKP	40	27	33

Uppfattning om effekter av karriärplanering. Man ombads avge sin uppfattning rörande effekterna av karriärplanering både vad gällde effekterna på individnivå som på organisationsnivå samt om karriärplanering hade någon inverkan på arbetet som chef och dialogen mellan chef medarbetare. Resultaten visar på att cheferna överlag ser positiva effekter av karriärplanering och att det underlättar såväl deras arbete som dialogen med medarbetarna (tabell 8).

Man tillfrågades också ifall man upplevde att RK uppfyllde sina formella syften med att erbjuda karriärplanering, ”... att stärka medarbetarskap, ledarskap och uppnå en sund och effektiv kompetensförsörjning med en väl balanserad intern och extern rörlighet.”

Resultatet visar (tabell 9) att man till del upplevde det vad gällde det stärkta medarbetarskapet medan man i det övriga förhöll sig något mer neutrala.

Tabell 8. medelvärden (M) för uppfattning om karriärplanering, (svarsalternativ 1 – 5 där 1= stämmer inte alls och 5= stämmer precis).

	M
Stärker medarbetarna	4,19
Bidrar till bilden av RK som en attraktiv arbetsgivare	4,14
Ger mer förändringsbenägna medarbetare	3,85
Utvecklar organisationen	3,85
Mitt arbete vad gäller sådant som medarbetarsamtal, personal- och kompetensförsörjning underlättas	3,83
Ger en bättre dialog mellan chef och medarbetare	3,83
Bidrar till kompetensförsörjningen inom RK	3,68
Ger mer motiverade medarbetare	3,63
Bidrar till en positiv rörlighet	3,59
Bidrar till ”rätt man på rätt plats”	3,51
Bidrar till en effektivare organisation	3,46
Minskar risken för stress/utbrändhet	3,27
Ger effektivare medarbetare	3,22
Bidrar till en lägre sjukskrivningsfrekvens	2,90
Är för dyrt	2,22
Bidrar till att RK tappar värdefull kompetens	2,05
Är för omständligt	1,93

Tabell 9. Medelvärden (M) för synen på om Rk lever upp till sitt syfte med att erbjuda karriärplanering, (svarsalternativ 1 – 5 där 1= stämmer inte alls och 5= stämmer precis).

	M
Stärkt medarbetarskap	3,61
Sund kompetensförsörjning	3,37
Stärkt ledarskap	3,23
Intern rörlighet	3,05
Extern rörlighet	3,00

Slutsatser

Ett av Regeringskansliets syften med karriärplanering är att stärka medarbetarskapet och utifrån föreliggande resultat råder det ingen tvekan om att man uppnått det målet. Medarbetaren som gått i karriärplanering har tydliggjort sin kompetens, blivit bättre på att marknadsföra den, har lättare att formulera sina mål och upplever sig vara stärkt inför medarbetarsamtal. Även de chefer som svarade på enkäten uppgav att de ansåg att karriärplanering bidrog till att stärka medarbetarna, att medarbetarna blev mer förändringsbenägna, mer motiverade och att det underlättade dialogen mellan chef och medarbetare samt underlättade medarbetarsamtalen.

Medarbetarna har också upplevt själva karriärplaneringen som givande, rolig och utvecklande och man har också upplevt både konsulten och arbetsprocess och material som positivt. I flertalet fall hade också karriärplaneringen överträffat de relativt höga förväntningarna som medarbetarna hade haft på sin karriärplanering och en klar majoritet av dem som hade gått var också nöjda eller mycket nöjda med sin karriärplanering. Flertalet hade inte saknat något i sin

karriärplanering men de som uppgav sig ha saknat något nämndes framförallt uppföljning av karriärplaneringen samt mer av handfasta råd och konkret vägledning.

Anledningen till att man sökte sig till karriärplanering var främst att man ville komma vidare i yrkeslivet samt få reda på vad man var bra på och passade för. De högst ställda förväntningarna inför karriärplaneringen hade man på möjligheten till ökad självkänedom medan detta inte var en lika klart uttalad anledning till att man sökte sig till karriärplanering. Efter avslutad karriärplanering var det också möjligheten till ökad självkänedom som i störst utsträckning överträffade de ställda förväntningarna liksom att förväntningarna på möjligheten till personlig utveckling också överträffades i stor utsträckning. En tydlig effekt av karriärplaneringen var ju också att man fått värdefulla insikter om hur man är som person. Även om den tydligaste effekten av karriärplaneringen var att man tydliggjort sin egen kompetens så fanns den största diskrepansen mellan förväntan och infriad förväntan när det gällde möjligheten till yrkesmässig utveckling. Detta kan troligtvis till del förstås genom att en del uttryckte önskemål om mer konkreta råd och vägledning när de ombads ange ifall de saknat något i sina karriärplaneringsprogram.

Den interna rörligheten förefaller också vara god då hälften av dem som gått i karriärplanering har bytt arbete inom RK och endast ett mindre antal lämnat RK. Det fanns också de som satt kvar på sin tjänst men med förändrade arbetsuppgifter, ansvarsområde etc. Ett problem kan dock vara att det var relativt få som upplevt sig ha fått fullt stöd från RK eller närmaste chef med att nå de yrkesrelaterade målen i handlingsplanen. Ett tydligare stöd från organisationen skulle kunna ha ytterligare positiva effekter på såväl rörlighet som möjligheten att ändra arbetsuppgifter inom ramen för befintlig tjänst. Relativt många hade heller inte sökt stöd. Frågan är om man inte upplevde sig att ha behov av stöd eller om man inte upplevde det som meningsfullt att söka stöd hos närmaste chef eller i organisationen. Ifall det beror på det sistnämnda bör detta uppmärksammas och åtgärdas.

Det förefaller också som om man nått målet att stärka åtminstone vissa aspekter av ledarskapet. Sarsfrekvensen bland cheferna tillåter, som sagt, inte några säkra generaliseringar men man kan bland de svarande utläsa att så är fallet då man upplevde att karriärplanering bidrog till att arbetet med sådant som medarbetarsamtal, personal- och kompetensförsörjning underlättades samt att det gav en bättre dialog mellan chef och medarbetare. Även om man inte kan generalisera från resultaten av chefenkäten stöds dessa resultat av vad medarbetarna uppgav då de beskrev sig som en person med en högre grad av självinsikt, en tydligare uppfattning om sin egen kompetens och med en handlingsplan för sitt framtida yrkesliv. Detta borde rimligtvis vara en medarbetare som i många fall underlättar de ovan nämnda aspekterna av chefarbetet.

Även på organisationsnivå antyder resultaten från chefenkäten att karriärplanering har positiva effekter då de svarande cheferna uppgav att karriärplanering bidrar till att utveckla organisationen i sig och organisationens kompetensförsörjning samt att det bidrog till bilden av RK som en attraktiv arbetsgivare. Man såg däremot inga risker med att karriärplanering skulle bidra till att RK tappade värdefull kompetens inte heller så man karriärplanering som för dyrt eller omständligt. Dock föreföll de konkreta kunskaperna bland de svarande cheferna om hur det fungerar med karriärplanering inom RK variera. En förklaring, förutom brist på kunskap, skulle kunna vara att man hanterar karriärplanering olika inom olika departement. Ur ett medarbetarperspektiv är detta inte en modell att förorda då det inte bör vara beroende på vilket departement man tillhör om man erbjuds möjligheten att gå i karriärplanering eller inte och på vilket sätt det görs. Detta bör vara lika för alla inom medarbetare inom RK.

Som sades redan inledningsvis så framstår det i ljuset av föreliggande resultat som att RK lyckats väl med att uppfylla sina mål och syften med karriärplanering. Resultaten visade också att medarbetarna överlag var mycket nöjda med sina karriärplaneringar och karriärkonsulternas arbete och metoder. Det förtjänar därför att understrykas att de goda resultaten av karriärplanering vid Regeringskansliet till stor del kan antas bero på att man vinnlagt sig om att endast arbeta med konsulter som har gedigen kompetens inom området i kraft av lång erfarenhet och utbildning på en stabil beteendevetenskaplig grund. Inför fortsatt arbete med att erbjuda medarbetare möjligheten till karriärplanering är det av yttersta vikt att man upprätthåller denna goda kvalitet. Vidare att man fortsätter att informera i organisationen om de goda effekterna av karriärplanering och att chefer uppmanas att uppmuntra medarbetare som har behov att söka sig till karriärplanering så att karriärplaneringen blir en möjlighet för alla medarbetare. Detta borde rimligtvis ytterligare stärka de positiva effekterna av karriärplanering som föreliggande arbete har kunnat visa på för såväl individen som Regeringskansliet som organisation och arbetsgivare.