



UPPSALA
UNIVERSITET

Rapport 2013vt00559

Institutionen för pedagogik,
didaktik och
utbildningsstudier
Examensarbete i
Pedagogik med inriktning
mot vuxna och arbetsliv C,
15 hp

Talent Management- hur fungerar det?

En kvalitativ fallstudie om hur Talent Management kan se ut och uppfattas i en organisation

Camilla Brunnman & Gustav Adamsson

Handledare: Lennart Wikander

Examinator: Pia-Maria Ivarsson

Sammanfattning

Detta examensarbete undersöker hur en multinationell organisation arbetar med Human Resources Management-fenomenet Talent Management. Vi har valt att titta på fenomenet från två olika perspektiv, det individualistiska och kollektivistiska, för att skapa en förståelse om hur Talent Management-arbetet fungerar och kan se ut. Den insamlade empirin är baserad på sju intervjuer med individer som alla har en relevant roll i förhållandet till det studerade fenomenet. Utifrån resultatet och teorin har vi i analysen sedan kunnat se att det finns både för- och nackdelar med Talent Management arbete. Den svåra utmaningen är att arbeta strategiskt och fokuserat med talangutveckling utan att övriga medarbetare missgynnas av arbetsätten som verksamheten använder. I slutsatsen behandlar vi en sammanfattande diskussion utifrån det insamlade resultatet och föreslår också framtida forskning inom ämnet.

Nyckelord: Talent management, kompetens, kompetensförsörjning, kompetensutveckling och talan

Tack

Vi vill först och främst tacka vår kontaktperson inom organisationen som bidragit med värdefull information i vårt arbete. Denne har varit ett stort stöd i processen och kommit med värdefulla insikter och tankeställare längs med vägen. Givetvis vill vi också rikta ett stort tack till vår handledare Lennart Wikander på Pedagogiska Institutionen för hans vägledning och hjälp under arbetets gång.

Slutligen skulle vi vilja tacka varandra för att vi genom ett roligt och utvecklande arbete tillsammans har skapat en uppsats där vi lärt oss väldigt mycket om fenomenet Talent Management.

Camilla Brunnman & Gustav Adamsson
2013-05-22

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	4
1. Inledning.....	1
1.1 Val av Uppsatsämne.....	1
1.2 Skribenternas Förförståelse	2
1.3 Fortsatt Disposition	2
2. Bakgrund	3
2.1 Tillvägagångssätt för att finna tidigare forskning.....	3
2.2. Arbetsmarknadens utveckling och kompetenskravet	3
2.3 Avgränsning	4
2.4 Syfte	4
2.4.1 Frågeställningar	4
3. Teoretiskt Referensram	5
3.1 Begreppsdefinition	5
3.1.1 Lärande.....	5
3.1.2 Kompetens.....	6
3.1.3 Kompetensutveckling.....	7
3.2 Talent Management som en del av Human Resources Management	7
3.3 Talent Management ur ett kollektivistiskt perspektiv	8
3.3.1 Talent Management som Kompetensförsörjningsstrategi	9
3.4 Talent Management ur det Individualistiska perspektivet.....	11
3.4.1 Vem är Talang?	12
3.4.2 Performance management	12
3.5 Utmaningar och effekter av Talent Management.....	13
3.5.1 Att tillfredsställa medarbetarens behov	13
3.5.2 Talangidentifikation	14
3.5.3 Betygssättning	15
4. Metod	16
4.1 Metodologiska utgångspunkter	16
4.2Val av datainsamlings metod.....	16
4.3 Intervju som metod.....	17
4.4 Urval.....	18

4.4.1 Val av organisation.....	18
4.4.2 Val av informanter och respondenter	18
4.6 Inför intervjuerna.....	19
4.6.1 Genomförande av intervju.....	19
4.6.2 Bearbetning	20
4.7 Etiska aspekter.....	20
4.8 Metodproblematik	21
5. Resultat.....	22
5.1 Hur ser Talent Management - processerna ut?	22
5.1.1 Bakomliggande syfte	22
5.1.2 Processer.....	22
5.1.3 Organisationens Talent Management cykel	23
5.1.4 Chefens roll i förhållande till Talent Management.....	24
5.1.5 Hr-personalens roll i förhållande till Talent Management	25
5.2 Hur uppfattas Talent Management-processerna?	25
5.2.1 Hur definieras Talang?	25
5.2.2 Hur uppfattas processerna?.....	26
5.2.3 Medarbetarens utvecklingsmöjligheter.....	28
5.3 Vilka är utmaningarna och effekterna med Talent Management- processerna?	30
6. Analys.....	32
6.1 Hur ser Talent Management- processerna ut?	32
6.2 Hur uppfattas Talent Management- processerna?	33
6.3 Vilka är utmaningarna och effekterna med Talent Management?	35
6.4 Talent Management som fenomen	36
7. Diskussion	38
7.1 Slutdiskussion.....	38
7.2 Framtida forskning	39
8. Referenser.....	40
8.1 Litteratur	40
8.2 Artiklar	42
8.3 Övriga Publikationer	43
8.4 Elektronisk källa.....	43
8.4 Figurer	43

Bilagor	44
Bilaga 1 - Informationsbrev	44
Bilaga 2- Följebrev	45
Bilaga 3-Intervjuguide HR	46
Bilaga 4- Intervjuguide Chefer	48

1. Inledning

Inledningsvis har vi valt att presentera val uppsatsämne och en kortare bakgrund för att läsaren ska få en introduktion till ämnet. Därefter följer en redovisning av uppsatsskribenternas förförståelse och sedan presenteras uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Val av Uppsatsämne

I dagens samhälle råder ett kontinuerligt förändringläge där företag och organisationer växer och förändras för att möta omgivningens behov och utmana konkurrenter. Ett sätt att bygga en stark och konkurrenskraftig organisation är genom att utveckla sina medarbetare men också attrahera nya. McKinsey & Company kom år 1997 ut med rapporten "War for talent" som tydligt påtalade organisationers svårighet med att attrahera, utveckla och behålla rätt sorts kompetens (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod 2001). De beskrev behovet av att arbeta på ett mer strategiskt sätt för att lyckas tillgodose sig med "rätt talang". Även Earle (2003) menar att konkurrensen om talang aldrig varit så hård, men att vikten av "rätt kompetens" heller aldrig varit så viktigt för organisatorisk framgång.

Således har detta betytt att organisationer måste arbeta medvetet och strategiskt för att rekrytera, utveckla och behålla duktiga medarbetare. Det växer hela tiden fram nya talanger på arbetsmarknaden och globaliseringen bidrar till att utbudet av arbetskraft sträcker sig över de nationella gränserna. Organisationerna har därför en viktig uppgift i arbetet med att skapa en strategi för att attrahera dessa. På så vis minimerar de risken att gå miste om värdefull kompetens som istället kan vända sig till andra konkurrerande aktörer på arbetsmarknaden. Viktigt är också att utveckla och bevara den befintliga personalstyrkan för att hela tiden bli bättre och skapa mervärde åt både organisationen som helhet men också utifrån den enskilde individens behov.

Begreppet för denna form av strategiskt personalarbete har i gemenemans mun blivit *Talent Management*. För att kunna bygga en effektiv Talent Management-strategi måste organisationer identifiera vilka kompetenser som är betydande i att nå de organisatoriska målen (Pinnington & Edwards, 2000). Vi har därför valt att undersöka hur en av världens största multinationella organisationer arbetar på ett strategiskt plan för att attrahera, bevara och utveckla framtidens talanger.

1.2 Skribenternas Förförståelse

Förförståelse beskrivs av Dalen (2008) som de uppfattningar och idéer uppsatsforskarna har innan de fördjupar sig i ämnet. Vi har tagit del av litteratur för att skapa oss en djupare förståelse av vad Talent Management innefattar. Genom den tidigare forskningen har vi fått ett bredare perspektiv på framväxten av Talent Management och också dess likhet med kompetensförsörjning. Vi båda har ett stort intresse för hur Human Resources Management-arbete kan verka som en strategisk partner och bidra till att organisationen når sina mål. Som en relativt ny del av HRM kändes Talent Management fenomenet därför spännande att granska närmare.

Vidare har arbetet mellan skribenterna fungerat väl och det har varit kompletterande att den ena inte var lika insatt i organisationen. Det innebär att denna stundtals kunde ha ett mer kritiskt öga. Vi har haft diskussioner kring ämnet och organisationen och sett saker utifrån olika perspektiv vilket har varit givande för examensarbetets innehåll. Vi har därmed kompletterat varandra väl i både vårt research arbete såväl som i skrivandet.

1.3 Fortsatt Disposition

I nästföljande del kommer vi att presentera tidigare forskning inom ämnet. Den teori som vi använt oss av är baserad på litteratur och vetenskapliga artiklar inom området Talent Management. Vidare presenterar vi de teoretiska referensramar vi använt oss av. Denna bakgrundsinformation till ämnet kommer att resultera i vårt syfte och en presentation av våra frågeställningar. Därefter presenteras intervjumaterialet och respondenternas utsagor i ett resultat. Avslutningsvis analyserar vi resultatet gentemot den litteratur vi presenterar nedan och genomför en diskussion kring uppsatsens resultat och analys. För att slutligen presentera förslag till vidare forskning.

2. Bakgrund

I detta avsnitt presenteras vårt tillvägagångssätt för att finna litteratur och en beskrivning av hur vi orienterat oss i materialet. Vi leder också läsaren genom en bakgrund till hur fenomenet Talent Management har vuxit fram. Avslutningsvis motiverar vi våra avgränsningar i arbetet.

2.1 Tillvägagångssätt för att finna tidigare forskning

För att få en riktigt grundlig översikt av vilken typ av litteratur som fanns inom området Talent Management bokade vi en mötestid med bibliotekarien på Blåsenhus. Hen guidade oss i sökfunktionerna för litteratur och för artiklar i DISA, LIBRIS, ERIC och DIVA. Där använde vi oss av sökord så som Talent Management, kompetensutveckling, kompetensförsörjning, kompetens, talang och successionsplanering. Vi sökte även efter litteratur på Ekonomikums bibliotek där vi fick hjälp av en bibliotekarie. Detta för att vi ville skapa en bredd i materialet och få syn på olika perspektiv kring fenomenet, för att sedan kunna sälla bort information som inte längre kändes relevant.

2.2. Arbetsmarknadens utveckling och kompetenskravet

Den tekniska framfart vi har sett i västvärlden under det senaste två decennierna har inneburit att vi har gått från ett industrisamhälle till det vi numer benämner som ett kunskapssamhälle. Teknikens utveckling har fört med sig nya industrier och allt fler kunskapsintensiva tjänster. Det har även öppnat upp för globalisering vilket innebär att företag nu har världen som marknadsplats, inte bara sitt eget land (Bäckström & Sandberg 1996). För företagen har detta inneburit att ”jakten på rätt talang” blivit en viktig del i att nå organisatorisk framgång då det är kompetensen som gör skillnad mellan ett framgångsrikt och ett mindre framgångsrikt företag (Volpe & Tucker 2004; Michaels et al. 2001). För individen har detta fört med sig ett ökat kompetenskrav för att kunna stå sig i den allt mer konkurrenskraftiga arbetsmarknaden (Marklund 2007). Detta innebär att de nya kunskapsbaserade tjänsterna har skapat ett större behov av kompetensutveckling, och får inte individer det internt rör de sig vidare. I kunskapssamhället står fokus på individen och dennes kunskap är i allra högsta grad viktig, det ställer betydligt högre krav på arbetsgivaren och vad denne kan erbjuda individen (Näswall, Hellgren & Sverke 2003; Davenport 2005). Arbetet ska inte längre bara skapa finansiell säkerhet utan ska även präglas av att vara en tillfredsställande och utvecklande roll som utmanar individen (Earle 2003). Den välutbildade individen vill kunna styra över sin egen arbetsinsats, prestation och ansvarsområden och vill ha en högre grad av autonomi i sin yrkesroll (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg 2006).

I och med en mer rörlig och föränderlig arbetsmarknad är arbetskraften idag inte heller lika lojal som tidigare och fler företag väljer att tillämpa mer flexibla anställningsvillkor (Näswall, Hellgren & Sverke 2003). Organisationer måste därför arbeta mer strategiskt för att attrahera rätt kompetens, erbjuda utvecklingsmöjligheter och därmed ha möjligheten att behålla de individer som har rätt kompetens (Elegbe 2010).

Talent Management är ett relativt nytt fenomen som vuxit fram ur Human Resources Management som syftar till att hantera organisationers personal som en strategisk och konkurrenskraftig faktor (Elegbe, 2010). Under de senaste 25-30 åren har fenomenet fått mer utrymme i vetenskapen och allt fler vetenskapliga studier genomförs inom ämnet (Iles, Preece & Chuai 2010). Den empiriska research som finns inom området berör mestadels fördelarna med införandet av Talent Management, men väldigt lite undersökningar behandlar eventuella nackdelar (Elegbe 2010). Därför vill vi i vår studie också belysa vilka effekter det finns i arbetet med Talent Management.

2.3 Avgränsning

Vi har valt att fokusera studien på hur Talent Management-processerna ser ut och vilka effekter det kan ha på en organisation. Vi har använt oss begreppsförklaringar på lärande, kompetens, kompetensutveckling och talang då det är termer som vi berör i uppsatsen. Vår plattform för undersökningen har varit inom en viss sektion i en av världens största multinationella organisationer. Avgränsningen vi gjort har på grund av tidaspekten och resurserna det hade krävt för att göra en mer omfattande undersökning.

Undersökningen kan inte generaliseras till alla företag som använder sig av Talent Management, utan rör den undersökta organisationen i första hand. I urvalet har vi valt att intervjua chefer och hr-representanter för att få deras perspektiv på hur Talent Management processerna fungerar.

2.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att ta reda på hur Talent Management fungerar i den valda organisationen. Genom att utreda fenomenet vill vi undersöka hur arbetssätten ser ut, hur de uppfattas av chefer och hr-personal. Vidare vill vi kunna bidra med en kritisk reflektion kring fenomenet Talent Management och undersöka vilka effekterna kan vara.

2.4.1 Frågeställningar

1. Hur ser Talent Management-processerna ut?
2. Hur uppfattas Talent Management-processerna?
3. Vilka är utmaningarna och effekterna av Talent Management?

3. Teoretiskt Referensram

I följande avsnitt kommer vi presentera de teoretiska begreppen lärande, kompetens och kompetensutveckling. Därefter redovisar vi begreppen Human Resources Management och Talent Management. Vi diskuterar även Talent Management utifrån två olika perspektiv - kollektivistiska och individualistiska. Avslutningsvis redogör vi för vårt syfte med examensarbetet och presenterar våra frågeställningar.

3.1 Begreppsdefinition

3.1.1 Lärande

Johansson (2011) beskriver lärande som en kognitiv process där han menar att bestående förändringar sker i en individs tänkande och handlande. Vidare menar han att lärandet är en konsekvens av handlande och att utförandet kan leda till en förändring i vår förståelse av världen. Detta ligger i relation till Deweys (1980) "learning by doing" teori, då han menar att lärande är något som sker kontinuerligt i oss oberoende av vilken kontext vi befinner oss i. Han påtalar också vikten av att det är genom våra erfarenheter som vi skapar ny kunskap då det omformar en tidigare kunskapsbild (Kroksmark 1998). Även Illeris (2007) förstärker detta då hans definition på lärande är att det är en samling av processer som definierar begreppet. Han menar att lärandet ser olika ut beroende på den sociala kontext individen befinner sig i.

Jorgensen & Warring (2002) talar om lärande utifrån 3 olika aspekter där teknisk-organisatorisk läromiljö är en. Det innefattar vilka typer av kvalifikationskrav som finns på arbetsplatsen och som främjar lärande. Arbetsdelning, möjlighet till autonomi, möjlighet till interaktion. Denna aspekt är det som tillåter om det finns utrymme för individen att lära på arbetsplatsen. Den andra aspekten är den sociokulturella lärmiljön som beskriver vilka grupperingar som finns och vilka normer och värderingar som påverkar lärandet i arbetslivet. Avslutningsvis är det medarbetarnas läroförlopp som handlar om individens bakgrund om socialisation och medvetenhet om nuvarande situation och framtidsperspektiv. Detta illustrerar vilket ansvar och vilken drivkraft individen själv har för att lära (Ibid).

Lärande aspekten är viktigt att ta i beaktning vid utformning av kompetensförsörjningsarbetet och därför ett begrepp vi valt att förklara. För att individer på arbetsmarknaden ska utvecklas och nå de kompetenskrav som finns måste en miljö för lärande och utveckling finnas. Vare sig detta är via utbildningar, nätverkande, mentorskap eller genom nya ansvarsområden via jobbtrotationer. Det är också en viktig aspekt att ta upp då både individen och organisationens utveckling skulle avstanna om inte möjligheter för lärande främjades på arbetsplatsen.

3.1.2 Kompetens

Kompetens är ett välanvänt och populärt begrepp för att förklara en individs förmåga, men har visat sig ha många olika definitioner där åsikterna går isär en del. Det är ett komplext begrepp som Van Loo och Semeijn (2004) ser det, där den verkligt klara definitionen är avsaknad. Enligt Wikström och Martin (2012) uppstår kompetens när det råder samstämmighet mellan vad en situation kräver och en individs förmåga att utföra denna uppgift.

Däremot menar Ohlsson (2004) att kompetens endast kan avgöras när en individ utför en uppgift i en viss social kontext och som också bedöms av andra individer. Likväl som Cheese, Thomas & Craig (2008) menar att kompetens endast kan värderas utifrån sitt sammanhang. De menar att det måste finnas en matchning mellan individens kompetens och vad som är rätt kompetens för företaget (Ibid). Övergripande kan man alltså säga att det är den använda individens kapacitet, kompetens och handlingsförmåga relaterat till en viss arbetssituation som är det som bedöms. Granberg (2004) sätter namn på kompetens utifrån att det finns kunskap, vilja och tillfälle att använda handlade utifrån en viss uppgift, också kallad "visad kompetens". Även Ellström (1992) förklarar begreppet som en blandning av en individs förmågor och färdigheter i relation till en arbetsuppgift eller roll. Han påtalar även att det finns två kategorier av kompetens och att det är skillnad mellan formell och reell kompetens. Den formella kompetensen är det som vi tillförskaffar oss via utbildning och synliggörs genom olika typer av dokumentation, så som betyg, intyg, diplom. Medan den reella kompetensen är den inneboende kompetens vi tillgodoser oss genom erfarenheter, personliga omständigheter och som gör att vi har en viss handlingsförmåga i en viss social kontext. I kunskapssamhället blir den reella kompetensen viktigare att ta vara på då det är den som särskiljer individer från varandra. Med tidigare erfarenheter kan individer lättare anpassa sig till en särskild kontext och sortera ibland den kunskap de har för att tillämpa det som behövs (ibid).

Sammanfattningsvis är det Ellströms (1992) definition av vad kompetens är som vi använder oss av då den inte endast innefattar prestation, utan också den sociala kontexten.

*En individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext
(Ellström 1992:21)*

I uppsatsen beskriver vi kompetens som en del i kompetensutveckling och kompetensförsörjnings arbetet. Det är en viktig parameter för organisationer att reda ut för att de ska kunna försörja sina organisationer med rätt kunskap.

3.1.3 Kompetensutveckling

En individs *kompetens* är en färskvara och måste därför uppdateras genom träning och utveckling (Nilsson, Wallo, Rönnqvist och Davidsson 2011). Ordet ”utveckling” uppmanar till framsteg och förbättring. Det är ett sätt att införskaffa sig nya kunskaper för att möta framtidens uppgifter på ett bra sätt (ibid). Ellström (1992) bygger på sin tidigare definition av kompetens och menar att kompetensutveckling syftar till att förbättra individers potentiella handlingsförmåga i relation till uppgiften, situationen eller kontexten. Ellström (2010) har också på senare tid definierat begreppet kompetensutveckling enligt följande:

en sammanfattad beteckning för de olika åtgärder som kan vidtas för att påverka utbudet av kompetens på en verksamhets interna marknad (hos enskilda anställda, grupper av anställda eller hela personalgruppen) (Ellström 2010:23)

Ellström (1992) ser det som ett åtgärdssystem med syfte att utveckla individer i sitt dagliga arbete. Då vi i examensarbetet undersöker hur Talent Management processerna ser ut är det av vikt att förstå vad kompetensutveckling består i och syftar till.

3.2 Talent Management som en del av Human Resources Management

HRM är ett begrepp som har funnits med länge i arbetslivet och står för Human Resources Management. Någon bra svensk översättning finns inte tydligt definierat men begreppet placeras huvudsakligen i relation till arbetet med personalfrågor och hur organisationer hanterar sina mänskliga resurser (Nilsson et al. 2011). Kock (2010) menar att begreppet syftar till att arbeta med styrning, ledning och utveckling av verksamhet och personal. Han beskriver att användandet av det humana kapitalet inom organisationer kan förbättras genom att tillämpa strategier som stödjer viktiga delar av verksamheten. Utvecklingen av humankapitalet bör således integreras med centrala processer i verksamheten, genom att integrera företagets affärsstrategi och HRM-strategi (Kock 2010). Bratton & Gold (2007) bygger vidare på resonemanget och menar att goda HRM-strategier som leder till en kompetent och engagerad personal utvecklar konkurrensfördelar.

Numera arbetar flera organisationer med Talent Management som är nära besläktat med vad HRM syftar till att uppnå. Det är ett fenomen som har växt fram i samband med vår utveckling till ett kunskapssamhälle och ett begrepp som myntades i slutet på 90-talet (Michaels et al. 2001). Begreppet är även förknippat med IT-eran och den tekniska framfarten som utvecklades i början på 2000-talet som nu fört oss in i det som nu benämns ett kunskapssamhälle -där human kapitalet är den största tillgången i ett företag (Cheese et al. 2008).

Talent Management ska ingå i olika inriktningar av den traditionella HRM funktionen. Dels ska det som strategi attrahera rätt kompetenser för att organisationen ska nå framgång men också utveckla och motivera den personal som redan finns internt. För Davis & Cutt (2007) är Talent Management begreppet uppdelat i två delar, där "Talent" inbegriper att talang existerar inom hela organisationen. Det är inte begränsat till en viss funktion eller nivå, medan "Management" ska syfta till att uppnå resultat genom rätt styrning och ledning av kompetenser som finns i organisationen (Davis och Cutt 2007).

Enligt Berger och Berger (2004) är definitionen av Talent Management ett strategiskt sätt att attrahera, utveckla och bevara talanger som skapar en konkurrensfördel för organisationen.

The identification, development and management of the talent portfolio- i.e, the number, type and quality of employees that will most effectively fulfill the company's strategic and operating objectives. The strategic objectives are aimed at achieving profitable growth and the operating objectives describe what exactly the organization and its talent need to accomplish to make it happen. (Berger & Berger, 2004:2)

Definitionen stämmer väl överens med andra röster inom forskningsvärlden som beskrivit Talent Management och lämnar således en sammanfattande bild av vad arbetet syftar till.

3.3 Talent Management ur ett kollektivistiskt perspektiv

Det kollektivistiska synsättet präglas av att Talent Management riktar sig till alla, där det är ett mer demokratiskt och mjukt synsätt (Nilsson & Ellström 2012). Det stödjer även Jonkman (2012) då han menar att i den mjuka humanistiska organisationen är det viktigt att alla medarbetare inkluderas och känner sig värderade. Denna mer inkluderande syn på hanteringen av sina medarbetare är en tolkning av hur Talent Management fungerar i Storbritannien och USA för att passa i den Svenska kulturen (Byrkjeflot 2003). Här värdesätter vi att alla ska få samma förutsättningar och att det ska vara rättvist. Byrkjeflot (2003) menar att det skandinaviska förhållningssättet till Talent Management inte är lika kantigt som i andra länder. Vi anpassar strategin för att det ska fungera i vår samhällsliga kontext (Ibid).

I arbetet med Talent Management blir det viktigt att identifiera medarbetarnas utvecklingsbehov och se deras potential för att kunna matcha det med organisationens behov. Ellström (1992) menar också att kompetensutvecklingen av den befintliga arbetsstyrkan är en strategisk investering i medarbetarnas human kapital som även stödjer de organisatoriska målen. Att identifiera den redan befintliga potentialen som finns i organisationen blir även en viktig aspekt för motivationen hos medarbetare (Banfield & Kay 2008). Genom att utveckla alla individer och se till deras potential belyser organisationen individen. Då individen känner sig sedd och värderad för sin insats genererar detta högre engagemang och prestation (Ellström 1992).

Det syftar även till att individen ska känna att de kan influera och påverka sin utveckling inom organisationen (Jonkman 2012). I denna bemärkelse är det kollektivistiska perspektivet även ett effektivt sätt att attrahera ny kompetens utifrån. Då en organisation kan erbjuda stimulerande eller breda karriärmöjligheter vill människor associeras med den (Ibid).

För organisationen innebär denna form av Talent Management-arbete en investering i kompetensen som finns, på så vis säkerställer de att kollektivet befinner sig på önskad kunskapsnivå (Woollard 2010). Det innebär också att organisationen har en klar överblick på vilken kompetens som finns internt och därmed har beredskap för att möta eventuella förändringar. Det blir alltså en strategisk åtgärd från organisationens perspektiv, samtidigt som det gynnar motivationen och prestationen hos individen.

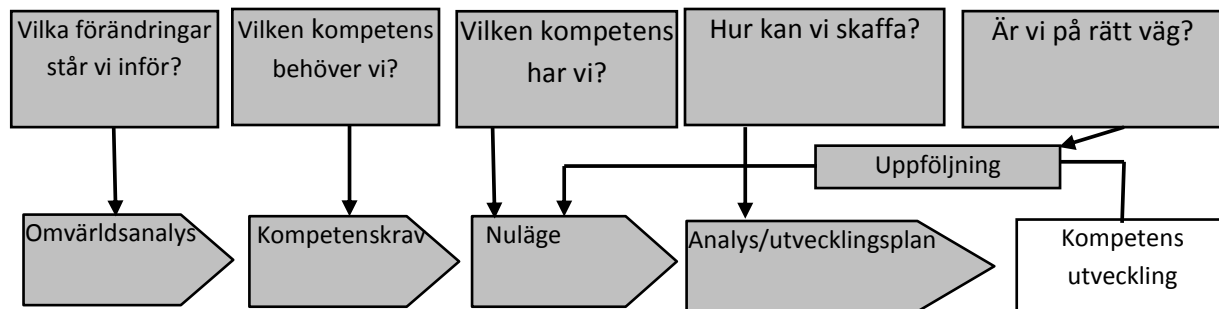
3.3.1 Talent Management som Kompetensförsörjningsstrategi

Definitionerna på vad kompetensförsörjning är varierar sig, men i huvudsak syftar processen till att identifiera organisationens kompetens, se framtidsbehoven och säkerställa att man har rätt förutsättningar för att möta dessa behov (Fränkel 2003). Talent Management- processerna som ett företag implementerar utgår ifrån att främja både det organisatoriska- och individuella perspektivet. Med det organisatoriska perspektivet ingår det att processerna för personalarbetet ska ligga i linje med den uttalade affärsstrategi som syftar till att beskriva vad kollektivet ska uppnå. Talent Management kan då ses som en grundläggande stödprocess, en andra affärsstrategi, för att ta fram de insatser som behövs för att uppnå målen.

För individen innebär kompetensförsörjningsarbetet en investering i deras personliga och professionella utveckling (Wikström & Martin 2012). Alltså bör det finnas en tydlig koppling mellan Talent Management och organisationens målsättningar för att generera önskade resultat (Rosethorn 2009). Detta får också stöd av Antilla (1999) och Hektor (2007) som tillägger att framtidsbehoven möts bäst genom att tillämpa en kompetensförsörjningsstrategi kopplat till verksamhetens mål, affärsmålen styr kompetensförsörjningens karaktär.

3.3.2 Antillas modell för kompetensförsörjning

Antilla (1999) beskriver att kompetensförsörjningen är verksamhetens viktigaste process eftersom medarbetarnas förmåga att lösa de uppgifter de ställs inför är den avgörande faktorn för varje företags framgång och överlevnad. Han menar att kompetensförsörjning handlar om hur företag säkerställer de kompetensmässiga förutsättningarna för att fungera i linje med verksamhetsplanen. Extra viktigt för de företag som befinner sig på en marknad i ständig förändring. Antilla (1999) har tagit fram en modell med fem centrala frågeställningar för att lättare kunna styra processen med att tillämpa rätt strategier för ett framgångsrikt kompetensförsörjningsarbete.



Figur 1. (Antilla 1999:42)

1. *Vilka förändringar står vi inför?* Innan en organisation börjar arbetet med att kompetensförsörja verksamheten behöver man se på omgivningen. Antilla menar att framtida insatser görs för att möta omvärldens krav men också den interna förändringen.

2. *Vilken kompetens behöver vi?* För att utveckla organisationen mot kommande utmaningar och förändringar behöver man tydligt definiera vilken sorts kompetens som efterfrågas. Skapar en gemensam syn hos medarbetare och ledningen. Antilla menar att de här två stegen är de tveklöst viktigaste funktionerna för att skapa en fortsatt effektiv kompetensförsörjning.

3. *Vilken kompetens har vi?* Innan en organisation planerar nya insatser behöver de inventera den egna kompetensen. Alltså kartlägga och synliggöra befintlig kompetens som finns i nuläget. Synliggörandet skapar en förståelse hos medarbetarna och gemensam syn på var organisationen, avdelningen och medarbetarna står i relation till kraven. Men också viktigt att synliggöra för kommande analys, prioriteringar, fastställande av mål, utveckling och uppföljning.

4. *Hur kan vi skaffa den kompetensen vi saknar?* Efter det att organisationen identifierat nuvarande kompetens och ställt det i förhållande till framtida kompetensbehov upprättas en utvecklingsplan. Organisationen prioriterar vilka områden som ska utvecklas och precisera utvecklingsbehov inom dessa områden. Aktiviteter kopplat till kompetensplaneringen verkställs. Utvecklingsplanen fastställs för att sedan kunna göra en uppföljning av arbetet.

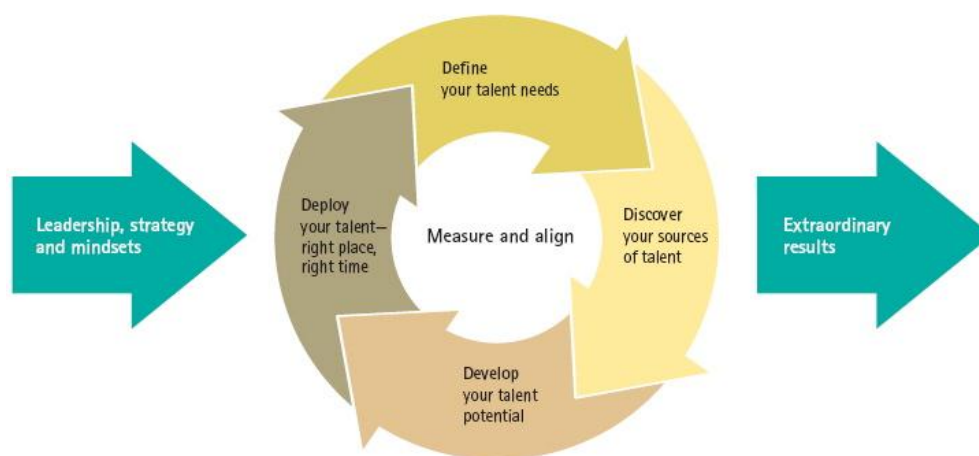
5. *Är vi på rätt väg?* När en organisation har tillämpat en utvecklingsplan, utifrån kartläggning av verksamheten och dess behov, behöver man senare gå tillbaka och utvärdera insatserna. En uppföljning av tidigare arbete helt enkelt. Har vi uppnått de önskade effekter och resultat med nuvarande strategier? Gör vi på rätt sätt? Finns det förbättringspotential? Organisationen tittar därmed tillbaka i backspeglarna för att utvärdera utvecklingsplanen.

Enligt Caplan (2011) ska Talent Management huvudsakliga syfte vara att skapa en kompetent organisation som överlever de förändringar som sker i omgivningen och snabbt kan ställa om sig för att möta nya mål. För att uppnå detta krävs en konkret handlingsplan för att bygga en effektiv kompetensförsörjningsstrategi så som Antillas (1999) modell visar.

3.4 Talent Management ur det Individualistiska perspektivet

Den andra synen på hur Talent Management kan tolkas är att det ska användas för att tillgodose organisationen med den vassaste kompetensen på marknaden (Michaels et al. 2001). Detta i syfte att nå organisationens mål och ständigt ligga före sina konkurrenter. Då rätt kompetens kan ses som den största påverkanskraften för om ett företag når framgång eller inte blir detta viktigt att arbeta med organisationens medarbetare på ett effektivt sätt (Ibid). Bersin (2008) menar att Talent Management är ett sätt att effektivisera medarbetares prestation gentemot målen.

Elegbe (2010) förespråkar att Talent Management är mer av en talangorienterad process, ett strategiskt sätt attrahera, utveckla och behålla de talanger som är avgörande för ett företags framgång. Genom att identifiera talanger och satsa resurser på dessa är syftet att organisationer ska åstadkomma en skara som har specialiserad kompetens som styr framgång. Elegbe (2010) får också stöd av Cheese et al. (2008) som menar Talent Management syftar till att attrahera individer som kontinuerligt presterar över förväntan och därför bidrar till att organisationen når sina affärsmässiga mål på ett effektivt sätt. I modellen nedan presenterar Cheese et al. (2008) sin teori för hur organisationer ska arbeta med sin försörjning av talanger.



Figur 2. Talent Powered Organizations, (Cheese et al., 2008:57)

Med denna modell ska input omvandlas till värdeskapande output där identifikationen av talanger är det första steget. Har inte organisationen kompetensen internt måste de identifiera var de kan hitta den, sedan ska de utveckla talang för att på så vis sedan kunna placera in talangen på rätt plats i organisationen. Därmed kan de säkerställa att rätt talang befinner sig i rätt roll i organisationen och att inte kompetensen går förlorad. Cheese et al. (2008) lägger också vikt vid att detta måste ske kontinuerligt för att talangerna inte ska tappa motivation och lämna organisationen. Han menar att talanger kan göra stor skillnad för företag om de hanteras på rätt sätt, men man måste även allokera övrig kompetens så att de är i rätt roll (Ibid). Modellen kan liknas vid Antillas (1999) kompetensförsörjningsmodell som vi nämnt ovan, men fokus här ligger på talang som kompetens.

3.4.1 Vem är Talang?

Genom det individualistiska perspektivet på Talent Management riktas fokus mot de som identifieras som talanger. Stuart-Kotze & Dunn (2008) menar att identifikationen av talang inte kan definieras utan att först förstå i vilken kontext den ska nyttjas. Även Jonkman (2012) anser att kontexten styr definitionen på talang utifrån organisationens form. Han menar att i den mjuka humanistiska organisationen värderas faktorer som personlighet och beteende tillsammans med prestation. Medan i den kantigare organisationen definieras talang utifrån färdigheter och resultat (Ibid). Därför blir det viktigt för organisationer att ställa sig frågan vilken kompetens som är en talang för dem.

Beechler & Woodward (2009) förklarar att en talang är summan av en person med höga värden som färdigheter, kunskap, erfarenhet, intelligens, omdöme, attityd, personlighet och drivkraft. Men också förmågan att kunna lära sig nytt och utvecklas. De får medhåll av Elegbe (2010) som anser att en talang är en person med avsevärd intellektuell förmåga, mental styrka och en naturlig prestationsförmåga oberoende av kontexten. Även Michaels et al. (2001) definierar talang som så kallade A-players, de 10 procent av organisationen som är de bästa medarbetarna. Det visar att det finns vitt spridda åsikter om hur man ska definiera talang men att det är viktigt för att kompetensen ska försörjas på rätt sätt.

3.4.2 Performance management

En annan del av Talent Management som kan kategoriseras till det individualistiska perspektivet är att arbeta med Performance Management verktyg. Dessa syftar till att belysa hur medarbetarna prestrat utifrån mål och kan även skilja de som är topp-talanger från resterande medarbetare (Radnor & Barnes 2007). I mätningen av individens prestation kan det resultera i ett betyg som sedan ska stå till grund för nya mål. Vidare menar de att Performance Management är ett strategiskt sätt att hantera sina medarbetares prestation och få fram önskat beteende (Ibid).

*Performance Management is action based on performance measures and reporting, which results in improvements in behavior, motivation and processes and promotes innovation
(Radnor & Barnes 2007: 393)*

Det är ett mätverktyg som organisationer lutar sig mot då det ska göra bedömningen av individers prestation mer objektiv (Radnor & Barnes 2007). Det belyser även vilken nivå medarbetare i organisationen presterar på. För att kunna göra bedömningen av vilka som är talanger i förhållande till Performance Management blir betyget är det viktigt att man har en klar bild av vad talang ska vara inom den egna organisationen.

Armstrong & Baron (2005) menar att Performance Management inte bara är tillfälle för talanger att synliggöras utan fyller en viktig funktion i att belysa var medarbetare inte presterar. Som en naturlig del av Performance Management syftar det enligt dem till att få fram positiv förändring och höja prestationsnivån i organisationen. Boxall & Purcell (2008) instämmer då de menar att Performance Management höjer human kapitalet i en organisation. Det synliggör var kompetensen fungerar och var den inte gör det. För att processen ska bli ett effektivt verktyg i kartläggning av kompetenser måste det ligga i linje med organisationens behov och dess mål (Ibid). Detta stödjer även Armstrong och Baron (2005) då målsättningen på individnivå måste ske både utifrån organisationen och medarbetarens perspektiv för att båda ska tillfredställs. När framtidsmålen är satta ska chefen vara ett stöd för medarbetaren och erbjuda redskap för att denne ska nå sina mål. Det fungerar också som ett tillfälle att tydligt kommunicera vilka förväntningar som finns på individen och vad individen förväntar sig av organisationen (Ibid).

3.5 Utmaningar och effekter av Talent Management

3.5.1 Att tillfredsställa medarbetarens behov

I ett klimat där individen är det mest attraktiva för arbetsgivare att investera i ställer det krav på arbetsgivaren. Att kunna nå ut till rätt kompetens är ett steg, men att sedan kunna erbjuda medarbetare kompetensutveckling är minst lika viktigt för att bevara dem inom organisationen. Förespråkare menar att om man arbetar intensivt med processerna så är effekterna positiva (Davis & Cutt 2007). Men de menar också att organisationer som inte arbetar med Talent Management på ett aktivt och medvetet sätt riskerar problem. Implementeringen är kostsam och än finns det lite statistisk på vad vinsterna är rent ekonomiskt (Ibid). Talent Management-processerna bör vara anpassade för att möta både organisationens och medarbetarnas behov. Detta för att det ger medarbetaren en känsla av att organisationen investerar i dem, vilket oftast leder till högre motivation och ett större engagemang. Engagemang är ofta synonymt med produktivitet och lojalitet – viktiga faktorer hos medarbetarna som stärker organisationen (Jonkman 2012). Cheese, et al. (2008) instämmer och menar att företagen idag har en utmaning med att identifiera medarbetarens behov. Då de ofta söker ett självförverkligande och motiverande arbete där personliga mål ska uppfyllas för att de inte ska leta sig vidare efter ett bättre jobb.

Adams (2007) påtalar också vikten av det psykologiska kontraktet, det måste uppfyllas för att individen ska vilja investera i organisationen. Det psykologiska kontraktet är definierat som de oskrivna förväntningar som finns mellan arbetsgivare och arbetstagare. Adams (2007) menar att om det finns större risk att individen lämnar organisationen om dessa förväntningar inte identifieras. Företag måste därför jobba hårt med att identifiera medarbetarnas potential och förstå deras behov och förväntningar (Michaels et al, 2001; Schweyer, 2004).

3.5.2 Talangidentifikation

Verksamheten måste arbeta aktivt med utnämnda talanger genom att hantera och leda dem för att uppnå sin fulla potential och få dem att stanna inom organisationen (Thorne and Pellant, 2007; Goffee and Jones, 2009; Groysberg et al., 2010). Resonemanget får också stöd av Jonkman (2012) som menar att organisationen behöver arbeta med frågor kring hur organisationen kan få en talang att känna sig motiverad, bli uppskattad och samtidigt tillföra ett stort värde för verksamheten (Jonkman 2012). Ett hinder med att utnämna talanger kan vara att de själva blir hämmade i sin utveckling då chefer är måna om att behålla dem på befintlig tjänst och avdelning eftersom de tillför ett stort mervärde. Chefens arbete med att hitta en lika kompetent arbetare försvåras då talangen lämnar en stor kompetenslucka att fylla. Faran med detta är att individen kan hämmas på grund av uteblivna utvecklingsmöjligheter så pass mycket att denne väljer att avsluta sin anställning och företaget går miste om en värdefull talang menar Svante Leijon, forskare på Handelshögskolan Göteborg (Dagens Nyheter, 2008).

Att definiera vad är talang är kan också vara en risk menar Leijon (Dagens Nyheter 2008) då organisationen annars kan gå miste om kompetens som blir förbisedd. Det kan leda till att medarbetare blir omotiverade eller känner sig osynliga (Ibid). Även Coulson-Thomas (2012) instämmer i att det kan finnas problematik kopplat till kategorisering och ranking av de anställda. Leijon (Dagens Nyheter 2008) menar att talanger förr eller senare lämnar företag då de ständigt ser sig om efter nya utmaningar. Talangen själv kan också få hybris och bli distanserad från sina arbetsuppgifter samt känna sig omotiverad om inte uppgifterna är tillräckligt varierande och utmanande (Jonkman 2012). De som istället presterar på en ”vanlig” nivå utgör den fasta punkten i ett företag och är oftast en trofast och lojal skara. Davis & Cutt (2007) påtalar att det finns en risk i talangidentifikation då det kan ge negativa signaler till de övriga medarbetarna att deras prestation inte duger. Det kan också leda till lägre moral, sämre engagemang och minskad motivation (Ibid). Även Cheese et al. (2008) menar att de som presterar ”normalt” egentligen bör vara organisationens primära fokus då talanger ofta lämnar företaget för en ny utmaning. Då talangerna utgör en så liten procent av organisationens human kapital och därför inte strategiskt att satsa enbart på dem (Ibid). Bersin (2008) menar att det är ett kortsiktigt sätt att arbeta med kompetensförsörjning då talanger tids nog lämnar organisationen.

3.5.3 Betygsättning

Berger & Berger (2004) beskriver att många företag kategoriserar sina medarbetare genom olika Performance Management verktyg där kategoriseringen baseras på prestation och potential, något som kan uppfattas hårt och kantigt. Jonkman (2012) anser att människors prestation och värderingar ska mätas i kvalitativa samtal mellan chef och anställd, inte med hjälp av analyserande datasystem där medarbetarna rankas och tilldelas ett värde/poäng. En undersökning, genomförd av Novations Group med över 200 deltagande HR-personer från flera stora företag, visar att systematisk ranking resulterar i lägre produktivitet, orättvisa & skepticism, försämrat engagemang bland medarbetare, lägre samarbetsvilja och skapar misstro till ledarskap (Beechler & Woodward 2009).

4. Metod

I detta avsnitt presenteras våra metodval och de etiska aspekter vi har behandlat. Vi diskuterar även vårt tillvägagångssätt och hur vi har hanterat det insamlade materialet. Avslutningsvis för vi en reflekterande diskussion kring metod valen.

4.1 Metodologiska utgångspunkter

Vi har valt att genomföra en induktiv fallstudie med syfte att undersöka och utvärdera Talent Management-processerna i sin organisatoriska kontext (Backman 2008). Yin (2008) definierar en fallstudie på följande vis:

./.../ investigate a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used (Yin, 2008:23)

Yin menar att forskare i en fallstudie undersöker och utvärderar hur processer samspelar och integrerar med sin övriga kontext då gränserna mellan fenomen och omgivning inte alltid är givna. Med en fallstudie som utgångspunkt vill vi utvärdera, förklara och förstå organisationens Talent Management-processer.

4.2 Val av datainsamlings metod

Vi har således valt en kvalitativ ansats i den här forskningsstudien. Detta för att komma i personlig kontakt med individer och lyssna på deras subjektiva uppfattningar i sin sociala kontext (Backman, 2008). På så vis når vi en djupare kontakt med respondenterna för att lättare förstå bakomliggande processer till deras uppfattningar, tankar och känslor (Dalen, 2008). Utifrån de samtalen ska vi utveckla meningar som beskriver respondenternas erfarenheter och uppfattningar. Metoden ger oss ett större utrymme för öppenhet och flexibilitet under själva datainsamlingen vilket vi tror lämpar sig bra för studiens ändamål (Kvale & Brinkman, 2010). Med en intervju som metod åsyftar vi att undersöka hur hr-personal och chefer i en multinationell organisation upplever att de arbetar med Talent Management.

4.3 Intervju som metod

I den här studien lägger vi stort fokus på den enskilde individens subjektiva uppfattningar. Backman förklarar det kvalitativa synsättet på följande vis:

Istället för att fråga hur en objektiv verklighet ser ut ställer man frågan hur individen tolkar och formar en (sin) verklighet (Backman, 2008:54)

Därför har vi valt att utforma en semistrukturerad intervjuguide med bestämda teman som är centrala för studien, på så vis får vi med frågor som täcker de områden vi vill undersöka (Dalen, 2008). En semistrukturerad intervjuguide öppnar upp för möjligheten att frångå intervjufrågornas fasta turordning och istället föra ett mer öppet och naturligt samtal (Kvale & Brinkman 2009). Dalen (2008) menar att intervjun kan främjas av att föra ett ostrukturerat samtal då mer information kan framkomma till skillnad från ett fokuserat och strukturerat upplägg. Det viktiga är att respondenterna får möjlighet att svara i lugn och ro samt utveckla resonemang utan att vi som forskare avbryter, något som vi tror blir enklare med hjälp av den semistrukturerade varianten.

Vi fick övergripande information om organisationens arbete med Talent Management vilket gav oss en bra grund när vi sedan utformade intervjuguiden (se bilaga 3 & 4). Intervjuguiden har några centrala frågeställningar utifrån olika teman och en rad underfrågor för att skapa den flexibilitet i materialet som vi ville åt (Repstad, 2007). Guiden inleder med bakgrundsfrågor för att göra respondenten bekväm, efter det kunde vi leda in på mer informativa och utvärderande frågor och till sist lite känsligare frågor om attityder och uppfattningar. Studien utreder också centrala begrepp kopplat till Talent Management-processer vilket också förekommer i intervjumaterialet. Vi fann det nödvändigt att formulera några begrepps-fokuserade frågor för att klargöra undersökningsdeltagarnas föreställning och uppfattning i förhållande till begreppet *talang* (Kvale & Brinkman, 2009).

Kvale och Brinkman (2009) menar att det är en god idé att vara påläst på både ämnet och respondenten när man ska genomföra intervjuer med ledare eller experter. Detta för att forskaren ska kunna uppnå viss symmetri med respondenten och vara mer förtroendeingivande (Kvale & Brinkman, 2009). De beskriver att intervjurespondenterna är vana att bli tillfrågade om sin åsikt och uppfattning och är mindre intresserade av att svara på sakfrågor.

4.4 Urval

Det är mycket viktigt att hitta ett bra urval av undersökningsdeltagare när man genomför intervjuer. Individer med yrkeskompetens som ger rätt information i förhållande till studiens syfte och frågeställningar (Repstad 2007). Vi valde därefter att göra ett bekvämlighetsurval då vår kontaktperson hade möjlighet att samordna och hitta lämpliga respondenter i förhållande till studiens syfte, alltså hr-personal och chefer som aktivt arbetar med Talent Management.

4.4.1 Val av organisation

Vi har valt att genomföra undersökningen i en multinationell matrisorganisation med verksamheter i flera olika branscher. Inom organisationen finns många kunskapsintensiva områden, vi har valt att fokusera på en av dessa divisionsenheter med ca 1300 anställda. Enhetens huvudsakliga arbetsområde riktar sig mot forskning och utveckling. Som framtida personalvetare såg vi här en bra möjlighet att undersöka hur en av världens största organisationer arbetar aktivt med Talent Management.

4.4.2 Val av informanter och respondenter

Sju respondenter valdes ut för att delta i undersökningen. Fem chefer och två representanter från verksamhetens hr-avdelning medverkade i studien. Urvalet baserades på att respondenternas roller har en betydande anknytning till utformning, utveckling, eller användandet av Talent Management-processerna. Vi har också tagit hänsyn till fördelad könsspridning då urvalsgruppen består av fyra kvinnor och tre män. Utöver de ovan nämnda respondenterna genomförde vi även en pilotintervju med ytterligare en informant från hr-representant för att testa intervjumaterialet.

4.5 Tillvägagångssätt

Uppsatsämnet Talent Management växte fram hos oss genom att vi båda har varit nyfikna på att ta reda på hur stora organisationer arbetar för att kompetensförsörja sin personal och bevara verksamhetens talanger på ett strategiskt plan. Genom detta säkra fokus kom vi i kontakt med en av världens störta multinationella organisationer. I ett tidigt skede etablerade vi kontakt med en person inom organisationens HR-avdelning. Denne kontaktperson har försett oss med information utifrån våra frågor och funderingar men också hjälpt oss att komma i kontakt med personal för att underlätta undersökningens arbete.

4.6 Inför intervjuerna

Innan vi påbörjade kontakten med våra respondenter skrev vi ett informationsbrev (se bilaga 1) och ett följebrev (se bilaga 2). Detta för att informera om studiens syfte och upplägg för att ge deltagaren en övergripande förståelse för undersökningens ändamål. Vidare informerades de om sina rättigheter, som friheten att avbryta sin egen medverkan när som helst och att alla personuppgifter behandlas anonymt (Kvale & Brinkman, 2009). Vi förklarade också att vår avsikt var att spela in intervjun. Informationsbrev, följebrev och intervjuguide skickades ut till valda respondenter via vår kontaktperson och huvudinformat. Samtliga utvalda informanter gav sitt godkännande för att delta i studien. Vi valde att skicka ut intervjuguiden några dagar innan intervjutillfället för att ge respondenterna tillfälle att reflektera och tänka tillbaka på erfarenheter och upplevelser kring Talent Management-arbete innan samtalet med oss. Vi tror också att det stärker möjligheterna till ett bättre insamlingsmaterial då respondenterna blandar de genomtänkta svaren tillsammans med mer spontana svar som den semi-strukturerade intervjuguiden syftar till att framkalla.

Som tidigare nämnt valde vi att genomföra en pilotintervju med en informant för att testa materialet i praktiken. Vi fick möjligheten att intervjua en av verksamhetens nyckelpersoner i förhållande till arbetet med Talent Management. Det här var ett bra tillfälle för oss att samla in viktig grundläggande information om arbetssätten samtidigt som vi fick använda intervjuguiden för första gången. Pilotintervjun resulterade i några korrigeringar av själva materialet i förhoppning om att skapa en bättre intervjuguide kopplat till studiens syfte.

4.6.1 Genomförande av intervju

Intervjutillfällena med undersökningens respondenter ägde rum inom organisationens egna lokaler. Hälften av samtalen hölls i bokningsbara ”tysta rum” och resterande inne på chefernas privata rum. Vi anmälde oss i receptionen för att sedan möta upp respondenterna och satte oss i intervjurummen. Återigen presenterade vi oss för respondenten och beskrev kortfattat studiens syfte och upplägg före intervjusamtalet. Vi lämnade också utrymme för eventuella frågor och bekräftade önskemålet om att spela in samtalet för att undvika missförstånd (Kvale & Brinkman, 2009). Vid samtliga intervjuer deltog båda uppsatsskribenter med olika roller. En av oss agerade intervjuare samtidigt som den andre antecknade för att hålla en övergripande koll och undvika bortfall av centrala ämnen i intervjuguiden. Det var ett välfungerande samarbete med syfte att behålla det ostrukturerade och kvalitativa samtalet och samtidigt känna sig trygg med den data som samlades in. Intervjuerna hade en genomsnittlig längd på ca 50 minuter utan några större undantag.

4.6.2 Bearbetning

Vårt metodval med semi-strukturerade intervjuer visste vi skulle resultera i en tid med transkribering. Detta för att komma åt den insamlade informationen. Vi valde att dela upp transkriberingen efter varje intervjutillfälle så att den som inte hade intervjuat fick transkribera materialet. Båda uppsatsskribenter lyssnade dock igenom alla intervjuer för att få sig en helhetsbild, men endast en av oss transkriberade åt gången. Anledningen till att vi valde att göra detta direkt efter varje intervju var så att vi hade informationen färskt i minnet. Enligt Kvale och Brinkman (2009) är transkriberingens syfte att strukturera respondenternas utsagor och underlätta vid analys av materialet. Med detta i åtanke transkriberade vi de delar som var meningsfulla för vårt undersökningsområde genom att skriva ner utsagor under respektive tema från intervjuguiden. Det blev därigenom också enklare att filtrera bort information som inte var relevant för oss. Genom att genomföra transkriberingarna i direkt anslutning till intervjun anser vi oss ha minimerat risken för feltolkningar. Detta anser vi ger en god reabilitet i studien som Kvale och Brinkman (2009) talar om är viktigt vid bearbetning av materialet. De menar att det är viktigt att föra ned informationen så som den är uttryckt och inte i det stadiet lägga in egna tolkningar. Vid presentation av resultat och analys har citaten tagits från det transkriberade materialet och ljudupptagningarna för att dessa ska bli helt korrekta och rättvist mot informanterna.

4.7 Etiska aspekter

Vid genomförandet av en forskningsstudie är det viktigt att som forskare hålla en bra balans mellan att samla in så mycket kunskap som möjligt och samtidigt respektera de etiska aspekterna, på så vis trygga urvalspersonerna (Kvale & Brinkman, 2010). För att undvika etiska misstag gentemot vald organisation och dess deltagare som medverkar i studien har vi valt att uppmärksamma och agera utifrån fyra etiska riktlinjer: informerat samtycke, informationskrav, konfidentialitetsprincipen och nyttjandekrav.

Informerat samtycke och informationskrav. Innebär att undersökningspersonerna informeras om studiens allmänna syfte, dess upplägg och risker samt att deltagandet är frivilligt. Detta för att ge deltagarna en klar uppfattning om vad studien innebär och att de när som helst kan dra sig ur. Precis som vi beskrivit tidigare har samtliga tillfrågade deltagare mottagit information via utskick av följebrev och informationsbrev. Vi har också upprepat samma information innan varje forskningsintervju för att undvika missförstånd (Kvale & Brinkman, 2010). På så vis säkerställde vi att alla deltagare har blivit informerade och givit sitt samtycke innan intervjuerna påbörjats.

Konfidentialitetsprincipen. Undersökningen har en utvärderande riktning i förhållande till Talent Management-processerna vilket innebär att respondenterna ombads att beskriva sina erfarenheter och upplevelser. Vi vill frambringa individernas ärliga svar som både kan innebära positiva, såväl som kritiska yttranden om verksamhetens processer. Att uttala sig kritiskt mot sin egen organisation kan upplevas känsligt och jobbigt. Därför har vi forskare en viktig uppgift med att skydda deltagarnas identitet. I den här undersökningen har vi eftersträvat att anonymisera alla urvalspersoner genom att inte avslöja deras kön eller riktiga namn. Deltagarna har istället tilldelats ett befattningsnamn och en numrering när vi presenterar dem i resultatet. Exempelvis ”Chef 1” eller ”HR-representant 1”. Eftersom uppsatsen senare blir publicerad och offentlig för allmänheten är det extra viktigt att skydda deltagarna och göra det svårt att spåra svaren till rätt person (Kvale & Brinkman, 2010). Likaså har vi valt att försöka hålla organisationen anonym i den här undersökningen och på så vis eliminera risken att skada verksamhetens rykte. Det innebär också att organisationens riktiga processnamn inte presenteras i resultatdelen. Istället har vi tilldelat fiktiva benämningar av de grundläggande arbetsprocesserna för att eftersträva anonymitet gentemot företaget i det här examensarbetet.

Nyttjandekravet. Organisationen har visat stort förtroende för oss och delat med sig av konfidentiell information för att ge oss ett bra underlag. Data som vi med största möjliga respekt förvaltar och endast använder i den här studien. Känsligt material i form av dokument och intervjuer kommer således inte att användas på opassande sätt.

4.8 Metodproblematik

Något som skulle kunna påverka studiens validitet och reabilitet negativt är vald urvalsmetod men också antalet undersökningsdeltagare. Bekvämlighetsurvalet passade oss väl då vår kontaktperson hade möjligheten att samordna intervjuer med kort varsel med chefer inom verksamhetens olika sektioner för att åstadkomma en bra spridning. Den negativa aspekten som kan inträffa vid ett bekvämlighetsurval sker om kontaktpersonen väljer ut individer man vet svarar partiskt, i syfte att försvara organisationens arbete och således undanhålla ärliga åsikter av kritisk karaktär. Vi har ingen anledning att misstänka något sådant, i synnerhet då kontaktpersonen från organisationen själv uttryckt en önskan om att bli utvärderade och få feedback. För att undvika risken med påtalad problematik hade det alternativa metodvalet varit att genomföra ett stratifierat urval utifrån olika chefsområden.

Den andra aspekten rör sig om antalet undersökningsdeltagare. I förhållande till studiens syfte är vi tillfreds med urvalet av två HR-representanter och fem chefer. Precis som vi tidigare nämnt är vi nöjda med det insamlade datamaterialet men ett ökat antal respondenter hade möjligen stärkt undersökningens reabilitet. Det hade däremot förlängt bearbetningsprocessen och datainsamlingen hade krävt mer tid i förhållande till de angivna tidsramarna.

5. Resultat

I följande avsnitt inleder vi med att ge bakgrund åt hur organisationen arbetar med Talent Management genom respondenternas utsagor. Vidare presenteras hur respondenternas uppfattningar gentemot Talent Management ser ut och avslutningsvis behandlas utsagor om utmaningar och effekter.

5.1 Hur ser Talent Management - processerna ut?

5.1.1 Bakomliggande syfte

Talent Management beskrivs som ett samlingsbegrepp för flera olika processer som alla har för avsikt att skapa en stark organisation genom att systematiskt utveckla medarbetarna och styra kompetensutvecklingen mot verksamhetens behov och mål. På så vis kan organisationen hävda sig mot övriga konkurrenter på arbetsmarknaden och förhoppningsvis lyckas behålla duktiga medarbetare, men också attrahera extern arbetskraft och därmed skapa ett bra rykte om sig.

Att skapa en så framgångsrik organisation som möjligt. Där medarbetarna trivs och presterar. För att nå både kompetenta chefer och medarbetare. Det är också ett sätt att göra oss till en attraktiv arbetsgivare så folk har uppfattningen att hos oss har man möjlighet att utvecklas och prova nya saker (Hr Representant 2)

5.1.2 Processer

Organisationen använder sig av en central process kallad Year Review¹ som är den stora länken mellan Talent Management och verksamhetens övergripande affärsplan. Year Review syftar till att kartlägga hela organisationens kompetensbehov och styra det mot centrala som såväl lokala mål. Processen sker årligen med utvärdering och planering inför framtida insatser. Year Review har två underliggande stödprocesser- successionsplanering och IPE (Individual Performance Evaluation)².

Successionsplanering är en central del av organisationens strategi i att identifiera, utveckla och bibehålla sina interna talanger. Det är ett väl utbrett system som på ett strategiskt plan undersöker vilka roller som är nyckelpositioner i organisationen för att sedan kunna utreda vilka personer som är redo att kandidera till positionerna. Nyckelpositionerna identifieras genom att inventera vilka roller som är avgörande för att organisationen ska nå sina mål. Man tittar på positioner som leder till stor påverkan på verksamheten och hur hög risken är för bortfall av kompetens i rollen.

¹Year Review är det fiktiva namn vi valt att använda för att beskriva organisationens övergripande TM process

²IPE är ett fiktivt namn för organisationens evaluerings process

I detta led genomförs även en utvärdering av vilka nyckelkompetenser som behövs för rollen, vilket gör planeringen för vem som kan ta över mer överskådlig. Genom att arbeta på detta medvetna sätt kring successionsplanering har organisationen skapat en långsiktig konkurrensfördel eftersom de har talanger i full beredskap när summeringen i Year Review genomförs.

IPE (Individual Performance Evaluation) är ett verktyg där alla medarbetare bedöms årligen utifrån individens arbetsprestation men också i förhållande till företagets värderingar. Organisationen använder sig av en matris grundad på uttalade förväntningar och krav. Värderingarna mäts utifrån fem efterfrågade egenskaper, exempelvis individens samarbetsförmåga med andra kollegor. Medarbetarna tilldelas sedan ett betyg som sammanfattar dennes prestation utifrån tidigare målsättningar. De sämre betygen påpekar exempelvis otillräcklig insats eller stort utvecklingsbehov samtidigt som de högre betygen beskriver insatserna som utmärkt, föredömliga och överträffande. Med det betygsunderlaget och summeringen av tidigare prestation upprättar sedan medarbetaren en ny utvecklingsplan i samråd med närmsta chef för att stärka den fortsatta utvecklingen.

5.1.3 Organisationens Talent Management cykel

Nyckeln med Year Review-processen är att alla delar av organisationen samtidigt utvärderar verksamhetens prestation. I praktiken fungerar det så att varje enskild medarbetare på egen hand får beskriva hur denne presterat i förhållande till tidigare uppsatta mål, en personlig utvärdering. Efter det lämnar närmsta chef sin syn på individens prestation, men chefen gör också en bedömning på individen utifrån företagets värderingar. Man tittar alltså på vad individen gör och hur den gör det. Efter att båda parter fyllt i ett utvärderings-dokument hålls ett gemensamt samtal mellan parterna där prestationen kopplat till värderingarna diskuteras. Detta mynnar sedan ut i ett slutbetyg som tilldelas medarbetaren. Men, innan medarbetarna får betyget och upprättar en ny individuell utvecklingsplan måste resultaten summeras för att sedan presenteras och kalibreras uppåt i organisationens led. Detta för att synkronisera framtida insatser i förhållande till övriga behov och prioriteringar som finns inom organisationen. Den här delen i cykeln kallas för upprullning och innebär att samtliga chefer inom organisationen sätter ihop en egen presentation av sin avdelning som sedan presenteras till nästa chefsnivå. I sammanställningen redovisas gruppmedlemmarnas betyg och kompetens samt avdelningens framtida behov. Med det här arbetssättet vill man göra bedömningar mer objektiva eftersom flera chefer tittar på samma resultat och således har möjligheten att kalibrera bedömningar och insatser innan de verkställs.

Ofta presenteras de individer med extremvärden mera ingående, alltså personer som tilldelats låga alternativt höga betyg och sticker därför ut från den stora massan. Detta för att uppmärksamma högpresterande individer med potential att klättra inom organisationen men också utvärdera och stötta individer med lägre resultat genom att ta hjälp utifrån ett större perspektiv och inte bara på den lokala avdelningen.

Successionsplaneringen vägs sedan in för att hitta lämpliga ersättare till vakanta ledarroller, sannolikt är att de högpresterande individerna med passande kompetens och rätt förutsättningar kandiderar till dessa positioner. Upprullningen fortsätter från varje enskild avdelning och upp till organisationens högsta nivå. Med det här arbetssättet har ledningen möjlighet att kalibrera resultat och behov i förhållande till varandra och gentemot verksamhetens övergripande mål och framtida förändringar innan nya insatser verkställs. På så vis integrerar Talent Management-arbetet och den övergripande affärsplanen. När upprullningen och kalibreringen är genomförd rullas de nya målen och kommande förändringar ut till organisationens alla nivåer, en så kallad nedrullning. Vid den här tidpunkten har cheferna ett ansvar att meddela sina medarbetare om dennes slutbetyg eftersom de nu har kalibrerats. Därefter upprättar medarbetaren en ny individuell utvecklingsplan baserad på individens ambitioner och mål. Chefen måste se till att individens utvecklingsaktiviteter samspelar med vad som är genomförbart utifrån organisationens förändringar och behov. Exempelvis kan individer bli erbjudna nya tjänster eller får möjlighet att vidareutbilda sig inom organisationen. Utvecklingsplanen fungerar som ett stöd för organisationen i arbetet med att kompetensförsörja sina medarbetare på ett effektivt sätt. När utvecklingsplanen är verkställd påbörjar arbetet mot nästa års Year Review då organisationen upprepar samma procedur för att hela tiden driva verksamheten framåt.

Mid Review. Som ett komplement till Year Review används också Mid- Review. Detta för att man tidigare inom organisationen uttryckt att intervallerna mellan de årliga utvecklingssamtalen var för stora. Chefens utdelande av slutbetyget till medarbetaren kunde därför uppfattas som överraskande för flera eftersom de inte alltid var medvetna om hur de låg till i förhållande till målen. Med Mid Review får chefer och medarbetare en möjlighet att göra en halvtidssummering för att medvetengöra prestationen och föra en dialog om man är på rätt väg eller inte.

Coachingsamtal. Förutom de tidigare nämnda utvecklingssamtalen kopplat till helårsprocessen använder organisationen också så kallade coaching-samtal vilket inträffar mellan medarbetaren och närmsta chef varannan vecka. Under ett 30-minuters samtal diskutera medarbetarens trivsel och välmående men också arbetsprestation, dock inte lika styrt och utvärderande som IPE. Chefen agerar som en coach för att stötta medarbetaren i sina utmaningar.

5.1.4 Chefens roll i förhållande till Talent Management

Chefen har en nyckelroll i processerna eftersom de har bäst kännedom om sin egen avdelning. De har det övergripande ansvaret i arbetet med att identifiera vilka kompetenser som behövs för att möta avdelningens mål. Det innebär att chefen ska identifiera sin egen avdelning och dess behov för att på ett effektivt sätt hantera förändringar. Exempelvis genom succession- och kompetensplanering. Chefen har således det övergripande ansvaret för att avdelningens samtliga uppgifter i förhållande till Talent Management-processerna genomförs i praktiken.

En annan del av rollen är att stödja sina medarbetare i deras dagliga arbete kopplat till den individuella utvecklingsplanen. Medarbetarna själva ansvarar för sin egen utveckling men chefs roll är att hjälpa dem och förse dem med rätt förutsättningar för att uppnå önskat resultat. Med hänsyn till individens ambitioner och strävan blir chefen också den personen som länkar samman avdelningens kompetensplanering med verksamhetens behov.

5.1.5 Hr-personalens roll i förhållande till Talent Management

Hr-personalens funktionen i förhållande till Talent Management är att gå in och vara ett stöd för cheferna i deras olika uppdrag. Exempelvis i arbetet med att motivera och utveckla verksamhetens medarbetare. Chefen har som vi tidigare nämnt det övergripande ansvaret när det kommer till beslutsfattande och genomförande av processerna på sin egen avdelning. Däremot har Hr-personalen en mer övergripande bild av verksamheten, eftersom de arbetar med flera chefsområden, och kan således ge chefen en mer objektiv bedömning på arbetet och insatser. Hr-personalen sitter alltid med vid upprullningen och stöttar chefer som ingår i deras ansvarsområde. De är också ofta mer insatta i verksamhetens framtida behov och ger därför chefen en värdefull input kopplat till successionsplaneringen. Hr-personalen kan också rycka ut och stötta chefer med arbetet att utveckla enstaka individer som kräver mer uppmärksamhet och resurser.

5.2 Hur uppfattas Talent Management-processerna?

5.2.1 Hur definieras Talang?

När vi frågade chefer och HR-representanter om hur organisationen såg på talangbegreppet och vem som anses vara en talang så hänvisade majoriteten av alla respondenter till mätverktyget som ligger till grund för betyget. Som vi tidigare nämnt mäts individers prestation och deras förhållningssätt till verksamhetens värderingar. Mätverktyget bygger på den kompetens som organisationen efterfrågar och därför blir det slutliga betyget ett resultat på hur väl individen agerar och samspelar gentemot verksamhetens efterfrågan. De medarbetare som får ett högt betyg på både värderingar och prestation utnämns således till interna talanger. Med det här ramverket skapar verksamheten en gemensam syn på de egenskaper och prestationer som efterfrågas och det blir därför lättare att identifiera organisationens talanger. Alla medarbetare är inte fullfjädrade talanger med ett högt kombinationsvärde på både prestation- och värderingsskalan. Flera respondenter beskriver därför att man letar efter individer med höga värden på värderingar och att det finns en stark ambition och vilja att utvecklas. Färdigheter och expertis kan man träna upp men att besitta en personlighet som är välintegrerad med de värderingar som efterfrågas är inte lika vanligt och rankas därför högt.

de ska helt klart jobba och uppvisa våra värderingar på ett naturligt och bra sätt/.../men också ha en vilja att prestera. Det är ofta den här starka kombinationen som gör att man pratar om talang i vår värld (Hr-Representant 2)

Parametrarna som individerna betygssätts utifrån är samma över hela organisationen, vilket är ett oerhört starkt verktyg då man tydligt uttalar vad som efterfrågas. Däremot menar flera chefer att varje avdelning har en uppgift i att definiera sin specifika efterfrågan på vad en talang är i förhållande till arbetsuppdraget. En chef beskriver det som att en duktig talang är den individ som ständigt levererar snabba resultat utifrån de arbetsuppgifter denne tilldelats. Eller kanske till och med överträffar uppdraget genom att hela tiden ligga steget före och höja arbetsgruppens nivå över det vanliga.

5.2.2 Hur uppfattas processerna?

Organisationens respondenter är eniga om att befintliga processer är ett bra hjälpmedel i arbetet med att kompetensutveckla sina medarbetare. De menar att processerna är systematiska och välstrukturerade i och med att det gedigna upplägget innefattar hela organisationen. Kompetensförsörjningsarbetet som pågår inom organisationens olika områden har stark förankring till verksamhetens övergripande mål och behov tack vare processernas utformning.

Processen är ett stöd när det gäller att sätta tydliga mål och sedan följa upp dem. /.../ett stöd för medarbetarna att med att reflektera kring sina styrkor och svagheter som de behöver jobba med under året. /.../ Ett stöd för verksamheten med att fokusera på det som är viktigt framöver. (Chef 2)

Respondenterna beskriver att många medarbetare är positiva till kompetensutvecklingsarbetet och att det verkligen fungerar i praktiken. Att processerna ger goda resultat bäddar för ett fortsatt engagemang i syfte med att kontinuerligt förbättra verksamheten och medarbetarna prestation.

/.../ vissa blir verkligen blir sporrade och uppskattar att de satsas på individer och de känner av utvecklingen. I efterhand är det kul att se hur individer inom organisationen har utvecklats och vilka vägar folk har tagit. Det är en häftig kick också. (HR-representant 1)

Processerna inrymmer också det viktiga arbetet med att proaktivt planera inför kommande förändringar. Respondenterna beskriver successionsplaneringen och IPE:n som starka verktyg för att hela tiden hålla sig konkurrenskraftig mot andra företag. Där tar man både ansvar för individens utveckling och driver samtidigt på alla organisationens olika funktioner så att de inte stannar upp av olika anledningar. Successionsplaneringen tryggar verksamheten genom att förebyggande jobba med tillsättning av viktiga roller för att alltid ligga i beredskap inför kommande förändringar. Det finns en ständigt uppdaterad kandidatpool till befintliga tjänsterna med avgörande betydelse för att hela tiden ligga steget före om något händer.

En annan styrka med Talent Management-arbetet är upprullningen som inträffar varje år under Year Review. Processen innefattar en kompetensanalys av verksamheten eftersom alla chefer rullar upp den egna summering grundat på avdelningens nuvarande kompetens men också de framtida behoven. Med det här arbetssättet skapar man kontroll då hela organisationen kartläggs innan ny kompetensplanering verkställs. Ett starkt verktyg för att länka samman Talent Management-processerna med verksamhetens mål. Vilket också märks på individnivå då medarbetarnas framtida planer har goda chanser att uppfyllas om det matchar verksamhetens efterfrågan.

/.../ jag frågar ju alla i mitt team, vad går du emot för mål och sen siktar vi på det, men det måste ju passa i vår organisation och utifrån det vi ska leverera. (Chef 3)

Att resultat rullas upp och kalibreras är också ett starkt arbetssätt för att kvalitetssäkra arbetet. Flera chefer får möjligheten att titta på samma material vilket innebär att respektive chef måste ta ansvar för sina handlingar och motivera betygsutlämnanden samt kompetensplaneringen inför sina kollegor. Det går alltså inte att göra lite som man vill inom den egna avdelningen.

Tidigare kunde man ha slentriana utvecklingssamtal som man satt och antecknade och skrev för att sedan lägga i sin byrålåda och det var ingen som tittade på det. Men med det här systemet får man en sanity-check. Du som chef kan inte själv sitta och ha ett samtal med någon och sätta mål utan att det blir godkänt av en annan person, vilket jag tycker är väldigt bra. (Chef 1)

En annan fördel med upprullningen är att chefernas bedömningar blir mer objektiva efter kalibreringen då flera röster är med och tycker till. Antingen får chefen medhåll av kollegor och på så vis stärker den tidigare bedömningen. I andra fall resulterar kalibreringen i att omdömen korrigeras. Med det här arbetssättet minskas risken till felaktiga subjektiva bedömningar och chefer som bara ser över sina egna intressen. Kalibreringen gynnar på så vis de enskilda individerna från att bli felbedömda av sin närmsta chef.

Syftet med denna del av processen är att minimera den subjektiva bedömningen och försöka göra den mer objektiv. I detta steg samtalar flera chefer om medarbetare för att säkerställa om de använder processen likadant/eller värderar betygen likadant. (Chef 2)

De större utvecklingssamtalen i IPE-processen med medarbetarna sker vid bestämda tillfällen kopplat till verksamhetens Year Review. Utöver det arbetar man med mindre coaching-samtal varannan vecka. Korta avstämningar mellan chef och medarbetare, något som är mycket uppskattat inom organisationen. Respondenterna menar att samtalen är ett bra verktyg för cheferna och medarbetarna då en levande dialog pågår över hela året. Medarbetarna får kontinuerlig stöttning av chefen i förhållande till sina arbetsuppgifter och utmaningar.

Det är ett bra verktyg, och att man arbetar aktivt med feedback och utveckling. (Chef 3)

En annan respondent beskriver att de stora utvecklingssamtalen, kopplat till IPE:n upplevs som hårda och målorienterade i och med den utvärderande prägnen. Coaching-samtalen fyller därför en viktig funktion när det handlar om medarbetarens välmående och trivsel.

Samtalen kopplat till IPE:n kan uppfattas som hårt styrda eftersom man vill engagera och utveckla individer. Det finns lite utrymme för att prata om mjuka värden så som trivsel, välmående och så vidare. Något som de nya coaching-samtalen inrymmer. (Chef 1)

5.2.3 Medarbetarens utvecklingsmöjligheter

En del av syftet med Talent Management är att kompetensutveckla personal inom sin organisation och hantera dem på ett effektivt och framgångsrikt sätt. Organisationen arbetar därför med ett årligt utvecklingssamtal där det skapas en individuell utvecklingsplan som senare följs upp och utvärderas. Med det här arbetssättet får alla anställda samma möjligheter till att inkluderas kopplat till organisationens kompetensförsörjningsarbete. Varje chef avsätter tid och engagemang för att intressera sig och stötta medarbetarna i deras väg mot utveckling. Ett värdefullt system som gör att individer uppmärksammas för sin insats. Chefen har ett ansvar gentemot individens utveckling.

/.../ medarbetarna blir sedda och får möjligheten till utveckling. /.../ bra att medarbetare kan ställa krav på chefen, ett ansvar att hjälpa individen med stöttning, utveckla och följa upp.(Chef 1)

Det finns ett fokus i organisationen på att utvecklingsmöjligheterna finns för alla, inte bara talangerna. Respondenterna menar att organisationen kan erbjuda sina medarbetare verktyg och stötta dem i utvecklingsarbetet men den viktigaste uppgiften har individen själva – att ta ansvar och driva sin egen utveckling. För om man saknar den egna drivkraften och motivationen blir utvecklingsarbetet ineffektivt. Detta är ett uttalat krav från verksamheten och speglar sig också i betygsgrundandet. Med hjälp av IPE-processens utformning vill man från verksamhetens sida aktivt uppmuntra medarbetarna i arbetet med att engagera sig över sin egen utveckling. Exempelvis då medarbetarna själva utvärderar sin egna prestation och sedan sätter målen för kommande år. Utifrån de angivna ambitionerna kommer sedan chefen in i bilden för att stötta individen och styra önskade mål i linje med avdelningens och organisationens behov. Med det här arbetssättet uppmuntras individer själva att ta ansvar och driva sin utveckling.

/.../individer att själva få uppskatta sin prestation och sätta sina målsättningar innan chefen blandas in/.../en stark drivkraft till utveckling måste ligga hos individen själv. (HR- Representant 1)

Att alla medarbetare får samma möjligheter att genomgå en utvärdering och verkställa en individuell utvecklingsplan har tydligt framgått i respondenternas utsagor. Däremot kvarstår det faktum att organisationen inte kan erbjuda samma utvecklingsmöjligheter för alla, de resurserna finns helt enkelt inte. Verksamheten kan arbeta aktivt för att uppmärksamma alla anställda och ha chefer som stöttar dem i det dagliga arbetet men samma utbildningspaket eller chefsposition kan inte erbjudas alla anställda. Något som är självklart för många och svider olika mycket beroende på vart man befinner sig och avståndet till det önskade resultatet. De menar att det inte finns hur mycket jobb som helst, alla kan inte bli chef. En respondent berättar om en situation när organisationen anställde fem nyexaminerade studenter under en kort tid till samma avdelning där samtliga ville utvecklas snabbt. Detta ledde till stor konkurrens mellan dem och skapade stort missnöje hos gruppen när endast en av de fem fick gå vidare i en större roll. Respondenten poängterar att Talent Management måste bygga organisationen så att det finns en balans, genom åldersspridning, kompetens och framtidsplaner. Betygsbedömningen är det som styr och definierar var resurserna satsas. Allt som ofta läggs resurserna på de individerna med extremvärden, alltså väldigt höga eller låga betyg. De högpresterande, så kallade talanger, behöver få rätt utvecklingsmöjligheter för att fortsätta blomma ut och bli viktiga spelare inom verksamheten. Medarbetare med låga betyg behöver extra stöd för att komma upp till en acceptabel nivå. Detta kan bero på vantrivsel i nuvarande miljö och arbetsuppgifter, därför måste chefer och Hr-personal hjälpa dessa individer att hitta ett fungerande koncept.

ju högre betyg du har, ju mer utvecklingspotential får du i och med att om du har en lägre ranking finns det mer att utveckla innan du kan välja på de eftertraktade utbildningarna. (Chef 4)

Flera respondenter förklarar också att Talent Management erbjuder utveckling för medarbetare både på bredden och uppåt i karriärstegen. Organisationens vill erbjuda sina medarbetare utveckling inom andra ansvarsområden eller möjlighet att bredda sin kunskap i andra projekt om inte möjlighet att klättra uppåt finns. De menar att en vanlig missuppfattning är att Talent Management bara handlar om vertikal utveckling.

Talent Management är för mig inte bara en karriärstege uppåt utan man kan bredda sin kompetens utifrån den positionen man har idag./.../Det tror jag är en vanlig missuppfattning man har idag att Talent Management bara är uppåt och karriär på det sättet, men det är verkligen också riktat mot att bredda kompetensen. (HR Representant 1)

5.3 Vilka är utmaningarna och effekterna med Talent Management- processerna?

Vad som framkommit från respondenternas utsagor är att det finns flera utmaningar i arbetet med Talent Management. Ett steg i processen som det råder skilda meningar om är själva betyget som delas ut till alla anställda. Betyget sätts för att skapa kontroll ur ett organisatoriskt perspektiv, men också för att både chef och medarbetare ska få en bild av var de ligger i förhållande till avdelningen och de individuella målen. I arbetslivet är människor vana vid att ständigt utvärdera sina arbetsinsatser men att tilldelas ett betyg kan uppfattas hårt och känsligt. I synnerhet då individers personlighet bedöms utifrån de värderingarna som verksamheten efterfrågar. Flera respondenter menar att medarbetare i organisationen har uttryckt ett missnöje gällande den negativa etiketten de tilldelas om man får ett lågt betyg. Cheferna lägger ner mycket tid på att motivera och hjälpa dessa individer i arbetet med att förbättra situationen.

det finns många som tycker betygen är jobbiga, stämpeln i pappan uppfattas negativt/.../om man är talang är det tacksamt men annars är det tufft med betygen. (Chef 3)

En konsekvens av ett sämre betyg leder ofta till att chefer och ibland Hr-personal måste jobba hårt för att hämta upp den medarbetare som har fått ett lågt betyg. För chefen innebär det att medarbetaren behöver extra mycket stöd av chefen vilket upptar mycket tid. Dessutom är inte alla medarbetare lika medgörliga i utvecklingsarbetet vilket resulterar i stora energiläckage istället för att jobba med drivande och entusiastiska individer. I många fall blir alltså arbetet med de sämre presterande individerna ett resurskrävande arbete som tar energi.

Att bli bedömd är en känslig fråga, det kan ta lång tid att komma till acceptans av själva betyget. /.../ väldigt mycket tid läggs på att hantera de mindre roliga beskederna än jobb för att lägga kraft och energi framåt. Men vi har ett ansvar och det blir naturligt att energin hamnar där. (HR- Representant 2)

Att arbeta hårt med dessa individer leder ofta till att andra medarbetare bortprioriteras, något som också upplevs som ett problem. Exempelvis alla som hamnar mellan hög- och lågpresterande, den stora massan medarbetare som arbetar för verksamheten. En respondent menar att det är dem som stadigt driver på företaget och får det att gå framåt.

Precis som respondenterna beskrivit tidigare i resultatet kan inte alla få samma utvecklingsmöjligheter samtidigt. Det innebär att cheferna har en tuff utmaning med att hantera medarbetarnas förväntningar. Chefen måste således arbeta på att vara tydlig i sin kommunikation inför medarbetare och vilka utvecklingsmöjligheter som är genomförbara. Respondenterna menar att de måste arbeta hårt för att bygga en stark dialog med sina medarbetare. Annars riskerar de att tappa kompetens om organisationen inte lever upp till individens önskemål, vilket har inträffat flera gånger. Det kan exempelvis vara en medarbetare som går och väntar på ett chefsjobb men situationen tillåter inte den förändringen eftersom andra kandidater med högre meriter har förtur eller så enkelt som brist av vakanta platser.

Det finns en fara i att vi kan tappa talang om vi inte kan erbjuda lämpliga roller eller utvecklingsmöjligheter. Det finns en fara i att man ledsnar. (Chef 3)

Sammantaget är respondenterna eniga om att det är viktigt att arbeta med Talent Management men beskriver att det varierar hur de gör det. Flera respondenter menar att medarbetarna skulle kunna utvecklas ännu mer om organisationen blev bättre på att skapa möjlighet för flexibilitet och arbetsrotation. De talar också om att bli bättre på att skapa ett flöde, med hjälp av ökade möjligheter till arbetsrotation då flera respondenter tror att det skulle förbättra processerna. Arbetsrotation förekommer redan i dagsläget men flera respondenter menar att det finns stor förbättringspotential att inhämta. Det fungerar olika bra beroende på hur cheferna kommunicerar och samarbetar mellan de olika chefsområdena. Att erbjuda medarbetarna arbetsrotation i form av projektanställning eller att få nya ansvarsområden är ett bra sätt att utmana individerna och hjälpa dem att utvecklas. Därför är det något de måste bli bättre på att prioritera menar flera respondenter.

Organisationens Talent Management-processer omfattar väldigt mycket arbete. I synnerhet de tidsbestämda aktiviteterna kopplat till Year Review. Verksamhetens chefer lägger ner mycket tid och arbete på att samla in feedback för varje medarbetare som underlag för utvärderingen och betyget. Att många medarbetare jobbar i olika projekt med varierande arbetslag gör att cheferna får anstränga sig för att få in kvalitativ information om individens insatser. Därefter ska det summerade materialet presenteras uppåt i leden och flera chefer är med och lyssnar på andras dragningar innan det rullas ner igen. Chefen håller sedan utvecklingssamtal med sina medarbetare för att utvärdera insatserna och verkställa den individuella utvecklingsplanen. Ett vanligt chefsområde består av ca 15 medarbetare vilket innebär en hel del arbete. Flera respondenter menar att processen måste effektiviseras och underlätta arbetet för samtliga inblandade, framförallt chefens del. Det finns även dem som uttrycker att organisationen inte kommer orka med processerna flera år till om det inte sker en effektivisering. Arbetet är alldeles för omfattande och gör att många chefer känner sig helt slutkörda efteråt. Flera gånger hinner inte cheferna genomföra utvärderingen med den kvalitet som de önskar, de blir mer som att checka av en lista med punkter innan tiden för utvärdering upphör och materialet ska rullas upp.

6. Analys

I nedanstående avsnitt kopplar vi ihop teorin med det resultat vi fått fram och analyserar materialet. För att förenkla för läsaren besvarar vi våra frågeställningar under tre rubriker och redogör vår analys.

6.1 Hur ser Talent Management- processerna ut?

I den undersökta organisationen kan vi se att arbetet med Talent Management syftar till att tillgodose organisationens affärsmål genom att arbeta strategiskt med kompetensförsörjningen. Precis som flera av rösterna förespråkar är detta viktigt för att strategin ska bli integrerad och ett effektivt sätt att arbeta med sin kompetens (Kock 2010; Hektor 2007; Rosethorn 2009). Att organisationen arbetar integrerat med Talent Management synliggörs i empirin då respondenternas utsagor tyder på att de förstår vikten av att arbetet är sammankopplat med affärsmålen. Genom att titta på organisationens kompetensförsörjningsstrategi har vi också kunnat se att det liknar stegen som Antillas (1999) modell har som centrala frågeställningar för ett effektivt kompetensförsörjningsarbete.

Vi kan även se att processerna organisationen använder sig av kan tolkas in i både det kollektivistiska- och individualistiska perspektivet av fenomenet Talent Management. Med det menar vi att organisationen har olika processer som kan kategoriseras in i de olika perspektiven. Year Review som är den övergripande Talent Management- processen kan tolkas in i det kollektivistiska synsättet då det är en process som riktar sig till medarbetare i hela organisationen. Detta anser vi tyder på att organisationen har ett demokratiskt synsätt där alla medarbetares prestation värderas. Det vi kan se utifrån tidigare forskning är att det i Sverige finns ett mjukare sätt att förhålla sig till Talent Management vilket även Byrkjeflot (2003) påtalar. Nilsson och Ellström (2012) menar att det mer kollektivistiska synsättet finns i demokratiska organisationer där tanken finns att alla ska vara med. Vi upplever att organisationen vill förmedla att alla medarbetare räknas och att det finns ett väldigt humant förhållningssätt till individerna. Ett exempel på hur det kollektivistiska synsättet tar sig i uttryck i organisationen är genom deras IPE-process som ingår i Year Review. Där utvärderas alla medarbetare utifrån sin prestation för föregående år, för att sedan kunna utforma en utvecklingsplan. Alla medarbetare erbjuds ett utvecklingssamtal för att skapa nya mål för innevarande år, från organisationens sida ges här också tillfälle att justera målen så att de ligger i linje med affärsutvecklingen. Här ser vi återigen att Antillas (1999) modell tar sig i uttryck då det är ett strategiskt sätt för organisationen att utvärdera hur det ser ut kompetensmässigt inom organisationen

Genom att identifiera medarbetarens behov och önskade mål i förhållande till de mål som måste uppfyllas syftar man också till att skapa en känsla av engagemang hos individen (Bratton & Gold 2007). Tanken är att engagera medarbetaren i sin egen utveckling och erbjuda samma förutsättningar för alla. Fördelarna med det kollektivistiska synsättet på Talent Management är att man vill nå fram till alla medarbetares motivation och engagemang (Banfield & Kay 2008). Man skulle kunna se att organisationen gynnas av att arbeta med alla medarbetare och höja den allmänna kompetensnivån i organisationen.

Faran som kan uppstå med detta kollektivistiska förhållningssätt är dock att man riskerar att gå miste om ”talang” om man inte arbetar aktivt och strategiskt för att identifiera den. Michaels et al. (2001) och Volpe & Tucker (2004) menar att talang är vad som avgör framgång för organisationer idag och därför har det också blivit ett allt vanligare sätt att arbeta med Talent Management. Cheese et al (2008) påtalar också att identifikationen av talang är viktig för att fördela resurserna rätt och därmed försörja organisationen med rätt kompetens och på rätt plats. Elegbe (2010) och Davis och Cutt (2007) menar att Talent Management ska rikta sig mer mot talangförsörjning för att attrahera kompetens som är värdeskapande för företagets framgång och att det bör vara en mer talangorienterad process.

Att särskilja på vilka som är talanger och inte kan ses som ett mer individualistiskt sätt att förhålla sig till Talent Management. Mätverktyget som används för att göra detta är förknippat med ett mer individualistiskt förhållningssätt då det är den starkaste medarbetaren som gynnas mest i processen. Organisationens Year Review process innehåller en mätning av individens prestation vilket skiljer talanger från de normalpresterande medarbetarna (Radnor & Barnes 2007). Genom den performance management relaterade processen sätts sedan ett betyg på alla medarbetare. Detta gör man för att kartlägga hur medarbetarna förhåller sig mot de angivna målen och för att kunna synliggöra vilka som presterar bättre och sämre. Det finns kritik mot att denna typ av betygssättning av medarbetare anses vara kall och hård, men realiteten är det är vanligt förekommande (Jonkman 2012). Ur ett organisatoriskt perspektiv anser vi att det är förståeligt då humankapitalet är det som är investeringen och därmed också måste stå för resultatet. Men i den undersökta organisationen för det inte enbart med sig positiva effekter.

6.2 Hur uppfattas Talent Management- processerna?

Det råder därmed olika åsikter om hur man ska använda sig av Talent Management i praktiken då det både ska attrahera ny kompetens utifrån och utveckla den befintliga kompetens som finns internt på ett effektivt sätt för att medarbetarna ska vilja stanna kvar i organisationen. Genom empirin har vi dock kunnat tolka det som att medarbetarna överlag är nöjda med Talent Management- processerna som finns implementerade idag. Däremot har flera uttryckt att det finns utrymme för förbättring och att det behöver bli en mer effektiviserad process.

Year Review- processen upplevs som en väl genomtänkt strategi med tydliga mål knutna till affärsmålen. Det kan dock upplevas att det tar mycket tid i anspråk från hela organisationen i dagens läge. Av empirin att döma är det en tidskrävande process som långsiktigt sett inte är helt hållbar. Det är en process som sträcker sig över nästan två kvartal av året och från det att Year Review-processen påbörjas kan det ta många veckor för individen att sedan få sitt betyg och utvecklingssamtal. En stor del av detta arbete ligger på cheferna då de ska utvärdera sina medarbetare och sedan kalibrera med övriga chefer. Tidsaspekten är möjligen försvarbar då organisationen arbetar med kalibrering för att hålla bedömningen så objektiv som möjligt, men samtidigt är det viktigt att ta hänsyn till rösterna om hur påfrestande det kan upplevas. I dagens nya kunskapssamhälle har chefsrollen förändrats och det finns ett ökat krav på att de ska leverera resultat, motivera sin personal men också leverera rapporter och administrera mycket. Detta är den del flera respondenter har upplevt som tidskrävande.

En annan gemensam uppfattning vi kunnat se är att betygsättningen kan anses vara hård och omotiverade för en del medarbetare. Detta stödjer Jonkman (2012) då han menar att det kan bli en kontraproduktiv effekt hos medarbetarna. Andra motiveras istället och kan se möjligheter och framtidsutveckling för sig själva. Det är ett steg i Year Review-processen som synliggör vilken kompetens som finns inom organisationen men också vilka personer eller områden som inte levererar på sina mål. Det är också ett sätt att upptäcka var i organisationen talanger finns och möjliggör frågan kring var denna kompetens nyttjas bäst. Enligt Cheese et al. (2008) modell är det viktigt att organisationer kontinuerligt arbetar med att identifiera vad talang är, var den ska placeras och hur den ska nyttjas för att nå sin fulla potential. Det är en ständig balansgång mellan att satsa på talang och normalpresterande medarbetare för att hela tiden försöka uppnå både maximal prestation och motivation i en organisation. Med det menar vi att det finns en fara i att endast satsa på talang och försörja den nivån av kompetens. Eftersom talangerna endast utgör ca 1-2 procent i en organisation menar Cheese et al. (2008) att det är vanskligt att satsa resurser endast på dessa. De menar att det är de normalpresterande medarbetarna som gör att organisationen ”rullar på” och håller samma nivå som tidigare. Medan talangerna ofta kan vara en mer kortsiktig investering så de i sinom tid lämnar organisationen för nya utmaningar (Ibid).

Detta är något organisationen är medveten om och försöker därför skapa en balans i utvecklingen av all personal. Realiteten är dock att det inte finns utrymme för alla medarbetare att utvecklas uppåt i leden, istället arbetar organisationen med att erbjuda sina medarbetare utveckling på bredden genom nya ansvarsområden eller ansvar för fler medarbetare. Överlag genomsyras organisationen av att alla medarbetare har möjlighet att utvecklas, men det ska finnas ett driv hos individen själv. De eftersträvar att skapa en miljö som Jorgensen & Warring (2002) beskriver som en teknisk organisatorisk läromiljö där organisationens ramar medvetet arbetar för att främja lärande och utveckling. Den socio-kulturella miljön är också starkt präglad av att vilja utvecklas vilket syns i respondenternas utsagor. Därför utgör IPE:n en viktig del i Talent Management – processen där medarbetarnas lärande och utveckling ska främjas.

Som ett bolag med andra rötter än svenska, kan vi se att organisationen har försökt anpassa Talent Management- processerna till den svenska kulturen. Det verkar inte rullas ut lika hårdtaget som i andra kulturer, utan processerna genomförs med viss modifikation. Byrkjeflot (2003) menar att Talent Management har adopterats i de skandinaviska länderna med en mjukare prägel. Med det mjukare förhållningssättet blir processerna mer accepterade och medarbetarna tycker överlag att det fungerar bra.

6.3 Vilka är utmaningarna och effekterna med Talent Management?

I organisationens Year Review sätts ett betyg på alla medarbetare utifrån både prestationer och värderingar. En del medarbetare kan troligtvis se detta som ett hårt besked medan andra ser utvecklingspotentialen i sig själva. Vad vi sett genom empirin är att betygsättningen av medarbetare blir en negativ konsekvens och medför kontraproduktiva implikationer. Empirin visar att denna del av Talent Management –processen blir mycket mödosam för chefer och mycket resurser satsas på de extremvärdena i organisationen, de som antingen får höga eller låga betyg. De som får ett högt betyg ses som potentiella framtidsledare eller är exceptionellt duktiga inom sin specialitet. Det innebär att de får andra utvecklingsmöjligheter gentemot de som får ett mittenbetyg. Den skaran erbjuds också utveckling men på en annan nivå från talangerna som har de höga betygen. Detta sätt att identifiera talanger blir endast effektivt om dessa sedan hanteras på rätt sätt enligt (Thorne and Pellant, 2007; Gofee and Jones, 2009; Groysberg et al., 2010). För vad händer med en person som utnämns till en talang med god potential och sedan inte tas om hand om? Precis som Cheese et al. (2008) och Leijon (2008) menar så lämnar de troligtvis organisationen och kompetensen går förlorad. Bara där blir identifikationen av talang kontraproduktiv, då resurser läggs på att ta fram talangen, men sedan tillvaratas inte kompetensen alltid. Det är därför viktigt att talangerna hanteras rätt och tid läggs på att identifiera deras behov inför framtiden. Måste utnyttja sin potential och känna sig utmanade och motiverade för att stanna inom organisationen (Jonkman 2012).

Vidare kan man diskutera hur dessa behov egentligen skiljer sig från en normalpresterande medarbetare då alla människor motiveras av olika faktorer. Som vi tidigare nämnt är arbetstagare idag inte längre lika lojala och flexiblare anställningsvillkor tas till för att kunna vara mer flexibel från båda parter (Näswall et al. 2003). Arbetstagare idag vill ha en arbetsplats som kan erbjuda utmaning och hög grad av autonomi, samtidigt som rollen ska vara självförverkligande och motiverande (Allvin et al. 2006). Med detta sagt betyder det alltså att det är minst lika viktigt att identifiera behoven hos den normalpresterande medarbetaren också. Eftersom identifikation av medarbetarens behov ofta är synonymt med motivation och engagemang vilket i sin tur ska medföra ökad produktivitet är det en väsentlig del i kompetensförsörjningsstrategin. Därför är det viktigt att inte endast se till vad talangerna behöver för att prestera, utan medarbetare på alla nivåer.

En annan problematik vid talangutnämning är att chefer kan hindra vidareutveckling av talangen. Detta är ett verkligt problem för den undersökta organisationen. En talang kan innebära ett stort mervärde för en viss avdelning vilket kan medföra att en chef är motvillig till att släppa medarbetaren. Arbetet som ligger framför chefen för att hitta en ersättare tar tid, men produktivitet går även förlorad om en talang försvinner från avdelningen. Det är viktigt att organisationen kommunicerar att kompetenstappet blir större om talangen väljer att lämna organisationen helt, än att flytta internt. Här blir återigen kalibreringen av betygsättningarna viktig. Där finns tillfälle för andra chefer att värdera medarbetaren kompetens och även diskutera vad utvecklingsmöjligheterna må vara.

Som vi redan nämnt finns även en nackdel i Year Review-processens betygsättningssteg. För de som får ett lågt betyg innebär det att mycket resurser läggs på att erbjuda dessa medarbetare stöd och utveckling för att nå de individuella målen. I denna mån blir betygsättningsstadiet av Talent Management-processen inte så effektivt då det kan bidra till en kontraproduktiv effekt för delar av organisationen. Detta är något som Davis & Cutt (2007) förtydligar är viktigt att vara medveten om i arbetet med Talent Management då det annars blir en kostsam implementering. Kontraproduktiviteten tar sig i uttryck i att cheferna lägger ner mycket tid på de individer som inte når upp till sina mål vilket betyder att deras tid går förlorad från ordinarie uppgifter samt individen som måste ha stöd kostar pengar. I empirin har vi kunnat utläsa att en medveten Talent Management-strategi kan föra med sig många bra fördelar men det finns också utmaningar med det. Implikationerna av vem Talent Management riktar sig mot kan avspeglas i medarbetarnas engagemang och motivation. Utifrån resultatet kan vi se att betygsättningsprocessen stimulerar och motiverar en del medarbetare då de får ett högt betyg. Andra tar det som feedback och ser potentialen i var de kan fortsätta att lära sig mer och vidareutvecklas.

6.4 Talent Management som fenomen

Talent Management har visat sig vara ett begrepp där tolkningsutrymmet är stort angående hur man ska arbeta med det och vem det ska inkludera. Det kollektivistiska synsättet syftar till att inkludera alla och värdesätta deras kompetens, medan det individualistiska förhållningssättet är intresserad av att hitta och arbeta med den bästa kompetensen. Oavsett vilket perspektiv man har i arbetet med kompetensförsörjning är det viktigt att målen ligger i linje med affärsmålen. Det är först då man enligt förespråkarna har en integrerad och effektiv personalstrategi. Även Wikström & Martin (2012) påtalar vikten av Talent Management som en andra affärsstrategi. Vi tror att HRM arbetet med Talent Management har blivit allt viktigare då kompetens är det som avgör hur väl en organisation står sig gentemot sina konkurrenter.

Vi tror att Talent Management som kompetensförsörjningsstrategi i framtiden kommer att behöva fokusera ännu mer på att överföra kunskap då arbetskraften idag inte är lika lojal som förr (Näswall et al. 2003). Vi har en betydligt mer rörlig arbetsmarknad vilket ställer andra krav på både arbetsgivare och arbetstagare. Det blir viktigt att kunna erbjuda arbetstagare en utvecklande

arbetsplats där det finns utrymme för ett fortsatt lärande. Organisationer måste kunna erbjuda sina anställda möjlighet att bygga på sitt humankapital eftersom det är den valuta man som individ har att erbjuda nästa organisation.

7. Diskussion

I detta avsnitt avslutar vi med att sammanfatta arbetets gång och reflektera över arbetsprocessen. Vi diskuterar även möjligt fortsatt forskning utifrån vad vi anser skulle vara intressant inom området.

7.1 Slutdiskussion

I inledningsfasen av detta arbete hade vi som utgångspunkt att undersöka vad Talent Management egentligen innebär och hur arbetet uppfattas av chefer och Hr-personal. Under arbetets gång har vi sedan breddat vår förståelse kring varför, hur och vad implikationerna är av att arbeta med Talent Management i praktiken. Vi kan konstatera att Talent Management inte är något lätt fenomen att definiera. Precis som vi nämnt i teoridelen är fenomenet väldigt nära besläktat till det traditionella HRM-arbetet, att arbeta med styrning, ledning och utveckling av personal i förhållande till verksamhetens mål. Det som däremot är utmärkande med just Talent Management är vikten av att ha processer som inrymmer en strategisk satsning för att attrahera, bevara och utveckla talanger - högpresterande individer som förväntas göra stor skillnad för organisationens framgång.

Vi har fått en väldigt bra inblick i hur organisationen arbetar med Talent Management. Verksamheten använder sig av strukturerade processer där alla medarbetare förväntas ta ansvar och driva sin egen utveckling, om inte så syns det i betygssättningen. Man arbetar väldigt prestations- och målinriktat på alla plan där medarbetarnas arbete följs upp och utvärderas i strävan om att hela tiden bli bättre. Samtidigt finns det en stark koppling till verksamhetens mål och behov eftersom all kompetensplanering synkroniseras och kontrolleras av ledningen i och med den årliga Year Review. Vi tolkar det som att alla medarbetare har goda utvecklingsmöjligheter så länge de själva visar engagemang och vill sträva efter att nå sin fulla potential. Respondenterna i den här studien upplever att processerna är viktiga och fungerar som ett bra stöd för verksamhetens arbete med att utveckla medarbetarna och hitta högpresterande talanger. Samtidigt finns det flera utmaningar. Arbetsbördan för organisationens chefer blir väldigt stor eftersom processerna kräver mycket tidsresurser och energi. En annan effekt är att betygsutnämningen kan uppfattas som kontroversiellt bland medarbetare i organisationen. Särskilt för dem som tilldelas låga betyg och känner att de får en negativ etikett, då blir systemet istället kontraproduktivt eftersom dessa individer tappar motivation i arbetet.

I det stora hela upplever vi att organisationen är väldigt medvetna och satsar hårt på att driva kompetensutvecklingen framåt. Detta för att motivera och engagera sina anställda men också för att kompetenssäkra verksamheten på ett organisatoriskt plan inför kommande förändringstider. Det finns ett fokus på att identifiera talanger men samtidigt vill man utveckla alla, en svår ekvation. Vi upplever ändå att organisationen har flera bra arbetssätt för att kompetensutveckla sina medarbetare.

Betygsutnämningarna tar viss skada på organisationens medarbetare men samtidigt sänder ledningen tydliga signaler om att prestationen är viktig - det är en organisation som hela tiden vill bli bättre. Det kan uppfattas som ett tävlingsklimat vilket uppskattas olika beroende på vem man frågar. Vi tror dock att verksamhetens Talent Management-processer kan bli ännu bättre genom att på allvar ta hänsyn till kritiken gällande effektivisering av processerna och då i synnerhet chefens omfattande arbete.

Vi tycker att den insamlade empirin stämmer bra överens med många delar av teorin gällande för- och nackdelar med Talent Management. Precis som tidigare forskning uttryckt finns det flera utmaningar i och med Talent Management-arbetet något som vi också lyckats belysa med det insamlade resultatet. Att tolka resultatet utifrån ett kollektivistiskt- respektive individualistiskt synsätt har förenklat analysprocessen av empirin för att skapa struktur och bättre förståelse för läsaren.

Intervjuerna med organisationens respondenter genererade bra och intressant information. Det semi-strukturerade upplägget av intervjuguiden tillät stor flexibilitet under samtalen vilket ledde till respondenterna fick berätta om sina erfarenheter och uppfattningar utan att bli avbruten. Vi som intervjuare kände oss väldigt trygga i och med det valda upplägget och materialet som framkom var väldigt bra. Att vi var noggranna med att anonymisera deltagarna kan också varit en bidragande faktor. Deltagarna kunde därmed uttrycka sina åsikter om styrkor och svagheter med organisationens arbetsätt. I studiens tidigare metoddel behandlade vi metodproblematiken huruvida bekvämlighetsurvalet påverkade deltagarnas representativitet. Så här i efterhand kan vi inte spekulera om ett stratifierat urval hade varit en bättre metod så länge vi inte replikerar studien och byter urvalsmetod. Däremot upplever vi att den insamlade empirin gav oss många intressanta utsagor med blandade åsikter och vi kunde inte urskilja några större återkommande samband som skulle tyda på att respondenterna svara partiskt.

7.2 Framtida forskning

Studiens urvalsgrupp bestod av hr-personal och chefer vilket har gett oss ett visst perspektiv i denna studie. Flera av våra frågeställningar berör hur medarbetare utvecklas i processerna och därför vore det intressant att genomföra en studie där medarbetarna är urvalsgruppen. Detta för att undersöka hur utnämnda- såväl som icke utnämnda talanger upplever att processerna främjar eller hämmar den personliga utvecklingen. Ett annat förslag på vidare forskning som kan bidra till större förståelse kring fenomenet är att genomföra en jämförelsestudie mellan olika svenska företag som arbetar med Talent Management. Att dela ut betyg och ranka medarbetarnas prestationer blir mer vanligt även inom svenska företag och i vår studie har det framgått att arbetsättet kan uppfattas som kontraproduktivt. Därför föreslår vi också att undersöka huruvida betygen påverkar medarbetarnas motivation och lojalitet gentemot arbetsgivaren.

8. Referenser

8.1 Litteratur

- Adams, J. (2007). *Managing people in organisations, contemporary theory and practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson G., & Lundberg U. (2006). *Gränslöst arbete. Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber
- Antilla, M. (1999). *Kompetensförsörjning-företagets viktigaste process*. Falun: Ekerlids Förlag
- Armstrong M. & Baron A., (2005). *Managing Performance, performance management in action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Banfield, P., & Kay, R. (2008). *Introduction to human resource management*. New York: Oxford University Press Inc.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2003). *The talent management handbook-creating organisational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*, (2nd ed). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resource Management. Theory and practice*. London: Palgrave
- Bäckström, H., & Sandberg, T. (1996). *Utveckling av arbete och kompetens*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Byrkjeflot (2003) Nordic Management: From functional socialism to shareholder value. I Czarniawska, B. & Sevon G. (eds.) (2003). *The Northern Lights-Organization theory in Scandinavia*. Malmö: Liber AB ss. 17-39.
- Caplan, J. (2011). *Value of Talent: Promoting Talent Management Across the Organization*. London: Kogan Page.
- Cheese, P., Thomas, R, J. & Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization: strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page
- Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living. How to get better performances and results from knowledge workers*. Boston: Harvard Business School Press.

- Davis, T. & Cutt, M. (2007). *Talent assessment: a new strategy for talent management*. Abingdon, Oxon: Gower Publishing Limited
- Dewey, J. (1980). *Individ, skola och samhälle*. Stockholm: Natur & Kultur
- Elegbe, J. A. (2010). *Talent Management in the Developing World. Adopting a global perspective*. Farnham: Gower Publishing Limited
- Ellström, P- E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Publica
- Fränkel, D. (2003). *Råd med kompetens att planera för företagets kompetensförsörjning och medarbetarnas kompetensutveckling*. Falköping: Kommunlitteratur.
- Goffee, R., & Jones, G. (2009). *Clever: Leading Your Smartest Most Creative People*. Boston: Harvard Business Press
- Granberg, O. (2004). *Lära eller Läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur AB
- Groysberg, B. (2010). *Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance*. Princeton: Princeton University Press
- Illeris, K., (2007). *Lärande*. (2nd uppl.) Lund: Studentlitteratur AB
- Jørgensen, C H., Warring N. (2002): "Learning in practices and relations – towards a theory of workplace learning and learning between school and work", i Illeris K. (red.). *Lärande*, Köpenhamn: Roskilde Universitetsförlag
- Koch, H. (2010). *Arbetsplatserslärande*. Lund: Studentlitteratur AB
- Kroksmark, T. (1998) (2 uppl) *Didaktiska strövtåg, didaktiska idéer från Comenius till fenomenografiskt didaktik*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Uppl. 2, Lund: Studentlitteratur AB
- Marklund, G., (2007). *Globaliseringen och konkurrensen om kunskapsintensiva jobb*. Stockholm: Regeringskansliet
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *War for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Näswall, K., Hellgren, J., & Sverke, M., (2003). *Anställningsotrygghet. Individen på den flexibla arbetsmarknaden*. Lund: Studentlitteratur AB

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidsson, B. (2011). *HRD-Att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB

Ohlsson, J. (2004). *Arbetslag och lärande*. Lund: Studentlitteratur AB

Pinnington, A., & Edwards, T. (2000). *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University Press.

Repstad, P. (2007). *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand: keeping faith with the deal*. Farnham: Gower Publishing.

Stuart-Kotze, R., & Dunn, C. (2008). *Who Are Your Best People? How to Find, Measure and Manage Your Top Talent*. Financial Times Prentice Hall, Harlow

Schweyer, A., (2004). *Talent management systems: best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Toronto: Wiley

Thorne, K., & Pellant, A. (2007). *The essential guide to managing talent*. London: Kogan Page.

Wikström & Martin (2012). *Talent Management i praktiken, attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare*. Helsingborg: Ekerlids Förlag

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications

8.2 Artiklar

Ashton, C. & Morton, L. (2005) Managing talent for competitive advantage: Taking a systematic approach to talent management, *Strategic HR Review*, Vol. 4, No. 5, ss. 28-31.

Beechler, S., & Woodward, I.C. (2009) The global "war for talent" *Journal of international Management*, Vol .15, ss. 273-285

Coulson-Thomas, C. (2012) Talent Management and building high performance organisations. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 44, No. 7, ss. 429-435

Earle, H. A. (2003) Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*. Vol. 2, No. 3, ss. 244-257

Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management in a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development International*. Vol. 13, No. 2, ss. 125-145

Nilsson, S. & Ellström, P-E. (2012). Employability and talent management: challenges for the HRD practice. *European Journal of Training and Development*, vol. 36, No. 1, ss. 26-45.

Radnor, Z, J. & Barnes, D. (2007) .Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol 56. ss. 384-396.

Van Loo, J., & Semeijn, J. (2004). *Defining and measuring competencies: An application to Graduate Surveys*, Quality and Quantity. Vol. 38, ss. 331-349

Volpe, L., & Tucker, J.(2004). Third Party Recruitment: Employment Relations Today. (Wiley) Vol. 31, No.1, ss. 1-10

Woollard, S. (2010). Managing talent across a global workforce. *Strategic HR Review*, vol. 9, ss. 5-10.

8.3 Övriga Publikationer

Bersin, J. (2008) *The business case for performance management systems: A handbook for Human Resources Executives and Managers*. Bersin & Associates research report, Uppl. 1.0.

Hektor, U. (2007). *Kompetensutveckling: Investering i företagets viktigaste resurs*. Enheten for Strategisk Utveckling, Stockholms Universitet. Stockholm, s.7-41

Johansson, P. (2011) Arbetsplatsens lärmiljöer-En orgationspedagogisk studie av konstruerande av lärmiljö i vuxenutbildnings verksamhet. *Institutionen för pedagogik och didaktik*. Stockholm: Stockholms Universitet

8.4 Elektronisk källa

Leijon, S. (2008) <http://www.dn.se/ekonomi/medelmattan---en-akta-klippa> publ. 2008-08-17. Hämtad 2013-05-17

8.4 Figurer

Antilla, M. (1999). *Kompetensförsörjning-företagets viktigaste process*. Falun: Ekerlids Förlag, s. 42

Cheese, P., Thomas, R, J. & Craig, E. (2008) *The Talent Powered Organization: strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page s. 52

Bilagor

Bilaga 1 - Informationsbrev

Uppsala 9-4-2013

Bäste XXXX,

Vi är två studenter på Personalvetarprogrammet vid Uppsala Universitet som skriver en C-uppsats inom ämnet Pedagogik – med inriktning mot arbetslivet. Uppsatsämnet syftar till att undersöka hur din organisation arbetar med Talent Management strategier. Vi ämnar utreda hur dessa strategier utformas, bakomliggande motiven och hur de uppfattas av medarbetare inom organisationen.

Därför riktar vi oss till just Dig.

Vår ambition är att genomföra ett antal personliga intervjuer inom olika delar av organisationen för att skapa en bild av hur Talent Management strategierna uppfattas. Informationen som delges vid intervjutillfället kommer endast att behandlas av oss forskare och deltagandet i uppsatsen är anonymt. Uppgifterna kommer att hanteras i enlighet med nyttjandekravet och vara konfidentiella. Ditt deltagande i undersökningen är helt frivilligt och Du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan närmare motivering.

Vi beräknar att intervjutillfället tar upp till 1 timme och kommer att ske på kontoret i Uppsala under vecka 16-17.

Vi hoppas att du är lockad att delta i vår undersökning då du skulle vara en viktig resurs för oss.

Om du har några frågor eller vill ha mer information är du välkommen att kontakta oss;
Camilla Brunman, mobil: XXX-XXXXXXX, e-mail:xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx@hotmail.com
Gustav Adamsson, mobil: XXX-XXXXXXX, e-mail:xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx@hotmail.com

Handledare;

Lennart Wickander, Pedagogiska Institutionen, e-mail: xxxxx.xxxxx@xxxxx.xxxx

Med vänliga hälsningar,

Camilla Brunman & Gustav Adamsson

Bilaga 2- Följebrev

Uppsala 9-4-2013

Bäste Respondent,

Vi är mycket glada över att du valt att delta i vår undersökning om hur Talent Management strategierna ser ut inom din organisation. Vi skulle vilja komma i kontakt med dig för att boka en tid snarast möjligt då vi ämnar genomföra samtliga intervjuer under vecka 16-17. Givetvis anpassar vi intervjutillfället efter dina önskemål.

Båda uppsatsskribenter kommer att vara närvarande vid intervjutillfället då den ene håller i intervjun och den andre för anteckningar. Vid intervjutillfället kommer vi att ställa frågor gällande hur organisationens Talent Management strategier ser ut och hur de uppfattas av dig i ditt arbete. Med ditt samtycke kommer vi även att göra en ljudinspelning av samtalet, detta för att vi ska kunna bearbeta informationen som framkommit retroaktivt samt undvika feltolkningar.

Deltagandet i studien är givetvis frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta ditt deltagande. Anonymitet och konfidentialitet kommer att beaktas vilket innebär att varken du eller organisationen kommer att nämnas vid namn. Detta innebär att materialet som samlas in kommer att behandlas på ett sådant vis att det inte går att identifiera deltagare eller organisationen.

Vi hoppas med detta att du fortfarande är positivt inställd till att delta i vår studie och ser väldigt mycket fram emot samtalet med dig.

Bästa hälsningar,
Camilla Brunman & Gustav Adamsson

Om du har några frågor eller vill ha mer information är du välkommen att kontakta oss;
Camilla Brunman, mobil: XXX-XXXXXXX, e-mail:xxxxxxxxxxxxxxxxx @hotmail.com
Gustav Adamsson, mobil: XXX-XXXXXXX e-mail:xxxxxxxxxxxxxxxxx@hotmail.com

Bilaga 3-Intervjuguide HR

Del 1 – Inledning

Bakgrundsfakta Respondent

1. Berätta kortfattat om dig själv och din yrkesverksamma roll?
 - △ Hur länge har du arbetat här?
 - △ Berätta om avdelningen/sektionen du jobbar på/inom?
 - △ Varför sökte du dig till organisationen?
 - △ Hur trivs du på arbetsplatsen?
 - △ Vad är din arbetsbefattning och roll i förhållande till Talent Management?

Fakta om Talent Management

2. Hur arbetar organisationen med Talent Management - målsättningar, strategier och arbetssätt?
 - △ När började ni med användandet av Talent Management, historisk återblick?
 - △ Vilka är de bakomliggande syftena?
 - △ Finns det en tydlig koppling till organisationens övergripande målsättningar?
 - △ Hur hänger Talent Management ihop med kompetensförsörjningsarbetet?
 - △ Tar man hänsyn till köns mångfald?
 - △ Vilka av era medarbetare är involverade i arbetet och hur?

Chefens roll i förhållande till Talent Management

3. Vad är chefens huvudsakliga roll i Talent Management-processen?
 - △ Vilket är deras uppdrag?
 - △ Hur ser arbetsuppgifterna ut?
 - △ Hur integreras Talent Management-arbetet med övriga processer och arbetsuppgifter?
 - △ Varför är cheferna involverade?

Begreppsdefinition Talang

4. Hur definieras begreppet talang inom organisationen?
 - △ Vilka egenskaper efterfrågas i talanger?
 - △ Varför är dessa egenskaper viktiga/värderade?

Del 2 - Fördjupning

Utvärdering av Talent Management

5. Hur upplever du att Talent Management-processerna fungerar?
 - △ Berätta om dess styrkor och svagheter.
 - △ Hur väl uppnår ni de organisatoriska målen med hjälp av Talent Management?
 - △ Hur är strategierna ett stöd i ditt arbete med Talent Management?
 - △ Är strategierna i dagsläget tillräckliga?
 - △ Är det ett bra sätt att jobba med kompetensförsörjning?
 - △ Ger arbetssätten organisationen en konkurrensfördel?
 - △ Tydliggör/Förenklar Talent Management identifikationen av talanger?
 - △ Främjar Talent Management arbetet köns mångfalden i organisationen?
 - △ Finns det några utmaningar?

Utvärdering av chefs roll i Talent Management

6. Hur upplever du att chefernas deltagande i Talent Management-processen fungerar?
- ⤴ Berätta om styrkor och svagheter.
 - ⤴ Är de medvetna och införstådda om sin roll och uppdraget?
 - ⤴ Hur väl överensstämmer utförandet i förhållande till uppdrag och målsättningar?
 - ⤴ Finns det några utmaningar?

Talent Managements förändringspotential

7. Upplever du att Talent Management-processen behöver förbättras? - Hur och varför?
- ⤴ Finns det andra tillvägagångssätt för organisationen med att uppnå sina målsättningar med Talent Management-processen?
 - ⤴ Finns det andra metoder för att förbättra kompetensförsörjningsarbetet?
 - ⤴ Finns det några begränsningar?

Talent Managements förändringspotential - chefs roll

8. Upplever du att chefernas deltagande i Talent Management-processen behöver förbättras? - Hur och varför?
- ⤴ Finns det andra sätt att jobba med chefs roll och uppdrag?
 - ⤴ Finns det några begränsningar?

Generella attityder och uppfattningar av Talent Management

9. Hur upplever du att organisationens medarbetare uppfattar Talent Management-processen?
- ⤴ Vad är bra och mindre bra?
 - ⤴ Finns det några bi-effekter?

Övriga frågor

10. Har du några övriga frågor?
- ⤴ Något du vill tillägga innan vi avslutar?

Bilaga 4- Intervjuguide Chefer

Del 1 – Inledning

Bakgrundsfakta Respondent

1. Berätta kortfattat om dig själv och din yrkesverksamma roll?
 - △ Hur länge har du arbetat här?
 - △ Berätta om avdelningen/sektionen du jobbar på/inom?
 - △ Varför sökte du dig till organisationen?
 - △ Hur trivs du på arbetsplatsen?

Chefens roll i förhållande till Talent Management

2. Vad är din huvudsakliga roll i Talent Management-processen?
 - △ Vilket är ditt uppdrag?
 - △ Hur ser arbetsuppgifterna ut?
 - △ När började du arbeta med Talent Management?
 - △ Hur integreras Talent Management-arbetet med övriga processer och arbetsuppgifter?
 - △ Varför är du involverad?

Begreppsdefinition Talang

3. Hur definieras begreppet talang inom organisationen?
 - △ Vilka egenskaper efterfrågas i talanger?
 - △ Varför är dessa egenskaper viktiga/värderade?

Del 2 - Fördjupning

Utvärdering av Talent Management

4. Hur upplever du att organisationens Talent Management-processer fungerar?
 - △ Berätta om dess styrkor och svagheter.
 - △ Hur väl uppnås de organisatoriska målen med hjälp av Talent Management?
 - △ Är strategierna i dagsläget tillräckliga?
 - △ Är det ett bra sätt att jobba med kompetensförsörjning?
 - △ Tror du att arbetssätten ger organisationen en konkurrensfördel?
 - △ Tydliggör/Förenklar Talent Management identifikationen av talanger?
 - △ Främjar Talent Management arbetet köns mångfalden i organisationen?
 - △ Finns det några utmaningar?

Utvärdering av chefens roll i Talent Management

5. Hur upplever du att ditt deltagande i Talent Management-processen fungerar?
 - △ Berätta om styrkor och svagheter.
 - △ Är du medvetna och införstådd om din roll och uppdraget?
 - △ Hur väl överensstämmer ditt deltagande i förhållande till uppdrag och målsättningar?
 - △ Hur är strategierna ett stöd i ditt arbete med Talent Management?
 - △ Finns det några utmaningar?

Talent Managements förändringspotential

6. Upplever du att Talent Management-processen behöver förbättras? - Hur och varför?

- △ Finns det andra tillvägagångssätt för organisationen med att uppnå sina målsättningar med Talent Management-processen?
- △ Finns det andra metoder för att förbättra kompetensförsörjningsarbetet?
- △ Finns det några begränsningar?

Talent Managements förändringspotential - chefens roll

7. Upplever du att ditt deltagande i Talent Management-processen behöver förbättras? - Hur och varför?

- △ Finns det andra sätt att jobba med din roll och uppdraget?
- △ Finns det några begränsningar?

Generella attityder och uppfattningar av Talent Management

8. Hur upplever du att organisationens medarbetare uppfattar Talent Management-processen?

- △ Vad är bra och mindre bra?
- △ Finns det några bi-effekter?

Övriga frågor

9. Har du några övriga frågor?

- △ Något du vill tillägga innan vi avslutar?