



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Vårterminen 2016

Lateral Utveckling

En kvalitativ studie om hur en horisontellt strukturerad organisation arbetar med Talent Management-strategin

Författare:

Clara Karlsson

Emma Olsson

Johanna Uhde

Handledare:

Nadja Sörgärde

Förord

Denna kandidatuppsats har inneburit en intensiv, spännande och lärorik tid för oss då vi satt oss in i HRM med huvudfokus på Talent Management. För genomförandet av denna studie har vi varit beroende av flera personer, vilka vi vill uttrycka vår tacksamhet till.

Vi vill rikta ett stort tack till samtliga intervjurespondenter som deltagit i studien. Med deras hjälp har vi kunnat utföra denna uppsats och ge ett bidrag till befintlig litteratur.

Vi vill även tacka vår handledare Nadja Sörgärde, på företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet, som under arbetets gång gett värdefull handledning och input.

Lund 2016-05-30

Clara Karlsson, Emma Olsson och Johanna Uhde

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Lateral Utveckling - En kvalitativ studie om hur en horisontellt strukturerad organisation arbetar med Talent Management-strategin

Seminariedatum: 1 juni 2016

Ämne/kurs: FEKH49, Examensarbete kandidatnivå i Organisation, 15 högskolepoäng

Författare: Clara Karlsson, Emma Olsson, Johanna Uhde

Handledare: Nadja Sörgärde

Fem nyckelord: Human Resource Management, Talent Management, horisontell organisationsstruktur, låg personalomsättning, laterala utvecklingsmöjligheter.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att fördjupa förståelsen för Talent Management-strategin och ämnar dessutom nyansera och bidra med nya infallsvinklar. Som nämnt i bakgrunden har Talent Management-strategin ett hierarkiskt fokus, denna uppsats kommer därför att studera hur en horisontellt strukturerad organisation använder strategin. Studien inriktar sig på utveckling av anställda för att hålla en låg personalomsättning, då detta är en central del inom strategin.

Metod: Uppsatsen utgår ifrån ett socialkonstruktionistiskt förhållningssätt och ett tolkande synsätt. För att nå studiens syfte har vi genomfört en kvalitativ studie med hjälp av ostrukturerade och semi-strukturerade intervjuer.

Teoretiska perspektiv: Teorin i uppsatsen består av befintlig teori inom huvudområdet, Human Resource Management samt Talent Management. Efter det följer ett avsnitt bestående av kompletterande teori som styrker uppsatsens bidrag, såsom intern rörlighet och laterala karriärflyttningar.

Empiri: Empiriinsamling har skett inom Cejkou AB, en horisontellt strukturerad kunskapsintensiv organisation. Materialet har samlats in genom intervjuer med sex anställda och två HR-specialister samt tillhandahållen dokumentation och organisationens hemsida.

Resultat: Studien visar tydliga tecken på att Talent Management kan användas på andra sätt än hur den befintliga strategin är utformad. Uppsatsen påvisar att ett komplement till utvecklingsaktiviteterna inom Talent Management kan vara lateral utveckling, vilket bidrar till att även laterala karriärflyttningar tillkommer. Detta kan fungera som ett komplement till hierarkisk klättring och bidra med samma känslor hos anställda, såsom lojalitet och erkännande. Vidare kan detta vara viktiga bidragande faktorer för att behålla anställda och därmed låg personalomsättning.

Abstract

Title: Lateral Development – A qualitative study of how a horizontally structured organization works with the Talent Management strategy

Seminar date: June 1st, 2016

Course: FEKH49, Degree Project Undergraduate level in organization, Business Administration, 15 University Credit Points

Authors: Clara Karlsson, Emma Olsson, Johanna Uhde

Advisor: Nadja Sörgärde

Key words: Human Resource Management, Talent Management, horizontal organizational structure, low employee turnover, lateral development opportunities

Purpose: The purpose of this thesis is to deepen the understanding of the Talent Management strategy and intends to add nuance and contribute with new perspectives. As mentioned in the background, the current Talent Management strategy holds a hierarchical focus, and this paper will investigate how a horizontally structured organization uses the strategy. The main focus of this thesis is on the development of employees in order to maintain a low employee turnover.

Methodology: The thesis is based on a social constructionist and an interpretive approach. In order to achieve the purpose of this study we have conducted a qualitative study with the help of unstructured and semi-structured interviews.

Theoretical perspectives: The theory consists of the existing theory in the main field, which concerns HRM and Talent Management. Thereafter, the chapter continues with a section consisting complementary theory, such as internal mobility and lateral career movements. This part is included to strengthen the contributions of this thesis.

Empirical foundation: The study's empirical data has been assembled within Cejkou AB, a horizontally structured knowledge-intensive organization. Material has been gathered through

interviews with six employees and two HR-specialists and through provided documentation and the organization's web site.

Conclusions: The study shows substantial signs that the Talent Management can be used in other ways than the current strategy suggests. The thesis demonstrates that by complementing development activities in Talent Management with lateral development it will also lead to lateral career movements within organizations. This can serve as a complement to hierarchical climbing and contribute with the same feelings within the employees, such as loyalty and recognition. In turn, these may be important contributing factors for low employee turnover and the retention of employees.

Innehållsförteckning

1.1	Bakgrund	8
1.2	Problematisering.....	9
1.3	Syfte	11
1.4	Forskningsfråga.....	11
1.5	Disposition	11
1.6	Avgränsningar	12
1.7	Centrala begrepp	13
2	Metod.....	14
2.1	Vetenskapsteoretiska utgångspunkter	14
2.1.1	Ontologisk ståndpunkt.....	14
2.1.2	Epistemologisk utgångspunkt	14
2.2	En abduktiv ansats.....	15
2.3	Forskningsstrategi	16
2.3.1	Kvalitativ studie	16
2.3.2	Urval.....	17
2.3.3	Intervjuer	18
2.3.4	Dokument.....	19
2.3.5	Analysprocess.....	20
2.4	Kvalitetsbedömning	21
2.4.1	Trovärdighet och äkthet	21
2.4.2	Etik	22
3	Teori.....	23
3.1	Human Resource Management	23
3.2	Talent Management-strategin.....	24
3.2.1	Aktiviteter inom Talent Management-strategin	26
3.3	Kompletterande teori: Intern rörlighet	31
4	Analys.....	33
4.1	Talent Management på Cejkou AB	33
4.1.1	Intentionerna med strategin.....	34
4.1.2	Utvecklingsmöjligheter utan hierarkiskt djup	38
4.2	Begränsning i tidigare forskning	41
4.2.1	Lojalitet	42

4.2.2	Erkännande.....	44
4.3	Utveckling har inom Cejkou AB en annan innebörd än vad strategin menar.....	47
4.3.1	Bredda, ett sätt att utvecklas.....	48
4.3.2	Laterala utvecklingsmöjligheter för låg personalomsättning.....	49
5	Resultat.....	52
6	Slutsats.....	57
	Referenslista.....	59
	Bilagor	62

1. Inledning

Det inledande kapitlet hjälper läsaren att få en tydlig bild av den bakgrund och problematik som uppsatsen behandlar. Inledningsvis illustreras kunskapsintensiva organisationers arbete med utveckling av anställda samt betydelsen av att behålla dem inom organisationen. Detta leder läsaren till det problemområde skribenterna funnit inom det givna ämnet. Därefter redogörs för syfte samt forskningsfråga och slutligen centrala begrepp som anses vara viktiga genom studien.

1.1 Bakgrund

Organisationer verkar idag i en alltmer föränderlig och komplex miljö vilket har bidragit till att många är på väg in i en kunskapsintensiv era, om de inte redan hunnit dit (Bratton & Gold, 2012). Detta har bland annat lett till att immateriella tillgångar och däri framförallt humankapitalet, i form av kompetens, talanger och spetskunskap, blivit en alltmer viktig faktor för dem. Inom kunskapsintensiva organisationer är det just personalen som besitter kompetensen och kunskapen om problemlösning vilket försvårar detaljstyrning, regler och hierarkiska strukturer (Alvesson, 2004). Detta kan anas genom att allt fler kunskapsintensiva organisationer tenderar att vara horisontellt strukturerade med färre hierarkiska nivåer. I takt med att företagen utvecklar tämligen komplexa lösningar till sina produkter brottas dessa organisationer med en problematik att behålla den personal som besitter kompetensen för det givna området (Sánchez, Sánchez Marín, & Mueses Morales, 2015). Med andra ord menar forskare inom området att det är viktigt att understryka betydelsen av mänskliga resurser och det värdeskapande som sker genom dem inom organisationer (Bratton & Gold, 2012). Med ovanstående resonemang i åtanke, står idag många organisationer inför utmaningen att utveckla sina anställda då detta ofta ses som en betydande faktor till varför personal vill stanna i ett företag under en längre tid. Utveckling av personal, vilket återfinns inom Human Resource Management (HRM), kan därmed argumenteras vara avgörande för en organisation som långsiktigt vill nå goda resultat och mål (Chuai, 2008).

HRM är det arbete med traditionella processer som syftar till att rekrytera, utveckla, behålla och motivera anställda inom en organisation och många studier argumenterar för en nära

koppling mellan HRM och kunskapsintensiva organisationer (Sánchez, Sánchez Marín, & Mueses Morales, 2015; Boxall & Pursell, 2011). Det förs ofta en diskussion om att framgången inom utveckling och att behålla kompetent personal är genom relationen mellan arbetsgivare och dess anställda. Utveckling av anställda kan vara en krävande men nödvändig process för att uppnå en hög kompetens som många kunskapsintensiva organisationer strävar efter (Leatherbarrow & Fletcher, 2014). Baserat på denna insikt som råder har betydelsen av att attrahera, utveckla och behålla anställda blivit alltmer betydelsebärande och resulterat i en ökad mängd forskning som behandlar området de senaste decennierna. Detta ökade intresse för HRM har bidragit till uppkomsten av många nya modeller och strategier inom området, en strategi som har fått särskilt mycket uppmärksamhet den senaste tiden är Talent Management.

Talent Management är en relativt ny strategi som började ta form under tidigt 2000-tal och har vuxit fram som en process inom HRM (Iles, Preece & Chuai, 2009). Forskare har argumenterat för olika definitioner av strategin och det finns ännu inte en generellt accepterad bland befintlig litteratur. Dock går många i någorlunda samma spår och genom denna studie ses Talent Management som en process inom vilken organisationer kan använda sig av olika aktiviteter för att rekrytera talanger, identifiera nyckelpersoner samt utveckla anställda till att växa inom organisationen. Strategin går således ut på att utveckla talanger och premiera anställda, för att behålla dem inom organisationen, med ett återkommande fokus på att ge anställda möjlighet till att växa för att anta ledar- och chefspositioner (Collings & Mellahi, 2009). Talent Management har haft ett enormt gensvar inte bara inom forskning utan även bland organisationer runt om i världen som börjat arbeta med strategin i syfte att utveckla anställda för att behålla talanger och kompetent personal inom organisationen (Chuai, 2008).

1.2 Problematisering

Som nämnt ovan har den teori som ryms inom Talent Management-strategin sitt ursprung inom HRM och handlar i stort om att rekrytera, utveckla och behålla talanger inom organisationen. Strategin åsyftar således att skapa en logisk process som med hjälp av flertalet aktiviteter bidrar till att effektivisera samt maximera organisationers humankapital i arbetet att nå sina övergripande organisatoriska mål (Collings & Mellahi, 2009). Att behålla och låta talangfulla medarbetare växa är högst aktuellt inom kunskapsintensiva företag, då erfarenhet och

kompetens är av stor betydelse för att vara framgångsrikt. I syfte att behålla anställda och skapa känslor som bland annat erkännande och lojalitet ses därför utveckling av anställda som en betydelsefull aktivitet inom många organisationer (Thorne och Pellant, 2014).

Utveckling kan ses från flera perspektiv och det finns en subjektivitet i begreppets betydelse (Linghag, 2009). Inom arbetslivet relateras det exempelvis ideligen till karriär, samtidigt som det kan ha andra betydelser på ett mer individuellt plan. Hur som helst associerar merparten av forskning inom området ofta karriär med hierarkisk klättring vilket är den traditionella definitionen av begreppet. Det innebär således att den anställde klättrar uppåt i hierarkin, för att exempelvis nå chefspositioner och högre lön. Den traditionella innebörden av karriär blir då något problematisk inom horisontellt strukturerade organisationer, som vanligen har en plattare uppbyggnad och där antalet hierarkiska nivåer är färre. Annorlunda uttryckt, en horisontellt strukturerad organisation kan innebära begränsningar till möjligheterna av en traditionell hierarkisk utveckling och karriär.

De utvecklingsaktiviteter som innefattas inom Talent Management-strategin är, som tidigare nämnt, utmärkande på det sätt att dess fokus ligger på ge anställda underlag och möjlighet till avancemang inom organisationen, såsom att ta ledarroller och chefspositioner (Griffith, 2012). På så sätt kan det argumenteras att befintliga studier av Talent Management-strategin även riktar uppmärksamhet mot en traditionell syn på utveckling och karriär, som kännetecknas av en hierarkisk klättring. Detta kan leda till att horisontellt strukturerade organisationer utesluts och kan se svårigheter i att använda sig av strategin. Till följd av ovanstående resonemang finns det inget begrepp inom Talent Management som fångar tyngden av utvecklingsmöjligheter i sidled vilket är vanligt inom platta organisationsstrukturer.

Vårt empiriska material påvisar nyanser av ett lyckat arbete med att behålla anställda som inte låter sig förklaras utifrån befintlig teori inom Talent Management-strategin. Baserat på vår studie kommer vi således att argumentera för att strategin Talent Management bör ta hänsyn till och väva in utveckling av talanger i sidled som en viktig aspekt för att behålla anställda inom organisationen. Utveckling av talanger i sidled bidrar till lateral förflyttning som komplement till hierarkisk klättring. Vi argumenterar för att lateral utveckling bör vara en del av Talent Management-strategin och med andra ord kan vårt empiriska material hjälpa oss att bidra med nyansering och nya infallsvinklar till befintlig litteratur.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att fördjupa förståelsen för Talent Management-strategin och ämnar dessutom nyansera och bidra med nya infallsvinklar. Som nämnt i bakgrunden har Talent Management-strategin ett hierarkiskt fokus, denna uppsats kommer därför att studera hur en horisontellt strukturerad organisation använder strategin. Studien inriktar sig på utveckling av anställda för att hålla en låg personalomsättning, då detta är en central del inom strategin.

1.4 Forskningsfråga

För att nå syftet att fördjupa förståelsen och bidra med nya infallsvinklar till Talent Management-strategin studeras hur en organisation, Cejkou AB, arbetar med utveckling för att behålla anställda inom organisationen. Följande forskningsfrågor har formulerats:

- *Vad framhåller Cejkou AB, en horisontellt strukturerad organisation, att deras avsikt är med strategin Talent Management?*
- *Vilken innebörd har utvecklingsmöjligheterna för de anställda på Cejkou AB?*

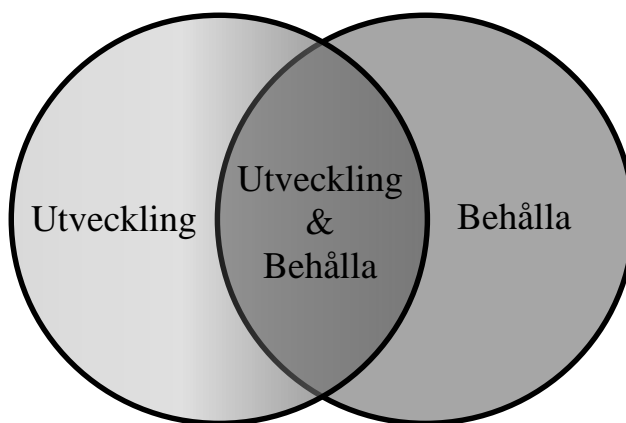
1.5 Disposition

Denna uppsats utgörs av åtta kapitel såsom inledning, metod, teori, analys, resultat, slutsats, referenser samt bilagor. Den första delen redogör för bakgrund, problematisering kring ämnet samt uppsatsens syfte och forskningsfrågor. Vidare följer metod, ett kapitel som är tillägnat att redogöra för läsaren hur arbetsprocessen har sett ut. Avsnittet behandlar våra vetenskapsteoretiska utgångspunkter, en abduktiv ansats, forskningsstrategi, insamling av empiri, analysprocess samt kvalitetsbedömning. Det tredje kapitlet redogör för relevant teori som ryms inom Talent Management-strategin, gällande utveckling i syfte att behålla. Detta kapitel avslutas därefter med kompletterande teori gällande intern rörlighet och laterala karriärförflyttningar och som infogats i syfte att styrka uppsatsens teoretiska bidrag. Uppsatsens fjärde del utgörs av en analys där utvalda citat från det empiriska materialet analyseras och tolkas. Analysen avser att med hjälp av det empiriska materialet problematisera

kring tidigare teorier och finna eventuella kunskapsluckor. Resonemang kring studiens resultat förs i det femte kapitlet som även ämnar svara på de två forskningsfrågorna som presenterades i det inledande kapitlet. Det argumenteras för en annan innebörd av utvecklingsmöjligheterna än vad befintlig Talent Management-strategi menar, och bidrag presenteras. I den sjätte delen presenteras uppsatsens slutsats. Här argumenteras det ytterligare för relevansen av bidraget samt dess användningsområde. Vidare redogör avsnittet för förslag på framtida forskning inom området. I de sista två kapitlen återges referenser samt bilagor.

1.6 Avgränsningar

I denna studie har vi valt att göra avgränsningen för att enbart studera utvecklingsarbete som syftar till att behålla anställda inom organisationer, såsom illustrerat i figur 1.1.



Figur 1:1 Avgränsning i form av utveckling i syfte om behålla. Skapad av uppsatsens författare.

Detta har gjorts för att komma närmre den problematik och avsaknad av perspektiv som uppsatsen argumenterar för. Ytterligare en avgränsning vi gjort är att genomföra empiriinsamlingen i form av intervjuer i en organisation samt dokument och hemsida från denne.

1.7 Centrala begrepp

Nedan följer ett antal centrala begrepp som är återkommande i denna uppsats. Intentionen med detta avsnitt är att undvika olika tolkningar och påvisa vad vi avser med dem. Följande förteckning beskriver således begrepp så som vi använt dem i uppsatsen:

Utveckling: Med detta begrepp avser vi organisatoriska utvecklingsaktiviteter som genomförs i syfte att behålla anställda inom organisationen.

Behålla: Med 'behålla' menar vi att organisationen påverkar anställda till att stanna inom organisationen och kan sålunda jämföras med låg personalomsättning.

Talent Management: I denna uppsats menar vi att Talent Management är en strategi som organisationer använder för att rekrytera, identifiera nyckelpersoner samt utveckla anställda till att växa inom organisationen.

Lateral: Med lateral menar vi i sidled. Det är återkommande i uppsatsen i samband med horisontellt byte av position inom organisationen vilket innebär liknande nivå i hierarkin.

Kunskapsintensiv organisation: Med detta begrepp åsyftar vi organisationer med högt kunskapsinnehåll där merparten av personalen är högutbildad.

2 Metod

Kommande avsnitt inleds med att kort förklara och beskriva vetenskapliga utgångspunkter som förekommer i uppsatsen. Detta för att läsaren ska få en helhetsförståelse för perspektiv och valda ansatser då vi senare går in på mer specifika arbetsmetoder. I metoden redogörs även för forskningsstrategin, det kvalitativa förhållningssättet i studien samt förklaring av metoder som använts i genomförandet av studien. Slutligen presenteras kvalitetsbedömningen i studien i form av trovärdighet och etiska aspekter.

2.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter

2.1.1 Ontologisk ståndpunkt

En vetenskaplig utgångspunkt är ontologi vilket handlar om “*vad som finns*” eller med andra ord läran av varandet (Bryman & Bell, 2005). Den påverkar utfallet av denna empiriska studie på det mest övergripande planet för hur tillvaron tolkas. Mer konkret talas det om två skilda synsätt på tillvaron, varav det ena innebär en objektiv föreställning av verkligheten och det andra innebär att verkligheten uppfattas som konstruktioner av föreställningar och handlingar. Denna uppsats har således utgått ifrån ett socialkonstruktionistiskt förhållningssätt och som nämnt ovan kan detta förklaras genom att människor ses som sociala aktörer som genom interaktion konstruerar ett perspektiv genom vilket de förstår världen. I denna uppsats har sålunda de anställda inom Cejkou AB beaktats som sociala aktörer och organisationen som den omgivning de samspekar.

2.1.2 Epistemologisk utgångspunkt

Uppsatsen åsyftar att klargöra hur ett kunskapsintensivt företag arbetar med att utveckla sina anställda för att behålla dem inom organisationen och att studera detta med hjälp av teoretiska kopplingar till en Talent Management-strategi. Genom arbetets gång har vi haft ett tolkande

synsätt, vilket med andra ord kan beskrivas som vår epistemologiska orientering. Den epistemologiska utgångspunkten är detsamma som kunskapsteoretisk frågeställning och berör vad som anses vara kunskap. Detta synsätt är relevant för att förstå hur det empiriska materialet är kopplat till valda teorier och vilka slutsatser som dras av dessa (Bryman & Bell, 2005). Med en utgångspunkt i ett tolkande synsätt har subjektiva perspektiv fångats upp i det empiriska materialet. Utgångspunkten för subjektivitet grundar sig i att individer uppfattar saker på olika sätt beroende på bakomliggande faktorer (Denscombe, 2012). En av de viktiga beståndsdelarna i uppsatsen har varit de anställdas syn. Genom att angripa materialet med en tolkande utgångspunkt har vi haft möjligheten att undersöka hur anställda inom Cejkou AB ser på möjligheterna till utveckling och hur viktigt det är för dem.

2.2 En abduktiv ansats

I arbetet med denna uppsats har vi haft ett abduktivt förhållningssätt till teori och empiri. Enligt Alvehus (2013) innebär ett abduktivt arbetssätt *”en växling mellan empirisk och teoretisk reflektion”* och är således en kombination av deduktion och induktion. Med andra ord har vi använt både teori och empiri för att skapa förståelse och kunna dra slutsatser av vårt empiriska material. En fördel med ett abduktivt förhållningssätt är att när teori och empiri studeras i ljuset av varannan underlättar det för upptäckten av nya perspektiv eller insikter i materialet och som då kan utvecklas ytterligare (Ahrne & Svensson, 2011). En abduktiv ansats var viktig för oss, och genom att samla in teori och empiri parallellt hjälpte det oss att upptäcka nya aspekter i både teori och vårt empiriska material. Genom vår arbetsprocess har detta varit tydligt då vår avsikt med studien har uppdaterats och ändrats under arbetets gång för att bli så bra som möjligt. Vid början av studien var våra kunskaper om Cejkou AB få, men genom intervjuer med HR-specialister växte det snabbt fram ett tydligt studieområde, nämligen Talent Management-strategin. Teori inom området hjälpte oss att gräva djupare i ämnet samtidigt som vi fick ny empirisk input genom övriga intervjurespondenter. Detta ledde oss vidare till att studera teori som berörde lateral karriärflyttning. Genom att använda oss av en abduktiv ansats har vi därmed tillåtit att röra oss mellan teori och empiri vilket har underlättat för oss att se eventuella kunskapsluckor och använda oss av teori och empiri för att fylla dessa. På så sätt hjälpte denna process oss att formulera syfte samt forskningsfrågor och ge stöd till resonemang kring uppsatsens bidrag.

2.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategier är breda sätt att närma sig forskningen. Forskaren bör välja en strategi som sannolikt är framgångsrik för att nå forskningens mål och ska på ett tydligt och explicit sätt kunna motivera sitt val av strategi. Strategin består också av de olika metoder som används för att samla in och analysera det empiriska materialet (Denscombe, 2012).

2.3.1 Kvalitativ studie

Vi valde att genomföra en kvalitativ studie, då vi öka vår förståelse för en organisations natur och de egenskaper individerna inuti denna har. Den kvalitativa studien, som ofta är i form av intervjuer, innebär vanligen att forskare samlar in data genom ett fåtal nyckelpersoner (Bryman & Bell, 2005). Vi intresserade oss för att förstå vad ett visst fenomen har för betydelse för individerna på Cejkou AB och därför var det lämpligt att göra en kvalitativ studie. I denna studie består därför insamlandet av empiriskt material till största del av semi-strukturerade intervjuer där både frågor och svar var unika.

Den kvalitativa forskningsmetoden har blivit kritiserad på grund av dess subjektivitet, då insamlingen av data och analysresultaten är i hög grad beroende av individerna (Denscombe, 2012). För denna studie skulle det kunna bli problematiskt att utifrån respondenternas åsikter vidare göra ett konstaterande hur en specifik företeelse fungerar. Detta är något vi varit medvetna om under studiens gång vilket har lett till att vi har strävat efter att anpassa oss och studera respondenternas svar ifrån olika perspektiv.

Studien kan liknas vid en fallstudie då den studerar en specifik organisation för att få en detaljerad bild över dess arbete med Talent Management-strategin gällande utveckling, i syfte att behålla sina anställda. En fallstudie innebär vanligen ett djupgående studium av helheten i en vald organisation (Bryman & Bell, 2005). Det skulle därför kunna ses som en problematik att benämna studien därefter, då omfattningen inte fullt möjliggör en ingående forskning av helheten. Vi vill betona att den kan efterliknas en fallstudie då den innebär en grundlig studie av en specifik process inom en organisation, i dess naturliga miljö med fokus på individers åsikter.

2.3.2 Urval

Vid genomförandet av en kvalitativ studie behöver det först göras ett urval för att bestämma vem eller vilka som skall delta i undersökningen (Denscombe, 2012). För att komma fram till ett bra urval kan det vara en god idé att fråga sig vart det är möjligt att finna det som vi valt att studera. Vi eftersökte en organisation som arbetar med utveckling, vi fann då en kunskapsintensiv organisation som sa sig arbeta mycket med utveckling av anställda, som även var öppen inför att medverka i vår studie. Denna organisation benämns som Cejkou AB, vilket är ett fiktivt namn.

Cejkou AB är ett medelstort företag verksamt inom ett högteknologiskt område och innefattar arbetsuppgifter rörande utveckling av nya produkter, produktion, försäljning samt kundtjänst. I högteknologiska organisationer kan det dessutom vara viktigt att ha låg personalomsättning för att kunna hålla en hög och jämn kompetensnivå. Detta har visat sig stämma överens med Cejkou AB:s ställningstagande i denna fråga. Huvudkontoret ligger i Sverige och de är verksamma på en internationell marknad. Cejkou AB beskriver att de lägger ett stort fokus på sina anställda, och det framkom att anställda ofta stannar kvar inom organisationen en längre tid. Cejkou AB arbetar aktivt med framförallt utveckling av anställda och många av de långtidsanställda har en bred erfarenhet av olika delar inom organisationen. En strategi de använder för att attrahera, utveckla och behålla sin personal är Talent Management.

Vi efterfrågade respondenter som hade olika befattningar och bakgrund för att få mer än ett perspektiv. Något som även var väsentligt för vårt urval, var antalet respondenter som skulle medverka. I studier likt denna är det vanligt att studera ett fåtal individer för att kunna skapa en djupare förståelse av deras föreställningsvärld. Bryman och Bell (2005) menar nämligen att det är svårt att få samma förståelse vid intervjuer med alltför många personer. Av den anledningen bestämde vi oss för att inte ha ett för stort urval av intervjurespondenter. För att skapa en god förståelse av organisationens arbete med utveckling i syfte att behålla sin personal, genomförde vi studiens första intervju med organisationens HR-specialist. Denne person hjälpte oss därefter komma i kontakt med anställda som var lämpliga för att delta i undersökningen. Nedanstående tabell redogör för hur studiens empiriska material i form av intervjuer blev insamlat.

Respondent:	Arbetsroll:	Metodik:
Andersson	HR-Specialist	Ostrukturerad intervju
Johansson	HR-Specialist	Semi-strukturerad intervju
Karlsson	Anställd	Semi-strukturerad intervju
Nilsson	Anställd	Semi-strukturerad intervju
Eriksson	Anställd	Semi-strukturerad intervju
Larsson	Anställd	Semi-strukturerad intervju
Persson	Anställd	Semi-strukturerad intervju
Hansson	Anställd	Semi-strukturerad intervju

Tabell 2:1. Lista över urvalet av respondenter

2.3.3 Intervjuer

Inom kvalitativ forskning är intervju en vanligt förekommande forskningsmetod för att samla in empirisk data (Bryman och Bell, 2005). Intervjuer kan utföras på många olika sätt och erbjuder därför forskaren en flexibilitet som ofta anses vara högt värderad. För att bidra till en helhetsuppfattning av klimatet inom Cejkou AB genomfördes intervjuerna på arbetsplatsen i ett konferensrum. På så sätt gynnades den personliga kontakten med respondenterna som kunde slappna av i sin egen miljö. Det underlättade även arbetet med att studera och tolka deras naturliga kroppsspråk på arbetsplatsen. Den första intervjun som genomfördes till denna uppsats var med en HR-specialist på Cejkou AB och innebar en så kallad ostrukturerad intervju. I en ostrukturerad intervju har intervjuaren endast förberett ett visst antal teman och frågor kring vilka respondenten kan associera fritt (Bryman & Bell 2005). Forskaren kan välja att följa upp de delar som är av intresse. Denna intervjustruktur valdes för att undersöka resonemang och få en djupgående förståelse kring vad som sågs som viktiga aspekter av utveckling och behålla personal inom Cejkou AB. Efterföljande intervjuer var formade som semi-strukturerade intervjuer med sex anställda och en HR-specialist. Bryman och Bell (2005) skriver att semi-strukturerade intervjuer är mer specifika än ostrukturerade och intervjuaren har ofta förberett en intervjuguide med frågor. Vidare menar de att under semi-strukturerade intervjuer används en intervjuguide i syfte om att fungera som riktlinjer där frågor inte nödvändigtvis måste

komma i någon specifik ordning. Detta eftersom intervjurespondenten ges stor frihet i sina svar. Uppkommer områden som är av särskilt intresse kan dessutom frågor som inte är med i guiden ställas. Semi-strukturerade intervjuer användes i denna uppsats för att å ena sidan leda in på det område som uppsatsen behandlade men samtidigt skapa en öppenhet för intervjurespondenten att associera delvis fritt. Guiden delades upp i olika steg där intervjuerna i första steget presenterade sig kort med namn, utbildningsbakgrund samt ämnesområde och varför respondentens perspektiv var viktigt. I denna del presenterades även hur intervjun var strukturerad såsom tidsåtgång, inspelning, anonymitet och att det var en semi-strukturerad intervju där inga svar är rätt eller fel. I nästa steg startades själva intervjun där respondenten presenterade sig själv fritt. Detta jämfördes därefter med frågeställningar som formulerats i intervjuguiden så att alla delar som ansågs relevanta blev besvarade på ett eller annat sätt. I syfte om att skapa en öppenhet där respondenten kunde associera fritt kring valda områden formulerades därför huvudsakligen frågor som öppnade upp området, exempelvis: *vad innebär utveckling och karriär för dig och hur upplever du att dina möjligheter till utveckling och karriär är inom Cejkou AB?* Vi utformade två olika intervjuguider för att anpassa frågorna till anställda och HR-specialister, vilka återges i bilaga 1 och 2. Genom att låta intervjurespondenterna tolka frågor och teman utifrån deras eget perspektiv underlättade det för arbetet att ta hänsyn till nya aspekter som möjligen inte var lika tydliga innan intervjuerna var genomförda. Efter andra steget i intervjuerna avslutades dessa med att tacka deltagarna och upplysa om kontaktuppgifter vid frågor eller dylikt. Genom dessa ostrukturerade och semi-strukturerade intervjuer underlättades processen i att tolka mönster och beteenden som var relevanta inom Cejkou AB.

2.3.4 Dokument

En vanlig problematik med endast intervju som datainsamlingsmetod är enligt Bryman och Bell (2005) att det finns risk för att intervjurespondenter svarar i enlighet med en social önskvärdhet eller med skevhet eller svarstendenser. För att komplettera och underbygga den kunskap vi fått genom intervjuerna har vi därför sökt att fördjupa förståelsen av organisationens intentioner med en Talent Management-strategi. Detta har gjorts genom att ta del av material såsom intern dokumentation samt organisationens hemsida. Den interna dokumentationen har bestått i olika strategiska dokument för hur organisationens aktiviteter ser ut samt definitioner av viktiga begrepp. De delar av organisationens hemsida som vi har studerat är relaterade till rekrytering

samt information om organisationen. De uppgifter vi har ackumulerat genom dokumentstudierna har framförallt nyttjats i syfte om att understödja den empiriska bild vi har fått genom intervjuerna.

2.3.5 Analysprocess

En kvalitativ analysstrategi har använts för att analysera det empiriska material vi har samlat in. Detta i form av en innehållsanalys som har hjälpt oss att bryta ner texten i mindre enheter, utarbeta relevanta kategorier för analysen av data samt koda enheterna i överensstämmelse med kategorierna. Innehållsanalysen åsyftar att finna likheter och skillnader i det empiriska materialet (Denscombe, 2012).

Efter transkribering av det empiriska materialet bearbetade gruppens alla medlemmar självständigt materialet ytterligare för att säkerställa en gemensam uppfattning av underlaget. Utifrån forskningsfråga och syfte har relevanta och användbara citat sorterats ut och kodats för att sedan kategoriseras. Kodningen bestod av nyckelord som baserades på de olika avsnitten i intervjuguiden. Vidare summerades antalet gånger de olika kategorierna förekom i det empiriska materialet, vilket gjorde det möjligt att se likheter och skillnader.

Då vi intervjuade respondenter med olika befattningar, för att belysa problemet utifrån mer än en synvinkel, har det empiriska materialet vid kategorisering delats upp i två delar. En sådan uppdelning gör det möjligt att belysa subjektiviteten ur den anställdas perspektiv och ur ett HR-perspektiv (Denscombe, 2012). Att belysa subjektiviteten blev i denna uppsats intressant då anställdas perspektiv i flera fall skiljde sig från framförallt de företagsdokument som vi blev tilldelade under intervjuerna med HR-specialisterna. HR-specialisternas intentioner speglade i många fall organisationens visioner angående den studerade processen vilket bidrog till intressanta perspektiv att vidare jämföra med övriga respondenters uttalanden.

2.4 Kvalitetsbedömning

2.4.1 Trovärdighet och äkthet

Inom kvalitativ forskning används kriterierna trovärdighet och äkthet som centrala aspekter för att bedöma samt öka kvaliteten på studien enligt Bryman och Bell (2005). De menar att dessa begrepp är likvärdiga med validitet och reliabilitet som är återkommande inom kvantitativ forskning. Lincoln och Guba (i Bryman & Bell, 2005) anser att trovärdighet kan ses genom ytterligare delkriterier eller aspekter såsom tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering. Dessa aspekter har vi reflekterat över och låtit genomsyra vårt arbete för att säkerställa en väl underbyggd studie. Tillförlitligheten handlar om trolighet eller sannolikhet av de resultaten vi har fått genom studien. För att öka tillförlitligheten i vår studie har deltagarna i studien erbjudits ta del av transkribering samt slutresultat för att bekräfta att vi har förstått den sociala verkligheten som studerats på ett korrekt sätt. Nästa delkriterium är överförbarhet vilket behandlar huruvida resultat kan tillämpas i andra kontexter. I studien har vi studerat en liten grupp individer i Cejkou AB och för att tillgodose detta kriterium har vi ämnat lägga vikt till detaljer för att därigenom kunna generera en grundlig och djup redogörelse i vår studie. För att skapa en pålitlig studie är det viktigt att hela arbetsprocessen i studien framgår tydligt för att kunna bedöma eventuella slutsatser och om de skulle kunna nås vid andra tillfällen. Pålitlighetskriteriet påminner om begreppet reliabilitet och genom att ha en utförlig redogörelse av alla faser av studiens process kan vi styrka detta, vilket skildras i metodkapitlet. Sista delkriteriet av studiens trovärdighet är möjlighet till konfirmering av studien. Detta innebär att forskare medvetet bör undvika att deras värderingar påverkar undersökningen då det är svårt att ha en fullständigt objektiv syn i kvalitativa studier. För att kunna styrka våra resonemang och resultat har vi därför granskat dem genom ett kritiskt perspektiv. Som nämnt ovan talar Guba och Lincoln (i Bryman & Bell, 2005) även om äkthet som ett annat viktigt kriterium att ta hänsyn till i kvalitativa studier, dock på ett mer generellt plan. Äkthet innefattar delkriterier såsom att skapa en rättvis bild samt ontologisk, pedagogisk, katalytisk och taktisk autenticitet. Genom att tala med anställda på olika nivåer inom Cejkou AB kan vi ge en rättvis bild över anställdas åsikter och uppfattningar kring vårt valda område. För att ta hänsyn till autenticitet har vi lagt mycket eftertanke på vad vi har kunnat ge tillbaka till de personer som deltagit i undersökningen. Vi har frågat oss själva huruvida vi har kunnat bidra intervjurespondenterna med en ökad förståelse över hur deras arbetsmiljö kan tolkas samt hur andra inom

organisationen uppfattar den. Men även om vi genom undersökningen har kunnat ge bättre möjligheter till att påverka deltagarnas rådande situation i organisationen.

2.4.2 Etik

Genom vårt arbete med denna studie har vi även strävat efter en medvetenhet rörande etiska faktorer. Detta för att respektera människovärdet och hänsyn bör tas till mänskliga rättigheter samt grundläggande friheter (Ahrne & Svensson, 2011). En viktig etisk princip kan vara att erbjuda anonymitet för deltagare för att skydda deras integritet och personliga åsikter (Bryman & Bell, 2005). Vi har därför lagt stor vikt vid att behålla våra respondenter anonyma vilket vi har varit noga med att informera först vid varje möte med Cejkou AB. Alla namn är därför fiktiva genom hela uppsatsen, såsom respondenter, organisation och orter. Arbetsroller återges till viss del men inte till den grad att de kan identifieras inom organisationen. En annan etisk faktor som tagits i beaktande genom intervjuerna är att ge informerat samtycke. Informerat samtycke innebär att forskarna ger en tydlig bild över vad som ska studeras och i vilket syfte så att respondenten själv kan avgöra huruvida de vill medverka i studien (Ahrne & Svensson, 2011). Vi värnade om informerat samtycke genom att inför varje intervju skicka ut ett informationsbrev om vilka vi var och vad vi skulle studera samt hur vi tänkt det skulle gå till. Varje intervju inleddes genom att återigen presentera oss och tydligt redogöra för vårt syfte med intervjun. Tillfälle för eventuella frågor gavs också i samband med detta för att undvika missförstånd men även för att få respondenterna att känna sig bekväma och svara så ärligt som möjligt på våra frågor. Respondenterna har erbjudits tillgång till transkriberingar samt efter uppsatsens färdigställning fått tillgång till arbetet för att ges möjligheter att kontrollera den empiri som presenterats.

3 Teori

I detta avsnitt argumenteras för de teorier som vi finner relevanta för studiens syfte. Grundpelarna i Talent Management-strategin är redan existerande Human Resource-processer, därför inleds kapitlet med en introduktion till HRM. Detta avsnitt avser att presentera vad som ryms inom Talent Management-strategin i nuläget, med andra ord det rådande kunskapsläget. Vidare skildras olika delar inom strategin som anses relevanta i en organisations arbete med att utveckla sin personal. Sista delen av Talent Management-avsnittet innehåller centrala aktiviteter inom utveckling som är viktiga i syfte att behålla anställda inom organisationen. Avslutningsvis presenteras kompletterande teori av utvecklingsmöjligheter inom horisontellt strukturerade organisationer. Teori gällande laterala karriärflyttningar syftar till att förklara det empiriska materialet och bidra med underlag till uppsatsens slutliga bidrag. Denna kompletterande teori tar i befintlig litteratur inte något stort utrymme inom Talent Management-strategin, och kan belysa nya aspekter av anställdas utvecklingsmöjligheter inom en horisontellt strukturerad organisation.

3.1 Human Resource Management

De senaste decennierna har det framträtt ett allt större fokus på personal som allt oftare betecknas som en nyckelresurs för organisationer (Flach, 2006). Detta är något som är särskilt tydligt inom kunskapsintensiva organisationer, där personal besitter avgörande kunskap. Med andra ord blir det allt viktigare att hålla en låg personalomsättning. Andra anledningar till ett ökat personalfokus kan vara större krav på innovation, flexibilitet samt kvalitet som resultat av kunskapsintensiva organisationer i en växande global marknad med allt större konkurrens. Ett begrepp som växte fram i takt med denna förändring i organisationer var HRM-arbete, vilket står för Human Resource Management. Genom litteraturen presenteras många olika definitioner på begreppet men forskare är tämligen överens om att det är ett samlingsbegrepp för flertalet processer inom organisationer som på något sätt berör en organisations anställda (Ulrich & Brockbank, 2007). Boxall och Pursell (2011) förklarar HRM som strategier och metoder

organisationer använder sig av för hantering av arbetet samt av de anställda för de ska genomföra arbetet på ett sätt som är bra för både arbetsgivare och anställd. De fortsätter med att förklara att det kan handla om processer som berör den grundläggande strukturen för arbetet men även att attrahera och välja rätt anställda, samt organisera, motivera och utveckla dessa. Detta är processer som är fundamentala för att skapa en effektiv och flexibel organisation och som då även kan åtskilja framgångsrika mot mindre framgångsrika organisationer. I takt med att forskare kontinuerligt finslipar begreppet HRM, växer det hela tiden fram nya dimensioner av begreppet och en strategi som sticker ut särskilt idag är Talent Management-strategin vilken har växt fram genom kunskapsintensiva organisationer där immateriella resurser har en central funktion (Chuai, 2008).

3.2 Talent Management-strategin

Intresset för Talent Management ökar konstant vilket kan illustreras genom att allt mer forskning har kommit att behandla ämnet de senaste åren. Det har även fått ett gensvar på arbetsmarknaden då fler och fler organisationer har börjat använda sig av det. En viktig fråga som tas upp i forskningen handlar om dess definition då det inte finns en generellt uttalad begreppsbestämning för Talent Management. Lewis och Heckman (2006) har undersökt begreppet och har dock kommit fram till tre genomgående definitioner:

- Talent Management som en strategi för rekrytering, ledarutveckling, successionsplanering och liknande.
- Talent Management som en strategi för att skapa talangpooler med fokus på utveckling av personal med särskild potential.
- Talent Management som en strategi för att förvalta begåvade människor inom organisationen.

Collings och Mellahi (2009) uttrycker även en fjärde ström vilken lägger värde i att identifiera nyckelpersoner inom organisationen som har potential att bidra till en ökad effektivitet och utveckling i önskad riktning. De menar att utvecklingsarbetet i sin tur leder till personal som stannar inom organisationen och är därav betydande för en låg personalomsättning. Chuai (2008) framhäver även skillnader i synen på talanger och diskuterar huruvida Talent Management-strategin fungerar som ett inkluderande eller icke-inkluderande verktyg för

organisationer. Med detta menar han att organisationer kan anta ett inkluderande perspektiv där alla ses som talanger eller som ett icke-inkluderande där endast nyckelpersoner och anställda med särskild potential ses som talanger. Beroende av hur organisationer väljer att använda sig av ett inkluderande eller icke-inkluderande perspektiv kan det påverka de aktiviteter som återfinns inom strategin. Collings och Mellahi (2009) skriver vidare att Talent Management har vuxit fram från traditionella HRM-praktiker då det har blivit alltmer viktigt för dagens organisationer att skapa konkurrensfördelar gentemot andra organisationer på arbetsmarknaden. Vidare hävdar de att Talent Management är en strategi som kan hjälpa organisationer i utmaningen att arbeta för att maximera organisationers humankapital som en synnerligen betydelsefull konkurrensfaktor för kunskapsintensiva organisationer. Wikström och Martin (2012) påstår att organisationer som använder sig en Talent Management-strategi gör det i syfte att skapa en logisk process för nå dess uttalade affärsstrategi. En affärsstrategi redogör för vilka mål en organisation har, och Talent Management-strategin är därmed motsvarigheten till hur dessa mål skall nås. De skriver vidare att för att en organisation skall kunna nå sina uttalade mål och se ett resultat krävs att Talent Management-strategin är inkorporerad i affärsstrategin. Således kommer Talent Management i denna uppsats ses som ett verktyg organisationer kan använda sig av för att rekrytera kompetent personal, systematiskt identifiera nyckelpersoner samt utbilda och utveckla personal till att växa inom organisationen.

I likhet med andra nya strategier och det faktum att Talent Management inte har en generellt erkänd definition har strategin fått möta kritik från bland annat forskare inom området. En otydlighet i både definition samt mål är en relevant aspekt vilket bör ses över framhåller Lewis och Heckman (2006) kritiskt. De påstår att denna otydlighet har medfört att forskare gör skilda tolkningar på innebörden och skapar på så sätt skilda inriktningar vilka bör särskiljas. De förklarar vidare att den problematik som uppstår till följd av ovanstående är också att organisationer hanterar strategin på olika sätt och skapar fler inriktningar. På så sätt framhåller de hur relevant betydelsen av en gemensam definition är för att kunna arbeta med samt utveckla strategin ytterligare. Annan kritik rörande Talent Management har påtalats av forskare som hävdar att strategin endast vore ett tillfälligt modebegrepp inom managementvärlden och att Talent Management är ett nytt koncept för aktiviteter som redan är inkluderade i HRM. Iles, Preece och Chuai (2009) samt Chuai (2008) argumenterar dock mot detta, då studier inom området påvisar att Talent Management innebär nya egenskaper och att drivkrafter internt och externt har bidragit till ett ökat intresse för humankapitalet på det sätt Talent Management

fungerar. En skillnad mellan vanligt HRM-arbete och Talent Management som de framhäver är att det senare har en tydlig koppling till det praktiska arbete och att det personalarbetet integreras till den dagliga verksamheten. De påvisar dessutom vikten av att arbeta med Talent Management för att skapa en långsiktig relation till anställda som ses som en grundpelare för att nå ökad effektivitet i kunskapsintensiva organisationer.

3.2.1 Aktiviteter inom Talent Management-strategin

Även om det inte finns en bestämd definition av Talent Management har ovan teori indikerat att strategin handlar om en process inom HR-arbete där fokus ligger på att rekrytera kompetent personal, systematiskt identifiera nyckelpersoner samt utbilda och utveckla dessa till att växa inom organisationen. Chuai (2008) framhåller att det finns en återkommande process i samband med forskning rörande Talent Management som strategi vilka är: attrahera och rekrytera talanger, utveckla talanger, behålla samt överlämning av talanger. Det är en process som speciellt inriktad på att utveckla personal, som sticker ut som potentiella talanger. Utvecklingen har i sin tur som syfte att leda dessa personer till att ta steg upp i karriären och eventuellt bli ledare eller chefer. Som tidigare nämnt är fokus med denna uppsats utveckling i syfte om att behålla personal, och nedan presenteras framförallt de två delar av denna process som anses vara av särskilt intresse för studien.

Rekrytering

Att rekrytera passande individer är betydande eftersom personalen som anställs måste ha de färdigheter som behövs inom organisationen, både inför nutida arbetsuppgifter såväl som för framtida (Ulrich & Brockbank, 2007). En organisations rekryteringsarbete med avseende att behålla sin personal hör samman med begreppet personalplanering. Personalplanering handlar om att organisationen vill ha en bra balans mellan antalet anställda och olika sorters kompetenser inom organisationen (Lindmark & Önnevik, 2006). Personalplaneringen behandlar områden såsom hur många anställda organisationer behöver ha för att lösa sina arbetsuppgifter, vilka sorters kunskaper de anställda behöver inneha, om organisationen behöver vidareutbilda sin personal samt om det behövs rekryteras eller avvecklas personal (Lindmark & Önnevik, 2006). Gäller nyrekrytering av personal behöver organisationen även ta ställning till huruvida rekryteringen skall genomföras internt eller externt.

Vid extern rekrytering, tas det fram ett antal potentiella framtida arbetstagare, och utifrån dem skall den kandidat som passar bäst ihop med organisationen samt har lämpliga kvalifikationer hittas. Lindmark och Önnevik (2006) skriver att det är viktigt att se över organisationens eller gruppens dynamik, och undersöka vad för sorts personer den består av. Finns det många personer i gruppen med likadana egenskaper bör organisationen leta efter personer som kan komplettera gruppen med andra egenskaper, istället för att stärka ett dominerande karaktärsdrag. Collings och Mellahi (2009) diskuterar aspekter företag som använder en Talent Management-strategi bör ta hänsyn till vid rekrytering. Författarna menar att organisationer inte bör lägga fokus på att söka efter individer som är talangfulla, utan istället koncentrera sig på att identifiera vilka roller som behöver tillsättas. Vidare menar Collings och Mellahi (2009) att det kan finnas positioner inom organisationen som med fördel kan tillsättas med talanger, medan andra positioner innehållande standardiserade arbetsuppgifter inte har samma behov.

För att hitta anställda som passar organisationen och som har större sannolikhet att stanna en längre tid skriver Ulrich och Brockbrank (2007) att företaget bör visa både nuvarande anställda såväl som eventuella jobbkandidater vilket talangerbjudande de har. Med andra ord, vad arbetstagarna kan förvänta sig att få i gengäld för det arbete de utför samt vilka fördelar det finns med att arbeta inom just den organisationen. Organisationen kan även visa på vilka möjligheter det finns för kandidaten inom företaget, exempelvis genom att beskriva internationella uppdrag eller projekt, utbildningar och eventuella mentorer som finns för de nyanställda.

Det behöver inte endast vara materiella angelägenheter som gör att den nyanställde känner att organisationen är rätt för den, utan det kan även vara diskussioner kring vilken företagskultur som råder inom företaget. Den kan vara avgörande för huruvida personer passar in eller inte i organisationen. Vilken livskvalitet företaget skapar för sin personal kan även vara viktigt att tala om, och eventuella diskussioner kring vad individer prioriterar i sitt liv, och huruvida detta stämmer in på organisationens profil (Ulrich & Brockbank, 2007). Dessa immateriella ting kan vara minst lika viktiga för en individ som funderar över att börja på ett nytt företag. Om företaget presenterar dessa angelägenheter ökar träffsäkerheten och matchningen mellan individ och organisation, vilket medför att individen eventuellt väljer att stanna kvar en längre tid inom organisationen.

Utveckling

En organisations arbete med utveckling av anställda är en viktig del inom Human Resource Management och åsyftar att både främja anställdas kunskapsområde samt gynna organisationens intressen (Lindmark & Örnevik, 2006). Utvecklingsarbetet inom Talent Management-strategin är främst inriktat på att genomföra aktiviteter där de anställda skall utveckla ledaregenskaper och förberedas inför att ta chefspositioner i framtiden (Kotlyar & Karakowsky, 2014; Griffith, 2012; Lewis, 2009). Nedan beskrivs några av de utvecklingsaktiviteter som återfinns inom Talent Management-strategin.

Till en början är utveckling av ledare och vilka kompetenser dessa skall inneha viktiga att definiera för organisationen (Wikström & Martin, 2012). När det talas om kompetens ses detta begrepp ofta som något individuellt. Personer innehar kompetens, kan utveckla kompetens samt använda sin kompetens i olika situationer (Lindmark & Örnevik, 2006). För att utveckla dessa ledarskapskompetenser är det två aktiviteter av utvecklingsarbete inom Talent Management-strategin som är mest framträdande.

Den första aktiviteten handlar om att lyfta fram High Potentials. High Potentials är anställda inom företaget som chefer och ledning ser som extraordinära personer som innehar talang och möjlighet att utvecklas och växa inom organisationen. High potentials anses ha både viljan och möjligheten att utvecklas till att i framtiden kunna arbeta på positioner med mer ansvar och på en högre nivå inom organisationen. Dessa personer tros även kunna erbjuda företaget konkurrenskraftiga fördelar, på grund av deras förmåga att utvecklas till ledare (Kotlyar & Karakowsky, 2014).

De som benämns High Potentials, är anställda som blivit utvalda till att medverka i ett High Potential-program som arrangeras av deras arbetsgivare. Dessa program är utformade och anpassade till respektive organisation som genomför dem, gemensamt för alla program är dock att fokus ligger på att utveckla ledare. Church et al. (2015) skriver att de mest framgångsrika High Potential-programmen är de som är anpassade och integrerade med företagets affärsstrategi. Författarna menar även att programmen bör vara konstruerade och utformade på ett likadant sätt som andra organisatoriska förändringar är inom organisationen. Där hänsyn bör tas till faktorer som organisationens strategi och struktur, eventuella belöningsystem och de anställdas behov.

När ett företag genomför uttagningar till dessa program utförs så kallade Talent Reviews (Wikström & Martin, 2012). Talent Reviews är utvärderingar och kartläggningar som görs över de personer företaget identifierar som talanger och eventuella High Potentials. Dessa utvärderingar är nära sammankopplat med successionsplanering som diskuteras nedan. Detta eftersom Talent Reviews ofta är det första steget företaget tar för att planera framtidens efterträdare till viktiga positioner inom organisationen.

Att enskilda individer handplockas till High Potentials-program, kan skapa olika känslor hos de anställda. Medarbetare som blir utvalda kan erhålla känslor som erkännande och bekräftelse från organisationen, medan övriga medarbetare som inte blir utvalda kan känna avundsjuka och missnöjdsamhet. Malik och Singher (2014) undersökte hur attityder och beteende på arbetet påverkades hos personer som inte blivit utvalda till High Potentials. Författarna såg att motivationen hos de anställda ibland höjdes, där mål skapades för att själv kunna bli utvald som High Potential. Beteende där motivationen istället sjönk kunde också antydas. De beteende som upptäcktes och studerades visade sig uppkomma från individuella faktorer. Författarna drog kom även fram till att det var mycket viktigt hur organisationen valde att presentera High Potential-programmen, för att kunna locka fram önskade beteenden hos anställda som inte blivit utvalda.

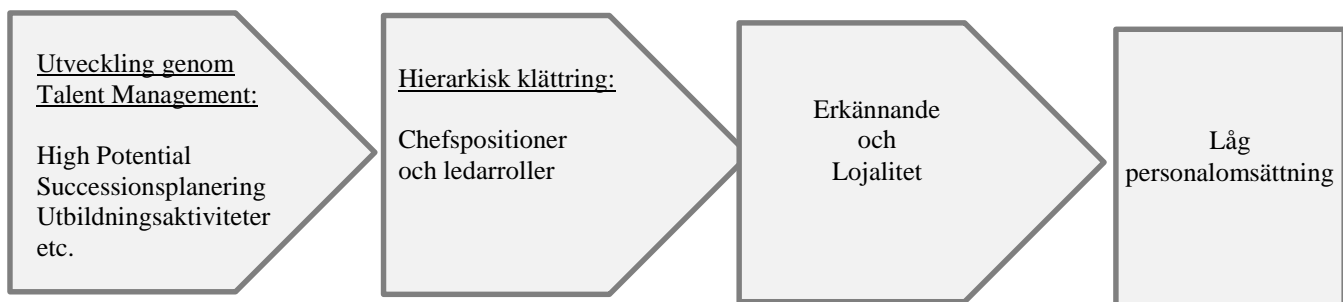
Ett annat verktyg för utveckling inom Talent Management-strategin handlar om successionsplanering (Lewis, 2009). Successionsplanering är ett begrepp som tidigare innebar att ett företag arbetade med att så smidigt som möjligt hitta en efterträdare till en position där en medarbetare slutat. Detta begrepp har nu utvecklats till att inte endast fokusera på att företaget skall hitta en ersättare snabbast möjligt, utan numer ligger fokus även på att anställda ska få möjlighet att utvecklas och avancera inom företaget. Detta nya fokus innebär att anställda har en medvetenhet om att det finns möjligheter att befordras, och därmed utvecklar lojalitet gentemot organisationen, då de är medvetna om att de har chans att få en chefsposition i framtiden. Därav har successionsplaneringen betydelse för en låg personalomsättning (Wikström & Martin, 2012).

Griffith (2012) menar att det är stor skillnad på genomförandet av successionsplanering. En effektiv successionsplanering innehåller aktiviteter som försäkrar att kompetenta, motiverade och talangfulla individer är redo att ta sig an de ledarroller de har blivit utvalda till. Det skall även finnas dokumenterade program som redogör för hur successionsplaneringen skall se ut.

Detta förlopp ska involvera hela den anställdes arbetscykel inom företaget, från rekrytering och utbildningar till att den anställde får mer ansvar och krävande uppgifter. Det skall även finnas möjligheter till att utvecklas och erhålla ledarskapsförmågor, samt coaching skall finnas tillgänglig för den anställde.

Successionsplanering är även viktigt för att kunna bevara kulturen inom en organisation, eftersom det då inte tillförs en extern individ som möjligtvis inte delar samma värderingar. Efterträdaren kommer vara bekant med kulturen inom organisationen och därmed medveten om hur han eller hon ska bevara den (Valentine, 2011). Lewis (2009) menar att organisationer som arbetar med successionsplanering kan gynnas på flera sätt. Den kan nämligen förbereda de anställda inför kommande chefspositioner och hjälpa högpresterande medarbetare att utvecklas i den mån de vill. Det kan även vara en bidragande faktor till att anställda väljer att stanna kvar inom organisationen, eftersom individer då är medvetna om att det finns möjligheter till att utvecklas och avancera. Utöver detta kan medarbetarnas arbetsprestationer förbättras, då de blir motiverade att arbeta hårt för att kunna nå en annan position inom företaget. Lewis (2009) förklarar även att det inte endast är stora företag som kan eller bör arbeta med successionsplanering, utan det är minst lika viktigt för mindre organisationer. Detta på grund av att mindre organisationer har färre anställda att välja mellan, när det ska tillsättas en efterträdare, planeringen blir därför mer avgörande.

Sammantaget kan Talent Management, såsom strategin är förklarad i befintlig litteratur och betraktad i denna uppsats, beskrivas som en process vilken har som mål att utveckla talanger och ge dessa möjligheter att ta steg uppåt inom organisationen. Utvecklingsaktiviteterna inom strategin samt den hierarkiska klättringen kan även vara viktiga bidragande faktorer till att skapa känslor som lojalitet och erkännande för de anställda, vilket också är känslor som kan gynna låg personalomsättning. Denna kedja av aktiviteter kan illustreras enligt nedan:



Figur 3:1 Befintlig Talent Management-strategi. Skapad av uppsatsens författare.

Det empiriska material som har samlats in för att nå syftet i denna studie påvisade dock på ytterligare dimensioner av Talent Management-strategin. Vi anser att ovan teori inte förklarar alla aspekter vi iakttagit under denna studie vilket har lett till att vi dessutom valt att komplettera teorin med nedanstående delar om intern rörlighet och laterala karriärflyttningar.

3.3 Kompletterande teori: Intern rörlighet

Det finns en traditionell syn på att karriärsteg handlar om förflyttningar uppåt i hierarkin, antingen inom en och samma organisation eller genom att byta till en annan organisation. Emellertid, som del av ett föränderligt samhälle med utveckling av organisationsstrukturer och arbetsförhållanden har forskares syn på karriär förändrats de senaste decennierna och många talar numera om "*flerriktade*" karriärflyttningar (Baruch, 2004). I en föränderlig arbetsmiljö understryker många organisationer relevansen av att ha en flexibel arbetskraft som kan tänka sig att utvecklas i olika riktningar. Bland annat detta har lett till att istället för att endast tala om en karriärstrappa i bemärkelsen att utvecklas uppåt i hierarkin, tar arbetstagare allt oftare steg åt sidan för att även bredda sin kunskap till helt nya arbetsområden. Förflyttningar inom organisationen kan även benämnas som intern rörlighet, och är något som Mignonac och Herrbach (2003) hävdar är en central fråga för HRM. Genom att främja intern rörlighet menar de att organisationer skapar en flexibel arbetsstyrka som har tvärgående kunskaper om organisationen. De påstår att organisationer på så sätt kan använda sig av kompetens som redan finns i företaget och sprida den till andra avdelningar för att ge nya perspektiv på arbetsprocesser. En annan aspekt presenterad av Ulrich och Brockbank (2007) är att organisationer med fördel även kan underlätta informationsflödet samt kommunikation genom att flytta arbetskraft inom organisationen. De skriver tillika att med hjälp av personalflyttningar inom organisationer minskas behovet av kontroll då personal genererar en djupare förståelse för vilka beteenden och regler som gäller och värdesätts inom organisationen. Schein (1988) menar att forskning påvisar att konflikter minskar inom organisationer som följd av att personal utvecklar en gemensam förståelse. Vidare påstår Schein (1988) att i samband med att personal utvecklas internt och flyttar mellan olika avdelningar kan detta generera en ökad lojalitet från arbetstagare gentemot hela organisationen och inte enbart en eller ett fåtal avdelningar. Organisationen kan även anpassa arbetsroller samt arbetsuppgifter efter sin personals styrkor för att få ut bästa möjliga resultat. I organisationer där personal har

en vetskap om möjligheten med intern rörlighet skapas ofta en stor känsla av trygghet i sin arbetssituation vilket i sin tur kan verka som en motiverande kraft till att göra ett bra arbete (Hallqvist, 2005).

Lateral karriärflyttningar

En mer specifik intern karriärflyttning är den laterala karriärflyttningen, vilket är då en anställd inom en organisation byter jobb eller avdelning men behåller ungefär samma nivå i hierarkin (Hallqvist, 2005). Han framhåller att det är framförallt vanligt i platta kunskapsintensiva organisationer som saknar ett hierarkiskt djup och därmed möjligheten att erbjuda sina anställda en karriärsutveckling uppåt inom organisationen. Som tidigare nämnt är kunskapsintensiva organisationer beroende av den kunskap som deras anställda genererar och för att behålla dem främjar ofta platta organisationer utveckling i sidled för låg personalomsättning (Baruch, 2004). Genom interna laterala karriärflyttningar framhåller Hallqvist (2005) fördelar såsom möjligheter till att bredda sin kompetens och erfarenhet inom nya områden vilket kan frambringa känslor av erkännande och lojalitet hos individer. Vidare menar han att en anställd som byter avdelning kan uppleva en delaktighet och möjlighet till att påverka den nya avdelningen då denna frambringar nya infallsvinklar vilket kan resultera i att arbetsmetoder finslipas och effektiviseras. Vidare hävdar Baruch (2004) att karriärflyttningar kan bidra till att de traditionella normerna för vad utveckling, framgång och karriär innebär mattas och att individen själv definierar vad som är utveckling, karriär och framgång för denna. Mignonac och Herrbach (2003) påvisar nackdelar som kan upplevas genom laterala karriärflyttningar som exempelvis att det i många fall inte innebär en löneökning i samma omfattning eller ökat ansvar och status som när personal gör karriärflyttningar uppåt i en hierarkisk organisation. De menar att detta kan medföra att organisationer möter svårigheter i att motivera anställda till att vilja genomföra laterala karriärflyttningar. Vidare menar de att det är essentiellt att arbeta strategiskt med flyttningar i sidled och skapa en kontinuitet för att inte förlora spetskompetens inom avdelningar.

4 Analys

Detta kapitel åsyftar att skildra Cejkou AB:s utvecklingsarbete av anställda, i syfte att behålla dem. Det primära analysfokus i denna uppsats är Talent Management-strategin och utvecklingsarbete, vilket har uppenbarats vara arbete av stor betydelse inom den studerade organisationen. Analysen är indelad i tre delar, där den första delen studerar befintliga aktiviteter inom Talent Management som också anses vara centrala inom Cejkou AB. Denna del av analysen representerar organisationens intentioner med utveckling genom Talent Management. Rekryteringsarbete samt olika utvecklingsaktiviteter benämns i denna del vara ett viktigt inslag då det säkerställer att anställda anstår organisationen och därav lägger en grund för låg personalomsättning. HR-specialisternas svar samt företagsdokument att används därigenom för att bilda en uppfattning om Cejkou AB:s arbete med Talent Management. Nästkommande två delar av analysen belyser huvudsakligen de anställdas perspektiv och dessa delar av analysen går djupare in på aspekter som är av begränsning i tidigare forskning inom området. De anställdas uppfattning om utvecklingsmöjligheterna på Cejkou AB analyseras och tolkas och deras utlåtanden som behandlar fokusområdet är analysens primära perspektiv. Detta är även den analysdel som ämnar ligga till grund för det bidrag uppsatsen ger. Med hjälp av de ovan nämnda avsnitten kommer vi kunna svara på följande forskningsfrågor: *Vad framhåller Cejkou AB, en horisontellt strukturerad organisation, att deras avsikt är med strategin Talent Management? Vilken innebörd har utvecklingsmöjligheterna för de anställda på Cejkou AB?*

4.1 Talent Management på Cejkou AB

Som tidigare nämnt definierar forskare Talent Management på flertalet olika sätt men i denna uppsats ses det som en strategi för att rekrytera kompetent personal, systematiskt identifiera nyckelpersoner samt utbilda och utveckla anställda till att växa inom organisationen. Den innefattar även en inkluderande syn på talanger, vilket betyder att alla inom organisationen ses som talanger. Detta i enlighet med vad som framkommit under intervjuer med Cejkou AB samt

dokumentation som tillhandahållits. Nedan argumenteras mer ingående för vad intentionerna med Talent Management strategin är.

4.1.1 Intentionerna med strategin

Enligt dokumentation som tillhandahållits under intervjuer med HR-specialister på Cejkou AB framgick det att de har för avsikt att arbeta med Talent Management-strategin som en förfining av HR-aktiviteter så som rekrytera, utveckla och behålla. Det framhölls att intentionerna med strategin är att främja arbetet med talanger inom organisationen:

Our main purpose as HRM is to attract - recruit - integrate - develop - retain the talents and competencies needed to build and sustain a highly motivated, multinational team that acts honestly and professionally in all [Cejkou AB:s] business activities. (Företagsdokument)

Detta citat indikerar på huvudaktiviteterna för HRM, inom vilka organisationen påpekar vikten av att arbeta fokuserat med talanger och kompetent personal för att utveckla en professionell och kunnig arbetskraft. Det fokus på talanger som återfinns i Talent Management-strategin blir påtaglig i detta påstående och det framhåller att organisationens intentioner är det ska följas genom hela HR-processkedjan. Vi tolkar det som att talanger och kompetent personal är viktiga grundpelare inom Cejkou AB, för att kunna nå önskat resultat i organisationen. Detta citat skildrar även en antydning om ett inkluderande synsätt på talanger, vilket nämnts tidigare. Det finns även en antydning att de avser arbeta i dynamiska team för att tillsammans nå organisatoriska resultat. Genom att bryta ner aktiviteterna och studera organisationens intentioner med strategin, har vi för avsikt att skapa en grundligare bild över hur Talent Management-strategin påstås vävas in i dagliga aktiviteter på Cejkou AB.

Som belysts under teorin anses attraherings- och rekryteringsprocessen ofta vara essentiella delar för kunskapsintensiva organisationer, då de betraktas vara första steget i arbetet att skapa en arbetsplats med kompetent och kunnig personal. Som tidigare nämnt, knyter detta an till organisationens personalplanering. Den kan vara avgörande för en fungerande rekrytering inom vilken organisationen bland annat kan studera huruvida de blivande anställdas värderingar och arbetsrelaterade mål stämmer överens med de behov som återfinns inom organisationen. Detta kan även vara bidragande faktorer till att rekrytera personal som vill stanna kvar och utvecklas

inom organisationen. HR-personalen på Cejkou AB påtalar att det är relevant för dem att kombinera lämpliga kvalifikationer med att undersöka organisationens behov av olika egenskaper och kompetenser, som dessutom skulle kunna komplettera en arbetsgrupp för att bidra till nya perspektiv och arbetsresultat:

Det är viktigt med rätt kompetens, rätt utbildningsbakgrund, rätt erfarenheter etcetera. Men även personligheten är viktig och då har vi ett personlighetstest som heter Garuda. (HR-specialist Johansson)

Vi har en ambition att se helhetsbilden och vi använder oss av Gardudas verktyg samt kompetensprofiler när vi rekryterar, vilket hjälper oss att få fram helhetsbilden. (HR-specialist Andersson)

Våra medarbetare är vår viktigaste tillgång. Det är därför vi strävar efter att anställa personer med egenskaper som ligger över genomsnittet och som kan hjälpa oss att uppfylla våra långsiktiga mål. (Företagets webbsida)

Rekryteringsprocessen kom på tal flertalet gånger under intervjuerna, vilket indikerar att rekryteringen anses vara en central del för HR-specialisterna i arbetet att skapa en stadig grund i en organisation där personalen anses vara den viktigaste tillgången. I ovanstående citat kan det tydligt utläsas att det enligt HR-specialisterna på Cejkou AB viktigt att rekryteringen avser studera aspekter såsom kvalifikationer, erfarenheter, framtidsvisioner samt personligheter. I enighet med ovan citat tolkar vi att en helhetsbild är en betydande grund för att få med alla aspekter och blir även avgörande för hur organisationen väljer att anställa i slutändan. Med hjälp av denna helhetsbild menar dem att de kan skapa en arbetsplats med kompetent personal som har viljan att utvecklas tillsammans med organisationen, för att tillsammans bidra till ett önskvärt arbetsklimat. Genom Cejkou AB:s hemsida blir det även tydligt att humankapitalet påstås vara den viktigaste resursen för att nå organisationens långsiktiga mål. Vi tolkar ”egenskaper som ligger lite över genomsnittet” som att de menar att ett fokus ligger på att anställa framförallt talanger till organisationen, i enlighet med Talent Management-strategin. Vi förstår det som att talangerna anses i sin tur vara en viktig del för att kunna nå framgång. Som tidigare nämnt anses arbete med integrering, utveckling och att behålla anställda inom organisationen vara viktiga efterföljande aktiviteter, vilka tas upp i följande stycke.

Som nämnt i teoriavsnittet beaktas utbildning och utvecklingsaktiviteter som viktiga delar inom Talent Management-strategin, i syfte att integrera och behålla personal inom organisationen. Utvecklingen innebär olika aktiviteter som avser satsningar där olika utbildningsmoment ingår. HR-specialist Johansson förklarade: *”Talent Management. Det är ett sådant nyckelord inom HR. Det är just hur vi utvecklar människor”*. Vi tolkar det som så att den huvudsakliga intentionen med Talent Management är just utveckling och att HR-specialisterna i princip drar ett likamedstecken mellan Talent Management och utveckling. Genom detta tolkar vi följaktligen att det finns en intention om ett huvudsakligt fokus på utveckling i deras Talent Management-arbete. Detta är även en aspekt som återfinns på företagets hemsida där de redan i marknadsföringen påtalar att det finns utvecklingsmöjligheter inom organisationen:

Vi strävar även efter att erbjuda våra anställda en individanpassad utveckling som hjälper dem att gå vidare till mer avancerade uppgifter. Vi uppmuntrar aktivt våra medarbetare genom att erbjuda utbildning och nya befattningar som utvecklar dem till professionella och erfarna personer med ett internationellt perspektiv.
(Företagets webbsida)

Vi uppmuntrar våra medarbetare att växa inom företaget, och vi värdesätter detta växande. (Företagets webbsida)

I dessa citat skildras en bild av att Cejkou AB menar att de kan erbjuda utvecklingsmöjligheter inom organisationen. Utveckling och viljan att växa kan tolkas som något positivt som värdesätts och uppmuntras hos deras anställda. Under intervjutillfällena med Cejkou AB:s HR-specialister blev det även påtagligt att det ses som en viktig del i att behålla deras anställda inom organisationen, och på så sätt bevara den kompetens som finns. Speciellt märkbart blev det när det i intervjun med HR-specialist Johansson framgick att organisationen med hjälp av Talent Management-strategin, utformat olika utbildningsprogram i syfte att utveckla och premiera talangerna inom organisationen. Detta påtalades även i samband med att HR-specialisterna nämnde att organisationen arbetar med successionsplanering, alltså planering av vilka personer som i framtiden skall ta över organisationens nyckelpositioner. I samband med HR:s beskrivningar av olika utbildningsprogram inom Cejkou AB återfanns bland annat så kallade Talent Reviews. De förklarade att det innebär att organisationen studerar var medarbetarna är i dagsläget, därefter delas de in i grupper; Key Talents, High Potentials samt Strong

Professionals. Intentionerna med några av dessa utbildningsprogram samt förklaring av hur talanger definieras presenteras nedan:

High Potentials eller Key Talents, där det är dem som säger sig ha en desire och commitment till att de vill utvecklas vidare. Antingen som specialister eller chefer. Och där blir det ju mer, ledarskapsprogram eller andra typer av actions som går in för att försöka få en plan för dem i framtiden. (HR-specialist Andersson)

Key Talent: High competence and attitude; demonstrates potential and has the ability, desire and commitment to move beyond current role, either as a leader or as a specialist within key positions. (Företagsdokument)

High Potential: Consistently exceeds performance in current role; demonstrates potential; High confidence that individual has ability, commitment and desire to grow at least two levels; Demonstrates leadership and functional expertise; most probably willing to relocate. (Företagsdokument)

Precis som det låter och som nämnt tidigare är Talent Management inriktad på just talanger, vilket innebär att avsikten med aktiviteterna i samband med utveckling på Cejkou AB är utformade för att främja utveckling av talanger och kompetent personal. Detta fokus återkom flertalet gånger under både intervjuer och tillhandahållna dokument och blir påtagligt i ovanstående citat. Vi tolkar citaten ovan som att Key Talents och High Potentials åsyftar att personal som uttrycker en önskan ska kunna utvecklas vidare och ta eventuella högre tjänster inom organisationen. Men även att ett sätt för organisationen att finna anställda som förutspås ha förmågan att kunna utvecklas och i framtiden kunna bemästra ledarroller inom organisationen. Exempelvis påpekas i citaten ovan att ett huvudsyfte med High Potential påstås vara att hjälpa anställda att växa och frambringa ledarskapsförmågor för att stiga minst två nivåer inom organisationen. Vi menar att citaten ovan även indikerar på en viktig intention med utveckling på Cejkou AB anses vara att personal ska kunna växa och utvecklas uppåt. Med andra ord uppfattar vi det som att de vill uppmuntra till utveckling och påtalar därmed möjligheterna för anställda att delta i ovan nämnda projekt, High potential och Key talents. I projekten vill de se personal som har en vilja och driv att utvecklas för att nå högre positioner inom organisationen. Genom att premiera anställda att utvecklas inom organisationen avser de understödja arbetet med att få personal att stanna inom organisationen. Vid sidan av dessa

aktiviteter som är vanliga inom Talent Management-strategin och som i stor mån avser utveckling uppåt inom organisationen påtalades det dock att organisationen är horisontellt strukturerad och utvecklingsmöjligheterna är begränsade vilket leder vidare till nästa del i analysen.

4.1.2 Utvecklingsmöjligheter utan hierarkiskt djup

Det påpekades i ett tidigt skede under intervjuer med både anställda och HR-specialister att Cejkou AB är en horisontellt uppbyggd organisation och att det inte finns något riktigt hierarkiskt djup. Som en horisontellt strukturerad organisation innebär det att inflytandet i organisationen är någorlunda jämnt fördelat och att det inte finns flera olika hierarkiska nivåer med olika typer av chefer och mellanchefer. De uppger sig följaktligen ha begränsade utvecklingsmöjligheter för att klättra vertikalt inom organisationen, och trots detta använder de uttryckligen sig av olika verktyg som är representativa inom det traditionella arbetet med Talent Management där fokus ligger på att utveckla talanger samt skapa chefer och ledare. HR-specialist Johansson understryker att detta är något som de är tydliga med redan under rekryteringen:

[Under rekryteringsprocessen] brukar vi prata mycket om man är intresserad av att jobba på [Cejkou AB] även om det karriärmässigt är en väldigt platt organisation. Vill man bli chef och sedan bli dennes chef och så slår man snabbt i tak. Man är snabbt uppe på vår VDs position. Och drivs man av att klättra kanske man ska fundera på om detta är rätt arbetsplats. (HR-specialist Johansson)

Citatet ovan ger en anvisning om att HR-specialist Johansson menar att Cejkou AB är horisontellt strukturerad vilket påverkar utvecklingsmöjligheterna till hierarkisk karriärsteg inom organisationen. Johansson påtalar att de är tydliga med dessa förutsättningar och hävdar att de är tydliga med detta redan under rekryteringen. Vi tyder i ovan citat även att organisationsstrukturen och vad den innebär i begränsade utvecklingsmöjligheter kan bidra till att en del högpresterande och karriärsinriktade individer avviker redan under rekryteringen. Genom att vara tydliga med detta främjar de en långsiktighet i relationerna med sina anställda. De ämnar locka till sig personal som föredrar horisontellt strukturerade organisationer samtidigt som de försöker undvika personal som snabbt kommer att bli uttråkade då de inte i någon större mån kan klättra hierarkiskt inom organisationen. För att skapa en arbetsplats där personal

38

stannar kvar och trivs tolkar vi att HR-specialist Johansson menar att det är viktigt att bidra till en förståelse för hur organisationen är strukturerad samt vilka möjligheter anställda har inom organisationen. Vi upplevde en generell förståelse för organisationsstrukturen bland våra intervjurespondenter:

Det går ju, men det är inte lätt att klättra uppåt här, det finns inte jättemånga positioner. (Anställd Eriksson)

Det blir mer tungrott ju större struktur de är i organisationen, ibland blir där då också stora glapp mellan chefer och de som är längst ner. Medan på [Cejkou AB] upplever jag som att man försöker hålla det så platt som man kan och ändå så öppet som möjligt för utveckling. (Anställd Larsson)

Men sett i karriär så tror jag nog att det finns fler valmöjligheter på hierarkiska företag. Det är rätt så begränsande för mig på [Cejkou AB]. (Anställd Persson)

Samtliga anställda som intervjuades till denna studie visade en tydlig bild över den organisationsstruktur som HR-specialisterna på Cejkou AB talat om. Ovan påvisas även en förståelse av vad det innebär med en platt organisation i form av begränsningar av utveckling upp i organisationen. Även om merparten anställda menade på att de såg en horisontell organisationsstruktur som något positivt menade de samtidigt att de har begränsade möjligheter till högre positioner inom organisationen. Under intervjuerna i samband med att HR-specialisterna talade om organisationsstrukturen framkom dock att de med hjälp av Talent Management även ser andra sätt att utvecklas än att endast klättra hierarkiskt.

Det vi kan erbjuda är mer att bredda sig och utveckla sig på det sättet. (HR-specialist Johansson)

Efter programmet High Potential, har vi varit jättetydliga och sagt att det inte är så att man är någon gräddfil i organisationen, och att man får VD-jobbet. Utan man hanteras som alla andra; din chef och du fortsätter jobba med din karriärplanering och dina aktiviteter. Men det som har visat sig är att av de som har gått programmet tror jag det är 80-90% av deltagarna som har bytt jobb i företaget. Man blir ju synlig för andra chefer också, och man stärks i självförtroende och sin kapacitet. (HR-specialist Andersson)

Det är ju därför vi gör det [arbetar med Talent Management], för att göra människor redo för framtiden. Men vi har också en situation; om man inte jobbar med utveckling av medarbetare så riskerar vi att sitta med medarbetare med gammal kompetens. Och när utvecklingen går som den går och allting sker mycket snabbare så har man två val. Antingen låter man den personen vara kvar och rekryterar in till som har den kompetensen. Då har man två personer som gör jobbet som kanske egentligen bara en person skulle göra. Det har man kanske råd med i en organisation som går bra men det är egentligen inte affärsstrategiskt rätt att göra så. Så jag tror det är viktigt att jobba med utveckling av personalen, både för företaget och för dem. (HR-specialist Andersson)

Ovanstående citat visar nya bilder av aktiviteterna inom Talent Management som inte går i linje med den traditionella synen där dess huvudsyfte är att utveckla personalen till ledare för att de ska kunna klättra hierarkiskt. HR-specialist Johansson förklarar kort att på Cejkou AB handlar utveckling mer om förflyttningar i sidled och på det sättet bredda sina kunskapsområden. I samband med diskussioner om de utvecklingsprogram som ingår i Talent Management-strategin framkom även att HR-personalens huvudintentioner med dessa inte är att direkt flytta vidare personalen till chefsjobb eller på andra sätt premiera dem. De trycker istället på den individuella utvecklingen i form av ökat självförtroende men även nya kontakter inom organisationen. En positiv indirekt utveckling som de sett i efterhand är dock att det har lett interna förflyttningar. Vidare påpekar HR-specialist Andersson att de avser även att arbeta med Talent Management som verktyg för att utveckla de anställda inom organisationen i syfte att underhålla personalens kunskaper i en ständigt föränderlig värld. Andersson menar att det finns två infallsvinklar för varför utveckling i form av att hålla personal uppdaterad är en högst relevant för dem. Dels belyses organisationens perspektiv, där Andersson framhåller att utveckling av anställda kan ses som en viktig affärsstrategi för att hålla personal uppdaterad och följa med i en konstant föränderlig omvärld. Genom att ständigt arbeta med att utveckla sin personal sägs organisationen kunna undvika nyrekrytering och samtidigt ta vara på redan ackumulerad kompetens. Samtidigt pekar HR-specialist Andersson även på att individens perspektiv är relevant då anställda som får utvecklas inom organisationen samtidigt blir ”redo för framtiden”. Ur HR:s perspektiv ses följaktligen utveckling av anställda även som en central fråga för att strategiskt arbeta med att bevara en aktuell kunskap och kompetens inom Cejkou AB.

Sammanfattningsvis upplever vi att det finns en problematik kring Cejkou AB:s användning av Talent Management-strategin. Företagsdokument och de utvecklingsmöjligheter som finns går till största del i traditionell linje, samtidigt som HR-specialister och anställda uttrycker en medvetenhet kring de begränsade möjligheterna till hierarkisk klättring inom organisationen. Definitionerna av verktygen fokuserar på chefskap, samtidigt som HR-specialisterna under intervjutillfällena lägger vikt vid förflyttningar i sidled. Vi tolkar ovanstående som en krock med Talent Management-strategin, dock ska det poängteras att Cejkou AB ändå lyckats hålla en låg personalomsättning där de anställda är lojala och känner erkännande vilket leder vidare till nästa del i analysen.

4.2 Begränsning i tidigare forskning

Detta avsnitt åsyftar att påvisa begränsningar som Talent Management ger uttryck för. Strategin, i förhållande till det empiriska materialet, menar att utveckling av anställda utgörs av hierarkisk klättring. Genom att utveckla talanger och premiera anställda med ledarskapsutbildningar och andra aktiviteter förbereds de för att klättra uppåt inom organisationen. Som tidigare nämnt är Cejkou AB en horisontellt strukturerad organisation och möjligheterna till hierarkisk karriär är begränsade. Trots begränsningarna tenderar organisationen att lyckas bra med att utveckla och behålla anställda. Av den anledningen får vi intrycket att begreppet utveckling på Cejkou AB, trots en Talent Management-strategi, har en annan innebörd än traditionell utveckling och karriär. Inledningsvis vill vi i detta avsnitt lyfta fram tecken på låg personalomsättning inom Cejkou AB, då vi under intervjuer med anställda fick informationen att många stannar länge inom organisationen. Citaten nedan avser att exemplifiera att anställda stannar länge inom Cejkou AB:

Nu har det gått åtta år, om man skulle frågat mig tidigare hur länge jag skulle stanna på det här företaget; då skulle jag nog svarat cirka tre år. (Anställd Hansson)

Därför att [Cejkou AB] är en väldigt bra arbetsplats /.../ Har ni fått någon siffra på medelanställningstid? Jag undrar vad den hade kunnat vara, säkert väldigt lång. (Anställd Persson)

Där satt vi från olika avdelningar runt bordet och så skulle alla presentera sig själv och hur länge man hade jobbat på [Cejkou AB]. Jag och många ungtuppar sa 4, 5 och 6 år. Sen säger en person 20 år. (Anställd Karlsson)

Jag har jobbat heltid på [Cejkou AB] i över tio år nu. (Anställd Nilsson)

Citaten ovan visar indikationer till att anställda väljer att arbeta för Cejkou AB under långa tidsperioder. Respondenterna har olika bakgrunder och anställningstiden på Cejkou AB varierar, men de ger alla intrycket av att dela samma uppfattning gällande förekomsten av långa anställningar inom organisationen. Respondenterna skildrade en stor positivitet kring dessa diskussioner under intervjutillfällena som sammantaget bekräftar låg personalomsättning. Positiviteten skildrades genom olika känslor och några som var särskilt framträdande i det empiriska materialet var känslor av lojalitet och erkännande. Dessa framkom vara relaterade till aktiviteterna som skildrades genom Talent Management-strategin. Vidare analyseras uppkomsten av lojalitet och erkännande som var genomgående trots begränsningarna inom organisationsstrukturen.

4.2.1 Lojalitet

Med lojalitet avses hur de anställda inom Cejkou AB känner en lojalitet och tillgivenhet till organisationen, i den mån att de vill ge tillbaka för resurser och kunskap de känner att organisationen givit dem. Den omvända innebörden åsyftas även, där organisationen känner en tacksamhet för det arbete de anställda utfört och vill visa sin lojalitet gentemot dem genom att vara tillmötesgående mot de anställdas önskemål. Vi menar att lojaliteten har sitt ursprung i utvecklingsarbetet inom Talent Management-strategin, där dess aktiviteter skapat en ömsesidig relation av lojalitet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Nedanstående citat förevisar de anställdas syn på lojalitet mellan dem och Cejkou AB:

Man får väldigt mycket, kunskap och det läggs tid på en. Man får utbildning och introduktioner, ja allt möjligt. Då vill jag ju också kunna ge tillbaka. (Anställd Eriksson)

Anledningen till att jag har den känslan att det ges möjligheter, det är för det finns folk som har bytt positioner och getts nya möjligheter. Det finns personer som har

testat en tjänst, där det inte alls har fungerat. Men nu jobbar de personerna på andra positioner istället, och gör ett jättebra jobb. (Anställd Karlsson)

Varför har jag stannat så många år här? Om jag får svara på min egen fråga så delvis för att jag har fått nya utmaningar hela tiden och blivit frågad vad jag vill jobba med. Även när jag varit missnöjd så har jag fått intressanta alternativ till vad jag kan jobba med. Det är väl det som är kärnan i det hela. (Anställd Hansson)

Det första citatet visar att anställd Eriksson anser sig ha erhållit mycket kunskap i form av utbildningar och introduktioner av Cejkou AB. Eriksson beskriver vidare att den tid och de resurser organisationen ägnat denne, är anledning till att vilja ge tillbaka organisationen. Vi tolkar därför detta citat som att det skapats en form av lojalitet mellan Eriksson och organisationen. Detta då organisationens utvecklingsarbete, i form av utvecklingsverktygen inom Talent Management, har frambringat dessa känslor av lojalitet hos anställd Eriksson. Dock har utbildningsprogrammen inom Cejkou AB intention att fokusera på annat än endast ledarskap. Genom att utforma utbildningsprogram med mindre hierarkiskt fokus gör organisationen det möjligt för anställda att ändå utvecklas genom utbildningsaktiviteter och på så vis ändå få erkännande.

En alternativ uppkomst till lojalitet, som inte går i linje med Talent Management-strategin anser vi kunna påvisas i Karlssons citat som rör situationer där anställda fått byta arbetsområde. Här beskriver Karlsson att det funnits tillfällen då personer fått lov att prova på en ny position, men då detta inte fungerat har den anställde fått byta tillbaka till sin gamla eller prova på något annat. Detta anser vi tyda på att det finns en tro på de anställda, från organisationens sida som är lojal och istället för att göra sig av med den anställde, låter denne prova på ett nytt område. Detta menar vi är ett tecken på att utvecklingsmöjligheterna Cejkou AB använder sig av visar på en lojalitet organisationen har gentemot de anställda. Både i form av tron att den anställde skall klara av det nya uppdraget, men även att behålla den anställde vid misslyckande, och låta denne prova något annat. Det påvisar en annan aspekt av lojalitet, då den traditionella utvecklingen inom Talent Management-strategin inte berör sidledsförflyttningar av anställda.

I det sista citatet lyfter anställd Hansson fram den mest betydande anledningen till sin långa anställning på Cejkou AB. Hansson menar att detta har sin grund i att organisationen alltid varit tillmötesgående och visat intresse i de fall där Hansson varit missnöjd med arbetsuppgifterna.

Det har givits möjligheter och alternativ, vilket visar tecken på att organisationen är lojal vilket vidare har resulterat i att anställd Hansson stannat kvar. Därför kan vi tolka det som att det finns en ömsesidig relation av lojalitet mellan Hansson och Cejkou AB. Tolkningen att anställd Hansson tycker dessa sidoflyttningar är en stark anledning till sin långa anställningstid, gör vi då Hansson avslutar sitt citat med ”*det är de som är kärnan i det hela*”. Vi anser att Hanssons citat är liktydigt med Karlssons uttalande, där båda påvisar lojalitet till följd av de sidoflyttningar organisationen erbjuder.

4.2.2 Erkännande

Med erkännande åsyftas känslor de anställda på olika sätt känner när organisationen involverar de anställda, ger dem möjligheter och bekräftar att de gör något bra. Inom Cejkou AB ser vi tendenser till att fåtal anställda känner erkännande genom de befintliga utvecklingsmöjligheterna som ryms inom Talent Management-strategin. Istället får vi uppfattningen av att anställda blir erkända på annat sätt. I den traditionella Talent Management-strategin är High Potential-programmet en betydande del av utvecklingsarbetet, där fokus ligger på att anställda som anses ha potential att utvecklas till ledare och avancera inom organisationen, handplockas och får därmed ett erkännande från arbetsgivaren. Vi kunde under intervjuerna tyda att anställda kände sig erkända, emellertid la vi märke till att de erkännande anställda beskrev till störta del verkade präglas av något annat än nuvarande Talent Management-strategin menar. Detta kommer vi åskådliggöra tydligare i senare avsnitt men för att exemplifiera hur de anställdas diskussioner kring erkännande kan jämföras med det traditionella synsättet presenteras nedanstående två citat gällande High Potential-programmet:

Om man blir utvald /.../ så visar det att de ser någonting i en, och att de ser att man är villig att jobba för företaget, det är ju egentligen ett av de största berömmen man kan få inom företaget, att dem kommer och frågar om man vill vara med i ett sånt program. (Anställd Eriksson)

Ja man får erkännande, för det finns inte så mycket att göra med sin karriär rent pyramidmässigt. (Anställd Hansson)

Eriksson och Hansson beskriver att bli utvald skulle kännas som ett erkännande eller beröm från företaget. Eriksson menar att det är ett av största berömmen en anställd kan få, vilket

indikerar på att det är något Eriksson värdesätter högt. Detta beröm skulle kunna tolkas ett erkännande för ett bra genomfört arbete och att organisationen visar sin tacksamhet gentemot den anställde. High Potential-programmet används enligt HR-avdelningen och företagsdokumenten utsaga till att utveckla ledare, men som nämnt tidigare i avsnitt finns det begränsade möjligheter på grund av organisationsstrukturen. Anställd Hansson poängterar detta i ovanstående citat och menar därför att bli utvald skulle vara ett erkännande då det inte finns så många steg att klättra uppåt inom organisationen.

Cejkou AB har enligt dokument samma utformning på High Potential-programmet som den befintliga Talent Management-strategin, dock uppfattar vi från HR-specialister och anställda att fokus inom programmet i praktiken skiljer sig åt, och istället för att skapa ledare och därigenom ge de anställda erkännande, är det andra faktorer inom programmet som skapar erkännande för de anställda på Cejkou AB. Nedanstående citat visar hur en anställd som deltagit i programmet inte ser på själva uttagningen som det viktigaste, utan processen inuti programmet som mest givande:

Jag visste inte riktigt varför jag blivit utvald. Det var inte tydligt, det fanns inga konkreta förklaringar till varför de valt mig /.../ Under det här året så fick man ju sådana här coaching-timmar med en konsult som vi anlitar. Då satt man med jämna mellanrum och pratade med denna person och jag hade då väldigt mycket stress att ventileras hos henne så hon hjälpte ju mig då att se på saker och ting väldigt objektivt och själv lösa mina problem. Så det var väldigt positivt att få de timmarna där med den coachen. Det var väldigt positivt. (Anställd Karlsson)

Genom Karlssons citat tolkar vi det som att det inte varit själva uttagningen till High Potential-programmet som skapat erkännande och bekräftelse. Istället ansågs aktiviteterna inom programmet vara det centrala och mest givande, däribland de coaching-timmar deltagarna får ta del av. Vi tolkar detta som att High Potential-programmet Cejkou AB genomför, är mer fokuserat på att individerna själva skall stärkas och bli självsäkra inom sitt arbete, i jämförelse med den traditionella synen som menar att individerna skall utveckla ledarskapsförmågor och förberedas för chefspositioner. Med andra ord kan det vid en första anblick tolkas som att det inom Cejkou AB är svårt att få erkännande genom denna typ av aktiviteter då det inte kan generera högre positioner i någon större utsträckning, men ovan nämnda gör det möjligt.

Detta leder oss vidare utvecklingsmöjligheter som istället fokuserar på utveckling i sidled, vilket vi har tolkat vara en bidragande orsak av vikt till de erkännande anställda inom Cejkou AB upplever. Under intervjuerna beskrev de anställda möjligheterna att byta arbetsområde och prova på olika positioner inom Cejkou AB. Nedanstående citatet från anställda Karlsson och Eriksson beskriver deras känslor kring denna möjlighet:

Det är ju väldigt positivt att man ser att man kan byta position inom företaget och man ges liksom möjligheten att testa på saker. (Anställd Karlsson)

Så länge man vill utmana sig själv så finns det möjligheter, och jag känner att [Cejkou AB] tycker det också. Så länge jag vill utmana mig själv med inom organisationen tror jag att jag kommer kunna göra de. Jag tror inte de kommer vara ett problem, så länge jag säger till så fort jag inte känner mig utmanad /.../ då säger jag till, så får jag säkert mer att göra, mer ansvar och fler områden. (Anställd Eriksson)

Vi tolkar citaten som att de anställda upplever att organisationen är tillmötesgående med att ge sina anställda möjligheter att prova på olika arbetsområden. Eriksson antyder att i händelse av att nya utmaningar och arbetsområden är önskemål från den anställdes sida, kan den anställda behöva uttrycka detta själv mot organisationen. Vi tolkar dock det som att Eriksson nästintill är övertygad om att dessa önskemål kommer bli uppfyllda av Cejkou AB. Att de anställda har tron att Cejkou AB kommer tillgodose deras önskemål, tror vi har sin grund i att de sett detta hända andra medarbetare inom organisationen tidigare. Att få sin vilja uppfylld vill vi mena kan ses som ett erkännande från organisationen, där Cejkou AB visar sin tilltro till den anställda och dess kapacitet att sköta nya arbetsuppgifter. Genomförda intervjuer har gett oss uppfattningen att möjligheterna inom organisationen kan ses som en betydelsefull bidragande faktor till erkännande inom Cejkou AB. Detta leder oss vidare till studiens huvudområde; sidoflyttningar inom organisationen, vilket belyses i nedanstående avsnitt.

4.3 Utveckling har inom Cejkou AB en annan innebörd än vad strategin menar

Detta avsnitt avser att förtydliga vad utvecklingsarbete, i syfte att behålla anställda inom organisationen, kan ha för annan innebörd än vad befintlig teori rörande Talent Management menar. Strategin har till största del fokuserat på hur hierarkiska organisationer kan arbeta med utveckling av anställda. Detta antagande kan vi göra då verktygen, i form av High Potential-program och successionsplanering, syftar till att premiera och utveckla anställda inom ledarskap och chefskap (Kotlyar & Karakowsky, 2014; Griffith, 2012; Lewis, 2009). Den traditionella synen på karriär och utveckling genomsyrar strategin och begränsar förhållningsättet, då mer än enbart hierarkiska organisationsstrukturer använder sig av Talent Management. Den horisontellt strukturerade organisationen, Cejkou AB, förevisar ett framgångsrikt arbete med strategin, trots att den är hierarkiskt inriktad. Med andra ord, uppvisar vårt empiriska material tendenser på att utveckling av anställda, i syfte att behålla, inte behöver innebära hierarkisk klättring inom organisationen. Ovanstående resonemang ger då anledning till att diskutera kring frågan vad utveckling har för annan betydelse för de anställda på Cejkou AB. Nedanstående citat kommer därför beröra subjektiviteten i begreppets betydelse:

Utveckling är för mig mycket om eget ansvar att man är fri att göra vad man vill med den tiden som finns tillgänglig /.../ att det blir uppskattat och att man får ett kvitto på att det man gjorde var bra, det är ju utvecklande. (Anställd Karlsson)

[Utveckling kan vara att] se att det finns utvecklingspotential på den tjänsten man sitter, man kan komma vidare inom organisationen och kunna få testa på nya saker. (Anställd Nilsson)

Ja för mig så är [utveckling] mer ansvar /.../ Ju mer ansvar som jag får, ju mer ansvar tar jag verkligen, jag tar tag i det på ett annat sätt. (Anställd Persson)

Citaten ovan bekräftar att det finns en subjektivitet i begreppets betydelse, då anställd Karlsson tycks se utveckling som ett kvitto på tidigare prestationer, till skillnad från anställd Nilsson som menar att utveckling betyder bredd, där personal erbjuds testa på nya områden. Anställd Persson lägger istället vikt på ansvar. Från ovan citat ser vi att respondenternas uttalande inte går i traditionell linje. Denna tolkning kan göras då ingen av de ovanstående uttalar sig om hierarkisk

klättring eller chefskap, vilket speglar det traditionella. Följaktligen verkar organisationens och de anställdas syn på utveckling vara av liknande karaktär, då hierarki är mindre viktigt. Inom Cejkou AB är möjligheterna till utveckling många, samtidigt som klättring uppåt i organisationen är begränsad. Subjektiviteten i begreppets betydelse styrker därför argumentet i tidigare avsnitt att rekryteringsprocessen verkar vara en viktig första byggsten för att hålla en låg personalomsättning. Detta gav även HR-specialisterna intrycket av, när de beskrev att Cejkou AB lägger vikt vid att rekrytera individer som delar organisationens förhållningssätt gällande utveckling.

4.3.1 Bredda, ett sätt att utvecklas

Som nämnt ovan, åsyftar det empiriska materialet i denna uppsats att uppvisa en annorlunda aspekt av utveckling, än vad som framhålls inom rådande Talent Management-strategi. Anställda inom den studerade organisationen Cejkou AB har, trots hierarkiska begränsningar, känslor av lojalitet och erkännande, vilket vidare är av betydelse för en låg personalomsättning. Befintlig strategi täcker inte den styrka som finns inom Cejkou AB, då det som bidrar till låg personalomsättning inom den studerade organisationen till största del beror på annat än chefspositioner och ledarskap. Inledande i analysavsnittet resonerade och problematiserade vi kring de traditionella utvecklingsverktygen inom Talent Management-strategin som Cejkou AB påstår sig använda för att utveckla talanger och behålla dem inom organisationen. Detta avsnitt lägger istället vikt vid att beröra anställdas uppfattning angående möjligheterna till utveckling på Cejkou AB. De anställdas perspektiv framkom under intervjutillfällena vara av betydelse för uppsatsens bidrag. Intervjuerna genomsyrade mycket positiva svar kring utvecklingsmöjligheterna på Cejkou AB där breddning, utveckling och sidledsförflyttningar blev det centrala. Citaten nedan avser exemplifiera vikten av att utvecklas för att få en bredd:

Har man möjlighet att utvecklas inom företaget, vare sig det är inom den egna avdelningen om det finns olika nivåer där, eller att man byter avdelning helt och hållet. Så betyder det att man får en bredare uppfattning om företaget som helhet.

(Anställd Nilsson)

Men för mig är det som sagt positivt att det är en platt organisation, för jag är inte jätteintresserad av att göra en uppåtriktande karriär, utan jag gör hellre en karriär

i sidled och lär mig mycket olika positioner, är bred, kan mycket saker och olika positioner. (Anställd Eriksson)

Man ges möjligheten att testa på nya saker och få en bredd. (Anställd Karlsson)

Citaten ovan visar på en positivitet kring utveckling där samtliga anställda yttrar att bredden är betydande. Anställd Karlsson framhåller byte som något bra då det ger möjligheten att testa på nya saker. Citaten visar tecken på att breddningen är av betydelse både för de anställda samt organisationen. Framförallt Anställd Nilsson ger uttryck för det, då den anställde menar att det leder till en bredare uppfattning om företaget som helhet, vilket även är positivt för Cejkou AB att deras anställda har denna bredd. Mignonac och Herrbach (2003) menar att förflyttning i sidled främjar flexibilitet och en bred kunskap bland de anställda. För att återkoppla till subjektiviteten nämner anställd Eriksson åter att utveckling i sidled är av större betydelse än uppåtriktad, vilket kan tolkas som att utveckling i form av mer bredd medför att den anställde känner erkännande. Att få möjligheter och erbjudande från organisationen kan för den anställde vara en typ av bekräftelse på att denne gjort någonting bra och att de ser potential hos den anställde att bredda sin kompetens.

Sammantaget påvisar citaten ovan att de anställda ser utvecklingsmöjligheter inom Cejkou AB som inte ryms inom befintlig Talent Management-strategi, således för att få vidare djup i innebörden av breddning och förekomsten av förflyttningar inom Cejkou AB avser nästkommande avsnitt att beröra det mest betydande i denna uppsats, nämligen de laterala utvecklingsmöjligheterna.

4.3.2 Laterala utvecklingsmöjligheter för låg personalomsättning

Respondenterna visade, som nämnt tidigare i analysen, på en medvetenhet kring de begränsade möjligheterna av hierarkisk klättring inom organisationen. Till en första anblick kan det tolkas som hämmande i de anställdas utveckling, men detta var inget de intervjuade visade anspråk på. Snarare beskrev respondenterna istället de många laterala utvecklingsmöjligheter som finns inom Cejkou AB som något mycket positivt. Det framgick under intervjutillfällena vara vanligt för anställda att byta och prova på nya arbetsområden inom Cejkou AB, och att organisationen i de flesta fall var mycket tillmötesgående gentemot de anställdas önskemål. Nedanstående citat åsyftar att exemplifiera detta:

Det är många som gått internt, och bytt tjänst inom organisationen. (Anställd Larsson)

Det finns väldigt stora möjligheter, det är många som har flyttat, som byter inom organisationen och som i med det stannar kvar. (Anställd Eriksson)

Det är väldigt positivt att man kan byta position inom företaget och att det finns möjligheten att testa på olika saker /.../ Folk får lov att testa på olika tjänster. Om det inte funkar, nej men då får man väl hitta en annan tjänst eller gå tillbaka till den gamla. (Anställd Karlsson)

Jag har fått mycket möjligheter och alternativ, fått testa på mycket. Utbildningar och annat, men framför allt de olika tjänster jag fått prova /.../ Ja fördelar är att de som är bytar kanske får någon typ av boost. Framför allt i lateral karriär så får man någon typ av uppskattning. Att wow jag erkänns, jag är lite duktigare än alla andra. (Anställd Hansson)

Utifrån citaten ovan kan man tolka att de anställda menar att de laterala utvecklingsmöjligheterna och responsen på önskemål är av betydelse. Anställd Hansson lyfter fram de laterala arbetsmöjligheterna som betydande, då organisationen har givit den anställda möjligheter och alternativ. Det framgår även i citatet att anställd Hansson ser på lateral karriär som en typ av erkännande. Därtill antyder anställd Eriksson också att de stora möjligheterna bidragit till att många anställda valt att stanna och utvecklas inom organisationen. Det framkom även finnas utvecklingsmöjligheter i form av utlandsarbete, vilket lyftes fram av HR-specialist Andersson: *“Vi har en anställd som varit i Kina och jobbat i tre månader, för att hon ville det”* och av anställd Karlsson: *“Han var villig att flytta till USA, han tyckte den tjänsten behövdes där, så han flyttade med hela familjen och började jobba i USA”*. Dessa citat från HR-specialist Andersson och anställd Karlsson stärker tidigare tolkning att anställda upplever utvecklingsmöjligheterna som stora inom Cejkou AB. Vi får uppfattningen om att de anställda som nämns i citaten ovan, själva lyft frågan och uttryckt en vilja till utlandstjänst som vidare validerats och godkänts av organisationen. Ovanstående gör det möjligt konstatera att utveckling av anställda kan ha en annan innebörd än som nämnts tidigare i teoriavsnittet.

Det blir tydligt att de laterala förflyttningarna och byte av positioner är en betydelsebärande del i organisationens Talent Management-arbete. Chuai (2008) menar att organisationer kan se

anställda ur ett inkluderande eller ett icke-inkluderande talangperspektiv. Som tidigare nämnt, använder vi i denna uppsats ett inkluderande synsätt av talanger, vilket innebär att alla anställda inkluderas. Det inkluderande perspektivet gör det möjligt för alla anställda inom Cejkou AB att utvecklas genom Talent Management-strategin. Intervjuerna genomsyrade att det finns stora möjligheter för alla som vill, men det finns också andra verktyg inom strategin som ämnar sig åt mer utvalda talanger, i form av High Potential-program och successionsplanering. De laterala utvecklingsmöjligheterna, som inom Cejkou AB ger intrycket av att vara ett komplement till de traditionella verktygen inom Talent Management-strategin, kan innebära att talanger handplockas för förflyttning i sidled och erbjuds nya positioner. I linje med det traditionella i den bemärkelsen att talangerna handplockas, men istället för hierarkisk klättring förflyttas de lateralt. Vidare innebär Talent Management-strategin på Cejkou AB även att till följd av anställdas egna önskemål utveckla dem. Det inkluderande talangperspektivet innebär därför både att handplocka särskilda talanger, såväl som att tillgodose önskemål om lateral förflyttning för övriga talanger.

Ovanstående resonemang är möjligt att sammankoppla med lojalitet, då Schein (1988) menar att utvecklas internt och att flytta mellan olika avdelningar kan generera en ökad lojalitet från arbetstagare gentemot hela organisationen. Lojaliteten kan på så sätt uppnås genom lateral förflyttning. Vidare känner de anställda sig mer involverade, då de upplever att organisationen tror på dem, vilket kan tydas ge känslor av erkännande och att de anställda blir lojala.

För att förtydliga ytterligare, vill vi återigen belysa laterala utvecklingsmöjligheter som tyngdpunkten i denna uppsats och avslutningsvis kan vi sammanfatta det som att utveckling, i vårt empiriska material, har en annan innebörd än vad tidigare Talent Management-strategi menar. Utfallet av utvecklingen är den samma, men innebörden tenderar att skiljas åt. Följande kapitel, resultat och slutsats, syftar till att ge en närmare redogörelse för vilken innebörd utvecklingen har enligt denna studie.

5 Resultat

I detta kapitel argumenteras för det resultat vi kommit fram till genom denna uppsats, vilket även är svar till de forskningsfrågor som presenterades i det inledande kapitlet. För att bidra till tydlighet i resultatet är kapitlet indelat efter de två frågorna nedan.

Vad framhåller Cejkou AB, en horisontellt strukturerad organisation, att deras avsikt är med strategin Talent Management?

Inom Cejkou AB anses Talent Management vara ett nyckelord i samband med HR-processer och det blev tidigt tydligt för oss att de betraktar utveckling av anställda var en central del av arbetet med strategin. Inom Talent Management-strategin menar forskare att utveckling av anställda ska vara en bidragande del till att få dem att växa inom organisationen och då även stanna kvar vilket också beskrevs som en viktig intention av Cejkou AB. Något som påtalades av samtliga intervjurespondenter var att personal tenderar att bli kvar länge inom organisationen vilket indikerar på att företaget har ett fungerande arbete för att behålla anställda. Som nämnt under teorin är Talent Management en strategi som har ett fokus på ledare och talanger och hur dessa ska kunna växa för att klättra inom organisationen. Genom dokumentation som tillhandahölls under intervjuer med HR-specialister på Cejkou AB framhölls ett tydligt fokus på just utveckling av organisationens talanger, där det även påtalades att ett syfte med detta är att skapa möjligheter till att utvecklas uppåt. Rekryteringen påtalades skapa en första viktiga grund i detta arbete, och vi fick ta del av verktyg som används för att hitta talanger och kompetent personal som passar in i organisationen, bland annat Garuda och kompetensbaserad rekrytering. Den del som påtalades vara central i deras arbete med Talent Management-strategin är som sagt utveckling av anställda och inom Cejkou AB finns det flertalet projekt som är inriktade till just talanger och anställda med ledarskapspotential. Emellertid var samtliga intervjurespondenter tydliga med att framhålla att Cejkou AB är horisontellt strukturerad och att det inte finns möjligheter att ta speciellt många kliv uppåt inom organisationen. Detta var något som HR-specialisterna sa sig vara tydliga med redan under rekryteringsprocessen och som upplevdes som en självklarhet bland den personal som ingick i denna studie. Vi fann då en problematik i och med organisationens struktur och det faktum att en Talent Management-

strategi vanligen innebär utveckling av potentiella ledare som ska växa inom organisationen. Vårt empiriska material ledde därmed till upptäckten av komplement till Talent Management-strategins traditionella syn på utveckling. HR-specialister och anställda påpekade att utvecklingsaktiviteterna tillsammans med laterala förflyttningar, vilket organisationen huvudsakligen erbjuder, anses vara centralt för att skapa känslor av lojalitet och erkännande. Dessa känslor kan i sin tur vara en stark bidragande faktor till varför anställda stannar kvar inom organisationen länge. Istället för att ha ett fokus på att ständigt växa och anta roller med mer ansvar inom organisationen fann vi ett klimat där personalen upplever andra viktiga behov som utvecklande och som blir tillgodosedda genom HR-arbetet. Detta är en ny aspekt av Talent Management-strategin och saknas i befintlig litteratur vilket resulterade i en nyfikenhet om vad det är som bidrar till att strategin fungerar i en organisation som inte är hierarkiskt uppbyggd vilket leder oss till nästa frågeställning.

Vilken innebörd har utvecklingsmöjligheterna för de anställda på Cejkou AB?

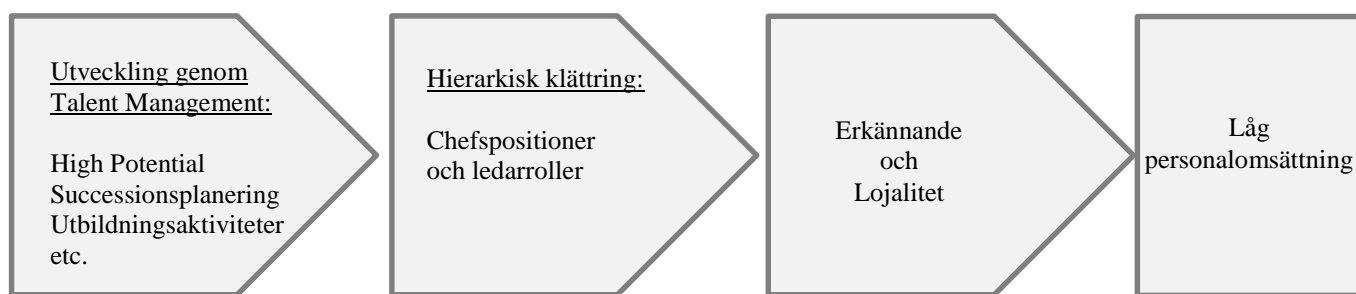
När vi genomförde vår analys såg vi att utvecklingsmöjligheter för de anställda inom Cejkou AB inte fokuserade på att erhålla chefspositioner och klättra uppåt. För dem innebar utveckling någonting annat. Under intervjuerna uppmärksammade vi att lojalitet och erkännande endast i begränsad omfattning kunde uppnås med befintliga utvecklingsmöjligheter inom strategin som Cejkou AB påstod använda sig av. Emellertid påvisade det empiriska materialet nya infallsvinklar som starkt bidragande till att anställda ändå visade lojalitet och kände erkännande, vilket utgjordes av förflyttningsmöjligheter i sidled.

Vi uppmärksammade att flertalet anställda inom organisationen stannat länge, vilket gjorde oss intresserade att ta reda på vad Cejkou AB gjorde för att kompensera för avsaknaden av hierarkisk klättring, som annars anses vara bidragande till en låg personalomsättning inom Talent Management-strategin. Anställda beskrev att de fått mycket från organisationen som skapat en vilja hos dem att ge tillbaka till Cejkou AB, vilket kunde ses skapa lojalitet. Detta kan anses gå i linje med den traditionella Talent Management-strategin, men då utvecklingsaktiviteterna inom Cejkou AB fokuserar på annat än chef och ledarskap, förstod vi att uppkomsten av lojalitet hade ett annat ursprung. Organisationens möjligheter att erbjuda anställda nya arbetsområden och huvudsakligen positioner i sidled fann vi vara bidragande att anställda ändå är lojala. De anställda framhöll dessa möjligheter som något mycket positivt och någon beskrev att detta var anledningen till dennes långa anställningstid på Cejkou AB. Med

andra ord tolkade vi utvecklingsmöjligheterna i sidled som den främsta anledningen till den rådande lojaliteten mellan organisationen och anställda.

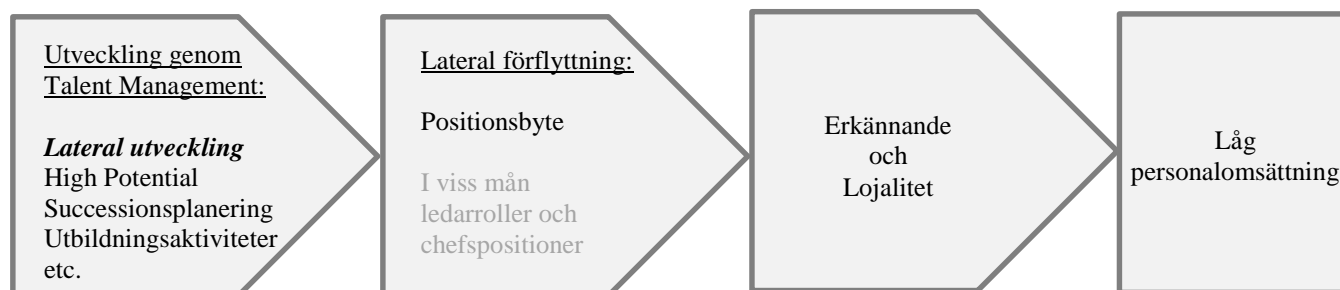
Genom intervjuer med de anställda påträffade vi även erkännande som en annan stark och återkommande känsla inom organisationen. Vi såg att utvecklingsmöjligheterna som Cejkou AB erbjöd de anställda, framkallade likvärdiga känslor av erkännande, som de befintliga utvecklingsverktygen inom Talent Management-strategin. Det som dock var mest framträdande till uppkomsten av erkännande, var Cejkou AB:s ambition att vara tillmötesgående de anställdas önskemål om att få prova på nya arbetsområden och byta arbetspositioner. Vi såg här tecken på att den anställda blev erkänd, genom att organisationen var lyhörd, övervägde och godkände den anställdes förslag. Denna typ av erkännande leder oss in på sidledsförflyttningar, som är vanligt inom Cejkou AB. Dessa förflyttningar menar vi är ett komplement till chefspositioner och ledarroller. Dessa sidledsförflyttningar kan även benämnas laterala utvecklingsmöjligheter. Dessa gör det möjligt för anställda att arbeta inom olika områden, men fortfarande inneha ungefär samma hierarkiska ställning (Hallqvist, 2005). Dessa laterala utvecklingsmöjligheter kan skapa känslor av lojalitet och erkännande, och vi tolkade det som en anledning till Cejkou AB:s låga personalomsättning.

Detta resonemang leder oss till uppsatsen bidrag, som vi vill benämna lateral utveckling. Lateral utveckling avser att fungera som ett komplement till de utvecklingsaktiviteter som återfinns inom Talent Management-strategin. Lateral utveckling innebär att organisationen erbjuder sina anställda möjligheter att prova på nya arbetsområden och positioner, som ett sätt att bredda sin kompetens och få ett större perspektiv och förståelse för verksamheten. Att en organisation erbjuder anställda lateral utveckling tror vi leder till att de anställda blir känner stimulans i sitt dagliga arbete och på så vis även bidra till en låg personalomsättning. För att förtydliga uppsatsens bidrag till Talent Management, presenterar vi nedanstående figurer 5.1 samt 5.2, som skildrar hur hierarkiskt strukturerade organisationer använder en Talent Management-strategi, jämfört med hur vi uppfattat att Cejkou AB använder sig av strategin:



Figur 5:1 Befintlig Talent Management-strategi. Skapad av uppsatsens författare.

Ovanstående figur 5.1 åskådliggör hur den traditionella Talent Management-strategin, innehåller aktiviteter såsom High Potential-program, successionsplanering och utbildningsaktiviteter. Dessa aktiviteter leder till hierarkisk klättring, innefattande av chefpositioner och ledarroller. Att som anställd vara delaktig i dessa utvecklingsaktiviteter likväl som att erhålla en chefposition, visar modellen skapa erkännande och lojalitet hos de anställda. Utfallet av dessa utvecklingsaktiviteter, eventuell hierarkisk klättring, samt känslor av erkännande och lojalitet, leder till att personalen stannar inom organisationen, med andra ord en låg personalomsättning. Nedan illustreras Talent Management-strategin utifrån vårt bidrag.



Figur 5:2 Nyanserad Talent Management-strategin utifrån vårt bidrag. Skapad av uppsatsens författare

Figur 5.2 konkretiserar hur vi urskilt Cejkou AB:s sätt att använda sig av Talent Management-strategin. Verktögen för utveckling som ryms i ovanstående figur är desamma, med tillägg av vårt bidrag, lateral utveckling. Sammantaget menar vi att dessa aktiviteter möjliggör lateral förflyttning, där de anställda får erfara positionsbyten. Notera att ledarroller och chefpositioner fortfarande finns med i modellen, dessa är dock gråfärgade för att markera positionsbyten som det mest framträdande utfallet av aktiviteterna. För att förtydliga finns det begränsade möjligheter för anställda att ta ledarroller och chefpositioner, till följd av den horisontella

strukturen. Vi menar att den laterala förflyttningen blir komplement till den hierarkiska klättringen i figur 5.1, och vårt bidrag, lateral utveckling, blir således komplement till övriga utvecklingsverktyg. Känslor av lojalitet och erkännande, menar vi skapas av både utvecklingsmöjligheterna och de laterala förflyttningarna. Sammantaget bidrar dessa känslor, utvecklingsaktiviteterna och de laterala förflyttningarna till samma utfall som i den traditionella modellen, nämligen låg personalomsättning.

6 Slutsats

Som sista del i denna studie avser detta avsnitt att argumentera för hur uppsatsens syfte uppnåts. Uppsatsens syfte återges därför nedan:

Syftet med denna uppsats är att fördjupa förståelsen för Talent Management-strategin och ämnar dessutom nyansera och bidra med nya infallsvinklar. Som nämnt i bakgrunden har Talent Management-strategin ett hierarkiskt fokus, denna uppsats kommer därför att studera hur en horisontellt strukturerad organisation använder strategin. Studien inriktar sig på utveckling av anställda för att hålla en låg personalomsättning, då detta är en central del inom strategin.

I uppsatsen har komplement till redan befintliga utvecklingsverktyg diskuterats, vilket vidare givit bidrag till Talent Management, i form av en nyanserad bild av utvecklingsarbetet där lateral förflyttning visat sig vara ytterligare en dimension av utveckling. Ytterligare bidrag är begreppet lateral utveckling som åsyftar en alternativ aspekt av utveckling i form av utvecklingsmöjligheter i sidled, vilket vi anser bidra med nya infallsvinklar till Talent Management-strategin. Begreppet lateral utveckling avser att inrikta sig på laterala utvecklingsmöjligheter, i kontrast till den befintliga strategin där verktygen har ett mer hierarkiskt fokus, såsom High Potential-program och successionsplanering. Begreppet är således ett komplement till befintliga utvecklingsmöjligheter som tenderar att uppnå samma utfall, i form av låg personalomsättning. Lateral utveckling har inom den studerade organisationen bidragit till att anställda känner lojalitet och erkännande, liksom befintliga utvecklingsverktyg i strategin påvisat skapa tidigare. Vidare i denna uppsats har laterala förflyttningar belysts som ett komplement till hierarkisk klättring. Med andra ord blir det inom den horisontella organisationen fokus på att byta position i sidled, i jämförelse med hierarkiska organisationer där utveckling i en allt större utsträckning leder till chefspositioner och ledarroller. Analysarbetet i denna uppsats har gjort det möjligt för oss att se de framträdande skillnaderna, som vidare är bidragande för att hålla en låg personalomsättning. Det inkluderande perspektivet har bidragit till att utvecklingen av talanger inkluderar det traditionella att handplocka nyckelpersoner i organisationen och erbjuda specifika

utvecklingsmöjligheter för att premiera och ge dem erkännande, samtidigt som det innefattar övriga anställda som uttrycker särskilda önskemål om att få prova på något annat inom organisationen.

Denna studie är genomförd i en kunskapsintensiv organisation där en låg personalomsättning är högst väsentligt. Den studerade organisationen är horisontellt strukturerad, och vi menar därför att begreppet lateral utveckling främst riktar sig till platta organisationer som använder sig av Talent Management-strategin. Emellertid ser vi ingen begränsning i att begreppet kan överföras till andra organisationsstrukturer. Lateral utveckling skulle kunna fungera som ett alternativ till anställda som inte vill göra hierarkisk klättring, men fortfarande vill utvecklas. Med andra ord, skulle lateral utveckling även kunna tillämpas i mer hierarkiska organisationer och i andra utvecklingssyften än vad som studerats i denna uppsats. Avslutningsvis kan lateral utveckling ses som ett bidrag och komplement till befintliga utvecklingsaktiviteter inom Talent Management-strategin.

Förslag på vidare forskning

Vår studie har besvarat forskningsfrågorna och uppfyllt uppsatsens syfte, men under arbetets gång har det identifierats nya frågor som förfaller vara intressanta att belysa framöver och utgör därför förslag på framtida forskning inom området:

Under intervjutillfällena med HR-specialister och anställda fick vi uppfattningen av att Cejkou AB, för att uppnå ett än effektivare arbete kring utveckling och att behålla ansåg sig vara i behov av fler nivåer inom organisationen. Det framgick att HR-avdelningen höll på att utfärda ett nytt system för att införa fler nivåer för utvalda tjänster. Vidare skulle det därför vara av intresse att studera vad införandet av fler hierarkiska nivåer skulle få för effekt på en platt organisation som använder sig av en Talent Management-strategi. Ytterligare intresseväckande aspekter som framkom i det empiriska materialet var hur framgång av en Talent Management-strategi kan mätas. Mätverktyg kan således vara ännu ett förslag på framtida forskning inom Talent management.

Referenslista

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB
- Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber ekonomi.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths
Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, vol. 9 no.
1, pp. 58-73
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke:
Palgrave Macmillan.
- Bratton, J. & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*.
Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi
- Chuai, X. (2008). Is talent management just old wine in new bottles?: the case of multinational
corporations in Beijing. PhD Thesis. University of Teesside. Tillgänglig
online:[http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com/ludwig.lub.lu.se/login
.aspx?direct=true&db=edsndl&AN=edsndl.oai.union.ndltd.org.bl.uk.oai.ethos.bl.uk.52668
0&site=eds-live&scope=site](http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com/ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=edsndl&AN=edsndl.oai.union.ndltd.org.bl.uk.oai.ethos.bl.uk.526680&site=eds-live&scope=site) [Hämtad:21 april 2016]
- Church, A., Rotolo, C., Ginther, N., & Levine, R. (2015). How are top companies designing
and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark
study, *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, vol. 67, no. 1, pp. 17-47
- Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda,
Human Resource Management Review, 19, pp. 304-313
- Denscombe, M. (2012). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur
- Flach, B. (2006). *Personalledning: Human Resource Management i forskning och praktik*.
Lund: Studentlitteratur

- Griffith, MB. (2012). Effective succession planning in nursing: a review of the literature, *Journal Of Nursing Management*, vol. 20, no. 7, pp. 900-911
- Hallqvist, A. (2005). Arbetsliv och mobilitet – en forskningsöversikt. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Iles, P., Preece, D. & Chuai, X. (2009) 'Is talent management in China just a fashion statement? An empirical study of the drivers of talent management in multinationals and consultancies in Beijing', *British Academy of Management Annual Conference (BAM 2009)* Brighton, September 15-17, 2009
- Kotlyar, I. & Karakowsky, L. (2014). Sources of satisfaction with high-potential employee programs: A survey of Canadian HR professionals, *Journal Of Management Development*, vol. 33, no. 10, pp. 1035-1056
- Leatherbarrow, C. & Fletcher, J. (2014). Introduction To Human Resource Management: A Guide To HR In Practice. London: Chartered Institute of Personnel and Development
- Lewis, D. (2009). Who's next? Succession planning paves a path to your organization's future, *Biomedical Instrumentation & Technology*, vol. 43, no. 6, pp. 438-443
- Lewis, R. & Heckman, R. (2006). Talent management, A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, The New World of Work and Organizations, pp.139-154
- Lindmark, A. & Örnevik, T. (2006). Human Resource Management. Lund: Studentlitteratur
- Linghag, S. (2009), From staff to manager - Gender and power in management sourcing and careers. PhD Thesis. Stockholm: Royal institute of technology, KTH. Tillgänglig online: <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsswe&AN=edsswe.oai.DiVA.org.kth.10578&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 18 april 2016]
- Malik, A, & Singh, (2014), 'High potential' programs: Let's hear it for 'B' players, *Human Resource Management Review*, vol. 24, no. 4, pp. 330-346

- Mignonac, K., & Herrbach, O. (2003). Managing individual career aspirations and corporate needs: a study of software engineers in France. *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 20, no. 3, pp. 205-230.
- Thorne, K. & Pellant, A. (2014). *The essential guide to managing talent*. London: Kogan Page.
- Sánchez, A., Sánchez Marín, G. & Mueses Morales, A. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance, *Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa*, vol. 24, no. 3, pp. 138-148
- Schein, E. H. (1988). *Organizational psychology*. Englewood cliffs: Prentice-Hall.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur
- Valentine, D. (2012). Maintaining Organization Culture through Leadership Succession Planning, *Franklin Business & Law Journal*, vol. 2012, no. 3, pp. 130-135
- Wikström, C. & Martin, H. (2012). *Talent Management i praktiken: Attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare*. Stockholm: Ekerlids Förlag

Bilagor

1. Intervjuguide till HR-specialist

Inledande frågor

1. Namn?
2. Ålder?
3. Tidigare utbildning?
4. Arbetsuppgifter?
5. Hur länge har du arbetat inom Cejkou AB?
6. Vad fick dig att söka dig till Cejkou AB?

Om organisationen

7. Vad är speciellt med Cejkou AB? Beskriv med tre ord Cejkou AB erbjuder anställda.
8. Skiljer sig Cejkou AB från andra arbetsgivare?
9. Vad gör Cejkou AB för att motivera samt skapa lojalitet?

Utveckling och karriär

10. Vad är utveckling och karriär för dig?
11. Är utveckling och karriär viktigt för dig?
12. Hur arbetar Cejkou AB med utveckling och karriär (lateral)?
13. Erbjuder ni något som andra arbetsgivare inte erbjuder gällande utveckling och karriär?
14. Anser Du att Cejkou AB uppfyller det som organisationen lovar sina anställda gällande karriär och utveckling?
15. Hur kommunicerar Cejkou AB värderingar gällande utveckling och karriär?
16. Vad finns det för utbildningsmöjligheter inom organisationen, ge gärna exempel?

Allmänt Talent Management

17. Hur, varför och när upptäckte ni Talent Management?
18. Vad är Cejkou AB:s syfte och mål med Talent Management?
19. Hur ser ni på HR-avdelningen på Cejkou AB arbete med Talent Management?
20. Har Cejkou AB skapat en egen definition av Talent Management och i så fall vad?

21. Vilka för och nackdelar med Talent Management ser ni?
22. Hur mäter ni Talent Management?
23. Är alla delar av företaget involverat i arbetet med Talent Management?
24. Hur introducerades arbetet med Talent Management till de anställda i Cejkou AB?
25. Hur har Talent Management blivit bemött av anställda i Cejkou AB?

2. Intervjuguide anställd

Inledande frågor

1. Namn?
2. Ålder?
3. Tidigare utbildning?
4. Arbetsuppgifter?
5. Hur länge har du arbetat inom Cejkou AB?
6. Vad fick dig att söka dig till Cejkou AB?

Utveckling och karriär

7. Vad är utveckling och karriär för dig?
8. Är utveckling och karriär viktigt för dig?
9. Vad ser du för fördelar med att utvecklas och göra karriär inom en organisation?
10. Vad motiverar dig i ditt arbete?

Om Cejkou AB

11. Hur arbetar Cejkou AB med utveckling och karriär (lateral)?
12. Hur upplever du att dina möjligheter till utveckling och karriär är inom Cejkou AB?
13. Skiljer sig Cejkou AB arbete med utveckling och karriär från tidigare arbetsplatser?
14. Vad är speciellt med Cejkou AB? Beskriv med tre ord vad man blir erbjuden som anställd.
15. Skiljer sig Cejkou AB från andra arbetsgivare?
16. Vad gör Cejkou AB för att motivera dig samt skapa lojalitet?

17. Hur kommunicerar Cejkou AB värderingar gällande utveckling och karriär till dig som anställd?
18. Motsvarar Cejkou AB dina förväntningar på utveckling och karriär?
19. Anser Du att Cejkou AB uppfyller det som organisationen lovar sina anställda?
20. Anställdas erfarenheter gällande utveckling och karriär inom Cejkou AB
21. Har du fått erfara utveckling inom organisationen? Hur?
22. Har du under din tid på Cejkou AB fått ändrade arbetsuppgifter, titel eller område?
23. Om ja, på vilket sätt och hur gick det till?
24. Om nej, är detta något du skulle vilja?
25. Hjälper dina chefer dig att utvecklas?
26. Vad finns det för utbildningsmöjligheter inom organisationen, ge gärna exempel?

Talent Management

27. Vet du vad Talent Management innebär?
28. Vet du hur Cejkou AB arbetar med Talent Management?
29. Hur introducerades arbetet med Talent Management till de anställda i Cejkou AB och hur följs det upp?
30. Vad ser du för för- och nackdelar med Talent Management?
31. Vad skulle kunna vara annorlunda i Cejkou AB arbete med Talent Management?