

# Talent Management

---

En studie av konceptets innebörd och värde på  
en allt mer konkurrensinriktad arbetsmarknad

Karin Falkboo & Josefine Johansson

---

Handledare  
Maria Löfgren Martinsson



## Abstract

- Type of work: Bachelor Thesis, 15 credits
- Number of pages: 38
- Title: Talent Management – En studie av konceptets innebörd och värde på en allt mer konkurrensinriktad arbetsmarknad
- Authors: Karin Falkboo & Josefine Johansson
- Supervisor: Maria Löfgren Martinsson
- Date: 2015-01-09
- Summary: The increased competition for talented employees is a new challenge for today's organizations to reach success and as a response to this challenge the term Talent Management was developed during the 1990s. Due to the relatively new concept there is still no generally accepted definition and the purpose of this study is to contribute with knowledge about what defines Talent Management and how it has been implemented at five different organizations in Sweden. We have used a qualitative approach and grounded theory as a method to collect our empirical data through interviews with HR employees from the participating organizations. The research questions asked are: How does the lack of definition influence organizations that are working with Talent Management? How do the organizations work with Talent Management as a concept? How transparent is the process within the organizations? By coding our data we identified three core categories that we based our analysis on which are *The value and meaning of the concept itself*, *An including or excluding process* and *Transparency within the organization*. The conclusion of the study is that the lack of definition does not influence the organizations' work with Talent Management. What is found is that Talent Management preferably should be defined to fit the organizational context it is implemented in rather than developing a more general definition. The results show a range of perspectives and approaches of how the organizations work with Talent Management but it also shows that there is a lack of transparency within the organizations. The main concern of the participating organizations is to identify/attract and retain/develop their employees and this is the core of Talent Management. To further develop the concept our findings show that it is preferable with a well developed strategy to be able to increase the transparency between the HR department and the employees of the organization.
- Key words: Talent management, talent development, organizational development, talent pool, succession planning, generation Y

# Innehåll

Förord .....	i
1. Inledning .....	1
1.1 Syfte .....	2
1.1.1 Frågeställningar .....	2
2. Metod .....	3
2.1 Utgångspunkter .....	3
2.1.1 Metodansats .....	3
2.2 Genomförande .....	4
2.2.1 Urval .....	4
2.2.2 Datainsamling .....	5
2.2.3 Kodningsprocess .....	6
2.3 Kvalitetsaspekter .....	7
2.3.1 Trovärdighet och tillförlitlighet .....	7
2.3.2 Etik .....	7
2.4 Metoddiskussion .....	8
3. Teoretisk referensram .....	10
3.1 Sökning, urval och källkritik .....	10
3.2 Block 1 .....	11
3.2.1 Talent Management som begrepp .....	11
3.2.2 En ny generation på arbetsmarknaden .....	12
3.2.3 Vikten av ett attraktivt arbetsgivarvarumärke .....	13
3.3 Block 2 .....	13
3.3.1 Inkluderande och exkluderande perspektiv på Talent Management .....	13
3.3.2 Att säkerställa efterträdare .....	16
3.3.3 Kunskapsöverföring inom organisationen .....	16
3.3.4 Problematik kring Talent Management .....	17
4. Resultat & Analys .....	19
4.1 Begreppets eget värde och mening .....	19
4.1.1 Analys .....	21
4.2 En inkluderande eller exkluderande process .....	22
4.2.1 Analys .....	24

4.3 <i>Transparens inom organisationer</i> .....	28
4.3.1 <i>Analys</i> .....	30
5. <i>Diskussion</i> .....	33
5.1 <i>Slutsats</i> .....	35
5.2 <i>Förslag till vidare forskning</i> .....	36
Referenser .....	37
Bilaga 1 - <i>Missivbrev</i> .....	a
Bilaga 2 - <i>Intervjuguide</i> .....	b

## **Förord**

Eftersom Talent Management fortfarande är ett relativt nytt koncept har det varit extra viktigt för oss att komma i kontakt med organisationer som dels arbetar med Talent Management men också kunnat tänka sig att bidra med information och kunskap om det. Vi vill därför rikta ett stort tack till de personer som tagit sig tid att hjälpa oss genomföra vår studie!

Slutligen vill vi även tacka vår handledare Maria Löfgren Martinsson som varit med under studiens gång och bidragit med nya infallsvinklar och goda råd.

Tack,

Karin Falkboo & Josefine Johansson, Lund 2015-01-09

# 1. Inledning

I dagens samhälle finns det många trender som ofta får stor genomslagskraft inledningsvis men som på sikt tvingas ge vika för nya trender. Dessa trender finns även på arbetsmarknaden och eftersom arbetskraften ständigt utvecklas och förändras skapas ett behov för organisationer att inte bara hänga med i utvecklingen utan även ligga i framkant för att vara konkurrenskraftiga. Vi börjar nu närma oss arbetslivet och med tanke på den hårda konkurrens det innebär har vårt intresse för arbetsmarknaden och dess karriärvägar ökat. Ett populärt begrepp inom HR just nu är Talent Management som fokuserar på att uppmärksamma och utveckla talanger inom organisationer. Genom att attrahera och behålla kompetent och högpresterande personal kan det bidra till att organisationer drivs framåt vilket ökar deras konkurrensfördel och ställning på arbetsmarknaden. Denna fördel berör både företagets utveckling av deras produkter/tjänster samt att deras arbetsgivarvarumärke stärks (Wikström & Martin, 2012).

Förr hade arbetstagarna ett tydligare ”från vaggan till graven”-tänk vilket innebar en stolthet i att arbeta på samma arbetsplats under lång tid av sitt arbetsliv. Idag har arbetskraften andra beteendemönster och valet av arbetsplats görs i viss mån av ekonomiska skäl men främst med tanke på vart det kan leda dem personligen, vilka fördelar det ger karriärmässigt och hur det ser ut på deras CV. Finns det inte möjlighet till utveckling och nya utmaningar är risken stor att de väljer att lämna företaget och detta kan ses som arbetsmarknadens moderna problematik (Woodruffe, 2006). Talent Management kan därmed ses som ett svar på denna moderna utmaning men med begreppet tillkommer även en viss problematik. Det finns ingen tydlig definition av vad Talent Management faktiskt är vilket kan innebära att det används på väldigt olika sätt. En risk med detta är att det blir ett begrepp utan innehåll vilket kan resultera i en övergående trend. För att Talent Management ska få större genomslagskraft och bli bestående kan därmed en tydligare teoretisk grund behöva utformas. Detta är även något Collings och Mellahi i sin artikel *Strategic talent management: A review and research agenda* uttrycker som ”If talent management is to gain more mainstream acceptance then the theoretical foundations which underpin it must be advanced” (Collings & Mellahi, 2009, s.311). Eftersom det inte finns någon tydlig definition av begreppet är det svårt att veta hur det används i praktiken och vad som ligger till grund för arbetet med Talent Management:

”[...] the term ‘talent management’ has no clear meaning. It is used in too many ways and is often a means to highlight the ‘strategic’ importance of a HR specialty (recruiting, selection, development, etc.) without adding to the theory or practice of that specialty” (Lewis & Heckman, 2006, s. 141)

Det vi fastnat för och undrar är hur ett begrepp som enligt de flesta inte har en tydlig definition eller teoretisk grund ändå blivit så pass omtalat. Vad är det som gjort att begreppet fått så stor genomslagskraft, är det ett nytt koncept eller ett modernt begrepp för redan befintliga HR-processer? Hur ser arbetet med Talent Management ut bland de

organisationer som använder sig av det? Varför anses det vara nödvändigt för företag som vill överleva i en allt hårdare konkurrens?

Ur ett pedagogiskt perspektiv är Talent Management intressant eftersom det syftar till att utveckla specifikt utvalda individer inom en organisation. En intressant aspekt är därför hur omfattande Talent Management-arbetet är och vad för sorts utveckling som erbjuds. Talent Management väcker många frågor och för att begreppet ska bli varaktigt samt behålla sin popularitet och ställning på arbetsmarknaden behövs därför mer forskning på området.

## ***1.1 Syfte***

Med utgångspunkt i våra deltagares uppfattningar beskriva och analysera organisationernas syn på och användning av fenomenet Talent Management för att sedan granska detta med hjälp av utvald teori.

### **1.1.1 Frågeställningar**

Hur påverkar bristen av en allmängiltig definition de företag som använder sig av Talent Management?

Hur ser arbetet med Talent Management ut i företagen?

Hur synlig är Talent Management-processen internt på företagen?

## 2. Metod

I denna del av uppsatsen kommer vi att förklara vår vetenskapsteoretiska utgångspunkt för att sedan fortsätta med vårt metodval och varför vi valt att använda oss av intervjuer som datainsamlingsmetod. Vi kommer även beskriva hur vi genomfört vårt urval, kodningsprocess, studiens trovärdighet och etiska aspekter samt avsluta med en metoddiskussion.

### 2.1 Utgångspunkter

Det finns i dagsläget ingen generell definition av begreppet Talent Management, befintliga teorier är aningen spretiga och kunskaperna inom området kan därmed ses som någorlunda oklara. Förhoppningen är därmed att vår insamlade data och de olika intervjupersonernas uppfattningar om Talent Management samt hur det används i praktiken kommer generera större kunskap om ämnet. Uppfattningarna om Talent Management är subjektiva konstruktioner som vi ska försöka förstå och tolka samt sätta i relation till varandra. Utgångspunkten vid dataanalysen blir därmed tolkning och förståelse vilket är förenligt med ett interpretativistiskt och konstruktivistiskt perspektiv (Bryman, 2011).

Valet att använda en kvalitativ forskningsstrategi har gjorts utifrån vårt syfte. Bryman (2011) menar att kvalitativ forskning ofta har en induktiv ansats vilket innebär att datainsamlingen ska generera en teori. Fejes & Thornberg (2009) beskriver induktiv ansats som att generella slutsatser kan dras utifrån en mängd olika enskilda fall. Detta angreppssätt passar därmed in på vårt metodval, Grounded Theory, som använder datainsamling som grund för att utveckla en teoretisk modell.

#### 2.1.1 Metodansats

Vi kommer i vår studie använda oss av Grounded Theory som metodansats. Detta eftersom vi valt att studera Talent Management som fenomen och vill förstå det genom våra deltagares upplevelser och kunskaper. Denna metodansats är speciellt användbar när forskarna utgår från empiri istället för teori vilket stämmer bra in på vår undersökning. Barney Glaser och Anselm Strauss är forskarna som lade grunden för Grounded Theory och teorin utvecklades under 1960-talet. Det som var speciellt för Grounded Theory var att forskarna ansåg att de istället för att utgå från givna teorier kunde utgå från data de samlade in för att sedan i slutändan utveckla sin egen teoretiska modell. Glaser & Strauss menade att detta sätt att samla in och analysera data gav dem en chans att gå in med öppna och fördomsfria ögon. De båda grundarna gick senare skilda vägar och Grounded Theory finns därför i flera versioner. Ett särdrag inom Grounded Theory är att analysen sker ständigt och i samband med datainsamlingen. Detta sätt att analysera ger nya idéer och frågeställningar under insamlingens gång och hjälper på så sätt undersökningen att leda framåt, fördjupas och ändra riktning (Fejes & Thornberg, 2009).

Som tidigare nämnts vill vi förstå Talent Management genom deltagarnas upplevelser och kunskaper och detta benämner Grounded Theory som *main concern*. Det är inom Grounded Theory viktigt att forskarna under hela processen fokuserar på att förstå sitt



valda fenomen genom deltagarnas ögon. Detta innebär dock inte att forskarna håller med eller tar ställning till det material som deltagarna delger men det gör att forskarna i sin analys kan utveckla en tolkande förståelse, något som även kännetecknar klassisk kvalitativ forskning (Fejes & Thornberg, 2009).

När datainsamlingen sker ska materialet samtidigt kodas. Det innebär att informationen delas in i begrepp och kategorier. Kodningen i Grounded Theory skiljer sig mot annan kvalitativ forskning då koderna inte är utformade från början utan formas utifrån den data som samlats in (Bryman, 2011). Vidare menar Glaser att kodningen har två grundläggande steg, substantiv och teoretisk kodning. Inom den substantiva kodningen finns även där två steg, öppen och selektiv kodning (Fejes & Thornberg, 2009). Vid öppen kodning ska det insamlade materialet noggrant läsas igenom med ett öppet förhållningssätt och kodas efter ord, meningar, fraser etc. Efter att hela materialet kodats ska dessa öppna koder jämföras och sedan utvecklas till kategorier. Selektiv kodning innebär att de koder som anses vara mest relevanta eller frekventa väljs ut och att en kärnkategori ska försöka identifieras. Kärnkategorin är den kategori som framstår som central och som förekommer mest frekvent i empirin (ibid.). Efterhand som datainsamling och kodning pågår kommer materialet till slut nå en teoretisk mättnad. Det innebär att kategorierna som skapats är mättade med innehåll vilket kan förklaras genom att de inte genererar mer eller ny data inom kategorierna eller när ny data bara bekräftar vad som redan tidigare framkommit (Bryman, 2011; Cohen et al. 2011). Strauss och Corbin menar att ett viktigt drag i analysen är att det finns en ständig växelverkan mellan sensitivitet och objektivitet. Sensitiviteten innebär en förmåga att kunna läsa in och tolka de underliggande meningarna i det insamlade materialet medan objektiviteten är en ständig påminnelse om forskarens egen roll och nödvändigheten i att hålla sig distanserad gentemot det framväxande resultatet. För forskarna är det viktigt att se båda perspektiven och att vara medvetna om vad det innebär för det insamlade materialet (Fejes & Thornberg, 2009).

*Memos* är en annan del av Grounded Theory vilket är anteckningar som hjälper forskaren att hålla ordning på olika idéer, frågor och analysgångar. Det innebär att medan kodningen sker och olika tankegångar och frågor dyker upp ska dessa skrivas ner i memos för att sedan kunna plockas upp i samband med den fortsatta analysen. Denna del av analysprocessen är ständigt närvarande. Redan från det att datainsamlingen börjar till kodningen och kategoriernas framväxt väcks olika tankar och relationer mellan begrepp som inte ska riskera att glömmas bort (Fejes & Thornberg, 2009).

## **2.2 Genomförande**

### **2.2.1 Urval**

Valet av organisationer grundar sig i ett icke-slumpmässigt urval då det finns en tanke bakom valet av respondenter. Ett icke-slumpmässigt urval representerar enbart sig självt och strävar därmed inte efter att presentera generaliserbara resultat (Cohen, et al. 2011). Valet av organisationer har baserats på två olika typer av urval vilka är bekvämlighetsurval och strategiskt urval.

Ett bekvämlighetsurval innebär att valet av respondenter faller på dem som befinner sig närmast eller är mest lättillgängliga för stunden (ibid). Vi gjorde vårt urval utifrån våra

personliga kontakter samt ur ett geografiskt perspektiv. Geografiskt har vi i första hand avgränsat oss till Skåne eftersom det måste vara genomförbart för oss att ta oss till intervjun men förutom denna avgränsning har orterna varierat. Lite senare i processen fick vi även kontakt med ett företag utanför Skåne som vi ville ha med i studien vilket resulterade i att denna intervju genomfördes via telefon.

Ett strategiskt urval gjordes angående vilka organisationer vi valde att tillfråga. Vid ett strategiskt urval väljs respondenter medvetet och vissa specifika kriterier eftersöks. Denna typ av urval kan användas för att uppnå representativitet, kunna göra jämförelser, fokusera på specifika fall eller att kunna generera en teori genom insamlad data från olika källor (Cohen et al. 2011). Urvalet av organisationer har baserats på storlek dels då dessa företag i större utsträckning tenderar att ha resurser till ett aktivt Talent Management-arbete och dels för att vi ville ha organisationer som var storleksmässigt lika varandra. Detta urval har vi gjort för att i analysen kunna jämföra organisationernas förhållningssätt med varandra på ett mer likvärdigt sätt.

För att vi skulle kunna ge något betydande svar i vår analys krävdes det minst fem intervjuer och därmed lika många företag. Intervjuerna vi höll var antingen med någon ansvarig för Talent Management (TM) eller någon som var insatt i företagets arbete med TM men inte hade det som huvuduppgift. En intervju skiljde sig åt då det var med en person som var väldigt intresserad av ämnet men som inte var placerad på HR-avdelningen. På detta företag hade vi därför ytterligare en intervju med en person från HR-avdelningen för att få en tydligare helhetsbild. Alla intervjuer utom en har varit med en person i taget, undantaget var ett företag där det var två personer från HR-avdelningen som blev intervjuade samtidigt. I urvalsprocessen frågade vi även de personer vi kom i kontakt med om de kände till andra företag som arbetade med TM eftersom det fortfarande inte är helt vanligt i dagsläget. Det sistnämnda fungerade även som ett naturligt bortfall då vissa av de företag vi kontaktade svarade att de i nuläget inte hade ett aktivt arbete med Talent Management men hade tankar på att utveckla det inom en snar framtid. För vår del gjorde det ämnet än mer intressant då det bekräftade att begreppet fortfarande är på ingång men inte har en helt stabil grund hos företagen ännu.

### **2.2.2 Datainsamling**

Vi valde att använda oss av intervjuer till vår datainsamling. Det vi ser som en fördel med intervjuer som metod är att olika sinnesintryck samspelar och därmed ger mer information än enbart vad som uttrycks verbalt. Cohen et al. (2011) uttrycker det som att våra olika sinnen tar in information genom det verbala, icke-verbala, det sagda och det hörda. Däremot är vi väl medvetna om att intervjuer även har sina nackdelar. Bland annat kan kroppsspråk, mimik och frågeformuleringar spela en stor roll i hur intervjupersonen känner sig och vad för respons denne väljer att ge. Vi kommer därför lägga fokus på vår roll som intervjuare och vad vi förmedlar till intervjupersonen. Utöver detta kan det även vara problematiskt att bestämma en tid och plats där intervjun kan genomföras utan störningar men även där intervjupersonen känner sig trygg. Längden på intervjuerna är också en viktig faktor då det är lätt att intervjupersonen förlorar fokus om det drar ut på tiden och med tanke på detta utformade vi en intervjuguide som hjälpte oss att hålla intervjuerna mellan 30-45 minuter (ibid).

Eftersom ett utav företagen har sitt säte utanför Skåne valde vi att genomföra denna intervju via telefon. Att använda sig av telefonintervjuer har även det sina för- och nackdelar. Bryman (2011) menar att det är lättare att hålla kvalitativa intervjuer korta på telefon då det är enklare att starta och avsluta i tid. En annan fördel kan vara att intervjuarnas personliga attribut inte påverkar i lika stor utsträckning vilket innebär att respondentens svar inte påverkas av social önskvärdhet på samma sätt och att felkällan därmed minskar. Att använda sig av telefonintervjuer kan även vara en nackdel då det inte går att se ansiktsuttryck, exempelvis om respondenten skulle bli obekvämt av en fråga. Vid en direkt intervju kan intervjuarna i sådana lägen reagera på dessa tecken och upprepa eller omformulera frågan (ibid). Detta har vi däremot inte ansett vara ett problem då vi i denna studie inte behandlar någon personlig information.

Bryman (2011) menar att syftet med kvalitativa intervjuer är att ta reda på respondenternas ställningstaganden samt att tillvägagångssättet är relativt ostrukturerat och vikten läggs på respondenternas egna uppfattningar och synsätt. Vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer till vår datainsamling vilket innebär att intervjuerna utgår ifrån en intervjuguide med övergripande teman och frågor. Detta används för att ge intervjupersonen så stort svarsutrymme som möjligt och det ger även tillåtelse för intervjuarna att ställa uppföljningsfrågor till de svar som anses viktiga eller extra intressanta (Bryman, 2011). Detta överensstämmer med vårt val av metodansats då datainsamlingen i huvudsak syftar till att förstå och se ett fenomen utifrån deltagarnas ögon, inom Grounded Theory kallat main concern. Tanken är alltså inte att standardisera intervjuerna utan fokus kommer att ligga på vad intervjupersonerna har att säga.

### **2.2.3 Kodningsprocess**

Efterhand som intervjuerna genomfördes transkriberade vi materialet för att sedan påbörja kodningen. Vår kodningsprocess genomfördes till stor del individuellt då vi kom fram till att vi skulle få ut mest av materialet genom att koda alla transkriberingar var för sig innan vi träffades för att jämföra våra resultat. Detta för att utnyttja att vi är två som kan koda och tolka intervjumaterialet och det ser vi som en styrka som bör användas. Vi arbetade med en intervju i taget och började med en öppen kodning. I detta skede väljs ord, meningar eller fraser ut som vi anser vara viktiga eller intressanta. Detta leder till många koder som sedan kan läggas ihop i större kategorier och även jämföras med varandra för att på så sätt ge ännu mer tyngd och innehåll. Denna kategoribildning kallas för selektiv kodning och efter denna kodning träffades vi och jämförde våra resultat. Denna del av processen innebär att de kategorier som är mest återkommande och mest intressanta att utveckla väljs ut. Utifrån dessa kategorier kan sedan vissa kärnkategorier utformas som på ett övergripande plan visar det mest centrala av empirin. Vi landade slutligen i tre kärnkategorier som vi döpte till: *Begreppets eget värde och mening*, *En inkluderande eller exkluderande process* och *Transparens inom organisationen*. Den teoretiska mättnad som uppstår både i datainsamling och kodning kände vi av i båda fallen. Efter de två sista intervjuerna kände vi att vi fått en bra grund att stå på och det visade sig även stämma i kodningen. När den selektiva kodningen var klar kunde vi se likheter och skillnader i intervjuerna men det höll sig inom ett spektrum där våra kärnkategorier täckte upp alla de nyanser vi upptäckte i empirin.

## **2.3 Kvalitetsaspekter**

### **2.3.1 Trovärdighet och tillförlitlighet**

En viktig aspekt inom forskning är undersökningens reliabilitet och validitet. Inom den kvantitativa forskningen är detta av stor betydelse men inom den kvalitativa forskningen skiljer sig begreppen åt en aning. Den största anledningen till detta är att det resultat en kvalitativ forskningsstudie publicerar inte kan mätas på samma sätt som det utfall en kvantitativ forskningsstudie resulterar i. I och med detta kan inte en kvalitativ studie upprepas och förväntas generera samma resultat. Anledningen är att en social miljö och de personer som är inblandade i en kvalitativ studie inte kan "frysas" (Bryman, 2011). Inom kvalitativ forskning kan det istället talas om tillförlitlighet och trovärdighet. Enligt Guba och Lincoln är tillförlitlighet en övergripande term som innehåller trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera resultatet. Dessa fyra underrubriker menar författarna kan överensstämna med intern och extern validitet, reliabilitet och objektivitet (Guba & Lincoln i Bryman, 2011). Trovärdighet är en viktig del av ett forskningsresultat och innebär att resultatet ska vara väl underbyggd av den insamlade datan, att empirin har använts i stor utsträckning och att forskaren utvecklat en förtrogenhetskunskap inom ämnet. Inom Grounded Theory har forskaren Charmaz utöver trovärdighet utvecklat ytterligare tre kriterier vilka är originalitet, resonans och användbarhet. Originalitet är ett kriterium för att säkerställa att kategorier och resultat är nya och tillför ny kunskap och resonans ställer bland annat frågan om kategorierna lyckas beskriva variationerna av vad som studerats och om studien har gett deltagarna en bättre insikt om sin tillvaro. Användbarheten lägger fokus på hur användbart studiens resultat är och vad den kan tillföra och förbättra (Charmaz i Fejes & Thornberg, 2009).

Vårt resultat kommer grunda sig på våra intervjupersoners upplevelser och åsikter kring begreppet och arbetet med Talent Management och därmed är det som i alla kvalitativa studier svårt att mäta reliabiliteten. I analysen tror vi att de jämförelser vi kan göra mellan de olika intervjupersonernas svar och kategorierna de lett oss till kommer ge studien en högre grad av resonans. För oss personligen är användbarheten i studien en intressant aspekt då vi har förhoppningar om att kunna reda ut frågetecken och tillföra ny kunskap om hur TM används och i förlängningen vad som kan förbättras och utvecklas.

### **2.3.2 Etik**

Det är i en vetenskaplig studie viktigt att forskarna förhåller sig till de etiska förhållningsregler som finns vilket är något vi tagit hänsyn till under vår datainsamling. De fyra krav som ska följas är:

- Informationskravet innebär att forskaren ska informera alla inblandade om undersökningens syfte och dess olika moment. De personer som deltar ska också veta att deltagandet är frivilligt och att de kan avbryta sitt deltagande när som helst.
- Samtyckeskravet handlar om att deltagarna bestämmer över sin egen medverkan och om det är omyndiga personer ska dessa ha målsmans intygande.
- Konfidentialitetskravet är ett krav på att alla personuppgifter behandlas konfidentiellt.

- Nyttjandekravet innebär att den information som samlas in endast är till för den aktuella studien och inget annat (Bryman, 2011).

Allt material i studien kommer att behandlas konfidentiellt. I vår analys kommer fokus ligga på hur de olika företagen arbetar med Talent Management, varför de valt att använda sig av det och vad det finns för styrkor och svagheter kring begreppet och dess användning. Det är enligt oss inte relevant för studiens resultat att presentera vilka företag som deltagit och i och med detta kommer vi i resultat och analys skriva företag A-E. För att underlätta för läsaren har vi även sammanställt resultatet i ett antal modeller och en tabell.

## ***2.4 Metoddiskussion***

Metodansatsen vi valde utifrån vårt syfte var Grounded Theory. Det speciella med denna metod är att analysen sker hela tiden genom alla datainsamlingens faser. I detta fall, då vi gick in i studien utan vidare kunskap om Talent Management, var Grounded Theory ett perfekt metodval eftersom det syftar till att förstå ett fenomen utifrån aktörernas kunskaper och upplevelser. Det intressanta med denna metodansats är att vi under datainsamlingens gång kunnat analysera och få en inblick i vad detta begrepp innehåller och hur de olika arbetsätten ser ut. Här var memos en stor hjälp för att komma ihåg de olika tankar som uppstod när materialet succesivt samlades in och nya frågor väcktes.

Att vi använde oss av semistrukturerade intervjuer känns även i efterhand som det bästa alternativet eftersom vi fick en chans att verkligen sätta oss in i intervjupersonernas kunskaper och vad det var för sorts företag vi befann oss på. Genom att vara på plats gav det även intervjupersonen en trygghet och att genomföra intervjuerna semistrukturerat bidrog också till att intervjupersonen själv fick berätta om TM-arbetet utifrån sitt eget perspektiv och vi fick möjlighet att fördjupa och förtydliga svaren genom att ställa följdfrågor. Intervjuguiden följdes därför inte på samma sätt i varje intervju utan fungerade mest som en checklista för att se att vi fått all information vi ville ha. Det gjorde även att vi inte enbart lät intervjupersonen berätta sin version utan tillät oss ställa frågor som gav oss en djupare inblick i organisationens processer. Två intervjuer kompletterades via mail på grund av att vi inte hade tillräckligt mycket tid på plats och den intervju som genomfördes via telefon ansåg vi inte skiljde sig från resten av intervjuerna förutom att den gick snabbare vilket vi var förberedda på. Vi har varit två intervjuare och en intervjuperson i alla intervjuer utom en där vi hade två respondenter. Detta kan ses som en obalans men vi valde ändå att båda vara på plats för att försäkra att båda skulle få höra svaren och därmed få en chans att ställa följdfrågor. Detta för att undvika att vi lämnar intervjun med otillräckligt material eftersom alla våra intervjupersoner har ett hektiskt schema. Det har även varit skillnader i intervjupersonernas inblandning i TM-processerna vilket vi känt av i mer eller mindre utsträckning. Å ena sidan kan det ses som en nackdel för vår datainsamling men eftersom det varit vår ingång till företaget anser vi å andra sidan att det varit bättre att få deras svar än att inte ha företagets deltagande över huvud taget. De gånger intervjupersonerna inte kunnat svara på våra frågor har vi fått svaren i efterhand från en mer central person inom Talent Management-arbetet vilket gör att vi inte upplever att vi saknar något i vårt material. Att intervjupersonerna har olika ingångar och perspektiv

ser vi också som ett positivt tillskott i empirin då det även gett oss fler perspektiv att föra analysen utifrån.

Grundat i denna datainsamling har vi sedan fördjupat vårt syfte och egen kunskap samtidigt som vi kunnat bygga upp vår teoridel för att på så sätt komma ännu djupare i analysen. Detta sätt att använda sitt material på och att genom kodning uppmärksamma vissa återkommande eller intressanta vinklar och perspektiv är väldigt lärorikt och vårt val att koda var för sig visade sig vara en stor fördel. Vi fick i detta skede känna av hur vår roll som forskare spelar in i hur vi tolkar vad som sägs vilket ledde till diskussioner som än en gång gav oss möjlighet att komma djupare och se fler nivåer av de koder vi hittat. Vi har i efterhand funderat på alternativa tillvägagångssätt men anser att vårt metodval varit det bästa baserat på vårt syfte. En kvantitativ metod med enkäter som datainsamlingsmetod hade med vårt syfte inte gett samma empiriska bredd eftersom det dels var svårt att hitta personer med de rätta kunskaperna om ämnet och dels hade varit svårt att få samma djup i svaren genom en enkät som vi fick på plats hos företagen. Eftersom begreppet fortfarande är relativt nytt kändes det nödvändigt och relevant att nyttja personer som har egen erfarenhet för att få en verklighetstrogen bild av Talent Management som koncept.

Trovärdigheten och Charmaz kategorier originalitet, resonans och användbarhet har vi också haft i åtanke genom studiens gång. Eftersom vårt insamlade material lett oss till våra tre kärnkategorier anser vi originaliteten i dessa vara hög. Det är i detta avseende en fördel att analysen sker i växelverkan med datainsamlingen då det stärker de unika perspektiv intervjupersonerna tillfört studien. Graden av resonans är hög då vi genom en gedigen kodningsprocess kommit fram till våra tre kärnkategorier och där vi varit väldigt måna om att skapa titlar som ska innefatta alla nivåer till analysarbetet. Vi anser att användbarheten i denna studie ligger i den kunskap vi tillför angående hur Talent Management används samt kan utvecklas på svenska företag och att den utgör en grund för vidare forskning när TM är mer etablerat som koncept.

### 3. Teoretisk referensram

I denna del av uppsatsen presenteras först källkritik och sedan vår valda teori som ligger till grund för analysen. Teoribildningen bygger på vårt empiriska material och utgår från våra tre kärnkategorier: *Begreppets eget värde och mening*, *En inkluderande eller exkluderande process* och *Transparens inom organisationen*. Teorin är uppdelad i två block där det ena tar upp teori som berör kategorin *begreppets eget värde och mening* och det andra teori som berör kategorierna *en inkluderande eller exkluderande process* och *transparens inom organisationen*. Anledningen till detta är att det empiriska materialet avseende de två sistnämnda kategorierna i stora drag kommer analyseras med samma teori men utifrån olika infallsvinklar. Denna uppdelning har vi gjort för att undvika upprepning och för att göra teoriavsnittet så tydligt som möjligt.

#### 3.1 Sökning, urval och källkritik

Vid sökning av litteratur och artiklar använde vi oss av Lunds Universitets sökverktyg Lovisa och LUBsearch men även EBSCOhost. Vi använde oss främst av LUBsearch vid sökandet efter artiklar då båda sökverktygen genererade liknande sökresultat. Eftersom Talent Management är ett relativt nytt och internationellt begrepp blev resultaten nästan uteslutande på engelska. Detta innebär också att vi valt att inte översätta vissa engelska begrepp som tas upp i teoridelen då vi vill undvika att en svensk översättning ger dem en felaktig betydelse. Inledningsvis gjorde vi en öppen sökning genom att bara ange *Talent Management* vilket resulterade i ett stort antal träffar (ca 43 000). Genom att begränsa till peer-reviewed och Academic Journals kunde vi få ner sökningen till ca 8000 träffar. Utav dessa började vi sedan att läsa de mest relevanta träffarna för att bilda oss en uppfattning om ämnet. Anledningen till att vi gjorde detta var eftersom vi inte från början visste hur vi skulle rikta vår uppsats vilket därmed gjorde det svårt att snäva av sökningarna. Allt eftersom vi kom underfund med vad vårt syfte skulle vara kunde vi rikta sökningarna mer och använde då exempelvis sökord som *talent development*, *talent management definition*, *talent management critic* och *succession planning*. Vi hittade även C-uppsatser via Google om samma ämne där vi kunde hitta inspiration till nya författare.

Valet av litteratur och artiklar har gjorts utifrån ett källkritiskt förhållningssätt där vi har granskat källornas trovärdighet genom att utgå ifrån kriterier som publiceringsår, relevans för studien och författarnas bakgrund. Talent Management är som tidigare nämnts ett nytt begrepp vilket innebär att litteraturen och artiklarna kring ämnet är relativt nyproducerade där den äldsta härstammar från 1998 (*The War for Talent*) vilket har inneburit att vi inte behövt ifrågasätta källornas aktualitet. Det har varit relativt svårt att hitta böcker skrivna om ämnet och vi har därför främst fått använda oss av artiklar vilket har inneburit att vi varit noga med att granska publicering och författarnas bakgrund för att säkerställa källans trovärdighet och kvalitet.

Vi har i första hand försökt använda oss av primärkällor men i de fall där detta inte varit möjligt har vi använt sekundärkällor. Detta har främst berott på att ursprungskällan inte varit tillgänglig via Lunds Universitet eller att det skulle medfört en kostnad av 30-50 USD för varje enskild artikel. Vi beslutade oss för att inte göra detta då vi inte på

förhand kunde avgöra artikelns kvalitet eller relevans för studien. Vi har använt oss av sekundärkällor angående Glaser & Strauss metod Grounded Theory då vi inte haft möjlighet att få tag på ursprungskällan. Vi har istället använt oss av nuvarande och tidigare kurslitteratur kring ämnet vilket vi anser vara tillförlitliga källor. Även då Grounded Theory härstammar från 1967 används den fortfarande flitigt och har även utvecklats under åren vilket tyder på dess nutida relevans.

Artikeln *The War for Talent* (1998) bygger på en bok med samma namn från 1997. Vi har inte haft möjlighet att få tag i ursprungskällan men anser att artikeln är trovärdig och av hög kvalitet då två av tre författare från boken även är med och skriver artikeln. Artikeln är även ofta citerad och refererad till vilket också ger tyngd åt både författare och artikelns innehåll.

## **3.2 Block 1**

### **3.2.1 Talent Management som begrepp**

En av anledningarna till att Talent Management intresserade oss från början var att vi snabbt insåg att tolkningarna av begreppet är många och det finns ingen allmängiltig definition. I en av de först publicerade artiklarna om Talent Management, *The War for Talent*, påpekar författarna att kriget om talangerna bara börjat och att det är nödvändigt för företagen att införa detta i sina processer för att överleva (Chambers et al. 1998). Det sägs att det var dessa författare som myntade begreppet Talent Management även om de inte publicerar någon definition i samband med denna studie. Efterhand har det skrivits mer och mer om begreppet och dess olika för- och nackdelar men något som ännu inte blivit fastställt är en bestämd definition. De flesta artiklar som handlar om hur Talent Management kan användas i företagets processer formulerar antingen sin egen definition, citerar en definition skriven av andra författare eller påpekar att det inte finns en bestämd definition av begreppet. Exempel på dessa tre olika förhållningssätt börjar med Collings och Mellahi (2009, s. 304) som specifikt i sin studie *Strategic Talent Management: A review and research agenda* förklarar sin definition som:

” [...] activities and processes that involve the systematic identification of key positions which differentially contribute to the organization's sustainable competitive advantage, the development of a talent pool of high potential and high performing incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated human resource architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents and to ensure their continued commitment to the organisation.”

Claussen et al (2014, s. 236) använder sig av ovanstående definition men även ett annat forskarpar i sin artikel *Talent Management and career development: What it takes to get promoted* och skriver att:

”While talent management was initially seen as summarizing a broad range of human resource practices (Lewis & Heckman, 2006), a recent definition by Collings and Mellahi (2009) claims that strategic talent management describes an organization's identification of key positions and, subsequently, the development of a talent pool to fill these positions.”



Lewis och Heckman (2006, s.139) påpekar däremot i sin artikel *Talent Management: A critical review* att:

”It is difficult to identify the precise meaning of ‘talent management’ because of the confusion regarding definitions and terms and the many assumptions made by authors who write about TM.”

Dessa tre citat ger en översikt av hur definitionerna ser ut bland de artiklar och böcker vi har läst och det är även där vi tar avstamp i vår studie. En viktig fråga i vår intervjuguide är därför om företagen formulerat sin egen definition av TM och varför alternativt varför inte detta gjorts.

Lewis & Heckman (2006) som citerades ovan har i sin artikel problematiserat begreppets användning vilket vi går närmre in på i andra teoriblocket. De skriver i denna artikel att deras uppfattning är att mycket av litteraturen kring Talent Management visar ett mönster av att paketera gamla HR-processer under ett modernt begrepp som svar på en ökad konkurrens och globalisering. För att sammanfatta sin artikel presenterar de tre områden som måste utvecklas för att stärka Talent Management som koncept och process. Först måste kärnan för Talent Management identifieras och erkännas. Efter detta måste ett analytiskt arbetssätt implementeras för att kunna arbeta med Talent Management på alla nivåer inom organisationen och kunna överblicka talangrelaterade beslut. Slutligen måste ett mätverktyg utformas som med hög reliabilitet och validitet visar systemens resultat.

### **3.2.2 En ny generation på arbetsmarknaden**

Tidigare generationer kännetecknas ofta av att de haft ett tydligt ”från vaggan till graven”-tänk vilket innebar att de kände en stolthet i att vara på samma arbetsplats under större delen av sitt yrkesverksamma liv (Woodruffe, 2006). Arbetskraften har under de senaste decennierna förändrats och de som redan börjat sin karriär samt resterande som inom de kommande åren börjar sitt arbetsliv kallas för Generation Y eller Generation annorlunda (födda 1977-1994) (Vaiman & Vance, 2008). Denna generation sägs å ena sidan vara mer medveten, kritisk och ställer högre krav på sin arbetsgivare vad gäller utveckling och utmaningar. Lojaliteten ligger främst hos dem själva och inte hos arbetsgivaren vilket kan innebära en utmaning i att hantera och behålla dessa medarbetare (Wikström & Martin, 2012). Generation Y är enligt Wikström & Martin (2012) ofta oerfarna men ställer trots det höga krav på arbetsgivare, de kan ses som illojala och som aktiva CV-byggare. De har ofta redan planerat sin karriär och hur många år de ska stanna på respektive arbetsplats (ibid.). Å andra sidan finns det också de som menar att Generation Y förknippas med optimism, framgångsdriv, ambition och innovation. En studie som genomfördes 2006 av Drake International där 3000 anställda svarat på en enkät visar bland annat att 81 % av Generation Y-medarbetarna förväntar sig en befordran inom två år och att 90 % av Generation Y-medarbetarna skulle stanna längre hos en arbetsgivare som erbjuder rätt utbildning och utvecklingsmöjligheter (Vaiman & Vance, 2008). Till det här hör även Chatmans person-organization fit-teori som är tydlig bland Generation Y. Det innebär att arbetstagarna söker sig till organisationer som de personligen kan identifiera sig med. Finns det en känsla av identifikation med organisationens karaktärsdrag är det

större chans att arbetstagare söker sig dit. Om en nyanställd medarbetare känner identifikation med sin nya arbetsplats innebär det ofta också att medarbetaren snabbare känner sig tillfreds i sin nya arbetsmiljö (ibid.). Summan av dessa egenskaper och beteendemönster på arbetsmarknaden är vad Woodruffe benämner som den moderna problematiken och arbetsgivarnas utmaning är därmed att lyckas attrahera men främst behålla denna svårflirtade generation (Wikström & Martin, 2012; Woodruffe, 2006).

### **3.2.3 Vikten av ett attraktivt arbetsgivarvarumärke**

En stor del av Talent Management handlar om att attrahera rätt arbetskraft och skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke (Wikström & Martin, 2012). Employer branding beskriver vad som är unikt med en organisation och dess företagskultur men även vad som skiljer organisationen från sina konkurrenter (Cascio, 2014; Cheese i Hatum, 2010). Organisationer ska vara attraktiva både för redan befintlig personal, framtida personal, konkurrenter och samarbetspartners (Kucherov & Zavyalova i Garavan, Carbery & Rock, 2011). Employer branding kan därmed ses som strategiska Human Resource Development-aktiviteter med avsikt att skapa en positiv bild av företagets identitet och på så sätt bli en attraktiv arbetsgivare (ibid.).

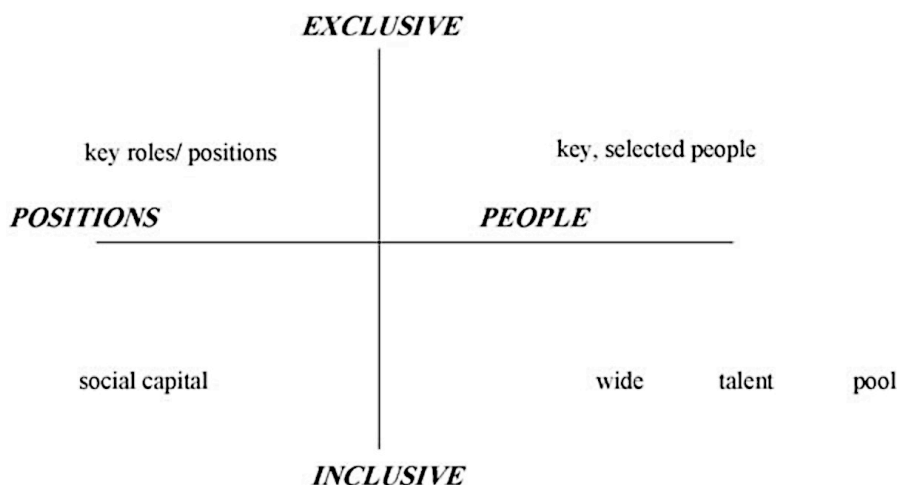
Att vara en attraktiv arbetsgivare som lockar rätt personal är av vikt i dagens hårda konkurrens. Employer branding är något som behöver arbetas med både externt och internt och måste vara kopplat till organisationens önskade företagskultur (Wikström & Martin, 2012). För att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke behöver organisationer börja arbetet internt och se till att redan befintlig personal har de förutsättningar som krävs för att trivas och utvecklas. Detta är viktigt då organisationen måste leva upp till vad som sägs externt för att attrahera rätt personal. Wikström & Martin (2012) menar att en personalstyrka som trivs är det bästa sättet för en arbetsgivare att marknadsföra sig och det är därför viktigt för organisationer att satsa på intern employer branding. Även extern employer branding är av vikt för att kunna stärka arbetsgivarvarumärket men den måste bygga på det som redan existerar internt. Detta kommer annars att genomskådas och företaget kommer tappa sin attraktivitet bland högpresterande och hos den kritiska Generation Y (ibid.). Även Cascio (2014) framhåller vikten av employer branding när det kommer till att rekrytera och behålla personal. Han menar vidare att organisationer måste vara tydliga med vad deras arbetsgivarvarumärke står för och att det är något som efterlevs på alla nivåer inom organisationen. Cascio (2014) menar precis som Wikström & Martin (2012) att det kan skada organisationen hårt om de inte lever upp till sitt varumärke internt.

## **3.3 Block 2**

### **3.3.1 Inkluderande och exkluderande perspektiv på Talent Management**

Hur organisationer väljer att arbeta med Talent Management kan se olika ut beroende på vilket perspektiv de utgår ifrån. Detta påverkar sedan vilka insatser som görs och hur omfattande TM-arbetet är inom organisationen. Nedan kommer därmed ett antal perspektiv att presenteras utifrån både internationell och svensk kontext.

Iles, Chuai och Preece (2010) menar att Talent Management kan delas in i fyra olika perspektiv vilka är *exkluderande – personer*, *exkluderande – positioner*, *inkluderande – personer* och *inkluderande - socialt kapital* som illustreras i modellen nedan:



Figur 1. Perspektiv på Talent Management (Iles, Chuai, Preece, 2010, s. 182).

Perspektivet *exkluderande – personer* fokuserar på att utveckla specifika individer som har potential att göra skillnad för organisationens nuvarande och framtida prestation (ibid.). Dessa personer skulle kunna jämföras med vad Berger & Berger (2011) benämner för ”superkeepers”. Det är en liten grupp individer som är högpresterande, överträffar förväntningar, inspirerar andra att prestera bättre och införlivar organisationens värderingar (ibid.). Dessa få utsedda talanger särskiljs från resterande medarbetare och behandlas utefter prestation vilket innebär att det inte är kopplat till position (Iles, Chuai & Preece, 2010). Perspektivet *exkluderande – positioner* fokuserar på selektivitet och är tätt sammankopplat med identifierandet av nyckelpositioner. De som innehar dessa nyckelpositioner (A-positioner) kan betraktas som talanger (A-spelare). Idealet är därmed att ha A-spelare på A-positioner för att uppnå bästa möjliga prestation. Fokus ligger alltså på att identifiera nyckelpositioner och att utveckla talanger för att kunna fylla dessa positioner. Det är däremot inte möjligt att ha A-spelare på alla positioner inom ett företag och därför behövs även B- och C-spelare som kan fylla upp resterande positioner (ibid.).

Perspektivet *inkluderande – personer* är i motsats till de exkluderande perspektiven ett mer humanistiskt perspektiv och menar att alla inom en organisation har talang och att målet är att alla medarbetare ska vara högpresterande. Alla medarbetare i en organisation har en roll och ett syfte samt något att bidra med. Genom att ha ett brett synsätt ges möjligheten att utveckla varje anställd för att nå sin fulla potential oavsett vart i organisationen personen befinner sig (Stainton, 2005 i Iles, Chuai & Preece, 2010). När det kommer till *inkluderande - socialt kapital* menar denna perspektiv att litteraturen kring TM är för individfokuserad och att hänsyn inte tas till kontext, socialt kapital och organisationskapital och vilken påverkan det har på organisationers prestation. Fokus ska inte ligga på individuella talanger utan på att skapa nätverk, samarbete, förtroende och relationer för att förbättra det sociala kapitalet mer generellt i organisationen (Iles, Chuai & Preece, 2010).

Ett annat sätt att se på arbetet med TM och själva talangbegreppet har utvecklats av tre svenska forskare, Pernilla Bolander, Andreas Werr och Kajsa Asplund (2014), vars studie har visat på tre huvudsakliga förhållningssätt och hur de används i en svensk kontext. Dessa förhållningssätt benämner forskarna för ett *humanistiskt*, ett *tävlingsinriktat* och ett *entreprenöriellt* förhållningssätt. Det *humanistiska* förhållningssättet har en bred bild av talangbegreppet där alla medarbetare räknas in och är talanger på olika sätt och därmed viktiga för företaget. Det är ett förhållningssätt där alla anses ha samma förutsättningar att utveckla sin talang genom utbildningar och kompetensutvecklingsåtgärder och hittas framförallt på de lite mindre företagen utan internationell verksamhet. *Tävlingsinriktat* förhållningssätt skiljer sig genom att talang ses som en egenskap och därmed inte något alla individer på företaget innehar. Här ligger stort fokus på arbetssätt och processer för att hitta dessa talanger och sedan utveckla dem tills de är redo att placeras på nyckelpositioner inom företaget. Ett genomgående samband på de företag som använde sig av detta förhållningssätt var att de var av större storlek, internationella och befann sig i kunskapsintensiva branscher. Sista förhållningssättet är det *entreprenöriella* vilket kännetecknas av ett fokus på entreprenöriella egenskaper hos medarbetarna. Dessa företag har likheter med de tävlingsinriktade organisationerna men strukturen är ofta mer decentraliserad och det krävs att medarbetarna själva har ett driv och visar framfötterna för att bli identifierade som talanger. På så sätt är talang mer en förmåga som går att utveckla och det handlar mycket om prestation, ambition och motivation (Bolander, Werr & Asplund, 2014).

Vad som i studien var genomgående för dessa tre förhållningssätt var att alla organisationer mer eller mindre var influerade av den svenska kulturen som förklaras som ett fokus på kollektiva värden och en strävan mot jämlikhet. Det innebär att även de tävlingsinriktade organisationerna hade en mer avskalad framtoning än vad som kunde jämföras internationellt, speciellt i förhållande till den amerikanska arbetsmarknaden där individualitet och elitistisk anda är genomgående. Alla företag hade mer eller mindre en inkluderande TM-strategi och det framkom även ett visst avståndstagande från ordet talang, framförallt i de företagen som använde sig av ett humanistiskt förhållningssätt (Bolander, Werr & Asplund, 2014). Iles, Chuai & Preece (2010) perspektiv är inte anpassade efter den svenska kontexten men paralleller kan ändå dras dem emellan. Det humanistiska förhållningssättet är jämförbart med de inkluderande perspektiven och har en mer omfattande syn på Talent Management både avseende processen och synen på talangbegreppet. Det tävlingsinriktade och det entreprenöriella förhållningssättet kan likställas med de mer exkluderande perspektiven. De är relativt snarlika och det tävlingsinriktade förhållningssättet har en inställning som liknar exkluderande – position då de båda är selektiva och riktar in sig på nyckelpositioner och att dessa ska fyllas med talanger/A-spelare. Paralleller kan också dras mellan det entreprenöriella förhållningssättet och exkluderande – perspektivet där även vissa likheter till det tävlingsinriktade förhållningssättet återfinns men där ambition och eget driv värdesätts högt vilket är något som Iles, Chuai & Preece (2010) också framhåller. Det är alltså kopplat till person framför position och det är hur individerna presterar, motiverar andra och införlivar organisationens värderingar som tas i beaktande (ibid.).

### **3.3.2 Att säkerställa efterträdare**

Successionsplanering är en del av Talent Management och innebär att det ska finnas potentiella kandidater som kan fylla eventuella vakanser högt upp i organisationen (Wikström & Martin, 2012). Successionsplanering är därmed en process som syftar till att utveckla en redan befintlig talang inom organisationen för att på sikt kunna efterträda en viss nyckelperson (Berger & Berger, 2011). Denna planering kan göras både kort- och långsiktigt, exempelvis vid mer förutsedda händelser som pension. Den kortsiktiga planeringen fungerar mer som en akut ”backup” för nyckelpositioner och nyckelpersoner vid oförutsedda händelser. Då identifieras individer som kan fylla dessa positioner tillfälligt tills organisationen har hittat en kvalificerad kandidat. Successionsplanering bidrar till att få en stark avbytarbänk med potentiella efterträdare vilket kan hjälpa organisationer att möta framtida talangbehov (ibid.).

Ett annat sätt att identifiera potentiella efterträdare till nyckelpositioner är genom att skapa talangpooler. Dessa talangpooler är till för högpresterande och de med mycket potential att i framtiden kunna fylla nyckelpositioner (Collings & Mellahi, 2009). Collings & Mellahi menar vidare att om en organisation har identifierat deras nyckelpositioner är det viktigt för strategiskt Talent Management att skapa talangpooler som på sikt ska kunna fylla dessa. Successionsplanering syftar mer till att specifika personer ska efterträda nyckelpersoner medan talangpooler riktar sig mer till en grupp individer som ska fylla position snarare än person (Hatun, 2010). Hatun menar att detta är en fördel då organisationen kan fylla talangpooler med flera kandidater och har därmed en större beredskap att fylla positioner allt eftersom de blir tillgängliga. Han menar även att det är en fördel gentemot andra företag som använder vanlig successionsplanering då det ger ökad flexibilitet, fler att välja mellan och att de blir mindre utsatta om en eventuell kandidat skulle välja att lämna organisationen (Hatun, 2010). Hatun framhåller dock att det ena inte behöver utesluta det andra utan det är gynnsamt för en organisation att använda sig av både successionsplanering och talangpooler medan Lewis & Heckman menar att dessa ligger väldigt nära varandra (Hatun, 2010; Lewis & Heckman, 2006). Garavan, Carbery & Rock (2012) menar att talang kan bli likställt med en sorts talangpool inom företaget där individer med speciell ledar- och utvecklingspotential befinner sig. Det kan däremot skilja sig hur organisationer väljer att arbeta med dessa talangpooler.

### **3.3.3 Kunskapsöverföring inom organisationen**

I boken ”Smart Talent Management” står det att TM-arbetets kärna är rekrytering, successionsplanering, performance management, human resource planning och att förvalta sitt humankapital (Vaiman & Vance, 2008). Utöver denna kärna finns det däremot några andra konkreta exempel på hur organisationerna kan utbilda och utveckla sina medarbetare. En viktig aspekt är att fokusera på kunskapsöverföring, en organisation måste ha medarbetare som kommer till arbetsplatsen med kunskap, som utvecklar nya kunskaper i sitt arbete och som förmedlar sina kunskaper till varandra. Ett sätt att förtydliga kunskapsöverföring är att använda sig av mentorskap inom organisationen. Mentorskap är när en äldre mer erfaren kollega inom organisationen fungerar som mentor för en nyare medarbetare. Huvudsakligen innebär mentorskapet att den yngre medarbetaren ska få en karriärskjuts av sin mentor genom coaching, utmanande arbetsuppgifter, praktisk kunskap och även ta del av det som kallas för mentors tysta kunskap vilket är den kunskap som uppstår efter ett tag inom

organisationen (Garavan, Carbery & Rock, 2011; Vaiman & Vance, 2008). Ett arbetsätt organisationer kan använda sig av för att främja kunskapsdelning mellan medarbetare är en metod som kallas 70:20:10. Metoden innebär att 70 % av lärandet sker genom arbetet, 20 % sker genom relationer med kollegor, mentor eller chef och 10 % genom formella utbildningar (Garavan, Carbery & Rock, 2011). Ett annat sätt att utveckla sina medarbetare är att använda sig av arbetsrotation vilket innebär en möjlighet att prova på att byta arbetsuppgifter eller avdelningar. På så sätt breddas medarbetarnas kompetens och nätverk inom organisationen (Vaiman & Vance, 2008). Kunskapsdelning kan också ske genom rekrytering, både extern och intern. Det viktigaste för alla rekryteringsprocesser utifrån ett Talent Management-perspektiv är att lägga fokus på vad de organisatoriska målen för de kommande åren är, vilka egenskaper och kompetenser som behövs för att dessa ska mötas och utifrån detta skapa en översiktligt bild av medarbetarna i organisationen och vilka kunskaper de har eller behöver utveckla. Det är därför viktigt att först se internt vilka personer som kan rekryteras till nya tjänster eller utveckla sina kompetenser och utifrån detta bygga upp en stark organisation (ibid.).

### **3.3.4 Problematik kring Talent Management**

Talent Management har som vi tidigare nämnt fått mycket uppmärksamhet de senaste åren men det har inte enbart varit positivt. Två forskare som varit kritiska mot konceptet är Lewis & Heckman (2006) som skrivit artikeln *Talent Management: A critical review*. Som tidigare citat visat (se s. 12) är det mycket fokus på att det inte finns en generell definition av Talent Management och de påpekar också att det många gånger snarare presenteras som ett tankesätt än ett strategiskt arbetsätt. Deras sammanfattning av hur Talent Management används i organisationerna beskrivs genom tre arbetsätt.

Det första arbetsättet fokuserar på att göra det arbete som redan är implementerat hos HR, nämligen rekrytering, utveckling och karriärs-och successionsplanering fast mer effektivt och strukturerat. Kortfattat menar alltså Lewis & Heckman (2006) att detta innebär en stor bredd men det enda som förändras är att Talent Management sätts som titel på det som tidigare kallats Human Resources. Problemet med detta arbetsätt blir då att även om många processer kan effektiviseras genom internet och olika program tillför det inte något nytt i arbetet med talanger.

Ett annat sätt att arbeta med talanger är genom talangpooler och riktar sig som vi nämnt mer internt än externt. Lewis & Heckman (2006) menar att problemet med dessa talangpooler är att de egentligen liknar det arbete med successionsplanering som redan är etablerat inom HR. De påpekar att det är positivt med ett närmre samarbete mellan rekrytering och successionsplanering och att detta arbete alltid behöver utvecklas men slutligen landar det i samma problem, det tillför inget nytt i arbetet med talanger.

Wikström & Martin (2012) menar att Talent Management ibland är synonymt med hantering av high potentials vilket vanligtvis enbart är ett fåtal individer inom ett företag. Författarna påpekar att Talent Management istället borde rikta sig till alla medarbetare då de flesta medarbetare har någon form av talang (ibid). Detta motsvarar Lewis & Heckmans (2006) tredje arbetsätt och kan liknas vid ett mer inkluderande perspektiv som fokuserar på att utveckla varje anställds talang och potential, "Everyone can be great somewhere but great people are not great everywhere" (Wikström &

Martin, 2012 s.13). Det finns däremot en problematik även med detta arbetssätt vilket är att det kan skapas en obalans i att vilja satsa på alla individers talang utan att ha processer för detta som motsvarar organisationens ekonomiska vinning och konkurrensfördelar (Garavan, Carbery & Rock, 2012; Lewis & Heckman, 2006).

Det tredje arbetssättet innehåller även en andra ingång där medarbetare istället delas in i A-, B- och C-spelare baserat på deras prestation och potential. Organisationer kan utifrån det sedan försöka minimera antalet C-spelare och enbart rekrytera A-spelare. Improduktiva och lågpresterande medarbetare är kostsamt för en organisation och ett sätt att undvika detta kan därmed vara att avsluta anställningen (Chambers et al. 1998; Lewis & Heckman, 2006). Detta är en mer exkluderande syn då organisationer strävar efter att ha enbart högpresterande medarbetare och de som inte uppnår kraven får söka sig någon annanstans. Att dela in medarbetarna i A, B och C-spelare för att försöka åstadkomma en organisation med A-spelare är emellertid inte enbart positivt utifrån ett strategiskt plan. Detta arbetssätt glömmer att vissa divisioner eller delar av en organisation inte behöver ha A-spelare för att klara sig och därmed inte tjänar på att enbart behålla A-spelare. Dessutom är det ofta endast en del av kompetenserna i en organisation som behöver stärkas och inte alla samtidigt (Lewis & Heckman, 2006).

## 4. Resultat & Analys

I denna del av uppsatsen presenteras vårt resultat och vår analys. Texten är indelad i våra tre kärnkategorier och vi kommer först presentera resultatet för att sedan fortsätta med analys i respektive kategori.

### 4.1 Begreppets eget värde och mening

Under denna kategori kommer organisationernas definitioner tas upp. Fokus ligger på vad intervjupersonerna ser för mening med Talent Management som begrepp och hur länge de arbetat med det. I samband med detta tas även begreppets värde upp genom en koppling till den nya generation som nu är ute på arbetsmarknaden och hur dessa kan attraheras till den egna organisationen.

”Det kan bli jäkligt hypat allting oftast när det kommer såna här modeord och sen är det konsulter som fort som fanken hakar på för att tjäna pengar [...]” - Företag D

Frågan om Talent Managements definition har varit central ända sedan vi började leta efter litteratur om ämnet. Därför har det varit en stående fråga i alla intervjuer men inget av företagen har haft en uttalad definition att ge oss. Företag A och E har däremot båda delgett oss skriftligt material med väl utformade riktlinjer och syften med sitt TM-arbete. Det som går att utläsa av materialet från företag A är att deras Talent Management syftar till att skapa ”[...] förutsättningar för att identifiera vilka kompetenser som behövs nu och om ett antal år samt [...] säkerställa att vi också attraherar Talangerna till oss”. Företag E framhöll att deras TM-arbete sträcker sig över hela organisationen och även innefattar all kompetensutveckling samt employer branding. Det förtydligas också att detta sätt att arbeta alltid varit en del av deras kultur och intervjupersonen uttrycker sin sammanfattning av deras TM som ”Förmågan att attrahera och behålla medarbetare”. På liknande sätt kan vi urskilja ungefärliga definitioner hos D, B och C som alla pratar om TM utifrån sina strategiska mål och ledord. I samma ordning blir de ungefärliga definitionerna ”Fortsätta vara världsbäst på det vi gör och fortsätta attrahera och behålla rätt personal”, ”Att identifiera, utveckla och placera på nya ställen” och ”Identifiera, utveckla och behålla nyckelpersoner som formar och bidrar till företagets utveckling på marknaden”. Företag D menar att anledningen till att de inte formulerat en definition är för att det inte behövts. Deras arbetsätt och globala samarbete gör att de anser sig ha en så pass stark grund att stå på att en definition inte är nödvändig. Intervjupersonen tillägger också att hade de känt att det behövdes en definition hade de redan formulerat en. På företag C var det tydligt att ordet talang inte fått någon genomslagskraft utan de använder sig hellre av benämningen potentials. I intervjun påpekas det också att det är viktigt att fokusera på hela personalstyrkan och inte enbart på talangerna. Som svar på frågan om det hade underlättat med en erkänd definition menar denne intervjuperson att varje bolag bör utforma sin egen definition utifrån sina förutsättningar och arbetsätt snarare än att det skulle finnas en generell sådan. För att förtydliga företagens ledord har vi sammanställt definitionerna i en tabell:



Företag	Definition	Ledord/Ungfärlig definition
A	Nej	”[...] förutsättningar för att identifiera vilka kompetenser som behövs nu och om ett antal år samt [...] säkerställa att vi också attraherar Talangerna till oss”
B	Nej	”Att identifiera, utveckla och placera på nya ställen”
C	Nej	”Identifiera, utveckla och behålla nyckelpersoner som formar och bidrar till företagets utveckling på marknaden”
D	Nej	”Fortsätta vara världsbäst på det vi gör och fortsätta attrahera och behålla rätt personal”
E	Nej	”Förmågan att attrahera och behålla medarbetare”

Tabell 1. Egen tabell över företagens ledord.

Alla företagen är överens om att det är svårt att säga när begreppet började användas och att ett arbete med talanger funnits även innan TM myntades som begrepp. De företag som kunde lämna ett mer tydligt svar på hur länge deras arbete kallats Talent Management gissade båda på cirka åtta år. Företag A beskriver skillnaden på deras arbete före och efter TM började användas som att de nu kan arbeta mer proaktivt än reaktivt vilket de sätter ett stort värde i. Både företag A och B menar att arbetet är mer strukturerat idag än tidigare medan företag C menar att de hade behövt en tydligare struktur och att de jobbar på att utveckla det. Alla företag menar att det finns ett stort värde i att kunna arbeta mer långsiktigt och företag D menar att begreppet TM hos dem mer används som ett språkligt verktyg än koncept men det är ett sätt att säkerställa att samma processer och arbetssätt används inom hela den globala koncernen. När vi pratar om begreppet TM i samma intervju menar intervjupersonen att de gärna håller sig borta från så kallade ”modeord” eftersom det är svårt att veta om de kommer bli bestående eller inte. På företag B kommer TM-konceptet och processerna ursprungligen från huvudkontoret som ligger i ett annat europeiskt land. Det är enligt intervjupersonen därför det är så pass strukturerat och även här är det av stor betydelse att samma processer används inom hela deras globala koncern.

Ett återkommande samtalsämne som har en nära koppling till begreppet och dess användning är det generationsskifte som pågår och långsamt förändrar arbetsgivarnas relation till sina medarbetare. Det är hos de flesta företag tydligt att förståelsen om Generation Y och deras syn på sina potentiella arbetsgivare är något som uppmärksammas.

”Trycket från de yngre medarbetarna på att få nya utmaningar och framförallt att få byta tjänster oftare är större än vad vi kan tillhandahålla, det tror jag. [...] medan yngre generationer ofta tycker men det här kan jag och nu vill jag vidare. Där har vi en fortsatt resa att göra.” - Företag A

Företagen har olika syn på relationen mellan Talent Management och employer branding men de är alla överens om att de går hand i hand och stärker varandra. Företag A ser TM som en fördel just med tanke på den arbetskraft som kommer in på arbetsmarknaden framöver och menar att talangarbete och organisationens möjligheter att erbjuda utveckling är ett sätt att överleva och locka till sig de nya talangerna. Detta resonemang har alla företag mer eller mindre gått in på och menar att employer branding och att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke är mycket viktigt för organisationens framtid och överlevnad. Att employer branding-arbetet börjar inifrån är de också överens om och alla företagen lägger mycket fokus på detta. Företag D menar däremot att deras arbete med sina medarbetare ger dem den publicitet de vill ha som arbetsgivare och menar som tidigare nämnts att begrepp som TM och employer branding hos dem mest används som språkliga verktyg.

#### **4.1.1 Analys**

”Så det är det jag menar, vi har jobbat med det tidigare vi har ny hatt på det bara och så tror jag de flesta företagen jobbar.” - Företag D

Det resultat vi fått angående företagens definitioner har visat tydliga likheter med det mönster vi hittat i litteraturen om Talent Management. Sammanfattningsvis verkar inte företagen sakna en definition och orsaken till det kan diskuteras. Som Lewis & Heckman (2006) skriver finns det ett perspektiv som ser TM som ett nytt begrepp på gamla processer. Det skulle innebära att begreppet i sig inte innebär några nyheter utan snarare sätter ord på processer som tidigare använts fast i andra strukturer. Vad som är genomgående i intervjuerna är att företagen anser att TM har inneburit ett mer strukturerat och proaktivt arbetssätt. Utöver detta verkar det däremot inte vara nya processer som tillkommit utan snarare ett omarbetat sätt att se på HR:s funktioner och vilka som ska sammankopplas för bästa resultat inom organisationen. Vårt resultat kan därför liknas vid Lewis & Heckmans (2006) påstående att TM är ett modernt begrepp på gamla processer. Därmed inte sagt att det är en nackdel eller ett begrepp utan innehåll eftersom det enligt intervjupersonerna bidragit till framsteg i företagens arbete med talanger och dessutom håller alla intervjupersonerna med om att det är högst relevant för företagets fortsatta överlevnad och framgång. Ligger fokus på att arbeta med talanger kommer det vara andra processer som involveras och placeras under samma rubrik och ju mer fokus som läggs på att få alla processer att fungera och samverka desto lättare är det att skapa ett långsiktigt och proaktivt arbetssätt. Hade TM varit ett nytt koncept i sig hade det rimligtvis behövts mer riktlinjer och definitioner för att implementera det på företagen men då det rör sig om att utveckla befintliga processer blir det lättare att förstå avsaknaden av definitioner.

Det har varit genomgående att varje företag använder TM på det sätt som passar organisationen och det verkar vara ett sätt intervjupersonerna vill fortsätta med. Det går däremot att se vilka ledord som förekommer hos alla företagen och det är att attrahera/identifiera och behålla/utveckla. Dessa två grundpelare verkar alla vara överens om skulle kunna vara något som liknar kärnan i Talent Management. Utöver detta ser deras strategier och strukturer olika ut men det som också går igen är att alla företagen är av större storlek och har en internationell verksamhet. Som företag D pratar mycket om kan det därför också ses som ett språkligt verktyg att dels samla alla

processer under samma begrepp men även att kunna diskutera och föra ett liknande talangarbete även utöver landsgränserna.

Att Talent Management är ett arbete som kommer behövas för att föra organisationerna framåt är alla överens om och mycket handlar om Generation Y och deras sätt att välja arbetsgivare utifrån egna preferenser och utan den lojalitet tidigare generationer uppvisat. Intervjupersonerna är väl medvetna om att de behöver ha resurser för att erbjuda utveckling och möjligheter, dels för talangerna men även hela organisationens medarbetare för att kunna behålla dem. Att detta arbete kan bygga på en positiv yttre bild av företaget är också varför TM och employer branding går ihop på många punkter vilket förtydligas i citatet nedan:

”[...] om du köper en Porsche tror du men så blev det en lastbil [...] då blir det fel och då slutar personer och då kostar det pengar [...]. Så när man är ute eller riktar sin marknadsföring måste det spegla det företaget vi är.” - Företag C

Företagen har haft olika syn på relationen mellan TM och employer branding men kopplingen dem emellan är tydlig. Employer branding är ytterst relevant när det pratas om att attrahera talanger och Generation Y vilket även avspeglas i Chatmans person-organization fit-teori (Vaiman & Vance, 2008). Mycket pekar på att Generation Y lägger vikt i att välja en arbetsgivare som de personligen kan stå för och identifiera sig med och utöver detta måste det finnas utvecklingsmöjligheter för att arbetsgivaren ska kunna attrahera arbetskraften. Alla företagen i studien befinner sig i kunskapsintensiva branscher och det är antagligen därför ämnen som utveckling och extern konkurrens är återkommande diskussionsämnen i våra intervjuer. Det är även detta som gör att de varit snabba på att utveckla både TM och employer branding för att säkra sin plats på arbetsmarknaden även framöver. Generation Y är däremot inte lätta att hålla fast vid och det är tydligt att ett bra arbetsgivarvarumärke måste komma inifrån för att vara hållbart. Det kan urskiljas att attrahera/identifiera-delen i Talent Managements kärna ligger mycket i ett aktivt employer branding-arbete och att behålla/utveckla ligger i det fortsatta TM-arbetet. Utifrån detta perspektiv kan det diskuteras om det är TM som i framtiden kommer inkludera employer branding. I vissa av företagen är det redan så medan i något av företagen är det fortfarande störst fokus på employer branding och TM är på motsatt sätt en del av detta arbete.

## ***4.2 En inkluderande eller exkluderande process***

I denna kategori presenteras organisationernas olika sätt att arbeta med Talent Management. Fokus ligger på hur intervjupersonerna valt att berätta om sitt TM-arbete och hur de genom mer eller mindre strukturerade processer ser till att behålla och utveckla sina talanger och medarbetare.

”Idag har vi betydligt bättre koll på vilka våra talanger är, har klara idéer och tankar på hur vi utvecklar dem samt har en strategi för att behålla dem.” - Företag A

Hur ett företag ser på Talent Management och hur de väljer att arbeta med det kan se olika ut. Eftersom det inte finns någon entydig definition eller färdigt koncept att

implementera blir det upp till varje enskild organisation att utforma arbetet efter sina förutsättningar. Företagens olika perspektiv påverkar således hur omfattande Talent Management är på respektive företag. Genomgående är att de flesta företagen riktar Talent Management till alla medarbetare, däremot har företag A valt att enbart omfatta vissa delar av organisationen. Resterande delar omfattas istället av Performance Management som intervjupersonen menar fokuserar på den personliga utvecklingen med tydliga målsättningar kring vad som ska uppnås av varje enskild medarbetare.

Det finns hos alla företag en tydlig samstämmighet i hur omfattande TM-arbetet är men däremot skiljer sig arbetsätten åt. Företag B arbetar med talangpooler på olika nivåer inom organisationen och det finns en möjlighet för samtliga medarbetare att nå dessa. För att ingå i en talangpool krävs potential och ett personligt driv för utveckling. Ansvaret för identifierandet av dessa talanger ligger på cheferna och sedan finns ett antal assessments (inträdesprov) som måste genomgå och godkännas för att få tillgång till talangpoolen. Dessa är sedan tidsbegränsade till två-tre år där talangerna ges vissa fördelar. Talangpoolerna är tydligt definierade och avser inte att fylla några specifika positioner och fokuserar heller inte enbart på succession. Företag A arbetar med något som de benämner för "bänkar". I dessa bänkar har ett visst antal nödvändiga kompetenser identifierats där de ser en tydlig succession. Organisationen arbetar på regelbunden basis med att söka efter talanger inom företaget och när någon identifierats som en high potential hamnar individen på någon utav "bänkarna" och förses med en individuell utvecklingsplan. Talangerna som befinner sig på bänkarna avser inte heller att fylla någon specifik eller på förhand bestämd position. Intervjupersonen menar att företag A eftersträvar ett bredare spektrum som en del av successionsplaneringen. Företag E har som tidigare nämnt en bredare syn på TM och menar att deras arbete omfattar alla medarbetare. Även här återfinns dock talangpooler för de som är uttalade talanger och high potentials och de förses med specifika och individanpassade utvecklingsplaner.

Företag C och D har ett annat arbetssätt där företag C inte har någon uttalad strategi vilket innebär att det yttersta ansvaret för att identifiera potentials ligger på närmsta chef som sedan ska förse dessa med utvecklingsmöjligheter. Företaget arbetar med successionsplanering och identifierandet av nyckelpersoner men intervjupersonen menar dock att även fast fokus traditionellt sett legat på nyckelpersoner så behöver organisationen ta tillvara på alla anställda för att se till att alla strävar mot samma mål. Det finns alltså en koppling mellan successionsplanering och identifierandet av potentials men eftersom det inte finns någon utarbetad strategi blir kopplingen till Talent Management inte helt tydlig. Företag D arbetar precis som C mycket med identifierande av nyckelpersoner och successionsplanering. Företaget har gjort en inventering över dess kritiska kompetenser och var i företaget dessa befinner sig. Kompetenserna kan därmed sägas vara kopplade till position och det är av vikt att hitta talanger som på sikt kan fylla dessa positioner vilket därmed är en del av successionsplaneringen. Företag D arbetar med listor över nyckelpersoner som sedan delas in i två grupper varav den ena gruppen är till för de som presterar bäst just nu och den andra är till för de som är på framväxt. Listorna är även tillgängliga globalt vilket innebär att nyckelpersoner och high potentials kan förflyttas mellan olika länder för en förbättrad utveckling.

Både arbetet kring att identifiera talangerna och arbetet efter att identifieringen skett ser olika ut. Gemensamt för alla företag var att samtliga intervjupersoner framhöll chefernas betydelse i processen. Mycket ansvar framförallt vid själva identifieringen ligger på cheferna och det är därför av vikt att de får tillgång till verktyg och support för att kunna utföra ett bra arbete. Vad det innebär att ha blivit utsedd till en talang och vilka utvecklingsmöjligheter det sedan ger är relativt överensstämmande mellan företagen. Samtliga organisationer menar att de som utses till talanger får en individanpassad utvecklingsplan. Dessa planer ser därmed olika ut och kan innehålla speciella utbildningar, coaching, mentorskap men även möjlighet till förflyttning inom koncernen. Företag B och C berättar även att de använder sig av 70:20:10-metoden som innebär att 70 % av lärandet sker genom arbetet, 20 % sker genom relationer med kollegor, mentor eller chef och 10 % genom formella utbildningar. Denna metod är ett effektivt sätt att främja kunskapsspridning genom organisationen och alla företagen pratar också om att en intern rotation är viktig för kunskapsspridning och utveckling av både talanger och andra medarbetare. Företag B berättar även att deras talanger bildar ett nätverk som är kunskapsfrämjande. Vissa av utvecklingsmöjligheterna såsom mentorskap och specifika utbildningar är dock inte enbart till för de uttalade talangerna utan andra medarbetare kan också få tillgång till dem men det sker i samråd med närmsta chef. Alla medarbetare har utvecklingsmöjligheter men talanger förses med möjligheter och utmaningar i en snabbare takt vilket är något som exempelvis företag A och E nämner. Samtliga företag framhåller vikten av utveckling på alla plan inom organisationerna och företag D beskriver sig själva som en plantskola där intern utveckling värderas högt.

#### 4.2.1 Analys

” [...] det säger ju sig själv att alla kommer ju inte nå fram. Men det är en möjlighet man får och det är en möjlighet som man själv ska driva kan man säga” - Företag B

De flesta företagen har som tidigare nämnts ett TM-arbete som omfattar alla medarbetare i organisationen. Detta är därmed förenligt med ett inkluderande och humanistiskt perspektiv och de flesta har en liknande syn på talanger även fast det skiljer sig i grad av position och person. Även fast de flesta företagen har en inkluderande syn på TM har de alla vissa likheter med de exkluderande perspektiven när det gäller deras arbetsätt. Företag A, B och E arbetar alla tre med talangpooler men gör det på olika sätt. Samtliga företag tar i sitt arbete med TM hänsyn till successionsplanering men företag C och D fokuserar mer på detta än övriga företag. Inget av företagen går att placera in rakt av i något av perspektiven men i förhållande till varandra finns det ändå drag som skiljer dem åt.

Företag A har en aning mer exkluderande syn på TM då det endast omfattar vissa delar av organisationen. De arbetar med ”bänkar” vilket skulle kunna likställas med en talangpool då dessa bänkar avser högpresterande som har potential att i framtiden kunna fylla nyckelpositioner (Collings & Mellahi, 2009). Företag A arbetar även med successionsplanering som enligt Berger & Berger (2011) innebär att ha en stark avbytarbänk för att möta framtida talangbehov. Hatum (2010) menar att talangpooler

riktar in sig på att fylla position framför person vilket dock inte överensstämmer med intervjupersonens förklaring av bänkarna. Intervjupersonen menar att de som identifieras som high potentials inte från början är avsedda att fylla en specifik position men eftersom bänkarna även avser successionsplanering kan det tolkas som att företag A befinner sig mellan perspektiven exkluderande – position och person. Eftersom företag A inte anammar det humanistiska förhållningssättet i samma utsträckning som resterande företag skulle kunna utläsas att de balanserar mellan det tävlingsinriktade och entreprenöriella förhållningssättet.

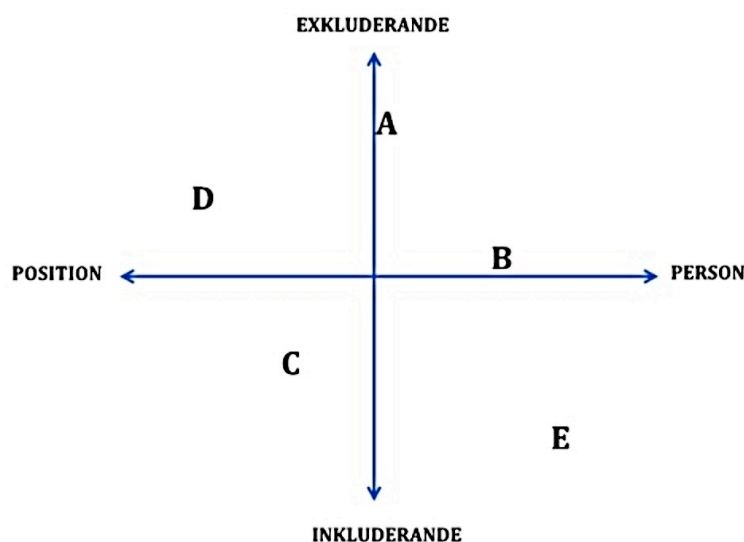
Företag B arbetar också med talangpooler och har en tydligare koppling till Collings & Mellahis (2009) förklaring än företag A. Företag B har ett inkluderande och humanistiskt perspektiv på TM då alla har möjligheten att komma med i en talangpool utifrån sin prestation. Själva identifierandet och arbetet i talangpoolerna utgår däremot från person framför position och detta görs inte enbart med hänsyn till succession. Företag B uppvisar alltså vissa likheter till perspektivet exkluderande – person och tenderar utifrån det att ha en blandning mellan det humanistiska och det entreprenöriella perspektivet. Företag B anser själva att de har en blandning mellan det humanistiska och tävlingsinriktade perspektivet vilket de utifrån vissa aspekter också har. De har väl utformade processer och en struktur för hur arbetet och identifieringen av talanger går till men de riktar däremot inte sig enbart mot att fylla nyckelpositioner. Företag B uppvisar därmed likheter med alla de tre förhållningssätten vilket också gör det tydligt att varje organisation måste utforma en strategi som passar deras kontext.

Företag E var mycket tydliga med deras inkluderande och humanistiska perspektiv på Talent Management. Även de arbetar med talangpooler men de avser enbart de medarbetare som presterar bäst i organisationen. Företag E kartlägger sina medarbetare i en matris och de som befinner sig i det övre högra hörnet är de som identifieras som spetstalanger vilket är något som skulle kunna jämföras med Berger & Bergers (2011) superkeepers. Företaget kan främst liknas med perspektivet inkluderande - person men uppvisar även vissa likheter med perspektivet exkluderande – person med tanke på selektiviteten angående deras superkeepers.

Företag C och D har ett lite annorlunda sätt att arbeta än övriga företag och riktar mer in sig på identifierandet av nyckelpersoner med hänsyn till successionsplanering och påminner därför om perspektivet exkluderande – position. Intervjupersonen på företag C menar att Talent Management bör rikta sig till alla medarbetare, ”den stora massan”, och att företaget borde sträva efter en mer inkluderande/humanistisk syn på TM. På ett sätt kan det tolkas som att företag C har ett inkluderande och humanistiskt synsätt då intervjupersonen menar att alla har möjligheten till att bli identifierade som potentials men samtidigt verkar det som att intervjupersonen inte tycker att det fungerar fullt ut. Detta kan bero på att det inte finns en tydlig strategi för hur arbetet ska gå till och att ansvaret för identifieringen av talanger i dagsläget ligger på närmsta chefen. Detta innebär en subjektiv bedömning med fokus på nyckelpersoner vilket därmed innebär vissa likheter till de exkluderande perspektiven. Företag C arbetar alltså både med successionsplanering och identifierandet av potentials men eftersom det inte finns någon utarbetad strategi blir denna koppling aningen oklar.

Företag D arbetar med listor över nyckelpersoner med avseende för succession. De har identifierat företagets kritiska kompetenser som därmed är kopplade till position. Detta

påminner lite om företag A som har identifierat ett visst antal kompetenser som bänkarna avser att fylla. Företag D uppvisar därmed mycket likheter med perspektivet exkluderande – position. Samtidigt har företaget en tydlig koppling till successionsplanering vilket Hatum (2010) menar är mer kopplat till person. Men enligt perspektivet exkluderande – position är syftet att ha A-spelare på A-positioner vilket det finns tydliga likheter med här. Företag D har också en inkluderande/humanistisk grundtanke där TM omfattar alla men de uppvisar ändå tydliga kopplingar till de exkluderande perspektiven. Det kan upplevas vara aningen motsägelsefullt med tanke på Hatums (2010) förklaring men likheterna är ändå tydliga till exkluderande – position och det tävlingsinriktade perspektivet och det synliggör bara ännu mer hur svårt det är att placera och kategorisera företagen. För att förtydliga vår analys har vi utformat en egen version Iles, Chuai och Preece (2010) modell där vi placerat in företagen på deras ungefärliga platser i förhållande till varandra:



Figur 2. Egen modell av företagens placering i förhållande till varandra.

De flesta företagen menar att de har ett humanistiskt perspektiv men de uppvisar samtidigt tydliga likheter med de mer exkluderande perspektiven. Detta skulle kunna bero på att Talent Management är ett internationellt begrepp som ska implementeras i en svensk kontext. Bolander, Werr & Asplund (2014) menar att det gärna inte pratas i elitistiska termer i Sverige vilket därmed kan vara anledningen till att företagen gärna påvisar ett så öppet förhållningssätt som möjligt. Samtidigt överförs därmed mycket av ansvaret på medarbetarna själva då eget driv framhålls som en viktig aspekt. Utifrån hur företagen har beskrivit sitt förhållningssätt till TM skulle därmed kunna utläsas att i generella drag uppvisar samtliga ett humanistiskt perspektiv med entreprenöriella inslag.

” [...] för att kunna påverka och ha ett riktigt bra resultat så behöver man ju egentligen ta tillvara fler anställda för att få dem att koppla till vad vi gör, den stora massan egentligen.” - Företag C

De flesta företagen riktar sig till samtliga medarbetare vilket kan innebära att de ser att alla nivåer är med och bidrar och att talanger därmed kan finnas på alla plan inom organisationen. Inget utav företagen pratar om medarbetarna i termer av A-, B- och C-

spelare vilket kan höra ihop med deras humanistiska perspektiv. Trots att de föredrar att inte prata om sina medarbetare utifrån denna klassificering uppvisas ändå vissa likheter. Olika satsningar görs på olika personer och detta grundar sig på medarbetarnas individuella potential och vilka framtida prestationer och resultat de skulle kunna leverera. Företagen menar dock inte att TM strävar efter att enbart ha topp-presterande i sin organisation utan det är snarare den stora massan som framhålls vilket exempelvis företag C är noga med att poängtera. Företagen har därmed inte som avsikt att göra sig av med C-spelare och lågpresterande utan snarare att fånga upp dessa och arbeta för en ökad prestation. Lågpresterande och ineffektiva medarbetare är väldigt kostsamt för ett företag men både företag A och E framhåller ändå vikten av att jobba med de som inte levererar snarare än att avsluta deras anställning (Chambers et al. 1998; Lewis & Heckman, 2006). Samtliga företag framhåller även chefernas ansvar i processen och detta gäller både arbetet med de som inte presterar och identifieringen av talangerna. Eftersom mycket ansvar ligger på varje enskild chef är det lätt att valet görs ur ett subjektivt perspektiv. Om en medarbetare har potential men däremot inte rätt chef innebär detta i förlängningen att medarbetaren inte kommer få den utveckling och satsning denne skulle behöva vilket skulle kunna resultera i en avstannad utveckling eller att medarbetaren väljer att lämna företaget. Företag B framhåller därmed vikten av objektivitet vilket de själva menar att de uppnår genom användandet av assessments. Även fast chefen identifierar talangerna måste de ändå klara av dessa assessments och när de väl är inne i talangpoolen får de fler ögon på sig inom organisationen vilket intervjupersonen menar ökar objektiviteten. Företag C däremot tenderar till ett subjektivt urval då allt ansvar ligger på chefen samtidigt som det inte finns någon tydlig strategi som cheferna kan grunda sitt arbete i. En tydlig strategi verkar därmed vara av vikt och en fördel för att nå en objektiv process och minska risken för subjektivitet vid urvalet.

” [...] för de som är allra duktigast är det viktigt att hela tiden ge nya utmaningar i en högre takt och det har ju vi en bra möjlighet att göra i en stor global koncern [...]” - Företag E

Vilka satsningar som görs på de identifierade talangerna kan skilja sig och samtliga företag använder sig av individuella utvecklingsplaner. Alla talanger besitter olika kunskaper samt erfarenheter och behöver således utvecklingsmöjligheter anpassade utefter detta. Eftersom det inte finns någon tydlig definition av vad TM faktiskt är och inte heller någon färdig strategi för företag att implementera blir det därmed upp till varje enskild organisation att forma arbetet utefter sina förutsättningar. Detta görs därmed både på organisatorisk samt strategisk nivå och genomsyras ner på individnivå och hur satsningarna genomförs. De individuella planerna kan därmed också se olika ut beroende på vilket perspektiv på Talent Management organisationen har. De flesta organisationerna uppvisar som sagt likheter med främst de inkluderande och humanistiska perspektiven men har även drag av de mer exkluderande. Om organisationens arbete riktar in sig mer på person än position kan det vara en förklaring till de mer individbaserade utvecklingsplanerna. Då ligger fokus på specifika individer med potential och de behandlas utefter prestation. Det är ett effektivt sätt att inom organisationen kunna erbjuda en bredd av utbildningar till de personer som behöver utveckla specifika kompetenser. På många sätt är denna humanistiska ståndpunkt positiv eftersom varje talang behandlas individuellt till skillnad från ett koncept där alla talanger hade gått samma utbildningsprogram oavsett grundkunskaper.



Förutom utbildningar finns det även ett tydligt fokus på att talanger och medarbetare ska utvecklas av varandra. Därför är den interna rörelsen inom organisationerna ett annat bra sätt att ge individer en chans till utveckling genom en uppgradering, extra ansvar eller en tidsbestämd anställning på en annan avdelning. Utöver att detta ger individen en personlig utveckling ger det även alla medarbetare en chans att ta och ge av sina kunskaper och kompetenser. Mentorskap nämns i vissa av företagen som ett bra sätt att fördela kunskap från äldre till yngre medarbetare och även om det inte är enbart för talangerna är det något som alla verkar uppskatta och främja. Förutom att det är ett effektivt sätt att dela med sig av kunskap är det även ett sätt att skapa en stark organisationskultur som i förlängningen också kan innebära att medarbetare stannar kvar inom företaget. Eftersom att en av grundpelarna i TM-arbetet kan anses vara just behålla/utveckla får detta ytterligare en viktig grund i organisationerna. Om ett företag istället hade arbetat utifrån position skulle kollektiva insatser varit ett fungerande arbetssätt då målet är att identifiera talanger som på sikt kan fylla nyckelpositioner. Om positionen är bestämd redan på förhand och vilka kompetenser denna roll ska inneha skulle därmed samtliga tänkbara kandidater kunna genomgå samma utvecklingsplan och den som presterar bäst väljas ut som efterträdare.

### ***4.3 Transparens inom organisationer***

Denna kategori tar upp transparensen i organisationernas Talent Management-processer. Det handlar i första delen om hur uttalat TM och talangbegreppet är inom organisationerna samt varför de valt sina olika förhållningssätt och bygger i andra stycket vidare på de för- och nackdelar intervjupersonerna upplever med Talent Management.

”De vet om att vi jobbar med det sen tror jag nog att processen i sig är rätt så, ska inte säga hemlig, men inte känd i alla fall.” - Företag A

Hur företag väljer att definiera Talent Management kan som vi tidigare nämnt skilja sig åt och det avgör även hur transparent processen är inom företagen. Alla företag är mer eller mindre öppna med att de arbetar med Talent Management och information finns tillgänglig för medarbetarna. Däremot hur själva processen och arbetet går till är mindre känt hos de flesta. Inget av företagen är fullständigt öppna med vilka som blivit identifierade som talanger men alla företagen förklarar detta på lite olika sätt. På företag A och C är det inte uttalat vilka som är talanger eller potentials men intervjupersonerna menar att de ändå kan förstå att de blir satsade på men inte i vilken utsträckning. Intervjupersonen på företag A menar vidare att om en individ är medveten om att denne blivit identifierad som high potential kan det leda till negativa konsekvenser då individen kan utveckla orealistiska förväntningar som bolaget inte kan leva upp till. På företag D beskriver intervjupersonerna det som en dimridå där individerna kan läsa mellan raderna att de är identifierade som talanger men att det inte är uttalat. På företag E förekommer en lite bredare definition av TM vilket innebär att de som identifieras som talanger är ytterst få och är de som befinner sig i övre högra hörnet i den matris de använder för att kartlägga sina medarbetare. Dessa är identifierade som talanger och är kända inom HR men det är inte något som är allmänt känt eller som det talas öppet om inom organisationen. Det företag som har det mest öppna förhållningssättet är företag B där intervjupersonen förklarar att de individer som får möjligheten att ingå i en

talangpool är uttalade talanger från organisationens sida. Däremot är det upp till varje enskild individ huruvida de vill berätta detta för sina kollegor eller inte. Intervjupersonen framhåller dock ett ännu mer öppet och transparent förhållningssätt och menar att de jobbar på att det ska bli mer synligt inom organisationen.

Företag A nämnde som sagt att det finns en risk i att individerna är medvetna om att de är identifierade som talanger då det kan innebära orealistiska förväntningar vilket även är något som företag B och D poängterar. Företag B menar att deras talangpooler är en möjlighet och inte ett löfte om något och att det därmed är upp till varje enskild individ att förvalta denna möjlighet. Även företag D påpekar att det inte går att ge några löften utan att det finns mycket som kan hända på vägen och menar att ”våra planer håller inte, det är vi helt säkra på” vilket också är en bidragande faktor till att det inte är uttalat i företaget.

” [...] jätteviktigt att vara tydlig med att det här är inget löfte om någonting så man tar hand om de förväntningar som finns.” - Företag B

Sammanfattningsvis kan utläsas att de flesta företagen medvetet valt att inte ha en synlighet i processen och vilka som ingår i denna då de menar att detta snarare kan leda till negativa konsekvenser och förväntningar som inte kommer kunna införlivas. Alla företagen arbetar med öppen rekrytering vilket innebär att alla medarbetare inom organisationen har möjlighet att söka andra tjänster internt. Det som däremot skiljer sig vad gäller detta avseende är huruvida rekryteringsavdelningen är medvetna om att de har en talang på intervju för en tjänst eller inte. På företag A finns det ingen transparens mellan rekrytering och high potentials vilket innebär att alla medarbetare har samma möjligheter. Intervjupersonen menar vidare att talanger inte ska få någon ”gräddfil” vilket syftar till att de skulle få fler fördelar med mindre ansträngning utan att de genomgår samma process som resterande sökande. På företag B finns det däremot en tydligare transparens då intervjupersonen menar att de som är med i en talangpool gärna framhäver det vid en intervju och vid intervjuer till ledningspositioner är detta något som efterfrågas explicit. Det innebär dock inte att talangerna har förtur till någon position. Företag A menar vidare att om personen är duktig och en talang är chansen stor att denne kommer göra bra ifrån sig även vid en intervjusituation och att transparensen därmed inte är nödvändig då det kan påverka objektiviteten.

Den fördel som är mest återkommande i intervjuerna är möjligheten att behålla och internt rekrytera sina medarbetare för att på så sätt utveckla både dem och organisationen. Det är en fördel ur ett ekonomiskt perspektiv men även ur ett organisatoriskt perspektiv då det ger företagen en möjlighet att utveckla sina talanger och egna kompetenser innanför väggarna istället för att försöka hitta motsvarande kompetenser utifrån. Företag D påpekar särskilt att eftersom deras produkt är så unik måste de ta tillvara på de personer som finns inom företaget då det inte finns möjlighet för dem att köpa in rätt kompetens utifrån. De ser sig därför som en plantskola vilket de är stolta över och ser som en tillgång. Företag A är också inne på styrkan i att ha en organisation där medarbetarna kan ta sig väldigt långt, både uppåt och i sidled. Det ger enligt intervjupersonen ett större engagemang hos medarbetarna vilket i sin tur bygger på och förstärker en positiv organisationskultur. En annan fördel som påpekas tydligast hos företag B är att deras strukturerade arbetssätt ger TM-processen en objektivitet som

är viktig för att kunna ge alla medarbetare samma chans och möjlighet att delta. Samma företag menar även att den respons som kommer inifrån enbart varit positiv vilket ger ett bra betyg till den nuvarande strukturen. En annan fördel som de flesta företag nämner är att TM är ett bra verktyg för att arbeta systematiskt och långsiktigt. Att kunna arbeta långsiktigt ger även fördelar i arbetet med successionsplanering.

Den nackdel som varit mest framkommande är rädslan av att förlora medarbetare och denna rädsla har två olika ingångar. Den ena ingången är rädslan att förlora medarbetare på grund av att de inte varit medvetna om sina TM-utvecklingsplaner medan den motsatta ingången är att medarbetarna vet vad de erbjuds för utveckling och lämnar när de tagit del av den kompetens de eftersträvat. Detta resonemang framkommer ofta i samband med frågorna om hur de pratar om TM och talanger inom organisationen och varför de valt sina olika förhållningssätt. Företag E har svårt att se nackdelar med sitt TM-arbete medan företag A, B och D är överens om att det kan uppstå problem med orealistiska förväntningar. Därför menar intervjupersonerna att kommunikationen måste vara tydlig gentemot medarbetarna om vad för möjligheter som erbjuds och vad det i sig innebär för deras utveckling inom organisationen. Intervjupersonen på företag B nämner även att det finns en nackdel i att arbeta med för strikta processer då det kan innebära att människoperspektivet försvinner. Att arbeta med talangutveckling innebär enligt samma intervjuperson att skapa en balans i att få medarbetarna att prestera sitt bästa samtidigt som att kunna ta hand om de som når sin gräns eller inte längre kan utvecklas i samma takt.

### 4.3.1 Analys

” [...] men man säger inte specifikt att jag ser dig som någon talang utan mer i mjuka ord kanske. Jag tror också att det beror på en chefsfråga att vissa kanske är mer rakt på sak [...]” - Företag C

Hur öppna företagen är med att de arbetar med TM och hur uttalad själva processen är skiljer sig som sagt företagen emellan. De flesta företag har gemensamt att deras identifierade talanger inte är allmänt kända eller uttalade inom organisationen. Detta skulle kunna bero på samhällsstrukturen och att ett internationellt begrepp har implementerats i en svensk kontext. Tydligt genomgående är att samtliga företag vill framställa sig själva ur ett humanistiskt perspektiv vilket de i många avseenden är men samtidigt uppvisar alla företag likheter med de exkluderande perspektiven. Bolander, Werr & Asplund (2014) menar att det i Sverige finns ett visst motstånd till ordet talang och att prata i elitistiska termer vilket verkar vara genomgående hos samtliga företag då de flesta väljer att kalla sina talanger för något annat. Denna svenska samhällsstruktur och syn på ordet talang skulle därmed kunna ligga till grund till varför företagen väljer att framhålla sitt humanistiska förhållningssätt även fast det finns tydliga inslag av de mer exkluderande perspektiven. Avståndstagandet till ordet talang och att det inte är uttalat inom organisationen menar företag A inte beror på att det kan generera intern konkurrens mellan anställda utan för att det kan skapa orealistiska förväntningar från talangerna själva. Företag D är inne på samma spår då de menar att de planer de gör för en talang ändå inte kommer att hålla i slutändan. Att bli identifierad som talang är alltså inget löfte om någonting och därför vill företagen undvika att orealistiska förväntningar uppstår vilket kan påverka både företaget och talangen själv.

Företag B har däremot en mer öppen inställning till TM i allmänhet och menar att de önskar att det ska bli ännu mer öppet och synligt inom organisationen. Detta skulle kunna bero på att deras TM-arbete och strategi har utvecklats i ett annat europeiskt land som har en mycket tydligare koppling till det tävlingsinriktade perspektivet. Arbetet har fått anpassas till den svenska kontexten och därmed även det mer humanistiska förhållningssättet men det är ändå tydligt att den utgår ifrån det tävlingsinriktade perspektivet. Företag B har därmed en mycket tydligare utarbetad strategi än resterande företag vilket skulle kunna vara en bidragande faktor till att det pratas mer öppet om TM. Finns det en strategi och ett tydligt arbetssätt för hur TM ska bedrivas blir det även lättare att presentera och prata om det på ett mer objektivet sätt. Om ingen utarbetad plan eller strategi finns för hur arbetet ska genomföras finns det inte heller mycket att förmedla angående detta till medarbetarna. De flesta företagen väljer att talangerna inte ska vara uttalade och den främsta anledningen verkar vara för att minimera risken för en felaktig uppfattning om att identifierandet likställs med förtur. Den uteblivna transparensen fungerar därmed som ett skydd för både företag och individ samtidigt som den enligt företag A ska öka objektiviteten i processen. Företag B framhåller istället en ökad transparens och menar att ju tydligare det är och ju fler ögon som håller koll på processen desto mer objektivet kan det hållas. Företag B är de som skiljer sig gentemot resterande företag både vad det gäller transparens och grad av strukturering. Utifrån detta skulle därmed kunna utläsas att en tydligare struktur genererar ett mer öppet och transparent förhållningssätt både angående hur de pratar om konceptet och vilka som omfattas av det. Det är inte betydande skillnader i transparens mellan företagen men en viss skillnad går att se. En ungefärlig placering skulle därför kunna se ut som nedan:



*Figur 3. Egen modell av företagens transparens i förhållande till varandra.*

Att fördelarna och nackdelarna med TM är hyfsat liknande trots företagens olika strukturer visar att det ändå går att hitta vissa grunder i TM som arbetssätt. Fördelen med att rekrytera internt och kunna omorganisera sina medarbetare för både deras och företagets utveckling är självklart en viktig del av TM-arbetet på arbetsplatsen. Det kan däremot diskuteras hur mycket denna mobilitet rör talangerna och talangarbetet jämfört med den interna rotation som redan tidigare finns inom organisationerna. Vad som påpekas och förtydligas är nämligen att transparensen mellan talangerna och rekryteringen är olika och till detta får vi skilda förklaringar. Vissa av företagen vill hålla rekryteringen objektiv och menar därför att det inte ska vara uttalat att det är en talang på intervju medan andra menar att det är något som ofta kommer framgå ändå. Vad båda sidor dock är överens om är att även om du är en talang har du inte förtur till en intern tjänst utan söker på samma sätt som resterande medarbetare. På detta sätt är därför den interna rotationen som en fördel av TM diskutabel men däremot kan du som talang få möjlighet till en annan sorts omplacering som även ingår i mobiliteten på företaget. Då innebär det ofta att talangen får sköta ett projekt eller får flytta till en avdelning för att bredda sin kompetens eller att talangen helt enkelt får extra ansvar på något av sina områden. Denna fördel är starkt kopplad till de som är uttalade talanger

och därmed även mycket fördelaktig. Vad som gör denna inre mobilitet till en fördel är även som vi tagit upp tidigare chansen till kunskapsdelning mellan alla medarbetare. Samtidigt som talangerna utvecklas har de chans att både dela med sig men även ta del av andra medarbetares kunskap och på så sätt utvecklas hela personalstyrkan. Det är även en viktig del i 70:20:10-metoden som både företag B och C pratar om i sina intervjuer.

Företag D påpekar denna interna utveckling som något helt nödvändigt för deras framgång då deras kompetenser inte går att köpas in utan måste växa upp inifrån företaget. Att framställa en unik produkt kräver en strategi för utveckling inom företaget och det menar intervjupersonen att de har då de ser sig själv som en plantskola. Det kan också tänkas att ett led i detta är en starkare organisationskultur. Om strategierna för utveckling är väl implementerade och om det finns många utmaningar att erbjuda sina medarbetare kommer det troligtvis innebära att medarbetarna känner sig engagerade och motiverade. Finns det dessutom en fungerande kunskapsdelning bildar detta även ett nätverk och en gemenskap som i sin tur hjälper en organisationskultur att växa sig stark. Är denna kultur positiv bör det leda till en stabil arbetsstyrka som dessutom stärker företagets interna employer branding-arbete.

De flesta företag har i intervjuerna påpekat att en risk med Talent Management kan vara att förlora duktiga medarbetare. Det har varit mycket diskussioner angående vilket förhållningssätt företagen väljer att hålla gentemot sina medarbetare och vad det i sin tur ger för utdelning. Att vara öppen med vilka satsningar som ges till en talang ses som en risk då personen skulle kunna utnyttja det till sin fördel och sedan lämna företaget med nya kompetenser. Däremot finns det även en risk i att inte vara tydlig med individernas utvecklingsplaner då detta i sig kan vara en anledning för en medarbetare att lämna. Balansen här emellan har därför blivit att de flesta företagen menar att det är något som kan läsas mellan raderna. Att talangerna är medvetna om att de får vissa fördelar men inte direkt att de ingår i en Talent Management-process. Det företag som skiljer sig i denna fråga är företag B som har det mest strukturerade arbetssättet. Här är det transparent från chef till talang om vad för fördelar som tillkommer om denne tar sig in i en av deras talangpooler. Företag B delar inte samma rädsla över att förlora medarbetare då det är väldigt tydligt att även om en talang är med i en talangpool är det inte en guldbiljett rakt upp i företaget utan en chans att under några år få utveckla sin potential till en högre nivå. Skulle det vara så att en talang inte kommer med i talangpoolen ena året kan det vara dennes tur nästa gång och det är denna rörelse i processen som vår intervjuperson var väldigt tydlig med att framhäva.

## 5. Diskussion

” [...] oavsett vad det står i lite olika definitioner av begreppet, om vi bara säger att vi måste säkerställa att det här företaget ska blomstra och utvecklas så är det ju absolut grund i det hela att vi utvecklar människorna [...]” - Företag D

Som vi nämnt i analysen kan även vi bekräfta vad Lewis & Heckman (2006) skrivit i sin artikel, att Talent Management som begrepp inte egentligen tillfört ett nytt koncept hos företagen utan snarare omstrukturerat befintliga HR-processer. Däremot anser vi inte att det behöver vara en nackdel utan vi ser utifrån intervjupersonernas svar att uppkomsten av begreppet snarare har lett till ett mer effektivt och strukturerat sätt att utveckla och behålla sina medarbetare jämfört med tidigare. Eftersom det inte är ett eget koncept i sig innebär det att företagen får utveckla sitt TM-arbete utifrån sina egna förutsättningar vilket alla intervjupersoner varit positiva till. När vi nu sett många skilda förhållningssätt på Talent Management är det tydligt att varje företag fungerar på sitt sätt och måste lägga upp sitt arbete därefter. Däremot tycker vi att det i några företag behövs mer struktur för att kunna överblicka processerna och förtydliga vad som ryms inom begreppet. På de företag med mer struktur upplever vi en större objektivitet som vi anser nödvändig för ett fungerande TM-arbete och därför ser vi detta som en fördel.

Hur strukturen ser ut på företaget ger också förutsättningar för hur det talas om Talent Management. Vi hade velat se en utveckling där talangbegreppet inte är främmande för varken organisationerna eller medarbetarna utan snarare en sporre att prestera bättre och utveckla både individer och organisationer. Talent Management bör presenteras som en möjlighet och tillgång för de individer som siktar högre och ska inte ses som en tävling eller ett sätt att jämföra medarbetare med varandra. Det ska finnas möjlighet för alla som vill uppåt att ta till sig och vara medveten om TM-processerna inom organisationen och det ska inte vara en process bakom stängda dörrar. Vi tror att ju mer transparent Talent Management är på företagen desto mer tillgängligt kommer det kännas för medarbetarna och därmed blir konceptet mindre värdeladdat. Att just talang som begrepp är skrämmande har vi upplevt tydligt hos företagen och det menar även Bolander, Werr & Asplund (2014) kan bero på den svenska mentaliteten som bygger på en humanistisk grund. Vi vill att talangbegreppet ska avdramatiseras och inte ses som ett personlighetsdrag. Vår uppfattning är inte att du är eller inte är en talang utan alla ska få en chans att utveckla sin egen talang om det finns vilja och möjlighet. Vi upplever att företagens rädsla över att förlora medarbetare på grund av sina olika förhållningssätt till talangbegreppet kan ha ett samband med bristen på transparens och kommunikation. Om alla medarbetare vet hur Talent Management-processerna ser ut och vad de leder till bör det inte vara en anledning för medarbetare att lämna organisationen.

Den kärna vi kunnat utläsa hos företagen är attrahera/identifiera och behålla/utveckla vilket tycks vara deras main concern. Employer branding har varit närvarande i TM-processen hos alla företag och behövs för att skapa ett fungerande talangarbete. Som vi nämnt tidigare kan employer branding ses som attrahera/identifiera-delen i TM-arbetet

och behålla/utveckla är det fortsatta arbete som sker inom organisationen. Våra deltagande organisationer har haft olika uppfattningar om relationen mellan Talent Management och employer branding men vår bild är att begreppen inte går att hålla isär och därför ska slås ihop mer än vad som är gjort idag. Talent Management borde enligt oss vara den övergripande termen som innehåller employer branding eftersom Talent Management-arbetet internt är vad employer branding kommer speglas av externt.

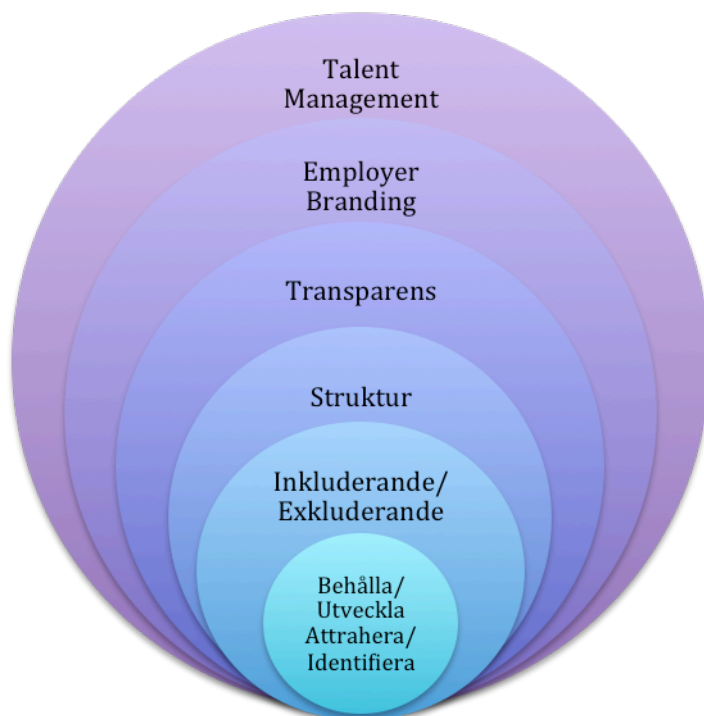
Som en sammanfattning av vår analys kan vi se ett mönster hos företagen där alla vill påvisa ett humanistiskt förhållningssätt och inkluderande perspektiv men det är även tydligt att alla företagen har drag av de exkluderande perspektiven. Att företagen gärna framhåller ett inkluderande perspektiv ligger antagligen mycket i den samhälleliga kontexten men vid närmare eftertanke är det naturligt att arbetssättet får mer eller mindre exkluderande drag då ingen organisation har resurser att satsa på alla individers talang samtidigt. I och med detta borde det inte vara negativt att utveckla sina processer åt det exkluderande hållet så länge det fortfarande finns en transparens och är en möjlighet för samtliga medarbetare. Vårt resultat visar även tendenser av det entreprenöriella förhållningssättet vilket vi ser som positivt men att det ansvar som ligger hos cheferna behöver grunda sig i en tydligare struktur för att undvika subjektiva bedömningar i urvalsprocessen.

”[...] det kommer bli extra fokus på det här framöver, det är den indikationen jag får uppifrån dem som jobbar högt i HR-organisationerna och som tittar i kristallkulan framåt” - Företag A

Precis som citatet visar har vi har fått uppfattningen att Talent Management kommer bestå och möta en ökad efterfrågan inom en snar framtid vilket till stor del beror på Generation Y. En viktig utveckling för Talent Management är att det måste bli ett erkänt begrepp och det måste finnas en öppen kommunikation mellan organisation och medarbetare. Efterlevs inte detta blir det svårt för organisationerna att tillgodose denna generations krav på utveckling. Med tydligare strukturer i organisationernas TM-arbete kommer det vara enklare att överblicka organisationen samt dess talanger och det blir även lättare att hålla processerna objektiva. En förlängning av detta kan också innebära att företagen dras lite mer åt de exkluderande perspektiven och att dessa arbetssätt liksom talangbegreppet avdramatiseras en aning. Vi förespråkar varken ett rent inkluderande eller rent exkluderande arbetssätt men avståndstagandet gentemot de exkluderande perspektiven som återkommer i våra intervjuer tror vi kan minska genom mer öppna processer. Det kan vara en direkt respons av att vi själva är en del av Generation Y vilket vi funderat mycket över under studiens gång. För oss är det inte ovant att prata om talang eller karriärister då vi vuxit upp med en inställning av framåtanda och målinriktning. Det innebär att vårt driv och sökande efter utmaningar och utveckling är en naturlig del av vårt arbetsliv. I och med denna inställning är talangarbete för oss en fördel och något vi uppskattar att organisationerna arbetar aktivt med. Rädslan företagen uppvisat angående realistiska förväntningar och till viss del intern konkurrens är därför enligt oss inte ett problem så länge processerna är synliga och kommunikationen välfungerande.

Den kunskap vi tagit del av under studiens gång har genererat en större förståelse för Talent Management och med hjälp av våra kärnkategorier har vi utvecklat en teoretisk

modell som visar hur vi anser att Talent Management som koncept bör tillämpas. Företagens ledord mynnade ut i en kärna som utgörs av Attrahera/Identifiera och Behålla/Utveckla vilket därmed kan betraktas som den definition vi letade efter i början av vår studie. Utifrån denna kärna väljs det perspektiv som anses mest lämpligt för respektive organisationskontext. Oavsett vilket perspektiv som implementeras krävs en tydlig struktur för att detta sedan ska ge ökad transparens inom organisationen så att samtliga medarbetare är medvetna om sina utvecklingsmöjligheter. Dessa interna processer kommer i sin tur bidra till employer branding-arbetet och stärka organisationens ställning på arbetsmarknaden.



Figur 4. Egen teoretisk modell över Talent Management.

### 5.1 Slutsats

Vi gick in i denna studie med syfte att bringa klarhet i och fördjupa vår kunskap om hur Talent Management används i praktiken. Våra frågeställningar var hur bristen på en allmängiltig definition påverkar företagen som använder sig av Talent Management, hur arbetet ser ut på organisationerna och hur synliga de interna processerna är. Inledningsvis var vår uppfattning att ett koncept utan definition skulle ha svårt att överleva och att det fanns en risk att det skulle bli ett begrepp utan innehåll. Efter att ha studerat företagens talangarbete kan vi konstatera att bristen på en definition inte är en nackdel för konceptet i sig. Samtliga företag har varit eniga om att Talent Management måste utgå från organisationens egen kontext för att skapa ett fungerande talangarbete. En intressant aspekt har varit att även om inget av företagen kunnat ge oss en definition har deras ledord varit återkommande vilket därmed bekräftar att det finns en kärna i konceptet som alla är överens om. Detta anser vi visar att även om Talent Management kan ses som en omstrukturering av HR-processer snarare än ett nytt koncept har det en mening och ett värde för företagets fortsatta framgång. Arbetet med Talent Management har som vi redovisat i resultatdelen visat en bredd av olika perspektiv och



förhållningssätt. Vad vi kommit fram till är att det främsta arbetet som sker i organisationerna är genom talangpooler och successionsplanering men alla är måna om att involvera medarbetarna i likhet med det humanistiska förhållningssättet. Däremot visar resultatet även att företagen drar åt olika exkluderande perspektiv vilket vi anser att de ska ta till sig och utnyttja till sin fördel. Att den interna Talent Management-processen är olika synlig på företagen har varit väldigt tydligt. Denna transparens har varit nära sammankopplad med strukturen och det resultatet visar är att ju mer strukturerade processerna är desto större möjlighet finns för en ökad transparens inom organisationen. En ökad transparens är en förutsättning för att stärka objektiviteten i processerna vilket enligt oss är fördelaktigt ur ett organisatoriskt perspektiv.

## ***5.2 Förslag till vidare forskning***

Vi tycker oss ha hittat en kärna i Talent Management som koncept vilket är identifiera/attrahera och behålla/utveckla. Vi anser därmed inte att TM behöver en generell definition för att fungera hos organisationerna utan ser en fördel med att företagen utvecklar sin egen definition. Det vi saknar och ser som en viktig del i utvecklingen av konceptet är tydligare strukturer för att på så sätt skapa en överblick över organisationerna och deras talangarbete. Eftersom TM fortfarande är på framväxt hos många företag är vår förhoppning att det framöver kommer bli mer och mer strukturerat och implementerat. En fortsättning på vår studie hade därför kunnat vara att jämföra konceptets utveckling när det blivit etablerat på fler organisationer. Det skulle även vara intressant att följa en talangpool för att fördjupa sig i den utveckling som erbjuds och vad det ger individerna som blivit utvalda. En sådan studie hade kunnat bidra med kunskap både ur ett organisatoriskt och ett individuellt perspektiv. För att knyta an till Lewis & Heckmans studie hade det även varit gynnsamt att utveckla ett mätverktyg för att på ett bättre sätt kunna överblicka resultaten av företagets Talent Management-process.

## Referenser

Berger, Lance A., Berger, Dorothy R. (red.) 2011. *The Talent Management Handbook - Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. 2 uppl. US: McGraw-Hill

Bolander, Pernilla, Werr, Andreas, Asplund, Kajsa. 2014. Talent Management in a Collectivistic and Egalitarian Context - The Swedish Case  
<http://www.ifl.se/aktuell-forskning-talent-management-i-sverige/>

Bryman, Alan. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2 uppl. Malmö: Liber

Cascio, Wayne F. 2014. Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention, *Human Resource Development International*, 17:2, 121-128

Chambers, Elizabeth G., Foulon, Mark, Handfield-Jones, Helen, Hankin, Steven M., Michaels III. Edward G. 1998. The War for Talent, *McKinsey Quarterly*, No 3

Claussen, Jörg; Grohsjean, Thorsten; Luger, Johannes; Probst, Gilbert . 2014. Talent Management and Career Development : What it Takes to Get Promoted. *Journal of World Business*, Vol. 49, No 2, p. 236-244

Cohen, Louis, Manion, Lawrence, Morrison, Keith. 2011. *Research Methods in Education*. 7 uppl. London: Routledge

Collings, D.G., Mellahi, K., 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. 19(4): 304-313

Fejes Andreas, Thornberg Robert. 2009. *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber

Garavan, Thomas N., Carbery, Ronan, Rock, Andrew. 2012. Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 Iss 1, pp. 5 - 24

Hatum, Andrés. 2010. *Next Generation Talent Management - Talent Management to Survive Turmoil*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan

Iles, Paul, Chuai, Xin, Preece, David. 2010. Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, difference and drivers. *Journal of World Business*. Vol 45, no 2, p. 179-189

Lewis, R.E., Heckman, R.J. 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. 16(2):139-154

Vaiman, Vlad, Vance, Charles M. (red.) 2008. *Smart talent management: building knowledge assets for competitive advantage*. Cheltenham, UK: Edward Elgar

Wikström, Charlotta, Martin, Henrik. 2012. *Talent Management i praktiken - Attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare*. Stockholm: Ekerlids Förlag

Woodruffe, Charles. 2006. The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest*; 14, 1

# Bilaga 1 - Missivbrev



**LUNDS**  
UNIVERSITET

## *Hej!*

Vi är två studenter från programmet Personal & Arbetslivsfrågor på Lunds Universitet. Denna termin skriver vi vår C-uppsats inom fördjupningen pedagogik och ska skriva om Talent Management. Vårt intresse är hur detta används i praktiken och vår förhoppning är att intervjua personer som jobbar med Talent Management på olika företag. På detta sätt vill vi öka och fördjupa vår kunskap inom ämnet då Talent Management är högst aktuellt och anses nödvändigt för organisationer på arbetsmarknaden idag. Den teori som finns att läsa inom ämnet ger oss ingen konkret förståelse för hur begreppet kan tolkas och användas i praktiken och det är denna problematik vi vill fördjupa oss i.

Vi har förstått att ni arbetar med Talent Management och är därför mycket intresserade av att intervjua någon som är insatt i ämnet om det är möjligt? Tanken är att göra en intervju/person som kommer att vara ca 45 minuter. Vi vill väldigt gärna genomföra denna studie med ert deltagande och är väldigt tacksamma för all hjälp vi kan få.

## *Tack på förhand!*

Med vänliga hälsningar,  
Josefine Johansson och Karin Falkboo

Josefine Johansson  
Mail: [josefinejohansson@hotmail.com](mailto:josefinejohansson@hotmail.com)  
Tel: 0737628469

Karin Falkboo  
Mail: [karinfalkboo@hotmail.se](mailto:karinfalkboo@hotmail.se)  
Tel: 0738368550

Handledare Maria Löfgren Martinsson  
Mail: [maria.lofgren\\_martinsson@soc.lu.se](mailto:maria.lofgren_martinsson@soc.lu.se)  
Tel: 046-2228733, 0708664412

## **Bilaga 2 - Intervjuguide**

### Bakgrund & Definition

**Hur skulle ni förklara Talent Management?**

**Har ni formulerat er egen definition av Talent Management?**

Har ni upplevt några utmaningar med konceptet TM?

**Hur kom ni i kontakt med begreppet Talent Management?**

Vad grundar sig ert TM-arbete på?

**Varför började ni arbeta med Talent Management?**

När?

### Arbetsättet utifrån HR-perspektiv

**Hur arbetar ni med Talent Management?**

Är TM implementerat även i andra delar av företaget? Vem berörs?

### TM ur ett organisatoriskt perspektiv

**Hur ser planeringen för en talang ut?**

Är det individuell planering eller kollektiv?

Vem/Hur många omfattas av TM-programmet?

**Finns Talent Management på alla nivåer i företaget?**

Vilka riktar sig ert TM-arbete till?

**Vad är målet/syftet med Talent Management?**

TM utifrån medarbetarna

**Hur har Talent Management som koncept förmedlats till medarbetarna?**

Hur har det mottagits av medarbetarna?

Fördelar & Nackdelar

**Vad ser ni för fördelar med Talent Management?**

**Vad ser ni för nackdelar med Talent Management?**

**Upplever ni att Talent Management har gett resultat?**

**Hur behandlas Talent Management i förhållande till den kompetensutveckling ni haft/har?**

**Har ni upplevt någon respons utifrån angående ert Talent Management-arbete?**

**Något vi stött på är åsikten att alla jobbar med Talent Management även utan att kalla det Talent Management.**

**Hur tänker ni kring detta?**

Har ni själva funderat på vad som skiljer TM mot hur ni tidigare jobbat med talanger?



**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)**