



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Institutionen för Informatik

Kompetenshanteringssystem

en studie av användning bland olika roller

Magisterarbete, 10 poäng, inom det Systemvetenskapliga programmet

Framlagd: Januari, 2007

Författare: Joacim Nilsson
Svante Nymark

Handledare: Odd T. Steen

Abstrakt

I denna studie har vi försökt förstå vad ett kompetenshanteringssystem används till inom kompetensförsörjningsarbetet av olika roller. Datainsamlingen har gjorts med hjälp av semistrukturerade intervjuer på ett konsultföretag som använde sig av ett kompetenshanteringssystem. Dataanalysen som följde ledde till en uppdelning av respondenterna i olika roller och beskrivningar av hur systemet användes inom kompetensförsörjningens faser. Av resultatet går det att avläsa att användning skilde sig mellan de olika rollerna. De roller som befann sig inom den operativa verksamheten använde systemet främst för att hantera kompetensförsörjningen i den egna enheten. Den HR-ansvarige och affärsområdesansvarige använde systemet för avstämning. Affärsområdesansvarig använde även systemet i vidimeringsprocesser. För konsultlogistikern var systemet ett verktyg för att jämföra behövd och befintlig kompetens både kort och långsiktigt inom den egna domänen, för att bland annat säkerhetsställa att konsulterna innehar rätt kompetens. Konsultrollen använde slutligen kompetenshanteringssystemet för att ombesörja den egna försörjning vilket respondenterna förknippade starkt med den egna karriärutvecklingen.

Nyckelord

Kompetenshanteringssystem, kompetensförsörjning, användning, roller

Innehåll

1	Introduktion	1
1.1	Grundläggande begrepp	1
1.2	Tidigare forskning	2
1.3	Problemområdet	3
1.4	Huvudfråga	3
1.5	Syfte	3
1.6	Avgränsningar	3
2	Metod	5
2.1	Grundläggande forskningsfilosofi	5
2.2	Datainsamling	6
2.3	Dataanalys	9
2.4	Vetenskaplig kvalitet	12
2.5	Etiska överväganden	14
2.6	Målgrupp	16
3	Teoretiska utgångspunkter	17
3.1	Kompetensförsörjning	17
3.2	Kompetens	21
3.3	Roller	24
3.4	Kompetenshanteringssystem	24
3.5	Teorireflektion	26
4	Den studerade organisationen	27
4.1	Respondenter och roller	27
4.2	Kompetenshanteringssystemet	30
5	Rollernas användning av kompetenshanteringssystemet	32
5.1	Omvärldsanalys	32
5.2	Kompetenskrav	32
5.3	Nuläge	33
5.4	Analys och utvecklingsplan	34
5.5	Uppföljning	34
5.6	Kompetensutveckling	34
5.7	Helhetsintryck	35
6	Diskussion	39
6.1	De olika rollernas användning	39
6.2	De främsta skillnaderna och likheterna i rollernas användning	43
6.3	Hur används det som ett kompetenshanteringssystem?	44
6.4	Reflektion	46
7	Slutsatser	47
8	Referenslista	49

Bilaga 1 Intervjuguide

1 Introduktion

Vinsterna med att ha rätt man på rätt plats är sedan länge fastslagen (Lindgren, 2002). För att nå nya marknadsandelar och därmed ökad vinst är det av yttersta vikt för många av dagens företag att kontinuerligt kunna bedöma om man inom organisationen inte bara har tillräckliga materiella resurser utan även rätt personer med rätt kompetens, på kort och lång sikt (Yu, Biqing, Wenhua, Hongmei & Cheng, 2000). Många organisationer har idag sina anställdas unika kompetenser som sin främsta resurs och som grund för sina strategiska fördelar jämt emot sina konkurrenter (Bergenhengouwen, ten Horn & Mooijman, 1996). Eller som Anttila (1999) uttrycker det: "Medarbetarnas förmåga att lösa de uppgifter de ställs inför är den enskild viktigaste faktorn för varje företags framgång och överlevnad" (Anttila, 1999, s. 18). Samtidigt som de anställdas kompetens ses som en kritisk resurs så konstaterar Anttila (1999) vidare att det till stor del är den enskilde medarbetaren som ansvarar för att utveckla den egna kompetensen för att möta nuvarande och framtida krav. Ett ansvar han vidare menar de flesta medarbetare tar som del av självbevarelsedriften och en önskan om att vara fortsatt attraktiv på arbetsmarknaden.

Parallellt med ett ökat fokus på kompetens och kompetensförsörjning har olika former av datoriserade informationssystem införts för att stödja denna typ av arbete. Dessa system, ofta benämnda kompetenshanteringssystem, är vidare tänkta att spänna över hela verksamheten för att försäkra sig om att rätt kompetens finns på rätt platser (Stenmark, 2002; Lindgren & Wallström, 2000). Bakgrunden till denna studie är hur dessa olika trender i någon mening möter varandra. Frågan vi tidigt ställde oss var hur de ovan nämnda kompetenshanteringssystemen, som enligt Stenmark (2002, s. 114) är tämligen outforskade, användes för att tillfredställa behovet av rätt man på rätt plats såväl som den enskilde medarbetarens behov att utvecklas.

Innan vi fördjupar oss i organisationer, dess medarbetare och IT-stöd för kompetensförsörjning anser vi det nödvändigt att på en grundläggande nivå reda ut begreppen kompetensförsörjning och kompetenshanteringssystem.

1.1 Grundläggande begrepp

Kompetensförsörjning är enligt Anttila (1999) en organisations arbete med att utveckla och säkerställa sina medarbetares förmåga att lösa de uppgifter de ställs inför. I praktiken består detta arbete av en rad aktiviteter knutna till bland annat analys av befintlig och behövd kompetens och hur eventuella skillnader utifrån detta kan och bör hanteras.

Det IT-stöd som är tänkt att stödja kompetensförsörjningsarbetet beskrivs av Lindgren och Henfridsson (2002) i sin tur som ett verktyg för att:

assist in the management of task descriptions and assessments, as they pertain to the individual members' skills and level of competence, within an innovative organization, in such areas as programming, project management, job allocations, and the like. (s. 74)

Denna typ av system, ofta benämnda *kompetenshanteringssystem*, skall enligt Hustad och Munkvold (2005) bland annat stödja kategorisering och lagring av individers kompetensnivåer, ofta som interna CV, och analys av gap mellan befintlig och behövd kompetens på olika organisatoriska nivåer.

1.2 Tidigare forskning

Harzallah, Berio och Vernadat (2002; 2006) publicerar 2002 ett utkast men inte förrän 2006 publicerades slutvarianten av deras matematiska modell över hur kompetens skall synliggöras i en organisation. Modellen, CRAI (Competence Resource Aspect Individual), testas även i en fallstudie gentemot ett industriföretag. Slutsatsen de drar är främst att modellen hjälper till att sprida ljus på hur företag kan omorganisera. Prototyper av modeller ägnar sig även Yu et al. (2000) åt då de implementerar en prototyp, baserad på en relationsdatabasprogramvara för att undersöka kompetenshantering i ett multinationellt företag, allt för att finna att kompetens är viktigt att bibehålla annars blir det problem för en organisation att överleva. I undersökningen av van Assen (2000) finner han när han undersöker mindre tillverkningsföretag att kompetenshantering är viktig del av organisationsdesignen dock behövs, enligt van Assen (2000), fler studier för att se om det överensstämmer med specifik kompetens. Betydelsen av medveten kompetenshantering konstaterar även Fleury och Fleury (2005) efter fältstudier på företag i telekombranschen. Dock påpekar dem att det krävs att företaget har en policy för att hantera kompetens inom företaget på ett bra sätt vilket är snarlik Yu et al.s (2000) slutsats.

Forskningen som har utförts inom genren kompetens och kompetenshanteringssystem har en spridning från hur det införs i en organisation och konstaterande av dess relevans för organisationen till förbättrade designförslag av själva kompetenshanteringssystemet. I Sverige har bland annat Lindgren och Wallström (2000) publicerat resultatet av sin flerfallstudie av kompetenshanteringssystem där de identifierat flertal problem. Dessa problem och slutsatser tar Lindgren (2002) sin utgångspunkt i när han senare definierar de olika aspekterna av ett kompetenshanteringssystem för att utföra aktionsforskning och att ha möjlighet att framställa designförslag som åtgärdar problem som identifierats i nuvarande kompetenshanteringssystem. Samma år framlade Stenmark (2002) sin doktorsavhandling där han har som mål att förbättra organisationens användning av kompetens. Stenmarks (2002) avhandling tar avstamp med att till viss del hantera förståelse av kunskap och kompetens. Slutprodukten blir ett färdigställt intranät som enligt honom bättre hanterar användarnas kompetens. 2005 utförde Hustad och Munkvold (2005) en studie i vilken de studerade införandet av ett kompetenshanteringssystem i företaget Ericsson. Studien ämnade enbart informera om vad som skedde i varje fas av implementationen och de problem Ericsson ställdes inför.

1.3 Problemområdet

Studierna som genomförts kring kompetenshanteringssystem i form av exempelvis Lindgren (2002), Stenmark (2002) och Hustad och Munkvold (2005) ger enligt oss en grundläggande förståelse för vad som utgör ett kompetenshanteringssystem i termer av funktionalitet och tilltänkt användningsområde. Vad som dock enligt oss saknas är ett mer djuplodande, mer strukturerat angreppssätt på hur denna typ av systemlösningar egentligen används. Ett exempel är Lindgren (2002) som närmar sig temat användning, men som enbart använder spridda kort beskrivna användningsscenarios för att belysa de olika inneboende designproblem som de undersökta kompetenshanteringssystemen uppvisade.

Användning av kompetenshanteringssystem ser vi vidare som speciellt intressant att studera i ljuset av såväl Hanssons (2005) som Anttilas (1999) påpekande att kompetensförsörjning är en fråga som involverar samtliga i en organisation, från företagets styrelse till "produktionspersonal på golvet". Samtidigt som det involverar samtliga så är det alltså, som konstaterats tidigare, till syvende och sist den enskilde medarbetaren som ansvarar för sin egen kompetensförsörjning. Det torde enligt oss utifrån detta vara intressant att försöka förstå hur detta avspeglar sig i användningen av kompetenshanteringssystemet, med grund i frågan, vem använder det till vad? Vi upplever dock att ovan diskuterade litteratur kring kompetenshanteringssystem, precis som säljare av denna typ av system, många gånger tenderar ta sin utgångspunkt i hur en organisation på ett generellt plan kan exempelvis kategorisera och hantera sina medarbetare genom användningen av ett kompetenshanteringssystem. Förvånansvärt lite fokus ligger enligt oss på att förstå hur olika personer använder kompetenshanteringssystem i kompetensförsörjningsprocessen. För att försöka förstå *vem* som använder kompetenshanteringssystemet till *vad* i en organisation så ämnar vi utgå från begreppet *roller*, som utgår från befattningar med ett visst ansvarsområde. Genom att rikta linsen mot olika rollers användning är vår förhoppning att denna studie ska bidra med en tydligare länk mellan en organisations kompetenshanteringssystem och dess faktiska användning i kompetensförsörjningen.

1.4 Huvudfråga

Vad i kompetensförsörjningsarbetet använder olika roller kompetenshanteringssystem till?

1.5 Syfte

Syftet med denna studie är att förstå vad ett kompetenshanteringssystem används till inom kompetensförsörjningsarbetet av olika roller.

1.6 Avgränsningar

Vi avser inte försöka beskriva den berörda organisationen utifrån organisationsteoretiskt perspektiv, till exempelvis utifrån organisationsstrukturer eller dylikt. Vårt mål är att beskriva orga-

nisationen enbart i den mån det tillför en grundläggande organisatorisk kontext. Detta förhållningssätt till själva organisationen innebär även att vi, vad gäller rollerna som studien fokuserar på, inte har för avsikt att försöka placera in dessa utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv. Rollerna är istället konstruerade utifrån befattningar. Ytterligare relevant att påpeka vad gäller studiens roller är att vi enbart tar hänsyn till de roller som deltagande respondenter representerar eller har representerat. Det ligger alltså utanför denna studies omfång att försöka beskriva samtliga i organisationen förekommande roller och deras användning av kompetenshanteringssystemet.

Vad gäller själva kompetenshanteringssystemet så ämnar vi enbart ge en översiktlig bild av systemet i den mån det behövs för att ge en förståelse för dess användning i kompetensförsörjningsarbetet. Beskrivningen kommer främst att syfta till att ge en generell bild av systemets olika delar, med grund i exempelvis dess övergripande funktionalitet, och vi avser därmed inte redogöra för systemets interna uppbyggnad i termer av exempelvis design, systemarkitektur och dataflöden.

Avslutningsvis har vi inte för avsikt att beskriva exakt hur hela kompetensförsörjningen ser ut i alla delar och former i organisationen. Detta då vi inte anser det möjligt eller för den delen önskvärt att beskriva samtliga processer och aktiviteter i olika former. Organisationens kompetensförsörjningsprocess kommer alltså presenteras med användningen av kompetenshanteringssystemet som fokuserande lins. Utanför denna studies ramar ligger även att försöka förstå och bedöma organisationens kompetenssyn i termer av vad som de ser som kompetens, hur de klassificerar det och så vidare. Denna typ av frågor kommer enbart att beröras i den mån vi anser det behövas för ett ge en grundläggande bakgrund och kommer därmed inte hanteras på djupet.

Då studiens tyngdpunkt ligger på användning av kompetenshanteringssystem har vi inte möjlighet att fullt ut beskriva, förstå och applicera det ofta mångfacetterade kompetensbegreppet i den berörda organisationen. Vi har exempelvis inte för avsikt att studera användning utifrån vad som ofta benämns organisatorisk kompetens i form av exempelvis kärnkompetenser.

2 Metod

Under de kommande sidorna kommer vi att redogöra för den process som legat till grund för det resultat du som läsare nu håller i din hand. Målet är att du som läsare ska kunna följa inte bara hur vi har gjort utan i de flesta fall även få en förklaring till varför. Med grund i vår forskningsfilosofi kommer datainsamlingen och dataanalysen att presenteras ingående. Kapitlet avslutas med två övergripande passager som är tänkta att konkretisera några överväganden kring begreppen kvalitet och etik.

2.1 Grundläggande forskningsfilosofi

Grunden för planeringen, genomförandet och framställningen av denna studie har varit en kvalitativ forskningsstrategi. Valet av en kvalitativ ansats bottnar i att vi anser samtal med personer i en organisation vara ett fruktsamt tillvägagångssätt för att närma sig frågan om hur olika roller använder kompetenshanteringssystemet. Det är enligt oss inte relevant att studera användning som en dikotomivariabel utan det intressanta är, vilket Maxwell (2005) såväl som Creswell (1998) lyfter fram som en absolut styrka med kvalitativ forskning, att förstå hur olika intressenter uppfattar en situation och vilken mening de tillskriver den. Grunden för studiens forskningsfrågor är i sin tur vår ontologiska övertygelse att den verklighet vi studerar formas och skapas av berörda individer. Vi sällar oss därmed inte till positivismens tro på en kontextoberoende objektiv och mätbar verklighet, där lagmässiga regelbundenheter går att identifiera med neutrala forskningsinstrument (Bryman, 2001/2002; Kvale, 1996). Som vi ser det är personliga intervjuer istället vårt främsta verktyg för att, med oss som forskare som främsta forskningsinstrument, kunna porträttera och tolka den verklighet som i studien berörda individer upplever (Creswell, 1998). I praktiken anser vi oss behöva en kvalitativ ansats då detta möjliggör för en flexibel forskningsprocess där vi som forskare kan, och bör, anpassa genomförandet under processens gång för att försöka upptäcka såväl som förstå nya händelser eller betydelser inom det undersökta problemområdet (Maxwell, 2005).

Vår kvalitativa ansats är även knuten till vår teoretiska grund, härmed benämnda som teoretiska utgångspunkter, och dess roll i forskningsprocessen. Studiens teoretiska utgångspunkter är nämligen inte en komplett teoretisk modell och bör därmed inte heller betraktas som en sådan. Teorin är istället snarare det som Bryman (2001/2002) refererar till som: "en spegling av den grundläggande litteraturen på ett område som är av samhällsvetenskapligt intresse" (s. 19). Våra teoretiska utgångspunkter utgjorde alltså en teoretiskt grundad ritning för den genomförda studien (Yin, 1994) och har fungerat som konceptuell bild av vad som är: "*out there that you plan to study, and of what is going on with these things and why*" (Maxwell, 2005, s. 33). Detta förhållningssätt bottnar främst i att vi inom studiens ramar inte såg det som möjligt att med befintlig litteratur konstruera en på förhand tillräcklig representation, i form av exempelvis en modell eller ett ramverk, för applicering på det problemområde vi studerar.

Med vår forskningsstrategiska beskrivning som utgångspunkt följer nu en presentation av studiens konkreta genomförande med grund i vår datainsamling och dataanalys.

2.2 Datainsamling

Som konstaterats ovan i presentationen av studiens allmänna vetenskapliga strategi så baserar sig vårt val av intervjuer som verktyg för datainsamling främst på studiens forskningsfrågor och syfte. Vårt mål är som tidigare nämnts att förstå hur olika individer i den berörda organisationen uppfattar sin egen verklighet och den mening de tillskriver situationer och händelser. Valet att försöka nå denna förståelse med hjälp av intervjuer bottnar bland annat i Yins (1994) insikt att *"human affairs should be reported and interpreted through the eyes of specific inter-viewees"* (s. 85) vilket vi, inom vår givna uppsatskontext, anser lämpligt att hantera med intervjuer då de, som Kvale (1996) konstaterar har som syfte att nå kvalitativa beskrivningar av subjekts uppfattning och tolkning av sin *life world*. Utöver detta så innebär möjligheten till momentan uppföljning, som ett resultat av kondensering och tolkning under pågående intervju (Kvale, 1996), enligt oss att vi som forskare ges möjlighet att inom den pågående processen och dess kontext nå ökad förståelse kring uppfattningar, händelser eller situationer som vi tidigare inte förutspått. I praktiken innebär detta en möjlighet till ett snabbare reaktivt handlande vad gäller att exempelvis eventuellt anpassa vår datainsamling.

De intervjuer som genomförts inom studiens ramar har varit semistrukturerade med en tydlig koppling till de teman som förberetts i intervjuguiden. Då vi hela tiden strävat efter att inte enbart bekräfta rådande föreställningar utan även nå nya insikter, anser vi den flexibilitet som semistrukturerade intervjuer innebär vara nödvändig (Bryman, 2001/2002). Den främsta anledningen till att vi inte valt att genomföra helt ostrukturerade intervjuer är att vi från studiens start haft en förhållandevis god bild av vårt studieområde och därmed kunnat använda intervjuerna för att närma oss till viss del inramade frågeområden med hjälp av vår intervjuguide (Bryman, 2001/2002). Inom ramen för den semistrukturerade intervjumiljön har vi vidare strävat efter inslag av både mer explorativt förfarande, det som Yin (1994) refererar till som *open-ended interviews*, och ett fokus på att utvärdera tidigare insamlad data, *focused interviews* utifrån Yins (1994) terminologi. Vår tanke var att vi skulle möjliggöra för respondenterna att presentera egna tankar och insikter som kunde ge oss som forskare nya uppslag såväl som verifiera tidigare förståelse. I detta ingick för oss även att sträva efter ett samtal med, snarare än en utfrågning av, våra respondenter. Vårt främsta verktyg, utöver oss själva som utfrågare i den konkreta intervjusituationen, för att i någon mening realisera denna filosofi var enligt oss en intervjuguide konstruerad med just detta i åtanke.

2.2.1 Urval

Utifrån vår förhoppning att förstå användning av kompetenshanteringssystemet bland olika roller ansåg vi det naturligt att försöka få en urvalspalett som i någon mening kunde ge en god spridning, om än ej statistiskt. I kontakten med det berörda företaget presenterade vi, förutom

vår studie i stort, en önskan om potentiella respondenter i olika befattningar. Vi önskade alltså inte slumpmässigt utvalda respondenter utan snarare kom vår urvalsprocess att bygga på vad vi trodde individer i olika befattningar kunde tillföra studien (se *purposive sampling*, Miles & Huberman, 1994). Efter en initial kontakt erbjöds vi två respondenter, vilket sedan efter vårt önskemål utökades till fyra. I praktiken skedde studiens urval alltså genom att den organisation vi arbetat med försökte välja ut respondenter utifrån en från oss önskad befattningsspridning. På grund av begränsad tillgänglighet på potentiella respondenter, främst på grund av mycket hög arbetsbelastning hos dessa, blev antalet respondenter under denna första fas alltså till slut fyra. Utifrån den uppsättning respondenter som vi nu visste att vi skulle få tala med modifierades studiens fokus något. I praktiken skedde en fokusförflyttning från att tidigare haft för avsikt att försöka förstå samtliga roller till en tydligare inriktning på att på djupet förstå en delmängd av rollerna. Denna bedömning bottnade i de befattningar våra respondenter just nu hade inom organisationen, vilket gav oss en fingervisning vilka roller vi skulle kunna närma oss empiriskt.

Redan under första intervjun blev vi rekommenderade att tala med ytterligare en anställd inom organisationen i en specifik befattning, eller roll, relaterad till organisationens kompetensförsörjning. Även efterföljande respondenter lyfte sedan fram denna roll som oerhört central. Som Miles och Huberman (1994) konstaterar så är det inte helt ovanligt att kvalitativa forskare väljer ut nya respondenter i takt med att data samlas in med syfte att nå rikare och fördjupad förståelse och tack vare en extrainsats från en av respondenterna bokades en kortare telefonintervju in med ytterligare en person. Med facit i hand kan vi konstatera att de fyra ursprungliga respondenterna gav en god empirisk grund i relation till vår huvudfråga, men att det var först efter den avslutande telefonintervjun som vi som forskare ansåg oss, som Kvale (1996) formulerar det, veta tillräckligt mycket om det vi studerar för att inte behöva genomföra fler intervjuer. De roller som studien slutligen kom att fokusera på, med grund i vad våra respondenter representerar eller har representerat, var affärsområdesansvarig, HR-ansvarig, konsultlogistiker, konsult, rekryteringsansvarig och utbildningsansvarig. Vad som ingår i respektive rolls ansvarsområde samt hur de olika rollerna fördelar sig bland respondenterna kommer vi att återkomma till senare i studien.

2.2.2 Intervjuguide

Med de tidigare presenterade teoretiska utgångspunkterna som grundval konstruerades en intervjuguide som i någon mening försökte operationalisera dessa termer och samband. Intervjuguiden består av i grunden fyra teman som är grundande i utgångspunkterna och därmed vår huvudfråga (se bilaga 1). Inom varje tema konstruerades ett antal frågor som vi på förhand ansåg oss vilja ha svar på. Varje fråga kompletterades i sin tur med en rad konkretiserande nyckelbegrepp som stöd för den pågående dialogen. Vad gäller de konkreta frågorna så formulerades dessa med det explicita målet att vara öppna för att därmed minska risken att vi, genom stängda formuleringar, hindrade alternativa idéer och synsätt att framkomma (Bryman, 2001/2002). En närmare genomgång av intervjuguiden visar även att ett par frågor, främst i in-

ledningen av intervjun teman, är av mer dynamisk snarare än tematisk natur (Kvale, 1996). De dynamiska frågorna är i vårt fall ofta inte direkt knutna till problemformuleringen och har därmed ett mindre tematiskt värde i termer av explicit koppling till huvudfrågan. Denna typ av frågor har, som Kvale (1996) konstaterar, istället främst målet att främja en levande interaktion och få igång ett samtal mellan intervjuens parter. Vad gäller användningen av intervjuguiden under själva intervjuerna har vi inte strävat efter att ställa samtliga våra frågor explicit, steg för steg, utan snarare i någon mening försökt bocka av dem i takt med att samtalet fortskred. Som Kvale (1996) konstaterar så är det viktiga vid semistrukturerade intervjuer inte nödvändigtvis att följa intervjuguiden slaviskt och hela tiden ställa de exakta frågorna, utan snarare att behandla de olika temana med målet att verifiera, falsifiera eller omvärdera våra tidigare föreställningar. Intervjuguiden användes i någon mening snarare som en pragmatisk vägvisare snarare än dogmatisk ledare.

I takt med att de olika intervjuerna genomfördes så kunde vi helt planenligt konstatera att intervjuguiden behövde revideras. En initial revidering, efter intervju ett, syftade främst till att avlägsna redundanta frågor, modifiera frågornas inbördes ordning för att skapa ett naturligare flyt och korta ner väl valda frågor. Anledningen till den sista åtgärden var främst att våra långa frågor tenderade ge korta svar. Samtidigt kunde vi även konstatera att frågorna blev betydligt lättare att överblicka och läsa i den konkreta intervjusituationen när de var kärnfullt, snarare än målande, formulerade. Efter varje genomförd intervju reviderades frågorna sedan ytterligare främst i form av att nya kompletterande frågor lades till. Utökning var i praktiken en konsekvens av den pågående dataanalysen där varje genomförd intervju gav oss ökad förståelse för såväl vilken data vi hade fått in som kanske främst vilken data vi saknade (Miles & Huberman, 1994). Resultatet av den kontinuerliga revideringen blev att intervjuguiden i någon mening täckte av allt fler potentiella aspekter relaterade till användningen av kompetenshanteringssystemet.

2.2.3 Utförande

De fyra inledande intervjuerna, två i Malmö och två i Stockholm, genomfördes under veckorna 47, 48 och den kompletterande telefonintervjun genomfördes sedan under vecka 49 (se tabell 2:1). Efter respondentens medgivande spelades respektive intervju in för att möjliggöra transkribering som en del i den efterföljande dataanalysen.

Tabell 2:1 Utförda intervjuer utifrån datum, ort och tid

Respondent	Datum	Ort	Tid (min)
A	2006-11-23	Malmö	95
B	2006-11-28	Stockholm	60
C	2006-11-28	Stockholm	65
D	2006-12-01	Malmö	90
E	2006-12-07	-	15

Varje intervju inleddes med en presentation av såväl oss som den studie vi genomförde i syfte att försöka ge intervjun en kontext (Kvale, 1996). I samband med detta tydliggjordes även tre viktiga förutsättningar för det kommande samtalet när respondenten informerades om och gavs möjlighet att ställa frågor kring sin och organisationens anonymitet, vår hantering av data som konfidentiell och sitt frivilliga deltagande. I slutet av varje intervju genomfördes sedan det som Kvale (1996) benämner som *debriefing* där respondenten gavs möjlighet till kompletterande reflektioner eller frågor och där vi kort presenterade det förestående arbetet för att undvika missförstånd kring den fortsatta processen.

2.3 Dataanalys

Vår dataanalys inleddes i praktiken redan då vår problemformulering fastslogs och i nästa steg när teoretisering kring vårt problemområde och utformningen av intervjuguide genomfördes. Denna datareduktion, som Miles och Huberman (1994) refererar till som förhandsreduktion, utgjorde alltså ett första steg i analysarbetet, trots att data ännu inte börjat samlas in. Nästkommande differentierbara analysfas inleddes under pågående intervjuer då vi som intervjuare kontinuerligt försökte kondensera och tolka respondentens svar under samtalets gång. Vi gavs här i rollen som forskare möjlighet att genom ögonblicklig återkoppling till respondenten bland annat verifiera de tolkningar vi gjorde av respondentens utsago och även utifrån dessa tolkningar i vissa fall explicit eller implicit leda intervjun i en viss riktning genom att exempelvis ställa följdfrågor (Kvale, 1996).

De båda analysaktiviteterna ovan var av yttersta vikt för att på ett tidigt stadium rikta in studien och dess datainsamling. De efterföljande aktiviteterna transkribering och sondering, kodning, datapresentation och formande av slutsatser ser vi dock som essensen i studiens dataanalys och nedan följer därför en mer ingående redogörelse av detta arbete.

2.3.1 Transkribering och sondering

Som tidigare berörts i samband med presentationen av intervjuguiden så skedde dataanalysrelaterade aktiviteter mellan intervjuerna, vilket bland annat förespråkas av Miles och Huberman (1994). Första steget i denna mellanstegsanalysprocess var att transkribera de inspelade inter-

vjuerna. Valet att transkribera, istället för att exempelvis formulera utförliga sammanfattningar av intervjuerna, baserades främst på två saker. För det första såg vi svårigheter med att, innan det att samtliga intervjuer var genomförda, inleda denna typ av analysprocess som vi anser sammanfattningar innebär. Svårigheten bestod främst i att vi efter första intervjun ansåg oss ha svårt att på ett tillfredställande sätt fullt ut avgöra vad som egentligen var av intresse i intervjun då vi hade en del (en intervju) men saknade helheten (samtliga intervjuer). För det andra såg vi ett värde i möjligheten att utan extra arbetsinsats när som helst under analysprocessen återgå till ett uttalande i dess ursprungliga sammanhang exempelvis i fall då osäkerhet råder kring ett uttalandes ursprungliga innebörd. Vårt att poängtera vad gäller transkriberingen, inte minst ur ett kvalitetsperspektiv, är att även denna omvandling från talat till skrivet språk innebär en analysaktivitet. Många forskare tenderar enligt Kvale (1996) att se transkriberat intervjumaterial som obehandlad empiriska data och därmed missa det faktum att en transkribering faktiskt i någon mening är en tolkning av det en respondent sagt. Tolkning innebär i det här fallet en omvandling från talat språk till skriftspråk där den ursprungliga kontexten avlägsnats (Kvale, 1996). Den i grunden inte helt okomplicerade processen att på ett kvalitetsmässigt gott sätt transformera talspråk till skriftspråk torde i vårt fall, med två stycken forskare som transkriberar, kunna utgöra ett utökat kvalitetshot på grund av risken för olika analysprocedurer. Vårt främsta konkreta verktyg för att hantera detta potentiella problem med olika tolkningar har varit en överenskommelse kring grundläggande transkriberingsrelaterade överväganden. Överenskommelsen innebar främst att:

- Intervjuerna skulle transkriberas ordagrant i sin helhet
- Pauser skulle ej markeras i transkriptionen
- Icke-verbala känslouttryck skulle ej transkriberas

Överenskommelsen fyllde enligt oss samma funktion som den typ av vägledningsdokument som Kvale (1996) rekommenderar vid transkribering med flera inblandade forskare.

Genom att transkribera materialet direkt efter genomförd intervju kunde vi vidare omgående skapa oss en bild av vad som egentligen avhandlats under intervjun. Det som i rubriken ovan benämns sondering innebar i praktiken att vi läste igenom och diskuterade den transkriberade intervjun för att skapa en överblick över vad som sagts. Vi kunde, som konstaterats ovan, utifrån detta sedan exempelvis få en bild av vilken data som vi ansåg oss behöva söka efter i nästkommande intervju. Utöver möjligheten att se vilken data vi hade och vilken data vi behövde så var den parallella datainsamlingen och dataanalysen ett verktyg för att, som Heinrich (refererat i Maxwell, 2005) framhåller, bedöma var i forskningsprocessen vi befann oss i relation till studiens ursprungliga mål. Denna insikt gav i sin tur oss som forskare underlag för att bestämma i vilken riktning forskningsprocessen skulle fortgå exempelvis i termer av vad som behövde göras härnäst. I praktiken gav parallella aktiviteter oss möjlighet till ett lite mer proaktivt snarare än reaktivt handlande i forskningsprocessen. Nästa steg, efter genomförd transkribering, var att transkriptionerna skickades ut till respektive respondent i syfte att möjliggöra för res-

ponentvalidering (Bryman, 2001/2002). Mottagarna erbjöds då möjlighet att kommentera eller eventuella felaktigheter.

2.3.2 Kodning

Efter det att samtliga intervjuer transkriberats inleddes en första kodningsprocess och därmed tydlig datareduktion av det insamlade materialet. Denna kodning syftade främst till att med deskriptiva koder ringa in de delar av det empiriska materialet som hade koppling till vår problemformulering (Miles & Huberman, 1994). De faktiska koderna var på detta stadium främst ett resultat av bearbetning av vår teoretiska ram och gick därmed att härleda från denna. Exempel på koder var olika aktiviteter i kompetensförsörjningen och olika roller. Under själva kodningsprocessen kunde vi samtidigt konstatera att vissa textsegment var explicit eller implicit relaterade till våra problemformuleringar men saknade täckning i våra existerande koder. Konsekvensen av dessa, utifrån våra ursprungliga koder sett anomalier, blev att nya koder formades efter hand för att möjliggöra en rikare kategorisering av materialet. På samma sätt som att relaterade textsegment saknade en applicerbar kod fanns det exempel på koder som inte alls fanns representerade i det insamlade materialet och därmed avlägsnades. Den faktiska kodningsprocessen under denna inledande fas innebar att varje intervju lästes och kodades en i taget, enskilt av respektive forskare. De två kodningarna jämfördes sedan och en konsensus syn diskuterades fram i de fall skillnader förelåg. I vissa fall innebar detta att en kod valdes, i andra att samma passage fick representeras av flera koder. Produkten av denna inledande kodning var ett ordentligt, kvantitativt sett, minskat empiriskt material där samtliga för den fortsatta processen betydande textpassager var placerade i någon av kodningskategorierna.

Efter att ha samlat samtliga textpassager utifrån deras deskriptiva koder inleddes fas två av kodningscykeln. Utifrån de samlande utdragen från intervjuerna försökte vi identifiera olika typer av mönster eller likheter att inom respektive gruppering. Processen, som kan liknas vid det som Miles och Huberman (1994) benämner som mönsterkodning, syftade i vårt fall främst till att ordna textmassan till ytterligare hanterbara enheter och att försöka skapa en bild bortom det rent explicita genom att länka samman passager som på olika sätt hörde samman. Inom de olika ursprungliga kodningskategorierna grupperades nu textstyckena inbördes. Parallellt med detta genomfördes även en förenklad typ av meningskondensering där varje textstycke tolkades och beskrevs med ett fåtal ord utifrån vad vi, sett till studiens huvudfråga och syfte, såg som essensen. I praktiken var såväl grupperingen som kondenseringen även en förberedelse för den kommande datapresentationen. Samtliga dessa aktiviteter genomfördes gemensamt på grund av behovet av ständig diskussion och tolkning.

2.3.3 Datapresentation

Med grund i de meningskondensationer som föregående kodningsfas resulterat i inleddes nu formandet av en mer strukturerad datapresentation. Utifrån kompetensförsörjningsaktiviteterna, hämtade från våra teoretiska utgångspunkter, och de olika rollerna som identifierats under

insamlandet och analyserandet av det empiriska materialet konstruerades nu en matris. Utifrån våra kodade och kondenserade textpassager placerades respondenternas olika användningsbeskrivningar in i matrisen. Denna typ av datapresentation utgör, enligt Miles och Huberman (1994) bland annat ett potentiellt verktyg för att *"substantially increase the analytic power of the results – and their readability"* (s. 100). Mer konkret innebar uppdelning ett verktyg för att möjliggöra en mer överblickbar bild av vårt empiriska material då vi såg uppenbara svårigheter att under kodningsprocessen i någon större utsträckning relatera bitarna, i form av enskilda textpassager, till helheten. Genom att placera ut respondenternas beskrivna användning utifrån såväl specifika roller som specifika aktiviteter kunde vi få en helhetsbild vi tidigare saknat.

2.3.4 Formande av slutsatser

Med bland annat datapresentationen som grund försökte vi nu identifiera ytterligare mönster som på olika sätt kunde föra oss närmare ett svar på vår forskningsfråga och därmed studiens slutsatser. Främst bestod detta arbete i att se likheter och skillnader mellan variabler, i vårt fall exempelvis på ett mer övergripande plan mellan olika roller. Precis som Miles och Huberman (1994) konstaterar så är den mänskliga hjärnan snabb på att identifiera mönster och vi kunde konstaterar att denna fas för oss mycket kom att handla om att grundligt granska de mönster vi diskuterat under dataanalysen. Under denna fas identifierades i praktiken inte speciellt många nya mönster utan främst granskades de många, mer eller mindre tydliga, mönster som vi upplevde oss ha sett under exempelvis pågående intervjuer eller kodningen. Processen att granska mönster var främst en fråga om att explicit knyta textpassager till respektive mönster samt att ständigt försöka söka efter uttalanden från respondenter som i någon mening motsatte dem. I granskningen var det centralt att fastslå att mönstret inte enbart byggde på en känsla från oss forskare utan att det verkligen var grundat i det empiriska materialet (Miles & Huberman, 1994).

2.4 Vetenskaplig kvalitet

Huruvida denna studie lever upp till det enligt oss inte helt okomplicerade, och ibland pragmatiskt applicerade, begreppet kvalitet är upp till dig som läsare att bedöma. Vad vi dock kan göra för att underlätta bedömningen av kvalitet är att tydliggöra två av de problemområden som vi ansett oss behöva vara observanta kring. Maxwell (2005) konstaterar att validitet, som han lyfter fram som kärnan i kvalitetsbegreppet, inte kan hanteras utifrån någon generell princip utan att det enda sättet att hantera validitetsfrågan i en studie är att adressera explicita validitetsaspekter. Generella beskrivningar utan precision påminner enligt Maxwell (2005) ofta om *"magical charms that are intended to drive away evil; they lack any discussion on how these strategies will work in practise, and their use seems to be based largely on faith in their supernatural powers"* (s. 107). Vår positionering kring kvalitet bottnar vidare mycket i Maxwells (2005) syn på att en fundamental del av kvalitet handlar om hur korrekta, eller trovärdiga, en studies förklaringar, tolkningar och inte minst slutsatser kan anses vara. Med bland annat grund i vissa av de kvalitetsaspekter som presenterats löpande ovan så följer nu en mer övergripande bild där vi fokuserar på att lyfta

fram två kvalitetsrelaterade övervägandena som vi inför studien bedömde som nödvändiga att förhålla oss till under forskningsprocessen. Båda bottnar i grunden i det faktum att vi som forskare utgör studiens instrument för att samla in och analysera data.

2.4.1 Bias

Den enskilde forskarens subjektivitet (engelskans *bias*) lyfts av Miles och Huberman (1994) fram som ett av de mest betydande hoten mot en studies kvalitet. I praktiken såg vi vår egen *bias* som ett potentiellt problem såväl i samband med datainsamlingen som under dataanalysen. Naturligtvis har våra egna erfarenheter och subjektiva uppfattningar omedvetet även påverkat exempelvis val av problemformulering, men det var främst under de två ovan nämnda faserna som vi ansåg oss kunna ta aktiva steg för att hantera detta utöver en allmänt kritisk hållning. Vad gäller datainsamlingen är vi väl medvetna om att denna är tydligt präglad av de frågor vi innan intervjuerna konstruerat i intervjuguiden. I praktiken är dessa frågor främst konstruerade utifrån våra teoretiska utgångspunkter men är naturligtvis även omedvetet präglade av våra egna föreställningar. För att i någon mening försöka minska risken för omedvetna positioneringar, på grund av frågorna, var målet vad gäller vår datainsamling i praktiken det som Maxwell (2005) refererar till som rik data. Det vill säga beskrivningar som är "*detailed and varied enough that they provide a full and revealing picture of what is going on*" (s. 110). Tillvägagångssättet för att försöka uppnå detta var som beskrivits ovan semistrukturerade intervjuer, med tillhörande intervjuguide, där öppna frågor ställts i syfte att även ge respondenterna möjlighet att presentera sina egna tankar kring det undersökta problemområdet. Från vår sida försökte vi vidare ställa följdfrågor kring såväl de svar som vi i någon mening väntat oss såväl som de som överraskade oss.

I första kodningsfasen så var proceduren med separat kodning följt av en konsensussträvande diskussion ett aktivt steg för att hantera påverkan från våra egna erfarenheter, tankar och idéer. Genom att först använda separata processer och sedan använda dessa som diskussionsunderlag menar Kvale (1996) att "*a certain control of haphazard or biased subjectivity in analysis is possible*" (s. 208). Under den fortsatta analysen var de ständiga diskussionerna mellan oss två forskare en fullständig nödvändighet för att kunna hantera våra egna *bias*. Så gott som varje mönster vi exempelvis identifierade under mönstermatchningen ledde till diskussioner som i de flesta fall grundade sig i olika subjektiva tolkningar av respondenternas svar. Under slutfasen av dataanalysen, då slutsatserna i praktiken formades, skedde som konstaterats ovan även en granskning av slutsatsernas härledning. Detta arbete handlade i mångt och mycket om att försöka avgöra huruvida våra egna subjektiva uppfattningar under forskningsprocessens gång skapat mönster som inte hade tydlig grund i det empiriska materialet. Bland de olika stegen ovan för att försöka hantera vår *bias* finns samtidigt en potentiell problematik som vi sett som svårare att hantera inom studiens ramar. Problemet rör att vi som forskare i vissa fall torde dela *bias* på grund av bland annat vår gemensamma utbildning eller det faktum att vi i mångt och mycket läst samma litteratur inför och under studien. Under mer gynnsamma tidsförhållanden

hade denna *bias*-problematik sannolikt försökt hanteras genom att låta tredje part granska vår analys.

2.4.2 Reactivity

Reactivity är enligt Maxwell (2005) den påverkan som vi som forskare har på den miljö eller de individer vi undersöker. Som både Maxwell (2005) och Kvale (1996) konstaterar så är denna påverkan ständig närvarande under intervjuer och det respondenten säger är alltid, på ett eller annat sätt, influerat av intervjuaren. Det viktiga är enligt Maxwell (2005) att vara medveten om denna typ av påverkan och i den mån det går hantera den. I praktiken såg vi intervjuareffekten, som Bryman (2001/2002) benämner det, som en fråga för datainsamlingen. För att göra en distinktion mellan *reactivity* och *bias* så avser vi med *reactivity* den direkta påverkan som vi som forskare har på respondenterna i den faktiska intervjusituationen och som inte nödvändigtvis bygger på omedveten *bias*. En synnerligen intressant dimension av forskarens påverkan på en studies respondenter och kanske främst deras svar är användningen av ledande frågor. Vår applicering av ledande frågor bygger på Kvales (1996) syn på dessa som ett fruktsamt verktyg för att verifiera våra egna tolkningar av respondenternas svar och därmed öka studiens kvalitet. Appliceringen har dock varit försiktig och vi har strävat efter att främst använda ledande frågor som ett verktyg för att verifiera att vi förstått saker och ting rätt och därmed inte som ett verktyg för att försöka föra in respondenten i en viss riktning i sitt svar (Bryman, 2001/2002). En felaktig användning av ledande frågor skulle enligt oss kunna skada studiens vetenskapliga kvalitet och inte minst trovärdighet.

Ett potentiellt problem i intervjusituationerna bottnade enligt oss i det faktum att vi var två forskare och därmed hamnade i ett numerärt överläge i relation till respondenten. Främsta orosmomentet var att det skulle bli svårt att skapa den eftersträlvade fria samtalsatmosfären om frågorna hela tiden kom från olika forskare. Vi har i den mån det var möjligt försökt minska denna effekt genom att låta större passager av frågor avhandlas av samma forskare i syfte att nå en kontinuitet.

2.5 Etiska överväganden

Som Kvale (1996) konstaterar så är etiska överväganden något som du som forskare måste vara mycket aktsam kring genom hela forskningsprocessen. Under genomförandet av vår studie var det främst två etiskt relaterade frågor som vi ställdes inför. I praktiken var det två frågor som kan utgöra etiska dilemman, och som vi därmed lade extra vikt vid att arbeta med, men som i slutändan mycket kom att bli frågor relevanta främst för studiens vetenskapliga kvalitet.

2.5.1 Anonymitet och konfidentiellitet

Vad gäller organisationens anonymitet så framhölls denna tidigt som en grundförutsättning för vårt tillträde till verksamheten. Då vi under den inledande kontakten med företaget fått mycket

positiv bild av såväl deras engagemang i den tilltänka studien som förutsättningarna för att kunna närma oss vår problemformulering såg vi deras krav på anonymitet som rimligt. För att möjliggöra ett genomförande av studien så fattades en överenskommelse som innebar att information om vilket det berörda företaget var enbart skulle vara känd för oss som forskare och deltagarna i vår handledningsgrupp. Vi försäkrade även samtliga respondenter om att anonymiteten även innebar att vi i det slutgiltiga verket inte heller skulle presentera exempelvis officiella befattningar eller begrepp som kunde peka läsaren mot det berörda företaget. Frågan om konfidentiellitet var i mångt och mycket en förlängning av anonymitetsöverenskommelsen och innebar främst att vi som forskare garanterade att den information vi erhöll inte skulle lämnas ut till någon annan än vår handledare innan den rensats från för organisationen unika begrepp. I och med överenskommelsen kring respondenternas såväl som organisationens anonymitet närde vi även en förhoppning om att få rikare och kanske mer ofiltrerade svar än i en situation där respondenter och organisationen inte behandlas anonymt. Trots dessa två överenskommelser är vi, såväl som det berörda företaget, medvetna om att fullständig anonymitet är svårt att få och som Miles och Huberman (1994) konstaterar så är fallet ofta att *"local people nearly always can tell (or will assume) who is being depicted"* (s. 293). Vad anonymiteten främst bidrar med i denna studies fall är att den förhoppningsvis gör det berörda företaget svårt att särskilja från ett tiotal andra multinationella konsultbolag.

2.5.2 Informerat samtycke

Informerat samtycke är som Miles och Huberman (1994) konstaterar inte alltid en okomplicerad fråga exempelvis på grund svårigheterna med att veta ifall en respondents medgivande är baserat på hans eller hennes egen fria vilja eller styrt av exempelvis en överordnads beslut. Ett ställningstagande från vår sida är i sin tur i vilken utsträckning studiens fulla syfte och tankegång ska presenteras. Miles och Huberman (1994) menar vidare på att ett svagt medgivande ofta leder till sämre data som ett resultat av att respondenterna försöker skydda sig själv *"in a mistrusted relationship"* (s. 291). Det enda vi ansåg oss kunna göra för att undvika en situation präglad av misstro på grund av att vi exempelvis framstod som oärliga, var att i den absoluta inledningen av intervjuerna, som nämnts ovan, presentera studiens syfte och genomförande för respondenterna. I denna process ingick även att presentera och framhålla den överenskommelse som fanns kring anonymitet och konfidentiellitet samt inte minst påpeka respondenternas frivilliga deltagande.

Valet att lägga korten på bordet var från vår sida främst ett naturligt etiskt ställningstagande. Samtidigt ser vi den inledande presentationen för respondenterna som ett spörsmål relevant även för studiens vetenskapliga kvalitet. Med beslutet att tydligt klargöra vår ståndpunkt så hade vi nämligen även en förhoppning om att lägga grunden för en samtalssituation som, med risk för att låta för pretentiös, bottnar i ärlighet och tillit (Miles & Huberman, 1994). Ur ett vetenskapligt kvalitetsperspektiv är vår förhoppning vidare att vi utifrån detta fått rikare svar och vi sällar oss därmed till Miles och Hubermans (1994) syn på att explicita överenskommelser

"probably enhance data quality by increasing trust" (s. 293). Huruvida denna förhoppning realiserades är dock naturligtvis svårt att avgöra.

2.6 Målgrupp

Målgrupp är ofta en term som diskuteras i relation till vem en rapport eller en uppsats adresserar (se exempelvis Backman, 1998; Miles & Huberman, 1994). Vi anser detta vara en viktig fråga men anser det värt att betona målgruppen som en fråga aktuell för hela studiens genomförande och existens. I praktiken är målgruppen enligt oss inte enbart en fråga om vem den faktiska rapporten skrivs för utan vem som i någon mening kan ha nytta eller intresse av att studien överhuvudtaget genomförs. Resultatet av denna studie kan något schematiskt sägas ha två målgrupper i form av det som Backman (1998) refererar till som *experter/specialister* och *praktiker*. Om vi fokuserar på just själva rapporten så riktar den sig främst till *experter/specialister*, vilket vi i vårt fall främst torde vara studenter och lärare vid Informatik eller liknande institutioner. Genom att grundligt förklara såväl våra metodologiska överväganden som våra teoretiska utgångspunkter är vår förhoppning även dock att studenter eller lärare vid andra institutioner skall kunna ta till sig materialet. Vad gäller gruppen *praktiker* så hoppas vi att termer och begrepp är så pass väl beskrivna att även dessa kan ta till sig resultaten om så önskas. De *praktiker* vi främst har i åtanke är exempelvis personer inom organisationer som på olika sätt planerar eller ansvarar för kompetensarbete eller för den delen IT-system. Om vi avslutningsvis vänder blicken mot studiens resultat och vilken målgrupp dessa riktar sig till så vår förhoppning att studiens resultat skall kunna vara till nytta för såväl *praktiker* som personer inom den "akademiska familjen". Förhoppningsvis kan vår studie exempelvis vara ett hjälpmedel för praktiker såväl som akademiker att försöka förstå hur kompetensförsörjningsrelaterade aktiviteter eller kompetenshanteringssystem kan eller bör anpassas för att passa varandra.

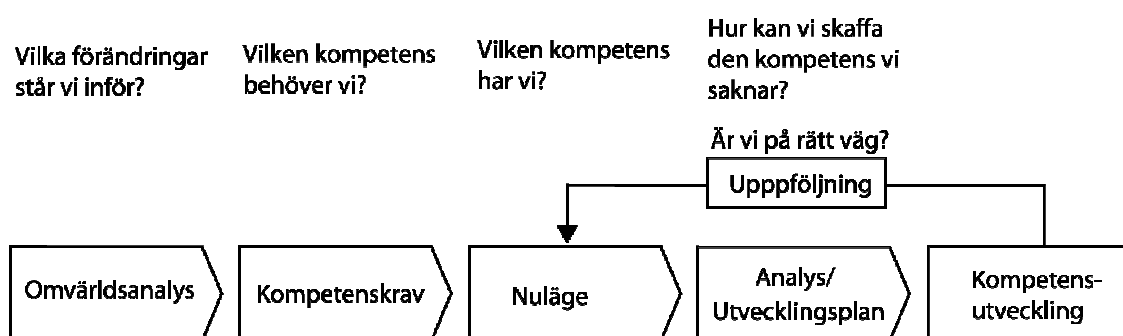
3 Teoretiska utgångspunkter

De teoretiska utgångspunkter som legat till grund för studiens genomförande kommer nu att presenteras. Efter en inledande genomgång av kompetensförsörjningsprocessen kommer vi att närma oss begreppet kompetens. Detta kommer i sin tur följas av en presentation av det rollkoncept som studien kretsar kring och en redogörelse av kompetenshanteringssystem. Kapitlet avslutas med en reflektion där vi försöker ge dig som läsare en tydligare bild av i vilken form främst kompetensförsörjningsprocessen och dess roller kommer att användas och hur de i någon mening förhåller sig till varandra.

3.1 Kompetensförsörjning

För att ge en kort inledande bakgrund kring kompetensförsörjning så utgår i princip allt arbete med kompetens i en organisation enligt Harzallah et al. (2006) från tre grundläggande processer som de benämner kompetensidentifiering, kompetensuppskattning och avslutningsvis kompetensutnyttjande. De två inledande processerna rör frågor kring hur en organisation identifierar och kategoriserar kompetens och hur förvärvad kompetens på olika nivåer ska bedömas eller uppskattas. Den tredje processen, av Harzallah et al. alltså kallad kompetensutnyttjande, handlar i sin tur om förmågan att inom organisationen på olika nivåer, med grund i de två inledande processerna, utnyttja eller utveckla kompetens. Exempel på aktiviteter som Harzallah et al. talar om inom denna sista process är bland annat att åstadkomma rätt medarbetare till rätt projekt eller uppgifter och identifiera utbildnings och rekryteringsbehov. Det är inom denna tredje process vi placerar in kompetensförsörjningen.

Kompetensförsörjning handlar om arbetet i en organisation med att utveckla och säkerställa medarbetarnas förmåga att lösa de uppgifter de ställs inför (Anttila, 1999). Värdet i att kontinuerligt arbeta med försörjningen bottnar enligt Anttila, som tidigare konstaterats i studien, i att medarbetarnas förmåga att lösa olika uppgifter i praktiken är den viktigaste faktorn för ett företags framgång och överlevnad. På ett mer konkret plan ser Anttila kompetensförsörjningsprocessen som sex olika faser, med grund i fem stycken frågor (se figur 3:1). De sex faserna utgör ena dimensionen av kompetensförsörjningen medan ansvarsfrågan inom försörjningen, som kommer avhandlas senare, utgör den andra.



Figur 3:1 Kompetensförsörjningsprocessens olika faser och dess styrande frågor (baserad på Anttila, 1999, s. 42).

Innan vi närmar oss de olika faserna anser vi det värt att betona att de två begreppen kompetensförsörjning, som avser hela processen, och kompetensutveckling, som utgör en av faserna i försörjningen, inte alltid är direkt överförbar från olika verk. Hansson (2005) talar exempelvis inte om kompetensförsörjning utan enbart om kompetensutveckling. Det kommer nedan att framgå att de element som i Hanssons (2005) fall omnämns inom kompetensutveckling ofta rör flera element i hela försörjningsprocessen utifrån Anttilas (1999) modell och inte enbart kompetensutvecklingen. Istället för att låta etiketter förvilla kommer vi ta vår utgångspunkt i de faktiska aktiviteterna som respektive författare beskriver och utifrån det försöka skapa en så tydlig bild som möjligt.

3.1.1 Faser

Innan en redogörelse följer av de respektive faserna kan vi på ett mer övergripande plan konstatera att fas ett till och med fyra i figur 3:1 (omvärldsanalys, kompetenskrav, nuläge och analys och utvecklingsplan) av Anttila (1999) med ett samlingsnamn benämns som kompetensplanering. Dessa faser inbegriper aktiviteter som rör kartläggning och analys av såväl behövd som befintlig kompetens inom organisationen samt planering av vilka åtgärder som bör genomföras för att möta identifierat behov. Kompetensutveckling utgör i sin tur genomförandet av planerade åtgärder baserat på kompetensplaneringen. Över flertalet faser sträcker sig i någon mening en uppföljningsfas som kontinuerligt bör syfta till att besvara frågan *Är vi på rätt väg?*

Omvärldsanalys

Första steget i kompetensförsörjningsprocessen är enligt Anttila (1999) att skapa en bild av vilka förändringar organisationen står inför på kort och lång sikt. Centralt är att förstå den omvärld i vilken organisationen och dess medarbetare verkar för att i nästa fas kunna omsätta detta i termer av behövd kompetens. Som Hansson (2005) uttrycker det: "spaning, analyser och olika summeringar av vad som driver kraven på kompetensutveckling används för att skapa underlag för handling och beslut om åtgärder" (s. 164).

Kompetenskrav

Tätt knutet till frågan om vilka förändringar organisationen och dess medarbetare står inför är den kompetens som utifrån denna kartläggning kommer krävas (fas två). På olika nivåer i organisationen skall nu de tidigare identifierade förändringarna omsättas i kompetenskrav i termer av vad som mer konkret kommer att behövas under den aktuella perioden (Anttila, 1999). Sahlqvist och Jernhall (1996) betonar under denna fas vikten av att försöka förmå samtliga medarbetare i organisationen att förstå företagets visioner kring fastställda mål och därmed de för kompetensarbetet efterföljande strategierna för utveckling. Vinsten med denna förståelse är enligt Sahlqvist och Jernhall (1996) en ökad möjlighet för samtliga inblandade att "förbereda sig för och anpassa sig till det som sker eller kan förväntas ske" (s. 103). Anttila (1999) och Hansson (2005) fastslår vidare att en förutsättning för att kunna identifiera behövd, och nästa skede existerande, kompetens inom en organisation är att kompetens som begrepp är definierat och preciserat inom organisationen (se Harzallah et al.s (2006) beskrivning ovan om grundläggande processer). Anttila (1999) menar utifrån detta att arbetet med kompetensförsörjningen i praktiken blir svårt att få effektivt och framgångsrikt om kompetens och kompetenskrav inte är kända och förstådda ibland organisationens medarbetare

Nuläge

Den tredje fasen är att försöka dokumentera och förstå vilken kompetens som finns i organisationen för att därmed kunna avgöra i vilken utsträckning det i tidigare stadium identifierade behovet av kompetens är täckt. Viktigt för denna fas, poängterar Anttila (1999), är möjligheten att synliggöra befintlig kompetens. Hansson (2005) gör som konstaterats ovan ingen begreppsmässig distinktion mellan kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Som en av aktiviteterna i kompetensutvecklingen talar Hansson (2005) dock om att beskriva och analysera önskvärd och befintlig kompetens, vilket kan likställas med Anttilas (1999) kompetenskrav och nuläge.

Analys och utvecklingsplan

Vad gäller den fjärde fasen, det vill säga analys och utvecklingsplan så är det enligt Anttila (1999) här som de tidigare genomförda analyserna kring existerande och behövd kompetens ska matchas ihop till en utvecklingsplan. Exempelvis handlar det här om att prioritera de områden som ska utvecklas, och utifrån detta planera den önskade kompetensutvecklingen. Denna utvecklingsplan som i någon mening är den förväntade outputen från denna fas utgör slutprodukten i kompetensplaneringen (Anttila, 1999).

Uppföljning

Över denna del spänner behovet av att följa upp tidigare prioriteringar och aktiviteter för att därmed säkerställa statusen i processen (Anttila, 1999). Utöver att utvärdera genomförda åtgärder innebär det att utvärdera om kompetensutvecklingsprocessen är på rätt väg.

Kompetensutveckling

Kompetensutveckling är enligt Anttila (1999) aktiviteter relaterade till att öka kompetensen inom de områden som identifierats under kompetensplaneringen genom att försöka tillgodose de fastslagna behoven. Anttila (1999) lyfter vidare fram en kvantitativ ansats, som strävar efter att få tillräckligt många som kan lösa de givna uppgifterna, samt en kvalitativ som bygger på att utveckla eller skapa förutsättningar för att befintliga medarbetare ska kunna lösa uppgifter bättre. De faktiska åtgärderna är det som även Rönnqvist (2001) definierar som kompetensutveckling där det kvantitativa angreppssättet enligt honom främst utgörs av rekrytering, medan formella såväl som icke-informella utbildningsaktiviteter och informellt lärande utgör kvalitativa ansatser. Vad gäller Hanssons (2005) syn på kompetensutveckling så omnämns denna del som att införskaffa och skapa kompetens. Hansson (2005) ger dock en rikare bild av konkreta åtgärder och lyfter exempelvis fram outsourcing, joint ventures, fusioner eller köp av patent som tillvägagångssätt för att uppnå kompetensutveckling.

De olika faserna och tillhörande aktiviteter som presenteras ovan utgör alltså i praktiken en av kompetensförsörjningsprocessen två dimensioner. Den andra dimensionen, som nu följer, rör ansvarsfrågan i försörjningsprocessen.

3.1.2 Ansvar

Såväl Sahlqvist och Jernhall (1996), Anttila (1999) som Hansson (2005) konstaterar att samtliga medarbetare är en del av en organisations kompetensförsörjning och att alla därmed har ett ansvar och en funktion att fylla. Sahlqvist och Jernhall (1996) särskiljer inledningsvis mellan företagsledningens och den enskilde medarbetarens ansvar i försörjningsprocessen. Företagsledningen ansvarar för att företagets totala kompetens utvecklas för att säkra organisationens överlevnad medan den enskilde medarbetaren ansvarar för sin egen kompetensutveckling med målet att bibehålla och säkerställa sin anställbarhet. Anttila (1999) och Hansson (2005) har ett något bredare fokus, även om de i sak delar Sahlqvist och Jernhalls syn (1996). Hansson (2005) konstaterar att samtliga, i form av styrelse, företagsledning, chefer, medarbetare, fackföreningar och personalspecialister har ett tydligt ansvar. Anttilas (1999) tar inte ett fullt så brett perspektiv utan presenterar istället en indelning i organisationens ledning, kompetensutvecklaren, avdelningsledning, medarbetaren på individnivå och intresseorganisationer. Skillnaden mellan de olika betonar Anttila är inte en fråga om vilken del, i termer av faser, av kompetensförsörjningen de ansvarar för utan istället vems kompetensförsörjning de ansvarar för. Vad gäller ledningen på organisatorisk nivå, härmed benämnd företagsledning, så delar Anttila (1999) Sahlqvist och Jernhalls (1996) syn att denna gruppering har ansvar för att på ett övergripande plan säkerställa att organisationen har rätt kompetens på lång sikt. I detta ingår exempelvis att hantera kompetensförsörjningen i relation till ett strategiskt perspektiv (Anttila, 1999). Kompetensutvecklaren definierar Anttila vidare som den eller de som skall stödja företagsledningen i hanterandet av kompetensförsörjningsprocessen men även stödja ledningen på avdelningsnivå i deras arbete. Hur detta ska ske är dock mer oklart i Anttilas redogörelse. Ledningen på avdelningsnivå

ansvarar i sin tur för kompetensförsörjningen inom den egna enheten och de medarbetare som ingår där. På individplanet menar Antilla vidare på att den enskilde medarbetaren i sin tur ansvarar för att ombesörja sin egen kompetensförsörjning. Intresseorganisationer, i form av exempelvis fackföreningar, har avslutningsvis ett ansvar i att exempelvis driva en politik som leder till att medlemmarna får relevant utveckling (Anttila, 1999). Vad som är värt att redan nu poängtera är att dessa "aktörer" som beskrivits ovan inte är synonymt med det som i denna studie benämns som roller. Hur dessa är formade framgår under kapitel 3:3 *Roller*.

Oavsett vem som ansvarar för vem i kompetensförsörjningen så bottenar enligt oss hela kompetensförsörjningsprocessen till syvende och sist i de enskilda medarbetarnas kompetens. Men vad är då egentligen kompetens? Under de föregående avsnitten har vi medvetet valt att hålla kompetensbegreppet på en mycket generell nivå och i praktiken inte kommit närmare det än Anttilas (1999) definition av kompetensförsörjningsprocessen. Sett till fortsättningen av studien ser vi dock en risk i att ett diffust och opreciserat kompetensbegrepp kan resultera i förenklad eller för den delen ofullständig bild av kompetenshanteringssystemets användning i kompetensförsörjningsprocessen. Kommande passager kommer vi därför ägna åt att försöka ge en lite mer konkret bild av vad kompetens är eller snarare kan vara.

3.2 Kompetens

Vad som framstår tydligt vid en genomgång av existerande litteratur kring begreppet kompetens i olika former är att det är synnerligen diversifierat begrepp med nästan lika många tillskrivna betydelser som det finns författare. Det enligt oss främsta verktyget för att undvika en inte alltför pragmatisk och fragmenterad bild av kompetens är att diskutera det utifrån en given kontext. Som Söderström (1990) konkluderar i sin rapport så är innebörden av begreppet kompetens mycket tätt knuten till det perspektiv och sammanhang utifrån vilket det diskuteras. Målet med den kommande redogörelsen är därför inte att försöka lyfta fram alla tänkbara tolkningar och vinklingar av begreppet kompetens då vi anser detta vara på gränsen till omöjligt och därmed tämligen fruktlöst. Tanken är istället att presentera olika tolkningar av kompetens relevanta för vår studies kontext i syfte att ge en grundläggande förståelse för kompetensbegreppet och möjliggöra en rikare diskussion i slutet av studien kring användningen av kompetenshanteringssystemet. I praktiken innebär detta ett perspektiv baserat på ett företagsekonomiskt arv och inspirerat av, snarare än grundat i, exempelvis pedagogiska och psykologiska definitioner av kompetens (se exempelvis Söderström, 1990, för diskussioner kring detta).

3.2.1 Individuell kompetens

Den typ av kompetens, med fokus på individen, som vi mer konkret främst kommer att belysa är den kompetenssyn som enligt Fleury och Fleury (2005) bottenar i McClellands artikel *Testing for competence rather than Intelligence* från 1973. Enligt McClelland så är kompetens relaterat till en individs överlägsna förmåga att utföra en viss uppgift i en specifik situation (refererad i refererad i Fleury & Fleury, 2005). Stenmark (2002) konstaterar att kompetens utifrån denna syn

främst blir en fråga om relationen mellan en individs kunskap och förmåga och utförandet av specifika arbetssysslor. Stenmarks (2002) syn delas av Österlund (1997) som dock ger begreppet en uttalad organisatorisk prägel genom att betona att kompetens är möjligheten att utföra en arbetssyssla med hjälp av *"means and support provided by the organisation"* (Österlund, 1997, s. 135). Trots att McClelland artikel från 1973, enligt Lindgren (2002), låg till grund för ett mer systematiskt angreppssätt på kompetens och kompetensfrågor i organisationer så är idéerna om en individs passform för olika arbetsuppgifter inte något nytt. Kompetens som företeelse har enligt flera forskare sin grund i den amerikanska ingenjören och organisationsanalytikerna Frederik Taylors tankar kring scientific management från tidigt 1900-tal (Lindgren, 2002; Sandberg, 1994; Stenmark, 2002). Taylor ansåg att organisationer borde styras och ledas utifrån vetenskapliga principer grundade i rationalistiska tankegångar främst i form av att världen är ordnad och stabil och därmed möjlig att förstå. Utifrån detaljerade studier av typiskt produktionsarbete, uppdelade i avgränsade moment, menade Taylor på att ledningen kunde identifiera den kompetens en given arbetsuppgift krävde. Denna förståelse kunde i nästa skede ligga till grund för systematiskt utbildning av arbetskraft, vilket i sin tur skulle leda till ökad kompetens för individen och därmed ökad effektivitet för organisationen (refererad i Sandberg, 1994).

McClellands såväl som Taylors syn är som framgått ovan tydligt riktad mot sambandet mellan individen och utförandet av specifika sysslor. Som ett sätt att vidga denna syn på kompetens önskar vi lyfta fram Bergenhenegouwen et al.s (1996) kompetenssyn som enligt oss ger ett tydligare djup vad gäller individuell kompetens. Bergenhenegouwen et al. (1996) betonar nämligen tydligt kompetens som ett flerdimensionellt begrepp som inte enkelt låter sig läras eller för den delen studeras. Kompetens är utifrån denna syn en sammansättning av fyra olika nivåer som i praktiken definierar *"the fundamental personality characteristics that are inherent in a person's actions in relation to all kinds of tasks and situations"* (s. 30). Denna syn på kompetens präglas enligt oss alltså av ett tydligare perspektiv baserat på den unika människan. Den första nivån inom kompetens rör instrumentell kunskap och en individs förmåga att genomföra ett jobb. Denna typ av kunskap nås främst igenom deltagande i olika utbildningar och dokumenteras genom intyg, diplom och certifikat. Kompetensens andra nivå inbegriper grundläggande sociala och kommunikativa förmågor samt andra former av grundläggande insikter kring en organisation eller arbetsuppgift (Bergenhenegouwen et al., 1996). Nivå tre utgörs av individens grundläggande mänskliga värderingar och syn på etik och moral, vilket i praktiken utgör en persons personliga såväl som professionella referensram. Det avslutande skiktet rör i sin tur individens djupare personliga karaktär vilket bottnar i frågor som i livet och individens självbild. Dessa egenskaper styr i sin tur mycket av vårt handlande och våra ställningstaganden på de tre ovanliggande nivåerna (Bergenhenegouwen et al., 1996). Dessa fyra nivåer definierar alltså tillsammans en individs kompetens.

För att fortsätta resan mot en något skarpare bild av vad som kan utgöra kompetens tänkte vi avslutnings lyfte fram en syn som enligt oss, sett i ljuset av denna studie, ger såväl en tillräckligt djup som bred karta av kompetensbegreppet. Harzallah et al. (2006) menar i sin artikel *Analysis*

and Modelling of Individual Competencies: Towards better Management of Human Resources på att kompetens bottnar i tre stycken resurser: kunskap, know-how och beteende. Harzallah et al. (2006) definierar, precis som Bergenhenegouwen et al. (1996), kunskap som den del av kompetens du kan lära dig i ett klassrum exempelvis i form av Newtons lagar eller hur Adam Smiths osynliga hand fungerar. Utan att fullt ut kliva in i det kunskapsteoretiska snåret så kan vi konstatera att Bergenhenegouwen et al.s (1996) såväl som Harzallah et al.s (2006) beskrivning av kunskap motsvarar det som exempelvis Lundvall (1998) definierat som know-what. Know-what som enligt Lundvalls (1998) kunskapssyn handlar om kunskap om fakta och som kännetecknas bland annat av att "*it can be broken into bits*" (s. 417). Know-how baseras i sin tur på en individs personliga erfarenheter av faktisk utförande och fås genom att konkret utföra sysslor eller aktiviteter. Den tredje byggstenen i kompetens utgörs av den unika individens egenskaper och talanger och här betonar Harzallah et al. (2006) kognitiva och relationsfärdigheter samt mänskliga kvaliteter såsom att vara nyfiken eller en lagspelare. För att de tre resurserna ovan skall kunna definieras eller diskuteras i termer av kompetens menar Harzallah et al. (2006) vidare att begreppen alltid måste diskuteras utifrån en given kontext och i relation till ett specifikt uppdrag eller en särskild uppgift. Utifrån dessa element konkluderar Harzallah et al. (2006) att:

competence is the effect of combining and enabling operational use of its resources (knowledge, know-how, and behaviors) in a given context to achieve an objective or fulfill a specified mission. (s. 191)

Efter att ovan ha presenterat tre liknande perspektiv på vad som utgör kompetens så avser vi avslutningsvis nu se på en kompetenssyn som enligt oss snarare bör ses som kategoriseringar av kompetens snarare än heltäckande definitioner. Anttila (1999) skiljer på kompetens i form av formell och funktionell kompetens. Formell kompetens bottnar enligt Anttila (1999) i formaliserad behörighet i form av till exempel en högskoleexamen eller ett intyg för avklarad kurs. Denna typ av kompetens ser Anttila som absolut, i den mening att du antingen har den eller saknar den. Den funktionella kompetensen hos en individ kan å sin sida utvecklas gradvis och baseras främst på den erfarenhet du bygger upp i samband med att du ställs inför problem och i nästa steg löser dessa. Utifrån denna *learning-by-doing-process* så utvecklar många individer enligt Anttila (1999) en specifik kompetens för problemlösning och kreativitet inom sitt eget verksamhetsområde.

De olika beskrivningarna ovan har från vår sida varit ett försök förtydliga vad kompetens kan vara, snarare än vad det är. De är därmed tänkta att accentuera lite av den mångfald som finns kring begreppet. Vår sammanfattande syn på individuell kompetens är att det bottnar i en kombination av inlärd kunskap (know-what), tillämpad erfarenhet (know-how) och den berörda individens personliga egenskaper i form av etik, moral, självbild och liknande egenskaper (beteende). Samtliga dessa tre beståndsdelar utgör, i relationen till en specifik kontext och utförandet av specifika uppgifter, en individs kompetens. Vad gäller Anttilas (1999) tankar om formell kontra funktionell kompetens anser vi dessa två termer ligga tämligen nära två av de tre

byggstenarna i själva kompetensbegreppet snarare än två kategorier av kompetens. Formell kompetens framstår i typfallet synonymt med know-what och den funktionella liktydigt med know-how.

3.3 Roller

De roller som kommer behandlas under resterande del av studien, i relation till användningen av kompetenshanteringssystemet, bygger som tidigare nämnts på befattningar inom den existerande organisationen. Varje individ, i vårt fall respondent, har därmed minst en roll i organisationen baserat på sin nuvarande befattning och i vissa fall erfarenhet av tidigare roller/befattningar.

Befattningen definieras i sin tur i denna studie utifrån ansvar för olika arbetsuppgifter. Tätt kopplat till detta är enligt oss även frågan om vems kompetensförsörjning rollen i fråga ansvarar för (se 3.1.2 *Ansvar*). Respektive roll bottnar därmed i en bredare syn på ansvar med utgångspunkt i såväl arbetsuppgifter som kompetensförsörjningen. Den främsta orsaken till att vi inte rakt av utgår från Anttilas (1999) aktörsuppdelning, baserad på ansvar i kompetensförsörjningsprocessen, är att vi inte vill riskera att begränsa bilden av de olika rollernas användning av kompetenshanteringssystemet genom att enbart utgå från vem de ansvarar för i kompetensförsörjningen. Genom att kombinera i organisationen välkända befattningar med ansvarsområdet i kompetensförsörjningsprocessen hoppas vi kunna ge en både en rik och fokuserad bild av användningen bland olika roller.

3.4 Kompetenshanteringssystem

Kompetenshanteringssystem är ännu så pass obehandlat i den akademiska litteraturen att det är få som definierat exakt vad det är. Lindgren och Wallström (2000) menar exempelvis att kompetenshanteringssystem är en typ av system som en betydande del av informationssystemsforskningen så här långt har ignorerat. Trots att få studier utifrån vår vetenskap genomförts kring kompetenshanteringssystem så är flertalet av de studier som gjorts på ett generellt plan dock överens om såväl kompetenshanteringssystemets ursprung som dess tilltänka användningsområde. För att börja med dess ursprung så beskrivs kompetenshanteringssystemet som en variant på de mer beforskade kunskapshanteringssystemen (Lindgren, 2002; Lindgren & Stenmark, 2002; Hustad & Munkvold, 2005). Mest precis i beskrivningen av detta arv är Lindgren (2002) som jämför kompetenshanteringssystemet med "*expertise profiles and personal skill databases*" (s. 38), i vilka organisationens anställda skall beskriva sina kunskapsområden utifrån fördefinierade domäner. Denna typ av kunskapshanteringssystem, beskrivna av bland annat av Hahn och Subramani (2000), är i sin tur tänkt att exempelvis fungera som ett verktyg för användarna att hitta personer med kunskap inom ett specifikt område (Hahn & Subramani, 2000), men även hantera organisatorisk kunskap, det vill säga stödja och förbättra kunskapshantering i form av bland annat skapandet, förvarandet och överförandet av kunskap (Alavi & Leidner, 1999, 2001). Viktigt att poängtera är enligt oss att det i denna typ av kun-

skapshanteringsystem inte rör sig om att avlägsna själva kunskapen från individen för lagring i systemet utan istället att klassificera vilken kunskap respektive individ besitter (Hahn & Subramani, 2000).

Utifrån grunden i kunskapshanteringsystem beskriver Lindgren (2002) kompetenshanteringssystemet som ett datoriserat informationssystem som är *”designed to support the organizations in their efforts to manage organizational members’ competence in an efficient and structured way”* (s. 39). Lindgren betonar att detta arbete i praktiken handlar om att ha rätt person på rätt plats vid rätt tid, på såväl kort som lång sikt. Grunden för detta är i sin tur arvet från kunskapshanteringsystemet där anställdas kompetens lagras i systemet för att möjliggöra sökning utifrån definierade kriterier, men där det ursprungliga kunskapshanteringsystemet främst stödjer identifiering av expertkunskap och formerandet av projektgrupper i det dagliga arbetet (Lindgren & Henfridsson, 2002). Vad gäller kompetenshanteringssystemets unikheter betonar Lindgren och Stenmark (2002) vidare på ett generellt plan systemets strategiska dimensioner i termer av att möjliggöra hantering av organisationens kompetens på just både lång och kort sikt. Knutet till detta är i sin tur möjligheten att i kompetenshanteringssystemet genomföra gapanalyser *”which aim at identifying differences between existing competencies and future competence demands within in organisation”* (Lindgren, 2002, s. 161). Samma process beskrivs av Hustad och Munkvold (2005) som möjligheten att i systemet sammanställa och visa organisationens totala kompetensresurser samt hur dessa kan mappas gentemot framtida kompetensbehov. Analysen kan i sin tur ligga till grund för hur och om kompetensutvecklingsåtgärder ska utföras. I termer av kompetensförsörjningsprocessen skall kompetenshanteringssystemet ur denna aspekt assistera i kompetenskravs- och nulägesfasen (se 3.1.1 Faser). Utifrån den övergripande funktionen som presenterats ovan så används kompetenshanteringssystem, enligt Hustad och Munkvold (2005), ofta exempelvis för att:

- Registrera data om kompetens (formal, educational, skills, experiences etc.)
- Mappa nuvarande och framtida kompetensmål för olika nivåer för affärsenheter och anställda
- Analysera kompetensgap på olika organisatoriska nivåer
- Förvara data om personliga diskussioner
- Föreslå, spara och spåra kompetensutvecklande åtgärder
- Fungera som förvaring för CV, utbildnings- och kursutbud

Vad gäller de faktiska systemen och deras användning konstaterar Lindgren (2002) att

The typical competence system intends to support the management of competence development and staff allocation and can, for instance, facilitate the manning of systems development projects by providing consultancy firms with competence overviews. (s. 35)

3.5 Teorireflektion

Den bild av kompetensförsörjningen som Anttila (1999), Hansson (2005) och Rönnqvist (2001) presenterar kan enligt oss lätt associeras enbart med en strategisk nivå i organisationen. Samtliga tre talar till exempel ofta i termer av att organisationen ska göra x eller organisationen ska göra y. Vi vill dock nyansera bilden något och verkligen framhäva kompetensförsörjningen som något mer än en isolerad process på ledningsnivå. Anttilas (1999) uppdelning i vem som ansvarar för vem, snarare än vem som ansvarar för vad, i kompetensförsörjningsprocessen närmar sig enligt oss en mer fullständig bild av processen och de inblandade. Inte minst i ljuset av Sahlqvist och Jernhalls (1996) konstaterande att den enskilde anställde i kompetensförsörjningsprocessen bland annat har en viktig uppgift i att säkerställa sin egen anställbarhet, anser vi att det behöver betonas att de fem styrande frågorna i Anttilas (1999) modell (*Vilka förändringar står vi inför* och så vidare) och därmed de olika faserna är aktuella för samtliga i organisationen, oavsett ansvar. Som Anttila (1999) själv konstaterar kan kompetensplaneringen, det vill säga fas ett till fyra i kompetensförsörjningsprocessen, "lika gärna gälla en enskild medarbetare som en avdelning, ett företag eller en multinationell koncern" (s. 105). Vad gäller ansvaret för den egna kompetensförsörjning kan de styrande frågorna (se 3.1 *Kompetensförsörjning*) enligt oss ses ur ett jag, snarare än ett vi, perspektiv, exempelvis i termer av *Vilken kompetens behöver jag* (kompetenskrav) eller *Hur kan jag uppnå den kompetens jag saknar* (analys och utvecklingsplan).

Ytterligare ett klagörande från vår sida rör den inledande kompetensförsörjningsfasen (omvärldsanalys) och dess bakomliggande fråga om *Vilka förändringar vi står inför* (se 3.1 *Kompetensförsörjning*). Med grund i Anttilas (1999) syn på kompetensförsörjningen som en ständigt pågående del av verksamheten vill vi betona att dagens organisationer och dess medarbetare ständigt värderar vilka förändringar de står inför (Haslebo & Nielsen, 1998). Som Hansson (2005) konstaterar: "kompetens är en färskvara som påverkas både av de förändringar i omvärlden som ett företag möter, och av förändringar i företaget och dess medarbetares situation och behov" (s. 163). Denna analys eller kartläggning som avses i fas ett handlar enligt oss, sett i ljuset inte minst av de olika ansvarsnivåerna, inte enbart om på årsbasis genomförda strategiska omvärldsanalyser även mycket om fortlöpande "förändringsbedömningar" på olika nivåer i organisationen. Förändringar av olika slag är inte isolerade enbart till en ansvarsnivå utan aktuella för såväl avdelningsledningen med ansvar för sin enhets kompetensförsörjning som den enskilde medarbetaren i sin egen kompetensförsörjning.

4 Den studerade organisationen

Denna del utgörs av vad vi vill benämna en förberedande passage för den empiridel som explicit handlar om användningen av kompetenshanteringssystemet och är tänkt att ge en grundläggande förståelse för den studerade organisationen och dess kompetensförsörjningsarbete. Inom ramen för detta kommer främst studiens roller, och organisationens kompetenshanteringssystem presenteras. Målet med denna första del är att knyta den kommande redogörelsen av användningen av kompetenshanteringssystemet till en kontext och därmed undvika att få användningen att framstå som en isolerad företeelse.

Den aktuella verksamheten utgörs av ett multinationellt konsultbolag med verksamhet i Sverige. Bolaget utför konsulttjänster inom exempelvis *Financial Management*, *Customer Relationship Management* och *Human Capital Management* och utvecklar och levererar IT-lösningar för alla typer av branscher. Majoriteten av arbetet för organisationen består av att leverera det som organisationens säljare säljer. Den del av organisationen vi kommit i kontakt med är konsultverksamheten samt dess operativa del på Nordennivå, där den senare ansvarar för den kortsiktiga löpande styrningen av verksamheten.

4.1 Respondenter och roller

Nedan följer en kort beskrivning av samtliga studiens respondenter. Syftet med beskrivningarna är främst att ge en bild av varje respondents nuvarande och tidigare ansvar i organisationen. Med ansvarsbeskrivningen som grund kommer sedan de olika rollerna att specificeras.

Respondent A

Respondent A är utbildad ekonom och jurist med mångårig erfarenhet inom konsultbranschen. Efter avklarad examen arbetade han en kort tid på bank vilket följdes av ett par år som logistikkonsult innan han klev över till att bli SAP R/3-konsult i organisationen. Detta arbetade han med fram till sommaren 2006 då han tillträdde som rekryteringsansvarig för konsultdelen på Nordennivå.

Respondent B

Respondent B som är utbildad civilekonom har under flertalet år arbetat som HR-konsult ut mot kund i organisationen. I dag arbetar hon som HR-ansvarig och ansvarar för att på nordisk nivå se till att personer i olika chefsbefattningar sköter sitt personalansvar. Bland arbetsuppgifterna ingår exempelvis att förse chefer med modeller, verktyg och olika former av systemstöd för att de i sin tur ska kunna genomföra exempelvis utvecklingssamtal och utvecklingsplaner. Respondenten är även delaktig i incitamentstyrning i form av att exempelvis belöna extraordina insatser inom verksamheten.

Respondent C

Respondent C har en PA-utbildning i botten och har arbetat inom organisationen sedan 1997. Inom organisationen har hon tidigare arbetat ett par år som managementkonsult följt av en tid som affärsområdesansvarig då hon var ansvarig för en samling konsulter beläggning och den person som konsulterna rapporterar till. I arbetet ingick att genomföra och hantera utvecklings-samtal, utvärderingar och andra aktiviteter relaterade till kompetensförsörjning och karriär. I praktiken hade hon som affärsområdesansvarig sista ordet kring konsulter utvecklingsplaner, utvärdering och karriärsteg. Hon är idag en av de ansvariga för leverans av utbildning inom den egna verksamheten på Nordennivå. I det dagliga arbetet ingår bland annat analyser av utbildningsbehov.

Respondent D

Respondent D är examinerad inom Master Of Science (Business Administration) och arbetar sedan 1999 som konsult inom HR-konsultdelen och är idag seniorkonsult.

Respondent E

Respondent E är utbildad civilekonom och har mångårig erfarenhet av konsultbranschen. Han har under de senaste tio åren arbetat inom vår organisation och arbetar idag som konsultlogistiker med en viss domän som ansvarsområde. Som logistiker ansvarar han för att inom denna domän resursbesätta sålda projekt och se till att konsulterna inom domänen har beläggning. Respondenten arbetar främst med affärsområdesansvariga och projektledare men har även kontakt med enskilda konsulter. I praktiken agerar han som en arbetsförmedlare som utifrån information om pågående eller framtida projekt och information om tillgängliga konsulter matchar projekt med konsulter. Han arbetar därmed dels behovsstyrt, då olika projektpositioner ska besättas och dels försörjningsrelaterat i att på kort och lång sikt hitta projekt till konsulter. I de fall han inte lyckas matcha ihop projekt med konsulter initierar han processer för hantering av detta.

4.1.1 Roller

Respondenternas beskrivningar av sitt ansvar inom organisationen renderade i praktiken sex stycken roller i form av affärsområdesansvarige, HR-ansvarig, konsult, konsultlogistiker, utbildningsansvarig och rekryteringsansvarig. I tabell 4:1 framgår de olika rollernas ansvar i termer av arbetsuppgifter och vem i kompetensförsörjningsprocessen de ansvarar för.

Tabell 4:1 Studiens roller och deras ansvarsområde

	Arbetsuppgifter	Ansvarar för i försörjningsprocessen
Affärsområdesansvarig	Beläggning, utvecklingssamtal, utvärderingar	Den egna enheten (avdelning) + sig själv
HR-ansvarig	Förse chefer med modeller, verktyg och olika former av systemstöd	Den egna enheten (Norden) + sig själv
Konsult	Konsultarbete gentemot kund	Sig själv
Konsultlogistiker	Resursbesätta projekt, nå beläggning av konsulter	Den egna enheten (domänen) + sig själv
Rekryteringsansvarig	Rekrytering i Norden	Den egna enheten (Norden) + sig själv
Utbildningsansvarig	Analysera utbildningsbehov	Den egna enheten (Norden) + sig själv

Vårt att betona är att detta alltså utgör roller som just våra respondenter representerade, eller hade representerat och att vi därmed inte gör anspråk på att presentera eller hantera samtliga i organisationen existerande roller. Respondenterna och deras koppling till de olika rollerna presenteras i figur 4:2 och utgör i praktiken grunden för den fortsatta redogörelsen. Samtliga roller förutom konsultrollen ingick i praktiken i den operativa delen och enbart konsulten i konsultverksamheten.

	Resp. A	Resp. B	Resp. C	Resp. D	Resp. E
Affärsområdesansvarig			X		
HR-ansvarig		X			
Konsultlogistiker					X
Konsult	X	X	X	X	X
Rekryteringsansvarig	X				
Utbildningsansvarig			X		

Figur 4:1 Respondenterna och deras roller

4.2 Kompetenshanteringssystemet

Det framgick mycket tydligt redan under den första intervjun att organisationen i praktiken inte hade *ett* kompetenshanteringssystem i termer av en tydligt avgränsad applikation. Olika respondenter refererade under intervjuerna till olika verktyg som de tillsammans såg som deras kompetenshanteringssystem. I de flesta fall var respektive verktyg även kopplat till olika koncept i kompetensarbetet såsom mallning, utvecklingsplan eller CV. Nedan följer en redogörelse av kompetenshanteringssystemets olika verktyg såväl som av de koncept de hanterar eller bygger på. Den korta presentation som har inte som mål att ge en uttömmande bild utan snarare en greppbar överblick

CV-verktyg

I CV-verktyget registrerar samtliga anställda inom organisationen sitt egna CV. Den enskilde anställda är i sin tur ansvarig för att i sitt CV registrera exempelvis projekterfarenheter i form av storleken på projektet och vilka ansvarsuppgifter de haft och så vidare. CV:et är inte synligt för gemene man i organisationen utan skickas främst ut externt till kunder.

Mallningsverktyg

I detta verktyg lagras konsultens olika mallningar. Samtliga som börjar inom organisationen som konsult mallas kontinuerligt för att i någon mening skapa och bibehålla en bild av konsulten i termer av kompetens. Varje konsult mallas först och främst utifrån en uppsjö av kriterier inom en rad grupperingar såsom affärsområde, ledarskap och professionellt agerande. Tillsammans utgör dessa en grundläggande kompetensnivå. Varje konsult tillhör vidare ett av fyra karriärspår inom vilket han eller hon är graderad på en erfarenhetsnivå. Erfarenhetsnivåerna byggs bland annat på kompetensnivån och för högre erfarenhetsnivå krävs således högre kompetensnivå. Avslutningsvis är konsulten mallad utifrån mer praktiserade färdigheter inom respektive karriärspår. För varje karriärspår finns en stor mängd färdigheter inom olika specialiseringar utifrån vilken konsulten i någon mening ramar in sitt arbetsområde. Vad gäller de tre dimensionerna ovan så är de alltså utgångspunkter för att kategorisera konsultens kompetens och samtidigt tydliggöra hur han eller hon, kompetensmässigt, kan öka i nivå. Värt att avslutningsvis återigen påpeka är det alltså, i relation till de ovan presenterade rollerna, enbart är konsulterna som är mallade.

Matchningsverktyg

Genom matchningsverktyg har bland annat konsultlogistikern och den HR-ansvarige tillgång till mallningen av samtliga konsulter världen över. Utöver att se varje konsults mallning så är det ett verktyg för att se nuvarande och framtida bokningar för projekt och konsult. Verktyget möjliggör även för rapporter kring exempelvis mängden konsulter med specifik kompetens och med en viss erfarenhetsnivå.

Målsättningsverktyg

Målsättningsverktyget är ett administrativt verktyg för att dokumentera och arbeta med konsulter målsättningsbeskrivning för det kommande året. Denna beskrivning i fritext ligger sedan till grund för utvecklingssamtalen.

Utvecklingsplansverktyg

Utvecklingsplansverktyg är ett verktyg för att på kort och lång sikt dokumentera och arbeta med konsulter planerade kompetensutveckling. Denna plan ligger sedan till grund för utvecklingssamtalen.

Tillgängliga positioner

Detta verktyg utgörs av en marknadsplats där samtliga öppna positioner världen över, inom såväl som utom projekt, annonseras internt. För exempelvis projekt annonseras vilka projektroller som efterfrågas i termer av bland annat och erfarenhetsnivåer och liknande. Samtliga anställda inom organisationen har tillgång till detta verktyg.

Webbkatalog

Webbkatalogen är ett verktyg där samtliga kurser som finns tillgängliga för organisationens anställda finns att tillgå. Samtliga anställda har tillgång även till detta verktyg och kan i de fall det rör sig om olika typer av elektroniska kurser ladda ner dessa.

5 Rollernas användning av kompetenshanteringssystemet

Utifrån den kontextbeskrivning som givits i föregående kapitel är det nu dags att syna kompetenshanteringssystemet användning. Med grund i interaktionen med systemet är målet att se hur systemet används i kompetensförsörjningsprocessen av olika roller. Beskrivningen fokuserar initialt på användning utifrån de olika försörjningsfaserna som tidigare introducerats för att sedan presentera teman som är mer kopplade till användningen av kompetenshanteringssystemet i kompetensförsörjningsprocessen som helhet.

5.1 Omvärldsanalys

Omvärldsanalys inom organisationen, sett till våra respondenters uppfattningar, sker på strategisk nivå för Norden som enhet såväl som inom respektive affärsområde (till exempel affärssystem). Det som lyftes fram av flera respondenter var den kapacitetsplanering som genomförs varje kvartal. Baserat mycket på behov identifierade hos organisationens nuvarande och potentiella kunder formas en bild av framtiden som enligt respondent A baserar sig dels på vilken typ av projekt organisation vet att de kommer att köra dels projekt som de tror kommer att säljas in. Detta arbete leder sedan vidare till aktiviteter relaterade till bedömning av befintlig och behövd kompetens.

Vad gäller IT-systemstöd används, utifrån våra respondenters beskrivningar, inte kompetenshanteringssystemet i arbetet med omvärldsanalysen.

5.2 Kompetenskrav

Processen att fastställa vilken kompetens som kommer att behövas var för de intervjuade respondenterna främst en fråga om att fastslå behövd kompetens för ett specifikt projekt samt den enskilde konsultens kompetensbehov utifrån önskad utveckling. Vad gäller användningen av kompetenshanteringssystemet i detta arbete gick det att konstatera att det främst var konsultlogistikern och den enskilde konsulten, men även den affärsområdesansvarige, som använde systemet. Respondent E konstaterade i sin roll som konsultlogistiker att han använde kompetenshanteringssystemet för att specificera kompetenskrav från kunder i den egna organisationens kompetenstermer. Med grund i bland annat organisationens konsultmallning utgjorde *matchningsverktyget* ett verktyg för att specificera vilket behov kunden hade i termer av efterfrågad kompetens.

För den enskilde konsulten var användningen av kompetenshanteringssystemet kopplad till två olika aktiviteter. För det första lyfte flera respondenter fram *målsättningsverktyget* som ett verktyg för dem som konsulter att tydliggöra vad de vill göra under det kommande året. Varje konsult preciserar i kompetenshanteringssystemet vad de önskar göra under det kommande året och hur de vill utvecklas, som respondent A uttrycker det en fritextsönskelista där han beskri-

ver vart och hur han vill utvecklas. Verktöget används därmed för att specificera vad konsulten, med grund i exempelvis en önskan om en speciell karriärutveckling, på ett övergripande plan behöver göra under nästkommande år. Det material konsulten publicerar i kompetenshanteringssystemet tar den affärsområdesansvarige sedan del av och skall i systemet sedan bedöma konsultens målsättningsbeskrivning utifrån bland annat hur konsultens önskan fassar med vad organisationen behöver ur ett större affärsperspektiv. Enligt respondent D formas målsättningsplanen därmed med både en top-down och en bottom-up approach, det vill säga dels utifrån konsultens behov och dels "organisationens". Vad gäller den andra aktiviteten beskriver Respondent D att han använder *tillgängliga positioner* för att se vilken kompetens han behöver för att hamna på de specifika projekt han önskar.

5.3 Nuläge

Användningen av kompetenshanteringssystemet i nulägesanalysen framhölls av respondenterna främst i ljuset av att från operativt håll administrera den kompetens som finns tillgänglig inom organisationen samt för den enskilda konsulten att visa vilken kompetens han eller hon innehar.

Konsultlogistikerns betydelse såväl som användning av kompetenshanteringssystemet i denna fas framhölls, i generella ordalag, av samtliga respondenter. Respondent E, som alltså var den enda med erfarenhet av den aktuella rollen, konstaterade att han utifrån den behovsspecificering som beskrivits ovan med hjälp av kompetenshanteringssystemet systemmässigt, för en projektroll, kan se om behövd kompetens finns i organisationen. Utöver själva mallningen av konsulternas kompetens baserade sig beslutet om kompetensen fanns även på om konsulterna var tidsmässigt tillgängliga. Logistikern använder vidare *matchningsverktyget* för att se vilka av sina konsulter som är lediga och därmed behöver, som respondent B uttrycker det, allokeras till projekt. Respondent E beskriver här *matchningsverktyget* som ett verktyg i arbetet med att säkerställa att konsulterna uppnår förväntade bokningsmål på kort och lång sikt.

Användning utifrån den enskilda konsulten består enligt respondent C och D att de efter varje projekt uppdatera sitt personliga CV för att visa vilka erfarenheter de fått. I CV:et specificerades projektet i termer av bland annat vilken typ av projekt det gällde och vilket uppdrag konsulterna haft. Respondent A konstaterar vidare att tanken är att ditt CV skall uppdateras efter varje genomfört projekt men att det ofta blev en fråga om att uppdatera då det fanns tid över. Som respondent D konstaterar så handlar beskrivningen i CV:et om att precisera projektets ramar och din funktion och inte hur du som konsult egentligen har levererat saker. I *mallningsverktyget* specificerar konsulterna i sin tur de förmågor som en kurs eller ett projekt givit utifrån konsultens egen bedömning. Dessa två verktyg är därmed enligt respondent D ett sätt att visa att "detta är jag, kompetensmässigt". Respondent A konstaterar, i sin roll inom HR-avdelningen, att "fotfolket [konsulter] förser ju i huvudsak oss med information i form av alla dom här olika mappningarna".

5.4 Analys och utvecklingsplan

Vad gäller användning av kompetenshanteringssystemet i processen att fastställa hur kompetensgap ska fyllas lyfte våra respondenter fram kompetenshanteringssystemet som ett verktyg för den enskilde konsulten.

Utvecklingsplansverktyget används i konsultrollen enligt respondenterna som ett verktyg för att konkretisera sin målsättningsbeskrivning i termer av tydliga, planerade utvecklingsåtgärder för det som konsulter ska utveckla sig inom. Detta kan preciseras i exempelvis termer som: jag ska ha den här typen av uppdrag (respondent D), eller jag ska ha genomgått denna utbildning (respondent A). Som respondent D vidare uttrycker sig: "där ska du lägga upp direkta kurskoder, det är inget bara, jag vill gå en kurs inom projekthantering". För att i praktiken kunna formulera en konkret utvecklingsplan för att nå uppsatta mål beskriver respondent C hur hon såg *webbkatalogen*, där alla erbjudna kurser finns presenterade, som ett verktyg för att hitta kurser som stämmer överens med utvecklingsplanen. Även respondent D lyfter fram samma verktyg som ett sätt att överblicka det stora kursutbudet och då hitta de exakta kurserna som ska infogas i utvecklingsplanen. Efter ifylld utvecklingsplan så går den precis som målsättningsbeskrivningen i verktyget vidare till affärsområdesansvarig för bedömning.

5.5 Uppföljning

När det gäller uppföljningsrelaterade aktiviteter betonade respondenterna främst användningen av kompetenshanteringssystemets i uppföljning av projekt, målsättningsplaner och utvecklingsplaner. Ur ett HR-perspektiv lyfte respondent B fram att hon exempelvis använder kompetenshanteringssystemet för att ta reda på vilka affärsområdesansvariga som inte satt igång utvecklingsplaner med sina konsulter eller vilka som inte genomfört utvecklingsamtal.

Den affärsområdesansvariges användning i termer av uppföljning bestod främst i att ta del av de underliggande konsulternas målsättningsbeskrivningar, utvecklingsplaner och mallning för att verifiera att medarbetarna genomför dessa. Som respondent C uttrycker det:

då behövde jag gå in och titta på varje individ och puschade dom för att fylla i alla dom olika dimensionerna där vi är liksom mappade mot våra olika kompetensområden, så då gick jag in och tittade där. (respondent C)

Samma respondent beskriver vidare hur det i tidigare organisationer hon arbetat med eller hos, där datorsystemstöd saknats, varit svårt att få en överblick över målsättningsbeskrivningar och utvecklingsplaner.

5.6 Kompetensutveckling

Vad gäller det faktiska genomförandet av olika planerade åtgärder lyfte respondenterna fram bland annat rekrytering, utbildning, outsourcing, partnerskap och möjligheten att hyra in un-

derkonsulter. Användningen av kompetenshanteringssystemet i detta var dock begränsad och bestod i att *webbkatalogen* och *tillgängliga positioner* användes av respondenterna i konsultrollen. *webbkatalogen* utgjorde enligt respondent A och B ett verktyg för att genomföra explicit kompetensutveckling genom möjligheten att ladda ner och genomföra olika typer av webbaserade kurser. Även *tillgängliga positioner* utgjorde enligt respondent C och D ett verktyg för att verkställa den tidigare genomförda utvecklingsplaneringen. Verktöget användes i detta fall av den enskilde konsulten för att gå in och själv leta upp projektuppdrag som passade dem, exempelvis i de fall då, som respondent C uttrycker det, "min konsultlogistiker kanske inte riktigt fattat hela min kompetens ... man är ju sig själv närmast".

Figur 5:1 markerar sammanfattningsvis användningen av kompetenshanteringssystemet med utgångspunkt i roller och kompetensförsörjningens faser. Syftet är främst att ge en överblickande bild av hur användningen var fördelad utifrån processens faser. Notera att figuren endast inkluderar de roller som använde kompetenshanteringssystemet och att utbildningsansvarig och rekryteringsansvarig därför är exkluderade.

	Fas 1	2	3	4	5	6
Affärsområdesansvarig		X			X	
HR-ansvarig					X	
Konsultlogistiker		X	X			
Konsult		X	X	X		X

Fas 1. Omvärldsanalys	3. Nuläge	5. Uppföljning
2. Kompetenskrav	4. Analys/utvecklingsplan	6. Kompetensutveckling

Figur 5:1 Användning bland rollerna utifrån kompetensförsörjningsprocessens faser

5.7 Helhetsintryck

Respondenterna lyfte under intervjuerna även fram en rad åsikter som i någon mening rörde deras helhetsintryck av kompetenshanteringssystemet och användningen av det. I flera fall var inte dessa synpunkter kopplade till konkret interaktion med kompetenshanteringssystemet utan alltså av en mer generell natur. Nedan följer en kort redogörelse för de områden som vi bedömer säger någonting viktigt om kompetenshanteringssystemet och användningen av det i kompetensförsörjningsprocessen.

Mallningen

Enligt respondent A bidrar användningen av kompetenshanteringssystemet med fokus på konsulternas mallning. Mallningen som i sin tur framhölls som ett verktyg för företaget att hänga

upp vad som kategoriserar en god anställd inom organisationen, eller som respondent B uttrycker det "en duktig medarbetare". Respondent A berättar följande kring mallningen i kompetenshanteringssystemet och dess betydelse:

Så det är väl väldigt mycket, som jag uppfattar det, hela poängen för [organisationen], att det är vägen framåt, hur vi vill utvecklas, jag menar ska hela [organisationen] svänga då kanske man gör det via att göra någon typ av justering här. (respondent A)

Respondent B betonar i sin roll som HR-ansvarig att mallningen av medarbetare i praktiken är enda sättet att få projekt professionellt hanterade och i slutändan levererade. Hon betonar vikten av att konsulter kontinuerligt uppdaterar sin profil i kompetenshanteringssystemet "då du som konsult annars inte har rätt förutsättningar för att bli lokaliserad på rätt typ av projekt" (respondent B). Även respondent C närmar sig denna beskrivning då hon beskriver den kontinuerliga mallningen i kompetenshanteringssystemet som en utgångspunkt för att kunna mallas mot kundbehov.

Sign-off

Sett till hela kompetensförsörjningsprocessen lyfte ett flertal respondenter fram användning av kompetenshanteringssystemet som var kopplad till vidimering, främst från den affärsområdesansvarige. Respondent C, med erfarenhet av rollen som affärsområdesansvarig, lyfte fram att hon i denna roll använde kompetenshanteringssystemet för att ta del av sina konsulter olika registrerade data och, ofta efter personliga samtal med konsulten, vidimera dessa i kompetenshanteringssystemet. Den affärsområdesansvarige har här enligt respondent D en viktig roll att agera motstånd. Respondent C sammanfattar själv sin användning i rollen som affärsområdesansvarig med att

det handlar väldigt mycket om att verifiera att du som medarbetare kommer med ditt material till och så går vi igenom, okej, jag verifierar, jag kan signa off det här kan du det här har du fått erfarenhet av (respondent C)

Respondent A beskriver, i sin konsultroll, detta som att han i kompetenshanteringssystemet "ansöker i systemet att göra någonting, ta vägen någonstans på något vis ... i systemet får jag ett godkännande".

Den egna utvecklingen

Vad gäller kompetenshanteringssystemet ur ett helhetsperspektiv konstaterar respondent B, i rollen som HR-ansvarig, att den största drivkraften för organisationen för att behålla sitt borsvärde är att utveckla, motivera och behålla medarbetarna inom organisationen. Genom att exempelvis först utlysta samtliga tjänster internt, på *Tillgängliga positioner* försöker organisationen enligt samme respondent stimulera intern rörlighet. Utöver detta innebär exempelvis *Matchningsverktyget* en möjlighet för konsultlogistikern att se lediga platser inte bara i Norden utan över hela världen. Respondenten konkluderar att:

På så sätt så försöker vi uppmuntra till intern rörlighet också för att konsulterna ska kunna bedriva sin egen kompetensutveckling och få dom möjligheterna och utvecklingsstillfällen som dom själva söker. (respondent B)

Karriär

Sett till helheten lyfter respondent A fram kompetenshanteringssystemet som ett sätt för honom att i rollen som konsult utveckla sin egen karriär. I kompetenshanteringssystemet får han tillgång till som han själv uttrycker det väldigt mycket tips och hjälpmedel för hur han personligen ska utveckla sin karriär och han konstaterar att

det är väldigt tydligt för mig vad kan jag göra, vad finns det för olika roller, vad är det för någonting som krävs, var är jag idag och hur kan jag ta mig dit. (respondent A)

Även Respondent D kopplar användningen av kompetenshanteringssystemet till karriären och anser att kompetenshanteringssystemet är ett verktyg för att ge konsulten en tydlig bild av vad som krävs i termer av kompetensutveckling för att exempelvis nå högre erfarenhetsnivåer. Denna uppfattning delas av Respondent C som menar att kompetenshanteringssystemet från organisationens håll varit ett sätt att få en tydligare ram och struktur kring karriärutveckling och därmed hjälpa konsulterna i detta.

Andra sidan av myntet

Respondent B, ansvarig inom HR-avdelningen, konstaterar att det är verksamheten som i slutändan bestämmer hur kompetenssammansättningen i organisationen kommer att se ut:

så kan det vara så att just nu så har vi inte så hemskt mycket uppdrag i konsultingspåret som gör att vi har råd att släppa upp fler seniora i det spåret och då ligger det nere, så det är alltid affären i slutändan som beslutar liksom hur ska leversansmodellen se ut. (respondent B)

I denna typ av situationer är det affärsområdesansvariges uppgift att ta denna diskussion med konsulten och försöka nå en konsensus om konsultens utveckling för som respondenten senare i intervjun uttrycker det så har organisationen "inte råd att utbilda folk till någonting som vi inte har avsättning för" (respondent B).

Respondent A presenterade i sin intervju en annan aspekt av den enskilde konsultens användning av kompetenshanteringssystemet. Respondenten konstaterar att dokumenterandet av genomförda projekt, formulerandet av målsättningsbeskrivning och utvecklingsplan är aktiviteter som han som konsult inte kunde debitera kund för. När han i sin nuvarande roll inom HR ser tillbaka på konsultrollen konstaterar han vidare att det ibland var svårt att som konsult se hela poängen med kompetenshanteringssystemet, och att som:

fotfolk [konsult] då kan det kännas som att jag vet att det är för en god sak, men nu har jag min deadline som jag ska fixa istället... man har häcken full med sin dagliga verksamhet och så ska man göra massa sånt här också och ibland så kan det kännas lite betungande, att fan alla dom här interna processerna som vi håller på med, när man inte förstår, eller man inte velat förstå kan det vara i vissa fall, värdet av och hur det används (respondent A)

6 Diskussion

Med grund i studiens forskningsfråga tar vi nu steget till att fokusera på användningen av kompetenshanteringssystemet i kompetensförsörjningsprocessen explicit utifrån de olika rollerna. Utifrån detta material försöker vi sedan lyfta fram de främsta skillnaderna och likheterna mellan rollerna för att sedan jämföra användningen, på ett samlande plan, utifrån kompetenshanteringssystemets förväntade användning enligt de teoretiska utgångspunkterna (se 3.4 *Kompetenshanteringssystem*). Kapitlet avslutas sedan med en kort reflektion kring det insamlade materialet.

6.1 De olika rollernas användning

HR-ansvarig

Utifrån Antillas (1999) ansvarsuppdelning så kan den HR-ansvariges ansvar liknas vid kompetensutvecklarens i form av att stödja underliggande chefer, i detta fall de affärsområdesansvariga. Utöver detta ansvarade den HR-ansvarige även för sin egen försörjning. För den HR-ansvarige framstår kompetenshanteringssystemet som ett verktyg för att, i det som Antilla (1999) benämner uppföljningsfasen, främst övervaka, eller som respondent B uttrycker det "stämna av", kompetensarbetet i lägre delar av organisationen. Avstämningen skedde främst kring huruvida den affärsområdesansvarige uppfyllde sin roll i kompetensförsörjningen i termer av att arbeta med de underliggande konsulternas målsättningsbeskrivningar och utvecklingsplaner. Användningen är i denna roll enligt oss främst knuten till en administrativ funktion och bidrog i någon mening till att den HR-ansvarige kunde utöva sitt personalansvar i termer av att se till att kompetensförsörjningsprocessen hanterades i övriga organisationen.

Affärsområdesansvarig

Utifrån Antillas (1999) ansvarsuppdelning var den affärsområdesansvarige i princip likställd med avdelningschefen och var i termer av kompetensförsörjningsansvar därmed ansvarig för sina underliggande konsulter försörjning samt sin egen. I likhet med den HR-ansvarige använde den affärsområdesansvarige kompetenshanteringssystemet för avstämning inom den egna enheten. I den affärsområdesansvariges fall innebar detta att säkerställa att de konsulter han eller hon ansvarade för genomförde sina målsättningsbeskrivningar och utvecklingsplaner. Utöver den användningen som var i linje med den HR-ansvariges beskrev den affärsområdesansvarige även hur hon använde kompetenshanteringssystemet för att ta del av konsulternas olika planer och sedan, ofta efter diskussioner med konsulten, vidimera dessa (sign-off). Den affärsområdesansvarige använde därmed även kompetenshanteringssystemet i en mer deltagande roll i form av att inte bara fastslå att något har gjorts, utan även granska hur exempelvis målsättningsbeskrivningen eller utvecklingsplanen ser ut. Vad gäller målsättningsbeskrivningen, det vill säga dokumentet för att specificera vad konsulten behövde så ingick i denna bedömning även att granska konsultens önskade utvecklingsväg utifrån det identifierade kompetensbehovet på en mer strategiskt nivå. Den övriga vidimeringen framstår för oss mycket han-

dla om att säkerställa att konsultens egna bedömningar kring sina erfarenheter från projekt och sin tänkta utvecklingsväg är rimliga och styrkta. Den affärsområdesansvarige fungerar därmed som en kvalitetssäkrande mekanism genom att agera motstånd och säkerställa att det som registreras i kompetenshanteringssystemet verkligen är "korrekt".

För att sammanfatta den affärsområdesansvariges användning av kompetenshanteringssystemet så används det främst som ett verktyg för att förenkla den affärsområdesansvariges möjligheter att utöva sitt personalansvar inom ramen för kompetensförsörjningen i form av att dels se till att aktiviteter genomförs och dels se till att de är "korrekta".

Konsultlogistikern

Utifrån ansvar i kompetensförsörjningen, i termer av vem rollen ansvarar för, så menar vi att konsultlogistikern ansvarar för sin egen försörjning samt för den egna enheten (domänen) i form av den egna gruppen konsulter (Anttila, 1999). Samtidigt så bör det betonas att rollen alltså inte har samma personalansvar som den affärsområdesansvarige och inte heller samma grupp konsulter.

Vad gäller rollens användning av kompetenshanteringssystemet så är denna som framgått tidigare koncentrerad till försörjningsprocessens fastställande av kompetenskrav och nulägesanalys. Konsultlogistikerns användning av kompetenshanteringssystemet är i praktiken relaterat till det som Lindgren (2002) och Hustad och Munkvold (2005) lyfter fram som kompetenshanteringssystemets kanske främsta kännetecken eller funktion i form av gapanalysen. Det vill säga arbetet att jämföra behövd mot befintlig kompetens. I arbetet med att matcha ihop projektpositioner med konsulter, utifrån kompetenskrav och nulägesanalys, närmar sig denna roll enligt oss en viktig del av organisationens kompetensförsörjning. Användningens betydelse för kompetensförsörjningsprocessen skiljer sig dock beroende på utfallet av själva gapanalysen. I de fall behövd kompetens inte täcks av befintlig initieras processer för att på olika sätt hantera detta i form av exempelvis förslag om nyrekrytering. Dessa processer ligger dock utanför våra rollers direkta ansvarsområde och därför inget vi har möjlighet att beskriva närmare. Intressantare för oss är då att detta arbete som följer av konsultlogistikerns gapanalys är del av utvecklingsplanen och i sista steget eventuell kompetensutveckling utifrån Anttilas (1999) kompetensförsörjningsfaser. Konsultlogistikerns gapanalys vid de enskilda projekten utgör därmed input till nästa fas som dock handhas av andra roller än de som ingår i denna studie. I de fall kompetenskraven täcks av nulägesanalysen hamnar, enligt oss, Lindgrens (2002) tanke om kompetenshanteringssystemet som ett verktyg för rätt man på rätt plats än mer i fokus. Logistikerns användning blir då tydligare knuten till att försäkra sig om att konsulter med tillräcklig kompetensnivå allokeras till de olika projektpositionerna och därmed från organisationens sida försäkra sig om att de kan lösa uppgifterna. Oavsett vad utgången av gapanalysen blir så är alltså arbetet att med hjälp av kompetenshanteringssystemet matcha det efterfrågade kompetensbehovet från kund med tillgänglig kompetensnivå i organisationen enligt oss explicit kopplat till det som Anttila (1999) lyfter fram som grunden i kompetensförsörjningen nämligen att säkerställa med-

arbetarnas förmåga att lösa de uppgifter de ställs inför. I det första fallet handlar det om att säkerställa att det finns medarbetare i organisationen som kan lösa de uppgifter som krävs medan det i fall två rör sig om att placera den befintliga kompetensen rätt. Notera att användningen är relaterad till konsultlogistikerns egen domän och därmed inte gapanalys för "hela organisationen". Logistikerns användning av kompetenshanteringssystemet för att försäkra sig om att sina konsulter kontinuerligt hade uppdrag och därmed uppnådde sina bokningsmål, är avslutningsvis snarare indirekt kopplat till kompetensförsörjningsprocessen. Detta med grund i att om konsulterna inte får praktisera sin kompetens och därmed utveckla den samma finns det enligt oss en uppenbar risk att de efter en tid tappar sin förmåga att lösa de uppgifter de ställs inför. Noterbart är dock att detta inte är något som går att avläsa i kompetenshanteringssystemet.

För att återknyta till Lindgren och Henfridsson (2002) så går konsultlogistikerns användning av kompetenshanteringssystemet enligt oss i praktiken hand i hand med följande citat som tidigare presenterats:

The typical competence system intends to support the management of competence development and staff allocation and can, for instance, facilitate the manning of systems development projects by providing consultancy firms with competence overviews. (s. 35)

Konsulten

Konsulten är den enda av studiens roller som använder kompetenshanteringssystemet under flertalet av kompetensförsörjningens faser. Trots spridning över faserna så var konsultrollens användning främst knuten till två områden i form av att dels registrera sin kompetens och dels mer tydligt arbeta med sin egen kompetensförsörjning.

Vad gäller att registrera och förvara sin kompetens så överensstämmer detta tydligt med vad Hustad och Munkvold (2005) bland annat hävdar att ett kompetenshanteringssystem ska stödja. Inputen från konsulten kring sina kompetenser är som tidigare konstaterats en viktig del för hela kompetenshanteringssystemets användning i organisationen då denna input ligger till grund för att exempelvis konsultlogistikern ska ha möjlighet att utföra sitt arbete. Utifrån Anttilas (1999) syn på saken så är denna registrering i kompetenshanteringssystemet ett verktyg för att synliggöra befintlig kompetens och på olika nivåer möjliggöra ett korrekt svar på frågan *Vilken kompetens har vi*. Detta kräver samtidigt att konsulten arbetar aktivt gentemot kompetenshanteringssystemet vilket i sin tur kan upplevas som en belastning för den enskilde konsulten, såsom respondent D framförde. Konsulternas registrering av sin kompetens framhävs av andra roller, inom den operativa delen, som främsta verktyget för organisationen att kunna professionellt leverera projekt till sina kunder och därmed då rätt man på rätt plats ur ett organisatoriskt perspektiv. Respondenter i konsultrollen framhåller även denna registrering som ett hjälpmedel för att visa "detta är jag" vilket de ser som det främsta sättet att hamna på vad de anser vara rätt plats.

Utöver registreringen av data om sig själv så använde konsulten alltså kompetenshanteringssystemet även som ett verktyg för att mer explicit specificera, planera och i vissa fall realisera sin egen kompetensförsörjning. I ljuset av Anttilas (1999) faser var användningen kopplad till vad konsulten behövde/skulle utveckla (kompetenskrav), hur det skulle utvecklas (utvecklingsplan) och i enstaka fall att realisera det med hjälp av kompetenshanteringssystemet (kompetensutveckling). Kompetenshanteringssystemet blev i detta fall ett sätt för konsulten att själv hantera och därmed påverka sin egen utveckling vad gäller kompetens. I praktiken anser vi denna användning vara direkt kopplad till Anttilas (1999) individperspektiv baserat på ombesörjning av den egna kompetensförsörjningen. Tydligt är enligt oss vidare att den berörda organisationen delar Anttilas (1999) uppfattning att det främst är den enskilde medarbetaren som har ansvar för sin kompetensförsörjning. Användningen kring den egna kompetensförsörjningen var som framgått även mycket tydligt kopplat till konsulternas karriärutveckling. Konsultrollen beskrev vid flera tillfällen hur hon eller han använde kompetenshanteringssystemet för att främja och styra sin egen karriärväg genom att administrera sin kompetensförsörjning. Vad vi fann intressant med beskrivningen av kompetenshanteringssystemet som ett verktyg för att i konsultrollen på olika sätt administrera sin egen kompetensförsörjning var den motvikt vi tenderade att se i termer av vilken kompetens organisationen ansåg sig behöva. För trots att kompetenshanteringssystemet användes och var tänkt att användas för att underlätta arbetet med att ombesörja den egna kompetensförsörjningen så var det som framgått i beskrivningarna tidigare i slutändan kompetensbehovet på en mer övergripande nivå i organisationen som var determinanten. På samma sätt är det enligt oss relevant att påpeka att konsultens egen kompetensförsörjning och därmed kompetensutveckling i stor utsträckning präglas av organisationens grundläggande mallningsstruktur av konsulterna. För trots att konsulten själv kan ombesörja delar av sin egen kompetensförsörjning så sker detta inom organisationens ramar, i form av exempelvis vad som krävs för en viss kompetensnivå eller vilka karriärspår som finns. Detta närmade sig även respondent A när han beskrev kompetenshanteringssystemet som ett sätt för organisationen att kategorisera vad som utgjorde en god anställd. Denna ram, som bottnar bland annat i det som Harzallah et al. (2006) definierar som kompetensidentifiering och kompetensuppskattning, styr, eller enligt vissa kanske begränsar, därmed konsultens spelrum vad gäller önskad kompetensutveckling.

Utbildnings- och rekryteringsansvarig

Vad gäller de två kvarvarande rollerna som studiens respondenter representerar, rekryteringsansvarig och utbildningsansvarig, så kunde vi alltså tidigt konstatera att dessa inte använde kompetenshanteringssystemet alls i kompetensförsörjningsprocessen. Sett till Anttilas (1999) ansvarsindelning så användes det varken i arbetet med den egna enheten, det vill säga organisationen på Nordennivå, eller i ombesörjningen av den egna kompetensförsörjningen. Att kompetenshanteringssystemet inte användes utifrån den egna enhetens försörjningsprocess anser vi, baserat på vår tolkning av deras arbetsbeskrivningar, kunna delvis ha och göra med att de endast deltar i försörjningsprocessens kompetensutvecklingsfas. En fas i vilken den rekryteringsansvarige ansvarar för kvantitativ kompetensutveckling i organisationen och den utbildnings-

ansvarige för kvalitativ (Anttila, 1999). Att kompetenshanteringssystemet inte användes inom denna fas har vi egentligen ingen kommentar till utan får nöja oss med att konstatera att det överensstämmer med den begränsade användningen inom denna fas bland studiens andra roller.

6.2 De främsta skillnaderna och likheterna i rollernas användning

På en generell nivå var en tydlig skillnad mellan rollernas användning att konsulten använde kompetenshanteringssystemet under fyra av kompetensförsörjningens sex faser medan de övriga rollerna använde det i en eller högst två faser. Det intressanta med användningen var dock kanske inte just omfattningen utan snarare vad det användes till. En intressant skillnad mellan rollerna är enligt oss användningen med grund i Anttilas (1999) uppdelning om vems kompetensförsörjning olika roller ansvarar för. Det vill säga vems kompetensförsörjning var användningen av kompetenshanteringssystemet relaterat till.

Samtliga roller inom den operativa delen som i realiteten använde kompetenshanteringssystemet, det vill säga den HR-ansvarige, konsultlogistikern och den affärsområdesansvarige, använde det för att ombesörja kompetensförsörjningen inom den egna enheten. Användningen var därmed i princip inte alls kopplad till den egna kompetensförsörjningen. I konsultrollen, där den enda direkta ansvarsområden utgjordes av den egna kompetensförsörjningen, var situationen dock den motsatta och användningen var mycket tydligt kopplad till den egna kompetensförsörjningen på olika sätt. En orsak till denna skillnad torde enligt oss naturligtvis vara att det enbart var konsultrollen som var kompetensmallad i kompetenshanteringssystemet och att Lindgrens (2002) princip om rätt man på rätt plats, alltså sett till kompetenshanteringssystemets utformning, enbart avsåg konsulterna. Kanske kan det även vara kopplat till den unika roll vi upplever konsulten ha i form av att på nya projekt av olika art leverera tjänster som främst baserar sig på praktiserandet av den egna kompetensen. Det vill säga för att kunna svara mot nya kundbehov torde det enligt oss krävas kontinuerligt arbete med den egna kompetens och Sahlqvist & Jernhall (1996) beskrivning av den anställdes kompetensutveckling som ett nödvändigt medel för att bibehålla sin anställbar ställs kanske därmed på sin spets vad gäller just konsulterna. I den operativa delen av organisationen framstår rollerna för oss inte som lika föränderliga från dag till dag, eller vecka till vecka, i termer av arbetsuppgifter som i konsultrollen. Kanske är arbetet med den egna kompetensförsörjningen därmed inte lika centralt i dessa roller? Vi ser dock en potentiell användning av kompetenshanteringssystemet även för de andra rollerna, vad gäller ombesörjningen av sin egen kompetensförsörjning, till exempel i form av att finna och genomföra kurser i kompetenshanteringssystemet. Varför kompetenshanteringssystemet inte används så i de övriga rollerna har vi dessvärre inget svar på.

Bland rollerna i den operativa delen, som de facto använde kompetenshanteringssystemet, är det främst konsultlogistikerns roll som sticker ut. Till att börja med så arbetade denna roll, som

beskrivits ovan, enligt oss i kärnan av organisationens kompetensförsörjning. Detta styrks även av att flera respondenter, i olika roller, lyfte fram konsultlogistikern som en absolut nyckelperson i organisationen. Vidare menar vi att kompetenshanteringssystemet spelar en avgörande roll för hur väl denna roll kunde utföra sina arbetsuppgifter. Användningen möjliggjorde för logistikerna att matcha kunders kompetenskrav mot befintlig kompetens i organisationen utifrån hundratals attribut. Ett arbete som vi menar hade varit svårt att genomföra utan kompetenshanteringssystemet. Konsultlogistikerns användning, eller kanske snarare relation till kompetenshanteringssystemet, skiljer sig därmed från såväl de övriga rollerna i den operativa verksamheten som från konsultens.

Om vi avslutningsvis rör oss vidare till likheter mellan roller så fanns det, som framgick ovan, likheter mellan den HR-ansvarige och den affärsområdesansvariges användning av kompetenshanteringssystemet. I sitt arbete att hantera kompetensförsörjningen för den egna enheten så hade båda rollerna en användning som i stor utsträckning bottnade i att se till att olika kompetensförsörjningsaktiviteter genomfördes. Den HR-ansvarig utförde avstämning gentemot affärsområdesansvarig samt de enskilda konsulterna på en generell nivå medan den affärsområdesansvarig såg till att konsulterna fyllde i data i kompetenshanteringssystemet (mallning, målsättningsplaner, utvecklingsplaner).

6.3 Hur används det som ett kompetenshanteringssystem?

Den beskrivning av organisationens kompetenshanteringssystem som givits i samband med presentationen i kapitel fyra bottnar som tidigare poängterats i de olika respondenternas beskrivningar av vad de anser vara deras kompetenshanteringssystem. Vi avser nu, med grund i den rollrelaterade beskrivningen av användningen ovan, ta ett mer övergripande teoretiskt avstamp i kompetenshanteringssystemet i syfte att närma oss frågan i vilken utsträckning den beskrivna användningen överensstämmer med den i litteraturen avsedda användningen (se 3.4 *Kompetenshanteringssystem*). Noterbart är att vi inte har för avsikt att ge ett fullständigt uttömmande svar på denna fråga då vi anser att den i sig berättigar en egen studie. Tanken är istället att presentera en avstämning baserat på en jämförelse mellan den i den närmast potentiella användningen i litteraturen och den reella användningen i den undersökta organisationen i syfte att ge en konkluderande bild inspiration till exempelvis fortsatta studier.

Utifrån Hustad och Munkvolds (2005) syn på vad ett kompetenshanteringssystem tenderar att användas till så var det främst fyra områden som användningen i den berörda organisationen stämde in på. Först och främst, vilket förhoppningsvis framgick ovan, så användes kompetenshanteringssystemet för att registrera anställdas, i detta fall konsulternas, kompetensnivåer. Utöver detta användes systemet även för att lagra CV, utbildningsutbud och information om tillgängliga positioner som sedan fanns tillgängliga för anställda inom organisationen. Vad gäller Hustad och Munkvolds (2005) tanke om kompetenshanteringssystemet för att förvara data om personliga diskussioner så vill vi hävda att systemet i den undersökta organisationen snarare

användes för att förvara underlag för personliga diskussioner, än data om själva diskussionerna. Detta främst i form av lagring av målsättningsbeskrivningar, utvecklingsplaner och dylikt. Om vi vrider blicken mot gapanalysen, som Lindgren (2002) förknippar med den strategiska dimensionen i kompetenshanteringssystemet i form av möjliggöra rätt person på rätt plats på kort och lång sikt, så går användningen bland våra roller att diskutera. Konsultlogistikerns användning av kompetenshanteringssystemet för att göra gapanalys, i form av jämförelse mellan behovd och befintlig kompetens, var enbart aktuell i relation till de förestående projekten. Detta var dock inte enbart en kortsiktig planering utan ett långsiktigt inslag fanns enligt oss dock i form av konsultlogistikerns arbete att planera konsulternas bokningar under en längre tid framåt. Allokeringen av konsulter gällde därmed, enligt oss, inte enbart det dagliga operativa arbetet (jämför mot traditionella kunskapshanteringssystem) utan bestod även av en mer långsikt analys av vilken kompetens som kommer att behövas och vilken kompetens som i nuläget finns tillgänglig för att täcka detta behov. När det gäller en mer strategisk nivå kring organisationen som helhets kompetensbehov och kompetenstillgångar kunde vi konstatera att denna typ av gapanalys inte genomfördes av någon av våra roller. Vår kvalificerade bedömning, baserat på de olika respondenternas framställningar, är att denna typ av gapanalys genomförs, med hjälp av det studerade kompetenshanteringssystemet, av andra roller på en organisationsstrategisk nivå.

En ytterligare intressant aspekt av användningen är avslutningsvis de data om kompetens som registreras i kompetenshanteringssystemet. Det vill säga den input som konsulten ger och som konsultlogistikern sedan använder som grund för att genomföra gapanalys och allokera rätt man till rätt plats. Utan att på djupet försöka definiera vad det är som lagras så vill vi ge vår förenklade tolkning för att visa på lite av de svårigheter som vi, utifrån själva kompetensbegreppet, förknippar med användningen av kompetenshanteringssystemet. För att ta ett exempel så menar vi att det i de fall konsulten gått en kurs inom ett område är know-what, utifrån Lundvalls (1998) terminologi, som registreras i kompetenshanteringssystemet. Det rör sig i detta fall om teoretisk kunskap utan applicerad erfarenhet. Vad gäller erfarenheter som inhämtats under genomförande av projekt uppfattar vi det snarare som know-how. I praktiken så går det dock, vad vi förstått, inte att avgöra vad i en konsults mallning som utgörs av tillämpad know-how och vad som enbart bottnar i inläst know-what. Vidimeringsproceduren från den affärsområdesansvarige framstår här enligt oss som en viktig procedur eller mekanism för att från organisationens sida försäkra sig om att det är praktiserad know-how som konsulten registrerar i kompetenshanteringssystemet. Detta genom att konsulten hela tiden måste kunna styrka att han uppfyller kraven för eventuella höjningar i kompetens- eller erfarenhetsnivå. Vad gäller den tredje delen av kompetens som beskrevs ovan, det som Harzallah et al. (2006) definierar som beteende så har vi svårt att se detta som en del i kompetenshanteringssystemet. Beteendenaspekten av konsulternas kompetens närmar sig konsultlogistikern enligt oss enbart i kontakten med den enskilde konsulten och möjligtvis konsultens närmaste chef i form av den affärsområdesansvarige. Då målet med denna studie inte är att försöka granska och utvärdera organisatio-

nens kompetenssyn eller kompetensdefinition så väljer vi att lämna vidare denna typ av resonemang till fortsatta studier.

6.4 Reflektion

Som framgått ovan så användes kompetenshanteringssystemet, sett till antalet faser, mest i konsultrollen och då för att ombesörja den egna kompetensförsörjningen. Samtidigt anser vi kompetenshanteringssystemet vara avgörande för konsultlogistikerns möjligheter att utföra sina sysslor medan det för den HR-ansvarige och affärsområdesansvarige främst användes i en avstämningsroll. Vad som enligt oss periodvis kan anses saknas i studien är en tydligare helhetsbild av organisationens kompetensförsörjning och därmed fler rollers användning av kompetenshanteringssystemet. Främst tror vi detta beror på att vi inte hade möjlighet att komma i kontakt med främst två ytterligare potentiella nyckelroller. För det första menar vi på att en intervju med en representant på en högre ledningsnivå än den HR-ansvarige eventuellt hade kunnat ge en tydligare bild av kompetenshanteringssystemets användning utifrån ett mer strategiskt perspektiv, exempelvis kring omvärldsanalysen och kompetenskravbilderna för Norden eller Norra Europa som enhet. För det andra tror vi att en intervju med huvudansvarige konsultlogistikern, som hade ett övergripande ansvar på Nordennivå, hade kunnat ge en bättre bild av systemets användning för att analysera behövd och befintlig kompetens (gapanalys) på en mer övergripande strategiskt nivå som sträcker sig längre än de enskilda projekten. Vad som avslutningsvis bör noteras är att bilden av konsultlogistikerns användning av kompetenshanteringssystemet sannolikt hade blivit rikare, om än i grova drag den samma, om vi hade haft möjlighet till en längre intervju, med den respondent som representerade rollen.

7 Slutsatser

Som framgått ovan så fanns det utifrån de roller som denna studie kommit i kontakt med skillnader sett till frågan om *vem* som använder kompetenshanteringssystemet till *vad*. Uppenbart var det enligt oss att olika roller hade olika "relation" till systemet inte minst i termer av vilken funktion kompetenshanteringssystemet fyllde i kompetensförsörjningsarbetet. Viktigt att komma ihåg är att respondenternas kompetenshanteringssystem utgjorde en sammansättning av en rad verktyg och därmed inte en tydligt avgränsad applikation. På ett generellt plan så skiljde sig användningen bland de sex olika rollerna i den studerade konsultföretaget sig vad gällde både typ och omfattning. Två av rollerna, utbildningsansvarig och rekryteringsansvarig använde inte kompetenshanteringssystemet alls medan de övriga operativa rollernas användning, det vill säga HR-ansvarig, affärsområdesansvarig och konsultlogistikern var koncentrerad till en eller två faser i kompetensförsörjningsprocessen. Konsultrollerna använde å sin sida kompetenshanteringssystemet under flertalet faser. Intressantare än själva omfattningen är enligt oss vad systemet användes till och nedan följer en kort konkluderande beskrivning av detta med grund i hur de olika rollerna använde kompetenshanteringssystemet i kompetensförsörjningsarbetet.

HR-ansvarig

Den HR-ansvarige använde kompetenshanteringssystemet som ett verktyg för att stämma av att olika kompetensförsörjningsaktiviteter genomfördes i övriga organisationen (uppföljningsfasen). Detta skedde främst genom att se till så att de affärsområdesansvariga genomförde målsättningsbeskrivningar och utvecklingsplaner med underliggande konsulter.

Affärsområdesansvarig

Kompetenshanteringssystemet användes av denna roll i uppföljningsfasen som ett avstämningsverktyg för att se till att underliggande konsulter genomförde sina målsättningsbeskrivningar, utvecklingsplaner och mallning. Utöver detta använde den affärsområdesansvariga även kompetenshanteringssystemet för att ta del konsulternas registrerade data och, ofta efter diskussion med konsulten, vidimera dessa.

Konsultlogistikern

Konsultlogistikern använde kompetenshanteringssystemet för att, utifrån inkommande projekt inom domänen, forma kompetenskrav och sedan jämföra detta behov mot befintlig kompetens bland organisationens konsulter på både kort och lång sikt. Denna gapanalys är enligt oss en viktig del av organisationens kompetensförsörjning dels vad gäller att säkerställa att konsulterna har rätt kompetens för sina uppdrag dels som input till eventuella utvecklingsplaner och kompetensutvecklingsåtgärder för att täcka gap mellan behövd och befintlig kompetens. Utöver detta använde rollen även kompetenshanteringssystemet även för att försäkra sig om att konsulterna kontinuerligt hade uppdrag och därmed fick praktisera sin kompetens.

Konsult

Konsultrollen använde kompetenshanteringssystemet för att registrera information om sin kompetens samt för att arbeta med sin egen kompetensförsörjning. Registreringen såg respondenterna i konsultrollen som ett sätt att visa vem de är kompetensmässigt men den låg samtidigt främst till grund för konsultlogistikerns användning av kompetenshanteringssystemet i att se vilken befintlig kompetens som finns i organisationen. Mer explicit kopplat till den egna kompetensförsörjningen var att konsulten med hjälp av kompetenshanteringssystemet specificerade vad han eller hon behövde utveckla (kompetenskrav), hur det skulle utvecklas (utvecklingsplan) samt i vissa fall även realisera delar av kompetensplaneringen genom webbkurser (kompetensutveckling).

Avslutning

Som framgått ovan användes kompetenshanteringssystemet främst som ett avstämningsverktyg för den affärsområdesansvarige och den HR-ansvarige medan konsultlogistikerns användning var tydligt relaterad till utförandet av den essentiella gapanalysen. Om vi avslutningsvis en sista gång vänder blicken mot konsulten så existerar här en skillnad gentemot övriga roller som vi anser betydande utifrån vårt rollperspektiv och frågan om *vem* som använde systemet till *vad*. Samtliga roller inom den operativa verksamheten som använde kompetenshanteringssystemet, det vill säga HR-ansvarig, affärsområdesansvarig och konsultlogistikern, använde det främst för att hantera kompetensförsörjningen utifrån den egna enheten. Konsultrollen använde däremot kompetenshanteringssystemet för att ombesörja den egna försörjning vilket respondenterna förknippade starkt med den egna karriärutvecklingen.

8 Referenslista

Alavi, M., Leidner, D.E. (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits. *Communication of AIS*, 1, (7), 2-37.

Alavi, M., Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, (1), 107-136.

Anttila, M. (1999). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process* (2:a rev. uppl.). Stockholm: Ekerlids förlag.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bergenhengouwen, G.J., ten Horn, H.F.K., Mooijman, E.A.M. (1996). Competence development – a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training*, 20, (9), 29-35.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder* (B. Nilsson övers.). Malmö: Liber (Originalarbete publicerat 2001).

Creswell, J.W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Fleury, M.T.L., Fleury, A.C.C. (2005). In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, (9), 1640-1655.

Hahn, J. Subramani, M.R. (2000). A Framework of Knowledge Management Systems: Issues and Challenges for Theory and Practice. In *Proceedings of ICIS 2000* (pp. 302-312). Brisbane, Australien.

Hansson, J. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag

Harzallah, M., Berio, G., Vernadat, F. (2002). A formal model for assessing individual competence in enterprises. *Systems, Man and Cybernetics, 2002 IEEE International Conference*. 4, 291-296.

Harzallah, M., Berio, G., Vernadat, F. (2006). Analysis and Modeling of Individual Competencies: Toward Better Management of Human Resources. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics, Part A*, 36, (1), 187-207.

-
- Haslebo, G., Nielsen, K.S. (1998). *Organisationsförändring*. Lund: Studentlitteratur
- Hustad, E., Munkvold, B.E. (2005). IT-supported Competence Management: A Case Study At Ericsson. *Information Systems Management*, 22, (2), 78-88.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lindgren, R. (2002). *Competence Systems*. Gothenburg Studies in Informatics, doktorsavhandling, Göteborgs universitet, Sverige.
- Lindgren, R., Henfridsson, O. (2002). Using Competence Systems: Adoption Barriers and Design Suggestions. Accepted for publication in *Journal of Information and Knowledge Management*, 1, (1), 65-77.
- Lindgren, R., Stenmark, D. (2002). Designing Competence Systems: Towards Interest-Activated Technology. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 14, (1), 19-35.
- Lindgren, R., Wallström, C. (2000). Features Missing in Action: Knowledge Management Systems in Practice. In *Proceedings of ECIS 2000*. Wien, Österrike.
- Lundvall, B-Å. (1998). Why Study National Systems and National Styles of Innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10, (4), 407-421.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (2:a uppl.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, M.B., Huberman, A. M. (1994). *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis* (2:a uppl.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rönnqvist, D. (2001). *Kompetensutveckling i praktiken – ett samspel mellan ledning, yrkesgrupper och omvärld* (avhandling för doktorsexamen, Linköpings universitet).
- Sahlqvist, W., Jernhall, B. (1996). *Organisationen och den dolda kompetensen*. Göteborg: ISL Förlag AB.
- Sandberg, J. (1994). *Human Competence at Work: An interpretative approach*. Kungälv: Grafikerna i Kungälv AB.
- Stenmark, D. (2002). *Designing the new intranet*. Gothenburg Studies in Informatics, doktorsavhandling, Göteborgs universitet, Sverige.

Söderström, M. (1990). *Det svårfångade kompetensbegreppet* (Pedagogisk forskning i Uppsala, nr 94). Uppsala: Uppsala universitet, Pedagogiska institutionen.

van Assen, M.F. (2000). Agile-based competence management: the relation between agile manufacturing and time-based competence management. *International Journal of Agile Management Systems*, 2, (2), 142-155.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2:a uppl.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yu, L., Biqing, H., Wenhuan, L., Hongmei, G., Cheng, W. (2000). Enterprise competence modeling and management. *Systems, Man, and Cybernetics, 2000 IEEE International Conference*, 3, 2121-2126.

Österlund, J. (1997). Competence management by informatics in R&D: the corporate level. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44, (2), 135-145.

Bilaga 1 Intervjuguide

1. Presentation

- Inspelning
- Oss
- Uppsatsämnet, huvudfråga, syfte
- Frivilligt deltagande
- Konfidentiellitet
- anonymitet

2. Person

Ge en bild av respondenten främst för att kunna relatera eventuella svar till tidigare erfarenheter, befattning, roll i företaget osv. Försök inledningsvis skapa en bild av vilken/vilka roller respondenten tillhör.

- Befattning (arbetsuppgifter)
- Din roll i företaget? / Varför är du viktig?
- Utbildningsbakgrund?
- Arbetslivserfarenhet?

3. Introduktion till kompetens (individ och organisation)

Försök förstå vad kompetens är för personen såväl som för organisation i fråga. Målet är bland annat att ge den kommande kompetensförsörjnings- och kompetenshanteringssystemens diskussion en kontext.

Hur ser hierarkin ut i arbetet runt dig i termer av vem är din chef, vem är du chef för?

Vad är kompetens för dig?

Hur skulle du beskriva er organisation ur ett kompetenshanteringsperspektiv? (stöd: global/nationell/lokal kompetenshantering?)

Vilken roll har kompetens i organisationen?

Hur jobbar organisationen med kompetensfrågor?

Hur sker kompetensarbete på olika nivåer? (ansvariga)

Är kompetens något enhetlig i organisationen? (dokumenterat/procedur)

Hur definieras kompetens i organisationen?

Talar ni om behov av olika typer kompetenser?

Formell Vs. funktionell?

Tekniska eller sociala?

Finns kompetens i pappersform eller sitter det i huvudet på varje enskild medarbetare?

4. Användning av systemet

Individernas egen användningsrelation till kompetenshanteringssystemet. Vilka sysslor brukar de utföra i systemet? Målet är att forma en bild av själva systemet samt användningen utifrån den aktuella rollen. Temat syftar till att försöka förstå hur organisationen hanterar sin kompetensförsörjningsprocess (vilka aktiviteter som genomförs och så vidare) och utifrån detta förstå vad kompetenshanteringssystemet stödjer för processer samt vad det i praktiken används till av olika roller.

Skulle du kunna beskriva vad du använder kompetenshanteringssystemet till?

Stöd(

- Hantera eget CV?
- Gradering av kompetens, roller?
- Sätta ihop projektgrupper?
- Söka andras CV?)

Sker detta i samband med speciella händelser? (till exempelvis avslutade projekt, sökning efter nya projekt, utbildning)

Vad finns det för funktioner som du inte använder?

- Anledning?

Vet du om några av dina medarbetare använder det på andra sätt?

- Projektledare?
- Ledning?
- Individ/medarbetare?

Har ni utbildats i användningen av systemet?

Har ni instruktioner hur ert kompetenshanteringssystem är förväntat att användas? (stöd: hur kompetenser ska representeras, när det ska läggas in osv.)

5. Kompetensförsörjningsprocess

Syftet är att förstå kompetensförsörjningsprocessen i organisationen (rollerna i den) samt inom varje frågeområde utvärdera vilken del kompetenshanteringssystemet spelar. En uttalad förhoppning är att den första frågan nedan skall öppna upp en dialog i vilken vi sedan kan arbeta med frågorna (gärna utan att explicit ställa dem) nedan utifrån den av respondenten presenterade processen.

Skulle du kunna beskriva er kompetensförsörjning? (stöd: kompetensutveckling, behov, tillgång).

- Organisatorisk (strategisk) nivå?
- Mellannivå (till exempel projekt eller avdelningar)?
- Individnivå?

Vilken kompetens behöver vi?

Hur vet ni vilken kompetens som organisationen kommer att behöva?

- Kort och lång sikt?
- Vad ger inputen?

Vilken roll har omvärldsanalys i form av trender och dylikt?

Kompetenshanteringssystemets roll?

Hur ofta omvärderas denna typ av frågor? (behovsanalys)

Hur går ni från detta är framtiden till detta behöver vi i termer av kompetens till?

Kompetenshanteringssystemets roll?

Hur omsätts behov av kompetens på strategisk nivå till individuell kompetens?

Kompetenshanteringssystemets roll?

Projektnivå: Hur vet ni vilken kompetens som behövs?

Kompetenshanteringssystemets roll?

Individnivå: Hur vet du som individ/medarbetare att du behöver utveckla din kompetens?

(stöd: vad är inputen till det)

Hur används kompetenshanteringssystemet i detta?

Vilken kompetens har vi/jag

Då ett kompetensbehov identifierats, hur går ni tillväga för att undersöka om kompetensen finns?

- Helhetsbild och individnivå?

- Vem gör denna bedömning?
- Kompetenshanteringssystemets roll (stöd: gap)?

Vad innebär det att ni har kompetensen?

- Tar det hänsyn till tillgänglighet och geografi?
- Vad avgör att man är tillgänglig?
- Kompetenshanteringssystemets roll?

Vilka kompetenser lägger du in i ditt CV? (stöd: olika typer av kompetenser)

- Teknisk vs social?
- Formell vs funktionell?

Påverkas detta av kompetenshanteringssystemet? (stöd: utformning, policy-instruktioner)**Hur går det till när du ska omsätta vad du lärt dig i ord eller siffror?**

- I samarbete med någon?
- Kompetenshanteringssystemets roll?

Används systemet för att identifiera individer med för låg kompetens?

- Övervakningsfunktion?
- Överflödig kompetens?

Hur kan vi skaffa den kompetens vi saknar?**Om ni saknar kompetens, vad gör ni då?**

- Kompetenshanteringssystemets roll (stöd: beslutsunderlag eller expertsystem, specifik utbildning)?
- Utbildning (Intern, extern)?
- Rekrytering?
- Partnership?
- Uppköp?

Är vi på rätt väg?**Hur avstämmer/följer ni kompetensutvecklingsprocessen?**

Kompetenshanteringssystemets roll?

6. Övergripande frågorna - har förhoppningsvis avhandlats tidigare under intervjun.

Försöka få grepp om mer rent tyckande kring kompetenshanteringssystemet. Målet är främst ökad förståelse kring synen på systemet som en resurs i organisationen (vem tjänar på det, vem förlorar och så vidare). Checkfrågor – frågorna har förhoppningsvis avhandlats tidigare under intervjun.

Vad skulle du beskriva som den främsta tillgången med kompetenshanteringssystemet för dig personligen?

Vad skulle du beskriva som de främsta nackdelarna med systemet?

Om du ser till samtliga roller, vad är den främsta tillgången med systemet då? (stöd: kanske ur ett organisatoriskt perspektiv?)

Hur används kompetenshanteringssystem i kombination med andra delar i ert informationssystem?

Kan du tänka dig något missbruk med systemet?

Vem tjänar på att använda systemet på olika nivåer? (ledning, mellannivå & individ)

7. Avslutning

Fråga respondenten om avslutande reflektioner eller tankar? Något han inte fått sagt?

Något att tillägga i övrigt?

Kort beskriva vår fortsatta process (transkribering, analys, respondentvalidering)