



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Löpnr: 2391

Institutionen för Service Management

Examensarbete för kandidatexamen

Att odla, att vattna, att vårda

En fallstudie om att behålla talanger i ett detaljhandelsföretag

Nina Nilsen Rydeback 881207
Karolina Scherdin 880220
Mathilda Welin Brook 880909

Handledare:
Mikael Bergmasth
Lena Eskilsson

Examensarbete SMKK01
VT 2012

Sammanfattning

Titel:	Att odla, att vattna att vårda – En fallstudie om att behålla talanger i ett detaljhandelsföretag
Nivå:	Kandidatuppsats
Institution:	Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet
Författare:	Nina Nilsen Rydeback, Karolina Scherdin, Mathilda Welin Brook
Bakgrund:	<p>Detaljhandeln är en bransch som traditionellt sett präglats av kompetensproblem. Branschen har beskrivits som en genomgångsbransch vilket har påverkat företagets arbete med den strategiska kompetensförsörjningen. Den ökade uppmärksamheten kring strategisk kompetensförsörjning, inte bara i detaljhandeln, har lett till att flera nya metoder inom ämnet vuxit fram. En av dem är talent management. Ett viktigt steg i talent managementprocessen och i skapandet av konkurrenskraft är arbetet med att behålla talanger i företaget.</p>
Syfte:	<p>Syftet med examensarbetet är att analysera strategisk kompetensförsörjning utifrån ett talent managementperspektiv med fokus på hur ett företag inom detaljhandeln arbetar med att behålla talanger.</p>
Frågeställningar:	<p>Examensarbetets första frågeställning tjänar som en bakgrund till examensarbetets två huvudsakliga frågeställningar.</p> <ul style="list-style-type: none">• Hur arbetar ett detaljhandelsföretag med att identifiera och definiera talanger?• Hur arbetar ett detaljhandelsföretag för att behålla talanger?• Vad motiverar talanger i ett detaljhandelsföretag att stanna kvar i organisationen?

Metod:

Vi har arbetat efter ett iterativt arbetssätt och genomfört en analyserande fallstudie av ett detaljhandelsföretag. Inom ramen för fallstudien har vi arbetat efter både en kvalitativ och en kvantitativ metodik genom djupintervjuer, dokumentstudier och en mindre enkätstudie.

Sammanfattande slutsatser:

En talang på fallföretaget identifieras genom en process där olika attribut rörande både deras egenskaper, förmågor och deras beteenden bedöms. Således grundas definitionen av talang på dessa attribut.

De retentionsfaktorer som ledningsrepresentanterna framhåller mer frekvent och som mer betydelsefulla är även de faktorer fallföretaget påtalar att de arbetar med för att behålla talangerna. Dessa är ekonomiska incitament, ledarskap, utvecklingsmöjligheter samt kultur och värderingar. Även utifrån ett talangperspektiv anses samtliga faktorer ha mer eller mindre betydelse gällande vad som motiverartalangerna att stanna inom företaget. De faktorer som motiverar talangerna mest och därmed i större utsträckning påverkar deras intention att stanna i organisationen är ledarskap, möjlighet till karriärutveckling, kultur och värderingar samt utmanande och stimulerande arbete. Att dessa faktorer framkommit stärker de teoretiska resonemang som tidigare förts gällande olika faktorerers inverkan på retention.

Nyckelord:

detaljhandel, strategisk kompetensförsörjning, talent management, talanger, talent retention

NIHIL SINE LABORE

Intet utan arbete brukar det heta och sällan har ett uttryck varit så talande som denna dag. Den 21 mars inleddes arbetet och resulterade två månader senare i det som du nu börjat läsa.

Vi vill med detta förord tacka alla er som varit med oss på resan. Tack till er som stöttat oss, hjälpt oss, inspirerat oss och på annat sätt bidragit till detta examensarbets tillkomst. Ingen nämnd ingen glömd brukar det ju heta men vi vill ta tillfället i akt att framföra vårt tack till:

Kontaktpersonerna på fallföretaget. Utan det där samtalet som kom i mitten av april hade vi med all säkerhet inte kunnat producera den produkt som vi nu lämnat in för opponering. Er tid, ert engagemang, era kunskaper och den enorma givmildhet ni har visat oss är vi oändligt tacksamma för.

Mikael Bergmash och Lena Eskilsson. Ni har följt oss i tre år och utan era kritiska ögon och omtänksamma hjärtan hade inte examensarbetet blivit vad det blivit.

Alla korrekturläsare för era kloka tankar och goda råd när vi själv stirrat oss blinda. Vi vill även rikta ett stort tack till alla nära och kära som stått oss bi i alla väder som lyft oss och fått oss att prestera vårt yttersta.

Examensarbetet. Ja det här trodde du inte va? Att vi skulle tacka dig men kära examensarbete du har lärt oss mer om målmedvetenhet och kämpaglöd än vi någonsin tidigare upplevt. Så stort tack.

Med detta sagt vill vi välkomna dig som läsare till det som varit vår värld i över två månader med förhoppningen att examensarbetet ska ge dig all den inspiration, den kunskap och väcka de tankar den väckt hos oss.

Audentes fortuna juvat- Lyckan står den djärve bi

Helsingborg 2012-05-21

Nina Nilsen Rydeback, Karolina Scherdin och Mathilda Welin Brook

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 ETT PROBLEM IDENTIFIERAS	2
1.2 ... ETT SYFTE SKAPAS.....	3
1.3 ... OCH FRÅGESTÄLLNINGAR FORMULERAS.....	3
1.4 ETT FALLFÖRETAG MOTIVERAS	4
2. METOD.....	5
2.1 ETT ANGREPPSSÄTT PRESENTERAS.....	5
2.2 TEORETISK KARTLÄGGNING OCH INSAMLING – EN IDÉ VÄXER FRAM.....	5
2.3 EMPIRISK INSAMLING – EN IDÉ GENOMFÖRS	6
2.3.1 En förstudieintervju introduceras.....	6
2.3.2 En fallstudie presenteras	6
2.3.3 En enkätstudie förevisas.....	7
2.3.4 Kvalitativa intervjuer presenteras	8
2.3.5 Dokumentstudier introduceras.....	11
2.5 REFLEKTION KRING METODVAL OCH PROCESS	13
2.6 SAMMANFATTNING METODKAPITEL.....	13
3. TEORETISK REFERENSRAM.....	14
3.1 TALENT MANAGEMENT OCH DEFINITIONEN AV TALANG	15
3.1.1 Talent Management – En introduktion.....	15
3.1.2 Olika perspektiv på begreppet talang	16
3.1.3 Talang – En definition genom attribut.....	16
3.1.4 Talang på alla nivåer?.....	17
3.1.5 Sammanfattning talent management och definition av talang	18
3.2 RETENTION AV TALANG.....	18
3.2.1 Ekonomiska incitamentsfaktorer.....	19
3.2.2 Ledarskapsrelaterade faktorer.....	20
3.2.3 Autonomi, bemyndigande och balans.....	20
3.2.4 Utveckling och lärande.....	21
3.2.5 Värderingar, kultur och kommunikation.....	21
3.2.6 Sammanfattning retention av talang	22
4. EMPIRI OCH ANALYS	23
4.1 HUR ARBETAR ETT DETALJHANDELSFÖRETAG MED ATT IDENTIFIERA OCH DEFINIERA TALANGER?	23
4.1.1 Talent Management genom ett ledarförsörjningsprogram.....	23
4.1.2 Talang på detaljhandelsföretaget	24
4.2 HUR ARBETAR ETT DETALJHANDELSFÖRETAG FÖR ATT BEHÅLLA TALANGER OCH VAD MOTIVERAR TALANGERNA ATT STANNA I ORGANISATIONEN?	27
4.2.1 Ekonomiska incitament och andra förmåner	27
4.2.2 Ledarskap	29
4.2.3 Autonomi, bemyndigande och balans.....	31
4.2.4 Utveckling och lärande.....	33
4.2.5 Värderingar, kultur och kommunikation.....	36
4.3 SAMMANFATTNING EMPIRI- OCH ANALYSKAPITEL	38
5. SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE DISKUSSION.....	39
5.1 HUR IDENTIFIERAR OCH DEFINIERAR ETT DETALJHANDELSFÖRETAG TALANGER?	39
5.1.1 Ett svar presenteras	40
5.2 HUR ARBETAR ETT DETALJHANDELSFÖRETAG FÖR ATT BEHÅLLA TALANGER OCH VAD MOTIVERAR TALANGERNA ATT STANNA I ORGANISATIONEN?	40
5.2.1 Två svar presenteras.....	42
5.3 VI LYFTER BLICKEN	43
5.4 ETT KUNSKAPSBIDRAG PRESENTERAS	45
5.5 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	45

KÄLLFÖRTECKNING	47
TRYCKTA KÄLLOR.....	47
<i>Dokument</i>	50
ELEKTRONISKA KÄLLOR	51
MUNTliga KÄLLOR.....	51
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE LEDNINGSREPRESENTANTER	53
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE TALANGER	55
BILAGA 3: INTERVJUGUIDE FÖRSTUDIE	58
BILAGA 4: ENKÄTUNDERSÖKNING	60
BILAGA 5: KOMPLETTERANDE FRÅGOR OCH SVAR LEDN	62
BILAGA 6: UTSKICKSINFORMATION ENKÄT	64
BILAGA 7: FÖRDELNING AV RETENTIONSFAKTORER	65

1. INLEDNING

”The world is changing at a bewildering pace, not just in terms of business and economics, but socially, demographically and environmentally /---/ as a result every organization must cope with a world of expanding diversity change and contrast” (Cheese, 2008: 25).

Citatet symboliserar den dynamiska och växlande omvärld som företag verkar i och måste anpassa sig efter för att skapa konkurrenskraft. En avgörande faktor under dessa förutsättningar är företagets interna resurser som ligger till grund för företagets förmågor, processer och rutiner. En betydelsefull intern resurs är medarbetarna då de tillsammans skapar synergieffekter som är unika, svårimiterbara och som långsiktigt genererar konkurrenskraft (Barney & Wright, 1998: 32). Med bakgrund i detta krävs att företaget anskaffar strategiskt viktiga resurser i form av medarbetare och att dessa förvaltas och tillvaratas på individ och organisationsnivå. Detta benämns som strategisk kompetensförsörjning och har blivit allt viktigare för företag (Axelsson, 1996: 50; Pinnington & Edwards; 2000: 23).

Detaljhandeln är en bransch som traditionellt sett präglats av kompetensproblem. Branschen har beskrivits som en genomgångsbransch vilket har påverkat företagets arbete med den strategiska kompetensförsörjningen (www.hur.nu (1)). Utbildnings- och forskningsansvarig på Svensk Handel menar att problematiken rörande detaljhandelsföretagens kompetensförsörjning delvis kan härröras till den höga personalomsättningen på butiksnivå. Hon menar vidare att frågan blivit mer uppmärksammas de senaste åren och ser tendenser på att frågans aktualitet kommer öka (Förstudieintervju). Från att ha varit en genomgångsbransch är karriärmöjligheterna i detaljhandeln på väg att bli en möjlighet för allt fler. Detta ställer högre krav på företagets strategiska kompetensförsörjningsprocesser (www.hur.nu (2)).

Den ökade uppmärksamheten kring strategisk kompetensförsörjning, inte bara inom detaljhandeln, har lett till att flera nya metoder inom ämnet vuxit fram. En av dem är *talent management*. En sökning på begreppet genomförd i april 2012 ger ca 24 200 000 träffar på Google. Samma sökning gav enligt en undersökning från 2004, 2 700 000 träffar. Detta visar på en explosionsartad ökning av intresset för metoden (Lewis & Heckman, 2006: 139). Talent management som metod uppstod för att beakta utvecklingen inom Human Resources Management, där betoningen på förvaltningen av talanger blivit viktigare (Vaiman & Vance, 2008: 3). Kortfattat går talent management ut på att attrahera och rekrytera talanger samt

utveckla, motivera, engagera och belöna dessa för att få dem att stanna i företaget och på så sätt bidra till långsiktig konkurrenskraft. (Blass & April, 2008: 48; Cheese, 2008: 25; Heinen & O'Neill, 2004: 67).

Ett viktigt steg i talent managementprocessen och i skapandet av konkurrenskraft är arbetet med att behålla talangerna i företaget. Detta steg i processen benämns i litteraturen som *talent retention*, vilket vidare benämns som retention, eller behållandet av talanger. Faktorer rörande behållandet av talanger kommer i examensarbetet att benämnas retentionsfaktorer. En rådande problematik är att stora resurser används för att attrahera talanger till företaget men mindre tid och resurser används för utveckla och behålla dem (Blass & April, 2008: 48; Brown, Duncan, Harris & Kelly, 2003: 22; Capelli, 2000: 104; Cheese, 2008: 25; Thorne & Pellant, 2007: 1). Stuart- Kotze och Dunn (2008: 52) beskriver problematiken i detta på ett träffande sätt då de menar att konkurrenskraften inte enbart grundas i att attrahera eller utveckla de bästa talangerna eftersom det inte garanterar att de stannar inom företaget. Martin Hogmalm i Ahlström Jensen (2012: 56-57) påpekar att de framgångsrika företagen kommer skiljas från de mindre framgångsrika genom hur väl de attraherar och behåller talanger. Uttalandet visar på vikten av att behålla talangerna inom organisationen för att bli konkurrenskraftig. Ämnets aktualitet belyses även i tidskriften *Personal och Ledarskap* där en text rubriceras med budskapet: "Att behålla är det nya attrahera" (Arnell & Stranne, 2011: 46). Ovanstående resonemang visar på hur väl ett företag lyckas behålla sina talanger kan ses som en bidragande faktor till konkurrenskraft. Citatet nedan visar på att retentionen av talanger även är aktuellt för företag inom detaljhandeln och att utvecklandet av effektiva processer för detta kan påverka detaljhandelsföretagens framtida konkurrenskraft.

"Retailers that take a proactive approach to engage top performers; develop the next generation of leaders; and increase workforce diversity through effective recruiting, development, and retention strategies may well be positioned to drive positive business performance through an economic recovery and beyond."

Pace (2010: 17)

1.1 Ett problem identifieras...

Med utgångspunkt i den bakgrund som presenterats ovan kommer det för examensarbetets specifika problemområde introduceras. Det vetenskapliga problem som önskas utredas härrörs till den strategiska kompetensförsörjningen inom detaljhandeln, dess höga personalomsättning

samt de utmaningar som detta medför för företags retentionsarbete. Genom att utgå ifrån talent management som en metod för den strategiska kompetensförsörjningen vill vi analysera hur ett företag inom detaljhandeln arbetar med att behålla sina talanger. Då vi i litteraturen identifierat att flera forskare problematiserat retentionen av talanger som en viktig process är det något vi fann intressant att undersöka och applicera på en bransch som enligt tidigare redogörelse präglats av hög personalomsättning vilket kan sägas stå i motsatsförhållande till retention. Medarbetarna är enligt vår syn en viktig framgångsfaktor och vi vill därmed öka intresset för en förbättrad hantering av denna resurs inom detaljhandeln. Det vetenskapliga kunskapsbidraget vi önskar att examensarbetet ska utmynna i är en ökad kännedom och förståelse för vikten av att behålla talanger inom detaljhandelsföretag och på så sätt ge vårt bidrag till den vetenskapliga diskussionen kring talent management och retentionen av talanger.

1.2 ... ett syfte skapas

Syftet med examensarbetet är att analysera strategisk kompetensförsörjning utifrån ett talent managementperspektiv med fokus på hur ett företag inom detaljhandeln arbetar med att behålla talanger. Detta kommer att undersökas genom en fallstudie av ett svenskt detaljhandelsföretag. Vi kommer i examensarbetet att anta både ett lednings- och medarbetarperspektiv.

1.3 ... och frågeställningar formuleras

Examensarbetets syfte har utmynnats i tre frågeställningar. Den första frågeställningen tjänar som en bakgrund till examensarbetets två huvudsakliga frågeställningar.

- Hur arbetar ett detaljhandelsföretag med att identifiera och definiera talanger?
- Hur arbetar ett detaljhandelsföretag för att behålla talanger?
- Vad motiverar talanger i ett detaljhandelsföretag att stanna kvar i organisationen?

1.4 Ett fallföretag motiveras

Det företag som kommer utgöra grunden för examensarbetets empiriska undersökning är ett av Sveriges största detaljhandelsföretag*. Koncernen har under senare år haft en kraftig expansion vilket inneburit att den gemensamma synen på strategisk kompetensförsörjning blivit viktigare. Det har resulterat i ett ökat behov av verktyg och processer som stöd för att attrahera, utveckla och behålla rätt medarbetare vilket ledde till att fallföretaget under 2011 gjorde en satsning inom talent management. Denna satsning tog sig uttryck genom ett ledarförsörjningsprogram vars syfte var att identifiera talanger på butiksnivå som kunde utvecklas till framtida butikshefer och är den huvudsakliga anledningen till att vi ansåg företaget vara intressant för att möjliggöra besvarandet av examensarbetets frågeställningar och syfte. Examensarbetet tar sin utgångspunkt i fallföretagets ledarförsörjningsprogram och de talanger som ingår i programmet.

* På grund av fallföretagets önskan om anonymitet kommer inte företaget och dess representanter som deltagit vid intervjuer omnämnas vid namn.

2. METOD

Detta kapitel kommer att redogöra för vilka metoder som valts för insamlingen av examensarbetets empiriska material. Vidare kommer den teoretiska kartläggningen av talent management och retention av talang att behandlas. Målet är att ge en nyanserad motivering av metodvalet och redovisa en möjlig ingång till besvarandet av examensarbetets frågeställningar rörande hur ett detaljhandelsföretag arbetar med att identifiera och definiera talanger, hur ett detaljhandelsföretag arbetar med att behålla dessa samt vad som motiverar talanger i ett detaljhandelsföretag att stanna kvar i organisationen.

2.1 Ett angreppssätt presenteras

Forskarens arbete består av att relatera teori och verklighet till varandra och det finns huvudsakligen två alternativa tillvägagångssätt att använda sig av. Dessa är deduktion och induktion (Patel & Davidsson, 2011: 23). För att möjliggöra besvarandet av våra frågeställningar har vi valt att arbeta enligt en kombination av induktiv och deduktiv metod, ett så kallat iterativt tillvägagångssätt. Vårt tillvägagångssätt präglas av ett upprepat samspel mellan insamling och analys av vårt teoretiska och empiriska material (Bryman, 2011: 22, 273). Vi har utgått från detta angreppssätt då vårt valda problemområde har rekognoscerats i takt med teori- och empiriinsamling och att förståelsen för vårt problem vuxit fram under arbetets gång.

2.2 Teoretisk kartläggning och insamling – En idé växer fram

Examensarbetets teoretiska referensram har syftat till att utgöra en sammanhängande helhet utifrån vilken vårt empiriska material skall förklaras och förstås (Patel & Davidson 2011: 21). Den översiktliga kartläggningen av litteratur har genomförts på Internet via olika kvalificerade sökmotorer som EbscoHost, Google Scholar och Libris. Arbetet med att söka relevanta vetenskapliga artiklar och böcker inleddes på en övergripande nivå genom att använda sökorden strategisk kompetensförsörjning, resursbaserad strategi, humankapital, talent management samt talent retention. Sökprocessen förfinades genom kombination och utveckling av tidigare sökord och examensarbetets problemområde ringades då in. Vid

insamlingen av det teoretiska materialet har vi i företrädelsevis använt oss av primärkällor, vilka betecknas som de mest ursprungliga källorna (Leth & Thurén, 2000: 18-19). Detta för att öka trovärdigheten, skapa en fördjupning av vårt problemområde samt för att kvalitetssäkra det teoretiska underlaget. Under arbetet med den teoretiska insamlingen såg vi efterhand återkommande mönster, resonemang och återgivning av samma referenser vilket ingav en känsla av att vi tagit till oss de mest användbara resonemangen i litteraturen.

2.3 Empirisk insamling – En idé genomförs

Nedan redogörs för hur insamlingen av det empiriska materialet gått till. Vi har vid insamlingen av det empiriska materialet valt att arbeta i enlighet med både en kvantitativ och en kvalitativ metod. Merparten av den empiriska insamlingen har utförts genom en fallstudie av ett detaljhandelsföretag. Inom ramarna för fallstudien har vi använt oss av dokumentstudier, djupintervjuer samt en mindre enkätundersökning. Inledningsvis presenteras den förstudie som tjänat som en bakgrund till examensarbetets syfte. En förtydning av begrepp har varit betydelsefullt i utformandet av enkätformulär och intervjuguider. Detta för att skapa en transparens och undvika missförstånd mellan forskarna, intervjupersoner och enkätdeltagarna (Ryen, 2004: 46). Vi har i intervjuguiden och enkätformuläret eftersträvat en tydlighet och försökt att undvika begrepp med alltför diffusa och mångtydiga tolkningar. När vi översatt begreppen har vi utgått ifrån den mening som de givits i den avhandlade teoretiska referensramen.

2.3.1 En förstudieintervju introduceras

För att få en djupare inblick i strategisk kompetensförsörjning inom detaljhandeln har en intervju genomförts med utbildnings- & forskningsansvarig på Svensk Handel. Intervjun utgick från en semistrukturerad intervjuguide där olika ämnen och perspektiv rörande kompetensförsörjningen i detaljhandeln avhandlades. Intervjun genomfördes via telefon 2012-04-27 och intervjuguiden återfinns i Bilaga 3.

2.3.2 En fallstudie presenteras

Vi har valt att göra en analyserande undersökning genom en fallstudie. Vi har valt att avgränsa den empiriska ingången till hur ett detaljhandelsföretag arbetar för att behålla talanger i organisationen. Valet grundar sig i intresset av att belysa drag hos ett specifikt företag där vi velat tydliggöra djupet vilket enligt Bryman (2011: 74-76) benämns som ett

ideografiskt synsätt. Inom ramarna för studien har både genomfört djupintervjuer av semistrukturerad karaktär, en mindre enkätundersökning samt dokumentstudier genomförts. Att arbeta med triangulering det vill säga användandet av flera olika metoder (Bryman, 2011: 354) anser vi ha bistått oss i vårt empiriska insamlingsarbete då vi anser att det empiriska materialet genom detta tillvägagångssätt blivit mer tillförlitligt och har bidragit till ett djup och en bredd i våra empiriska perspektiv. Vi är medvetna om den kritik grundad i frågan hur ett enda fall kan vara representativt och att de resultat som erhålls inte går att generalisera (Alvesson & Sköldberg, 2008: 52-53; Bryman 2011: 76-79). Dock anser vi att ramarna för fallstudien har underlättat problematiseringen och analysen av olika retentionsfaktorer då vi givits möjlighet att djupare undersöka ett specifikt företag. Studier har utförts både på lednings- och medarbetarnivå, där talangerna i fallföretagets ledarförsörjningsprogram utgör medarbetarnivån. Detta då examensarbetets syfte och frågeställningar tar sin utgångspunkt i båda perspektiven och för att vi ville förvärva en jämförbar empiri där friktionsytor lättare kunde uttydas och en mer nyanserad bild erhållas. Vidare kommer att redogöras djupare för hur insamlingen av det empiriska materialet gått till.

2.3.3 En enkätstudie förevisas

Den kvantitativa delen av fallstudien härrörs till en totalundersökning som tagit sig uttryck genom en enkätstudie. Enligt Körner och Wahlgren (2002: 29) är totalundersökningar lämpliga att göra då studiens population är av mindre omfattning. Enkätstudiens population utgjordes av de tolv talanger som av fallföretaget blivit uttagna till ledarförsörjningsprogrammet. Enkäten utformades i syfte att undersöka examensarbetets tredje frågeställning rörande vad som motiverar talanger i ett detaljhandelsföretag att stanna kvar i organisationen. Studien hade således ett tydligt och preciserat syfte vilket betonas som viktigt av Trost (2001: 15) för att en god mätning skall kunna möjliggöras. Enkätstudien administrerades via siten SurveyMonkey samt distribuerades av fallföretagets HR- och Informationsdirektör. Enkäten distribuerades 2012-05-04 och avslutades 2012-05-18.

Enkätens utformning liknade en striktare form av intervjuformulär med både stängda och öppna frågor. Frågorna i enkätstudien har grundat sig på de faktorer som framhävts i den teoretiska referensramen som viktiga retentionsfaktorer. Det totala antalet valbara faktorer var 18 stycken och talangerna ombads uppge de fem faktorer som de uppfattade påverka deras intention att stanna på företaget mest. Valet av fem faktorer grundas i att det ansågs vara ett

rimligt antal i förhållande till antalet valbara alternativ. För att få en djupare inblick i respondenternas resonemang ombads talangerna att svara på tre ytterligare frågor där de mer djupgående fick beskriva bakgrunden till de valda faktorerna. Den problematik som härrörs till enkäter grundas i att det inte finns utrymme för uppföljningsfrågor (Bryman, 2011: 229). Detta är något vi upplevt då vi inte haft möjlighet att följa upp vissa svar. Det totala antalet enkätsvar var tio stycken vilket resulterade i ett bortfall på två individer. Större bortfall kan orsaka skevheter och missvisningar i resultatet (Bryman, 2011: 231; Körner & Wahlgren, 2002: 21). Dessa följd effekter uppkom dock troligtvis inte i vårt fall då svarsfrekvensen var 83 % och därmed kunna säkerställas som representativt i statistisk mening. Detta då Mangoni (1995) i Bryman (2011: 231) menar att en svarsfrekvens på mellan 70-85 % är bra. Vi har sammanställt data från enkäten för att få en överblick av fördelningen avseende vilka retentionsfaktorer som talangerna ansåg påverka deras intention att stanna på företaget. Då vi enbart varit intresserade av att se fördelningen mellan de olika retentionsfaktorerna och de kompletterande resonemangen har vi inte utfört några avancerade körningar av resultatet. Ett diagram över fördelningen gällande retentionsfaktorer återfinns i Bilaga 7 och enkätformuläret i Bilaga 4.

2.3.4 Kvalitativa intervjuer presenteras

Den kvalitativa delen av fallstudien har till största del grundat sig på djupintervjuer. Det finns flera former av intervjuer inom det kvalitativa fältet och det som regel skiljer dem åt är graden av strukturering (Bryman, 2011: 299; Ryen, 2004: 11). De intervjuer vi genomfört har utgått från ett semistrukturerat arbetssätt. Tanken var att ge intervjupersonerna möjlighet och frihet i sin tolkning samtidigt som vi ville säkerställa applicerbar data och ge utrymme för spontana följdfrågor kopplade till intervjupersonens svar (Bryman, 2011: 415; Ryen, 2004: 44-46). Två intervjuguider utformades, en till ledningsrepresentanterna och en till talangerna. Valet av intervjupersoner utformades i samarbete med fallföretagets ansvarige för kompetensutveckling och ledarförsörjning samt HR- och informationsdirektör under ett introduktionsmöte på fallföretagets huvudkontor. Inför intervjuerna har ett mail skickats till de aktuella intervjupersonerna i syfte att bekräfta intervjun och tydliggöra intervjuens huvudteman.

Intervju med ledningsrepresentanter

Djupintervjuer har dels genomförts med fyra representanter från fallföretaget som alla har en ledande befattning i organisationen. Intervjuerna genomfördes för att kunna analysera och besvara examensarbetet första och andra frågeställning. I examensarbetet analysdel kommer samtliga att benämnas som ledningsrepresentanter. Under intervjuerna med ledningsrepresentanterna berördes teman kring den strategiska kompetensförsörjningen, arbetet med talent management, definitionen av talang och retentionsarbetet inom organisationen. Fullständig intervjuguide återfinns i Bilaga 1. Nedan följer en kort presentation av ledningsrepresentanterna.

Intervjuperson 1: HR- och informationsdirektör

HR- och informationsdirektör på fallföretaget. Intervjun genomfördes via telefon 2012-05-02.

Intervjuperson 2: Kompetensutvecklings och ledarförsörjningsansvarig

Ansvarig för kompetensutveckling och strategisk ledarförsörjning på Fallföretaget. Intervjun genomfördes via telefon 2012-05-02.

Intervjuperson 3: Regionchef

Regionchef på fallföretaget och delaktig i arbetet med ledarförsörjningsprogrammet. Intervjun genomfördes via telefon 2012-05-07.

Intervjuperson 4: Driftschef

Driftschef på fallföretaget och delaktig i arbetet med ledarförsörjningsprogrammet. Intervjun genomfördes via telefon 2012-05-11.

Intervju med talanger

Utöver intervjuer med ledningsrepresentanter har intervjuer även genomförts med två talanger i ledarförsörjningsprogrammet. Vidare i examensarbetet analysdel kommer dessa att benämnas som de intervjuande talangerna. Under intervjuerna med deltagarna i ledarförsörjningsprogrammet har teman rörande intervjupersonens deltagande i ledarförsörjningsprogrammet samt vilka faktorer som påverkar intervjupersonens intention att stanna inom fallföretaget berörts. Intervjuguide återfinns i Bilaga 2. Dessa två intervjuer kompletterade enkätstudien och gav oss ett djupare perspektiv för att kunna analysera och besvara examensarbetets tredje frågeställning.

Intervjuperson 5: Deltagare Ledarförsörjningsprogrammet

Driftsresurs på fallföretaget, ingår i ledarförsörjningsprogrammet. Intervjun genomfördes i en utav fallföretagets butiker 2012-05-11.

Intervjuperson 6: Deltagare Ledarförsörjningsprogrammet

Butikschef på fallföretaget, ingår i Ledarförsörjningsprogrammet. Intervjun genomfördes via telefon 2012-05-09.

Reflektion kring djupintervjuer

Då intervjupersonerna har befunnit sig på olika geografiska platser har vårt val av intervjuteknik påverkats. Fem av fallstudiens sex intervjuer har på grund av ovanstående faktum genomförts via telefon. Bryman (2011: 432-433) poängterar en av nackdelarna med telefonintervjuer härrörs till avsaknaden av möjlighet att läsa av kroppsspråk eller reaktioner vid olika frågor. Trots svårigheten att inte kunna läsa intervjupersonen har vi ändå upplevt att samtliga intervjuer har flutit på bra utan större komplikationer. Vi har efter avslutade intervjuer tagit lärdom av vårt sätt att genomföra intervjuerna (Ryen, 2004: 56) då vi upplevt att intervjupersonen ger ett mer utläggande svar om vi som intervjuare ger utrymme för tystnad.

Samtliga intervjuer har spelats in för att underlätta korrekt återgivning av information dock kunde inte intervjun med Intervjuperson 3 spelas in på grund av tekniska problem, vilket innebar att vi istället fick göra detaljerade anteckningar av det som framkom under intervjun. Transkriberingen av materialet har genomförts i nära samband med intervjun då ett längre uppehåll mellan intervju och analys av material och anteckningar kan påverka minnesbilden negativt (Ryen, 2004: 69). Vår strävan var att varje enskild intervju skulle vara ungefär 60 minuter enligt litteraturens rekommendationer (Ryen 2004: 52). Något vi erfarit under vissa intervjuer är att vi känt oss nöjda med den informationen vi erhållit innan den utsatta tiden var uppnådd vilket har resulterat i att några intervjuer inte varat i den eftersträvade tidslängden. För att tydliggöra vissa av ledningsrepresentanternas resonemang har mail skickats med kompletterande frågor. Tre av dessa blev besvarade vilket innebär ett bortfall på en person. Frågor med svar återfinns i Bilaga 5.

2.3.5 Dokumentstudier introduceras

Vid tolkningen av dokument har kvalitativ innehållsanalys använts vilket innebär att vi sökt efter specifika teman som kunnat härledas till examensarbetets syfte och frågeställningar (Bryman, 2011: 505). Tillvägagångssättet har givit oss en djupare och bredare förståelse för hur det strategiska arbetet med talanger inom fallföretaget bedrivits. Genom detta har erhållits en bra grund till analysen och besvarandet av examensarbetets första och andra frågeställning. Vissa av de dokumenten vi analyserat finns offentligt tillgängliga, exempelvis presentations-, visions-, värderings- och måldokument. Vi har även använt oss av icke offentliga dokument gällande det interna ledarförsörjningsarbetet och andra typer av interna måldokument. Samtliga dokument har erhållits från fallföretagets HR- och informationsdirektör. Att förhålla sig kritisk till det material som insamlats har varit viktigt för oss. Enligt Bryman (2011: 497) kan forskaren inte utgå från att dokument utgör objektiva beskrivningar av en situation eller ett skeende utan de måste ifrågasättas och granskas tillsammans med andra informationskällor. Detta är någonting som vi förhållit oss till och kombinerat användningen av dokument med djupintervjuer och enkätstudie. Nedan presenteras kort de dokument som använts, samtliga återgivna med namn och en kortare beskrivning.

Officiella dokument

Nedanstående dokument har analyserats för att få en mer övergripande bild av fallföretaget som organisation dess vision, mission och företagsspecifika värderingar.

Dokument 1: Vad, hur, varför?

I dokumentet beskrivs huvudsakligen fallföretagets affärsplan och dess värderingar.

Dokument 2: Våra värderingar

I dokumentet beskrivs fallföretagets värderingar.

Dokument 3: Ledaren som ambassadör

I dokumentet redovisas ledarskapets betydelse på fallföretaget.

Inofficiella dokument

Följande dokument är inofficiella och de har gett oss möjlighet att närmare analysera ledarförsörjningsprogrammet innefattande bakgrund, mål och genomförande.

Dokument A: Översyn BC- kandidater våren 2011

I dokumentet ges en övergripande bakgrund till kartläggningen av potentiella talanger för ledarförsörjningsprogrammet. Dokumentet har använts i syfte att analysera identifieringen och definieringen av talanger.

Dokument B: Status successionsplanering

I dokumentet redovisas för målet med fallföretagets successionsplanering och bakgrunden till satsningen på ledarförsörjningsprogrammet.

Dokument C: Några exempel från utvecklingen av fallföretagets HR-arbete

I dokumentet återges visionen för HR- arbetet inom fallföretaget samt grundstrukturen för fallföretagets ledarprofil.

Dokument D: Fallföretagets Ledarprofil

I dokumentet återges en bakgrund till uppkomsten till fallföretagets ledarprofil samt ger en djupare inblick i vilka kriterier som premieras för att klassas som en ledare inom fallföretaget. Dokumentet har givit en fördjupad inblick i olika faktorer som ligger till grund för identifieringen och definieringen av talanger.

Dokument E: Sammanfattning BC- kandidatöversyn 2011

I dokumentet redovisas de metoder som användes för kartläggningen av potentiella talanger till ledarförsörjningsprogrammet. Dokumentet har givit oss en insikt i hur identifieringsprocessen gick till.

Dokument F: Ledarskap i Handelshuset – Bygga ledarskap över tid

I dokumentet skildras fallföretagets mission, vision och mål för företagets ledarskapsarbete. I dokumentet återges även retentionsfaktorer som företaget använder sig av. Dokumentet har givit en djupare inblick i företagets retentionsarbete.

2.5 Reflektion kring metodval och process

Att förhålla sig kritisk till den valda forskningsmetodiken samt till den egna insatsen är av stor vikt för att skapa en trovärdighet i det presenterade materialet (Bryman, 2011: 466). Vi är medvetna om att det finns ett brett spektra av andra tillvägagångssätt och att den väg vi valt inte enbart är den enda möjliga. Den valda metodiken genererar såväl möjligheter som en viss problematik. Syftet med examensarbetet är att analysera strategisk kompetensförsörjning utifrån ett talent managementperspektiv med fokus på hur ett företag inom detaljhandeln arbetar med att behålla talanger. De möjligheter som den valda metoden utmynnat i är en djupare förståelse för hur ett specifikt företag arbetar. Att arbeta med flera olika metoder både härrörande från det kvalitativa och det kvantitativa fältet anser vi även ha stärkt arbetets metodiska ingång. Ett alternativt metodval för att uppnå syftet hade kunnat vara att studera flertalet olika företag inom detaljhandelsbranschen för att skapa en generaliserbarhet. Ett ytterligare alternativ hade varit att använda ett mer omfattande empiriskt material, där en kvantitativ undersökning genomförts bland flertalet företag i branschen.

Den största enskilda händelsen som påverkade arbetsgången var det faktum att fallföretaget tillkom relativt sent i processen vilken innebar att det empiriska materialet insamlades sent. Denna aspekt kan ha haft en viss påverkan på slutresultatet då tidsramen för empiri-, analys- och diskussionsdelen i examensarbetet reducerades. Detta gav oss dock en möjlighet att fokusera på såväl det teoretiska materialet som examensarbetets metod under en längre tid. Vi erhöll en tydlig bild av vad vi skulle undersöka vilket vi i efterhand upplever som positivt.

2.6 Sammanfattning metodkapitel

De metoder som använts för insamlingen av examensarbetets empiriska och teoretiska material har avhandlats ovan. Vi har arbetat efter ett iterativt arbetssätt och genomfört en analyserande fallstudie av ett detaljhandelsföretag. Inom ramen för fallstudien har vi arbetat efter både en kvalitativ och en kvantitativ metodik genom djupintervjuer, dokumentstudier och en mindre enkätstudie.

3. TEORETISK REFERENS RAM

I kommande kapitel avhandlas examensarbetets teoretiska referensram där talent management som metod, definitionen av talang och retentionen av talang berörs. Vi kommer inledningsvis att avhandla teorier rörande humankapitalets betydelse för företaget och dess roll i skapandet av konkurrenskraft. De teorier som presenteras berör inte detaljhandeln specifikt. Vi kommer däremot i vår empiriska och analytiska del att applicera dessa på det valda fallföretaget. Löpande följer en genomgång av hur teorierna ska tillämpas analytiskt.

”Kunskap är den nya stridsarenan för länder, organisationer och människor” (Nordström & Ridderstråle 2000: 22). Kunskapens betydelse för företag belyses även av Fürth, Holmberg, Larsson och Raaterova (2002: 40) som menar att medarbetarnas kunskap och kompetens blir en allt större del av värdet i många företag och organisationer. Humankapitalet utgörs av medarbetarnas kunskaper, färdigheter, engagemang och erfarenheter (Barney & Wright, 1998: 31-32). Idag möter företag en hård global konkurrens gällande humankapitalet då trender som skiftande demografi och ökad global rörlighet medför att företag måste ompröva sin inställning till dess humankapital (Beechler & Woodward, 2009: 275-276; Blass & April 2008: 48; McCauley & Wakefield 2006: 4-5). Författare menar att det skett ett skifte i företagets marknadsvärde under det senaste decenniet. Idag härrörs 70 % eller mer av företagets marknadsvärde till immateriella resurser såsom humankapitalet vilket belyser vikten av en effektiv hantering av humankapitalet för att skapa konkurrenskraft (Ballou, Burgman, Roos & Molnar, 2004 i Cheese, 2008: 28). Även Uren (2007: 32) påtalar betydelsen av humankapitalets roll i företaget då han menar att processer, teknologi och kapital är betydelsefullt men att det är människorna som är drivkraften och beslutsfattarna i företaget.

Ovan har redogjorts för humankapitalets roll i skapandet av konkurrenskraft och dess betydelse för företaget. Resonemanget kring humankapitalet tjänar som en betydelsefull bakgrund för talent management som metod vilken kommer att presenteras i följande del.

3.1 Talent management och definitionen av talang

Följande teorier kommer att redogöra för syftet med talent management och metodens utmärkande drag. Vidare kommer även den kritik som riktats mot metoden tas upp för att skapa en nyanserad förståelse för talent management som arbetssätt. Teorier gällande definitionen av talang kommer att användas för att analysera hur fallföretaget arbetar med att identifiera och definiera talangerna i ledarförsörjningsprogrammet.

3.1.1 Talent Management – En introduktion

Enligt Vaiman och Vance (2008: 3) utgår talent management från den resursbaserade teorin. Den resursbaserade teorins grundtanke är att företagets strategi formas utifrån de organisatoriska kompetenser och kunskaper som företagets anställda besitter (Barney & Wright, 1998: 31- 32; Wernerfeldt, 1984: 171-172). Talent management är en utveckling av human resource management och begreppet humankapital och det som utmärker metoden är en betoning på hantering av talanger (Vaiman & Vance, 2008: 3). Talent management skiljer sig från exempelvis human resource management genom metoden ställer högre krav på individuella attityder och förmågor (Uren, 2007: 33). Talent management innefattar genomförandet av integrerade strategier för att utveckla processer för att attrahera, utveckla, och behålla medarbetare med nödvändiga färdigheter och begåvningar för att möta nuvarande och framtida behov i företaget (Towers, 2003 i Lockwood, 2006: 2; McCauley & Wakefield, 2006: 4-5). Företag som har förmågan att kontinuerligt och effektivt attrahera, anställa, erhålla engagemang, skapa utvecklingsmöjligheter samt lyckas behålla talangerna kan långsiktigt skapa framgång (Vaiman & Vance, 2008: 3). Detta belyses av flera författare som poängterar den ökade betydelsen av effektivt talent management då det kan skapa konkurrenskraft för företaget (Collings & Mellahi, 2009: 304-305; Heinen & O'Neill, 2004: 67-68; McCauley & Wakefield, 2006: 5).

I litteraturen framhålls förutom möjligheterna med talent management och dess implementering i organisationen även en viss kritik. Kritiker menar att eftersom det inte finns en tydlig definition av varken talang eller talent management som metod och ett allmängiltigt mål med metoden så kan företaget inte heller förlita sig till den som en verkligt fungerande metod (Adamsky, 2003 i Iles, Preece, och Chuai, 2010: 127). Enligt Lewis och Heckman (2006: 141-142) råder brister inom litteraturen gällande betydelsen och definitionen av talent management samt dess övergripande mål. Ett flertal olika definieringar av metoden har gjorts

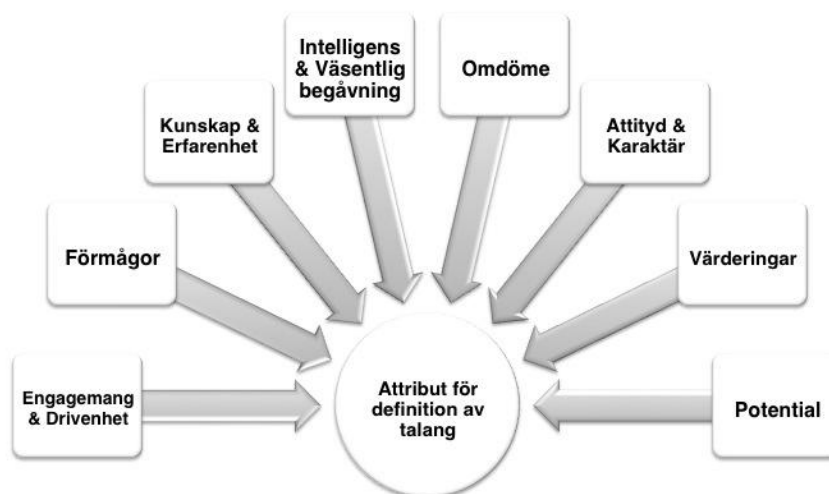
vilket har försvårat förståelsen för dess innebörd. Ovan har teorier rörande talent management samt den kritik som riktats mot metoden avhandlats. I kommande stycke kommer att redogöras för olika teoretiska resonemang rörande hur talanger definieras och var i organisationen de återfinns.

3.1.2 Olika perspektiv på begreppet talang

Definitionen av en talang skiljer sig åt mellan olika författare och än har ingen otvetydig begreppsförklaring lagts fram (Tansley, 2011: 266). De definitioner som framförts inom det teoretiska fältet reflekterar olika perspektiv av begreppet där ett perspektiv skildrar talang som en medfödd naturligt inneboende kapacitet (Simonton, 1999: 436). Dock menar andra författare att talanger bör betraktas som ett resultat av externa faktorer, talang uppfattas således som något som framträder på grund av externa omständigheter såsom utbildning och erfarenhet (Barab & Plucker, 2002: 165-166). Utöver dessa perspektiv kan talanger även ses som ett strategiskt viktigt verktyg och resurs (Ingham, 2006: 20). Stuart- Kotze och Dunn (2008: 10-11) och menar att talanger kännetecknas av deras potential som strategiskt verktyg för ett företags framgång. Tansley (2011: 266) belyser slutligen kontextens betydelse för definitionen av talang och menar att talang definieras olika beroende på vilken organisation som studeras och bör hanteras därefter.

3.1.3 Talang – En definition genom attribut

Nedan belyses olika teoretiska resonemang rörande olika attribut som enligt olika författare kännetecknar en talang. Dessa åskådliggörs även i Figur 1. Ulrich (2006: 32-33) anser att talang bör definieras genom begreppen kompetens, engagemang och medverkan där kompetens står för den kunskap, förmågor och värderingar som de anställda har och som behövs för nutida och framtida framgång. Engagemang och medverkan innefattar att individen är villig att arbeta intensivt och genom detta bidra till företagets framgång. Enligt Michaels, Handfield – Jones och Axelrod (2001: 12) bör en talang definieras som summeringen av en persons förmågor, väsentliga begåvning, kunskap, erfarenhet, intelligens, omdöme, attityd, karaktär och drivkraft och förmågan att lära och utvecklas. Stuart- Kotze och Dunn (2008: 10-11) menar att talang reflekterar ett beteende och utgår ifrån att talang består av komponenterna förmåga och potential.



Figur 1: Definition av talang baserad på Ulrich (2006), Michaels, Handfield – Jones & Axelrod, (2001) och Stuart- Kotze & Dunn (2008) (Vår egen illustration)

3.1.4 Talang på alla nivåer?

Ovan har redogjorts för olika attribut rörande vad som utmärker en talang dock finns en oenighet gällande var i organisationen talangerna återfinns och i litteraturen framhålls två distinktioner. Enligt det ena perspektivet förekommer talanger på en högre nivå i företagshierarkin (Dries & Pepermans, 2007: 749-750; Pepermans, Vloeberghs & Perkisas, 2003: 660; Snipes, 2005: 1). Talangerna skildras inom detta perspektiv som medarbetare vilka enligt ledningen har kapacitet att axla rollen som högt uppsatta ledare inom organisationen (Cope, 1998: 15-17). Det andra perspektivet utgår ifrån att talanger är något som återfinns i hela organisationen. Enligt detta perspektiv är det betydelsefullt att se till varje enskild individ i organisationen och därigenom främja prestation på alla nivåer (Ashton & Morton, 2005: 30). Detta styrks av Berger och Berger (2011: 4) som menar att grundtanken inom talent management är synen på arbetsstyrkan som en portfölj av mänskliga resurser som differentieras utifrån en bedömning av varje persons nuvarande och potentiella bidrag till organisationens framgång.

3.1.5 Sammanfattning talent management och definition av talang

Ovanstående teorier har redogjort för talent management som metod samt definition av talanger. Utifrån den teoretiska grund som framförts gällande definition av talang kommer vi analysera hur fallföretaget definierar sina talanger. Utifrån de teorier som avhandlats kan ingen övergripande definition utläsas. Med grund i detta kommer analysen att utgå ifrån det teoretiska resonemang för att analysera hur fallföretaget arbetar med att identifiera och definiera talanger. Detta då en förståelse för hur talangerna definieras behövs för att kunna arbeta med att behålla dem.

3.2 Retention av talang

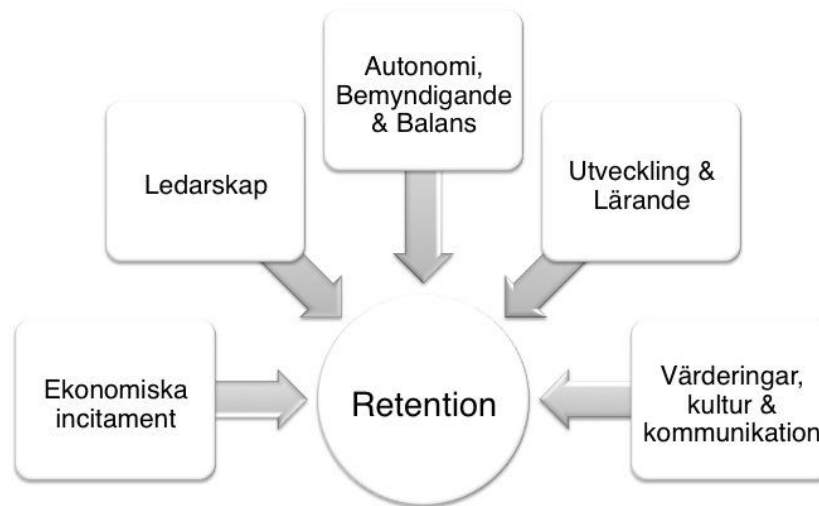
Nedan återges teorier som härrör till examensarbetets andra och tredje frågeställning rörande hur ett detaljhandelsföretag arbetar med att behålla talanger samt vad som motiverar talanger i ett detaljhandelsföretag att stanna kvar i organisationen.

Michaels et. al., (2001: 12) menar att talangerna under de närmsta två decennierna kommer att vara företagets främsta nyckelresurs i skapandet av konkurrenskraft. Stuart- Kotze och Dunn (2008: 52) menar att konkurrenskraft inte enbart skapas genom att attrahera och utveckla talanger eftersom detta inte garanterar att talangerna stannar inom företaget. Retentionen av talanger har således framträtt som en allt viktigare framgångsstrategi för företag (Capelli, 2000: 103-104; Frank, Finnegan & Taylor, 2004: 13). Curtis och Wright (2001: 59) påtalar konsekvenserna i det fall företaget inte uppmärksammar retention som en strategiskt viktig process:

”If managers do not pay attention to retention, high staff turnover can damage the business severely, especially if it hits factors that provide competitive advantage”

Kontoghiorghes och Frangou (2009: 29) vidareutvecklar resonemanget då de menar att företaget går miste om en investering i form av kunskap och kompetens om företagets talanger väljer att lämna organisationen. För att undvika detta påtalar de vidare att företaget bör arbeta strategiskt med faktorer som bidrar till att talangerna stannar i organisationen. I litteraturen berörs ett antal olika faktorer som påverkar talangernas motivation till att stanna på en arbetsplats (se Figur 2). Dessa faktorer härrör sig till skapandet av engagemang och motivation (Glen, 2006: 37; Heinen & O’Neill, 2004: 73; Hytter, 2007: 61; Schroeder-Saulnier, 2011: 340). Kontoghiorghes och Frangou (2009: 30- 31) anser retention är ett

resultat av ömsesidig belåtenhet mellan arbetstagaren och arbetsgivaren och att ett känslomässigt engagemang hos båda parter är att viktigt. Anthony och Govindarajan (2007: 513) menar att nyckeln till motivation ligger i organisationens förmåga att korrelera incitament med individens mål. Nedan tydliggörs olika faktorer som av flera författare benämns som betydelsefulla i arbetet med att behålla företagets talanger. Vi har valt att dela in dessa i olika kategorier (Figur 2). De enskilda faktorerna berörs nedan under varje kategori.



Figur 2: Retentionskategorier (Vår egen illustration)

3.2.1 Ekonomiska incitamentsfaktorer

De traditionellt sett mest använda retentionsfaktorerna och som ansetts påverka intentionen att stanna i en organisation är de ekonomiska incitamenten (Capelli, 2000: 106). Incitamenten inkluderar vanligtvis en baslön ibland kombinerad med en incitamentsrelaterad rörlig lönedel samt andra typer av förmåner (Capelli, 2000: 105; Glen, 2006: 38). Enligt Anthony och Govindarajan (2007: 513) tenderar individer att bli mer motiverade av möjligheten att erhålla belöningar, därför bör organisationers incitamentssystem vara belöningsorienterade. Den främsta kritiken som framförs mot ekonomiska kompensationsystemen är att de vanligtvis är lätta att imitera. Konkurrerande företag kan därmed attrahera talangerna med en bättre lön och förmåner (Capelli, 2000: 105). Hiltrop (1999: 423- 424) är kritisk mot de ekonomiska incitamenten som en retentionsfaktor och menar att de inte har en koppling till retention. Han menar vidare att lönen inte tycks korrelera varken med företagets förmåga att attrahera eller behålla talanger. Han framhäver att så länge lönen inte är lägre än vad som får anses allmänt accepterat så påverkar den inte intentionen att stanna.

3.2.2 Ledarskapsrelaterade faktorer

Birt, Wallis och Winternitz (2004: 27-28) och Hytter (2007: 71) påpekar att ledningsrelaterad integritet och kvalitet, ett uppmärksammande av förmågor och prestationsbidrag ökar motivationen och påverkar retentionen. Även Woodruffe (2006: 4) menar att upplevelsen att känna sig sedd och uppskattad av högre ledning är viktigt för motivationen och påverkar intentionen att stanna. Ledningens support ses som ytterligare en viktig faktor som påverkar detta. Glen (2006: 39) poängterar att målen för talangerna måste vara tydliga och prestationerna bör utvärderas regelbundet för att skapa en förbättring sett till såväl individ som företag. Vidare belyser författaren vikten av ett erkännande från högre chefer. Enligt Graham- Brown, 2011: 55 samt Thorne och Pellant (2007: 49) bidrar regelbunden feedback till att upprätthålla och förbättra hög prestation, feedback kan även påverka engagemanget och motivationen hos talangerna vilket leder till retention. Woodruffe (2006: 3-5) menar att en talang som inte erhåller någon uppmuntran att utvecklas från sin chef kan få intrycket att densamme inte uppskattar eller värderar denne vilket kan leda till att den talangen väljer att lämna företaget. Detta visar på ledarskapets betydelse för retention av talangen. Enligt en studie av Saratoga Institutet som refereras i Stuart- Kotze och Dunn (2008: 61) finns en stark korrelation mellan retention och kvaliteten på ledarskapet. I studien genomfördes 19 700 intervjuer med talanger som var i bestånd att lämna sin arbetsplats. 85 % av cheferna till intervjupersonerna trodde att anledningen till att medarbetarna lämnade företaget berodde på att de blivit erbjudna högre lön och möjligheter hos andra företag, de anställda framhöll dock en annan bild av situationen då 80 % av de tillfrågade angav skälet dåligt ledarskap eller en negativ eller icke-stöttande företagskultur.

3.2.3 Autonomi, bemyndigande och balans

Siegler (1999: 3) menar att autonomi är en viktig faktor för att skapa engagemang och motivation. Han menar att ledningen bör ansvara för att talanger ges självständighet och meningsfulla uppgifter i sitt arbete som tillåter dem att delta i beslutsprocessen för sina kompetensområden. Birt et al. (2004: 29) påtalar att delegering av ansvar och ett bemyndigande från ledningen skapar motiverade anställda. Detta styrks av Benson (2006: 173) och Breukelen (2004: 901) som påpekar att autonomi är en viktig retentionsfaktor. En stödjande och bemyndigande arbetsmiljö är enligt Glen (2006: 43) viktigt för att skapa motivation hos talangerna och kan bidra till att de stannar. Likaså Woodruffe (2006: 4) betonar en stödjande arbetsmiljö där ledningens tolerans av misstag är något som bidrar till att

bygga upp förtroendet från talangernas sida och som därmed påverka intentionen att stanna. Curtis och Wright (2001: 61), Glen (2006: 38) och Woodruffe (2006: 4) menar att ytterligare en faktor som påverkar retentionen är balansen mellan arbete och fritid. Möjligheten att själv kunna påverka sin arbetssituation framhävs som viktigt.

3.2.4 Utveckling och lärande

Woodruffe (2006: 6) lyfter fram att allt fler människor söker efter *life time development* istället för *life time employment*. Denna utveckling har enligt författaren påverkat hur arbetsgivare bör agera för att behålla talangerna i företaget. Författare menar att så länge talangerna känner att de lär sig nya saker och fortsätter utvecklas så är de också mindre benägna att lämna företaget (Echols, 2007: 36-40; Hytter, 2007: 69). Kontoghiorges och Frangou (2009: 30) utvecklar vidare att företag bör förespråka lärande och utveckling för talangerna. Författare lägger även vikt vid de utmanande och motiverande arbete. Argumenten grundas på att om talangerna känner att de arbetar med viktiga uppgifter som utvecklar både dem och företaget påverkas retentionen (se bl.a Glen, 2006: 44; Woodruffe, 2006: 5). Ytterligare anledningar till att talangerna stannar i företaget är stimulans och utmaning (Boyatziz, Smith, Van Oosten, 2011: 217). Möjligheter till karriärutveckling är något som framhävs som en viktig retentionsfaktor av flertalet författare. Field (2008: 4) vidareutvecklar att möjligheten till karriärutveckling är en väsentlig anledning till att talangerna väljer att lämna sin arbetsplats. Heinen och O'Neill (2004: 74) anser att det är viktigt för ett företag att ha olika karriärvägar öppna för talangerna då det anses påverka möjligheten att behålla dessa i organisationen längre.

3.2.5 Värderingar, kultur och kommunikation

“Organizations often try to set up talent management processes, but real success comes when you engage with the hearts and minds of individuals” (Thorne & Pellant, 2007: 8). Citatet visar på att företag ofta ägnar mycket tid på att etablera tydliga processer när de istället bör fokusera på att engagera talangerna för att uppnå framgång. Glen (2006: 43) poängterar betydelsen av företagets värderingar då dessa kan påverka talangernas intuition att stanna. Värderingarna bör vara klara och tydliga samt genomsyra hela företaget för att skapa ett engagemang hos talangerna. Nordström och Ridderstråle (2000: 138) menar att talangen är en betydelsefull resurs som endast stannar i företaget så länge företaget erbjuder något de engageras av. Detta engagemang kan ofta härledas till företagets kultur och dess värderingar

(Woodruffe, 2006:4). Stuart- Kotze och Dunn (2008: 58) anser att kulturen och värderingarna är de mest avgörande faktorerna för att behålla talangerna i företaget. Kontoghiorges & Frangou (2009: 29) & (Hytter, 2007: 63, 73) menar att är goda relationer med kollegor, god kommunikation inom organisationen samt miljön på arbetsplatsen kan påverka engagemanget. Likväl Thorne och Pellant (2007: 55) framhäver vikten av öppen kommunikation med kollegor och chefer som betydelsefullt för att skapa engagemang hos talangerna.

3.2.6 Sammanfattning retention av talang

För att behålla talanger i företaget visar ovanstående teorier på det faktum förstås att de motiveras på olika sätt och av olika faktorer, ofta i komplexa kombinationer. Analysen utgår från retention av talanger som en metod för att behålla talanger i organisationer och att företaget måste arbeta med såväl de finansiella som de ickefinansiella aspekterna för att öka medarbetarnas engagemang. Dessa teorier utgör grunden för analys och besvarandet av examensarbetets andra och tredje frågeställning rörande hur ett detaljhandelsföretag arbetar med att behålla talanger samt vad som motiverar talanger i ett detaljhandelsföretag att stanna kvar i organisationen.

4. EMPIRI OCH ANALYS

Nedan kommer att redogöras för det insamlade empiriska materialet vilket sedan kommer analysera i förhållande till de tidigare presenterade teorierna. Detta för att i följande kapitel kunna dra slutsatser kring rörande hur ett detaljhandelsföretag arbetar med att identifiera och definiera talanger, hur detaljhandelsföretaget arbetar med att behålla dessa samt vad som motiverar talanger i ett detaljhandelsföretag att stanna kvar i organisationen.

4.1 Hur arbetar ett detaljhandelsföretag med att identifiera och definiera talanger?

I denna del kommer det att analyseras hur talent management tar sig uttryck i fallföretaget. Detta för att ge en bakgrund till besvarandet av examensarbetets första frågeställning rörande hur ett detaljhandelsföretag arbetar med att identifiera och definiera talanger och i förlängningen hur detaljhandelsföretaget arbetar med att behålla dessa samt vad som motiverar talanger i ett detaljhandelsföretag att stanna kvar i organisationen.

4.1.1 Talent Management genom ett ledarförsörjningsprogram

Målet med talent management är att utveckla processer för att tillvarata färdigheter och begåvningar för att möta nuvarande och framtida behov i företaget (se bl.a. McCauley & Wakefield, 2006: 4-5). Talent managementsatsningen inom fallföretaget initierades under 2011 med syfte att förankra den koncerngemensamma ledarprofilen genom att fastställa modeller och verktyg för det fortsatta ledarskapsarbetet och därigenom skapa en gemensam process för utvärdering och utveckling av talanger (Dokument F) vilket resulterade i ett ledarförsörjningsprogram. Syftet med ledarförsörjningsprogrammet var att fallföretaget önskade få en tydlig bild av ledarsituationen och talangerna i organisationen och på sätt säkra framtidens behov av butikshefer (Dokument A). Ledarförsörjningsprogrammet ansågs betydelsefullt för att nå ett av affärsmålen vilket är att behålla rätt medarbetare och bedömdes även vara en förutsättning för att lyckas växa med lönsamhet och effektivitet. (Dokument F). Detta påtalas även av Intervjuperson 1 som vidareutvecklar resonemanget och menar på att

det är viktigt att försörja företaget med ledare internt samt utveckla talangerna delvis för att det är mer ekonomiskt fördelaktigt och säger:

”Det är liksom bättre att odla och plantera litegränd i ditt eget land än att åka till torget och handla”

Det framtida behovet av att utveckla och behålla talanger påpekas av Intervjuperson 2, detta då expansion och tillväxt ställer nya och högre krav på såväl ledare som medarbetare inom organisationen (Dokument D). Ledningsrepresentantens uttalande och sentensen i dokumentet visar på ett förespråkande av utveckling och retentionen av företagets talanger vilket korrelerar med bland annat Vaiman och Vance (2008: 3) och Heinen och O’Neills (2004: 67-68) resonemang om att företaget kan skapa framgång genom att kontinuerligt attrahera, utveckla och behålla sina talanger. Målet med ledarförsörjningsprogrammet kan även härledas till McCauley och Wakefields ovannämnda resonemang då fallföretaget har utvecklat en process i syfte att ta tillvarata och utveckla talangernas färdigheter och begåvningar. Det visar på att fallföretaget har insett vikten av att hantera sina talanger för att behålla dem i organisationen. Ledarförsörjningsprogrammet kan således ses som ett viktigt verktyg för att stå sig i konkurrensen om talangerna.

Ovan har redogjorts och analyserats hur fallföretaget arbetar med talent management genom ledarförsörjningsprogrammet. Att ha en tydlig process gällande attraheringen, utvecklingen och retentionen av talanger anses som betydelsefullt enligt flera forskare vilket även framhävs i de studier som gjorts av fallföretaget. I följande stycke kommer vi med utgångspunkt i ledarskapsprogrammets urvalsprocess att analysera hur talangerna identifierats och definierats.

4.1.2 Talang på detaljhandelsföretaget

Det finns två perspektiv rörande var i organisationen talangerna återfinns. HR- direktören på fallföretaget påpekar att talanger finns på alla nivåer i företaget och att det är upp till varje chef att plocka upp och utveckla dem (Intervjuperson 1). Det faktum att de potentiella talangerna uppmärksammas i hela organisationen anses stötta det ena teoretiska perspektivet om att talanger kan påträffas i hela organisationen (Ashton & Morton, 2005: 30). I enkätundersökningen tydliggörs detta då det kan utläsas att talangerna i ledarförsörjningsprogrammet innehar olika positioner i företaget men befinner sig i processen

att bli butikschef. För att bli uttagen i ledarförsörjningsprogrammet krävs att vissa kriterier uppfylls både gällande egenskaper och beteenden. Fallföretagets kriterier kommer att redogöras nedan för att sedan analyseras utifrån de valda teorierna.

Det första kriteriet i urvalsprocessen infattade kravet att de potentiella talangerna skulle ha genomgått fallföretagets butikschefsutbildning eller liknande utbildning hos andra aktörer (Dokument A, E, Intervjuperson 4). Detta kriterium kan delvis kopplas till det kompetensattribut som påpekas av Ulrich (2006: 32-33). Kunskap kan följaktligen ses som ett viktigt grundkrav hos fallföretaget. De potentiella talangerna bedömdes därefter i ett personlighets- och begåvningsstest samt genom en utvärdering grundad på kollegors och högre chefers bedömning av individens beteende. Faktorer som bedömdes i utvärderingen var vision, förtroende, inflytande, kommunikation, teamarbete, organisationsförmåga, drivkraft, problemlösning och strategisk medvetenhet (Dokument A, E). Testerna samt utvärderingen kan härröras till Michaels et al., (2001: 12) som påtalar att talanger bör definieras genom en kombination av olika faktorer bland annat individens förmågor, erfarenhet, intelligens, omdöme, karaktär och drivkraft. Detta då fallföretaget vägde in flertalet faktorer i definieringen och identifieringen av fallföretagets talanger.

Fallföretaget genomförde en djupintervju med de potentiella talangerna och en bedömning gjordes utifrån kriterier från fallföretagets ledarprofil vilken innefattar förmågan att utveckla verksamheten, leda och utveckla medarbetare, resultatfokusering samt relationsbyggande och moget agerande. Utöver detta bedömdes även faktorer härrörande övrig kompetens, så som kunskap om olika avdelningar i butiken samt ekonomi, marknadsföring och personal. (Dokument E, C, Intervjuperson 1, Intervjuperson 4). Ledarskapet påtalas av både Intervjuperson 2 och 3 och anses vara ett viktigt attribut för företagets talanger. Enligt Ingham (2006: 20-23) och Stuart- Kotze och Dunn (2008: 10-11) så definieras en talang utifrån det faktum att individen bidrar till företagets framgång. Utifrån de kriterierna som finns i ledarprofilen kan det tolkas att fallföretaget i likhet med teorin definierar sina talanger som en resurs med förmågan att medverka till att driva företaget framåt. Detta kan vidare härröras till Berger och Berger (2011: 4) som menar talangerna differentieras utifrån en bedömning av varje persons nuvarande och potentiella bidrag till organisationens framgång. Vidare utvärderades de potentiella talangerna utifrån en matris där potential och prestation analyserades genom att föra in värden som framkommit under djupintervjuerna. Fallföretaget utgick därmed från de potentiella talangernas prestation och potential vilka är faktorer som

Stuart – Kotze och Dunn (2008: 10-11) framhåller som komponenter vid definitionen av en talang. Slutligen gjordes en sammanvägning av denna matris med tidigare steg i processen och på så sätt identifierades urvalet av talanger till ledarförsörjningsprogrammet (Intervjuperson 1).

Ovan har redogjorts för de kriterier fallföretaget utgår ifrån i sin urvalsprocess av talanger för ledarförsörjningsprogrammet. Vidare belyser HR- direktören vikten av att rätt talang kan vara avgörande för konkurrenskraften (Intervjuperson 1). Intervjuperson 2 menar att de som är mest framträdande av talangerna har stor del i framgången då de är drivande, tar ansvar, är lojala mot företaget och är resultatorienterade. Även Intervjuperson 4 menar på att talangerna utmärker sig genom att de skapar resultat. Ledningsrepresentanternas uttalande överensstämmer med det Ulrich (2006: 32-33) påtalar vara utmärkande för en talang, att de besitter ett engagemang som bidrar till företagets resultat och framgång.

Ovanstående redovisning gällande hur fallföretaget identifierat och definierat sina talanger visar på en viss samstämmighet med de definitionsgrunder som presenterats i teorin. Fallföretaget definierar sina talanger genom en kombination av antalet av olika faktorer härrörande till individens personlighet, kompetens men även beteende. Utifrån urvalsprocessen och ledningsrepresentanternas uttalande om vad som utmärker en talang finns svårigheter att utläsa en tydlig och koncis definition av en talang i ledarförsörjningsprogrammet då flertalet krav och kriterier betonats vilket ger definitionen en bredd. Detta är något som återspeglas i Tansleys (2011: 266) resonemang då hon anser att talang definieras olika beroende på vilken organisation som studeras och således bör hanteras därefter.

Att inse vilka som är talangerna är bara första steget i processen att behålla dem. I den kommande delen förenas tidigare resonemang om talanger på fallföretaget med hur företaget arbetar med att behålla talangerna samt vad som motiverar dessa att stanna kvar i organisationen.

4.2 Hur arbetar ett detaljhandelsföretag för att behålla talanger och vad motiverar talangerna att stanna i organisationen?

Nedan jämförs det tidigare presenterade teoretiska resonemanget rörande retention av talanger med hur fallföretaget arbetar för att behålla talangerna i organisationen samt vad som motiverar dessa att stanna kvar i företaget. Löpande kommer lednings- och medarbetarperspektivet att förenas för att på sätt uttyda eventuella friktioner mellan perspektiven.

Michaels et al., (2001: 12) framhäver talangerna som företagets främsta nyckelresurs. Capelli (2000: 103-103) och Frank, Finnegan och Taylor (2004:13) menar att retentionen av talanger blir en allt viktigare strategi som kan påverka företagets framgång. Intervjuperson 1 anser att arbetet med att behålla talangerna är betydelsefullt och att retentionsarbetet är en av företagets viktigaste processer. Han poängterar att fallföretaget ser vikten av att behålla skickliga butikschefer då de är betydelsefulla för framgången på butiks nivå vilket kan härledas till ovanstående teoretiska resonemang om att retentionen av talangerna kan påverka företagets framgång. Curtis & Wright (2001: 59) menar att företag som inte uppmärksammar retentionen som en viktig process riskerar en hög personalomsättning vilket på sikt kan påverka skapandet av konkurrenskraft negativt. Fallföretagets kompetensutvecklingsansvarige betonar i likhet med HR- direktören betydelsen av att behålla framgångsrika butikschefer inom organisationen (Intervjuperson 2, 1). Ledningsrepresentanternas uttalanden kan tolkas som att fallföretaget inser vikten att tillvarata den kunskap som finns inom organisationen och att om talangerna lämnar företaget kan det ses som förlorad kunskap som hade kunnat gynna företagets framgång och konkurrenskraft. Retention avser enligt teorin skapandet av engagemang och motivation (se bland annat Glen, 2006: 37; Heinen & O'Neill, 2004: 73). Nedan jämförs de retentionsfaktorer som framkommit i teorin med hur detaljhandelsföretaget arbetar med att behålla talangerna samt vad som motiverar talanger i detaljhandelsföretaget att stanna kvar i organisationen.

4.2.1 Ekonomiska incitament och andra förmåner

I ett av dokumenten framhävs att talangerna som ingår i ledarförsörjningsprogrammet idag erbjuds lön, bonus, pension, försäkringsskydd och friskvårdsförmåner (Dokument C). Utformningen av de ekonomiska incitamenten liknar de som Capelli (2000: 105) och Glen (2006:38) framhåller. Intervjuperson 1 och 4 påtalar att de ekonomiska incitamenten är en

viktig del i företagets retentionsarbete och vidare betonar Intervjuperson 2 att de ekonomiska incitamenten är en retentionsfaktor som företaget bör utveckla för att behålla talangerna i organisationen. Utifrån ledningsperspektivet kan det även utläsas att de ekonomiska incitamenten bör utvecklas (Bilaga 5).

De ekonomiska incitamenten framhävs av fyra av tio talanger som en av de fem viktigaste faktorerna som påverkar deras intention att stanna inom företaget (Enkätundersökning). En talang i ledarförsörjningsprogrammet beskriver sina åsikter gällande de ekonomiska incitamentens betydelse:

”Lön är viktigt då det ger bekräftelse på ens prestation; får man inte bekräftelse varför skall man kämpa? /---/ men tjäna pengar och vantrivas är inget alternativ”

(Enkätundersökning)

En annan talang påpekar betydelsen av lön och förmåner men betonar att dessa faktorer inte är de viktigaste:

“Att känna varje dag att man presterar och gör ett bra jobb är viktigare än lönen. Självklart är även lönen en viktig bit men det är viktigare att känna att man har ett stimulerande arbete”

(Enkätundersökning)

Hiltrop (1999: 423) framhåller att ekonomiska incitament inte har någon primär koppling till retentionen av talanger, något som delvis styrks av vårt empiriska material då de ekonomiska incitamenten enligt talangerna anses ha en sekundär betydelse i skapandet av motivation. Sammantaget kan de ekonomiska incitamenten för talangerna ses som en faktor som är betydande för retentionen men enligt ovanstående resonemang inte avgörande för intentionen att stanna. En mångtydighet kan utläsas då talangerna framhåller ekonomiska incitaments betydelse i olika utsträckning. Enligt Anthony och Govindarajan (2007: 513) tenderar individer att bli mer motiverade av möjligheten att få belöningar, vilket kan uttydas av både ledningens och talangernas resonemang. De ekonomiska incitamenten kan alltså sägas ha en påverkan på intentionen att stanna dock är det svårt att uttyda vilken betydelse ekonomiska incitament har i förhållande till de övriga retentionsfaktorer. Vi har nu analyserat de ekonomiska incitamentens roll i arbetet med att behålla talanger på fallföretaget. Vidare analyseras ledarskapet som retentionsfaktor.

4.2.2 Ledarskap

Woodruffe (2006: 4) lyfter fram känslan av att vara sedd och uppskattad av högre ledning som viktiga faktorer för att skapa motivation bland talangerna vilket vidare påverkar retentionen positivt. Att känna sig sedd och utvald betonas av ledningsrepresentanter som betydelsefullt vilket enligt ovanstående teori kan skapa motivation hos talangerna och således resultera i att retentionen påverkar positivt (Intervjuperson 1, 3). Likväl som ledningen framhåller de intervjuade talangerna vikten av att känna sig uppmärksammas av chefen, vilket de idag upplever infrias av deras respektive chefer. En intervjuad talang belyser detta:

”Det är oerhört viktigt att ha folk runt omkring sig som tror på det man gör och vågar lyfta fram en i alla lägen när man inte riktigt tror på sig själv /---/ jag tycker det är jätteviktigt vad man har för folk runt omkring sig, framförallt sin närmsta chef som är en viktig person i det hela”.

(Intervjuperson 5)

Talangernas bekräftelse på att upplever sig sedda av sin chef kan härröras till Glens (2006: 39) resonemang som åskådliggör att ett erkännande från högre chefer är en viktig aspekt i retentionsarbetet. Då talangerna uppvisar att ledarskapet hos deras chefer är tillfredsställande kan det antas att det är prioriterat i fallföretaget och inte endast något ledningen påtalar vara betydelsefullt i retentionen av talangerna. Vidare för Woodruffe (2006: 3-5) ett resonemang om att en avsaknad av uppmuntran kan resultera i att talangen väljer att lämna företaget. Talangernas betoning på ett gott ledarskap bekräftar till viss del Woodruffes teori då det kan antas att talangerna tendera att lämna företaget om de inte upplever en tillfredsställande relation med sin chef.

Glen (2006: 39) påtalar betydelsen av att individens prestationer ska utvärderas eftersom det påverkar intentionen att stanna. Detta är något som ledningsrepresentanter understryker och påtalar att uppföljning och avstämning av talangerna är betydelsefullt (Intervjuperson 2, 3). En betoning på ett kontinuerligt uppföljningsarbete återfinns i ett av fallföretagets dokument återfinns nedanstående resonemang:

”För att vi internt skall få fram ledartalanger krävs ett uthålligt och systematiskt personalarbete /---/ grunden för detta innefattar dialogen mellan ledare och talanger där individens behov och önskemål fångas upp och omvandlas till återkoppling, något som utvecklar talangerna till ledare”

(Dokument 3)

I dokumenten och i de ledningsintervjuer som gjorts framkommer en samstämmighet gällande vikten av den individuella uppföljningen dock framhåller ledningsrepresentanter en kritik mot uppföljningen av respektive individ. Intervjuperson 3 påtalar att cheferna har en förbättringspotential gällande att pusha och handleda sina talanger. Att utvärdera mål och prestationer framhålls av flertalet ledningsrepresentanter som något de upplever att företaget bör utveckla för att på sikt behålla talangerna (Bilaga 5). I fallföretagets dokument visas en idealiserad bild upp av hur ledarskapet ska bidra till talangernas utveckling däremot visar självkritiken på att brister finns i utförandet i praktiken. Det uttalade bristande uppföljningsarbetet bör åtgärdas för att ledarskapets som en betydelsefull retentionsfaktor enligt ledningen ska ge en önskvärd effekt.

Thorne och Pellant (2007: 49) och Graham- Brown (2011: 55) påtalar att regelbunden feedback påverkar talangernas motivation och engagemang vilket bidrar till positiv retention. En intervjuad talang betonar att relationen med den närmsta chefen som en betydelsefull retentionsfaktor samt att en avsaknad av feedback skulle kunna vara en anledning till att hon lämnar sin position och poängterar att:

”Alla människor mår bra av feedback, får man det inte söker man sig någon annanstans, så är det”.

(Intervjuperson 6)

Det kan utläsas att talangerna värdesätter feedback som en viktig del i ledarskapet och är således en bidragande faktor till att de stannar i företaget. Intervjuperson 6 beskriver en känsla av välbefinnande vilket kan tolkas bero på den motivation och engagemang som enligt ovanstående teoretiska resonemang skapas genom feedback. På frågan gällande vilka retentionsfaktorer som deltagarna i enkätundersökningen ansåg bidra till att de stannade i företaget framhövdes varken utvärdering av mål och prestation eller feedback som en av de fem mest betydelsefulla faktorerna som påverkar talangernas intention att stanna i företaget (Enkätundersökning). Detta behöver dock inte betyda att samtliga respondenter i enkätundersökningen inte värdesätter ledarskapet då många faktorer kan upplevas härröras till ledarskap. En intervjuad talang framhäver att uppföljning och feedback från den närmsta chefen är viktigt för att känna delaktighet (Intervjuperson 5). Även om ledningen framhåller en förbättringspotential gällande uppföljningsarbetet och ser det som en viktig retentionsfaktor framhålls inte detta av talangerna i samma utsträckning som betydelsefullt.

I teorin belyses en stark korrelation mellan retention och kvalitet på ledarskap (Stuart- Kotze & Dunn, 2008:61). Sammanfattningsvis har kunnat utläsas att det finns en överensstämmelse mellan ledning och intervjuade talang gällande denna åsikt. Ledarskapet är för de två intervjuade talangerna en kritisk faktor till att de stannar i företaget, vilket tar sig uttryck då Intervjuperson 5 och 6 menar på att ett dåligt ledarskap skulle kunna vara en anledning att lämna företaget. Då ledarskapets betydelse kontinuerligt lyft fram av såväl ledningsrepresentanter som de intervjuade talangerna kan det anses vara en central retentionsfaktor i behållandet av talanger i företaget. Vidare analyseras vilken roll autonomi, bemyndigandet och balansen mellan arbete och fritid har i retentionsarbetet på fallföretaget.

4.2.3 Autonomi, bemyndigande och balans

Siegler (1999: 3) och Benson (2006: 173) betonar att autonomi är en viktig faktor för att skapa engagemang och motivation hos talangerna. Det teoretiska resonemanget återfinns i ledningens uttalanden då det betonas att företaget erbjuder frihet och självständighet. HR-direktören framhåller fallföretagets arbete med entreprenörskap som en viktig faktor till varför han tror att talangerna väljer att arbeta på företaget. Vidare menar han att talangerna tilldelas mycket frihet samtidigt som de ingår i en familj (Intervjuperson 1). Talangernas möjligheter att kunna påverka sin arbetssituation framhålls även av ledningsrepresentant som viktig aspekt till retentionen av desamma (Intervjuperson 2). I likhet med ledningen betonar talangerna frihet i arbetet som en betydelsefull faktor till att de stannar inom företaget. En intervjuad talang belyser att han i sin roll som butikschef och entreprenör känner en frihet och poängterar att:

”Vi har ramar att hålla oss efter, men man får springa lite i utkanten också”.

(Intervjuperson 5)

Vidare betonar Intervjuperson 5 möjligheten att påverka sin egen arbetssituation som en viktig faktor till att han arbetar på företaget. I enkätundersökningen framkommer att fem av tio talanger anser att det är en av de fem viktigaste faktorerna som påverkar intentionen att stanna. En talang påpekar att det är väsentligt att kunna påverka den egna arbetssituationen och att ha en flexibilitet i arbetet (Enkätundersökning). Denna möjlighet framhålls även av Intervjuperson 6 som upplever frihet och självständighet i sin position på företaget och anser att det är en av anledningarna till att hon stannar på företaget. Hon menar på att:

”Man får ta mycket ansvar och då utvecklas man. Man får vara med, man blir hörd och man får påverka”

Ytterligare en talang påpekar vikten av ansvar och bemyndigande:

“Vidare finner jag det viktigt att kunna påverka min egna arbetssituation och ha flexibilitet i det jag gör. Jag sköter mitt jobb bra, och jag lägger in timmarna och gör det som krävs för att lyckas. I gengäld vill jag kunna ha flexibilitet hur jag väljer att lägga upp mitt arbete och när jag utför olika arbetsuppgifter.”

(Enkätundersökning)

Delegering av ansvar är något som framhålls av ledningen som ett viktigt arbetsverktyg. Även Intervjuperson 4 påpekar vikten av att tilldelas utrymme där möjligheter till egna initiativ finns och påpekar betydelsen av att delegera ansvar till talangerna i organisationen för att skapa förutsättningar för dem att växa. Ansvar och bemyndigande skapar enligt Birt et al. (2004: 29) motiverade anställda. Att talangerna upplever att de tilldelas ansvar samt möjlighet att påverka sin arbetssituation visar på att företaget ger sina talanger ett bemyndigande. För att kunna tilldela och tilldelas frihet och ansvar krävs support från en stödjande arbetsmiljö. Denna stödjande arbetsmiljö tar sig enligt intervjupersonerna både på talang- och ledningsnivå uttryck i den familjära atmosfären som präglar organisationen. Detta kan kopplas till Glens (2006: 43) och Woodruffes (2006: 4) argumentation gällande betydelsen stödjande arbetsmiljö. En stödjande arbetsmiljö kan även härledas till möjligheten att kombinera karriär- och familjeliv som framhålls som en viktig utmaning av ledningsrepresentanterna (Intervjuperson 1, Bilaga 5). Balansen mellan arbete och fritid anser en av de intervjuade talangerna vara en viktig aspekt och kan relateras till möjligheten att påverka den egna arbetssituationen. Denna är enligt henne en väsentlig retentionsfaktor (Intervjuperson 6). Resonemangen stöds bland annat av Woodruffe (2006: 4) samt Curtis och Wright (2001: 61) som menar på att balansen mellan arbete och fritid påverkar retentionen positivt.

I enkätundersökningen placeras inte balansen mellan jobb och fritid bland de fem viktigaste faktorerna som påverkar intentionen att stanna. Detta behöver dock inte betyda att talangerna anser detta vara oviktigt, bara att de inte klassats lika högt i relation till de övriga retentionsfaktorerna. Balansens betydelse styrks genom två kommentarer som framhävdes av

två av enkätrespondenterna:

”Givetvis är det viktigt att ha balans mellan arbetsliv och privatliv då jag givetvis också måste fylla på energi”

“Jag måste också ha en bra balans hemma med barn och fru, allt spelar in”.

Sammanfattningsvis kan utläsas att frihet, ansvar och möjlighet att påverka sin arbetssituation är viktiga retentionsfaktorer som belyses av såväl representanter från ledningen i fallföretaget som av dess talanger. Balans mellan karriär och familjeliv är ytterligare en faktor som påtalas av de ledningsrepresentanter som intervjuats och även talangerna påpekar delvis detta som en faktor som påverkar intentionen att stanna. Dock belyses inte det som den viktigaste faktorn till att stanna i jämförelse med andra nämnda faktorerna. Vi har nu analyserat ledningens och talangernas syn på vilken roll autonomi och bemyndigande har i retentionsprocessen. Vi kommer nu att åskådliggöra utveckling och lärandets roll i arbetet med att behålla talanger i företaget.

4.2.4 Utveckling och lärande

I det empiriska materialet kan urskiljas att fallföretaget betonar utvecklingsmöjligheter som betydelsefullt då det i företagets värderingsdokument framkommer att det är viktigt att ge förutsättningar för individuell utveckling (Dokument 2). Kompetensutvecklingsansvarige betonar vikten av att erbjuda individanpassade möjligheter till utveckling för talangerna vilket även anses vara en viktig aspekt i arbetet med att behålla dem (Intervjuperson 2). Intervjuperson 1 påpekar att utveckling och vidareutbildning är viktiga incitament för att behålla talangerna. Intervjuperson 4 styrker de tidigare nämnda ledningsrepresentanternas resonemang och framhåller att i takt med företagets expansion vill företaget ge talangerna möjlighet att utvecklas och utbildas. Detta är något som kan kopplas till bland annat Glen (2006: 44) och Woodruffes (2006: 5) resonemang om att när talanger upplever att de arbetar med viktiga uppgifter som både utvecklar dem och företaget påverkas retentionen positivt. Att talangerna får vara delaktiga och utvecklas med expansion bidrar inte endast till utveckling för dem personligen utan även att de känner en delaktighet i företagets utveckling.

Vidare omnämner ledningsrepresentanter utvecklingssamtal som en betydande del i den individuella utvecklingsprocessen hos talangerna. Essensen av utvecklingssamtal redovisas även i de interna dokumenten. För att säkerställa att talangerna stannar på fallföretaget krävs det att såväl utvecklingssamtalen som de individuella utvecklingsplanerna kvalitetssäkras (Dokument B). Likväl Intervjuperson 1 betonar utvecklingssamtal som en viktig retentionsfaktor men att det finns en utvecklingspotential för företaget. Vidare menar Intervjuperson 3 att en kontinuitet är viktigt för att skapa en bättre process rörande uppföljningen av medarbetarna. Ledningens arbete med utvecklingssamtal i kombination med att de understryker en förbättring gällande en kontinuitet i arbetet kan tolkas som att en strävan finns att erbjuda talangerna en kontinuerlig utveckling vilket enligt Woodruffe (2006: 6) benämns som *life time development*.

Fem av tio tillfrågade talanger i enkätundersökningen betonar att nya kunskaper är en av de viktigaste faktorerna till att de stannar inom företaget (Enkätundersökning). Den intervjuade talangen utvecklar detta och påtalar att utvecklingsmöjligheter är den främsta anledningen till att han är kvar inom fallföretaget. Han framhåller vidare att utvecklingsmöjligheterna grundar sig i chefens förtroende och förmåga att lyfta potentiella talanger (Intervjuperson 5). Detta bekräftas av Intervjuperson 6 som menar på att utvecklingssamtalen är väsentliga eftersom företaget då fångar upp individen som strävar efter att utveckling. Intervjuperson 5 bekräftar utvecklingens betydelse i arbetet då han menar att bristen på möjligheter till detta skulle kunna vara en potentiell anledning till att lämna företaget. En enkätrespondent kommenterar betydelsen av utveckling:

”Att arbetet ska vara utmanande och stimulerande hör till min egna personliga utveckling. För mig är detta viktiga bitar”

(Enkätundersökning)

Talangernas uttalande om att arbetet ska vara utmanande och stimulerande kan härröras till Boyatziz et al., (2011: 217) samt Kontoghiorghes och Frangous (2009: 30) resonemang om att dessa faktorer är viktiga för att behålla talangerna i företaget. I enkätundersökningen framhåller nio av tio talanger att ett utmanande arbete är viktigt för att de fortsätter arbeta i företaget. Det framkom även att sex av tio enkätrespondenter ansåg att ett stimulerande arbete är en annan bidragande faktor till att de stannar. (Enkätundersökning). Den höga svarsfrekvensen rörande dessa faktorer visar på att talangerna värdesätter utmanande och

stimulerande arbete i högre grad än övriga faktorer. Att talangerna värderar stimulans och utmanande arbete som viktigt för att känna individuell utveckling kan även härledas till bland Echols (2007: 36-40) och Hytter (2007: 69) som menar att så länge talangerna känner att de utvecklas är de mindre benägna att lämna företaget.

Möjligheter till karriärutveckling framhävs som en betydelsefull retentionsfaktor av Heinen och O'Neill (2004: 74) som anser att det är angeläget att erbjuda olika karriärvägar. Detta betonar ledningsrepresentanterna som en viktig faktor i behållandet av talangerna och något de anser att företaget tillhandahåller. HR- direktören framhåller betydelsen av att skapa individuella karriärvägar och påtalar en tydlig kommunikation av karriärmöjligheterna inom företaget (Intervjuperson 1). Intervjuperson 2 påtalar vidare möjligheten att prova på och flyttas mellan olika befattningar och funktioner inom organisationen. Förmånen att kunna förflyttas mellan olika butiker framhålls även av Intervjuperson 3. Field (2008: 4) menar att avsaknad av möjligheter till karriärutveckling är den främsta anledningen till att individer lämnar sin arbetsplats. Detta kan tolkas åskådligöra två möjliga scenarier i fallföretaget. Ledningens yttrande om att de erbjuder talangerna karriärmöjligheter kan tolkas att det finns en medvetenhet hos ledningen att talangerna värdesätter detta och därför arbetar med det. Ur ytterligare ett perspektiv kan det tolkas att ledningen tror att det påverkar talangernas intention att stanna och därför erbjuder karriärmöjligheter.

I det undersökta fallföretaget bekräftar talangerna ledningens uppfattning om karriärmöjligheternas betydelse inom företaget då åtta av tio talanger framhäver det som en av de viktigaste faktorerna till att de stannar på företaget. En av talangerna kommenterar detta:

”Jag har haft olika tjänster med åren och ser att man har stora möjligheter till karriärutveckling.”

(Enkätundersökning)

Även Intervjuperson 5 påpekar att karriärmöjligheter finns för den som vill på företaget. Detta styrks även av Intervjuperson 6 som framhåller att karriärmöjligheterna blir en följd av att man visar framfötterna och gör ett bra jobb. Detta bekräftar det ledningsrepresentanterna framhållit om att karriärmöjligheter erbjuds på företaget.

Sammantaget anser majoriteten av intervjupersonerna på ledningsnivå att utvecklingsmöjligheter är en viktig retentionsfaktor samt något de påtalar att företaget

erbjuder genom individuell utveckling och vidareutbildning inom företaget. Ett utmanande och stimulerande arbete är de mest frekvent förekommande faktorerna som talangerna anser påverka deras intention att stanna på företaget. Att företaget erbjuder möjlighet till den som vill göra karriär inom företaget betonas av ledningen och bekräftas även av talangerna då de påtalar sin frihet att kunna utvecklas och göra karriär. Vidare analyseras värderingarnas, kulturens och kommunikationens roll i retentionsarbetet och skapandet av motivation.

4.2.5 Värderingar, kultur och kommunikation

Glen (2006:43) understryker att retentionen påverkas positivt om värderingarna är tydliga och genomsyrar hela företaget. Det framkommer en entydighet både i dokumenten och hos intervjupersonerna på ledningsnivå gällande värderingarna och kulturens betydelse för att behålla talangerna i företaget. Värderingarna har i fallföretaget utvecklats till en särpräglad företagskultur där ledarskap och medarbetarskap betonas som skapare av en god arbetsmiljö (Dokument 1). Ledningsrepresentanter påtalar vidare vikten av värderingar och kultur i retentionen av talangerna (Bilaga 5). Ledningsrepresentanter framhåller vidare familjeägandet som en viktig aspekt som präglar företagskultur. Kompetensutvecklingsansvarige beskriver företagsandan på fallföretaget:

”Vänligheten, trivseln; samhörigheten som man faktiskt känner med varandra här (---) men vi är som en enda stor familj, nej men jag som kommer utifrån är fascinerad över att det fortfarande kan finnas den känslan fast vi är stora idag”

(Intervjuperson 2)

Uttalandet om den rådande familjandan på företaget kan tolkas som att organisationen präglas av en stark sammanhållning som är av betydelse för de anställda på fallföretaget. Då företaget befinner sig i en expansionsfas blir det väsentligt att företagsandan hålls vid liv (Dokument 1). Utmaningen för fallföretaget kan då antas vara att i takt med expansionen sprida, tydliggöra och hålla företagsandan vid liv i hela organisationen. Ur en annan synvinkel kan en fara åskådliggöras då det blir svårare att behålla familjeandan när organisationen expanderar vilket kan resultera i att familjeägandet blir mindre påtagligt.

En övervägande andel av talangerna som deltog i enkätundersökningen betonar fallföretagets värderingar och kultur som en bidragande faktor till att de är kvar inom företaget. Sju av tio

talanger påtalar att företagets kultur och värderingar är en av de fem viktigaste faktorerna till att de stannar på företaget (Enkätundersökning) vilket visar på att denna aspekt är av större vikt än vissa andra retentionsfaktorer. Detta styrker både ledningens och Stuart- Kotze och Dunns (2008: 58) resonemang om att kulturen och värderingarna är de mest avgörande faktorerna för att talangerna ska stanna i företaget. En intervjuad talang framhäver betydelsen av företagets värderingar och familjeägandet som en viktig förutsättning som påverkar att han trivs så bra på arbetsplatsen (Intervjuperson 5). Företagets värderingar och ägandeform poängteras även av Intervjuperson 6 som betydelsefulla retentionsfaktorer och betonar upplevelsen av att känna sig som en del av den företagsandan som präglar företaget. Woodruffes (2006: 4) resonemang om att engagemang och arbetsglädje skapas genom värderingar kan således styrkas av talangernas uttalanden. Vidare understryker Thorne och Pellant (2007: 8) vikten av att engagera individerna och på så sätt gynnar företagets framgång. Detta är något som Intervjuperson 3 betonar då han framhåller vikten av att etablera företagets värderingar i hjärta och själ hos talangerna för att bli konkurrenskraftig.

Ytterligare faktorer som enligt teorin sägs gynna retentionen är kommunikationen inom organisationen (Hyttter, 2007: 63). I likhet med teorin så poängterar en ledningsrepresentant att kommunikationen mellan chefer och talanger är en förutsättning för att lyckas med retentionsarbetet (Intervjuperson 1). Thorne och Pellant (2007: 55) framhäver vikten av öppen kommunikation som viktigt för att skapa engagemang hos talangerna. Detta lyfts fram av en av de intervjuade talangerna som poängterar betydelsen av att ha en öppen kommunikation med sin chef vilket enligt honom är en förutsättning för att han skall trivas (Intervjuperson 5). Likaså Intervjuperson 6 framhäver vikten av att ha god kommunikation inom företaget. Hon upplever att hon har en öppen och tydlig kommunikation med sin chef. Kommunikation är ingenting som respondenterna i enkäten framhäver som en av de fem viktigaste faktorerna som påverkar deras intention att stanna i företaget (Enkätundersökning). Detta behöver dock inte betyda att kommunikationen inte spelar någon roll i retentionen men i relation till de andra så väger denna inte lika tungt.

Sammanfattningsvis visar ovanstående anförande på att kulturen och företagets värderingar är viktiga för fallföretagets retentionsarbete. Ägandeformen, företagets värderingar och dess kultur understryks av såväl ledning som talangerna i ledarförsörjningsprogrammet. Kommunikationens betydelse gällande retentionen av talangerna är delad då de intervjuade talangerna betonar vikten av fungerande kommunikation och respondenterna i

enkätundersökningen inte framhäver det som en av de fem viktigaste faktorerna till att de stannar. Detta behöver dock inte betyda att kommunikationen inte har någon betydelse för dessa talanger. Istället vill vi öppna för möjligheten att denna faktor till stor del går hand i hand med företagets kultur och värderingar.

4.3 Sammanfattning empiri- och analyskapitel

Vi har i denna del jämfört och analyserat det teoretiska och empiriska materialet rörande våra frågeställningar. Vi har dels analyserat hur fallföretaget arbetar med att identifiera och definiera talanger sina talanger, hur fallföretaget arbetar med att behålla dessa samt vad som motiverar talangerna i fallföretaget att stanna kvar i organisationen. Arbetet med att identifiera och definiera talangerna har utgått ifrån företagets utvärderingsprocess för ledarförsörjningsprogrammet. Ledningen arbetar med flera olika retentionsfaktorer där vissa är mer framträdande än andra. Talangerna påtalar flera olika retentionsfaktorer som mer eller mindre påverkar deras motivation och således deras vilja att stanna i företaget. De specifika slutsatser vi har kunnat uttyda kommer i nästa kapitel att presenteras och diskuteras.

5. SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE DISKUSSION

I kapitlet kommer de slutsatser vi dragit utifrån analysen av vårt empiriska och teoretiska material att presenteras. Detta för att kunna besvara examensarbetets frågeställningar. Vi kommer vidare att föra en mer övergripande diskussion kring slutsatserna samt reflektera kring vilka implikationer detta har för vidare forskning och för detaljhandeln i stort.

Syftet med examensarbetet är att analysera strategisk kompetensförsörjning utifrån ett talent managementperspektiv med fokus på hur ett företag inom detaljhandeln arbetar med att behålla talanger. Inledningsvis redogörs och diskuteras de slutsatser som dragits rörande examensarbetets första frågeställning, hur ett detaljhandelsföretag arbetar med att identifiera och definiera talanger. Dessa slutsatser kommer sedan ligga till grund för presentationen och diskussionen kring de slutsatser som dragits gällande examensarbetets andra och tredje frågeställning rörande hur ett detaljhandelsföretag arbetar för att behålla talanger samt vad som motiverar talanger i ett detaljhandelsföretag att stanna kvar i organisationen.

5.1 Hur identifierar och definierar ett detaljhandelsföretag talanger?

Den övergripande slutsats som kan dras gällande identifieringen av talanger för fallföretagets ledarförsörjningsprogram är att de primärt identifieras på butiksgolvet och sedan genomgår en utvärderingsprocess vilken leder fram till ett deltagande i företagets ledarförsörjningsprogram. Processen innefattar ett antal steg för vilka olika kriterier utformats. Utifrån hur talangerna identifierats kan vi även utläsa hur de definieras. Ledarprofilen är en viktig del i urvalsprocessen och således en viktig stomme i talangidentifieringen. De talanger som deltagit i ledarförsörjningsprogrammet har identifierats utifrån olika attribut rörande både deras egenskaper, förmågor och beteenden. Det som framhävs rörande de olika attributen är potentialen, denna återkommer såväl i attributen ledarskap, prestations- och resultatorientering. Drivenhet och engagemang är två egenskaper som kan tolkas möjliggöra potentialer. Ovanstående attribut ligger således även till grund för företagets definition av talang. Utifrån urvalsprocessen och intervjupersonernas uttalande om vad som utmärker en talang är det svårt att utläsa en tydlig och koncis definition av en talang i ledarförsörjningsprogrammet då ett flertal krav och kriterier lyfts som ger definitionen en bredd. En entydig definition återfinns dock inte vilket får anses stötta det teoretiska resonemang som förts i examensarbetet. En slutsats som kan dras är att det teoretiska

resonemanget gällande bristen på en entydig definition även kan härröras till fallföretaget. I teorin påpekas att talang är kontextberoende vilket enligt oss öppnar upp för flera olika identifieringsprocesser och definitioner av talang. Möjligen kan det vara så att det intressanta rent forskningsmässigt inte avser huruvida det existerar en ”sann” definition utan mångfalden i talang som begrepp. Olika identifierings och definitionsprocesser kan således säga berika begreppet och göra det mer mångfacetterat. Detta är något som vi anser vara både intressant och öppnar upp för möjligheten att optimera både identifierings och definitionsprocesser.

5.1.1 Ett svar presenteras

Grundat i de slutsatser gällande identifiering och definition av talang för fallföretagets ledarförsörjningsprogram kan vi besvara examensarbetets första frågeställning utifrån det specifika fallföretaget. En talang på fallföretaget identifieras genom en process där olika attribut rörande både deras egenskaper, förmågor och deras beteenden bedöms. Således grundas definitionen av talang på dessa attribut.

5.2 Hur arbetar ett detaljhandelsföretag för att behålla talanger och vad motiverar talangerna att stanna i organisationen?

Utifrån de fem retentionskategorierna som behandlats i examensarbetets teori- och analysdel kommer vi inledningsvis att redogöra för slutsatser gällande de faktorer hur fallföretaget arbetar med att behålla talangerna samt vad som motiverar talangerna att stanna i organisationen. Slutsatserna innefattar både ett lednings- och ett talangperspektiv i linje med det som redovisades i examensarbetets analysdel. Vi kommer i denna del att utveckla de resonemang som fördes i analysen och infoga en viss subjektiv reflektion gällande effekterna av de divergenser och samstämmigheter som framkommit i analysen.

Ekonomiska faktorer

Ledningsrepresentanterna på fallföretaget anser att de ekonomiska incitamenten är viktiga faktorer för att behålla talangerna. De ekonomiska incitamenten kan således tolkas som betydelsefulla för att skapa engagemang och motivation och på så sätt påverka retentionen av talangerna. Att ledningen framhåller en förbättringspotential gällande detta visar på att det är prioriterade retentionsfaktorer i arbetet med att behålla talangerna. De ekonomiska incitamenten påverkar till viss del talangernas intention att stanna och får således anses ha en sekundär betydelse när det kommer till engagemang och motivationsskapandet. Divergensen

mellan perspektivens syn på ekonomiska incitamentens betydelse skulle kunna ha en viss påverkan på retentionen och även retentionsarbetet. Om ledningen lägger för mycket tid och resurser på de incitament som bara delvis främjar motivationen och engagemanget så kan det uppstå ett gap mellan ledning och talangers incitaments- och målkorrrelering. Samtidigt anser vi med stöd i teorin att det är viktigt att ha en balanserad incitamentspolitik i företaget. Används de ekonomiska incitamenten rätt tror vi att de kan vara ett viktigt komplement i motivations- och engagemangsskapandet.

Ledarskapsrelaterade faktorer

Utifrån det som framkommit i analysen kan slutsatsen dras att ledarskapet enligt ledningsrepresentanterna och talangerna är, dels ett viktigt verktyg för att behålla talangerna inom organisationen och dels en faktor som påverkar talangernas motivation och engagemang; Detta då talangerna anser att ett dåligt ledarskap skulle kunna få dem att lämna organisationen. Ledningen poängterar vikten av att se och uppmärksamma sina talanger samt följa upp och utvärdera varje individ. Att ge feedback och följa upp talangerna framhävs i teorierna som viktigt och även om dessa aspekter till synes delar talangerna i två läger så uppfattar vi att det kan vara en viktig fråga ur ett retentionsperspektiv. Vi tror utifrån det teoretiska resonemanget som förts att feedback och uppföljning från ledningen är viktigt; dels för att visa talangerna att man uppmärksammar deras prestation men även strategiskt för att utvärdera deras prestation i förhållande till företagets mål. Det främjar således både individen som företaget och vi tror att det i förlängningen kan påverka ledningens retentionsarbete och talangernas intention att stanna positivt.

Autonomi, Bemyndigande & Balans

Såväl ledningsrepresentanterna som talangerna betonar vikten av frihet och ansvar som en betydelsefull retentionsfaktor. Samstämmigheten mellan ledningsrepresentanter och talangers syn på faktorer härrörande till autonomi, bemyndigande och balans är främst intressant ur ett perspektiv då det möjliggör ett effektivt implementeringsarbete som därmed kan påverka retentionen positivt. Detta genom den motivations- och incitamentskorrelation som kan möjliggöras. En intressant infallsvinkel är hur bemyndigandet från ledningen kan sättas i relation till talangens eget ansvar. Vi vill framhäva att talangen genom sina aktioner kan påverka sin egen möjlighet till autonomi och talangen kan således sägas ha ett eget ansvar i retentionsarbetet och kan därmed påverka sin egen intention till att stanna på företaget.

Samtidigt måste företaget vara berett att ge ansvar och uppbåda de stödjande processer som krävs för att stötta talangen.

Utveckling och lärande

Samtliga ledningsrepresentanter framhåller den individuella och den karriärmässiga utvecklingsmöjligheten som viktiga faktorer i arbetet med att behålla talangerna. Talangerna anser att ett stimulerande och utmanande arbete samt karriärmöjligheter påverkar deras intention att stanna i högre grad än andra faktorer. Även här återfinns således en samstämmighet mellan talang och ledningsperspektivet. Eftersom dessa faktorer framhävs i så stor utsträckning som motivationsskapare hos talangerna bör företaget satsa på att utveckla utvecklings- och stimulansrelaterade verktyg än mer då detta troligtvis kan påverka retentionen positivt. Båda parter ansvar får inte förglömmas. Utvecklingsmöjligheterna anses av företaget komma om talangerna visar framfötterna men om företaget inte finns där när talangen väl visar framfötterna så finns det en stor risk för att motivationen och engagemanget minskar och då kan en negativ retentionseffekt vara i vardande.

Värderingar och Kultur

De retentionsfaktorer som framhållits som mest betydelsefulla från såväl ett ledningsperspektiv som talangperspektiv härrör sig till företagets kultur och dess värderingar. En överensstämmelse kan utläsas gällande kulturens och värderingarnas betydelse både från ett lednings- och ett talangperspektiv. Enligt det teoretiska resonemanget framhålls att värderingarna och kulturen som två av de viktigaste faktorerna till att skapa motivation och engagemang. Utifrån detta kan diskuteras att för att värderingarna och kulturen skall kunna påverka företagets retentionsarbete och talangernas intention att stanna positivt så bör talangerna dela samma värdegrund som företaget samt trivas i den företagskultur som råder på arbetsplatsen. Om så inte är fallet så kan värderingarna och kulturen i sin roll som starka motivations- och engagemangsskapare påverka retentionen åt andra hållet, det vill säga talangen blir mer benägen att lämna företaget.

5.2.1 Två svar presenteras

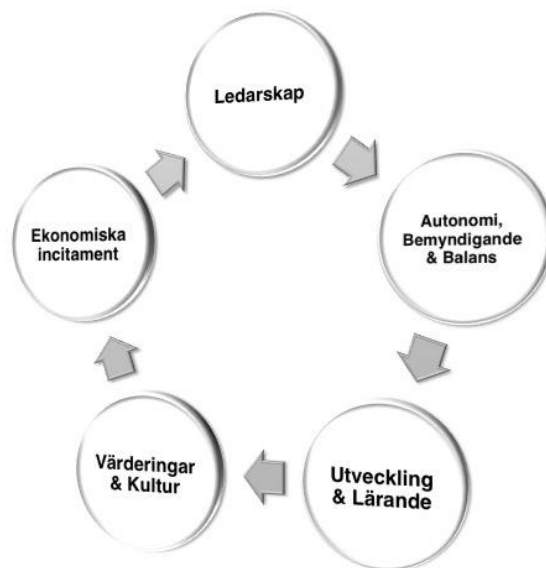
Ett svar på den andra och den tredje frågeställningen kan härledas utifrån ovanstående slutsatser rörande hur ledningen i fallföretaget arbetar för att behålla talangerna i organisationen samt vad som motiverar talangerna att stanna. Den övergripande slutsatsen

som kan dras utifrån den andra frågeställningen är att samtliga retentionsfaktorer som avhandlats är mer eller mindre betydelsefulla i arbetet med att behålla talanger i fallföretaget. De retentionsfaktorer som ledningsrepresentanterna framhåller mer frekvent och som mer betydelsefulla är även de faktorer fallföretaget påtalar att de arbetar med för att behålla talangerna. Dessa är ekonomiska incitament, ledarskap, utvecklingsmöjligheter samt kultur och värderingar. Även utifrån ett talangperspektiv anses samtliga faktorer ha mer eller mindre betydelse gällande vad som motiverar talangerna att stanna inom företaget. De faktorer som motiverar talangerna mest och därmed i större utsträckning påverkar deras intention att stanna i organisationen är ledarskap, möjlighet till karriärutveckling, kultur och värderingar samt utmanande och stimulerande arbete. Att dessa faktorer framkommit stärker de teoretiska resonemang som tidigare förts gällande olika faktors inverkan på retention.

Grundat i ovanstående slutsatser och diskussion gällande hur detaljhandelsföretaget arbetar med att behålla talanger samt vad som motiverar talanger i ett detaljhandelsföretag att stanna kvar i organisationen har vi nu besvarat examensarbetets tre frågeställningar utifrån det valda fallföretaget. Utifrån det vi kommit fram rörande examensarbetets två huvudsakliga frågeställningar har vi insett att varje retentionsfaktor inte bör betraktas som enskilt isolerad, istället bör en kombination av olika retentionsfaktorer sammanvävt med företagets unika kontext uppmärksammas för ett effektivt retentionsarbete. I nästkommande del kommer vi att lyfta detta till ett helhetsperspektiv för att diskutera faktorernas relation till varandra. Vidare kommer dess applicerbarhet för detaljhandeln i stort samt deras inverkan på retentionsarbetet att beröras.

5.3 Vi lyfter blicken

Vi anser med grund i de teoretiska och empiriska resonemang samt de slutsatser som presenterats att retentionsfaktorer närmast verkar i symbios med varandra och att de måste förstås i sitt specifika sammanhang med bakgrund mot den företagsspecifika kontexten (Se Figur 3).



Figur 3: Retentionsfaktorer i symbios (Vår egen illustration)

Goda värderingar är ingenting värt om det inte finns ett bra ledarskap som implementerar värderingarna i företagskultur. Ett utmanande och stimulerande arbete är troligtvis inte möjligt utan ett bemyndigande från ledning och en autonomi för den enskilde. Ekonomiska incitament är inte den mest framträdande retentionsfaktorn för talangerna men är ändå väsentlig den tid och det engagemang som läggs ner i uppgiften. Att få möjlighet till utveckling, både individuellt och karriärmässigt kan anses vara ett resultat av den enskilde talangens engagemang och drivenhet samt ett stöttande ledarskap som ser och uppmärksammar talangens behov. Vi anser att ett utmanande och stimulerande arbete skapar motivation och engagemang vilket stärker känslan av delaktighet i företagets framskridande. Personlig och karriärmässig utveckling kan antas leda till talangen känner sig utmanad, bekräftad och sedd vilket i sin tur kan resultera i känslan av uppskattning. Goda värderingar och en sund kultur som appellerar till talangen och inger troligtvis känslan av ett positivt sammanhang där man känner att det finns möjlighet att växa och utvecklas tillsammans med både övriga kollegor och företaget. Kulturen kan därmed betraktas som en identifikationsfaktor som påverkar individens trivsel på företaget. Något vi anser sammanföra ovanstående faktorer är ledarskapet. Fallföretaget nämner medarbetarskapet och ledarskapet som viktiga faktorer för att lyckas och det återkommande mönster vi urskiljt är att flertalet av de retentionsfaktorer som motiverar och engagerar talanger är ett gott ledarskap i samklang

med gott medarbetarskap som tillsammans skapar en kultur som sammanbinder hela organisationen.

Vi har nu framhållt resonemanget att olika retentionsfaktorer verkar tillsammans och att den optimala mixen kan ses som kombinationen av olika faktorer som förstås i samklang med företagets kontext. Detta är troligtvis inte enbart faktorer som kan härledas till arbetet med att behålla talanger inom vårt fallföretag utan äger en viss generaliserbarhet i detaljhandeln. Ett framgångsrikt retentionsarbete bör utgå ifrån företagets unika kontext, dess unika talanger och vilka behov de har. Vad som motiverar en talang kanske inte motiverar en annan och som nämnts i tidigare resonemang motiveras individer av komplexa kombinationer av faktorer. Ledningens medvetenhet om vilka faktorer som talangerna uppfattar som mer framträdande kan underlätta utformandet av specifika verktyg som är riktade mot talangernas specifika behov. Genom att utveckla specifika retentionssystem som korrelerar med de anställdas mål och som även gynnar organisationens framåtskridande tror vi att ett gynnsamt resultat, både sett till individ och organisation kan uppnås.

5.4 Ett kunskapsbidrag presenteras

Retention av talanger har anförts som ett viktigt ämne inom forskningen då flera forskare anser att detta kan bidra till konkurrenskraft för företaget. Inledningsvis nämndes den problematik rörande strategisk kompetensförsörjning som länge präglade detaljhandeln grundad i den höga personalomsättningen. Detta i kombination med det skifte som skett inom detaljhandeln rörande dessa frågor tror vi ökar värdet på vårt kunskapsbidrag. Vi önskar att fallstudiens resultat rörande definitionen av talang och retentionen av desamma inom detaljhandeln kan leda till att fler företag inom branschen uppmärksammar retention av talanger som en viktig del i företagets kompetensförsörjningsprocesser och att vi på så sätt givit vårt bidrag till både den samhällsliga som den vetenskapliga debatten.

5.5 Förslag på vidare forskning

Vi har i examensarbetet analyserat strategisk kompetensförsörjning utifrån ett talent managementperspektiv med fokus på hur ett företag inom detaljhandeln arbetar med att behålla talanger. Vi anser att ämnet är mycket intressant och ser potential till ytterligare forskning inom området. Vi har dock inom tidsramen för arbetet inte kunnat göra en större studie rörande hur retention av talanger påverkar företagets framgång. Ett förslag till vidare

forskning är därför en större studie med syfte att kartlägga flera detaljhandelsföretag, deras retentionsarbete samt undersöka hur arbetet påverkar personalomsättningen och dennas påverkan på specifika nyckeltal. Ett ytterligare förslag till vidare forskning hade kunnat vara att genomföra en jämförande studie mellan flertalet detaljhandelsföretag. En studie av den typen hade kunnat visa på mångfalden i definition och identifiering av talang samt att den hade kunnat belysa flertalet möjliga arbetssätt gällande retention av talanger.

KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

- Ahlström Jensen, K. (2012). *Kampen om kompetens kräver kraft*. Veckans Affärer, nr. 3, ss. 56-57
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2.a Uppl. Studentlitteratur: Lund.
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. Boston Mass: McGraw Hill.
- Arnell, E och Stranne, F. (2011). *Att behålla är det nya attrahera*. Personal & Ledarskap Nr. 9, s.46
- Ashton, C. & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4. (5), 28 – 31.
- Axelsson, B. (1996). *Kompetens för konkurrenskraft: källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. 1. uppl. Stockholm: SNS (Studieförbundet Näringsliv och samhälle)
- Barab, S.A. & Plucker, J.A. (2002). Smart people of smart contexts? Cognition, ability and talent development in an age of situated approaches to knowing and learning, *Educational Psychologist*, 82. (1), 165-182.
- Barney, J. B & Wright P. M (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37. (1), 31-46.
- Beechler, S., & Woodward I.C. (2009). The global ‘war for talent’. *Journal of International Management*, 15. (3), 273–285.
- Benson, S.G. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of ‘employability’ policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16. (2), 173–192.
- Berger, L.A. & Berger, D.R. (2011). Designing and assembling the building blocks for organization excellence: the talent management model i Berger, L.A. & Berger, D.R. (Eds.), *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. 2nd Ed. (pp.3-12), New York: McGraw-Hill
- Birt, M., Wallis, T., & Winternitz, G. (2004). Talent retention in a changing workplace: an investigation of variables considered important to South African talent. *South African Journal of Business Management*, 35. (2), 25-31.
- Boyatziz, R.E, Smith, M.L & Van Oosten, E. (2011). Coaching for sustained, desired change: buiding relationships and talent i Berger, L.A. & Berger, D.R. (Eds.), *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. 2nd Ed. (pp. 217- 226), New York: McGraw-Hill

- Breukelen, W. (2004). Voluntary employee turnover: combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 25. (7), 893-914.
- Brown, A., Duncan, A., Harris, N. & Kelly, S. (2003). Strategic talent retention. *Strategic HR Review*, 2, (4), 22-27.
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Capelli, P. (2000). A market- driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78. (1), 103-11
- Cheese, P. (2008). Driving high performance in the talent-powered organization. *Strategic HR Review*, 7. (4), 25 – 31.
- Collings, D.G & Mellahi, K. (2009) "Strategic talent management: a review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 19. (4), 304-313
- Cope, F. (1998) "Current issues in selecting high potentials", *Human Resource Planning*, 21. (3), 15-17
- Curtis, S. and Wright, D. (2001). Retaining employees – the fast track to commitment. *Management Research News*, 24. (8), 59–64.
- Dries, M & Pepermans, R. (2007). Using emotional intelligence to identify high potential: a metacompetency perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 28. (8), 749-70.
- Echols, M.E. (2007). Learning's role in talent management. *Chief Learning Officer*, 6. (10), 36-40.
- Field, Anne (2008). Do your stars see a reason to stay?. *Harvard Management Update*, 13. (6), 3-5.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P. & Taylor, C.R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27. (3), 12-25.
- Fürth, T., Holmberg, I., Larsson, O. & Raaterova, M. (2002). *80-talisterna kommer – om kollektiva egoister, självupppoffrande livsnjutare och andra ungdomar*. Uppsala Publishing House: Uppsala
- Glen, C. (2006). Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground. *Industrial and Commercial Training*, 38. (1), 37-45.
- Graham Brown, M. (2011) Performance Measurement for All Employees i Berger, L.A. & Berger, D.R. (Eds.), *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. 2nd Ed. (pp. 55- 64), New York: McGraw-Hill

- Heinen J.S. & O'Neill, C. (2004). Managing talent to Maximize performance. *Employment Relations Today*, 31. (2), 67–82.
- Hiltrop, J.M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17. (4), 422-430.
- Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. *The Irish Journal of Management*, 28. (1), 59-79.
- Iles, P., Preece, D. & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13. (2), 125-145.
- Ingham, J. (2006). Closing the talent management gap: harnessing you employees' talent to deliver optimum business performance. *Strategic Human Resource Review*, 5. (3), 20-23.
- Kontoghiorges, C. & Frangou, K. (2009). The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance. *SAM Advanced Management Journal*, Winter 2009, 29-58.
- Körner, S. & Wahlgren, L. (2002). *Praktisk statistik*. Studentlitteratur: Lund
- Leth, G & Thurén, T. (2000). *Källkritik för internet*. Styrelsen för psykologiskt försvar: Stockholm
- Lewis, R.E. & Heckman, R.J. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*, 16. (2), 139–154.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent management: driver for organizational success. *SHRM Research Quarterly*, 51. (6), 1-11.
- McCauley, C. & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21 st century – help your company find, develop and keep its strongest workers. *Journal for Quality Participation*, 29. (4), 4-7.
- Michaels, E, Handfield – Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Nordström, K.A. & Ridderstråle, J. (2000). *Funky business: talang får kapitalet att dansa*. BookHouse Publishing: Stockholm
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Studentlitteratur: Lund.
- Pepermans, R., Vloeberghs, D. & Perkisas, B. (2003). High potential identification policies: an empirical study among Belgian companies. *Journal of Management Development*, 22. (8), 660-78.
- Pinnington, A. & Edwards, T. (2000). *Introduction to human resource management*. Oxford:

Oxford University Press.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju*. Liber: Malmö.

Siegler, K.J. (1999). Challenges of employee retention. *Management Research News*, 22. (10), 1–5.

Schroeder – Saulnier, D. (2011). Employee Engagement and Talent Management. i Berger, L.A. & Berger, D.R. (Eds.), *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. 2nd Ed. (pp. 340- 348), New York: McGraw-Hill.

Simonton, D.K. (1999). Talent and its development: an emergenic and epigenetic model. *Psychological Review*, 106. (3), 435-57.

Stuart- Kotze, R., & Dunn, C. (2008). *Who are your best people: how to find, measure and manage your top talent*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term 'talent' in talent management?. *Industrial and Commercial Training*, 43. (5), 266-274.

Thorne K. & Pellant, A. (2007). *The essential guide to managing talent. How top companies recruit, train and retain the best employees*, Kogan Page, London, Philadelphia, PA.

Trost, J. (2001). *Enkätboken*. Studentlitteratur: Lund.

Ulrich, D., (2006). The Talent Trifecta. *Workforce Management*, 86. (15), 32-33.

Uren, L. (2007). From talent compliance to talent commitment: Moving beyond the hype of talent management to realizing the benefits. *Strategic HR Review*, 6. (3), 32 – 35.

Vaiman, V. & Vance, C. M. (2008). *Smart talent management: building knowledge assets for competitive advantage*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Wernerfeldt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5. (2), 170-180.

Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 14. (1), 3-5.

Dokument

Officiella dokument

Dokument 1: Vad, hur, varför?

Dokument 2: Våra värderingar

Dokument 3: Ledaren som ambassadör

Inofficiella dokument

Dokument A: Översyn BC- kandidater våren 2011

Dokument B: Status successionsplanering

Dokument C: Några exempel från utvecklingen av fallföretagets HR-arbete

Dokument D: Fallföretagets Ledarprofil

Dokument E: Sammanfattning BC- kandidatöversyn 2011

Dokument F: Ledarskap i Handelshuset – Bygga ledarskap över tid

Elektroniska källor

Blass, E. & April, K. (2008). Developing talent for tomorrow.

[http://www.ashridge.org.uk/website/ic.nsf/wFARATT/Developing%20Talent%20for%20Tomorrow/\\$file/DevelopingTalentForTomorrow.pdf](http://www.ashridge.org.uk/website/ic.nsf/wFARATT/Developing%20Talent%20for%20Tomorrow/$file/DevelopingTalentForTomorrow.pdf) (Läst 2012-03-22.)

Pace, A. (2010). Talent Management: Retail's MVP.

<http://www.astd.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2010/06/Talent-Management-RetailS-MVP.aspx> (Läst 2012-03-23.)

Snipes, J. (2005). Identifying and cultivating high- potential employees.

http://peopleedge.mindtouch.us/@api/deki/files/303/2_CLO_HIPOsArticle.pdf (Läst 2012-04-12)

1: Handels Utredningsråd. (2012). Rekrytering och framtida kompetenser inom detaljhandeln.

<http://www.hur.nu/web/rekrytering.aspx>. (Läst 2012-03-29.)

2: Handelns Utvecklingsråd. (2012). Rekryteringsstrategier inom detaljhandeln.

http://www.hur.nu/web/Rekryteringsstrategier_inom_detaljhandeln.aspx. (Läst 2012-03-29.)

Muntliga källor

Förstudieintervju. Utbildnings- & forskningsansvarig på Svensk Handel. Intervjun genomfördes via telefon 2012-04-27 kl: 10.00

Intervjuperson 1. HR- och informationsdirektör på fallföretaget. Intervjun genomfördes via telefon 2012-05-02 15.00

Intervjuperson 2. Ansvarig för kompetensutveckling och strategisk ledarförsörjning på Fallföretaget. Intervjun genomfördes via telefon 2012-05-02 kl:14.00

Intervjuperson 3. Regionchef på fallföretaget och delaktig i arbetet med ledarförsörjningsprogrammet. Intervjun genomfördes via telefon 2012-05-07 11.00

Intervjuperson 4. Driftschef på fallföretaget och delaktig i arbetet med ledarförsörjningsprogrammet. Intervjun genomfördes via telefon 2012-05-11 07.00

Intervjuperson 5. Driftsresurs på fallföretaget, ingår i ledarförsörjningsprogrammet. Intervjun genomfördes i en utav fallföretagets butiker 2012-05-11 13.00

Intervjuperson 6. Butikschef på fallföretaget, ingår Ledarförsörjningsprogrammet. Intervjun genomfördes via telefon 2012-05-09 15.00

BILAGA 1: Intervjuguide ledningsrepresentanter

Allmänna frågor

- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Vilken position har du?
 - Vilket är ditt ansvarsområde?
- Hur har din resa inom Fallföretaget sett ut?
- Vilka tidigare arbeten har du haft samt utbildning och erfarenheter?
- Vilka faktorer bidrar till att du arbetar på företaget?

Arbetsätt

- Hur ser du på kompetensförsörjning i allmänhet inom företaget?
- Hur ser ni i företaget på talent management?
- Hur arbetar / har ni arbetat med talent management på företaget?
 - Varför arbetar ni med detta?
 - Hur ser era erfarenheter ut av detta?
 - Vad har arbetet bidragit med?

Talang – Definition

- Hur definierar ni en talang på företaget?
- Vilka kriterier utgick ni ifrån när ni började arbeta med ledarförsörjningsprogrammet?
 - Vilka klassificeringar gjordes för de olika indelningarna?
 - Hur motiverades dessa?
- Vilken relation har talangerna till företagets framgång?

Talent Retention

- Varför tror du att deltagarna i ledarförsörjningsprogrammet valt att arbeta på företaget?
- Vilka faktorer tror du deltagarna anser vara betydelsefulla för att stanna kvar i företaget?
- Vilka incitament finns det för att få medarbetarna i elitgruppen att stanna inom Fallföretaget koncernen?
Beskriv dessa verktyg eller arbetsätt.
 - Vilka fördelar och nackdelar finns med dessa verktyg?

Strategi

- Är frågan gällande talangerna enbart kopplad till HR eller finns det ett övergripande synsätt på detta i hela organisationen?
- Hur tror du att ett arbete med att behålla talanger kan påverka företagets framgång?
- Hur tror du att arbetet med att behålla talanger i företaget skulle kunna utvecklas och / eller förbättras?
- Har synen på personalen förändrats inom fallföretaget över tid?
 - På vilket sätt?
 - Hur har detta visat sig?
 - Var är de eventuella förändringarna som mest tydliga?
- Hur ser ni i företaget på framtidens kompetensförsörjning inom Fallföretaget?
 - Hur ska ni arbeta för att möta hårdnade behov / krav?

BILAGA 2: Intervjuguide talanger

Allmänna frågor

- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Vilken position har du inom Fallföretaget?
 - Vilka arbetsuppgifter innefattar din position?
- Varför började du jobba på Fallföretaget?
- Hur har din resa inom Fallföretaget sett ut?
 - Utveckla
- Vilka tidigare arbeten har du haft samt utbildning och erfarenheter?
 - Utanför Fallföretaget.

Ledarskapsprogrammet

- Vad var anledningen till att du sökte till Ledarförsörjningsprogrammet?
 - Vad var ditt mål?
 - Varför
- Hur såg processen ut?
 - Kan du beskriva alla delar?
 - Hur upplevde du processen och dess delar?
- Något som skulle kunna förändras och utvecklas?
 - Varför?
- Har programmet påverkat dig?
 - Personligen
 - Karriärmässigt
- Vilken relation anser du att du har till företagets framgång?
 - Varför? På vilket sätt?
- Vilka egenskaper tycker du att en ledare på Fallföretaget ska ha?
 - Utveckla
 - Varför?
 - Besitter du själv dessa egenskaper?

Retentionsfaktorer

- Vilka faktorer anser du bidra till att du stannar på Fallföretaget?
 - Varför?
- Vilka faktorer anser du påverka ditt engagemang mest?
 - Varför?
- Anser du att de **ekonomiska incitamenten** är en anledning till att du stannar?
 - Varför
 - På vilket sätt
- Vilken roll spelar **ledarskapet i** att du stannar?
 - Hur
 - Varför
- Hur tycker du att man ser på frihet och självständighet i arbetet i organisationen?
 - Anser du att detta är viktigt för att få dig att stanna?
 - Varför
- Hur tycker du att man ser på utbildning, utveckling och karriärmöjligheter i organisationen?
 - Vilken betydelse har dessa faktorer för att du skall stanna?
 - Utveckla
- Hur upplever du företagets värderingar och kulturen på Fallföretaget?
 - Anser du att det bidrar till att du stannar?
 - Varför?
- Upplever du att du har en öppen relation och kommunikation med chefer och kollegor?
 - Är detta viktigt för dig?

- Vilken faktor anser du ha störst betydelse för dig?
 - Utveckla
 - Varför just den faktorn?
 - Om du inte kan välja en, vilka?

- Hur upplever du att man i företaget arbetar för att behålla dig som genomfört programmet?
 - Utveckla

- Finns det något som du tycker skulle kunna göras bättre i processen att behålla dig inom företaget?
 - Hur, på vilket sätt?
 - Varför

BILAGA 3: Intervjuguide förstudie

Utbildnings- & Forskningsansvarig på Svensk Handel.
2012-04-27 kl:09.45-10.15.

Berätta lite kort om dig själv?

- position
- arbetsuppgifter
- tidigare bakgrund och erfarenheter
- erfarenheter

Hur ser du på kompetens inom detaljhandeln?

- Hur ser den ut idag?
- Hur har utvecklingen sett ut?
- Vad tror du om framtiden?

Hur ser problematiken ut med kompetensförsörjningen inom detaljhandeln?

- Vad finns det för möjligheter?

Hur ser du på karriärmöjligheterna inom handeln?

- Hur ser det ut idag?
- Hur såg det ut tidigare?
- Vad tror du kommer ske i framtiden?

Hur arbetar medlemsföretagen med kompetensförsörjning detta, generellt?

- Hur har det utvecklats genom åren?
- Vad gör företagen? Bra/dåligt

Ses branschen som en genomgångsbransch?

- Är det hög personalomsättning?
- Kan du förklara problematiken?
- Har det skett en förändring i detta synsätt?
- Vad tror du det har fått för konsekvenser?

Känner du om till begreppet talent management används inom branschen?

- Vad har du för erfarenheter av det?
- Om, vad bidrar detta till?

Vi undersöker vilka företag ser som sina strategiska medarbetare, hur upplever du hur man ser på detta generellt inom branschen?

- Tror du att det alltid har sett lika ut?
- Hur har utvecklingen sett ut?
- Vad tror du om framtiden?

Tror du att företag i branschen skulle tjäna på att behålla viktiga medarbetare?

- Varför?

BILAGA 4: Enkätundersökning

Hej, vi är tre studenter från Service Managementprogrammet vid Lunds Universitet. Vi skriver just nu vårt examensarbete där syftet är att undersöka hur ett företag inom den svenska detaljhandeln arbetar med att behålla sina talanger samt vilka faktorer som påverkar de anställdas intention att stanna inom organisationen.

Du har blivit utvald att delta i en enkätundersökning. Formuläret innehåller åtta stycken frågor som tar max. 10 minuter att besvara. Dina svar är viktiga för vår studie så svara så utförligt du kan på de ställen detta efterfrågas. Din medverkan är anonym.

Tack för din medverkan!

- 1) **Är du: Man / Kvinna**
- 2) **Hur gammal är du? ... år**
- 3) **Hur länge har du jobbat på företaget? ... år**
- 4) **Vilken befattning har du på företaget?**
- 5) **Vilka av nedanstående faktorer anser du bidra till att du stannar och vill fortsätta arbeta inom organisationen? Välj ut de fem viktigaste svarsalternativen.**

Lön, bonus, pension, försäkringsskydd, friskvårdsförmåner
Betydelsefullt arbete
Att bli sedd och uppskattade som person
Att få ansvar
Att själv kunna påverka min arbetssituation
Att erhålla nya kunskaper
Utvärdering av mål och personlig prestation
Öppen och god kommunikation
Arbetsmiljö
Feedback
Utmanande arbete
Ledningens tolerans av misstag
Uppmärksammande av prestation
Möjligheter till karriärutveckling
Företagets kultur och värderingar
Goda relationer med kollegor
Stimulerande arbete

Balans mellan arbete och fritid

- 6) Beskriv med djupgående varför du valde dessa faktorer?

- 7) Finns det någon övrig faktor (förutom de i föregående fråga) som får dig att vilja stanna och fortsätta arbeta inom organisationen?

-

- 8) OM du någon gång skulle byta arbetsgivare. Vad skulle påverka ditt val?

BILAGA 5: Kompletterande frågor och svar ledn.

Hej! Vi hoppas att allt är bra med dig. Vi vill med detta mail passa på att tacka dig för intervjun senast.

Nedan finner du **två** kompletterande frågor som vi skulle vilja att du tar dig tid att svara på. Maila svaren så fort du kan.

SVAR: Intervjuperson 1, 2, 3

1) Vilka av nedanstående faktorer för att behålla talanger (elitgruppen) anser du att Fallföretaget arbetar med idag? Välj ut de tre främsta svarsalternativen.

Lön, bonus, pension, försäkringsskydd, friskvårdsförmåner **1**

Betydelsefullt arbete

Att bli sedd och uppskattade som person

Att få ansvar **2, 3**

Att själv kunna påverka min arbetssituation

Att erhålla nya kunskaper **3**

Utvärdering av mål och personlig prestation **1**

Öppen och god kommunikation

Arbetsmiljö

Feedback

Utmanande arbete **2**

Ledningens tolerans av misstag

Uppmärksammande av prestation

Möjligheter till karriärutveckling **3**

Företagets kultur och värderingar **1, 2**

Goda relationer med kollegor

Stimulerande arbete

Balans mellan arbete och fritid

2) Vilka av nedanstående faktorer tror du att Fallföretaget kan förbättra för att behålla sina talanger i framtiden? Välj ut de tre främsta svarsalternativen.

Lön, bonus, pension, försäkringsskydd, friskvårdsförmåner **2**

Betydelsefullt arbete **3**

Att bli sedd och uppskattade som person

Att få ansvar

Att själv kunna påverka min arbetssituation

Att erhålla nya kunskaper

Utvärdering av mål och personlig prestation **1, 2, 3**

Öppen och god kommunikation

Arbetsmiljö

Feedback

Utmanande arbete

Ledningens tolerans av misstag

Uppmärksammande av prestation **3**

Möjligheter till karriärutveckling **1**

Företagets kultur och värderingar

Goda relationer med kollegor

Stimulerande arbete

Balans mellan arbete och fritid **1, 2**

BILAGA 6: Utskicksinformation enkät

Hej,

Som en uppföljning av det projekt om ledarförsörjning som vi genomförde förra året genomför Lunds Universitet - Campus Helsingborg ett examensarbete som behandlar vårt sätt att arbeta med hur vi tar tillvara och utvecklar våra talanger (Talent management).

Vi är därför väldigt tacksamma för om du skulle vilja ta dig några minuter och besvara den enkät som studenterna på Campus utformat.













Du bara klickar på den bifogade länken och svarar på frågorna. På det sättet hjälper du oss att bli bättre inom det här området.

<http://www.surveymonkey.com/s/J366F7R>

Hör gärna av dig till mig eller X om du har några frågor.

Hälsningar

BILAGA 7: Fördelning av retentionsfaktorer

Lön, bonus, pension, försäkringskydd, friskvårdsförmåner		36,4%	4
Betydelsefullt arbete		18,2%	2
Att bli sedd och uppskattade som person		18,2%	2
Att få ansvar		45,5%	5
Att själv kunna påverka min arbetsituation		45,5%	5
Att erhålla nya kunskaper		45,5%	5
Utvärdering av mål och personlig prestation		0,0%	0
Öppen och god kommunikation		0,0%	0
Arbetsmiljö		0,0%	0
Feedback		0,0%	0
Utmanande arbete		81,8%	9
Ledningens tolerans av misstag		0,0%	0
Uppmärksammande av prestation		9,1%	1
Möjligheter till karriärutveckling		72,7%	8
Företagets kultur och värderingar		63,6%	7
Goda relationer med kollegor		9,1%	1
Stimulerande arbete		54,5%	6
Balans mellan arbete och fritid		0,0%	0