UMEÅ UNIVERSITET

MELLAN AMBITION OCH IMPLEMENTERING

En kvalitativ studie om kompetensutveckling inom IT-konsultföretag

Simon Gipperth & Michel Manka

Personalvetarprogrammet, 180 hp

Examensarbete i pedagogik med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor, 15 hp

VT 2024

Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till samtliga informanter som deltagit i studien och delat med sig av upplevelser, tankar och reflektioner vilket på flera sätt gjort denna studie möjlig att genomföra. Vi vill även tacka vår mycket kloka och kompetenta handledare Eva Mårell-Olsson som under arbetets gång funnits till och bidragit med allt från tips till råd när tvetydigheter uppstått. Tack!

Simon Gipperth & Michel Manka
Umeå 2024-03-19

Between ambition and implementation - A qualitative study on competence development within IT consulting companies

Sammanfattning

Inom ramen för en alltmer konkurrensutsatt arbetsmarknad inom IT, där kraven på individuell kompetens ökar i takt med specifika förväntningar från kunderna på att IT-konsultföretag ska tillhandahålla specialiserad expertis och en allmänt intensifierad konkurrenssituation mellan IT-konsultföretag, står företagen inför utmaningen av en osäker framtid och påtaglig stress för att säkerställa sin överlevnad. Syftet med denna studie var att undersöka och analysera metoder och strategier för kompetensutveckling inom IT-konsultbranschen. Dessutom syftade studien till att undersöka hur IT-konsultföretag identifierar och möter behov och utmaningar genom kompetensutveckling och hur detta bidrar till både individuell tillväxt och organisationsframgång. För att uppnå studiens syfte användes en kvalitativ metod. Datainsamlingen består av detaljerade intervjuer med elva anställda i åtta företag inom IT-konsultbranschen. Det insamlade materialet analyserades tematiskt. Informanterna bidrog med stor insikt och expertis inom ämnet, vilket starkt underlättade genomförandet av studien. Genom en detaljerad analys av intervjuer med informanter från flera IT-konsultföretag framkom en bild av en mångsidig och strategisk läroansats som fokuserar på både individens initiativ och företagets stöd. Användningen av modellen 70-20-10 understryker vikten av praktik, interaktion och formell utbildning i processen för kompetensutveckling, vilket inte bara främjar individuell tillväxt utan även organisatorisk framgång. Utmaningar som tidsbegränsningar och balans mellan kundengagemang och personlig utveckling hanteras genom företagens flexibla strategier som möjliggör kontinuerlig utveckling. Betydelsen av informell kompetensutveckling betonas också och skapar en kultur av öppet kunskapsflöde och kontinuerligt lärande. Uppföljning och certifieringar lyfts fram som nyckelkomponenter för att säkerställa effektiva utvecklingsinsatser, medan framtiden pekar på ett större fokus på att anpassa sig till nya teknologier som AI samt att utveckla mjuka färdigheter. Sammanfattningsvis identifierar studien kompetensutveckling som en kärnkomponent i att bygga långsiktig konkurrenskraft och framgång för IT-konsultföretag, vars framtid kräver kontinuerlig anpassning och innovation i en föränderlig bransch.

Nyckelord: *Kompetensförsörjning, Kompetensbrist, Konsulter, Psykologisk säkerhet*

Abstract

In the backdrop of a fiercely competitive IT labor market marked by escalating demands on individual competence and heightened client expectations, IT consulting firms confront an uncertain future, necessitating proactive measures to ensure survival. This study aimed to scrutinize competence development methods and strategies within the IT consulting sector, probing how firms address challenges and cater to evolving needs. Employing qualitative methodology, detailed interviews with eleven employees across eight IT consulting companies were conducted and thematically analyzed. Insights gleaned from informants underscored a strategic learning paradigm encompassing both individual initiative and organizational support. Emphasizing the 70-20-10 model, the study highlighted the significance of practice, interaction, and formal education in fostering talent retention and growth. Flexible strategies were identified to tackle challenges like time constraints, enabling continuous personal and professional development. Informal skills enhancement emerged as pivotal, fostering a culture of perpetual learning and knowledge exchange. Notably, follow-up mechanisms and certifications were underscored as essential for effective development initiatives, while the future outlook pointed towards a heightened focus on adapting to emerging technologies like AI and honing soft skills. In essence, the research underscores skills development as a linchpin for the long-term competitiveness and success of IT consulting firms, necessitating ongoing adaptation and innovation in the face of an evolving industry.

Keywords: *Consulting, Consultants, IT market, professional development, learning readiness, thematic analysis, AI*

Innehållsförteckning

1. Inledning 1

2. Syfte och frågeställning 3

3. Tidigare forskning 4

3.1 Kompetensutveckling inom konsultföretag 4

3.1.1 Utmaningar och möjligheter med kompetensutveckling 4

3.1.2 Utvärdering av kompetensutveckling 5

3.2 Livslångt lärande 5

3.3 70-20-10 - Modellen 6

3.4 Lärklimat 6

3.5 Ökad tillväxt av etablerade konsultföretag och konsulttjänster 7

3.5.1 Konsulten i fokus 7

3.5.2 Utbud och efterfrågan inom konsultbranschen 8

3.6 Kompetensbrist och konkurrens inom IT-branschen 8

4. Metod 9

4.1 Datainsamling 9

4.2 Urval 10

4.3 Analysmetod 11

4.3.1 Genomförande av analys 12

4.4 Etik 13

5. Resultat 14

5.1 Arbetet med kompetensutveckling 14

5.1.1 Informell kompetensutveckling 15

5.1.2 Identifiering av kompetensutvecklingsinsatser 15

5.2 Utmaningar med kompetensutveckling 16

5.3 Utvärdering av kompetensutvecklingsinsatser 17

5.4 Framtida kompetensbehov inom IT-konsultbranschen 18

6. Diskussion 19

6.1 Resultatdiskussion kopplat till tidigare forskning 19

6.1.1. Kompetensutveckling 19

6.1.2 Identifiering av kompetensutvecklingsbehov 20

6.1.5 Utmaningar med kompetensutveckling 21

6.1.6 Utvärdering av kompetensutvecklingsinsatser 21

6.1.7 Framtida kompetensbehov inom IT-konsultbranschen 22

6.2 Metoddiskussion 23

7. Slutsats 24

8. Referenslista 25

9. Bilagor 27

1. Inledning

I detta avsnitt presenteras en introduktion till studiens område kompetensutveckling inom IT-konsultföretag. Följaktligen presenteras studiens syfte och frågeställningar.

Det har blivit allt vanligare att organisationer lägger stora resurser på rekryteringsverktyg för att attrahera och finna den bästa kompetensen. Bland annat ligger mycket fokus på Employer Branding och att långsiktigt arbeta med företagets arbetsgivarvarumärke. Samtidigt är kompetensbristen inom både privat och offentlig sektor utbredd och saknar på flera platser och i flera branscher motstycke (Ali et al., 2012). Det är inte längre tillräckligt att enbart locka till sig talanger utan företagen behöver även investera i att kontinuerligt utveckla och fördjupa de kompetenser som deras anställda redan besitter (Morgan, 2019).

I den dynamiska och snabbt föränderliga konsultbranschen, där konkurrensen är intensiv och kundkraven ständigt ökar uppenbarar sig frågan om effektiv kompetensutveckling som en central och imperativ dimension för företagens överlevnad och framgång (Graubner och Richter, 2003), I enlighet med forskning framkommer det att kontinuerlig kompetensutveckling hos konsulter, genom projektarbete och interaktioner med klienter, utgör en grundläggande och väsentlig aspekt (Morgan, 2019). Dessa praktiska erfarenheter utgör fundamentet för konsulters professionella tillväxt. Det betonas vidare vikten av detta informella lärande, där praktiska tillämpningar och erfarenheter harmoniserar med teoretiska kunskaper (Morgan, 2019).

Samtidigt belyser forskning utmaningarna som konsultföretag står inför i sin kompetensutvecklingsstrategi. Två centrala problem framträder: bristande stöd från ledningen samt otillräckliga mätsystem för att utvärdera kompetensutvecklingens effektivitet. Dessa utmaningar innebär risker för att ansträngningarna att förbättra och utveckla kompetenser inom företaget inte når sin fulla framgångspotential. För att övervinna dessa hinder krävs etableringen av robusta system för att systematiskt övervaka och utvärdera kompetensutveckling, samtidigt som det är avgörande att säkerställa ett starkt stöd och engagemang från högsta ledningen (Wallo et al., 2020). Ytterligare betonar Wallo et al. (2020) vikten av att justera kompetensutvecklingsstrategierna i överensstämmelse med företagets övergripande affärsmål. Detta innebär att kompetensutvecklingen inte enbart bör inrikta sig på individuell tillväxt utan även aktivt bidra till de organisatoriska målen och framgångarna. En sådan holistisk syn på kompetensutveckling kan på ett effektivt sätt stärka företags konkurrenskraft och möta de ökade förväntningarna från kunderna. För att effektivisera kompetensutvecklingsprocesserna betonar Wallo et al. (2020) också vikten av att omfamna och utnyttja digitala verktyg. Dessa verktyg kan spela en avgörande roll i att organisera och hantera data, vilket underlättar en mer exakt bedömning av kompetensutvecklingens resultat. Med hjälp av teknik menar forskarna, kan företagen få bättre översikt över sina anställdas framsteg och skräddarsy utbildningsprogram som är direkt kopplade till både individuella och organisatoriska behov.

Det är allmänt känt att aktörer inom både privat- och offentlig sektor investerar betydande resurser för att möta dessa utmaningar och utöver det även det ökade trycket av kompetensbrist och den intensifierade konkurrensen om arbetskraft (Ali et al., 2021). Trots framgångar för organisationer i denna typ av strävan, visar forskning att ansträngningarna ofta inte når fullständig framgång). Vid tillfällen då anställda är frånvarande från arbete under kortare tid anses det sällan vara ekonomiskt hållbart att söka extern kompetens för permanent anställning, både med tanke på resurskrav såväl som anställningskostnader (Ali et al., 2021. Andersson (2001) påpekar bland annat att det inte går att förutsätta att en organisation innehar samtliga resurser för att täcka alla områden inom sin verksamhet. När dessa utmaningar uppstår vänder sig många aktörer till konsultföretag för att tillfälligt tillgängliggöra nödvändig kompetens och tjänster, särskilt när behovet är av temporär karaktär (Andersson, 2001).

Konsultföretag agerar å sin sida med en strategi som förlitar sig på att deras kunder, som utgör andra aktörer på arbetsmarknaden, efterfrågar kompetens som konsultföretaget själva besitter och att detta ömsesidiga beroende ligger i linje med konsultföretagets tjänsteutbud (Andersson, 2001). Emellertid hävdar Graubner och Richter (2003) att den ideala verkligheten av denna dynamik har förändrats, och konkurrensen inom konsultbranschen har nu uppnått en nivå som motsvarar den ökade efterfrågan. Denna förändring tillskrivs bland annat av framväxten av nya branscher, teknologiska innovationer och komplexa kompetensroller som kräver höga nivåer av utbildning, vilket ger upphov till intensiv konkurrens från nystartade företag. Graubner och Richter (2003) betonar vidare att påtryckningarna inom arbetsmarknaden inte bara är begränsade till kvantitativ tillgänglighet, utan inkluderar även ökande krav från kunder på konsulternas branscherfarenhet, implementeringsförmåga och specialiserad kompetens.

Framväxten av nya branscher, teknologiska innovationer och komplexa kompetensroller sätter fokus på en bransch som har påverkats betydligt av dessa förändringar - nämligen IT-branschen. Enligt den senaste rapporten från IT&Telekomföretagen (2020) som publicerats 2020 förväntas uppemot 70 000 nya IT-professionella behövas i Sverige fram till 2024. En siffra som pekar på en ständigt växande trend av IT-kompetensbehov och som organisationen ser som både krävande och i behov av betydande åtgärder från flera håll. Sett till organisationens tidigare rapporter (2012, 2015 och 2017) är detta ett långtgående behov som inte minskat med åren utan snarare ökat. Organisationen framhäver även att covid-19-pandemin har intensifierat behovet av denna kompetens inom IT-branschen genom att accelerera förändringstakten inom sektorn (IT&Telekomföretagen, 2020). Synen på kompetensbrist inom IT delas även av Li (2022) som pekar på den snabba teknologiska utvecklingen som en central orsak till kompetensbristen inom branschen. Den kontinuerliga framväxten och förändringen av ny teknik och metoder kräver att IT-professionella håller sig ständigt uppdaterade för att vara relevanta och konkurrenskraftiga (Li, 2022). Ge et al. (2022) framhäver liknande observationer för IT-branschen och särskilt på den teknologiska utvecklingen av AI. Deras forskning betonar att hanteringen av AI och datasekretess utgör en mer komplex utmaning som måste lösas. De förespråkar en balanserad dynamisk strategi och framhäver att lagar, regler och regelbundna kontroller är nödvändiga för att förhindra att AI hamnar utom vår kontroll (Ge et al., 2022). Dessutom understryker en rapport från Deloitte (2020) vikten av AI. Det blir allt tydligare att vi rör oss mot en era av omfattande AI, och både användare och icke-användare bör anstränga sig för att skapa nya möjligheter och säkerställa att de kan blomstra i denna era (Deloitte, 2020). Utöver den teknologiska utvecklingen bottnar kompetensbehovet inom IT-branschen även i flera andra faktorer enligt IT&Telekomföretagens (2020) rapport. Dessa inkluderar behovet av snabb och flexibel leverans av IT-tjänster och system, krav på användbarhet och tillgänglighet, hantering av data-, IT- och informationssäkerhet, automatisering av produktion och processer, tillämpningar inom artificiell intelligens samt regulatoriska krav. Rapporten framhäver att kompetensbristen inte bara är en utmaning för Tech-branschen utan även för näringslivet och den offentliga sektorn, vars digitala omvandling kräver betydande IT-kompetens (IT&Telekomföretagen, 2020).

Inom ramen för en alltmer konkurrensutsatt arbetsmarknad inom IT, där ökade krav på individens kompetens kombineras med påtagliga krav från kunder gentemot IT-konsultföretag att tillhandahålla specialiserad expertis och en generellt intensifierad konkurrenssituation mellan IT-konsultföretag, står organisationer inför en framtid som präglas av oviss och påtaglig påfrestning för att säkra sin överlevnad. Den existerande forskningen har klargjort betydelsen av kompetensutveckling för företag, vilket exemplifieras bland annat av Ali et al. (2021). Emellertid har dock få bidrag som denna studie funnit (Graubner & Richter, 2003; Ali et al., 2021; Andersson, 2001) riktats mot att belysa och analysera kompetensutvecklingsinsatser specifikt inom IT-konsultföretag. Mot bakgrund av detta ämnar föreliggande studie att systematiskt identifiera kompetensutvecklingsbehov som IT-konsultföretag står inför, att beskriva och förstå hur dessa behov implementeras och genomförs i praktiken samt vilka utmaningar detta medför. Denna forskningsansats avser därmed att fylla det kunskapsgap som existerar beträffande kompetensutveckling inom IT-konsultföretag, med avsikt att ge djupare insikt och vägledning.

2. Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att beskriva och förstå metoder och strategier för kompetensutveckling inom IT-konsultbranschen. Vi avser att undersöka hur IT-konsultföretag identifierar och möter behoven av kompetensutveckling hos sina anställda, och hur detta bidrar till både individuell tillväxt och organisatorisk framgång. Vidare är syftet med studien att undersöka hur konsultföretag inom IT-branschen använder olika lärmiljöer och utbildningsstrategier för att stödja och främja kontinuerlig professionell utveckling.

Forskningsfrågor:

- Hur identifierar IT-konsultföretag behovet av kompetensutveckling och vilka metoder samt strategier implementeras i praktiken?

- Vilka utmaningar möter IT-konsultföretag avseende utvecklingsinsatser och hur utvärderas effektiviteten av dessa insatser?

- Vilka kompetensutvecklingsinsatser ser IT-konsultföretag vara väsentliga för framtiden?

3. Tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning om kompetensutveckling inom konsultföretag, lärprocesser, konsultföretags inverkan på arbetsmarknaden samt kompetensbrist inom IT-branschen. I avsnittet redogörs för modeller för praktik, vilka utmaningar som kan uppstå vid tillämpning, vikten av olika lärprocesser samt en nulägesbild av konsultföretag och IT-branschen.

3.1 Kompetensutveckling inom konsultföretag

Morgan (2019) visar i en studie om hur färdigheter och kompetenser utvecklas hos managementkonsulter, att konsulter kontinuerligt utvecklar sina färdigheter genom olika projekt och kundinteraktioner. Han betonar att även om formell utbildning är viktigt, så är det praktiska erfarenheterna som spelar en större roll i konsulternas kompetensutveckling. Morgan (2019) beskriver även hur konsulternas kompetensutveckling är en kontinuerlig process, där erfarenheter från olika sektorer och projekt bidrar till en bred och anpassningsbar kompetensbas. Han konstaterar också att detta flexibla och dynamiska lärande är avgörande för konsulternas förmåga att tillhandahålla värde i form av kompetens till sina kunder.

3.1.1 Utmaningar och möjligheter med kompetensutveckling

Liksom Morgan (2019) argumenterar för betydelsen av praktisk erfarenhet för att forma färdigheter och kompetenser hos managementkonsulter, identifierar Wallo et al. (2020) väsentliga faktorer som påverkar bedömningen av kompetensutveckling inom konsultbranschen. Genom att betona behovet av kvalitativ forskning för en mer fördjupad insikt i dessa processer, framhäver författarna en angelägenhet om att förstå de underliggande mekanismerna. Vidare lyfter Wallo et al. (2020) fram utmaningar såsom bristande stöd från ledningens toppskikt och otillräckliga mätsystem som väsentliga aspekter för bedömningen och förbättringen av kompetensutvecklingsinsatser inom konsultföretag. Dessa faktorer anses vara kritiska för att säkerställa effektiviteten i företagens strategier för kompetensutveckling och av synnerlig vikt för konsultföretag då den indikerar ett behov av att integrera kompetensutvecklingsstrategier i linje med övergripande affärsmål.

Wallo et al. (2020) lyfter betydelsen av informellt lärande för kompetensutveckling, vilket är i linje med Morgans (2019) slutsatser som framhäver behovet av kontinuerligt lärande och erfarenhetsinhämtning från olika projekt för att bygga en anpassningsbar och mångfacetterad kompetensbas. Informellt lärande anses således utgöra en betydande del av anställdas kompetensutveckling, vilket nödvändiggör utveckling av specifika utvärderingsmetoder.

Informellt lärande, som också refereras till som lärande baserat på arbetsplatsen, betraktas i detta sammanhang som ett medvetet, själv initierat och självstyrt lärande som grundar sig på erfarenheter kopplade till aktiviteter såsom att ställa frågor, iaktta en mer erfaren kollega, eller experimentera med nya arbetsmetoder. Denna form av lärande sker naturligt genom deltagande i vardagliga, målinriktade arbetsaktiviteter, men är underordnat dessa aktiviteter i avseendet att lärandet inte utgör det primära syftet med aktiviteten. Som en lärandeprocess kännetecknas informellt lärande av en låg grad av planering och organisering, vilket utgör en utmaning vid utvärdering av resultat från deltagande i informella lärandeaktiviteter (Wallo et.al. 2020). Vidare belyser Wallo et al. (2020) att denna aspekt erbjuder en möjlighet att utforska hur konsultföretag värderar och integrerar informellt lärande i sina övergripande kompetensutvecklingsstrategier. I tillägg betonar studien vikten av att använda digitala verktyg för att hantera och organisera data med syftet att bedöma kompetensutvecklingsresultat, vilket möjliggör en förbättrad tillförlitlighet i företagens bedömningar av kompetensutvecklingseffekter (Wallo et al., 2020).

3.1.2 Utvärdering av kompetensutveckling

Inom fältet för att bedöma kompetensutvecklingseffekter presenterar Wallo et al. (2019) en modell baserad på Kirkpatricks fyra-stegsmodell från 1974. Denna modell är specifikt inriktad på att beskriva resultaten av formella utbildningsinsatser, såsom kurser och utbildningar. Författarna poängterar att steg 1-2 i modellen fokuserar på kortsiktiga resultat av kompetensutvecklingsinsatser, medan steg 3-4 adresserar långsiktiga effekter. Trots att företag vanligtvis utvärderar steg 1-2 ("vad tyckte du om kursen?" och "har du lärt dig något?"), är det ovanligt att effekterna av steg 3-4, som syftar till att förstå den förvärvade kunskapen, bedöms. Enligt Wallo et al. (2019) framhäver detta det komplexa i att bedöma effekterna av kompetensutvecklingsinsatser. "En viktig utmaning för forskare, men naturligtvis också för de som arbetar med kompetensutveckling i organisationer, är att bättre förstå vilka andra faktorer, utöver själva utbildningsinsatsen, som har betydelse." (Wallo et al. 2019, s. 20).

Samtidigt har modellen för lärandeeffekter på kort och lång sikt erhållit kritik för att vara relativt passiv och linjär (Billett, 2004; Evans et al., 2006; Fuller & Unwin, 2011). Wallo et al. (2019) beskriver i sin forskning att processen fokuserar på att tillägna sig ett visst innehåll – i många fall från en kurs – för att sedan överföras i ett socialt sammanhang utan att problematiseras. Kritikernas alternativa synsätt betonar i stället vikten av att se lärande som en social och löpande process av deltagande på arbetsplatsen. Wallo et al. (2019) menar att de två perspektiven inte nödvändigtvis behöver hållas separerade utan kan gemensamt bidra till ett mer utvecklat perspektiv där kompetensutveckling sker genom både kurser/utbildningar så väl som lärande i det dagliga arbetet.

Wallo et al. (2019) ställer sig även frågan kring varför organisationer inte arbetar mer med att utvärdera och mäta insatser av kompetensutveckling. Studien beskriver att ett antal faktorer spelar in, bland annat chefer och ledning, HR-medarbetare och fokus på det formella lärandet, för att nämna några. En av dessa begränsningar, chefer och ledning, menar Wallo et al. (2019) handlar om kunskapsbrist bland chefer och ledning kring vilka metoder och verktyg som finns att använda för utvärdering. En annan faktor är HR-medarbetare som likt chefer och ledning även dessa kan sakna tillräcklig kunskap kring utvärdering och mätning. Förutom detta krävs förmåga att genomföra mätningar och analysera resultatet. Därtill finns det tecken på att HR-medarbetare blir en begränsning för utvärdering ifall efterfrågan uppifrån (ledning) inte finns och då HR i sin tur lägger tid på annat. En tredje hindrande faktor är den tendens att endast fokusera på det som benämns som formella lärsituationer utan att ägna uppmärksamhet till det mer informella lärandet. Det formella lärandet står inte på egna ben menar Wallo et al. (2019), utan behöver kompletteras med informellt lärande som sker i det dagliga arbetet.

3.2 Livslångt lärande

Nilsson et al. (2018) bygger vidare på denna diskussion kring informellt lärande genom att belysa att lärande i den dagliga arbetetsmiljön är en ständigt pågående process som inte begränsas till formella utbildningssituationer, utan snarare äger rum kontinuerligt. Lärprocesser, menar de, kräver engagemang i sociala interaktioner på arbetsplatsen, där mycket av det interaktiva lärande sker. De introducerar även begreppet Lärberedskap vilket beskrivs som en individs beredskap att ta emot ny kunskap. Denna beredskap varierar beroende på personliga faktorer som självbild, intressen, uthållighet, social bakgrund och tidigare erfarenheter. Vidare betonar Nilsson et al. (2018) att individens motivation spelar en central roll i lärprocessen. En person som är redo att lära sig kommer att vara mer mottaglig för de möjligheterna och situationerna som uppstår, medan en person som inte är beredd kan sakna denna motivation. Nilsson et al. (2018) nämner att det finns flera faktorer som kan påverka en individs lärberedskap vid olika tidpunkter i livet. Dessa inkluderar individens engagemangsnivå och drivkraft, det vill säga den mentala energi som kan mobiliseras för lärande.

Därav är lärande således inte bara en fråga om tillgång till information eller utbildning, utan också starkt kopplat till personliga faktorer och motivation. Dessutom kan individen uppleva hinder i sitt lärande, vilket kan bero på omedvetna psykiska försvarsmekanismer mot lärande, om det upplevs som hotfullt eller störande för deras mentala balans. Därmed är det viktigt att erkänna att alla individer inte har samma villkor eller motivation för lärande, vilket kan påverka både deras personliga och professionella utveckling (Nilsson et al., 2018).

3.3 70-20-10 - Modellen

70-20-10-modellen har blivit en central referenspunkt inom kompetensutveckling och lärande i organisationer, modellen förespråkar en fördelning där 70% av lärandet anses ske genom praktiska erfarenheter, 20% genom sociala interaktioner och feedback, samt 10% genom formell utbildning. Denna modell understryker betydelsen av informellt och erfarenhetsbaserat lärande som kompletterande till de traditionella utbildningsmetoderna, vilket stödjer både individens och organisationens utveckling (Clardy, 2018). Trots dess utbredda användning, utmanar Clardy (2018) modellens empiriska grund och dess anspråk på att vara en universell sanning inom HRD. Han argumenterar för en mer nyanserad syn på lärande som erkänner dess komplexitet och efterlyser en integrerad lärandeansats där olika lärandeaktiviteter betraktas som komplementära snarare än separata. Johnson et al. (2018) tillägger ytterligare en dimension till denna diskussion genom att identifiera fyra centrala missuppfattningar som begränsar modellens praktiska tillämpningar. Dessa missuppfattningar omfattar en överdriven betoning på ostrukturerat erfarenhetsbaserat lärande, en snäv tolkning av socialt lärande, orealistiska förväntningar på det värde formellt lärande kan tillföra, samt en brist på en integrerad strategi för att effektivt implementera alla komponenter i modellen. Dessa insikter pekar på behovet av en balanserad blandning av erfarenhetsbaserat, socialt och formellt lärande för att uppnå en effektiv och holistisk kompetensutveckling. Johnson et al. (2018) understryker vikten av att anpassa organisatoriska lärandestrategier för att verkligen integrera olika lärandemetoder, vilket bidrar till en mer omfattande och anpassningsbar kompetensutveckling. Harding (2022) kritiserar modellens till synes enkla tillvägagångssätt och dess brist på stark empirisk evidens, och varnar för att en strikt följsamhet till modellens fördelningsförhållanden kan leda till missriktade kompetensutvecklingsstrategier inom organisationer. Harding (2022) framhäver i stället behovet av en mer balanserad och integrerad syn på lärande, som tar hänsyn till formella, sociala och erfarenhetsbaserade metoder för att stödja och optimera lärande inom organisationer. Harding (2022) poängterar vidare vikten av en flexibel och evidensbaserad ansats till kompetensutveckling och uppmanar till försiktighet samt en omprövning av modellens tillämpning för att undvika de fallgropar som kan uppstå genom en okritisk tillämpning.

3.4 Lärklimat

I en tid av ständiga förändringar på arbetsmarknaden har forskning framhävt betydelsen av en anpassningsbar och engagerad arbetskraft. Eldor och Harpaz (2016) belyser hur kontinuerlig anpassning till organisatoriska utmaningar kräver mer än bara teknisk kompetensutveckling det kräver också ett fokus på medarbetarnas engagemang och deras förmåga att dela kunskap, vara proaktiva och kreativa. Dessa egenskaper är avgörande för att driva innovation och säkerställa en organisations konkurrenskraft. Eldor och Harpaz (2016) framhåller vikten av ett positivt lärandeklimat för att skapa en känsla av syfte och meningsfullhet bland medarbetarna. Ett engagerande klimat uppmuntrar till lärande och engagemang även under utmanande omständigheter, vilket är stödjande för Crans och Segers (2021) som understryker behovet av ett stärkande lärandeklimat. Arbetsgivare som aktivt erbjuder och främjar lärandemöjligheter bidrar till en arbetsmiljö där medarbetare känner sig uppskattade och engagerade. Informellt lärande, som Eraut (2007) diskuterar, är en central del av denna process, där informella lärmiljöer möjliggör för spontan och flexibel kunskapsöverföring.

Denna typ av lärande är särskilt viktig i snabbt föränderliga sektorer som IT, där den kontinuerliga utvecklingen av kompetenser är av kritisk karaktär. Hrastinski (2019) tillägger att digitala verktyg spelar en viktig roll i att utvidga lärandets räckvidd och stödja mer individualiserade lärandevägar. Digitala plattformar erbjuder nya sätt för kunskapsdelning och samarbete, vilket är avgörande för att bredda lärandets räckvidd och anpassa det till individens behov. Edmondson (1999) betonar betydelsen av psykologisk säkerhet och en sammanhållen företagskultur för att uppmuntra öppenhet och lärande.

En kultur som främjar psykologisk säkerhet låter medarbetare känna sig bekväma med att dela idéer och lära av varandra, vilket är avgörande för att bygga en lärande organisation. Aktiviteter utanför arbetet, som att umgås och spela sällskapsspel, stärker relationer och förtroende mellan kollegor, vilket är fundamentalt för att skapa ett klimat där lärande och utveckling kan blomstra. Skapandet av en miljö som stödjer både formellt och informellt lärande, tillsammans med att upprätthålla en kultur av psykologisk säkerhet, grundläggande för att främja en arbetskraft som är både anpassningsbar och engagerad. Denna integrerade syn på kompetensutveckling, som omfattar tekniska och personliga kompetenser samt betonar vikten av en stöttande arbetsmiljö, är avgörande för att bygga hållbara och innovativa organisationer i en ständigt föränderlig värld.

3.5 Ökad tillväxt av etablerade konsultföretag och konsulttjänster

Sedan slutet av 1990-talet, i kölvattnet av internetrevolutionen, har antalet etablerade konsultföretag ökat. Denna ökning har varit så påtaglig menar Graubner och Richter (2003) att den kan jämföras med den typ av tillväxt som vanligtvis förknippas med sektorer såsom bilindustrin eller bankdetaljhandeln. Bland annat lyfts Pricewaterhouse-Coopers och KPMG som exempel på företag som blivit uppköpta eller fusionerade in i andra företag, ofta till värderingar långt under deras tidigare ägares förhoppningar. Denna problematiska utveckling menar författarna inte är ett resultat av det ekonomiska läget utan snarare en maktskiftning från konsulter till deras kunder (Graubner & Richter, 2003). Affärsidén bakom konsulttjänster, som teoretiskt sett kan verka enkel men i praktiken är ytterst komplex, innebär enligt Andersson (2001) att företag hyr in personal med specifik kompetens för att möta deras behov. Detta beror i många fall på att företagen inte innehar den nödvändiga kompetensen internt, och att behovet är så pass akut att det krävs extern assistans. Andersson (2001) betonar även att det i dagens samhälle inte kan tas för givet att en organisation innehar alla resurser som krävs för att täcka alla områden inom sin verksamhet. Konceptet kring konsultföretag och dess kunder, som inkluderar företag både inom offentlig och privat sektor, kan på flera sätt förstås genom det välkända konceptet "utbud och efterfrågan", som Adam Smith formulerade under sent 1700-tal (Investopedia, 2023). Detta innebär i huvudsak att marknadspriser bestäms av utbudet och efterfrågan på tjänster, det vill säga om utbudet är lågt och efterfrågan är hög, kommer priserna för konsulttjänster att stiga. Konsultföretag bygger sin verksamhet på föreställningen att företag söker kompetens som de själva saknar och att detta samspel återspeglas i konsultföretagens tjänsteutbud (Andersson, 2001).

3.5.1 Konsulten i fokus

Den faktiska arbetskraften och grundpelaren i konsultföretaget och dess affärsidé är konsulten. Denna arbetstagare står i direkt förfogande till de kunder konsultföretaget har och är den person som företaget tillhandahåller när behov finns hos kunder (Andersson, 2001). I flera fall är konsulten ung, med lite eller ingen erfarenhet. I andra fall, på konsultföretag där spetskompetens tillhandahålls, exempelvis inom IT, har konsulten ofta en tidigare yrkesutbildning eller jämförbar arbetslivserfarenhet. Dessa två konsulter benämner Graubner och Richter (2003) som den juniora konsulten och den seniora konsulten.

3.5.2 Utbud och efterfrågan inom konsultbranschen

Det utbud och den efterfrågan som sedan tidigt etablerat sig inom konsultbranschen kan på flera sätt verka extrem. Det lyfter bland annat Graubner och Richter (2003) som beskriver att om kunder är i stort behov av tjänster som konsultföretagen tillhandahåller och konkurrensen inom branschen är begränsad, finns det mycket utrymme för konsultföretag att ta övernaturliga priser för sina tjänster. Att konkurrensen inom branschen bara ökar är även det tydligt. Med allt fler nya branscher, nya innovationer inom teknologin och svårdefinierade roller för kompetens som kräver höga utbildningar gör nystartade företag – såväl som etablerade aktörer – alltmer för att fylla kompetensbristen. Samtidigt blir kunder alltmer kräsna och kräver allt större krav på konsulterna som aktörerna tillhandahåller, både när det kommer till branscherfarenhet, implementeringsförmåga och spetskompetens. Förutom detta förväntar sig fler kunder att konsultföretagen själva kommer med lösningar de kan hållas ansvariga för. Denna utveckling är redan tydlig inom IT-konsultbranschen (Graubner & Richter, 2003).

3.6 Kompetensbrist och konkurrens inom IT-branschen

Enligt den senaste rapporten från den svenska bransch- och arbetsgivarorganisationen IT&Telekomföretagen som publicerats 2020 framgår det att uppemot 70 000 personer kommer att behövas inom IT-branschen fram till 2024. Sett till organisationens tidigare rapporter (2012, 2015 och 2017) är detta ett långtgående behov som inte minskat med åren utan snarare ökat. Den ständigt ökande trenden framhävs som krävande och i behov av betydande insatser och initiativ från flera aktörer. Av betydande faktor bakom denna utveckling, enligt organisationen, är covid-19-pandemin, vilken har accelererat förändringstakten inom branschen och därmed också förstärkt kompetensbehovet (IT&Telekomföretagen, 2020). Observationen delas av bland annat Li (2022), som identifierar den snabba teknologiska utvecklingen som en av de främsta orsakerna till kompetensbristen inom IT-branschen. Hon menar även att den ständiga framväxten och förändringen av ny teknik och metoder kräver att IT-professionella kontinuerligt uppdaterar sina kunskaper för att förbli relevanta och konkurrenskraftiga. Ge et al. (2022) lyfter liknande observation för IT-branschen och riktar sig speciellt in på den teknologiska utvecklingen av AI. De menar att trots en rädsla för att AI kommer ta över arbeten inom IT-branschen så kommer det snarare ske på en uppgiftsnivå än på jobbnivå, AI behöver fortfarande vägledas av en människa. Samtidigt trycker deras forskning på att AI och datasekretess är en mer komplex utmaning att lösa. Det argumenteras att en balans av dynamisk typ är det bästa valet och att lagar, regler och regelbundna kontroller är väsentliga för att förhindra att AI hamnar ur vår kontroll (Ge et al., 2022). Även en rapport som Deloitte (2020) sammanställt trycker på betydelsen av AI. Företag som ännu inte har anammat AI-teknik bör börja göra det för att påskynda ansträngningarna över deras produkter, processer och talang. De menar att det är allt tydligare att vi är på väg mot en era av genomgripande AI, och att både användare och icke-praktiserande bör försöka utveckla nya möjligheter för att säkerställa att de kan blomstra i denna era (Deloitte, 2020).

Utöver den teknologiska utvecklingen finns det flera andra faktorer som påverkar kompetensbehovet inom IT-branschen. IT&Telekomföretagens (2020) rapport identifierar tolv olika drivkrafter, varav sex anses ha en betydande inverkan på behovet av kompetens: behovet av snabb och flexibel leverans av IT-tjänster och system, krav på användbarhet och tillgänglighet, hantering av data-, IT- och informationssäkerhet, automatisering av produktion och processer, tillämpningar inom artificiell intelligens samt regulatoriska krav. Organisationen betonar kraftigt att kompetensbristen inte enbart utgör en utmaning för Tech-branschen utan också för hela näringslivet och den offentliga sektorn, vars digitala omvandling kräver betydande IT-kompetens (IT&Telekomföretagens, 2020).

4. Metod

I följande avsnitt presenteras val av datainsamlingsmetod, val av analysmetod och genomförande samt studiens urval. Avsnittet avslutas med att lyfta forskningsetiska principer som har tagits i beaktning.

4.1 Datainsamling

Studiens syfte var att utforska hur IT-konsultbolag hanterar kompetensutveckling, med en induktiv forskningsansats. Studien har en kvalitativ ansats och intervjuerna utgick från ett antal semistrukturerade frågor med möjlighet att ställa följdfrågor (Bryman, 2018). Då syftet med denna studie var att få inblick i ett fenomen och en situation vilket kräver detaljerad information ansågs denna forskningsmetod passa väl. Hjerm et al. (2014) menar bland annat att kvalitativa intervjuer ger ett större utrymme för svarande att förklara sina tankar kring temat och samtidigt ger forskaren en möjlighet att hitta djupare mening i datamaterialet. Mot bakgrund av att studiens forskningsfokus är tämligen outforskat var det av stor betydelse att söka en djupare förståelse genom denna metod. I frågor där det saknas grundläggande kunskap kan kvalitativ forskningsmetod vara lämplig (Hjerm et al., 2014).

Eftersom syftet med studien var att undersöka kompetensutvecklingsinsatser för IT-konsultföretag och därtill vilka utmaningar samt framtida behov detta ställer, valdes semistrukturerade intervjuer som intervjumetod. Detta valdes även för att samla in så djupgående och detaljerad information som möjligt. Semistrukturerade intervjuer möjliggör, enligt Bryman (2018), inte bara djupgående och detaljerad information utan även en flexibilitet i frågeställningen och ger informanterna utrymme att uttrycka sina tankar fritt, samtidigt som de håller sig till ett förutbestämt tema. Metoden hjälper oss vidare att fånga oväntade insikter och bredda perspektivet på kompetensutvecklingsprocesser inom IT-konsultföretag. För att säkerställa detta skapades en intervjuguide med frågor baserade på studiens syfte och forskningsfrågor med ett utrymme för intervjuare att revidera under intervjuns gång. Detta var av avsevärd betydelse då informanternas positioner och arbetsuppgifter på de olika företagen skilde sig åt.

Intervjuerna genomfördes till större del via Teams medan ett fåtal intervjuer skedde på plats, på informantens kontor. Digitala intervjuer har både sina fördelar och nackdelar. Detta lyfter bland annat Bryman (2018) som menar att en tydlig fördel är tidsbesparing såväl som utgiftsbesparing på resor. Digitala intervjuer kan även gynna en upplevd avslappnad stämning och bekvämlighet för informanterna i fråga, då mötet inte blir lika personligt som vid ett fysiskt möte, vilket Denscombe (2018) lyfter. Samtidigt kan en digital intervju drabbas av kvalitetsförsämringar till följd av bland annat dålig uppkoppling eller att respondenten misstolkar eller påverkas av intervjuarens yttre egenskaper e.a könstillhörighet, ålder eller etnisk bakgrund. Detta kan samtidigt gälla både för digitalt möte såväl som fysiskt (Bryman, 2018). För att främja fördelarna men samtidigt begränsa nackdelarna fick informanten själv avgöra vilket tillvägagångssätt de föredrog, fysiskt eller digitalt.

Intervjuerna hade en tidsåtgång på 30-45- minuter där 30 minuter av dessa avsågs gälla intervjun i sig och resterande för bakgrundsinformation och potentiella frågor från respondenten. Samtliga intervjuer spelades in i ljudformat och transkriberades därefter, detta för att erhålla en djupare förståelse för insamlade data. Bryman (2018) betonar att transkribering är en viktig del då det möjliggör återskapning av intervjuer till skillnad från icke transkriberade intervjuer.

4.2 Urval

Denna studie valde att studera kompetensutveckling på IT-konsultföretag ur ett arbetsgivarperspektiv med hjälp av semistrukturerade intervjuer i en kvalitativ ansats. Urvalet var utifrån detta anpassat att på bästa möjliga sätt spegla syfte och forskningsfrågor. Urvalet antog en kombination av ett strategiskt urval och ett bekvämlighetsurval, vilket enligt Bryman (2018) innebär att informanter väljs ut efter de som har möjlighet att delta samtidigt som åtanke finns i hur pass väl de kan besvara studiens syfte.

För varje IT-konsultföretag som denna studie valt att samla information från har en HR-funktion som besitter ett personalansvar intervjuats. Detta beslut ligger till grund i att fullfölja arbetsgivarperspektivet som rapporten grundar sig på. HR-funktionen har på varje bolag sett annorlunda ut, men har kategoriserats utifrån ett antal parametrar vilka uppföljer att svara på rapportens syfte och frågeställning. Bland annat har det varit av vikt att HR-funktionen besitter ett ansvar över kompetensutvecklingen på företaget eller på annat sätt är inblandad i dess processer. Ett önskemål fanns även att få intervjua, en person i chefsposition för konsulter. Detta ansågs främja ett alltmer nyanserat perspektiv på konsulternas kompetensutveckling på företagen. Det är av vikt att nämna att den möjligheten, att intervjua en konsultchef, inte fanns hos alla företag. Bekvämlighetsurvalet innebar vidare att frågan om frivilligt deltagande skickades ut till ett antal IT-konsultföretag som kan anses vara väl etablerade på marknaden. Huruvida företagen ansågs etablerade utgick från att de hade ett anställningsantal på minst 50 personer och att de framför allt verkade inom Sverige, med ett etablerat kontor i Sverige. Konsultbolagen som valdes som informationskällor var samtidigt till storlek både större och mindre, på de kontor vi intervjuade informanterna arbetade mellan 20-100 personer och företagen hade mellan cirka 50-95 000 anställda. Detta sågs gynna en mer nyanserad bild, främja studiens syfte samt att fler potentiella perspektiv som var beroende av företagens storlek kunde inhämtas.

Det ansågs centralt att företagen var väletablerade eftersom sannolikheten ökade att dessa på ett eller annat sätt implementerat kompetensutveckling i sitt arbete. För att knyta kontakt med lämpliga företag och informanter, gjordes eftersökningar främst på internet. Den främsta källan till detta var Cinode (cinode.com), en webbplattform som samlar generell statistik över konsultföretag som verkar i Sverige. Vid förfrågan om att medverka i studien till företagen, som skickades via mejl, beskrevs studiens syfte, vilka yrkesroller som ansågs intressanta för en intervju samt relevant bakgrund om ämnet. Totalt kontaktades 100 företag, av dessa erhölls svar från tolv och i slutändan valdes åtta företag ut som enligt våra kriterier för studien. Gemensamt för dessa åtta konsultföretag var att de alla verkadee inom IT-branschen och hade ett etablerat kontor i Sverige med ett antal konsulter i direkt uppdrag till externa aktörer. Elva informanter utspritt över de åtta företagen intervjuades (se tabell 1).

Tabell 1. *Studiens informanter*

Informant	Befattning
Företag 1	HR-chef, Konsultchef
Företag 2	HR-generalist, Konsultchef
Företag 3	HR-generalist
Företag 4	HR-chef
Företag 5	HR-generalist, Konsultchef
Företag 6	HR-chef
Företag 7	Platschef
Företag 8	HR-partner

4.3 Analysmetod

Denna studie har tillämpat tematisk analys som analysmetod. Denna typ av analysmetod är vanlig vid kvalitativa studier och har ett flexibelt tillvägagångssätt samtidigt som den möjliggör en detaljerad och djupgående presentation av data (Braun & Clarke, 2006). Den tematiska analysen bygger på så kallade teman och grundar sig i viktiga aspekter samt mönster i datamaterialet. Enligt Braun och Clarke (2006) finns inga regler för ett temas uppbyggnad och storlek utan bör vidare grunda sig i innehållet samt vad författaren anser lämpligt.

Vid användningen av tematisk analys som metod, bör en studie lägga vikt i vilken tillämpning och karaktär metoden har. En av dessa karaktärer är essentialistisk eller realistisk vilket belyser erfarenheter, betydelser och informanternas verklighet. Metoden kan även vara av konstruktionistisk karaktär vilket undersöker händelser, upplevelser och verkligheter baserat på resonemang i samhället (Braun & Clarke, 2006). Denna studie har tillämpat en essentialistisk karaktär då syftet med studien var att undersöka IT-konsultföretags kompetensutvecklingsinsatser och informanternas erfarenheter.

Braun och Clarke (2006) föreslår att mönster och teman i data kan analyseras induktivt eller deduktivt. Det induktiva tillvägagångssättet syftar till att identifiera teman enbart baserat på den insamlade data, utan att vara vägledd av teorier eller tidigare forskning inom fältet. Å andra sidan är det deduktiva tillvägagångssättet drivet av teori, vilket tenderar att resultera i en mer detaljerad analys av vissa områden av data och mindre detaljerad analys i andra delar (Braun och Clarke, 2006). Denna studie antar ett deduktivt tillvägagångssätt med hänsyn till forskningsproblemet och den teoretiska ramen. Den teoretiska ramen för denna studie innefattar forskning kring kompetensutveckling och dess processer, konsultföretag och dess opererande samt lärprocesser. Forskningen syftar till att utforska IT-konsultföretag och deras kompetensutvecklingsinsatser både i teori, praktik och uppföljning, samt de möjligheter och utmaningar som uppfattas med processerna. Det var med grund i detta logiskt att tillämpa en teori som beskriver både hur företagen identifierar behoven av kompetensutveckling, hur detta tillämpas i praktiken samt vilka utmaningar till följd av utvärdering detta medför.

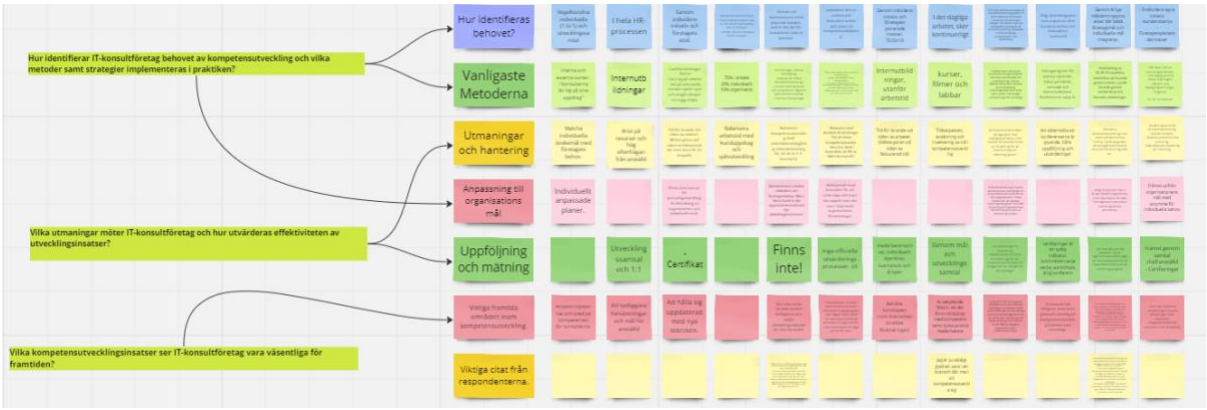
Ett annat beslut som forskaren behöver fatta innebär att bestämma tolkningsnivån för den tematiska analysen. Braun och Clarke (2006) föreslår att analysen kan identifieras på en semantisk nivå, vilket innebär att teman identifieras genom ytliga och explicita uttalanden i data, utan att söka något mer än vad informanterna uttryckligen delgav under intervjutillfället. Denna process innebär att organisera datamaterialet med syfte att teoretisera betydelsen av de olika teman kopplade till tidigare litteratur (Braun & Clarke, 2006). En tematisk analys kan också identifieras på en latent nivå, som syftar till att undersöka underliggande antaganden, begrepp och perspektiv som sedan teoretiseras vidare för att ge information om det semantiska innehållet i data. En tematisk analys på latent nivå söker efter specifika egenskaper i data och innebär att tolkningen ligger till grund för utvecklingen av teman. Detta innebär att analysen redan är teoretiserad och är alltså inte enbart en beskrivning av data (Braun & Clarke, 2006). Denna studie tolkas på latent nivå eftersom studiens grundval är baserad på teori och tidigare forskning inom kompetensutveckling, lärprocesser och konsultföretag. Dessutom har det insamlade datamaterialet tolkats och analyserats utifrån specifika kategorier i insamlade data. Detta innebär bland annat att en informant som e.a nämner internutbildningar för kompetensutveckling under intervju kategoriserades under kategorin *Vanligaste metoderna-(för kompetensutveckling)* (se figur 1).

4.3.1 Genomförande av analys

I analysen av datamaterialet betonar Braun och Clarke (2006) sex faser som bör genomföras. Den första fasen, att bekanta sig med data, innebär att forskaren grundligt går igenom och fördjupar sig i den insamlade data. Efter att data samlats in genom semi-strukturerade intervjuer påbörjades analysprocessen med en noggrann transkribering av ljudinspelningarna. Enligt Braun och Clarke (2006) är denna transkribering avgörande för att säkerställa att all relevant information från intervjuerna är tillgänglig och kan analyseras på ett korrekt sätt. Under transkriberingsfasen jämfördes även transkriberingarna med ljudupptagningarna parallellt för att öka validiteten av data (Braun & Clarke, 2006). Efter transkriberingen och i enlighet med Umeå universitets riktlinjer för bevarande av elektroniska dokument sparades alla inspelade intervjuer i en krypterad mapp på vår dator. När transkriberingarna var färdigställd påbörjades den initiala kodningen av materialet. Fas två innebär att forskaren, efter att ha bekantat sig med materialet, påbörjar en preliminär lista över idéer och tankar (Braun & Clarke, 2006). Utifrån transkriberingsmaterialet påbörjades en färgmarkering av informanterna svar för att lyfta fram de mest relevanta tankarna och formuleringarna som svarar på både intervjufrågan och forskningssyftet.

När data sorterats, kodats och ett antal koder identifierats övergår analysprocessen till fas tre, där koderna omvandlas till teman (Braun & Clarke, 2006). Efter den första kodningen av data uppstod flera olika koder som direkt kunde kopplas till forskningsfrågan. Dessa ledde till ett antal olika teman baserade på intervjuguidefrågorna till informanterna. Dessa teman inkluderade bland annat *"Hur identifieras behovet?"*, *"Utmaningar och hantering"* och *"Uppföljning och mätning"*. För att organisera och underlätta själva analysen användes digitala post-it-lappar (se figur 1). Under den fjärde fasen av den tematiska analysen granskades och förfinades de uppstådda temana (Braun & Clarke, 2006). De teman som konstruerats i tidigare analysfaser bearbetades och ett antal teman togs bort eftersom de inte hade tillräckligt med underlag för att vara relevanta för forskningsfrågan (IT-konsultföretags arbete med kompetensutveckling). I stället utformades ett fristående undertema, *Viktiga citat från informanterna* (se figur 1), för att ytterligare främja forskningsfrågan och säkerställa att viktig information inte gick förlorad.

I den femte fasen, där teman fastställs och namnges (Braun & Clarke, 2006), klargjordes temana i analysen ytterligare. Detta steg är av betydelse för att undvika inkludering av överflödiga data och för att göra temana lättförståeliga (Braun & Clarke, 2006). För att uppnå detta sammanfattades informanternas svar, tankar och åsikter under varje tema. Detta var ett steg för att underlätta den efterföljande fasen av rapportproduktionen. Varje tema kopplades även till en av de tre forskningsfrågorna för att underlätta både vår egen analys och läsarens förståelse.



Figur 1. *Tematisk analys: Informanternas svar samt teman med ursprung i studiens frågeställningar*

Den slutgiltiga fasen (6) menar Braun och Clarke (2006) påbörjas när samtliga teman är så pass konstruerade att presentation av studiens resultatdel kan inledas. I denna fas är analysen färdig och forskaren har i uppgift att presentera resultat som är enhetliga, kortfattade och samtidigt intresseväckande för läsaren (Braun & Clarke, 2006). Utefter detta påbörjades en presentation av resultatet och följaktligen en diskussion som både analyserar och positionerar studiens resultat i förhållande till tidigare forskning och teori inom forskningsfältet.

4.4 Etik

I forskningsprocessen har vi noggrant följt de etiska principer som anges i Vetenskapsrådets rapport "God forskningssed" (2017), vilket är avgörande för att säkerställa integritet och ansvar i vetenskapligt arbete. Denna rapport betonar vikten av att upprätthålla höga etiska standarder genom hela forskningsprocessen, från datainsamling till publicering av resultat.

Vid inledningen av vår studie, under initial kontakt via e-post med potentiella deltagare, framhölls studiens syfte samt försäkringar om att all insamlad information skulle behandlas med strikt konfidentialitet. Detta steg är i linje med informationskravet som säkerställer att deltagarna är väl informerade om studiens omfattning och deras roll i den, vilket möjliggör ett informerat samtycke (Vetenskapsrådet, 2017). I överensstämmelse med samtyckeskravet, garanterades deltagarna full frihet att när som helst välja att avstå från deltagande, utan några potentiella påföljder. Denna princip stärker deltagarnas autonomi och respekterar deras rättigheter inom forskningskontexten. För att uppfylla konfidentialitetskravet, implementerades strikta åtgärder för att anonymisera personuppgifter och företagsnamn. Detta innebar bland annat att varken för- eller efternamn inkluderades i studien och därtill inte heller företagsnamn eller liknande beskrivning av företagen vilket hade röjt deras anonymitet. Denna process menar Bryman (2018) är av avsevärd betydelse för att skydda deltagarnas integritet och upprätthålla deras förtroende för studien. Vidare, genom att uppfölja nyttjandekravet, säkerställdes det att all insamlade data användes uteslutande för det uttalade forskningssyftet, vilket bidrar till forskningens vetenskapliga värde och relevans.

Slutligen, medvetenheten om potentialen för egen bias, särskilt då en av studiens författare har tidigare kopplingar till ett av de deltagande företagen, har vi strävat efter att upprätthålla objektivitet och opartiskhet genom hela forskningsprocessen. Detta förhållningssätt är avgörande för att säkerställa forskningens kvalitet och etiska ståndpunkt, vilket i sin tur förstärker dess integritet och trovärdighet (Bryman, 2018; Vetenskapsrådet, 2017).

5. Resultat

I detta avsnitt redovisas studiens resultat. Rubrikerna i avsnittet presenterar innehållet i varje tema vilket har framträtt under den tematiska analysprocessen. Vidare innehåller varje tema ett antal citat som plockats ut från den information informanterna tillhandahållit. Citaten bör inte ses som bevis, utan snarare som illustrationer över det framväxande temat.

5.1 Arbetet med kompetensutveckling

I analysarbetet framkom det att IT-konsultföretagens arbete med kompetensutveckling varierar, både avseende hur långt de har kommit i implementeringen av sina rutiner och hur dessa rutiner har införts. Trots olikheterna i tillvägagångssättet, framkom det tydligt att en betydande vikt läggs vid kompetensutveckling inom samtliga undersökta företag, även om specifika insatser och strategier kan skilja sig åt. En återkommande utsaga var att konsultens egna driv och initiativ spelar en avgörande roll i utformningen av deras kompetensutveckling. Det nämndes av samtliga företag att individens ambitioner är fundamentala, och att företagen är beredda att uppmuntra och stödja denna process.

> Vi vill ju ha dem som är hungriga och gillar systemutveckling och brinner för det här och då måste vi också se till att våra konsulter har möjlighet att kompetensutveckla sig för att vara de bästa på marknaden så vi investerar mycket tid och resurser i deras fortsatta kompetensutveckling. — Platschef, Företag 7

Detta understryker synen på kompetensutveckling som inte enbart är en investering i den enskilda individens kunskap, utan som en grundpelare för organisationens långsiktiga framgång och konkurrenskraft. ”Kompetensutveckling är inte bara en investering i individens kunskap, utan en grundsten för hela organisationens framtid och konkurrenskraft." – Platschef, Företag 7. Ett centralt mönster var att Företag 2, 5, och 8 uttryckligen nämnde användningen av 70-20-10-modellen för kompetensutveckling, som bygger på principen att 70 procent av lärandet sker genom praktisk erfarenhet i det dagliga arbetet, 20 procent genom social interaktion och feedback, och 10 procent genom formella utbildningsinsatser. Denna modell framhävs som en viktig strategi för att strukturera och prioritera kompetensutvecklingsaktiviteter.

> Kompetensutveckling är… en del av vårt DNA kan man väl säga. Det genomsyrar verkligen hela organisationen upp från liksom högsta ledning. Vi jobbar väldigt mycket med den här 70-20-10 modellen: 70% är liksom vår kompetens den kompetensutveckling som sker i arbetet, 20% på på egen hand och 10% i organiserad form… — HR-generalist, Företag 5

Företag 5 betonade särskilt att denna modell inte endast är central för deras strategi för kompetensutveckling utan även spelar en avgörande roll i deras förmåga att attrahera och behålla talang. Genom att erbjuda en strukturerad men flexibel ram för kompetensutveckling, möjliggör företaget för medarbetare att kontinuerligt utvecklas och förbli uppdaterade med de senaste teknologierna och metoderna. Samtliga intervjuade företag underströk att medan de tillhandahåller ramverket och resurserna för kompetensutveckling, så ligger ett betydande ansvar på den enskilda medarbetaren att ta initiativ till en egen lärprocess. Detta omfattar att söka kunskap och erövra erfarenheter som går utöver de formella utbildningsprogrammen och att aktivt engagera sig i socialt lärande och kunskapsdelning inom organisationen.

5.1.1 Informell kompetensutveckling

Informell kompetensutveckling, som kompletterar de mer formella insatserna, framhävs som en kritisk komponent i att bygga en lärande organisation. Samtliga företag arrangerar någon form av inlärningstillfällen, exempelvis genom lunchpresentationer cirka en gång i månaden. Dessa sessioner kan inkludera föredrag av en kollega om kunskaper förvärvade under ett uppdrag eller diskussioner kring specifika ämnesområden. Företag 8 erbjuder dessutom en studio där de kan producera digitala sändningar för att dela med sig av sina kunskaper till resten av företaget, vilka görs tillgängliga på en intern plattform.

> På vårt huvudkontor finns en professionell studio där vi producerar högkvalitativa live- och inspelade sändningar i olika format. Dessa sändningar erbjuder ett interaktivt forum där medarbetare kan engagera sig genom att ställa frågor och delta i diskussioner. Vi lyfter fram lärande genom att dela framgångsrika exempel och erfarenheter från våra uppdrag. Dessutom anordnar vi regelbundna mötesplatser, såsom frukostar och lunchsändningar, både fysiskt och digitalt, samt uppmuntrar till nätverkande och mentorskap inom företaget. Syftet är att främja ett kontinuerligt lärande och erfarenhetsutbyte, vilket gör vår organisation till ett 'självspelande piano' med en hög mognadsnivå i kunskapsspridning. — HR-partner, Företag 8

Företag 2 och 4 betonade vikten av att skapa en trygg arbetsmiljö för sina anställda. De anordnar aktiviteter utanför arbetstiden, såsom att umgås och spela sällskapsspel, för att stärka banden mellan kollegorna. Denna strategi lyfts fram som en del av deras åtagande att främja en positiv och sammanhållen företagskultur som ska främja lärande mellan kollegorna

> Jag tror att kompetensutveckling i grund och botten handlar om hur vi interagerar och vilka möjligheter vi ger varandra. Att skapa en trygg miljö är essentiellt; om vi känner oss hemma, kommer vi att lära av varandra, oavsett om vi vill det eller inte. Kompetensutveckling är mer än bara formella termer och koncept; det handlar om att få människor att trivas, må bra och känna sig trygga i vår organisation. — HR-chef, Företag 4

5.1.2 Identifiering av kompetensutvecklingsinsatser

Under intervjuerna utryckte informanterna att de använder sig av olika metoder för att identifiera kompetensutvecklingsbehov. En skillnad noterades i hur företagen förutser framtida kompetenskrav och i synen på vems ansvar det är att säkerställa att konsulterna är attraktiva på marknaden. Trots en gemensam uppfattning om att individen måste visa initiativ i individuell kompetensutveckling, framkom det variationer i företagens strategier.

Häften av de intervjuade företagen fokuserade på att samråda med nuvarande och potentiella kunder om vilka kompetenser som behövs nu och i framtiden. Med denna information strävar företagen efter att få en överblick över eftertraktade kompetenser och i samarbete med konsulterna utforma en årlig kompetensutvecklingsplan som motsvarar marknadens efterfrågan.

> Vi utarbetar årligen en utvecklingsplan baserad på kundens efterfrågan på specifika tekniker eller ramverk, där vi strävar efter att matcha konsultens ambitioner med marknadens behov. Även om konsulten har stor frihet att styra sin inlärningsväg, erbjuder vi stöd och vägledning, särskilt till de som är nya i branschen och kanske inte är medvetna om vad som efterfrågas, för att säkerställa att deras kompetensutveckling är relevant och eftertraktad på marknaden. — Platschef, Företag 7

De övriga fyra företagen fokuserade mer på att internt identifiera vilka kompetensbehov företaget önskade hos sina anställda. HR-chef på företag 4 delar med sig av sin strategi;

> Vi arbetar strukturerat och systematiskt med kompetensutveckling, där vi bland annat har en karriärstege som visar hur man kan utvecklas inom konsultrollen eller mot ledarskap och försäljning. Två gånger per år håller vi målsamtal där medarbetaren tillsammans med sin närmsta chef sätter långsiktiga mål, upp till två till tre år, som sedan bryts ner på årsbasis — HR-chef, Företag 4

Ett företag framhöll sin strategi för att identifiera behovet av kompetensutveckling, vilken starkt individualiserar processen och anpassar den efter varje konsults personliga livssituation. De implementerar en organisk metod för kompetensutveckling, där de litar på konsulternas befintliga kunskapsnivåer och prioriterar att utveckla deras färdigheter genom att tilldela dem olika komplexa uppdrag. Detta tillvägagångssätt tar hänsyn till förändringar i konsultens privatliv, såsom att bilda familj eller sörja en närståendes bortgång, vilket kan påverka konsultens förmåga och vilja att engagera sig. Företaget strävar efter att utmana konsulterna genom att placera dem i projekt som testar deras gränser och främjar deras professionella tillväxt, samtidigt som det finns flexibilitet. Om en konsult känner att de inte är redo eller av andra skäl inte vill ta sig an ett komplext och utmanande uppdrag, anstränger sig företaget för att erbjuda alternativ som är mer anpassade till konsultens nuvarande situation och komfortnivå.

> Det är en unik utmaning för oss som ett konsultbolag att balansera individens utvecklingsbehov med att erbjuda utmanande uppdrag. Vårt mål är att stödja och hjälpa våra konsulter att hitta rätt väg för deras karriär genom att ibland placera dem i uppdrag som sträcker deras kompetenser för att främja lärande och utveckling. Denna strategi varierar dock stort över tid och individuella omständigheter. Exempelvis kan småbarnsföräldrar önska mindre krävande uppdrag för att balansera livets andra utmaningar. Vår flexibilitet tillåter oss att anpassa oss till dessa förändrade behov, så att en konsult som senare söker större utmaningar kan få möjligheter som matchar deras nya ambitioner. Detta visar på vår förmåga att individanpassa karriärvägar och utvecklingsmöjligheter. — HR-chef, Företag 6

5.2 Utmaningar med kompetensutveckling

I en kontext där företagsprocesser ofta ställs inför en mångfald av utmaningar, vilka kan innefatta hinder, svårigheter med att implementera teori i praktik, eller till och med identifieringsproblem, är det av intresse att notera att företag ständigt konfronteras med sådana utmaningar i någon form. I ljuset av denna insikt valde denna studie att systematiskt samla in primärdata relaterad till detta ämne.

En utmaning som flera informanter framhävde var perioder av inaktivitet, vilket inom branschen kallas att *sitta bänkad,* när konsulter väntar på nya uppdrag. Att stimulera och engagera konsulterna under sådana perioder framstår därmed som en direkt uppgift för företagen att lösa. Ett företag betonar att dessa perioder faktiskt kan utgöra möjligheter för medarbetarna att utbilda sig och utvecklas. Denna synpunkt förstärks av Kompetenschef på företag 7, som anser att sådana tider utgör optimala tillfällen för kompetensutveckling på grund av den tillgängliga tiden. Emellertid är det värt att notera att flera informanter inte ser denna möjlighet. “Det är väl den största utmaningen vi ser generellt, liksom att få till tiden till själva utvecklingen.” — HR-chef, Företag 5

En annan återkommande utmaning är kopplad till tidsaspekten av kompetensutveckling. Informanterna framhäver den begränsade tiden tillgänglig för kompetensutveckling av konsulter och den svårighet som uppstår vid försök att balansera arbetstid med kunduppdrag och personlig utveckling. En av orsakerna till denna utmaning är att tiden för lärande ofta måste tas från den icke-fakturerbara arbetstiden, vilket hindrar konsulterna från att ägna sig åt utveckling parallellt med sina fakturerade kunduppdrag. Denna prioritering av kundens betalda tid lyfts fram av flera företag och kan också kopplas till företagens resursbegränsningar och ekonomiska situation. “Det blir ju mycket tid som kan gå förlorad gentemot kunden och därför blir det utanför arbetstid.” — Kompetenschef, Företag 2.

Att harmonisera företagets behov och mål med medarbetarnas individuella önskemål ses av många som en central komponent för företagets framgång. Trots detta framkommer det från informanternas svar i intervju att detta inte alltid uppnås till fullo. Ett företag som klassificeras som ett mindre IT-konsultföretag, exemplifierar detta genom att påpeka att medarbetarnas krav på kompetensutveckling inte alltid kan tillgodoses med företagets tillgängliga resurser, särskilt när medarbetaren redan har en hög kompetensnivå. Denna balansgång mellan medarbetares önskemål och kundens behov är en återkommande utmaning, vilket betonas av företag 4. “Utmaningen är att faktiskt hinna kompetensutveckla samtidigt som du har en förväntan från kund att få en leverans på de här 40 timmarna i veckan.” — HR-chef, Företag 4

Förutom att avsätta resurser för planering och genomförande av kompetensutveckling och möta dess utmaningar, finns det indikationer på att efterarbetet också kan utgöra en betydande utmaning. Detta påpekas av två företag som framhäver att kompetensutvecklingsinitiativ kräver noggrann uppföljning för att säkerställa att de inte bara är givande för medarbetarna utan också ger långsiktig avkastning för företagets samlade kompetenskapital. Ett företag menar att detta hanteras bäst genom att synliggöra och belöna kompetensutvecklingsinsatser.

5.3 Utvärdering av kompetensutvecklingsinsatser

Att genomföra noggrann utvärdering av insatser eller processer, både under planerings- och implementeringsfasen, är en central aspekt av företagsverksamhet, avseende både hanteringen av nya utmaningar och förbättringen av befintliga åtgärder. Med denna insikt som bakgrund bedömdes det som betydelsefullt att samla in data inom detta ämnesområde.

En gemensam nämnare bland flera av informanterna som deltog i intervjuerna var att certifieringar betraktades som den mest konkreta formen av utvärdering för kompetensutvecklingsinsatser som företagen tillämpade. Till exempel berättar Kompetenschef på Företag 7 att certifieringar används flitigt, särskilt sedan företaget förvärvades och fick tillgång till en bredare plattform med fler kurser och certifieringar. "Det är lättare att mäta kunskap med certifieringar, då ser vi ju alltså att det är klart," förklarar Kompetenschefen.

Samtidigt finns det en utmaning när det gäller att mäta effekterna direkt efter en utbildning, vilket lyfts fram av HR-chef på Företag 6. Denne betonar att utvärdering av utbildningsinsatser måste genomföras över tid för att säkerställa att den anställda har förvärvat den kunskap som utbildningen syftar till att ge. För detta ändamål nyttjar Företag 6 de regelbundna utvecklingssamtal som äger rum under året mellan chef och anställd. Att använda utvecklingssamtal eller 1:1-samtal som ett gemensamt verktyg för utvärdering är också en återkommande praxis som flera informanter nämner. I dessa samtal utvärderas inte bara den anställdas kompetens, utan också deras mål och hur dessa harmoniserar med företagets övergripande mål, enligt HR-chef på Företag 1. Detta betonas även av HR-generalist på Företag 5: "Uppföljning är inte bara en fråga om individuell prestation utan också om samarbete mellan ledare och medarbetare med avseende på företagets utveckling."

Trots dessa insatser för att följa upp kompetensutvecklingen hos de anställda på de IT-konsultföretag som intervjuats finns det en minoritet av informanter som indikerar att deras företag inte har några etablerade utvärderingsprocesser. HR-chefen, på Företag 3 påpekar att det inte finns några formella utvärderingar av kompetensutveckling utan att detta i stället sker kontinuerligt i konsultens dagliga arbete. En direkt anledning till detta, enligt respondenten, är att företagets storlek fortfarande är relativt liten och sådana processer ännu inte har implementerats.

5.4 Framtida kompetensbehov inom IT-konsultbranschen

Uppföljning och utvärdering av kompetensutvecklingsinsatser är en naturlig del i arbetet med att synliggöra resultat men det ger också företag en god syn på vad som kan förbättras och vara väsentligt framöver, i framtida insatser.

Ett område som samtliga informanter ansåg vara av väsentlig betydelse inom IT-konsultbranschen i framtiden var AI och att det finns en tendens att branschen kommer spricka. HR-generalist på Företag 2 utvecklar: "Det är mycket arbeten som inte kommer tas över men som kommer justeras så att jag kanske inte är den som sitter och kodar utan den som ser till att kodningen håller". Utöver detta nämner bland andra HR-chef på Företag 6 att den växande betydelsen av AI och relaterade teknologier kommer kräva en allt större anpassning till förändringar i arbetet med konsulter. Respondenten menar vidare att de etiska överväganden som AI innebär, i fråga om vilka arbetsuppgifter AI kan och bör ersätta, utger ett behov av framtida policyer och ramverk för navigering.

> Man måste också komma ihåg baksidan av AI. Det är ju någonstans vi som har skapat det och vi som har skapat den information som AI har, där finns det många frågor kring hur vi ska skydda individer, men också vad vi faktiskt ska tro på när AI får en fråga och kommer med ett svar" — HR-chef, Företag 6

Detta reflekteras av en liknande tankegång från kompetenschefen på Företag 2, som poängterar nödvändigheten av att hålla sig uppdaterad inom ny teknik samtidigt som man bibehåller branschkunskapen, med tanke på den IT-branschens rykte för snabba förändringar. HR-ansvarig på Företag 8 noterar också ett växande behov av att utveckla mjuka färdigheter såsom kommunikation och ledarskap för att möta de ökande kraven inom konsultbranschen. Denna mjuka syn på kompetensutveckling styrks även av HR-generalist på Företag 3 som nämner det informella lärandet kollegor emellan som väsentligt, att utöka detta för att konsulterna ska känna gemenskap i sitt lärande, i sitt arbete. Men för att detta ska fungera i praktiken krävs även en mer formell formalia. Detta menar HR-chef på Företag 1 som tar upp behovet att tydliggöra förväntningar och mål på den anställda konsulten; "Det är ju viktigt för medarbetarna att veta, vad förväntas av mig? Vad behöver jag göra för att komma dit? Det går liksom inte att sitta och vara nöjd." – HR-chef, Företag 1

6. Diskussion

Detta avsnitt presenterar en diskussion om studiens resultat i relation till vad tidigare forskning och teori har visat. Följaktligen förs en metoddiskussion där för- och nackdelar vägs samman.

6.1 Resultatdiskussion kopplat till tidigare forskning

Syftet med denna studie var att undersöka hur IT-konsultföretag planerar, arbetar och utvärderar kompetensutveckling. Forskningsfrågor vi undersökte var vilka metoder och strategier IT-konsultföretag använder för att främja och implementera kompetensutveckling? Vilka utmaningar ser informanterna med detta och hur utvärderas effektiviteten av utvecklingsinsatser? Samt vilka kompetensutvecklingsinsatser informanterna ser som väsentliga för framtiden? Vi har baserat detta på de elva informanter som deltagit erhållit olika synvinklar och tankar kopplat till studiens syfte och frågeställningar.

6.1.1. Kompetensutveckling

Studien belyser en tydlig tendens mot prioritering av kompetensutveckling inom IT-konsultindustrin. Trots denna generella trend framgår det att implementeringen av strategier och ramverk för kompetensutveckling varierar mellan olika enheter inom sektorn. Informanternas berättelser vittnar om avsaknaden av strikta strukturer gällande dessa ramverk, istället betonas en flexibel metodik där insikter från interaktioner med både befintliga och potentiella kunder integreras för att identifiera framtida kompetensbehov. Genom att sammanväva dessa insikter med organisationens övergripande strategiska målsättningar samt de individuella karriärambitionerna hos konsulterna, strävar företagen efter att skapa skräddarsydda och långsiktiga utvecklingsplaner. Denna anpassningsbara ansats understryker vikten av att balansera marknadens krav med både individuella och organisatoriska aspirationer, vilket bidrar till en dynamisk och framåtblickande kompetensutvecklingsmiljö.

Samtidigt nämnde tre företag att de utgick från den populära modellen 70-20-10 och att den används som en strukturell ram. Denna modell förespråkar att 70% av lärandet kommer från arbetsrelaterade erfarenheter, 20% från interaktion med andra, och 10% från formella utbildningstillfällen. Strategin reflekteras även av både Clardy (2018) och Johnson et al. (2018) som erkänner modellens relevans men varnar för en alltför stelbent tillämpning utan att beakta lärandeprocessens komplexitet. Harding (2022) betonar behovet av en balanserad metod som omfattar formellt, socialt och erfarenhetsbaserat lärande för effektiv kompetensutveckling. Trots dess breda acceptans bland företagen, lyfter vissa informanter fram utmaningen i att mäta effekten av erfarenhets- och socialt lärande. Detta pekar på en möjlig missanpassning med Morgan (2019) som understryker det informella lärandets betydelse i kompetensutveckling. Denna beroende på 70-20-10-modellen understryker industrins erkännande av lärandets mångfaldiga vägar. Utmaningen att kvantifiera informellt lärandes effektivitet antyder dock behovet av mer nyanserade verktyg som kan fånga in lärandeupplevelserna mer heltäckande än formell utbildning.

Resultaten visar på en tydlig insats från företagen att arrangera informella tillfällen för lärande som lunchpresentationer och digitala sändningar. Dessa initiativ tjänar som plattformar för kunskapsdelning och kollegialt lärande, vilket är i linje med tidigare forskningsresultat som betonar vikten av informellt lärande inom organisationer (Eraut, 2007). Sådana informella tillfällen möjliggör spontan kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte, vilket kan vara avgörande för att hålla sig uppdaterad med snabbt föränderliga kompetenskrav inom IT-sektorn.

Företag 1 använder sig av interna plattformar för att dela digitala sändningar som konsulerna kan få tillgång till för att kunna spela in och dela med sig av sina kunskaper understryker vikten av teknologi i att stödja kontinuerligt lärande och kunskapsdelning. Detta återspeglar forskning som visar på digitala verktygs potential att bredda tillgången till lärande och möjliggöra mer flexibla lärandeformat (Hrastinski, 2019).

Företagens betoning på att skapa en trygg och sammanhållen företagskultur framhäver en bredare förståelse av kompetensutveckling som inte enbart fokuserar på tekniska färdigheter utan även på social kompetens och välmående. Tidigare forskning stöder denna syn, där psykologisk säkerhet på arbetsplatsen har visats främja öppenhet och lärande, då medarbetare känner sig mer benägna att dela med sig av idéer och lära av varandra (Edmondson, 1999). Aktiviteter utanför arbetet, såsom gemensamma umgängen och spelkvällar, bidrar till att bygga relationer och förtroende mellan kollegor, vilket är fundamentalt för en lärande organisation. Genom att analysera företagens strategier för kompetensutveckling, från arrangemang av informella lär tillfällen till skapandet av en trygg arbetsmiljö, framgår det att kompetensutveckling är en mångfacetterad process. Den sträcker sig bortom formell utbildning och omfattar även de mjukare aspekterna av arbetslivet, såsom kultur, social interaktion och psykologiskt välbefinnande. En bredd approach till kompetensutveckling, som inkluderar både formella och informella metoder samt fokus på arbetsmiljön, kan vara avgörande för att bygga en motståndskraftig och lärande organisation som kan navigera i ett ständigt föränderligt teknologiskt landskap.

Samtliga företag erkänner vikten av att anpassa kompetensinitiativ till den individuella livssituationen och erbjuder därför flexibla lärandevägar för att tillmötesgå anställdas behov. Nilsson et al. (2018) introducerar konceptet lärberedskap, vilket understryker personliga faktorers signifikanta roll i individers engagemang i lärande. Trots strävan efter individuellt lärande, upplever flera företag utmaningar med att uppfylla alla anställdas unika önskemål, vilket visar på svårigheter att erbjuda fullständigt individualiserade kompetensutvecklingsplaner. Företagen har en mängd kompetenshöjande aktiviteter såsom föreläsningar, workshops och även en kompetensportal med kurser och material anpassade både till företagets mål och medarbetarnas personliga utveckling. Samtidigt som några av företagen även erbjuder kurser i personligutveckling såsom stresshantering och tidsoptimering med mera. Denna diversifierade tillgång till lärande, som av Företag 6 även omfattar anpassning av uppdrag baserat på konsulternas livssituationer, reflekterar en strävan efter att balansera organisatoriska mål med individuellt välbefinnande, vilket ökar trivsel och effektivitet.

6.1.2 Identifiering av kompetensutvecklingsbehov

Resultaten från intervjuerna indikerar ett diversifierat tillvägagångssätt bland IT-konsultföretag för att identifiera och möta kompetensutvecklingsbehov. Denna mångfald reflekterar en balans mellan att förutse framtida marknadskrav och att anpassa kompetensutvecklingsinsatser till individens behov och situationer. En del företag betonar vikten av att samråda med kunder för att skapa en utvecklingsplan som speglar efterfrågade kompetenser, vilket inte bara främjar relevansen av kompetensutvecklingen utan också säkerställer att konsulternas färdigheter är marknadsmässiga. Denna strategi, som betonar samarbete mellan konsult och företag, är i linje med Wallo (2019) som understryker vikten av att proaktivt anpassa kompetensutveckling till både nuvarande och framtida behov inom arbetsmarknaden. Andra företag fokuserar mer på intern identifiering av kompetensbehov, genom att etablera strukturerade karriärstegar och regelbundna målsamtal. Denna metodik betonar en systematisk och målinriktad approach till kompetensutveckling, där individens långsiktiga karriärsmål står i centrum. Genom att integrera dessa mål med företagets behov, kan kompetensutvecklingen möjligen bli relevant både för den individuella konsulten såväl som för företagets strategiska riktning.

6.1.5 Utmaningar med kompetensutveckling

Syftet med föreliggande rapport är dock att gå ett steg längre en att bara konstatera att hur kompetensutveckling och dess insatser sker och identifieras. Avsikten är också att förstå vilka utmaningar och motstånd detta möter, hur resultatet av insatser följs upp samt vilka framtida behov som står för dörren (Wallo et al, 2020; Wallo et al, 2019; Ali et al, 2021; Graubner & Richter, 2003). Resultatet visar på att en återkommande utmaning inom kompetensutveckling är kopplad till tidsaspekten. Informanterna betonar den begränsade tillgängliga tiden för konsulternas utveckling och den svårighet som uppstår när man försöker balansera arbetstid med kunduppdrag och personlig utveckling. Det beror delvis på att lärandet ofta måste ske under den icke-fakturerbara arbetstiden, vilket hindrar konsulterna från att ägna sig åt utveckling parallellt med sina fakturerade kunduppdrag. Detta kan förklaras utifrån det Graubner och Richter (2003) lyfter om att kraven från kunder blivit allt större inom konsultbranschen och att dessa många gånger grundar sig i ett ökat tryck på implementeringsförmåga. En ytterst svår utmaning att möta och som vi menar kan kräva en balans såväl som en tydlig kommunikation mellan kund och konsult kring förväntningar och behov.

Harmoniseringen av företagets behov och mål med medarbetarnas individuella önskemål betraktas som avgörande för framgång bland informanterna, men det framgår samtidigt att detta inte alltid uppnås till fullo. Mindre IT-konsultföretag som exempelvis Företag 1 påpekar att medarbetarnas krav på kompetensutveckling inte alltid kan tillgodoses med tillgängliga resurser, särskilt när medarbetaren redan har en hög kompetensnivå. Wallo et al. (2020) lyfter i sin forskning detta som en tydlig utmaning, att justera utvecklingsstrategierna till företagets övergripande mål. För att möta detta krävs en holistisk syn menar Wallo et al. (2020), en syn som inte enbart ser individuell tillväxt utan även organisatorisk framgång över tid. Och att informanterna innehar en medvetenhet är tydligt, bland annat understryker Företag 7 och Företag 8 vikten av noggrann uppföljning för att säkerställa att kompetensutvecklingsinitiativen inte bara gynnar medarbetarna utan också ger långsiktig avkastning för företagets samlade kompetenskapital. Samtidigt menar Wallo et al. (2020) att denna strategi kräver specifika utvärderingsmetoder, i syfte att exploatera ifall insatsen ger avkastning.

6.1.6 Utvärdering av kompetensutvecklingsinsatser

Resultatet visar att certifieringar betraktas som den mest konkreta formen av utvärdering för kompetensutvecklingsinsatser enligt flera informanterna. Detta lyfter Wallo (2020) som den linjära lärandeprocessen där syftet är att tillägna sig ett visst innehåll och kunskap som fyller ett gap. Exempelvis framhåller Kompetenschefen på Företag 7 att certifieringar används flitigt och anses vara ett effektivt sätt att mäta kunskap. Forskningen går på samma linje, den formella utbildningen är viktig. Samtidigt finns en betoning på att de praktiska erfarenheterna spelar en större roll (Morgan, 2019). Även Wallo et al. (2019) belyser det praktiska, de menar att den linjära processen sällan problematiseras utifrån ifall validitet uppnås, mäts det som bör mätas?

Problematiken med att mäta effekterna på lång sikt som Wallo et al. (2019) lyfter har även påpekats av informanterna, bland annat av HR-chef på Företag 6 som menar att se faktiska resultat av insatser inte alltid är så enkelt som det framstår. För att säkerställa kunskapsförvärvet över tid använder Företag 6 därför regelbundna utvecklingssamtal mellan chef och anställd. Dessa samtal används också av flera andra företag i studien som ett verktyg för utvärdering, där både kompetens och mål harmoniseras med företagets övergripande mål. Att detta tankesätt även det återfinns i forskning är tydligt. Bland annat går det i linje med att företag bör inrikta sig på att aktivt bidra till de organisatoriska målen och framgångarna, vilket Wallo et al. (2020) beskriver. Att flera företag som studien undersökt arbetar aktivt med utvärdering på kort sikt, certifieringar och liknande, såväl som med uppföljning på lång sikt, förståelse för kunskapen, är ett positivt tecken på att utvecklingen sker i rätt riktning. Speciellt i förhållande till det Wallo et al. (2019) lyfter att företag mycket sällan bedömer effekter av kompetensutvecklingsinsatser på lång sikt.

Att flera av de studerade företagen inte följer denna typ av modell är dock viktigt att betona. Det visade resultatet som indikerade att en minoritet av företagen helt saknar etablerade uppföljningsprocesser, särskilt bland de mindre företag där informella utvärderingar ofta sker kontinuerligt i den dagliga arbetsmiljön. En strategi som samtidigt enligt flera kritiker av 4-stegsmodellen för utvärdering av kompetensutvecklingsinsatser lyfter som gynnsam. De menar att i stället för att se lärandet som en linjär process där det sociala inte problematiseras, bör i stället vikt ligga vida att lärande är en kontinuerlig och social process (Billett, 2004; Evans et al., 2006; Fuller & Unwin, 2011).

Men trots detta kvarstår frågan kring varför denna minoritet inte arbetar med mätning och utvärdering? Wallo et al. (2019) ställer sig samma fråga och beskriver att ett antal faktorer kan spela in, vissa mer än andra. En av dessa rör chefer och ledning och den potentiella kunskapsbrist för vilka metoder för utvärdering som bör användas. En annan är att HR-medarbetare, likt ledning och chefer, även de saknar kunskap eller att efterfrågan från ledning och chefer för utvärdering inte finns (Wallo et al., 2019). Av resultatet att tolka finns det belägg för att dessa faktorer spelar in. Att företagen nämner sin storlek som ett hinder kan kopplas till att samtidigt inte inneha tillräckligt med resurser och därmed även en kunskapsbrist för utvärdering av kompetensutvecklingsinsatser. En naturlig fråga uppstår dock; hur kan företag operera med informellt lärande när det inte finns en grund i ett formellt lärande? Forskningen kanske än en gång har svar; vikten ligger vid att skapa en miljö som stödjer båda typer av lärande, där den ena inte nödvändigtvis är av större betydelse än den andra (Edmondson, 1999; Morgan, 2019).

6.1.7 Framtida kompetensbehov inom IT-konsultbranschen

Resultaten av studien indikerar att flera företag uttryckte en enhällig åsikt rörande betydelsen av att bedöma och utvärdera insatser för att förutse framtida kompetensbehov. Dessutom delade flera företag synen på vikten av att hålla sig ajour med den senaste tekniken samtidigt som de behåller sin branschkunskap, åtgärder som anses nödvändiga för att effektivt bemöta branschens krav på snabba förändringar. Denna samlade synpunkt bland informanterna tyder på en utbredd medvetenhet om den utmanande karaktären i IT- och konsultbranschen. Denna insikt återspeglas även i tidigare forskning, där Li (2022) lyfter fram den snabba teknologiska utvecklingen som en primär orsak till brist på kompetens och kunskap inom IT-branschen.

Vidare framhäver flera informanter behovet av att anpassa sig till teknologiska förändringar och hantera de etiska överväganden kring artificiell intelligens (AI) i kommande insatser för kompetensutveckling. En möjlig förklaring till denna syn på AI, som anses vara väsentlig men samtidigt utmanande, identifieras i forskningen av Ge et al. (2022), där det betonas att frågor såsom datasekretess, lagstiftning och reglering utgör komplexa utmaningar som är nödvändiga för att säkerställa att användningen av AI förblir kontrollerad och ansvarsfull. Dessutom delar flera informanter uppfattningen att implementeringen av AI i arbetslivet är av avgörande betydelse för framtiden. Denna ståndpunkt delas av en rapport från Deloitte (2020), som pekar på att branscher i allt större utsträckning omfamnar AI och att både användare och icke-användare bör utforska nya möjligheter för att säkerställa en långsiktig framgång.

Å andra sidan visar resultaten att framtida kompetensbehov inte enbart fokuserar på tekniska aspekter utan också inkluderar betydelsen av mjuka färdigheter såsom kommunikation, ledarskap och informellt lärande. Detta betonas av informanterna som en strategi för att möta de ökande kraven inom konsultbranschen samtidigt som det främjar en ökad samhörighet på arbetsplatsen. Denna synkroniseras med Edmondsons (1999) forskning som understryker vikten av en öppen lärandemiljö och en lärandekultur där medarbetare känner sig trygga med både sina arbetsuppgifter och sina ledare, samtidigt som det finns en fast struktur för formellt lärande. Dessutom pekar annan forskning, exempelvis av Eraut (2007), på att informella lärmiljöer kan fungera som en spontan och mer flexibel plattform för kunskapsöverföring.

6.2 Metoddiskussion

Vår studie genomfördes med semistrukturerade intervjuer, vilket vi i efterhand kan konstatera var ett lämpligt val. Denna metod tillät oss att ställa specifika frågor samtidigt som vi behöll flexibiliteten att följa upp med ytterligare frågor baserat på informanternas svar. Detta var särskilt värdefullt då vissa informanter använde sig av svepande och övergripande språk, vilket krävde att vi anpassade våra frågor för att erhålla mer konkreta svar.

I samband med arbetet insåg vi att urvalet av informanter, bestående av individer med roller som HR, HR-chefer, platschef samt kompetenschefer var givande för studiens syfte. Dessa informanter bidrog med insikter som var direkt relevanta för våra forskningsfrågor. Från början kontaktades omkring 100 IT-konsultföretag, varav vi fick respons från cirka 8 olika organisationer. Vilket ledde till att vi inkluderade ett brett spann av företag i olika storlekar i vår studie. Vi är medvetna om att detta urval kan påverka studiens generaliserbarhet. Dock ansåg vi, med tanke på den begränsade tidsramen, att detta tillvägagångssätt var nödvändigt. Företagsstorlek kan påverka tillvägagångssättet för kompetensutveckling samt vilka resurser som finns tillgängliga. Dock menar vi att de grundläggande principerna för kompetensutveckling är konsekventa och oberoende av företagets storlek. Vi vill även lyfta fram ojämnheten i urvalsprocessen, där vi kombinerade intervjuer med HR och konsultchefer på vissa företag, men endast med HR-personal och platschef på andra. Syftet var att jämföra strategiska mot verkliga perspektiv på kompetensutveckling. Detta inkonsekventa urval kan leda till en systematisk bias och påverka studiens tillförlitlighet och generaliserbarhet (Bryman, 2018). Genom att intervjua både HR och kompetenschefer gav oss en djupare förståelse, vilket var i linje med vår ursprungliga ambition. Tidsbegränsningar och begränsad tillgång till olika informanter hos de första företagen som kontaktade oss ledde till att vi inte alltid kunde inkludera både HR- och kompetenschefer i vår studie.

Intervjuerna, som varade mellan 30 och 45 minuter, gav oss tillräckligt med tid att få information om hur företagen arbetade med kompetensutveckling. Vi genomförde fyra intervjuer på plats där vi spelade in samtalen med en mobiltelefon varav resten skedde digitalt. Denscombe (2018) understryker vikten av att beakta potentiella skillnader mellan fysiska och digitala intervjuer. Trots potentiella begränsningar med digitala intervjuer, särskilt beträffande icke-verbal kommunikation, kände vi att detta inte påverkade kvaliteten på insamlade data. Under en intervju uppstod dock problem med internetanslutningen, vilket resulterade i att intervjun genomfördes utan videolänk vilket även försvårade möjligheten att ställa följdfrågor utan att avbryta varandra, eftersom det var mer utmanande att tolka när respondenten hade en paus eller avslutat sitt svar. Denna begränsning kan ha påverkat kvaliteten på intervjun. Intervjuerna som genomfördes på länk möjliggjorde inspelning och transkribering direkt i Teams medan samtalen som spelades in vid fysiskt möte transkriberades med hjälp av Microsoft Word i efterhand. Denna process med att transkribera intervjuerna med hjälp av Word och Teams uppenbarade initialt vissa fel i transkriberingarna, men genom att lyssna igenom samtalen, parallellt som transkriberingarna noggrant korrigerades och granskades, så säkerställdes att inga felaktigheter fanns med i den slutliga data. Detta tidiga arbete med datamaterialet gjorde att vi bekantades väl med data och underlättade arbetet när vi påbörjade den tematiska analysen.

Tematisk analys valdes som metod för att strukturera data, en process som följde metodik av Braun & Clarke (2006) och som säkerställde att potentiellt viktig information inte gick förlorad. Användningen av Miro, en digital plattform för att organisera och koda data visade sig vara mycket effektiv. Genom att tilldela varje respondent en unik färg på deras digitala post-it-lappar kunde vi enkelt organisera och sammanföra data till tydliga teman.

7. Slutsats

I detta avsnitt presenteras slutsatser följt av förslag på vidare forskning för kompetensutveckling inom IT-konsultbranschen.

I den här studien framhävs kompetensutveckling som en kritisk faktor som överstiger den enskilde individens ambitioner och framstår som en strategisk tillgång för IT-konsultföretag. Det framkommer att IT-konsultföretagens förmåga att anpassa sig till snabba teknologiska förändringar och skiftande marknadskrav är intimt förknippad med deras strategier för kompetensutveckling. Effektiv anpassning kräver en välavvägd strategi som kombinerar framtidsspaning av kompetensbehov genom en nära dialog med kunder med utformningen av skräddarsydda utvecklingsplaner. Dessa planer måste återspegla både de anställdas individuella ambitioner och företagets strategiska målsättningar. En framgångsrik tillämpning av dessa strategier är avgörande för IT-konsultföretags uthållighet och konkurrenskraft på lång sikt.

Studiens resultat visar även betydelsen av flexibilitet och individualisering inom kompetensutveckling för IT-konsultföretag. Genom att tillhandahålla ett brett utbud av möjligheter till lärande, både genom formella- såväl som informella lärtillfällen, möjliggörs ett möte av de anställdas unika behov och livssituationer. Denna metodik stärker inte bara den individuella kompetensutvecklingen utan även aktörers kapacitet att snabbt anpassa sig till nya teknologier och arbetsmetoder.

Trots de uppenbara fördelarna med kompetensutveckling framträder även utmaningar för IT-konsultföretag, såsom att hitta en balans mellan kundprojekt och tid avsatt för lärande, samt svårigheten att kvantifiera effekterna av utvecklingsinsatser. Dessa utmaningar framhäver nödvändigheten av en löpande dialog mellan alla involverade parter för att säkerställa att kompetensutvecklingsåtgärderna är både relevanta och effektiva. Vidare visar resultaten på att det finns ett behov av att utveckla kompetenser inom nya teknikområden som artificiell intelligens, samt mjuka färdigheter och anpassningsförmåga, vilket pekar på centrala områden för framtida kompetensförvärv inom IT-konsultföretag.

Avslutningsvis vill vi betona vikten för IT-konsultföretag av att anta ett holistiskt angreppssätt till kompetensutveckling, där det finns en harmoni mellan de anställdas personliga utvecklingsmål och företagets strategiska ambitioner. Detta kräver engagemang från samtliga nivåer inom organisationen samt en insikt om att lärande är en ständig process, vilket är essentiellt för både individuell utveckling och organisatorisk innovation.

7.1 Förslag till vidare forskning

För framtida forskning föreslår vi en djupare undersökning av effektiva metoder för att integrera och utvärdera kompetensutvecklingsinsatser, särskilt i relation till informellt lärande. En annan central forskningsfråga är undersökningen av psykologisk säkerhetsroll, särskilt dess förmåga att skapa en arbetsmiljö där medarbetare känner sig trygga nog att öppet dela med sig av individuell kunskap, acceptera och lära sig av sina misstag, samt att aktivt lära av varandras erfarenheter och perspektiv. Denna forskningsinriktning kan inkludera att undersöka hur företagskultur, ledarskapsstilar, och feedbackmekanismer bidrar till att skapa en miljö där lärande är en naturlig och värderad del av det dagliga arbetet. Att förstå dessa dynamiker kan ge djupare insikter i hur man effektivt implementerar och underhåller kompetensutvecklingsprogram som inte bara fokuserar på tekniska färdigheter utan också på att utveckla en kultur som stöder kontinuerligt lärande och anpassning.

8. Referenslista

Andersson, C. (2001). *I konsultens värld: Konsultarbete i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Arthur Pinkasovitch, Investopedia (2023). *Introduction to supply and demand.* https://www.investopedia.com/articles/economics/11/intro-supply-demand.asp [Hämtad 2024-01-05].

Billett, S. (2004). Workplace participatory practices: conceptualising workplaces as learning environments. *The Journal of Workplace Learning*, *16*(6), 312–324. https://doi.org/10.1108/13665620410550295

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Tredje upplagan). Stockholm: Liber.

Clardy, A. (2018). 70-20-10 and the dominance of informal learning: a fact in search of evidence. *Human Resource Development Review*, *17*(2), 153–178. https://doi.org/10.1177/1534484318759399

Crans, S., Gerken, M., Beausaert, S., & Segers, M. (2021). The mediating role of social informal learning in the relationship between learning climate and employability. *Career Development International*, *26*(5), 678–696. https://doi.org/10.1108/CDI-09-2020-0234

Deloitte. (2020). *Thriving in the era of pervasive AI*. Deloitte's State of AI in the Enterprise, 3rd Edition. Deloitte. https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/state-of-ai-in-the-enterprise-3rd-edition.html [Hämtad 2024-03-05].

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

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work Teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(2), 213–235. https://doi.org/10.1002/job.2037

Eraut, M. (2007). Learning from other people in the workplace. *Oxford Review of Education*, *33*(4), 403–422. https://doi.org/10.1080/03054980701425706

Evans, K., Hodkinson, P., Rainbird, H., & Unwin, L. (2006). Improving workplace learning (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203946947

Fuller, A., & Unwin, L. (2004). Expansive learning environments: Integrating organizational and personal development. In *Workplace Learning in Context* (pp. 126–144). https://doi.org/10.4324/9780203571644

Ge, B., Wang, Q., & Yao, M. (2022). From ideas to entrepreneurial opportunity: A study on AI. *Systems Research and Behavioral Science*, *39*(3), 618–632. https://doi.org/10.1002/sres.2874

Graubner, M., & Richter, A. (2003). Managing tomorrow's consulting firm. *Consulting to Management*, *14*(3), 43-50.

Hjerm, M., Lindgren, S., & Nilsson, M. (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys* (2 uppl.). Gleerups.

Hrastinski, S. (2019). What do we mean by blended learning? *TechTrends*, *63*(5), 564–569. https://doi.org/10.1007/s11528-019-00375-5

IT&Telekomföretagen. (2020). IT-kompetensbristen. IT&Telekomföretagen https://www.techsverige.se/2020/12/it-kompetensbrist/ [Hämtad 2024-02-06].

Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F. (2018). The 70:20:10 framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly*, *29*(4), 383–402. https://doi.org/10.1002/hrdq.21330

Li, L. (2022). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. information systems frontiers. https://doi.org/10.1007/s10796-02210308-y

Midhat Ali, M., Qureshi, S. M., Memon, M. S., Mari, S. I., & Ramzan, M. B. (2021). Competency framework development for effective human resource management. *SAGE Open*, *11*(2), 215824402110061-. https://doi.org/10.1177/21582440211006124

Morgan, W. (2019). The Skills and competences of management consultants and how they are developed. *Management Consulting Journal*, *2*(1), 16–21. https://doi.org/10.2478/mcj-2019-0004

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

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed* (Reviderad utgåva).

Wallo, A., Kock, H., Lundqvist, D., & Coetzer, A. (2020). Understanding factors that enable and inhibit assessment of outcomes of competence development. *Human Resource Development Review*, *19*(4), 384–421. https://doi.org/10.1177/1534484320943332

Wallo, A., Kock, H., & Lundqvist, D. (2019). *Utvärdering och mätning av kompetensutveckling och lärande i organisationer: En kunskapsöversikt*.

9. Bilagor

Bilaga 1 - Informationsbrev

Information om arbetet med kompetensutveckling

Syfte
Du tillfrågas härmed att delta i en studie som behandlar kompetensutveckling inom konsultbranschen. Mer specifikt syftar studien till att utforska hur ert företag identifierar och möter behoven av kompetensutveckling hos sina anställda och hur detta bidrar till både en individuell utveckling och framgång för organisationen. Denna studie genomförs av två studenter på Personalvetarprogrammet vid Umeå universitet som ett avslutande examensarbete. En specifik inriktning har valts på pedagogik och lärandemiljöer i arbetet med personalfrågor.

Metod och Resultat
För att genomföra denna studie kommer semistrukturerade intervjuer att användas. Detta innebär att vi kommer att ställa samma frågor till alla medverkande med ett utrymme för följdfrågor som kan uppstå under intervjuns gång. Metoden har valts för att söka en så djup förståelse för ämnet som möjligt och vidare öppna för flera olika perspektiv. Vi önskar att få spela in intervjun för att underlätta senare bearbetning, självklart med förutsättning att detta godkänns av dig som deltagare.

Resultatet av intervjun kommer att transkriberas och bearbetas på ett analytiskt sätt för att svara på själva forskningsfrågan. Transkribering av intervjun kommer att behandlas med största konfidentialitet och det är endast vi två studenter som kommer att ta del av personuppgifter, röstinspelningar samt anteckningar från intervjun. Det färdigställda resultatet av studien kommer att publiceras på den allmänna publikationssidan DiVA.

Medverkan
Du som väljer att medverka i denna studie kommer att få svara på flertalet frågor som rör kompetensutvecklingsarbetet vid din organisation. Intervjun kommer att ta ca **45 minuter** där 15 minuter av dessa är avsedda för eventuella frågor och diskussioner.

Det är viktigt att poängtera att din medverkan **i studien är helt frivilligt** och du kan när som helst avbryta din medverkan utan att behöva ange orsak.

Vid eventuella frågor och funderingar når du oss på något av kontaktsätten nedan.

Vänliga hälsningar,

Bilaga 2. Intervjuguide

Inledning (ca. 2-3 minuter)

1. Kort presentation av intervjuarna och syftet med intervjun.

2. Informera om sekretess och hur informationen kommer att användas.

3. Bekräfta respondentens samtycke till inspelning och användning av informationen för forskningssyften.

Bakgrundsinformation (ca. 5 minuter)

4. Kan du beskriva din nuvarande roll och dina huvudsakliga arbetsuppgifter inom företaget?

5. Hur länge har du arbetat inom konsultbranschen?

Huvudfrågor (ca. 15-20 minuter)

6. Hur identifierar ditt företag behovet av kompetensutveckling bland era anställda?

7. Kan du beskriva de vanligaste metoderna för kompetensutveckling som används i ditt företag?

8. Vilka utmaningar har ni stött på i kompetensutvecklingsprocessen och hur har ni hanterat dem? Hur mäter och utvärderar ni effekten av era kompetensutvecklingsinsatser?

9. Hur anpassas kompetensutvecklingen till både individens och organisationens mål?

Avslutande Frågor (ca. 2-5 minuter)

10. Finns det några områden inom kompetensutveckling som du tror kommer att bli viktigare i framtiden?

11.Har du några ytterligare tankar eller kommentarer som du tror är viktiga för vår förståelse av ämnet?

Avslutning (ca. 1-2 minuter)

12. Informera informanterna om hur de kommer att få tillgång till studiens resultat