

# En jämförande studie av traineeprogram inom IT-sektorn

---

*A comparative study of trainee programmes in the IT sector*

Författare: Carlos Garcia Ambrosiani

Handledare: Charlie Lindgren

Examinator: Hans Jernberg

GIK28T

Examensarbete för filosofie kandidatexamen i Informatik

2022-06-10

Publicerad i fulltext, fritt tillgängligt

## Sammanfattning

Företag inom IT och Tech-sektorn verkar idag på en marknad där det råder stor efterfrågan av personal med relevant utbildning och kompetens. Den stora efterfrågan kommer att fortsätta växa kommande år vilket leder till hög konkurrens när det kommer till att attrahera personal. I undersökningen har fyra företag intervjuats med målet att besvara frågeställningarna:

1. Vad är syftet med att bedriva traineeprogram, samt vilka mervärden genererar ett traineeprogram?
2. Vilka svårigheter finns det med att bedriva ett traineeprogram?

För att besvara frågeställningarna har en kvalitativ ansats valts där datainsamlingen skett genom semi-strukturerade intervjuer. Undersökningen visar att en investering i ett traineeprogram bidrar till kompetensförsörjning samtidigt som det positivt påverkar företagskulturen inom en organisation. En svårighet som flera företag upplever är hur man får traineer att under lång tid stanna kvar på bolaget. Utöver detta är svårigheterna av varierande karaktär, mycket beroende på skillnaden i längd av traineeprogrammen.

## Abstract

Companies in the IT and Tech sector operates in a market where a high demand for personnel with relevant education and skills exist. The great demand will continue to increase in upcoming years, which leads to high competition when it comes to attracting people to the company. In this survey, four companies were interviewed with the aim to answer the following research questions:

1. What is the purpose of running a trainee programme, and what values does a trainee programme generate?
2. What are the difficulties in running a trainee programme?

To answer the research questions, a qualitative approach has been chosen where the data collection has taken place through semi-structured interviews. The survey shows that an investment in a trainee programme contributes to the supply of skills, at the same time as it positively affects the culture within an organization. A challenge that several companies experience is how to get trainees to stay at the company for a long time. In addition to this, the challenges are of a varying nature, much depending on the variation of length of the trainee programmes.

## Innehållsförteckning

1	Introduktion .....	1
1.1	Beskrivning av samarbetspartner .....	1
1.2	Syfte och mål.....	2
1.3	Frågeställningar .....	2
1.4	Avgränsningar .....	2
2	Teori .....	3
2.1	Human Resource Management .....	3
2.2	Traineeprogram .....	3
3	Metod .....	5
3.1	Ansats .....	5
3.2	Datainsamlingsmetod .....	5
3.3	Urval.....	5
3.4	Analysmetod.....	7
3.5	Etik .....	7
4	Resultat.....	9
4.1	Företag A.....	9
4.1.1	Upplägg och syfte.....	9
4.1.2	Längd och omfattning .....	10
4.1.3	Rekrytering och uppstart .....	10
4.1.4	Utmaningar och uppföljning .....	11
4.2	Företag B.....	12
4.2.1	Upplägg och syfte.....	12
4.2.2	Längd och omfattning .....	13
4.2.3	Rekrytering och uppstart .....	14
4.2.4	Utmaningar och uppföljning .....	14
4.3	Företag C .....	15

4.3.1	Upplägg och syfte.....	15
4.3.2	Längd och omfattning .....	16
4.3.3	Rekrytering och uppstart .....	17
4.3.4	Utmaningar och uppföljning .....	17
4.4	Företag D.....	18
4.4.1	Upplägg och syfte.....	18
4.4.2	Längd och omfattning .....	19
4.4.3	Rekrytering och uppstart .....	20
4.4.4	Utmaningar och uppföljning .....	20
5	Diskussion och slutsats.....	21
	Referenser .....	24
	Bilaga 1 .....	25

# 1 Introduktion

I den snabbt växande Tech och IT-branschen så kommer det att finnas ett stort behov av utbildad och kompetent personal inom de närmsta åren. Enligt rapporten "IT-kompetensbristen" skriven av IT & Telekombolagen (2020) så kommer det att finnas ett förväntat underskott av 70 000 personer med relevant utbildning år 2024 ifall inget ändras. Den höga efterfrågan av personal gör att många IT - företag väljer att investera i traineeprogram för att attrahera talangfulla nyexaminerade till deras företag. Dessa investeringar är ofta stora, och företag måste inte bara investera pengar utan även andra resurser för att utbilda och handleda trainees under programmets gång. För att kunna motivera så pass stora investeringar så är det viktigt att investeringen genererar något i gengäld inom en rimlig framtid. Ett stort problem kan vara att trainees väljer att lämna företaget under eller kort efter traineeprogrammets slut, vilket skulle resultera i en dålig investering för företaget.

## 1.1 Beskrivning av samarbetspartner

Exsitec är ett IT konsultföretag som är specialiserade inom utveckling av affärssystem. Bolaget grundades år 2000 och har över 20 kontor i Skandinavien med över 500 anställda och 4000 kunder. Bolagets målgrupp är i huvudsak mellanstora företag i behov av förbättrat IT-stöd. Exsitec är uppdelat i tre affärsområden: Insikt, Effektivitet och Upplevelse. Konsulterna inom Insikt arbetar med business intelligence och dataanalys. De hjälper kunderna att få nya insikter om deras organisation genom att analysera följt av visualisering på ett användarvänligt sätt. Effektivitetskonsulterna arbetar huvudsakligen med utveckling och implementation av marknadsledande affärssystem från Visma och Medius. De identifierar företagets behov samt hur affärssystemet kan anpassas för att öka effektiviteten inom organisationen. Baserat på dessa insikter så implementerar, anpassar och utvecklar de sedan IT-systemet. Efter leverans så ansvarar även konsulterna för support och förvaltning av systemet. Konsulterna inom Upplevelse utvecklar användarvänliga applikationer, e-handelsplattformar och CRM-system. Detta görs med aktuella och populära ramverk som React JS, .NET och Angular. Exsitec siktar på fortsatt tillväxt under kommande år, dels genom förvärv av andra bolag, dels genom att fortsätta att växa organiskt. En stor bidragande faktor till den organiska tillväxten är bolagets traineeprogram där nyexaminerade anställs. Exsitecs traineeprogram är ett av de största inom den svenska IT-branschen och har även tilldelats flera priser senaste åren.

## 1.2 Syfte och mål

Syftet med studien är att undersöka traineeprogram inom IT-sektorn, undersöka vad som är företagens mål med att bedriva traineeprogram samt vilka svårigheter det finns i traineeverksamheten.

## 1.3 Frågeställningar

1. Vad är syftet med att bedriva ett traineeprogram och vad ger det för mervärden?
2. Vilka svårigheter finns det i traineeverksamheten?

## 1.4 Avgränsningar

Intervjuer kommer att genomföras med ett fåtal företag och studien kommer undersöka deras syn på att bedriva traineeprogram, och därmed utgöra ett urval av IT-sektorn som helhet. Studien kommer vara av deskriptiv samt komparativ karaktär

## 2 Teori

### 2.1 Human Resource Management

Storey (2007) definierar Human Resource Management (HRM) som "a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic deployment of a highly-committed and capable workforce using an array of cultural, structural and personnel techniques". HRM handlar om hur man inom ett företag eller organisation leder och hanterar organisationens mänskliga resurser. Det övergripande syftet med HRM är att nå framgång med hjälp av företagets anställda. HRM bidrar med värde till företag och organisationer genom att användas för att strategiskt nå konkurrensfördelar inom specifika branscher. Det bidrar även till att effektivt uppnå organisationens strategiska mål genom att öka produktiviteten hos de anställda. Att implementera tydliga HR-policys och förhållningssätt ökar trivseln samt höjer motivationen hos de anställda vilket även i sin tur genererar värde för ett företag (Stone et al., 2020). Detta stärks även genom empiriska studier som visar att organisationers framgång är starkt associerad till hur de anställda presterar och trivs på arbetsplatsen (Coelho, 2019). Även Crawshaw et al. (2020) skriver att en investering i en tydlig HRM-strategi ökar kompetensen samt ökar motivationen hos personalstyrkan. Detta belyser vikten av en väl-fungerande och tydlig strategi gällande HRM.

Sedan millennieskiftet så har mycket fokus inom näringslivet legat på företagsetik, socialt ansvar och hållbarhet. Många företag fokuserar på strategier för att framstå som ett företag med god etik, både socialt och miljömässigt. Att leverera en hållbar och etisk organisation kan endast göras genom personerna och personalen på företaget. Freitas et al. (2011) skriver att effektiv HRM eftersträvar balansen mellan "economic prosperity, social equity and environmental integrity".

### 2.2 Traineeprogram

"Trainee" (u.å.) definieras i Nationalencyklopedin som en nyanställd tjänsteman, t.ex. nyutexaminerad civilingenjör eller civilekonom som genomgår intern utbildning med sikte på framtida chefs- eller specialistjobb inom ett företag.

Ett traineeprogram är en intern utbildning av personal som ska jobba inom en viss befattning på ett företag. Det ger nyexaminerade eller personer med liten erfarenhet möjligheten att få en helhetssyn av företaget och uppfattas i många fall som en bra start på en karriär inom arbetslivet. Traineeprogrammet ger traineen möjligheten att få förståelse för företagets

värderingar och företagskultur, knyta kontakter inom företaget samt få kunskap om vad företaget erbjuder för tjänster (Sahlin et al., 2007). Traineeprogram består av både utbildningar och praktisk träning. Längden på ett traineeprogram kan variera, men ska enligt TraineeGuiden (u.å.) pågå mellan 9 och 36 månader.

Idag bedriver många företag certifierade traineeprogram. Syftet med ett certifikat är kvalitetssäkra traineeprogram och att ge företag vägledning och riktlinjer att förhålla sig till för att kunna bedriva ett framgångsrikt traineeprogram. TraineeGuidens certifikat ställer krav på följande fem punkter:

1. Traineeanställningen ska vara detsamma som en tillsvidareanställning.
2. Program ska finnas för hela traineeprogrammet.
3. Längden på ett traineeprogram ska vara mellan 9 och 36 månader.
4. Ingångslönen för en traineeanställning ska vara marknadsmässig.
5. Arbetsgivaren ska kunna erbjuda traineen relevanta arbetsuppgifter efter traineeprogrammet.

Utmaningarna med traineeprogram är många. Coelho (2019) skriver att traineers förväntningar och behov kan variera över tid och att det är av yppersta vikt för företag att förstå dessa samt förstå hur dessa kan förändras och variera över tid. En av utmaningarna som företag kan stöta på är att säkerställa hur mentorerna ska överföra sin kunskap till traineerna samt att skapa en gemensam konsensus inom företaget gällande traineeprogrammet. Att säkerställa att alla inom företaget har en gemensam bild om vad traineeprogrammet är och innebär. Men även att man stärker bilden av vad traineeprogrammet är gentemot traineerna är viktigt. En annan utmaning är att ständigt utvärdera och bedöma kvaliteten på traineeprogrammet. För att förbättra och sedan bibehålla en hög kvalitet bör man som organisation regelbundet reflektera kring och utvärdera traineeprogrammet. Företaget bör även ha en tydlig plan för traineernas framtid inom företaget så att de sömlöst kan introduceras vid programmets slut och börja generera värde åt företaget. För att ett traineeprogram ska förbättra en organisation samt möta deltagarnas behov och krav så är det viktigt att företaget bland annat erbjuder stimulerande och utmanande arbetsuppgifter, tydliga syften och förväntade resultat, möjlighet att skapa goda relationer till andra traineedeltagare och kollegor, marknadsmässiga och rättvisa löner och förmåner och uppmuntran och motivation till att fortsätta traineeprogrammet samt stanna kvar inom företaget efter programmets slut (Coelho, 2019).



## 3 Metod

### 3.1 Ansats

Då syftet med studien är att undersöka traineeprogram inom IT-sektorn, undersöka vad som är företagens mål med att bedriva traineeprogram samt vilka svårigheter det finns i traineeverksamheten så har en kvalitativ ansats valts. En kvalitativ studie fokuserar på att skapa en djupare förståelse för ett problem eller en frågeställning. Detta till skillnad mot en kvantitativ studie som innefattar data som kan mätas och värderas numeriskt. En kvantitativ studie ger goda möjligheter till att kunna generalisera vilket kan vara svårare vid en kvalitativ studie (Björklund & Paulsson, 2012).

### 3.2 Datainsamlingsmetod

En litteraturstudie har genomförts för att samla in litteratur och teorier som är relevanta inom ämnet. Sökningar har genomförts via sökmotorer och databaser som DIVA och Google Scholar och resulterat i vetenskapliga artiklar, uppsatser och annan litteratur som har bidragit med användbart material till uppsatsen. Vid sökningarna användes specifika nyckelord, exempel på dessa är: trainee, trainee programme+IT, Human Resource Management och difficulties+trainee.

För att samla in kvalitativa data har fyra semi-strukturerade intervjuer genomförts. Oates (2006) skriver följande om intervjuer: "the time required means that you will usually only have a small number of cases from which to draw conclusions", därav valet av just fyra intervjuer. Dessa bestod av ett antal förutbestämda frågor, men med möjligheten att ändra ordningsföljd på dessa samt att kunna ställa följdfrågor vid behov beroende på respondentens svar eller reaktion på en tidigare ställd fråga (Björklund & Paulsson, 2012). Innan intervjun påbörjades bads respondenterna om tillåtelse till att spela in intervjun. Efter en kort introduktion där syftet med intervjun beskrevs så inleddes intervjun. Intervjun bestod av 19 förutbestämda frågor och dessa går att finna i Bilaga 1.

### 3.3 Urval

För att hitta relevanta traineeprogram inom IT-sektorn kördes ett script i R för att skrapa data från webbplatserna karriarforetagen.se och traineeguiden.se. R är en öppen programvara som främst används för statistiska beräkningar och visualiseringar (R Core Team, 2022). Karriärföretagen presenterar varje år topplistor på de mest attraktiva arbetsplatserna inom olika

branscher. För att ett företag ska få vara med i urvalsprocessen krävs det att arbetsgivaren uppfyller vissa grundkriterier. Dessa är:

1. Minst 250 anställda och/eller en omsättning över 250 MSEK.
2. Personalchef finns inom organisationen.
3. Löpande rekryteringsarbete.
4. "Up & Coming", arbetsgivare som inte lever upp till samtliga grundkriterier, men som har utmärkt sig med sitt employer branding arbete under senaste året.

Karriärföretagens expertpanel som består av specialister inom HR, kommunikation och sociala medier betygsätter i nästa fas företagens arbete inom fyra områden:

1. Karriärsidor på webben
2. Närvaro och kvalitet på sociala medier
3. Aktiviteter gentemot studenter och young professionals
4. Attraktivitet som arbetsgivare i externa mätningar

(Karriärföretagen, u.å.)

Slutligen utser Karriärföretagens jury tillsammans de främsta arbetsgivarna som blir kommande års karriärföretag. Karriärföretagen har även ett ambassadörsnätverk som består av aktiva studenter på samtliga universitet i Sverige. Genom omröstning har ambassadörsnätverket utsett de tio mest attraktiva traineeprogrammen 2022. Deltagarna i omröstningen fick välja de tre traineeprogram som de upplever som mest attraktiva bland samtliga karriärföretag i Sverige. Tabell 1 visar resultatet av omröstningen som skrapades från Karriärföretagens webbplats.

**Tabell 1** Topp 10 traineeprogram 2022 enligt Karriärföretagen

	Traineeprogram
1	Sopra Steria
2	Consid
3	Avanza
4	Sogeti
5	PostNord
6	Sofigate
7	Experis
8	Capgemini
9	Fortnox
10	HiQ

### 3.4 Analysmetod

För att analysera det insamlade datat har en tematisk analys genomförts. Tematisk analys är en populär metod vid analys av kvalitativa data och ger en mycket god överblick över det insamlade datat. Nackdelen å andra sidan är att det för läsaren kan uppfattas oklart hur författaren har analyserat datat och det är svårt att konkret veta vad som faktiskt har utförts (Bryman, 2016). För att lyckas med en tematisk analys är det viktigt att författaren följer en tydlig struktur i sin analys. Det första författaren bör göra att identifiera och markera de delar av datat som inte är relevant för undersökningens syfte och därmed inte fyller någon funktion i analysen. Författaren ska i nästa skede markera ut delar som innehåller relevant information som ger läsaren en bättre förståelse av sammanhanget, exempel på detta kan vara respondentens roll och bakgrund. Slutligen bör författaren markera de delar som innehåller relevant information som bidrar till att uppnå undersökningens syfte (Oates, 2006).

### 3.5 Etik

Vid en undersökning är det viktigt att undersökaren arbetar etiskt korrekt, vilket innebär att alla som är direkt och indirekt inblandade behandlas rättvist och med ärlighet. Deltagarna i en undersökning har rätt till anonymitet och sekretess, det innebär att information och uppgifter som gör det möjligt att identifiera individer och företag bör skyddas. Exempel på sådan information kan vara namn på personer och företag. Insamlat data bör under undersökningen lagras och hanteras säkert så att ingen utomstående part kan få tillgång till datat. Om en individ eller ett företag inte vill delta i undersökningen bör detta beslut accepteras och respekteras. En deltagare som initialt har accepterat att delta kan när som helst under undersökningens gång välja

att dra sig ur. Sådana beslut kan påverka möjligheten att slutföra undersökningen, det är dock inte deltagarnas problem utan undersökarens. (Oates, 2006).

Under den genomförda undersökningen har dessa etiska aspekter tagits i beaktning.

## 4 Resultat

### 4.1 Företag A

Respondenten från Företag A har under de senaste två åren varit huvudansvarig för företagets traineeprogram. I det ansvaret har det framför allt ingått att vara dels den som driver utvecklingsarbetet kring traineeprogrammet, hur innehållet i programmet ska se ut men också ha ansvar för det ekonomiska resultatet som skapas. Respondenten ingår i ett team om tre personer där var och en är ansvarig för varsitt område, detta då programmet är indelat i tre olika affärsområden. Respondenten har även varit involverad på andra sätt i traineeprogrammet under tidigare år, allt från att ha varit mentor till trainees under de första åren till att även utveckla mer specifika delar inom vissa områden.

Nyligen har respondenten fått en ny roll på bolaget där hen går från att ha arbetat med rekrytering och kultur på Sverigenivå till att arbeta mer bolagsövergripande. Bolaget bedriver även verksamhet i Danmark och Norge, och hens ansvarsområde kommer vara att hitta en form för traineeprogram i Norge och Danmark och hur de kan dra nytta av varandra. Traineeprogrammet i Danmark har funnits i ca tre år och är väldigt likt de program som bedrevs i Sverige under de första åren, dvs väldigt fokuserat inom ett område. Modellen som bolaget har i Sverige idag är mycket etablerad och strukturerad vilket enligt respondenten skapar tydlighet och trygghet för de som börjar programmet samt skapar en bra kombination av en personlig upplevelse med något som känns strukturerat.

#### 4.1.1 *Upplägg och syfte*

Traineeprogrammet på Företag A pågår i 6 månader med start i augusti och avslut i februari. Programmet är uppdelat i tre block med gemensamma delar där man samlar ihop hela programmet deltagare. Dessa block är fördelade till ett block i början, ett block i mitten och ett block i slutet av programmet. Mellan dessa block har man mer områdesspecifika utbildningar och aktiviteter. Initialt är det mycket fokus på utbildning och ju längre fram i programmet man kommer desto mer fokus blir det på att hitta en möjlighet att få bidra i projekt, i de flesta fallen tillsammans med ens mentor.

Respondenten upplever det svårt att endast prata om ett övergripande syfte med traineeprogrammet. När bolaget startade med traineeprogram för ca 10 år sedan så var det övergripande syftet att skapa en modell för kompetensförsörjning, vilket än idag är en central punkt. Traineeprogrammet är idag vitalt för bolaget och bidrar med organisk tillväxt på en marknad där det råder tuff konkurrens och stor kompetensbrist. Respondenten har även sett att

traineeprogrammet bidrar med flera effekter på organisationen som till exempel att bygga företagskulturen från grunden. Deltagarna i programmet har i regel energi, nyfikenhet och vilja som utvecklar företaget vilket är något att ta vara på. Den årliga programstarten bidrar med "jättemycket fina effekter ur ett kulturellt perspektiv och det ger också fantastiskt mycket utveckling i nya idéer som kommer fram". Respondenten nämner att även ifall de är ett IT-bolag och har ett skarpt erbjudande till marknaden så är det människorna i bolaget som skapar framgången, och att känna att de kommer in och formas i deras verksamhet från början är något som ligger till grund för det som de kallar för företagskultur idag.

#### *4.1.2 Längd och omfattning*

Syftet med att ha ett traineeprogram som pågår under 6 månader är att man ska hinna lära sig mycket för att vara redo att utföra det arbete som sedan förväntas av en. De vill dock inte "läsa in gänget längre än så" utan det ska ses som en attraktiv karriärstart och man ska vilja se en lång framtid på bolaget. Traineeprogrammet var 6 månader långt redan från början och företaget har inte sett någon anledning till att ändra det under tidens gång. Fördelen som respondenten ser med att ha ett 6 månaders långt traineeprogram är att det ökar attraktionen för programmet då många inte vill binda upp sig för länge i början av sina karriärer. Respondenten säger att "nackdelen ligger lite i samma skål", att man kan känna sig klar när programmet tar slut.

Det finns inte någon nedre gräns på hur litet ett traineeprogram kan vara. Ett traineeprogram ska dock bedrivas enligt en viss struktur för att få kallas traineeprogram och då finns sannolikt en botten för att det ska vara lönt att strukturellt arbeta med en tydlig plan där man kan planera helheten. Respondenten tror heller inte att det finns en egentlig gräns för hur stort ett traineeprogram kan bli. Desto större programmet blir, desto mer måste man dock tänka på hur man delar upp traineerna i mindre grupper och att man tänker på att en viss typ av innehåll går bra i helgrupp medan annat innehåll bör användas i mindre grupper. Hen upplever att de förmodligen har slagit i taket för hur stort ett traineeprogram kan vara flertalet gånger under årens gång, men att man då hela tiden anpassar programmet och dess innehåll vilket resulterat i att traineeprogrammet idag är bättre än någonsin.

#### *4.1.3 Rekrytering och uppstart*

När Företag A rekryterar till traineeprogrammet så har de identifierat egenskaper som de är ute efter hos en trainee. De tänker sig en triangel rent kompetensmässigt där man ska besitta en god grundkompetens inom antingen teknik, ekonomi eller logistik då detta är väldigt

specifikt för deras bransch. De tror att det är viktigt att man som ny trainee känner sig trygg i en specifik del, detta för att man ska tycka att programmet är roligt och givande. En annan viktig egenskap är samarbetsförmåga, och detta är något som genomsyras i övningar och utbildningar då det är så man jobbar på bolaget i den dagliga verksamheten.

Varje trainee får en personlig mentor som arbetar med samma arbetsuppgifter som traineen är tänkt att arbeta med i framtiden, detta för att mentorn ska dela med sig av sina erfarenheter men också arbetsuppgifter. Det andra fokuset är att mentorn ska finnas geografiskt nära om möjligheten finns, och detta brukar gå att lösa i de flesta fall.

#### *4.1.4 Utmaningar och uppföljning*

Företag A upplever att svårigheten med att bedriva traineeprogram är att det ständigt behöver utvecklas och att förutsättningarna konstant förändras. Det kan handla om storlek, antal trainees eller att man vill skapa nya typer av inriktningar. För att klara av dessa utmaningar behövs ett dynamiskt team bestående av personer som kan arbeta mot rörliga mål. En annan utmaning är att säkerställa att en trainee stannar kvar på bolaget efter programmets slut. Även fast man investerar mycket tid och resurser på att utbilda en trainee så händer det att den personen lämnar bolaget och presterar sina bästa resultat någon annanstans.

För att motverka att personer lämnar bolaget så försöker Företag A tydliggöra att det finns goda möjligheter till fortsatt utveckling och ta sig framåt inom bolaget. De försöker även att inte ha för bråttom med personerna som börjar programmet. Det kan vara lockande att till exempel hoppa över en utbildning när man ser att en person kan bidra till intäktsskapande i stället. Respondenten säger dock att på lång sikt är det viktigt att "respektera idén med att bygga kunskaper som du har nytta av på lång sikt kontra de snabba vinsterna".

För att mäta framgången på ett traineeprogram har de rent ekonomiskt ända från starten räknat på hur mycket det kostar att anställa en trainee och har genomgående använt samma schablon för den delen där man vet vissa kostnader exakt, till exempel lön. De mäter dock inte varje enskild kostnad exakt då man vill ha utrymme för till exempel hotellkostnader för att kunna samlas, ha sociala aktiviteter och skapa en gemenskap. Där mäter de inte varje enskild kostnad utan de vet på ett ungefär och det viktiga är inte att mäta exakt utan att mäta på samma sätt från gång till gång. Det ekonomiska visualiseras i en graf där de förhoppningsvis efter ett par månader ser att det sakta börjar skapas intäkter och att det efter ett visst antal månader går "break even" och just den punkten är viktig att kolla på.

En annan del som Företag A mäter är könsfördelningen inom bolaget. Respondenten nämner att de har förmåga och möjlighet att skapa en jämställd arbetsplats. I dagsläget är de 40% kvinnor och 60% män, vilket enligt respondenten är "bäst i klassen". Bolaget har en vision om att ha fördelningen 50/50 bland kvinnor och män, detta är dock inget som man tänker aktivt på under rekrytering utan fördelningen kvinnor/män faller sig ofta naturligt av sig självt.

Något annat de mäter är hur många som gått traineeprogrammet och senare tar en ledarroll i sin karriär. I dagsläget är ca 45% av bolagets anställda ledare personer som har gått traineeprogrammet.

Vad gäller företagskultur så är det svårt att mäta, dock ser de tydliga uttryck för företagskultur där man kan titta på vilka typer av aktiviteter som händer utan att det finns något ledningsbeslut bakom. Exempel på en sådan aktivitet kan vara hur många gånger personalen träffas utanför arbetstid och liknande initiativ. Utöver detta så utvärderar de vartannat år även sin organisation på ett mer vetenskapligt sätt där de gör en kulturundersökning genom att följa en modell som heter OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument. OCAI bygger på att det finns fyra typer av företagskulturer:

- Adhocracy Culture - the dynamic, entrepreneurial Create Culture.
- Clan Culture - the people-oriented, friendly Collaborate Culture.
- Hierarchy Culture - the process-oriented, structured Control Culture.
- Market Culture - the results-oriented, competitive Compete Culture.

Detta visualiseras i en modell där man får ett värde åt vardera håll i en matris. Detta visar hur organisationen uppfattas och utvecklas över tid. Modellen används framför allt till att mäta att de inte har gjort några allvarliga avsteg från hur de tänker att bolaget ska vara.

## 4.2 Företag B

Respondenten på Företag B är systemutvecklare i grund och botten och har sedan 8 år tillbaka varit konsult på bolaget där han arbetat med informationshanteringssystem och utveckling. De sista åren har han arbetat som teamchef och har även ansvar för bolagets traineeprogram sedan två år tillbaka. Programmet består av två spår: Cloud och Data platform.

### 4.2.1 *Upplägg och syfte*

Bolagets traineeprogram är anpassat efter vad som är eftertraktat på marknaden. Då bolaget är ett konsultbolag så är traineeprogrammet inriktat på att identifiera vad kunderna har behov av, vilka stora ämnen som kunderna behöver nu och i framtiden. Traineeprogrammet vänder



sig mot "young professionals", de som är nya i branschen och i de flesta fall kommer direkt från skolan.

Traineeprogrammet har tre starter per år som går av stapeln i januari, juni och augusti. Programmet pågår under 10 veckor och har ungefär 110 till 120 deltagare varje år. I januari och juni startar båda spåren medan i augusti startar endast spåret med inriktning mot Cloud. Cloud-spåret handlar om systemutveckling med cloudtjänster medan Data platform har inriktningen data engineering, data analysis och data science. Programmet består utav både "hard skills" och "human skills" eller "soft skills". "Hard skills" syftar till ren kunskap inom ämnen och påminner mycket om skolan. "Human skills" berör de mänskliga delarna som att till exempel lära sig kommunicera, samarbeta i grupp och att jobba med gruppdynamik. Dessa är egenskaper som är viktiga inom alla arbetsområden och framför allt som konsult. I programmet ingår även en caseuppgift som ibland är ett fiktivt case, och ibland är ett verkligt case. Det viktigaste är att caset liknar en uppgift som skulle kunna uppstå i arbetslivet som konsult. Uppgiften består av väldigt få förutsättningar och deltagarna måste samarbeta med varandra för att "kravla sig ur det svarta hålet". Syftet med en sådan caseuppgift är distansera sig från den "facitbaserade" inläringen från skolan, och i stället komma så nära en verklighet i arbetslivet. Utöver detta ingår även en hel del certifieringar som deltagarna ska ta under programmets gång.

När man anställs till traineeprogrammet så anställs man till en specifik ort, där ingår man i ett agilt team som leds av en senior teamchef som är den som tar hand om en och är ens närmsta chef. Man ingår även i en region som består av de andra som anställts på samma ort samt i vissa fall de som anställts på en grannort.

Syftet med traineeprogrammet är att möta utmaningen som kompetensbristen inom branschen ger. Då bolaget är del av en stor världsomspännande koncern samt är börsnoterade på aktiemarknaden så är även tillväxt och lönsamhet två viktiga syften. Respondenten säger att "vi måste agera på våra muskler för att svara upp på kompetensbrist, svara upp på tillväxt och svara upp på lönsamhet".

#### *4.2.2 Längd och omfattning*

Fördelen med att ha ett relativt kort program kontra många konkurrenter är att man som trainee snabbt får de grundläggande färdigheterna som krävs i arbetet och att man sedan snabbt får komma ut på marknaden och börja träffa kunder. När programmet startades så testades ett upplägg på 10 veckor och efter att ha utvärderat så känner bolaget att den längden har fungerat väldigt bra och att man får fram bra människor genom programmet.

Utmaningen med att ha ett kortare program är att deltagare i vissa fall inte får en djupare kunskap inom all teknik eller "hard skills", samt att det i vissa fall hade varit bra att hinna med ännu fler lärarledda lektioner. Utöver det är det även en utmaning att se till att det finns kunduppdrag redo när man har gått klart programmet.

Då bolaget har konstanta och många kundförfrågningar så vill de fortsätta att växa traineeprogrammet. Respondenten ser i dagsläget inget tak för hur stort ett traineeprogram kan vara så länge man har de rätta resurserna för att hantera ett större antal trainees samt att det finns uppdrag och efterfrågan på marknaden.

#### *4.2.3 Rekrytering och uppstart*

När bolaget rekryter till traineeprogrammet söker de efter personer med konsultmässighet, vilket bland annat innefattar egenskaper som kommunikativ, framåtlutad, säljande och initiativtagande. Att gå traineeprogrammet hos bolaget leder till en anställning vilket innebär att deltagarna går igenom samma anställningsprocess som personer som anställs utanför programmet.

Inom cloudspåret rekryteras personer med en systemvetenskaplig eller motsvarande utbildning. Man bör även ha kodkompetens inom till exempel C# eller Java samt gilla problemlösning, detta då arbetet handlar om systemutveckling med hjälp av molntjänster. Inom Data plattform rekryteras personer med bakgrund inom business intelligence, data science, machine learning eller motsvarande utbildning.

Bolaget anställer på 21 orter och rekryteringsprocessen ser generellt sett likadan ut på alla orter. Första steget i rekryteringsprocessen är att man genomför någon form utav programmeringstest som huvudsakligen bygger på logik mer än djup kunskap. Därefter kommer en mer personlig del som består utav intervjuer samt personlighets- och logiktest.

När man anställs till traineeprogrammet så anställs man till en specifik ort, där ingår man i ett agilt team som leds av en senior teamchef som är den som tar hand om en och är ens närmsta chef. Man ingår även i en region som består av de andra som anställts på samma ort samt i vissa fall de som anställts på en grannort.

#### *4.2.4 Utmaningar och uppföljning*

Företag B upplever att utmaningen med att bedriva traineeprogram är att säkerställa att alla deltagare får bekräftelse och den tid som hen behöver för att få ut det bästa utav traineeprogrammet. Det händer att coacher ibland inte känner sig tillräckliga när det kommer till just

coachandet. Arbetet för att motverka dessa svårigheter handlar om ett konstant medvetande och ständig utvärdering av programmet för att veta var man behöver göra sina insatser. Konkret kan det handla om att "veta var vi ska smalna av när det gäller just att förhindra att lärarledda lektioner blir för långa, till exempel".

För att mäta framgången på programmet så har bolaget ett konsumentprisindex (KPI) som konkret visar hur stor procentuell andel av de som har gått programmet som får uppdrag inom en månad, vilket också är syftet, att få ut konsulter i arbete som sedan resulterar i ekonomisk tillväxt. Detta gäller inte bara de som har gått traineeprogrammet utan detta gäller alla konsulter på bolaget. Ett annat sätt att mäta kvaliteten på traineeprogrammet är att mäta själva deltagandet.

### 4.3 Företag C

Respondenten på Företag C har flera års erfarenhet från konsultvärlden och är idag ansvarig för bolagets traineeprogram där man satsar hårt på tillväxt. Respondenten engagerade sig tidigt i traineeprogrammet då det lockade att "få vara med och bygga upp verksamheten och bolagets framtid". Idag handlar mycket av arbetet om att expandera programmet, skala upp och ta in många fler deltagare men samtidigt behålla samma eller bättre kvalitet.

#### 4.3.1 *Upplägg och syfte*

Företag C:s traineeprogram har fler olika spår med olika inriktningar och dessa spår är anpassade utefter efterfrågan på marknaden. Exempel på spår som finns idag är ledarskap och verksamhetsutveckling, UX design, systemutveckling och webbutveckling. Mängden olika spår innebär att programmet har delar som är mer inriktade mot specifika grenar, medans vissa av delarna är gemensamma för alla trainees. När man blir en del av traineeprogrammet så blir man även en del av interna nätverk med specifika fokusområden. Till exempel finns ett nätverk där man är med och driver affärs- och kompetensutvecklingen på bolaget.

Traineeprogrammet i sig är uppdelat i tre år:

1. Explore
2. Develop
3. Accelerate

Första året, Explore, handlar om att traineen ska få möjligheten att utforska och förstå vad det innebär att vara konsult, hur branschen fungerar, hur bolaget arbetar med sina affärer etcetera. Traineeerna får lära sig många generella kunskaper, även kallade "core consulting skills",

som till exempel projektledningskunskaper. Utöver detta så består året även av en hel del sociala aktiviteter där deltagarna åker i väg på både helg- och kvällsaktiviteter. Utöver studierna så arbetar traineerna mycket som konsulter ute i uppdrag tillsammans med mer erfarna kollegor. Detta upplever respondenten som en av traineeprogrammets styrkor, att traineen redan från början får vara med och bidra till den dagliga verksamheten och ses som en viktig del av bolagets leverans. Under år två, Develop, ska traineerna ta nästa steg i sin utveckling och bli mer självständiga och ta allt större ansvar inom olika projekt. Tredje och sista året, Accelerate, arbetar man i riktiga kunduppdrag och tar stort ansvar i uppdrag och för andra konsulter. Här handlar det om att få fördjupad expertis och kunskap inom ett område.

Syftet med att bedriva traineeprogrammet är främst att skapa tillväxt och utvecklas. På lång sikt handlar det givetvis om ekonomi då bolaget behöver konsulter för att få verksamheten att gå runt. Ett annat syfte är att få fram riktigt bra kompetens, och programmet har visat sig resultera i mycket goda rekryteringar hittills. Personerna som går traineeprogrammet har ofta ett stort engagemang och en vilja att utveckla företaget. Mixen av unga personer som kommer direkt från skolan med mer seniora och erfarna personer har visat sig vara en väldigt lyckad kombination. Respondenten upplever att det idag inom branschen är mycket högre konkurrens om talangfulla nyexaminerade personer som kommer direkt från skolan och traineeprogrammet är ett sätt att attrahera dessa personer till bolaget.

#### 4.3.2 *Längd och omfattning*

Företag C:s traineeprogram pågår som tidigare nämnts i tre år och de tar till hösten in ca 70 trainees till programmet, detta är en markant ökning mot fjolåret då de tog 25 personer. Företaget expanderar även traineeprogrammet till flera orter då man går från en ort till fyra. Respondenten tror att det finns en gräns för hur stort ett traineeprogram kan växa, beroende på företagets storlek då traineeprogrammet måste vara i proportion till hur stort företaget är. Kan man inte ta emot traineerna bra och se till att de initialt får arbeta tillsammans med mer seniora och erfarna kollegor så kommer resultatet inte bli bra. En annan faktor som spelar in är också att det måste finnas tillgängliga uppdrag. Respondenten tror att det finns en gräns för hur litet ett traineeprogram kan vara då man gärna vill ha en grupp, "man vill ju bygga en gruppkänsla". Respondenten tror att man bör ha minst 10 trainees för att det ska ge någon effekt, detta beror dock på vad syftet med traineeprogrammet är. För Företag C är kulturen i traineeprogrammet och att bygga företagskultur jätteviktigt, medan andra företag kanske bedriver traineeprogram med huvudsyftet att anställa och tillsätta ett fåtal positioner. I dessa fall kan det eventuellt funka med färre deltagare.

En anledning till att bolaget valt att ha ett treårigt traineeprogram är att man vill ge traineen goda förutsättningar och möjligheter att stegvis bygga upp sin karriär. Bolaget upplever att det tar tre år för traineerna att nå upp till den nivån som krävs. En annan anledning till att man har valt att göra programmet flerårigt är också att man vill att traineerna ska vara kvar inom bolaget, att man inte ska känna att man är klar efter ett år utan man ska känna att det finns en fortsättning. Respondenten nämner också att man som konsult inom bolaget är i en ständig kompetensutveckling, detta tar inte slut endast för att man har gått klart ett traineeprogram. Man måste ständigt sträva efter att utvecklas och driva sin utveckling själv. Detta bidrar även till att bygga en sund kultur.

Utmaningen med att ha ett relativt långt traineeprogram är att skapa tillräckligt bra och givande innehåll till programmet. I dagens marknadsklimat är det mycket högre konkurrens om dessa nyexaminerade personer vilket ställer högre krav på företagen att skapa attraktiva program med bra innehåll. Gör man inte det riskerar man att tappa personer till konkurrerande företag.

#### *4.3.3 Rekrytering och uppstart*

När Företag C rekryterar till traineeprogrammet letar de efter personer som besitter "någon form av konsultmässighet", det handlar om att vara professionell, lyhörd, ödmjuk och nyfiken på att arbeta med kunder. Under rekryteringen får traineerna göra någon form av arbetsprov som skiljer sig åt beroende på vilket spår man söker till. Exempel på sådana arbetsprov är business case, designtest eller kodtest. Utöver arbetsprov så hålls även intervjuer samt logiktest och detta är något som ingår i all rekrytering till bolaget, inte bara för traineeprogrammet.

När man som trainee börjar programmet så får man en fadder som är någon som har gått eller som går programmet fast ligger något år före. Utöver sin fadder har man även en personal manager som också är ens närmsta chef samt en chef som har beläggnings- och ekonomiansvaret. Man tillhör även en affärsenhet utöver sin tillhörighet i programmet. Allt detta gör att man som trainee har ett nätverk runt omkring sig.

#### *4.3.4 Utmaningar och uppföljning*

Utmaningen med att bedriva traineeprogram är att skapa ett bra program med bra innehåll som deltagarna är nöjda med. Det gäller att skapa förutsättningarna för traineerna att hitta balansen mellan att vara ny i arbetslivet och samtidigt ha kundfokus. Många aktiviteter i traineeprogrammet är digitala vilket skapar en utmaning med att få alla att känna sig delaktiga och

att skapa relationer till varandra. Detta är och kommer vara en utmaning i framtiden då bolaget planerar att fortsätta växa traineeprogrammet kommande år.

Bolaget mäter inte framgången på traineeprogrammet, däremot så mäter bolaget affärsenheterna vilket innebär att allting ligger på respektive affärsenhet och inte på programnivå. Rent ekonomiskt så mäter bolaget antalet timmar hos kunder och hur mycket intäkter det genererar och i och med att traineegruppen är så pass stor så går det att dra slutsatser på affärsenheternas resultat. Utöver det ekonomiska så mäter bolaget även kundnöjdhet och medarbetarnas mående, vilket också säger något om traineeprogrammet.

Respondenten anser att de på Företag C har lyckats väldigt bra med traineeprogrammet hittills. Framför allt med att få ett engagemang, inte enbart inom programmet, utan att hela företaget engagerar sig och är med och arbetar med programmet. Många av de seniora konsulterna upplever att de får någonting tillbaka av att arbeta med traineerna och man vill gärna ha med sig en trainee i sitt uppdrag.

#### 4.4 Företag D

Företag D hjälper kunder med allt som har med traineeprogram att göra, till exempel rekrytering, marknadsföring och utbildningar. Respondenten är VD och grundare av bolaget och har flera års erfarenhet från att starta och driva traineeprogram, främst inom IT.

##### 4.4.1 *Upplägg och syfte*

Respondenten tycker att traineeprogrammet ska börja med en gemensam uppstart där traineerna får socialisera och träffa andra programdeltagare samt sina team. Här presenteras även information om programmets upplägg och vad som komma skall. De inledande veckorna är intensiva och präglas av bolagsspecifika aktiviteter, men också ämnesspecifika utbildningar. Första perioden bör också innehålla ett flertal sociala aktiviteter för att traineerna ska lära känna varandra och börja skapa en gemenskap. Första halvåret bör traineerna också genomföra ett eller flera studiebesök på bolagets olika avdelningar, detta för att få en helhetsbild av företaget i stort. Ett par månader in i traineeprogrammet skalar man ner på utbildningar och sociala aktiviteter och sätter ett mentorskapsprogram. Mentorskapsprogrammet kan vara klassiskt mentorskap, men också omvänt mentorskap, där man som trainee är mentor åt en mer senior kollega. Respondenten upplever ofta att det omvända mentorskapet blir mer lyckat än klassiska mentorskapsprogram, detta då alla inblandade går in i det med ett öppet sinne. Programmet innehåller även ett eller två case som rör skarpa frågor på bolaget som man tillsammans i grupp tar sig an, där arbetssättet i många fall är viktigare än själva resultatet.

Syftet med att bedriva ett traineeprogram kan vara flera och olika. Ett är "employer branding", att man vill bli en mer attraktiv arbetsplats och locka till sig talangfulla unga människor. Ett annat syfte är kompetensförsörjning, många företag expanderar och behöver anställa kompetenta personer till olika positioner inom företaget. Ett annat syfte är "retain", hur man får personer att stanna på ett företag. Respondentens och många andra företags känsla är att personer som gått traineeprogrammet tenderar att vara mer lojala mot företaget och stanna längre. En annan anledning till att bedriva traineeprogram är att skapa kulturbärare. Detta är något som respondenten alltid belyser för företagen hen träffar, att man som organisation ska ta möjligheten att utnyttja kraften och energin som en grupp trainees ofta kommer in med.

#### 4.4.2 *Längd och omfattning*

Respondenten är mest van vid att arbeta med program som löper under ett år. Hen tycker att det är lagom då man som trainee hinner landa och komma in i sin roll. Man hinner som företag få in det innehåll som man vill och behöver i programmet, samtidigt som traineen också hinner arbeta i och bekanta sig med sin framtida roll på bolaget i kombination med att man går programmet. Dessa är anledningar till att respondenten anser att man inte bör ha ett traineeprogram som är kortare än ett år, och anledningen till att hen inte tycker att man ska ha längre än ett år att man som trainee efter ett år har hunnit komma in i sitt arbete någorlunda. Då är man beredd att gå vidare till en annan status än trainee. Har man längre program så innebär det också att man kommer att ha parallellt löpande traineeprogram i gång samtidigt vilket till exempel kan göra det svårt att ge uppmärksamhet till alla trainees.

Ett traineeprogram bör ha minsta tio deltagare enligt respondenten. Att ha minst tio deltagare gör att det blir mer en gruppaktivitet samt att det kan vara bra att komma upp lite i volym för att inte vara känslig mot potentiella avhopp. Ett traineeprogram är för ett bolag oftast en stor satsning som kräver stora investeringar rent ekonomiskt när det kommer till till exempel utbildningar, då är det fördelaktigt att ha flera trainees som får ta del av dessa då kostnaden för utbildningarna oftast är densamma oavsett antalet deltagare. Börjar man bli uppåt 20 programdeltagare bör man som företag fundera på att börja dela in traineerna i mindre grupper då varje individ får för lite utrymme i en så pass stor grupp. Att dela upp i mindre grupper skapar en bättre struktur och ökar även i många fall engagemanget hos deltagarna, "Man kan tänka sig ett traineeprogram som ett projekt också. När man har ett projekt som löper på ett bolag så är det ju ofta så att man delar upp i delprojekt, man gör på olika sätt så att det blir mer hanterbart helt enkelt. Så det tror jag att man kan göra med traineeprogrammen också". Har man för stora

grupper riskerar man att man som trainee blir för mycket en i mängden och känner sig bortglömd, både vad gäller utbildningen och socialt.

#### 4.4.3 *Rekrytering och uppstart*

Många företag som bedriver traineeprogram söker personer som är engagerade men som också är relativt självgående tror respondenten. I dagens samhälle kan man inte förvänta sig att få allt serverat, eller att någon annan ska sätta ramen för allt man ska göra utan det är viktigt att man själv kan ta initiativ. Andra egenskaper som är attraktiva vid rekrytering till traineeprogram är annars god samarbetsförmåga och lösningsorienterad. Framför allt samarbetsförmåga, företagen vill ha lagspelare som klarar av att arbeta i grupp med olika typer av personer.

#### 4.4.4 *Utmaningar och uppföljning*

En stor utmaning som respondenten ser är att det är mycket större konkurrens idag kontra för några år sedan. Det råder brist på personal och fler och fler företag bestämmer sig för att starta nya eller expandera befintliga traineeprogram, framför allt inom IT och Tech. Detta ställer höga krav på företagen att skapa bra program för att behålla traineerna, annars är investeringen gjord förgäves.

En annan utmaning är kring förväntningar, både ur bolagens och deltagarnas synvinkel. Det är viktigt att man som företag är medveten om vilken kompetens och vilken typ av personer man rekryterar så att man vet vilka förväntningar som sedan är rimliga. För att säkerställa att deltagarna går in i programmet med rätt förväntningar så är det viktigt att man som bolag kommunicerar tydligt redan från start.

För att mäta framgången på ett traineeprogram bör man som företag ha en tydlig struktur för hur man utvärderar programmet. Detta kan till exempel göras genom medarbetarundersökningar för att se vad alla inblandade tycker om programmet. Sådana undersökningar tycker respondenten att man kan göra kvartalsvis. Det ger då möjligheten till att hela tiden kunna anpassa programmet och dess innehåll beroende på den feedback som man får. Om inte annat är detta också ett sätt att vidareutveckla programmet till nästa start. En annan måttstock som respondenten tycker är bra är att se hur många som slutför traineeprogrammet och som sedan också stannar på bolaget, då det är det som är huvudsyftet, att man ska få in nya medarbetare i organisationen.



## 5 Diskussion och slutsats

Det insamlade materialet visar att en stor anledning till att bedriva traineeprogram handlar om kompetensförsörjning då bolagen behöver personal för att få verksamheten att gå runt. Företag C nämner till exempel att det handlar om ren överlevnad, att bolaget behöver konsulter för att möta marknadens stora efterfrågan. Dessutom har rekryteringar via traineeprogrammet visat sig ge mycket goda resultat genom att man också får in riktigt bra kompetens. Som beskrivits i teoriavsnittet ovan är det de anställda som gör att ett företag kan nå framgång och konkurrensfördelar på specifika marknader (Stone et al., 2020).

Personer som rekryteras till traineeprogrammet har "ett engagemang, ett driv och en vilja att utveckla företaget" säger Företag C. Även respondenten från Företag A pratar om effekterna som traineeprogrammet har på företaget i stort. Nyanställda som kommer direkt från skolan har i regel en nyfikenhet och en vilja att utveckla som hjälper till att utveckla hela företaget och bidrar med många positiva effekter. Detta stämmer också väl överens med vad Crawshaw et al. (2020) skriver, att investeringar i HRM-strategier ökar kompetensen, produktiviteten, trivseln och motivationen hos personalen. Då flera av bolagen som deltagit i undersökningen är börsnoterade så är även tillväxt och lönsamhet två viktiga syften, detta då man som börsnoterat bolag har ett ekonomiskt ansvar gentemot sina aktieägare. Traineeprogrammen hjälper således i slutändan företaget att förbättra sina resultat samt uppnå sina mål.

Företag har genom traineeprogram en stor förmåga att skapa jämställda arbetsplatser. Företag A:s personal består idag av 40% kvinnor och 60% män vilket är "bäst i klassen" enligt respondenten. Hen upplever att unga personer idag är mer medvetna och lägger större vikt vid jämställdhet och hållbarhet. Att ha en jämställd arbetsplats har visat sig resultera i bäst resultat för Företag A samtidigt som det förbättrar företagets anseende och lockar fler personer att söka sig till bolaget. Freitas et al. (2011) styrker detta påstående då de benämner "economic prosperity, social equity and environmental integrity" som framgångsfaktorer inom HRM.

Jämför man företagen som intervjuats i studien så skiljer sig upplägget en hel del från varandra, framför allt vad gäller programmens längd. De undersökta företagens programlängd varierar mellan tio veckor till tre år. Det är tydligt att det finns både för- och nackdelar oavsett hur länge programmet löper. Att veta vilka förväntningar och krav man kan ställa på deltagarna är viktigt för att lyckas med traineeprogram uppger Företag D. Det är därmed av yppersta vikt att vara medveten om för- och nackdelar och att ha identifierat vilka kompetenser och typer av

personer man vill rekrytera. Detta styrks av Coelho (2019) som belyser vikten av att ha tydliga syften och förväntningar, både för företag och trainees, för att lyckas med traineeprogram.

Samtliga företag nämner det sociala som extremt viktigt, framför allt i början av programmen. Alla företagen vill tidigt skapa gruppkänsla och gemenskap hos sina trainees. Företagen upplever att många av de som söker sig till programmen inte bara är ute efter en arbetsplats att lära sig på utan också den sociala upplevelsen och gemenskapen man får av att gå ett traineeprogram. Satsningen på mjuka värden framhävs därför som ett sätt att attrahera "rätt" personer till traineeprogrammen.

Respondenten från Företag B, vars traineeprogram är det kortaste, säger under intervjun att det många trainees får med sig från programmet är "att den här känslan av att man har gjort och presterat någonting tillsammans, har varit som ett svart hål man har kravlat sig ur". Respondenten "tror att man får vänner för livet, det blir en annan touch som gör att det inte blir de här tio veckorna och plugg och sen så har man gått något traineeprogram". Detta visar sig i Företag B:s utvärderingar. Även de andra företagen, med längre traineeprogram, belyste under intervjuerna vikten av att verkligen satsa på många sociala aktiviteter. Detta nämns även i teorin som en nyckelfaktor till ett framgångsrikt traineeprogram, Coelho (2019) skriver att traineerna ska ges möjligheter till att skapa goda relationer till både trainees och andra kollegor på arbetsplatsen.

Utmaningarna med traineeprogram är flera, dessa varierar dock mycket från program till program. Nya förutsättningar kan uppstå under programmets gång och företag måste vara flexibla och redo att anpassa traineeprogrammet och dess innehåll utefter dessa. Många av svårigheterna som företagen nämner är kopplade till traineeprogrammens längd och är därmed av varierande karaktär. Att ha ett flerårigt traineeprogram leder till utmaningar i att fylla ut hela programmet med bra och intressant innehåll upplever Företag C. Företag B, som har det kortaste programmet, upplever å andra sidan utmaningar med att lära ut djupare kunskap under en mycket kort period. Att säkerställa att traineerna stannar kvar på bolaget under lång tid är en utmaning som alla företagen ställs inför, detta ställer krav på att ständigt hålla en hög kvalitet på programmets innehåll och att regelbundet utvärdera och utveckla traineeprogrammet därefter.

Syftet med studien är att undersöka traineeprogram inom IT-sektorn, undersöka vad som är företagets mål med att bedriva traineeprogram samt vilka svårigheter det finns i traineeverksamheten. Baserat på undersökningens resultat kan följande slutsatser dras:

- De huvudsakliga syftena med att bedriva traineeprogram är kompetensförsörjning, "employer branding" för att attrahera trainees och att bygga företagskultur.
- Att bedriva traineeprogram ökar attraktionskraften hos företag och ger konkurrensfördelar på en konkurrensutsatt marknad.
- Längden på traineeprogram spelar mindre roll för att uppfylla syftet. Traineeprogram varierar mycket i längd men uppfyller i slutändan liknande syften, om än i olika skala.
- Traineeprogram bidrar med effekter som påverkar hela organisationer och inte bara de inblandade.
- Sociala aktiviteter är av yppersta vikt och ska ej underskattas.
- Svårigheten är att säkerställa att traineerna stannar kvar på företaget över lång tid. Detta görs genom att erbjuda högkvalitativt innehåll som är väl anpassat till programmets längd.

Denna undersökning har utforskat fyra företag och är ett litet bidrag till den befintliga forskningsmassan. Framtida forskare kan genomföra en mer omfattande undersökning innehållandes fler företag. Detta skulle ge en bättre bild av branschen som helhet och mer generella slutsatser skulle kunna dras.

## Referenser

- Björklund, M., & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Coelho, A. R. D. M. (2019). Trainee programmes: a comprehensive analysis of companies and trainees' perspective.
- Crawshaw, J., Budhwar, P., & Davis, A. (Eds.). (2020). *Human resource management: Strategic and international perspectives*. Sage.
- IT & Telekomföretagen. (2020). IT-kompetensbristen. Hämtad 2022-03-23 från: <https://www.almega.se/app/uploads/sites/2/2020/12/ittelekomforetagen-it-kompetensbristen-2020-online-version-2.pdf>
- Karriärföretagen. (u.å.). Urvalsprocessen. Hämtad 2022-04-20 från: <https://www.karriarforetagen.se/urvalsprocessen/>
- Oates, B. J. D. (2006). *Researching information systems and computing*. SAGE Publications Ltd.
- R Core Team (2022). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. Hämtad 2022-04-21 från: <https://www.R-project.org/>
- Sahlin, D., Linderöth, L., & Sjögren, G. (2007). Trainee programs - A source of success?: An explorative study of companies in the Swedish IT-Industry.
- de Souza Freitas, W. R., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business strategy series*.
- Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Trainee. (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2022-06-10 från: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/trainee>
- Traineeguiden. (u.å.). En trygg start på din karriär - välj ett certifierat traineeprogram! Hämtad 2022-03-23 från: <https://www.traineeguiden.se/certifierat-traineeprogram>

## Bilaga 1

### 1. Bakgrundsfrågor

- a. Vilken är din roll i traineeprogrammet?
- b. Hur länge har du haft den rollen?

### 2. Syfte och mervärde

- a. Hur ser ert traineeprogram ut - beskriv kortfattat.
- b. Vad är syftet med ert traineeprogram?
- c. Hur mäter ni framgången på ert traineeprogram?

### 3. Längd och omfattning av programmet

- a. Hur länge har ni bedrivit ert traineeprogram?
- b. Hur långt är ert traineeprogram?
- c. Vad är anledning till att ni har valt att ha just den längden på ert traineeprogram?
- d. Vilka fördelar och nackdelar finns det med att ha ett traineeprogram med just den längden?
- e. Hur stort är ert traineeprogram?
- f. Tror du att det finns ett tak för hur stort eller litet ett traineeprogram kan vara? Vilka faktorer bestämmer det taket eller golvet?
- g. Vill ni fortsätta växa ert traineeprogram?
- h. Vad är svårigheterna med ett traineeprogram som växer?

### 4. Rekrytering och uppstart

- a. Vilka egenskaper söker ni hos en trainee och varför just dessa?
- b. Hur ser upplägget ut för traineerna när de börjar?

### 5. Svårigheter

- a. Kan du sammanfatta de huvudsakliga svårigheterna med att bedriva traineeprogram?
- b. Hur arbetar ni för att motverka svårigheterna?

### 6. Avslutning

- a. Märker ni någon skillnad på personer som har gått traineeprogrammet kontra personer som anställts utanför traineeprogrammet?

- b. Tycker du att ert traineeprogram är lyckat – ger det mervärde som ni förväntar er?