



HÖGSKOLAN  
DALARNA

## Examensarbete

Kandidatexamen

### **”Att vara rättvis är inte samma sak som att behandla alla likadant”: en studie om Talent Management**

---

#### **En kvalitativ studie om Talent Management inom svenska verkstadsindustrier**

**“To act fair is not the same thing as treating everyone the same”: a study about Talent Management.**

Författare: Hanna Andersson & Cecilia Bengtsson

Handledare: P-O Börnfelt

Examinator: Hans Lundkvist

Ämne/huvudområde: Personal- och Arbetsliv

Kurskod: PA2008

Poäng: 15hp

Examinationsdatum: 2020-06-04

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

## Sammanfattning

Syftet med kandidatuppsatsen är att skapa en större förståelse för hur Talent Management tillämpas hos svenska verkstadsindustrier. Fokuset ligger på hur verkstadsindustrier definierar både begreppen Talent Management och talang. Resultatet visar att deltagande organisationer har spridda definitioner av både Talent Management och talang. Dock finns det likheter mellan alla organisationers definitioner. Vidare fastställer resultatet att organisationer sällan arbetar med Talent Management efter enbart ett synsätt och dess praxis, utan arbetssätten sträcker sig ofta över ett flertal synsätt. För att förklara skillnaderna i definitionsvariationen tillämpas till stor del tidigare forskning inom området. Ett flertal teorier om varierande perspektiv på synsätt används som ett teoretiskt verktyg i studien. Studien genomförs med en kvalitativ forskning där sex semistrukturerade intervjuer med Talent Management-utövare från svenska verkstadsindustrier representeras. Resultatet från intervjuerna jämförs sedan med den tidigare forskningen i en analysdel där ett flertal ämnen mynnar ut diskussionsmaterial som presenteras i uppsatsens avslutande del. Faktorer till vad en talang representeras av bekräftar tidigare forskning likväl som ytterligare faktorer framförs som avgörande. Organisationers hantering av medarbetare med hjälp av Talent Management beror till stor del av organisationernas egna unika kulturer och värderingar, vilket till stor del bekräftar den tidigare forskningen inom ämnet. Genom detta kan resultatet av denna kandidatuppsats verka som ett komplement till den tidigare forskningen inom den svenska kontexten. Vidare kan även uppsatsen användas som ett underlag till praktikersamhället inom Talent Management-området gällande aktuella konkurrensfördelar, utmaningar och prioriteringar för verkstadsindustrier.

**Nyckelord:** Talent Management, Talang, Talanghantering, Gradering, Successionsordning, Konkurrensfördelar, Multinationella organisationer, svensk kontext

## Summary

The purpose of the study was to form a greater understanding how Talent Management is implemented in Swedish engineering industries. Focusing on how the engineering industries define both the concepts of Talent Management and Talent. The result shows that the participating organizations have diverse definitions for both concepts, however, there are similarities found in all organizations definitions. Furthermore, the result states that organizations rarely work with Talent Management based on only one approach and practice, instead the working methods often extend over several approaches. To explain the differences for the definitions, an extensive application to previous research was applied. Several theories on the different perspectives on practices are used in the study. The study was conducted using qualitative research, which consisted of six semi-structured interviews with Talent Management-coworkers from Swedish engineering industries. The results from the interviews were compared with previous research and after analysis, several topics were presented in the discussion and conclusion. The research confirmed previous determined factors as well as additional ones. Organizations' management of employees with Talent Management, strongly depends on the organizations' own unique cultures and values, which essentially confirms previous research in the subject. Through this, the results of this study complement the previous research but now in Swedish context. Furthermore, the study can also be used as a basis for the practicing community within the Talent Management area to face current competitive advantages, challenges, and priorities for engineering industries.

**Keywords:** Talent Management, talent, rating, order of succession, competitive advantages, Multinational organizations, Swedish context

## Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack de respondenter som trots under rådande omständigheter med pandemin Covid-19 ställt upp och bidragit med sin tid och kunskap kring området Talent Management. Genom ert deltagande och engagemang har ni möjliggjort genomförandet av denna kandidatuppsats.

Vi vill även tacka våra kära klasskamrater och opponenter som genom konstruktiv feedback och glada tillrop hjälpt oss utveckla och skapa en kandidatuppsats vi är stolta över.

Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till både Roland Ahlstrand som var handledare under denna kandidatuppsats första del och sedan P-O Börnfelt som genom sin handledning hjälpte oss ro den här uppsatsen i hamn. Genom er stöttning och handledning har både vi och uppsatsen utvecklas under tidens gång.

Tusen tack!

Högskolan Dalarna, maj 2020

*Hanna Andersson & Cecilia Bengtsson*

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	1
<b>2. SYFTE &amp; FRÅGESTÄLLNING</b> .....	2
<b>3. TEORETISKT RAMVERK</b> .....	3
3.1 Talang.....	3
3.2 Talent Management.....	4
3.3 Synsätt inom Talent Management.....	6
3.3.1 Inkluderat och differentierat synsätt.....	6
3.3.2 Synsätt i Sverige.....	7
3.4 Kontextens betydelse för Talent Management.....	8
3.5 Teoridiskussion .....	9
<b>4. METOD</b> .....	10
4.1 Metodval.....	10
4.1.1 Metodologiska synsätt och perspektiv .....	10
4.1.2 Datasamlingsmetod .....	11
4.1.3 Analysmetoder .....	12
4.2 Urval och avgränsningar .....	12
4.3 Genomförande .....	14
4.3.1 Teoretisk insamling .....	14
4.3.2 Praktisk insamling .....	14
4.3.3 Covid-19.....	14
4.4 Reliabilitet och validitet .....	15
4.5 Forskningsetiska aspekter .....	16
4.6 Metoddiskussion.....	16
4.6.1 Val av metod .....	16
4.6.2 Begreppsförvirring .....	17
4.6.3 Bortfall och telefonintervjuer .....	17

4.6 4 Analyismetod.....	18
<b>5. RESULTAT &amp; ANALYS.....</b>	<b>19</b>
5.1 Talang.....	19
5.1.1 Analys.....	22
5.2 Talent Management.....	23
5.2.1 Analys.....	27
5.3 Talent Management processer.....	28
5.3.1 Analys.....	32
<b>6. DISKUSSION &amp; SLUTSATSER.....</b>	<b>35</b>
6.1 Brister och vidare forskning.....	37
Referenslista.....	39
Bilaga 1 – Intresseförfrågan.....	42
Bilaga 2 - Informationsbrev.....	43
Bilaga 3 - Intervjuguide.....	44

# 1. INLEDNING

År 1998 publicerades konsultrapporten *The war for talent* (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 1998). I och med denna rapport stod världens arbetsgivare inför ett kommande krig för att lyckas rekrytera morgondagens talanger till sin organisation. Samtidigt belyste rapporten att morgondagens största konkurrensfördelar finns i dessa talanger (Hartmann, Feisel, & Scober, 2010; Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Heckman, 2006). Med konsultrapporten ökade intresset för Talent Management och begreppet hamnade i fokus inom både litteraturen och forskningen (Hartmann et al., 2010; Iles, Chuai, & Preece, 2010). I både styrelserum och ledningsgrupper stod Talent Management i fokus (Collings, Scullion & Vaiman, 2011) men inom vetenskapssamhället finns det en avsaknad av en konsekvent begreppsmässig definition och systematisk forskning som redogör för en fördjupad förståelse kring organisationers arbete med Talent Management (Lewis & Heckman, 2006; Bolander, Werr, & Asplund, 2017; Iles et al., 2010; Collings et al., 2011; Meyers, van Woerkom, Dries, 2013). Trots bristerna inom forskningen återvänder ett flertal studier till Iles et al. (2010) breda definitionsförsök som beskriver Talent Management som den process som ska se till att rätt kompetens finns på rätt plats vid rätt tidpunkt inom organisationen (Iles et al., 2010).

Collings et al. (2011) menar att Talent Management är en stor utmaning för personalavdelningar samtidigt som kompetensen inom området är bristande. Talent Management har förändrat organisationers synsätt på sitt humana kapital och begreppet symboliserar ett paradigmskifte inom forskningsvärlden (Collings & Mellahi, 2009). Till en början handlade Talent Management om att fokusera på enskilda individer som ansågs ha mer potential jämfört med övriga medarbetare inom organisationen (Ahl, Bergmo-Prvulovic & Kilhammar, 2017). Ur en svensk aspekt har det differentierande och elitiska synsättet inom Talent Management haft svårare att få fäste på grund av kulturella och kontextuella skillnader som bidrar till en fortsatt otydlighet hos organisationer på arbetsmarknaden (Tyskbo, 2019). Trots detta finns det flera organisationer i Sverige som har medarbetare med Talent Management som ansvarsområde (Bolander et al., 2017) även om den vetenskapliga forskningen inom området är begränsad. Därav har stort fokus inriktats på Bolanders et al. (2017) studie där författarna har undersökt ett flertal branscher i den svenska kontexten som arbetar med Talent Management. Vi anser att verkstadsindustrin är underrepresenterad som bransch i Bolanders et al. (2017) studie vilket bidragit till intresset att undersöka hur Talent Management tillämpas inom verkstadsindustrin. Detta ligger som grund för kandidatuppsatsens avgränsning och syfte att skapa en större förståelse för hur svenska verkstadsindustriföretag tillämpar arbetet med Talent Management.

## **2. SYFTE & FRÅGESTÄLLNING**

Syftet med denna kandidatuppsats är att skapa en större förståelse för hur Talent Management tillämpas hos svenska verkstadsindustrier.

Nedanstående frågeställningar besvaras i kandidatuppsatsen:

- Hur definierar svenska verkstadsindustrier begreppet talang?
- Vad inkluderar svenska verkstadsindustrier i begreppet Talent Management?
- Hur hanterar svenska verkstadsindustrier sina medarbetare ur ett Talent Management perspektiv?



### **3. TEORETISKT RAMVERK**

*Nedan följer en presentation av relevant forskning och teorier för ämnet. Inledningsvis kommer en redogörelse för hur forskningen ser på talang samt Talent Managements innehåll och definition. Därefter framställs en skildring på begreppet Talent Managements olika synsätt både ur ett globalt och svenskt perspektiv. Avslutningsvis redogörs kontextens betydelse för hur Talent Management-arbetet utformas.*

#### **3.1 Talang**

Ahl et al. (2017) anser att innan en organisation ska kunna skapa och strukturera en Talent Management-strategi måste organisationen först identifiera vad en talang är. Vem är en talang? Är talang en medfödd konstruktion eller något alla människor kan utveckla under sitt liv (Ahl et al., 2017)? Svenska Akademiens Ordlistas (2015) definition av talang lyder enligt följande; en person med viss begåvning eller fallenhet. Trots det vittnar forskningen för att det inte finns någon begreppsmässig konsensus kring hur en organisation definierar talang eller vad talanger representerar (Meyers et al., 2013; Ahl, et al., 2017). Garrow och Hirsch (2008) förklarar att en stor förvirring kring talang och dess definition kan vara att vissa organisationer utser ett fåtal individer till talanger medan andra organisationer menar att samtliga medarbetare anses vara talanger. Oavsett så varierar talangfaktor från allt mellan begåvning, högpresterande, potentialitet, expertis, geni eller kreativitet beroende på organisation vilket i sin tur kan leda till att begreppet talang urvattnas och tappar innebörd (Ahl et al., 2017).

Alziari (2017) vänder på perspektivet och ställer frågan; talang för vad? Författaren menar att talang definieras av affärsstrategi och specifika kompetenser en medarbetare behöver för den aktuella organisationen. Talang behöver inte vara statistiskt, en person som definieras som en talang i en viss miljö behöver inte klassas som en i andra kontexter. Författaren anser att Talent Managements fokus och strategier bör ligga på att se till att organisationer har medarbetare som är bra på att utföra det organisationer behöver för att bli konkurrenskraftiga. Dessa strategier definierar kapacitet och kapaciteten definierar talang (Alziari, 2017). En talangs ursprung är något av en vattendelare inom forskningen. En ståndpunkt är att talang är medfött och kommer därför naturligt medan andra argumenterar för att talang kan utvecklas och byggas upp under livets gång hos alla individer (Bolander et al., 2017; Meyers et al., 2013).

Trots att forskare ofta är överens om att talang är en kombination av en medfödd förmåga och inlärningsmöjligheter så varierar synen på i vilken grad organisationers fokus ligger. Fokuset kan skilja sig beroende på om organisationer aktivt arbetar med nyrekrytering av talang eller

utveckling av befintliga medarbetare inom organisationer (Meyers et al. 2013). Bolander et al. (2017) belyser att medfödd talang medför ett perspektiv där talang är överförbart mellan organisationer vilket skapar en konkurrens på arbetsmarknaden om befintliga talanger. Detta skapar ett krig om talang och organisationer måste ständigt hålla sig attraktiva för att talanger inte ska söka sig till konkurrenter. Om talang istället ses som en utvecklingsmöjlighet betyder det att individer påverkas och lärs av erfarenheter under livet vilket gör att talanger framträder i specifika sammanhang. Värderingar hos individer har stor betydelse tillsammans med motivation, ambition och intressen inom detta perspektiv. Dessa faktorer påverkas av erfarenhet och utvecklas under livets gång. Alla individer anses vara talanger, dock måste de hitta sin plats där de kan blomstra (Bolander et al., 2017).

Att se potential hos medarbetare betyder att se möjlighet hos individer att bli något mer än vad de för närvarande är. Alltså är talang till viss del medfödd samtidigt som den ligger latent och outvecklad, vilket gör att den kan utvecklas för att prestationen ska öka ytterligare. För att identifiera talang i organisationer används ofta faktorerna potential och prestation (Meyers et al., 2013). Meyers et al. (2013) beskriver att dessa faktorer står i relation till varandra. Dock tror författarna att organisationer mer frekvent identifierar talang genom prestationsresultat då de oftast är lättare att mäta organisatoriskt.

### **3.2 Talent Management**

Organisationer över hela världen står inför samma utmaning att lyckas utveckla, hantera och behålla talang. Tillsammans med en föränderlig värld där det mänskliga kapitalet ofta anses vara en av de starkaste konkurrensfördelarna blir det allt viktigare för organisationer att lyckas med sitt Talent Management-arbete (Meyers et al., 2013; Bolander et al., 2017). Nedan följer en redogörelse för de försök till en definition som förekommer av begreppet Talent Management inom kunskapsområdet.

Enligt Ahl et al. (2017) står Talent Management för den strategiska planeringen av personalresurser. Detta innefattar rekrytering och att behålla samt karriärsplanera för det anställda humankapital som organisationer besitter. Garrow och Hirsh (2008) inkluderar även skicklighet samt karriärsutveckling och sammankopplar dem med Talent Management. Författarna anser att Talent Management är ett mer aktivt synsätt som innebär att utveckla och investera i organisationers nyckelpersoner och dess potential. Talent Management har mest att erbjuda när organisationers befattningar är svårrekryterade eller att karriärvägar till högre positioner kräver flera olika färdigheter och erfarenheter från olika nivåer inom organisationen

(Garrow & Hirsh, 2008). Schodt (2012) beskriver Talent Management som den strukturerade strategiska processen organisationer arbetar med för att identifiera, kartlägga samt utveckla organisationers talanger. Författaren menar att Talent Management-arbetet är viktigt för att främja successionsplanering. En successionsplanering är den strategiska process som arbetar mot att säkra efterträdare till nyckel- och ledarpositioner inom organisationer. Collings och Mellahi (2009) identifierar Talent Management som strategisk talanghantering där aktiviteter och processer involverar en systematisk identifiering av nyckelpositioner. Inom Talent Management ingår även utveckling av en talangpool representerad av högpresterande medarbetare som har hög potential. Denna struktur ska främja talangers engagemang inom organisationer samt bidra till rekrytering av de nyckelpositioner som krävs i framtiden (Collings & Mellahi, 2009).

Tarique och Schuler (2010) beskriver Talent Management ur ett perspektiv där Human Resource Management-processer verkar för att lyckas attrahera, utveckla och behålla de medarbetare som besitter ett stort värde för det mänskliga kapitalet. Dessa processer behöver vara i linje med organisationers strategiska arbete för att kunna skapa konkurrenskraft i en dynamisk och global miljö.

Oavsett vilken definition av Talent Management organisationer nyttjar så finner Ahl et al. (2017) att alla dessa strategier har en gemensam nämnare. Talent Management avser att gynna organisationer i den globala kunskapsekonomin och utgångspunkten ligger hos den enskilde anställda och dess funktion samt värde jämfört med organisationers mål och vision. Talent Management står för något nödvändigt och positivt i nutida och framtida konkurrens om den mest attraktiva arbetskraften. Komplexiteten med att förstå begreppet Talent Management innebär också frågan kring vilken talang organisationen syftar till (Ahl et al., 2017). Samtidigt belyser Garrow och Hirsh (2008) att HR-utövare gärna kopplar Talent Managements huvudidéer; attrahera och utveckla talang till flertalet HRM-processer vilket inte underlättar skildringen av Talent Managements definition.

Utöver definitionerna av Talent Management och dess innebörd har forskningen bidragit med olika sätt att se på användandet av Talent Management i organisationer. Litteraturen menar att Talent Managements processer och strategier ursprungligen kommer från USA. Till en början handlade Talent Management om att fokusera på enskilda individer som ansågs ha mer potential jämfört med övriga medarbetare inom organisationer. Vidare har forskningen kommit fram till att det europeiska synsättet skiljer sig mot USA:s synsätt på Talent Management. I Europa anses

det vara svårare att utse specifika individer som talanger, de arbetar hellre utifrån den kollektiva aspekten där alla anställda ska få samma förutsättningar (Ahl et al., 2017).

### **3.3 Synsätt inom Talent Management**

#### **3.3.1 Inkluderat och differentierat synsätt**

Forskare är överens om att det finns två övergripande och generella synsätt inom Talent Management. Dessa benämns som ett inkluderat och ett differentierat synsätt (Lewis & Heckman, 2006; Collings & Mellahi, 2009; Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor & Wright, 2012; Bolander et al., 2017; Iles et al., 2010 och Meyers et al., 2013).

Det inkluderande synsättet har en kollektiv syn på talang som inkluderar samt fokuserar på alla individer i en organisation. Den grundläggande tanken i synsättet är att alla individer besitter någon typ av talang och att arbetet med Talent Management fokuseras på att hitta rätt plats för medarbetare inom organisationer. Resurser och möjligheter för utveckling erbjuds alla medarbetare (Bolander et al., 2017). Alla individer anses ha potential och bidrar till en organisations vinning och värdeskapande (Iles et al., 2010).

Motsatsen till det inkluderande synsättet är ett differentierat synsätt där specifika nyckelpersoner som anses ha mer potential och talang kan skapa större värde till organisationer (Stahl et al., 2012; Iles et al., 2017). Organisationer identifierar en grupp anställda som talanger. Resurser och utbildningar investeras i denna specifika grupp (Lewis & Heckman, 2006; Bolander et al., 2017; Stahl et al., 2012; Hartmann et al., 2010). Organisationer kan i detta synsätt kategorisera anställda i olika grupper som de benämner A-, B- och C-spelare (Hartmann et al., 2010; Lewis & Heckman, 2006; Meyers et al., 2013). A-spelare är de individer som inom organisationer är mest högpresterande medan B-spelare är de personer som anses ligga på en genomsnittlig prestanda. C-spelare ses som underpresterande individer vilket de flesta organisationer vill eliminera (Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Heckman, 2006). Dock uttrycker Collings och Mellahi (2009) att organisationer har behov av C-spelare och att en balans mellan alla tre grupper utgör den optimala och mest effektiva organisationen. Enligt Bolanders et al. (2017) studie arbetar ingen av de deltagande organisationerna med säte i Sverige med någon form av A-, B- och C-gradering.

Det finns en kombination av de inkluderande och differentierande synsätten som organisationer använder sig av. Denna hybridmetod tillåter satsning på specifika individer som visar potential

samtidigt som de undviker den laddade frågan angående selektering genom att erbjuda alla individer grundläggande utbildning och utveckling inom organisationen (Stahl et al., 2012).

### **3.3.2 Synsätt i Sverige**

Bolander et al. (2017) presenterar i sin rapport fyra olika synsätt inom Talent Management. Studien representeras av 30 deltagande organisationer från både offentlig och privat sektor där alla organisationer placeras in inom något av de fyra synsätten. Organisationernas gemensamma nämnare är att de utgår från Sverige. Det första synsättet namnges som det humanistiska synsättet och har en inkluderande uppfattning att alla medarbetare inom en organisation ses som talanger. Synsättet erkänner högpresterande medarbetare men anser att de övriga besitter andra talanger och att Talent Management arbetet ska beröra samtliga medarbetare. Det humanistiska synsättet utgår från att allas talang kan utvecklas under en individs livstid och att arbetsplatser utgör en viktig del för att skapa dessa möjligheter till ett lärande. En del av talang utgörs av förmåga men det huvudsakliga fokuset ligger på medarbetares engagemang och intressen. Talang anses vara knuten till verksamhetens kontext och om en medarbetare presterar sämre inom en viss del i organisationen kan denne fortfarande ses som en talang i en annan del (Bolander et al., 2017).

Det humanistiska synsättet i praktiken utgår från årliga talangöversikter av medarbetare. Syftet är att få en bild av medarbetarens talang samt finna rätt position för dessa inom organisationen. Bedömningarna är informella och utgår från bland annat medarbetares intressen. Dessa bedömningar utgår från en holistisk syn på talang och talangutveckling av alla medarbetare är den huvudsakliga praxisen inom det humanistiska synsättet. Människor står i fokus och organisationer som tillämpar det humanistiska synsättet betonar att de är medarbetarvänliga organisationer där medarbetares välmående står i fokus (Bolander et al., 2017).

Det konkurrenskraftiga synsättet är Bolanders et al. (2017) andra synsätt och kan ses som motsatsen till det humanistiska. Synen på talang utgår från att dessa är få till antal inom en organisation. Faktorer så som motivation och engagemang anses inte vara avgörande då talang betraktas som en medfödd förmåga. Det konkurrenskraftiga synsättet fokuserar snarare på att rekrytera in talang utifrån än att utveckla den redan befintliga arbetsstyrkan. I praktiken tar talangidentifiering form i organisationsomfattande processer där medarbetares prestanda värderas genom formella utvärderingsverktyg. De medarbetare som tituleras talang placeras sedan i talangpooler och ges individuella utvecklings- och karriärplaner. Symboliskt ska dessa talangaktiviteter bidra till att talanger känner sig erkända och uppskattade vilket i förlängningen

skapar lojalitet gentemot arbetsgivaren. Konkurrenskraftiga organisationer använder talangaktiviteter som varumärkesstärkande i konkurrens om att rekrytera in ny talang till organisationer. Inom det konkurrenskraftiga synsättet anses det samtidigt att talanger som inte uppmärksammas och satsas på kommer att lämna organisationer för andra konkurrenskraftiga verksamheter (Bolander et al., 2017).

Enligt det tredje elitiska synsättet är medarbetare som effektivt tar nya kliv på karriärstegen talanger. Organisationer som har detta synsätt definierar talang till en så kallad partnermodell, där anställda talanger besitter potential att bli delägare i organisationen. Talang ses som medfött och identifieras efter prestation. Till skillnad från det konkurrenskraftiga synsättet ses medarbetares motivation och värderingar som viktiga faktorer vid talangidentifiering. I praktiken sker det regelbundna talangtester vars syfte och mål är att rangordna och jämföra medarbetare för att identifiera de främsta talangerna. Medarbetares prestanda mäts i termer av väldefinierade mål samt potential av den förmåga medarbetare besitter för att kunna främja företagets utveckling och expanderings (Bolanders et al., 2017).

I det fjärde och sista synsättet baseras talangidentifiering utifrån individers egna initiativtagande. I det så kallade entreprenöriella synsättet klassas synen på talang som inkluderande, dock besitter medarbetare potential att bli titulerad talang om de vistas i rätt miljö. Talang identifieras utifrån en medarbetares ambition att utvecklas och ta till sig nya uppdrag. Organisationer som arbetar efter detta synsätt är ofta resultatorienterade. De ser dock medarbetares prestanda som resultatet av deras attityd och detta identifieras som talang. Inom dessa organisationer finns en stark tro på den kulturella passformen vilket innebär att en talang i en viss organisation inte kan ses som en talang i en annan. I och med det hålls den externa rekryteringen på ett minimum. I praktiken läggs stora resurser på intervjuer och diskussioner med medarbetare för att ta fram organisationers talanger. Detta eftersom synsättet menar att formella bedömningsverktyg inte kan räkna ut om en medarbetare har rätt attityd och inställning. Färdigheter kan utvecklas i och med utbildning men en medarbetares drivkraft och ambition måste finnas hos kandidaten för att kunna klassas som talang (Bolander et al., 2017).

### **3.4 Kontextens betydelse för Talent Management**

Talent Management härstammar, som tidigare nämnt, från USA där exempelvis lagstiftning och finansiering har haft en påverkan på hur Talent Management har byggts upp historiskt. Det betyder att begreppet får en annan betydelse när det appliceras i andra kontexter. Länder i Europa kan inte driva Talent Management på samma sätt som ursprungslandet USA. De har

inte samma förutsättningar utifrån lagstiftning och finansiering vilket bidrar till att arbetet med Talent Management har en tendens att skilja sig beroende på land (Collings et al., 2011).

Enligt Stahl et al. (2012) behöver organisationer anpassa sitt Talent Management-arbete till den lokala marknaden i respektive land. Detta kan vara en stor utmaning för exempelvis stora multinationella organisationer som verkar i flera länder då de måste anpassa sig till flera lokala marknader samtidigt. Hur ett lands lokala arbetsmarknad byggs upp påverkas i stor grad av den kultur som finns i landet, detta påverkar sedan hur landet förhåller sig till Talent Management (Garrow & Hirsch, 2008). Storbritannien är ett exempel på ett land som har svårt att förhålla sig till begreppet talang. Enligt Garrow och Hirsch (2008) går det emot jämställdhetsarbetet och de öppna processer som Storbritannien arbetar för. Liknande kulturpåverkan finns i Sverige där den svenska kulturen kan motarbeta arbetet med Talent Management genom att individer inte vill sticka ut i samhället (Tyskbo, 2019). Vidare har alla organisationer unika kulturer och värderingar som påverkar hur arbetet med Talent Management fördelas och prioriteras (Garrow & Hirsch, 2008). Alla organisationer står inför olika problem och dilemman som påverkar synen på vilka individer som anses vara talanger. En individ som inte är en talang i ena organisationen kan anses vara en talang i en annan organisation (Bolander et al., 2017).

### **3.5 Teoridiskussion**

Området Talent Management blev trendsättande i och med konsultrapportens publikation *The war for talent* år 1998 (Chambers et al., 1998). Sedan dess har forskningen utvecklats samtidigt som den breddats geografiskt. Under artikelsökningen som gjorts i denna studie har det upptäckts att kontext och kultur kan ha stor påverkan på organisationers arbete med Talent Management. Detta har skapat en förståelse att forskning utförd i andra länder runt om i världen inte alltid kan vara överförbar till svenska organisationer och deras arbete med Talent Management. Därav inriktades delvis artikelsökningarna till studier utförda utifrån den svenska arbetsmarknaden och dess kontext och kultur. Detta visade sig vara problematiskt då ett ytterst begränsat antal studier hade gjorts inom detta område. Tyskbo (2019) och Bolander et al., (2017) lyfter Talent Management ur ett svenskt perspektiv och får därför ett stort utrymme i det teoretiska ramverket vilket kan minska trovärdigheten i denna studie.

## 4. METOD

*I detta avsnitt motiveras och presenteras vald metod för kandidatuppsatsen. Studiens metodologiska synsätt och val kommer att redogöras tillsammans med vald datainsamlingsmetod och analysmetod. Fortsättningsvis redogörs studiens urval och avgränsningar för att avslutningsvis gå igenom genomförandets process, dess utmaningar, de etiska aspekterna samt studiens tillförlitlighet.*

### 4.1 Metodval

#### 4.1.1 Metodologiska synsätt och perspektiv

Syftet med kandidatuppsatsen är att skapa en större förståelse för hur Talent Management tillämpas hos svenska industriföretag. Genom detta har subjektiva bedömningar stått i fokus under hela uppsatsprocessen vilket argumenterat för ett kvalitativt angreppssätt. Den kvalitativa vetenskapsmetoden utgår enligt Backman (2016) från samhällsvetenskapen och anser att alla människor har egna upplevda verkligheter som upplevs subjektivt, individuellt och socialt. Forskare som arbetar och studerar utifrån den kvalitativa metoden observerar hur människor upplever samt tolkar verkligheten (Backman, 2016). För att uppnå syftet har studiens fokus riktats mot faktorer som bidrar till större förståelse för ämnet Talent Management. Detta har bidragit till att studien utgått från det Langemar (2008) förklarar som det hermeneutiska forskningsidealet avseende kvalitativa vetenskapsmetoder.

De vetenskapliga forskningsidealerna positivism och hermeneutik grundar sig i hur forskare tolkar och ser på data (Andersson, 2014). Denna studie har utgått från det sistnämnda forskningsidealet hermeneutik som enligt Andersson (2014) berör förståelsen inför ett visst ämne, dess innebörd och mening. Alla människor uppfattar inte världen på samma vis utan den enskilda individens tolkning samt dess förförståelse har en stor påverkan (Andersson, 2014).

Inom området Talent Management finns det ingen konsekvent definition kopplat till begreppet och därmed kan det finnas svårigheter i att tillämpa den positivistiska synen som enligt Andersson (2014) ofta jämförs med den kvantitativa forskningsmetoden. Det teoretiska ramverket redogör för ett flertal olika tolkningar av talang och Talent Management. Det gav grund till ett antagande att en liknande inkonsekvent definitionsförklaring av begreppen skulle framgå under intervjuprocessens gång, vilket har bidragit till att hermeneutiken ansågs lämplig. Hermeneutiken tillsammans med en kvalitativ forskningsmetod anser vi har bidragit till en stor möjlighet att kunna uppnå studiens syfte och skapa en förståelse för hur Talent Management



tillämpas hos svenska verkstadsindustrier. Fokus har riktats på respondenternas egna tolkningar av begreppen vilket bidragit till att studien har inspirerats av det fenomenologiska perspektivet (Langemar, 2008). Johannessen, Tufte och Christofferssen (2017) beskriver att det fenomenologiska perspektivet analyserar meningsinnehåll från den enskilde individen. I intervjuer fokuserar forskaren på innehållet och det som uttalas för att sedan försöka tolka materialet utefter individens tidigare erfarenheter (Johannessen et al., 2017). Syftet med fenomenologin är att studera respondenternas enskilda upplevelser av ett problem för att sedan kunna generalisera problemet i en större skala (Langemar, 2008).

#### **4.1.2 Datainsamlingsmetod**

Vald datainsamlingsmetod för studien utgjordes av sex kvalitativa intervjuer. Vid intervjuer krävs det en stor kännedom hos forskaren angående utmaningarna med felkällor som kan medfölja kvalitativa studier (Backman, 2016). Intervjuers struktur delas upp i tre olika huvudgrupper; strukturerade-, semistrukturerade- och ostrukturerade intervjuer. En strukturerad intervju kan liknas med ett frågeformulär som besvaras direkt mellan respondent och intervjuaren. En semistrukturerad intervju utgår från att forskaren har en intervjuguide med både ämnen och frågor som ska besvaras av respondenten. Den semistrukturerade intervjun skiljer sig från den strukturerade intervjun genom att svaren istället är öppna och tyngdpunkten ligger på att respondenten ska låtas utveckla och reflektera över sina åsikter och erfarenheter. Under en ostrukturerad intervju är det endast forskarens roll att introducera ett ämne eller tema och sedan ingripa i minsta möjliga mån (Denscombe, 2014).

Då fokuset har legat på respondenternas förståelse tillämpades semistrukturerade intervjuer där en samtalsliknande form användes. Intervjuaren valde att ställa ledande frågor om ämnesområden till viss grad för att säkerställa att syftet besvarades. Samtidigt genomfördes intervjun så respondenten fick frihet att utveckla sina åsikter och tankar. Detta främjade en förståelse kring individens egen tolkning av området Talent Management.

På grund av Covid-19 pandemins utbrott under studiens genomförandeperiod genomfördes intervjuerna via ett verktyg för videosamtal. I dessa samtal fanns det tillgång till både ljud- och bildfunktion för att skapa en så nära kontakt med respondenten som möjligt. Enligt Kraus och Augustin (2001) är ett resultat från välskötta telefonlikande intervjuer jämförbara med fysiska intervjuer.

Langemar (2008) uttrycker vikten av att informera om helheten kring studien men att detaljerna, kan om studien kräver det, presenteras senare. Orsaken till detta förfarande är ett försök att minimera intervjuareffekten. Intervjuareffekten är ett fenomen där respondenten påverkas av intervjuaren och dess svar på intervjufrågorna anpassas efter vad respondenter tror att intervjuaren vill höra (Denscombe, 2014). För att minska risken för intervjuareffekten redogjordes därför inte tidigare forskning kring definitioner av talang och Talent Management för deltagande respondenter. Detta för att minimera risken för att påverka respondentens svar på intervjufrågorna.

### **4.1.3 Analyismetoder**

Analysmetoden som valts till studien heter tematisk analys och syftar till att dela upp datamaterialet i olika kategorier efter transkriberingen. Tematisk analys kan struktureras utifrån två olika perspektiv, induktion samt deduktion. Båda perspektiven utgår från att dela in materialet efter uppsatta teman genom nyckelord, skillnaden dem emellan är dock hur det utförs. Med induktivt perspektiv delas temana in efter det insamlade materialet och det som utarbetas. I det deduktiva perspektivet är temana förbestämda och grundar sig från teorier (Langemar, 2008). Kandidatuppsatsen har till stor del inspirerats av det induktiva perspektivet då en förståelse för respondentens upplevelse undersöktes. Vi ansåg att det kunde vara svårt att skapa en förståelse med ett helt deduktivt perspektiv i analysprocessen då det kunde anses som ett styrande arbetssätt. Dock har inte arbetet helt frångått det deduktiva perspektivet då teori ändå har spelat roll i den tematiska indelningen. Ett arbetssätt som rör sig mellan de induktiva och deduktiva perspektiven benämns ofta som abduktion (Denscombe, 2014).

Analysprocessen påbörjades med en transkribering av datamaterialet som hade spelats in med ett diktafonverktyg. Efter transkriberingen lästes materialet igenom ett flertal gånger för att skapa större förståelse kring texten. Detta bidrog till att mönster kunde hittas och centrala delar lyftas fram. Teman delades in utifrån datamaterialets innehåll samtidigt som inspiration togs från den tidigare forskningen. Tematiseringen bidrog till en grund som sedan formade en resultatdel i uppsatsen där ett flertal citat presenterades för att tydliggöra respondenternas förståelse om talang och Talent Management.

## **4.2 Urval och avgränsningar**

Vald urvalsmetod har utgjorts av både ett bekvämlighetsurval och ett subjektivt urval. Trost (2010) anser att ett bekvämlighetsurval är en fördelaktig metod för att få strategiskt urval och Denscombe (2014) menar att ett subjektivt urval utgår från principen att få den bästa

informationen. Bekvämlighetsurval och subjektiva urval tillhör paraplybegreppet icke-sannolikhetsurval. Dessa typer av urval kan till skillnad från sannolikhetsurval inte generaliseras då det är okänt vilken population studiens stickprov representerar. Bekvämlighetsurvalet kännetecknas av ett urval med personer som vid forskningsstillfället finns tillgängliga för forskaren (Bryman, 2011). Inom bekvämlighetsurvalet finns en variant kallad snöbollsmetod som även den användes i studien. Denna metod innebär att urvalet byggs på efter att en person har intervjuats och denna fortsätter att tipsa om nästa person som anses vara lämplig att delta som respondent (Trost, 2010). Ett subjektivt urval innebär att urvalet består av ett mindre antal personer som medvetet väljs ut för att uppnå studiens syfte. Urvalet av personer handplockas som respondenter till studien på grund av deras erfarenheter och kunskap kring studiens ämne (Denscombe, 2014).

Kriterierna inför urvalet till kandidatuppsatsen utgjordes av två olika krav där respondenterna behövde uppfylla minst ett av kriterierna för att kunna delta i studien. För att kunna uppfylla studiens syfte behövde respondenterna antingen ha Talent Management i sin arbetsbeskrivning och/eller en titel med samma eller liknade namn. I stadiet av urvalet av respondenter togs inte någon hänsyn till faktorer som kön och ålder. Detta eftersom problemformuleringen utgick från att skapa en större förståelse för hur Talent Management tillämpas hos svenska verkstadsindustrier och inte endast fokusera på den enskilda personen som intervjuades.

För att avgränsa urvalet samt anpassa det efter kandidatuppsatsens storlek och tidsåtgång valdes en specifik bransch ut för att studeras närmare. I Bolanders et al. (2017) studie ansåg vi att verkstadsindustrin var något underrepresenterad som bransch. Detta bidrog till intresset att undersöka hur Talent Management-arbetet utfördes inom verkstadsindustrin. Ytterligare ett urvalskriterium var att organisationen skulle verka och bedriva sin verksamhet inom Sverige. Detta för att forskningen inom området Talent Management i den svenska kontexten är enligt Bolander et al. (2017) begränsad.

Urvalsprocessens första fas innefattade kommunikation med en kontakt som arbetar och har fleråriga erfarenheter inom Talent Managementområdet. Kontakten bistod med tänkbara personer inom branschen som uppfyllde respondentkriterierna. Denna metod kunde kopplas till bekvämlighetsurvalets snöbollsurval. Utöver föreslagna personer upptogs en kontakt med ett flertal organisationer i Sverige med en förfrågan om kontaktuppgifter till individer som uppfyllde kriterierna (bilaga 1).

## **4.3 Genomförande**

### **4.3.1 Teoretisk insamling**

Inför studien och som ett inledande steg för kandidatuppsatsen framställdes ett teoretiskt ramverk över forskningsområdet Talent Management. Vetenskapligt granskade artiklar står för majoriteten av referenserna. Sökverktyget nyttjades var både databasen Summon och Google Scholar. Nästa steg i den teoretiska processen bestod av att utvärdera, revidera samt utveckla det teoretiska ramverket för att kunna skapa en grund till den praktiska datainsamlingen.

### **4.3.2 Praktisk insamling**

Det praktiska genomförandet inleddes med skapandet av intervjuarnas stöd, intervjuguiden (bilaga 3) som är baserad på studiens syfte. Ett informationsbrev (bilaga 2) skickades ut till de deltagande respondenterna. Informationsbrevets ändamål var att ge respondenterna en tydligare bild av studiens syfte samt det ansvar vi som forskare har gentemot de forskningsetiska principerna. Det planerades att genomföras åtta intervjuer från åtta olika organisationer, dock uppnåddes inte detta antal på grund av Covid-19 pandemin utan sex respondenter deltog från fem organisationer. För att kunna uppnå någon form av bredd i resultatet valdes det att intervju två respondenter från samma organisation, dock arbetar dessa respondenter inom olika områden av organisationen och kan därför ses som fristående. Dessa intervjuer kommer inte att utgöra en teoretisk mättnad som Bryman (2011) beskriver stadiet där forskaren varken får nya eller relevanta data från datainsamlingsmetoden.

Studiens intervjuer tog cirka 60 minuter att genomföra och skedde över videosamtalsverktygen Skype eller Zoom. Intervjuerna var samtalsliknande och genomfördes mellan en respondent, en intervjuare och en observatör. I varje intervju behöll forskarna samma roller för att säkerställa att både intervjuerna genomfördes på liknade sätt samt för att uppnå större pålitlighet. Med tillåtelse från respondenterna spelades intervjuerna in med både ett bild- och ett diktafonsverktyg för att sedan transkriberas. Valet att skapa två inspelningar från varje intervju var för att säkerställa att data sparades. Ljud- och bildfilerna tillsammans med de transkriberade intervjuerna har under kandidatuppsatens process lagrats på en extern hårddisk där obehöriga ej äger tillträde. Samtligt material kommer att efter godkänd kandidatuppsats att raderas.

### **4.3.3 Covid-19**

Under våren 2020 har Covid-19 spridits över världen och klassades snart som en pandemi (Folkhälsomyndigheten, 2020). Det påverkade de planerade fysiska mötena som skulle skett i samband med intervjuerna. Intervjuerna genomfördes istället över de internetbaserade

videosamtalsverktygen Skype och Zoom. Covid-19 påverkade även antalet respondenter då flertalet personer fick avstå deltagandet trots att de tidigare tackat ja. Detta med orsak av permitteringar eller att arbetsbelastningen ökat avsevärt vilket bidrog till att det inte längre var möjligt för individerna att delta i studien.

#### **4.4 Reliabilitet och validitet**

För att bedöma en studie och dess trovärdighet och tillförlitlighet tar forskningen upp två centrala begrepp till bedömningen. Dessa begrepp benämns reliabilitet och validitet. Reliabilitet är studiens tillförlitlighet och pålitlighet vilket betyder att om studien genomförs igen bör resultatet vara snarlikt det föregående för att få hög reliabilitet. En forskare testar i vilken grad metoden och studien går att lita på och fokuserar på *hur* resultatet framställs (Bryman, 2011; Bjereld, Demker, Hinnfors, 2018). Validitet är ett begrepp som är beroende på *vad* det är som undersöks och datas relevans till studiens syfte. I vilken grad som *”en metod undersöker det som dess avsikt var att undersöka”* (Johannessen et al., 2017, s. 221).

Dessa begrepp kan varieras beroende på om undersökningen genomförs med kvantitativ eller kvalitativ metodik. Utifrån den kvalitativa metoden är trovärdigheten central gällande exakthet och träffsäkerhet för studien. Ytterligare en central del är i vilken grad en studies resultat skulle kunna vara överförbara till andra kommande studier. Bekräftelsebarhet innebär att det är viktigt att ha en medvetenhet om att en kvalitativ process alltid är en subjektiv tolkning av en studies datamaterial (Denscombe, 2014). Pålitlighet är något som är viktigt för att i så hög grad som möjligt eliminera fördomar, uppfattningar och egna erfarenheter som kan påverka tolkningsprocessen (Trost, 2010; Johannessen et al., 2017). Johannessen et al. (2017) nämner triangulering som en metod för att stärka trovärdigheten i en studie. På grund av kandidatuppsatsens storlek och tidsram gick dessvärre inte en triangulering att genomföra i denna studie trots metodens fördelar.

För att bidra till en hög pålitlighet i studien fick en medvetenhet om våra egna åsikter och erfarenheter tillämpas. Inför både urvals-, intervju- samt analysdelen var vi medvetna om att vår egen förförståelse påverkade de resultat vi fick fram. För att minimera att detta skedde var båda författarna delaktiga och hade dialog med varandra under hela processen. Detta eftersom det kan vara lättare att uppmärksamma när någon annan påverkas av sina förutfattade meningar än när en själv påverkas. Ytterligare en metod som användes för att undvika att förförståelse skulle påverka resultatet var att en extern granskare såg över studien i olika skeden av

processen. Detta skedde ett flertal gånger under processens gång vid så kallade opponeringstillfällen.

## **4.5 Forskningsetiska aspekter**

Innan denna studie påbörjades samt under studiens gång togs det hänsyn till de fyra individskyddskrav med benämning information, samtycke, konfidentialitet samt nyttjandekrav. Enligt Langemar (2008) menas informationskravet att deltagande respondenter i förväg har fått information om studiens syfte tillsammans med andra relevanta aspekter som kan påverka en persons vilja att delta. Utöver detta måste respondenterna få information om vem som utför undersökningen och vilken organisation som uppdraget tillhör. Vidare ska de etiska aspekterna framföras samt att efter studiens gång även delge det generella resultatet som framkommit. Samtyckeskravet hänvisar till att studien är helt frivillig att delta i för respondenten samt att deltagande person har rätt att avbryta deltagandet när som helst under processens gång. Vidare betyder konfidentialitetskravet att allt material som studien behandlar ska hanteras konfidentiellt. Det betyder att respondenternas personuppgifter aidentifierats samt att grundmaterialet är sekretessbelagt. Nyttjandekravet innebär att det insamlade materialet endast kommer användas till detta forskningsändamål som redovisas (Langemar, 2008).

Inför kandidatuppsatsens intervjuer skickades information till respondenterna genom ett informationsbrev (bilaga 2). Utöver informationsbrevet togs informationen även upp muntligt innan intervjuerna där respondenterna hade möjlighet att ställa frågor. I samband det muntliga samtycke om deltagande fick respondenterna information att de under intervjun kunde välja att inte svara på alla frågor eller avbryta när de ville. När intervjuerna var slutförda aidentifierades materialet för att inga personuppgifter skulle kunde kopplas till respondenterna. Respondenternas namn byttes ut till *Respondent A*, *Respondent B* och så vidare för att undvika ålder- samt könsrelaterade faktorer som inte ansågs vara relevanta till kandidatuppsatsen.

## **4.6 Metoddiskussion**

### **4.6.1 Val av metod**

Studiens syfte fokuserar på att skapa en större förståelse för hur Talent Management tillämpas hos svenska verkstadsindustrier genom en hermeneutisk ansats. Detta var en bra och välfungerande metod för att få fram respondenternas individuella och subjektiva åsikter. Ett problem som dock kunde uppstå var att individens egna åsikter framhövdes i större grad än organisationen individen representerade. Resultatet kan därför inte alltid generaliseras till organisationen som helhet. En anledning till att den hermeneutiska inriktningen ändå

tillämpades var dess bidragande till en fördjupande kunskap inom forskningsområdet som forskarna i detta fall bedömde överväga bristen på generaliserbarhet.

#### **4.6.2 Begreppsförvirring**

Under studiens tidiga fas blev det ett flertal gånger påtagligt att en allmän kännedom om Talent Management-området fattades. Efter vissa förfrågningar svarade organisationer att alla medarbetare var talanger hos dem men att de inte aktivt bedrev ett Talent Management-arbete. Andra gånger skickade organisationerna kontaktuppgifter till medarbetare med titeln Talent Acquisition eller rekryterare. Efter en första kontakt med dessa individer visade det sig att de inte arbetade med Talent Management utan med rekrytering av ny arbetskraft. En bakomliggande orsak till detta kan vara att den bransch, verkstadsindustrin, som valts inte har som norm att arbeta med Talent Management. Hade studien istället undersökt konsultbranschbolag som endast arbetade med Talent Management kan det antas att resultatet blivit ett annat.

#### **4.6.3 Bortfall och telefonintervjuer**

Att Covid-19 pandemin har påverkat antalet bortfall av deltagande respondenter är ett faktum. Vid en icke rådande pandemi hade antalet deltagande respondenter ökat och mer data hade producerats i form av fler intervjuer med fler respondenter. Huruvida den datan hade bidragit till nya insikter eller en djupare förståelse kring talang och Talent Management är svårt att diskutera. Det kan antas att fler deltagande respondenter hade styrkt det resultat som presenteras eller att resultatet istället hade blivit något bredare och kanske därmed även vagare. Ett exempel är att det fanns en konsensus i respondenternas svar kring att orden potential och prestation alltid användes vid beskrivning av talang. Fler deltagande respondenter hade både kunnat styrkt och försvagat den tesen.

Covid-19 pandemins framfart bidrog till att intervjuerna genomfördes genom videosamtal över internet. Till stor del fungerade denna samtalsform bra. Något som dock uppmärksammades var att det eventuellt tog längre tid att få respondenterna bekväma i situationen. Det märktes att vissa respondenter var ovana med användandet av videosamtalsverktygets olika funktioner men även att se sig själv i dataskärmen under samtalet. Efter en viss tid gick samtliga intervjuer över till en normal samtalsform och avståndet mellan parterna glömdes bort.

#### **4.6 4 Analyismetod**

Den data som producerades under intervjuerna tematiserades för att mönster och liknade centrala delar skulle kunna lyftas fram i resultatet. Tidigare i metodavsnittet nämndes att temana delades in utifrån datamaterialets innehåll tillsammans med inspiration från det teoretiska ramverket. Dock saknar Talent Management-området generella existerande teorier vilket både kunde vara en svaghet och fördel i analysprocessen. Vid erkända teorier kan ett resultat enklare förklaras och förstås med den tidigare forskningen som stöd. Fördelen i denna studie är dock att forskarna inte blir begränsade och kan därför analysera ur flera perspektiv och därmed eventuellt generera en bredare tolkning av resultatet.



## 5. RESULTAT & ANALYS

I detta avsnitt presenteras resultaten från den empiriska undersökningen som består av sex intervjuer med respondenter från fem verkstadsindustrier. Resultatet är uppdelat i tre olika teman som är kopplade till studiens frågeställningar. Respektive tema efterföljs av ett analysavsnitt. De deltagande respondenterna arbetar på multinationella organisationer där koncernspråket är engelska. Valet görs därmed att inte översätta engelska ord i resultatet då flertalet saknar en bra motsvarighet på svenska.

### 5.1 Talang

*Hur definierar svenska verkstadsindustrier begreppet talang?*

*”Talanger ser vi som väldigt självgående individer. Det är ju de som motiverar sig själva, som kan hitta möjligheterna i det mesta. Hitta möjligheterna i de svåra situationerna, hitta möjligheter i situationer de aldrig någonsin varit i tidigare, hitta möjligheter i nya samarbetsformer, i nätverk och i människor och så vidare.”*

(Respondent B)

	<b>Ord och faktorer som beskriver begreppet talang</b>	<b>Olika typer av talanger</b>
<b>Respondent A</b>	<b>Prestation, Potential</b> , Måluppfyllande, Teamspelare, Ambition, Engagemang, Motivation	Chefstalang, Experttalang, Specialist
<b>Respondent B</b>	<b>Prestation, Potential</b> , Värdering, Företagsstrategi, Föredöme, Dialogkompetens, Mobilitet, Drivkraft, Motivation, Vilja, Ambition, Hävstångseffekt att utveckla andra	Chefstalang, Experttalang, Projektledartalang
<b>Respondent C</b>	<b>Potential, Prestation</b> , Utveckla, Leverera	Chefstalang, Experttalang
<b>Respondent D</b>	<b>Potential, Prestation</b> , Motivation, Handlingskraftig, Ambition, Leverera, Göra det extra för företaget, Engagemang, Driv	Chefstalang, Specialist
<b>Respondent E</b>	<b>Potential, Prestation</b> , Motivation, Ambition, Vilja	Talanger, Potentialer
<b>Respondent F</b>	<b>Potential, Prestation</b> , Kunskap, Motivation, Engagemang, Ta ansvar, Ta en chefsroll	Chefstalang, Experttalang

Tabell 1

Tabell 1 är uppdelad i fem block och varje rad representerar en respondent. I den mittersta kolumnen har de ord och faktorer som respondenterna använt sig av för att beskriva och definierar begreppet talang samlats. Den sista kolumnen presenterar olika typer av talangroller som respondenterna redogjorde under sina intervjuer.

Prestation och potential var de två ord som samtliga respondenter använde när de beskrev hur de inom organisationerna definierar talang (Se tabell 1). Respondenterna menade att både prestations- och potentialnivåerna behöver vara höga och används som parametrar i själva talangutvärderingen av medarbetare.

*”När vi pratar om talanger inom organisationen så säger vi att det består av två saker, det är en kombination av din prestation och din potential”.* (Respondent A)

*”Det finns ingen bra superdefinition på talang, men jag skulle nog säga att talang egentligen är ett slarvigt uttryck för potential.”* (Respondent E)

Motivation som faktor vid identifiering av talang beskrev fem av sex respondenter vara en viktig parameter. Det var endast respondent C som inte aktivt uttryckte att motivation var en faktor som tas till hänsyn under talangidentifiering utan lyfte utveckling och vikten av att leverera som viktiga faktorer för att en medarbetare ska kunna klassas som en talang.

*”Jag hade önskat att vi hade haft en superduper definition. Men det har vi inte. Man kan säga att det är en person som gör ett bra jobb idag och som vi ser kan ta på sig mer, antingen växa i rollen eller ta något eller några steg uppåt. Det är väl den generella bilden av talang.”* (Respondent C)

En fjärde faktor som fyra av sex respondenter lyfte som viktig vid beskrivningen av begreppet talang var en medarbetares ambitionsnivå. Både ambitions- och motivationsnivå spelar en viktig roll vid identifiering av en talang enligt fyra respondenter. En medarbetare utan ambition och motivation till utveckling kan enligt respondenterna A, D och E inte heller klassas som en talang.

Deltagande respondenter arbetar alla inom multinationella organisationer och fyra av respondenterna lyfte vikten av att en talang måste besitta mobilitet. Det vill säga viljan och möjligheten att kunna arbeta inom flertalet av organisationens anläggningar som kan vara belagda i olika delar av världen.

*”Dels kan det handla om att man faktiskt kan tänka sig att flytta till ett annat land, dels att man kan tänka sig att jobba med internationella team.”*

(Respondent D)

Respondent A beskrev och definierade talang med ordet teamspelare och respondent B menar att en talang besitter en hävstångseffekt som utvecklar andra medarbetare. Övriga respondenter använde ord och faktorer som beskrev en enskild medarbetare och dess relation till hur organisationen ser på dess kompetenser. Några exempel på dessa faktorer är måluppfyllelse, värdering, leverera, föredöme, dialogkompetens, handlingskraftig och kunskap (se tabell 1).

*”En talang som bara genom sin egen kunskap är en talang, den är ju inte lika mycket värd som en talang som genom sin kunskap lär, växer, utvecklar, utmanar tio andra. Så att det är ju de som har en hävstångseffekt på resten av organisationen eller på organisationens resultat. De måste man ju verkligen knyta till sig så de vill stanna och utvecklas på vårt företag.”* (Respondent B)

*”För det man bör komma ihåg, är att de som är talanger som verkligen presterar och levererar och som verkligen går den extra milen för företaget, de levererar mer till företaget, än den generella anställde.”* (Respondent D)

I samtliga intervjuer beskrev respondenterna till en början talangdefinitionen ur ett chefs- eller ledartalangsperspektiv. En stor del av talanghanteringens syfte beskrevs av samtliga respondenter som en process för att säkerställa organisationernas successionsordning till de högre chef- och ledarpositionerna.

*”Den absolut största anledningen är ju att vi vill säkra successionsplaneringen, vi vill säkra att vi har rätt personer på rätt platser, på rätt tid. En riktigt klyscha men det är ju så.”* (Respondent D)

Respondent B menade att dennes organisations talangdefinition utgår från vilken typ av ledarskapsdefinition organisationen nyttjar.

*”När vi tittar på talanger så utgår vi egentligen från den ledarskapsdefinition vi har, vad är en god ledare? Vi tittar också på våra värderingar.”* (Respondent B)

I fem av sex intervjuer framkom det i ett senare stadium under intervjun att begreppet talang inte endast är kopplat till chef- och ledarpositioner utan representeras även av specialister, expert- och projektledartalanger (Se tabell 1). Respondent E menade på att de inom organisationen helst inte använde begreppet talang utan kallade talanger för potentialer istället.

*När vi säger talang menar vi oftast potentialer. Det handlar ju om att de personerna som verkligen har potential, de har ju någonstans en förmåga att ge mycket mer produktivitet tillbaka till organisationen. /.../ Talang är ju ett ganska dumt ord för det passar inte så bra. (Respondent E)*

Frågan kring vilka som anses vara talanger blev detta något av en vattendelare bland respondenterna. I fyra av sex intervjuer framförde respondenterna att de ansåg alla människor som talanger på något sätt. Tre av dessa fyra förtydligade dock i ett senare stadiet att uttrycket används slarvigt då Talent Management-arbetet inte berör alla medarbetare utan endast de med potential. Respondent A sticker ut från övriga respondenter genom att dennes organisation kommunicerar ut och menar att samtliga medarbetare klassas som talanger.

### **5.1.1 Analys**

Respondenternas beskrivningar av begreppet talang varierade till en del, dock fanns det liknade drag bland respondenternas svar. Detta bekräftas även av Meyers et al., (2013) och Ahl et al., (2017) med att det inte finns någon begreppsmässig konsensus när det kommer till hur organisationer ser på talang och vad det representerar. Något som samtliga respondenter var överens om var att orden potential och prestation var av stor vikt när talangbegreppet beskrevs i intervjuerna. Det överensstämmer med Meyers et al., (2013) som menar att det är vanligt förekommande att organisationer använder sig av faktorerna potential och prestation vid identifiering av talang. Fem av sex respondenter beskrev vikten av en medarbetares motivationsnivå vid definiering av begreppet talang. Fyra respondenter lyfte även ambitionsnivån hos medarbetare som en viktig faktor. Det indikerar på att organisationerna ser talang som något medarbetare kan utveckla, vilket går i samma linje som ett av Bolanders et al. (2017) perspektiv och syn på talang. Alla medarbetare anses vara talanger men de behöver hitta rätt plats i organisationen för att kunna blomstra (Bolander et al., 2017). Fyra av sex respondenter beskrev att mobiliteten hos en medarbetare är en viktig parameter om denne ska kunna klassas som en talang eller inte. Mobilitet är inte det mest förekommande ordet vid beskrivning av talang men det kan kopplas till Alziaris (2017) teori om att talang definieras av

organisationens affärsstrategi och de specifika kompetenser som behövs inom just den aktuella verksamheten.

Övriga ord och faktorer som respondenterna använde för att definiera begreppet talang utgjordes av bland annat teamspelare, måluppfyllelse, föredöme, kunskap och handlingskraftig. Detta styrker ytterligare Meyers et al., (2013) och Ahl et al., (2017) forskning i och med att det inte finns någon begreppsmässig konsensus när det kommer till begreppet talang. Författarna Ahl et al. (2017) lyfter andra talangfaktorer så som högpresterande, geni och begåvning vilket visar att begreppet talang har olika innebörd beroende på organisation vilket i sin tur kan leda till att begreppet talang urvattnas och tappar innebörd. De olika definitionerna hänvisar till att talang inte behöver vara statistiskt, en medarbetare som tituleras talang i en viss miljö behöver inte klassas som en i andra kontexter (Alziari, 2017). De olika arbetssätten och definitionerna visar även på att organisationer har både egen kultur och egna värderingar (Garrow & Hirsch, 2008). Respondenternas svar kan även kopplas till det som Bolander et al. (2017) belyser att organisationer står inför olika problem och dilemman som påverkar valet av hanteringen av talanger.

I samtliga intervjuer kopplade respondenterna till en början begreppet talang till de högre chef- och ledarpositionerna. Detta går i samma linje som Schodts (2012) där det huvudsakliga syftet med talanghantering och Talent Management-arbetet utgör en viktig del av främjandet av successionsordningen för att säkra efterträdare till nyckel- och ledarpositioner.

Frågan kring huruvida vilka som anses vara talanger var svaren från respondenterna varierande. Att anse att alla var talanger i någon form utgjordes av fyra respondenter men tre av dessa menade att det var slarvigt att kalla alla medarbetare talanger då Talent Management-processer endast inkluderar medarbetare med potential. Detta kan kopplas till Garrow och Hirsch (2008) som redogör för den förvirring kring talang och dess definition då vissa organisationer utser ett fåtal individer till talanger medan andra organisationer menar att samtliga medarbetare anses vara talanger.

## **5.2 Talent Management**

*Vad inkluderar svenska verkstadsindustrier i begreppet Talent Management?*

*”Det finns ju tio olika definitioner av Talent Management på Google. Men inom företaget bryter vi ner det i olika processer, vad vi faktiskt jobbar med.”*

(Respondent A)

Definitionerna av begreppet Talent Management visade sig variera mellan respondenterna och deras organisationer. Respondent D arbetar med en modell som respondenten benämner som den klassiska HR-modellen ARUBA, där attrahera, utveckla och behålla medarbetare främst står i fokus. Respondenten fortsatte förklara att hela medarbetarcykeln inkluderas i Talent Management. Likaså förklarade respondent A att attraktivitet genom arbetsgivarvarumärke, utveckling av medarbetare för att säkra successionsordning samt välja att behålla eller avsluta personal ingår inom Talent Management-området.

*”Det är så jag ser Talent Management-processen; attrahera, rekrytera, få in i jobbet, ständig utveckling, ständig coaching och feedback, och sedan avsluta de personer som kanske inte passar in på ett bra sätt.”* (Respondent A)

Flera andra respondenter menade att flera av deras organisationers personalbundna processer inkluderas i Talent Management men fortsätter att poängtera och lyfta fram ytterligare unika delar som de anser är centrala.

*”Vår Talent Management-strategi är egentligen att vi har en solid process över hur vi identifierar dem, sen bygger vi väldigt mycket på dialog med talangen själv för att se hur vi tar utvecklingen vidare.”* (Respondent B)

*”Utveckling av talanger så de kan landa i roller där de bidrar till företaget, vi försäkrar försörjningen, säkrar pipeline.”* (Respondent C)

*”Talent Management är att maximera den resurs man har som är människor. Så att göra en bra bedömning på vad man har för personalstyrka och vilka kompetenser de har, vilka styrkor de har, vad de själva vill och sen maximera det så man får ut mesta möjliga från varje individ.”* (Respondent E)

*”Det handlar om hur vi kan få alla personer i hela organisationen att dra och leverera mot en gemensam affärsstrategi.”* (Respondent F)

Respondent F fortsätter sin förklaring av Talent Management med att försöka få alla medarbetare att förstå vikten av vad de själva bidrar med i det stora perspektivet för att fortsätta

driva organisationen framåt. Identifiera och utveckla sina medarbetare var faktorer som respondent B och E även återkom till ett flertal gånger.

På frågan om varför organisationer bör arbeta med Talent Management svarade tre av sex respondenter att det är ett bra sätt för att säkra upp organisationen i det långa loppet genom successionsplanering.

*”Dels så är det ju för att säkra rätt kompetens inför framtiden, det är ju verkligen det som är nyckeln på något vis. För vill vi bli bäst då måste vi se till att vi har de bästa personerna.”* (Respondent D)

*”Vi måste ju ha personer, veta att vi har några som kan fylla på underifrån, som kan gå in om någon chefslutar. Men också naturligtvis få ut det bästa ur människor. Att hjälpa personer att prestera max, både för sin egen skull men också för företagets.”* (Respondent C)

Respondent C avslutade sitt citat med att poängtera medarbetares välmående och prestation vilket även ytterligare två respondenter menade var en stor anledning till arbetet med Talent Management.

*”Det handlar ju om att möta varje individ och vad den behöver, så att man verkligen lägger in högsta växeln, skapar utmaningar och möjlighet att växa /... / att få dom att kunna prestera, utvecklas och finnas med i det långa loppet. Det är något som är bra för alla, individer och organisation. Så därför ska man göra det.”* (Respondent E)

*”Skapa förutsättningar för att alla människor, så långt som det är möjligt når sin fulla potential. Jag tror att det är helt avgörande för alla företag idag.”* (Respondent F)

För att bidra till välmående medarbetare, som ovan nämnda respondenter förklarade, kan möjlighet till utveckling vara en viktig anledning till att organisationen är en attraktiv arbetsgivare. Fyra av sex respondenter nämnde arbetsgivarvarumärke som en anledning till att arbeta med Talent Management. Utveckling, utmaning och trivsel skapas genom Talent Management-arbetet för att individerna ska vilja stanna kvar i organisationen under en längre tid.

Respondent B förtydligade att arbetet med Talent Management inte alltid bör arbetas med i alla organisationer, utan att rätt verktyg måste finnas först.

*”Jag tycker att man endast bör göra det om allt hänger ihop. Man ska inte göra det ad hoc och peka ut talanger på ett random sätt. /.../ Det här blir att våra talanger blir ambassadörer för den kulturutveckling som vi vill ha på företaget.”*

(Respondent B)

Sammanfattningsvis menade respondenterna att Talent Management handlade till stor del om överlevnad, ekonomi och konkurrensfördelar jämförelsevis med andra organisationer på arbetsmarknaden.

Det framfördes ett flertal positiva argument till vad talanger erbjuder en organisation och varför arbete med Talent Management och talanger bör implementeras. Respondent A och F förklarade att en anledning var att industribranschen är så pass kunskapsintensiv att organisationer behöver talanger som har kompetens och ambition för att hjälpa dem att utvecklas och hålla sig konkurrenskraftiga på marknaden.

*”Så det är nog centralt med hela vår affärsidé, att vi har ett flöde med talanger som kommer in men också ta hand om de talanger som vi har inom företaget. För att inte stå still, för att fortsätta utvecklas.”* (Respondent A)

Respondent B och C poängterade istället att en talang tenderar att arbeta mer inkluderande och beskrivs som värdegrundsbärande förebilder. Det bidrar till att de frigör det bästa ur andra medarbetare och att fler medarbetare får mer kunskap och presterar bättre.

*”För att kunna frigöra det som finns inom alla medarbetare, för det behövs duktiga ledare för att alla som jobbar ska kunna prestera bättre helt enkelt.”* (Respondent C)

Respondent D tog återigen upp successionsplanering som en viktig faktor medan respondent E skiljde sig från övriga respondenter med sitt unika sätt att förklara vad talanger kan erbjuda en organisation.

*”Den absolut största anledningen är ju att vi vill säkra successionsplaneringen, vi vill säkra att vi har rätt personer på rätt platser, på rätt tid. En riktigt klyscha men det är ju så.”* (Respondent D)



*”Ungefär 20% av din arbetsstyrka ger nästan 80% av produktiviteten. De övriga 80% står för nästan 20% av produktiviteten. Vilka skulle du vilja investera mer i? Jag menar det är ju ganska givet.” (Respondent E)*

### **5.2.1 Analys**

Collings et al. (2011) beskriver att det inte finns någon konsekvent gemensam definition av begreppet Talent Management inom det vetenskapliga samhället. Det visar sig även inom praktikersamhället att definitionerna av begreppet Talent Management skilde sig åt respondenterna emellan. Att identifiera och utveckla sina medarbetare är något som framkommer som en definition av Talent Management under intervjuerna. Det överensstämmer med Garrow och Hirschs (2008) och Schodts (2012) som menar att det är en central del i Talent Managements-arbete. Differensen mellan teorin och respondenterna utgörs av att teorin endast fokuserar på organisationens nyckelpersoner där investeringen görs i specifika individers utveckling och potential. Respondenterna menar att fokuset istället är mer kollektivt och utvecklingen av medarbetare inkluderar samtliga anställda som alla besitter potential. Ahl et al. (2017) tillsammans med Tarique och Schuler (2010) beskriver att Talent Management är de strategiska processer som en organisation arbetar med. Rekrytering, utveckling, behållning och karriärplanering är enligt författarna centrala aktiviteter vilket stämmer överens med det respondent A och D menade att Talent Managements-processer representerar hela medarbetarcykeln. Det är dock ingen tidigare forskning, som inkluderats i denna studie, som förklarar det respondent F anser med att få alla medarbetare att förstå vikten av vad det de själva bidrar med i det stora perspektivet för att driva organisationen framåt med hjälp av Talent Management.

Successionsplanering är ett begrepp som lyftes under ett flertal intervjuer vilket Schodt (2012) beskriver som en tydlig process inom Talent Management. Talent Management-arbetet utgör en viktig del vid främjandet av successionsplaneringen för att säkra efterträdare till nyckel- och ledarpositioner (Schodt, 2012). Utifrån intervjuerna handlade Talent Management mycket om överlevnad, ekonomi och konkurrensfördelar på arbetsmarknaden. Detta kan kopplas till det Ahl et al. (2017) menar med att Talent Management kan gynna organisationer i den globala kunskapsekonomin och attraktiva konkurrensfördelar på arbetsmarknaden.

Inom två av Bolanders et al. (2017) synsätt, det elitiska synsättet och det entreprenöriella synsättet, ligger stort fokus på en talangs värderingar och att de överensstämmer med en organisations värdegrund. Likaså är tanken att talanger ska främja en organisations utveckling

på arbetsmarknaden (Bolander et al., 2017). Två respondenter menar att talanger bidrar till deras organisations utveckling, att talanger är värdegrundsbärande förebilder inom en organisation. Fyra av respondenterna menar att ett attraktivt arbetsgivarvarumärke är av betydelse inom Talent Management-arbetet, vilket kopplas till Bolanders et al. (2017) konkurrenskraftiga synsätt.

### 5.3 Talent Management processer

*Hur hanterar svenska verkstadsindustrier sina medarbetare ur ett Talent Management perspektiv?*

Med rekrytering av talang till organisationer skiljer sig arbetssätten något. Enligt samtliga respondenter ligger fokuset inom talanghantering och Talent Management-arbetet främst på interna medarbetare, några respondenter i större grad än andra. Samtidigt menade respondenterna att de även rekryterar in nya talanger externt. Respondenterna beskrev flertalet olika vägar in i organisationerna, både för nya yngre talanger med hög potential samt de oftast äldre redan högpresterande talangerna. Under intervjuerna berättade respondent B och E att deras organisationer kontinuerligt arbetar med att aktivt rekrytera in talanger med redan fullt utvecklad kapacitet, en medarbetare som redan har en hög prestationsnivå.

*”Ja absolut det gör vi hela tiden. /.../ Ibland kan det vara att man behöver en riktig expert, att man vill ha en person i rollen år efter år.” (Respondent E)*

Respondenterna A och C menade att de främst rekryterar in nya talanger med hög potential och att detta sker via olika traineeprogram som organisationerna förvaltar. Respondent A utvecklade sitt svar genom att förklara att de främst rekryterar externt när en vakant rolls arbetsbeskrivning inte matchar redan befintlig kompetens inom organisationen. Respondent D menade istället att talanger kan bli rekryterade externt men att organisationens ambition är att bygga upp verksamheten och dess talanger inifrån.

*”Det är ju självklart att det händer att vi headhuntar folk och att man tar in utifrån. /.../ Men vi har inte som ambition att vi ska anställa färdiga talanger.” (Respondent D)*

När respondent E berättade om rekrytering av talanger internt uttryckte sig respondenten:

*”Det är generellt billigare att göra en befordran till någon inom företaget än att locka till sig den där mest färgsprakande talangen som är ute på marknaden som alla andra också vill ha. Det blir ju ofta väldigt dyrt. Så det finns ju ofta stora fördelar för företaget att satsa på och bygga sin pipeline, som man brukar säga, med framtida ledare.” (Respondent E)*

Fortsättningsvis beskrev samtliga respondenter att de ansåg att talanger inom en organisation inte kan begränsas till en kvot eller en procentsats. Många av dem nämnde dock att specifika talangprogram och aktiviteter ofta har ett maxdeltagande. Respondent B ansåg att talanger måste vara av ett hanterbart antal om organisationen ska kunna erbjuda alla talanger utvecklingsmöjligheter medan respondent F mer konkret nämnde att ungefär 10 procent av arbetsstyrkan tituleras som talang.

Samtliga sex respondenter betygsätter alla sina medarbetare för att antingen utforma individuella utvecklingsplaner eller placera in medarbetarna i en modell eller skala utefter ett antal kriterier. Identifieringen av talang sker i fyra av sex organisationer via en kravprofil där en bedömning kan göras av medarbetaren. Bedömningarna baseras på olika kriterier som är unika för varje organisation. Trots de enskilt framtagna kriterierna återkommer begrepp så som prestation, potential och ambition i alla organisationers kravprofiler. Respondent C berättade att organisationens kravprofil inte aktivt arbetas med trots dess existens medan respondent A lyfte att organisationen i nuläget inte har en kravprofil men att det troligtvis kommer att införas inom kort.

I nästkommande stadie delar fem av sex respondenter in betygsatta medarbetare i kategorier som genom en bedömningsmatris placeras in på en skala där de ligger i talangnivå. Respondent D menade dock att de inte delar upp talangerna i kategorier. Är du titulerad talang ska du följa en utvecklingsplan där varje individ tar sig igenom ett visst antal steg. Hos de övriga fem respondenterna kan de medarbetare som kategoriseras i de högsta nivåerna fortsättningsvis bli nominerade till olika talangpooler eller talangprogram inom organisationen.

*”Vi plockar upp de talanger som finns i företaget och verkligen utvärderar dem på individnivå. Hur levererar och presterar folk och vad har de för ambitioner och vad är nästa steg för dem?” (Respondent D)*

Graderingen av talang sker i olika steg och samtliga respondenter i studien har egna benämningar och processer de arbetar efter. Majoriteten av respondenterna menade att det finns

olika nivåer av talang vilket utgörs av olika graderingar på medarbetare. Etiketter så som *low performers*, *strong professionals*, *high potentials*, *key talent*, *top management* och *next generation managers* är några exempel på olika benämningar och alla representerar olika nivåer av talang. Respondent A förklarade graderingen *top management* följande:

*”Vill du göra en karriär och klättra snabbt och högt upp i organisationen är du det vi kallar top management. Det är de högsta nivåerna i företaget. /.../ Vilket betyder att man inte stämper in halv åtta och ut halv fem, utan det kanske krävs mer och ganska mycket mer av dig själv i jobbet. Men man kanske inte uttalat säger det även om det är en struktur som finns.”* (Respondent A)

Fem av sex respondenter delar in talang i liknande kategorier, det som särskiljs är kategorin *low performers* innebörd. Där menade respondent A att kategoriseringen inte utförs alls medan respondenter E och F menade att individer inom denna kategori är medarbetare som trivs där de i nuläget befinner sig och inte är intresserade av att utvecklas ytterligare. Respondent B menade istället motsatsen, att *low performers* är underpresterande medarbetare:

*”Vi ska alltid jobba med våra low performers för de skapar ju en negativ spiral gentemot andra också. Dels mår de inte bra själva, det är ju grund bulten i det hela. Är man en low performer så mår man oftast inte bra. För alla människor vill prestera, man vill vara duktig.”* (Respondent B)

I samtliga organisationer är det närmaste chef, ibland med stöd från HR, som utvärderar och graderar sin personal enligt talangkriterierna. I samtliga intervjuer benämndes det att medarbetaren själv har ett ansvar att ta kontakt med chefen om personen upplever en felaktig bedömning. Det kan dock skilja sig mellan vem som har ansvar för medarbetarens utveckling. Respondent D menade att ansvaret kring medarbetarutvecklingen ligger hos chefen medan de övriga respondenterna hävdade att ansvaret för utveckling ligger hos individen själv.

*”Ansvaret att utveckla talanger ligger inte på oss, det ligger på medarbetaren själv.”* (Respondent A)

Att behandlingen av medarbetare skiljer sig beroende på om medarbetaren tituleras talang eller inte ansåg respondent C inte förekom i dennes organisation. Detta motsade dock resterande fem respondenter då de menade att talanger får specifika fördelar eller annorlunda behandling gentemot övriga medarbetare. Respondent D menade att talanger presterar och levererar mer

till organisationen än resterande medarbetare vilket är ett argument till varför dessa behandlas på ett mer fördelaktigt sätt. Ytterligare en respondent sade:

*” Att vara riktigt rättvis är ju inte samma sak som att behandla alla likadant. Alla har inte samma behov och alla har inte samma ambition.”* (Respondent E)

Respondent B berättade fortsättningsvis att om en medarbetare bedöms vara en talang måste denna individ få den informationen. Detta för att minska risken att talangen söker efter en ny arbetsgivare och att organisationen därmed förlorar kompetens och potential. En annan respondent menade att bedömningen av talanger inte kommuniceras ut till berörda medarbetare då det kan skapa en större press på individen. Ett annat argument som samma respondent redogör för kan vara när medarbetaren tituleras som en talang får denna också en orealistisk förväntan på organisationen och vad det innebär i praktiken. Detta menade respondenten bidrar negativt till individens prestation. Däremot redogjorde samma respondent att dess organisation är tydlig i kommunikationen kring vad alla medarbetarna ska arbeta mot genom att göra individuella utvecklingsplaner. Övriga respondenters svar vittnade till att diskussionen kring huruvida en medarbetare bör veta om att den är en talang eller inte är en utmaning. Det finns inte heller ett gemensamt arbetssätt angående kommunikationen kring detta inom en organisationerna. Respondent A uttryckte sig:

*”Men ordet talang är ett laddat begrepp. På så vis att det visar sig vara svårt för både HR, organisationen och chefer att kommunicera till enstaka personer att vi har identifierat dig som talang.”* (Respondent A)

Alla respondenter redogjorde för skilda utmaningar med Talent Management-arbetet. Den röda tråden i alla intervjuer var utmaningen med kommunikation. Att kommunicera ut till hela organisationen vad syftet med Talent Management-arbetet är, hur det ska arbetas med och få en genomgående gemensam struktur för hela organisationen ansågs vara utmanande. Respondent C och B beskrev utmaningen med att få cheferna att se helhetsperspektivet för talanger inom hela organisationen, att kunna se utanför sin egen avdelning. Att våga lämna ifrån sig talanger vidare i organisationen samtidigt som chefen inte själv ska känna sig hotad av konkurrens från talangen. Kring att en chef hindrar en talang från att växa på grund av egen rädsla uttalade sig dock respondent E såhär:

*”Men det är en fälla att tänka så för om den personen har en ambition och inte får chans att bli utvecklad inom företaget så kommer den lämna företaget. Man kan inte låsa fast de som vill flyga, de kommer hitta ett sätt i alla fall.”* (Respondent E)

Fortsättningsvis förklarade respondent F att en utmaning för dem är att använda sig av tydliga och ordentliga kompetensutvecklingsplaner för talanger medan respondent A upplevde en stor utmaning att få cheferna att använda de systemstöd de har tillgång till vid hanteringen av talanger.

Ytterligare en utmaning som benämndes i två av intervjuerna är om chefer bör berätta för sina talanger att de är titulerade talanger och vad för konsekvenser detta skapar. Att tydliggöra att de som inte är titulerade talanger fortfarande är värdefulla för organisationen och dess fortsatta överlevnad kan vara en enorm utmaning.

*”Den största utmaningen är /.../ att vi berättar för alla som är talanger att de är talanger, det betyder att de vi inte berättar för inte är talanger, men de är ju fortfarande otroligt värdefulla för vårt företag.”* (Respondent B)

### **5.3.1 Analys**

Att talang skulle vara medfött (Bolander et al., 2017) var inget respondenterna lyfte under intervjuerna. Däremot ansåg flertalet respondenter att en överföring av talang kan ske mellan organisationer vid rekrytering till vakanta poster där kompetensen saknas internt. Det går i linje med det Garrow och Hirsh (2008) menar med att Talent Management tillför mest när de vakanta posterna är svårrekryterade. Det var två av sex respondenters organisationer som kontinuerligt arbetar med att aktivt rekrytera in individer med redan utvecklad kapacitet. Övriga respondenter fokuserade främst på att rekrytera yngre medarbetare med hög potential och det vanligtvis genom sina traineeprogram. Samtliga respondenter förklarade att deras organisationer fokuserar på att både rekrytera nya blivande talanger med hög potential men också utveckla redan befintlig arbetsstyrka. De olika arbetssätten kan ses som en kombination på det Meyers et al. (2013) menar med att organisationer fokuserar på att antingen rekrytera in ny talang eller välja att utveckla redan befintliga medarbetare.

Det konkurrenskraftiga synsättet menar att talang med fördel rekryteras in externt till organisationen. Det humanistiska- och entreprenöriella synsätten innebär att organisationer utvecklar den befintliga arbetsstyrkan och har som målsättning att alla individer ska hitta sin rätta position inom organisationen (Bolander et al., 2017). Samtliga respondenter redogjorde

för att deras organisationer någon gång rekryterat in talanger externt. Dock är det endast två respondenter som menar att deras organisationer aktivt och kontinuerligt arbetar med att rekrytera in fullt utvecklade talanger externt. Det kan kopplas till Bolanders et al. (2017) konkurrenskraftiga synsätt. Respondent D förklarade tydligt dennes organisations ambition att de ska bygga och utveckla sina talanger internt i organisationen vilket överensstämmer med de humanistiska och entreprenöriella synsätten.

Avsikten med att aktivt arbeta med Talent Management och talanghantering utgjordes av att talangers kompetens och ambition bidrar till organisationers utveckling samt konkurrenskraft på marknaden enligt två respondenter. Det kan liknas med Tarque och Schulers (2010) beskrivning av att det är av stort värde att attrahera, utveckla och behålla de medarbetare som utgör ett stort värde för det mänskliga kapitalet. På samma sätt behöver dessa processer vara i samma linje som organisationers strategiska arbete för att organisationer ska vara konkurrenskraftiga på en global marknad (Tarque & Schulers, 2010).

De platser som finns till utbildningar och talangprogram tillsätts genom nomineringar i samband med en årlig gradering enligt fem respondenter. Utbildningar och talangprogram investeras och är tillgängliga för de som tituleras talang, vilket Lewis och Heckman (2006), Bolander et al. (2017), Stahl et al. (2012) och Hartmann et al. (2010) menar klassas till det differentierade synsättet.

Fem av sex respondenter menade att inom deras organisation graderas personalen utefter en liknande modell som Hartmann et al. (2010), Lewis och Heckman (2006) och Meyers et al. (2013) definierar som A-, B- och C-gradering som sammankopplas med det differentierade synsättet. Det går i samma linje med det som fem av respondenterna framställde som talang, att det kan delas upp i olika nivåer med olika graderingar. Respondenterna använde sig dock inte av benämningar som A, B och C, utan deras organisationer har satt egna individuella etiketter på de olika nivåerna. Det som även kunde utläsas av resultatet är att respondenterna har betydligt fler nivåer på sina graderingar än de tre som Collings och Mellahi (2009) och Lewis och Heckman (2006) förklarar. Respondent A förklarade dennes organisations betydelse av *top management* som en av de högsta nivåerna inom organisationen, vilket kan liknas med författarnas beskrivning av A-spelare som anses vara de mest högpresterande individerna (Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Heckman, 2006).

En skillnad uppmärksammades mellan respondenternas uttalanden angående den lägsta graderingen av medarbetare, så kallade *low performers*. Respondent B förklarade *low performers* som underpresterande medarbetare vilket stämmer överens med Collings och Mellahis (2009) och Lewis och Heckmans (2006) begrepp C-spelare. En annan respondent menade istället att de inte använder sig av denna nivå och kategorisering överhuvudtaget. Ytterligare två respondenter redogjorde för att deras organisationer graderar medarbetare som är nöjda och trivs i *low performers* kategorin. Det motsäger Collings och Mellahis (2009) samt Lewis och Heckmans (2006) definition av C-spelare. Att respondenterna har olika uppfattningar och definitioner om något de döper till samma sak förklarar Ahl et al. (2017) inte är ett ovanligt fenomen då talangfaktorer kan variera beroende på i vilken organisation du befinner dig i.

Även om respondenterna hade olika uppfattning om hur och i vilken grad gradering av talanger sker menar ändå Bolander et al. (2017) att gradering av talang stämmer överens med de humanistiska och elitiska synsätten.

Samtliga respondenters organisationer erbjuder alla medarbetare, oavsett om de klassas som talang eller inte, individuella utvecklingsplaner och möjlighet till kompetensutveckling. Detta indikerar på att samtliga organisationer som deltagit i denna studie inte renodlat arbetar med endast ett av synsätten. Stahl et al. (2012) förklarar hybridmetoden som kombination av de inkluderande och differentierande synsätten vilket tillåter organisationer satsning på specifika individer med mer potential samtidigt som alla medarbetare i organisationen erbjuds grundläggande utbildning och utveckling.

Åsikter och arbetssätt huruvida organisationer ska kommunicera med sina medarbetare om de blivit identifierade som talanger skiljer sig mellan respondenterna. Vissa menar att det är självklart och nödvändigt att kommunicera detta till medarbetare för att minimera risken att de lämnar organisationen för en annan arbetsgivare. Motargumentet lyder att om medarbetare får veta att den tituleras som talang får den personen både högre press på sig själv samt en orealistisk bild av vad det egentligen innebär att vara en talang. Oavsett arbetssätt visar det på att organisationer kan ha både egen kultur och egna värderingar (Garrow & Hirsch, 2008). Respondenternas svar kan även kopplas till det som Bolander et al. (2017) belyser att organisationer står inför olika problem och dilemman som påverkar valet av hanteringen av talanger.



## 6. DISKUSSION & SLUTSATSER

*Syftet med kandidatuppsatsen är att skapa en större förståelse för hur Talent Management tillämpas hos svenska verkstadsindustrier. Frågeställningar som studien har avsett att besvara är följande: Hur definierar svenska verkstadsindustrier begreppet talang? Vad inkluderar svenska verkstadsindustrier i begreppet Talent Management? Hur hanterar svenska verkstadsindustrier sina medarbetare ur ett Talent Management perspektiv? Nedan följer en avslutande diskussion för hur resultatet har tolkats samt vad som är studiens bidrag till vetenskaps- och praktikersamhället. Avslutningsvis kommer en redogörelse för denna studies brister samt förslag på vidare forskning inom området Talent Management.*

Tidigare forskning inom området visar att det inte finns någon gemensam konsekvent definition av varken begreppet Talent Management eller talang (Collings et al., 2011; Meyers et al., 2013; Ahl et al., 2017). Resultatet visar att definitioner skiljer sig mellan organisationerna vilket bekräftas av tidigare forskning. Resultatet visar att den teoretiska referensramen till stor del kan vara tillämpbar även inom svenska verkstadsindustrier trots att den har utomeuropeiskt ursprung och tillämpas globalt och inom andra branscher.

Respondenterna har till skillnad från teorin en mer inkluderande syn på vilka medarbetare som berörs av Talent Management. Trots att gradering sker i fem av sex organisationer menar respondenterna att samtliga medarbetare ändå får någon form av utveckling, och därför inkluderas i Talent Management-arbetet. Dock är det främst de medarbetare som tituleras som talanger som organisationerna fokuserar på när de beskriver Talent Management. Hos samtliga respondenter får främjandet av chef- och ledarpositioner i en så kallad successionsordning stor betydelse när de redogör för Talent Management. Det bekräftar även Schodt (2012) då författaren menar att successionsordning är en viktig del inom Talent Management.

Bolander et al. (2017) menar i deras studie att alla deltagande organisationer kunde placeras in i ett av de fyra synsätten som presenteras. Resultatet i denna studie visar att deltagande verkstadsindustrier inte endast arbetar inom ett synsätt, utan det finns angreppssätt och processer som kan kopplas till flera av Bolanders et al. (2017) synsätt inom samma organisation. Eftersom verkstadsindustribranschen är underrepresenterad i Bolanders et al. (2017) studie kan det antas att organisationer inom verkstadsindustrin har svårare att enhetligt placeras inom ett och samma synsätt än andra organisationer på arbetsmarknaden.

Resultatet visar att svenska verkstadsindustrier definierar begreppet talang till stor del i enlighet med presentad forskning. Faktorerna prestation och potential hos en medarbetare får stort utrymme vid identifieringen av talanger vilket stämmer överens med tidigare forskning av Meyers et al. (2013). Resultatet skiljer sig dock från forskningen då respondenterna anser att mobilitet är en viktig faktor hos en medarbetare för att kunna tituleras som en talang. Orsaken till det indikeras att föreligga i kontextens betydelse för Talent Management och identifieringen av talanger. Deltagande respondenter representerar multinationella organisationer som har anläggningar i flertalet länder världen över. Hade denna studie istället gjorts på organisationer som endast var verksamma i Sverige kan det antas att faktorn mobilitet inte hade spelat en större roll vid talangidentifiering.

Angående om talanger ska utvecklas internt inom organisationen eller om de ska rekryteras in externt har respondenterna olika uppfattning, arbetssätten skiljer sig mellan organisationerna. Det trots att alla respondenter tillhör organisationer från verkstadsindustribranschen med liknande påverkan från omvärld och arbetsmarknad. En förklaring till det skulle kunna vara unika organisationskulturer, där de inriktar sig på olika fokusområden och värderingar. Det kan vara en anledning till att några respondenter efterlever sin organisations ambition i att utveckla och bygga upp talanger internt medan andra organisationer istället satsar på extern rekrytering av redan högpresterande talanger.

Fortsättningsvis kan de konkurrensfördelar som ett Talent Management-arbete skapar utgöra en viktig del av en organisations överlevnad på arbetsmarknaden. Enligt en respondent är industribranschen så pass kunskapsintensiv att talanger med specifik kompetens kan vara avgörande för en organisation. Med det menas att organisationer behöver rekrytera talanger med rätt värderingar som matchar organisationens mål och visioner. Vid en felrekrytering kan resultatet bli att talangens värderingar motarbetar organisationens, vilket kan hindra organisationsutvecklingen. Det kan troligtvis vara en avgörande faktor för en organisations överlevnad på en sådan kunskapsintensiv arbetsmarknad som industribranschen är. Med detta sagt skapas en större förståelse över hur arbetsmarknaden är i behov av ett arbetssätt som liknas med Talent Management. Att en organisation inom verkstadsindustrin tillämpar Talent Management kan öka dess chanser för överlevnad och utan ett sådant arbete kan organisationer enkelt hamna efter i utvecklingen på arbetsmarknaden. Detta betyder dock inte att andra branscher runt om i Sverige eller världen står inför samma utmaning.

Sverige som land kan ur ett Talent Management perspektiv ses som inkluderande och kollektivt där alla medarbetare bör få liknande villkor (Tyskbo, 2019). Samtliga respondenter förklarade att alla deras medarbetare får individuella utvecklingsplaner och en möjlighet till kompetensutveckling. I övrigt frångår fem av sex organisationer i denna studie det traditionellt kollektiva synsättet genom att gradering av medarbetare tillämpas. Arbetssättet skiljer medarbetare från talanger, högpresterande medarbetare från potentialer, vilket kopplas till det differerade synsättet inom Talent Management. Det stämmer inte överens med Bolanders et al. (2017) studies slutsats där författarna menar att svenska organisationer inte tillämpar gradering av sina medarbetare. Resultatet i denna studie går även emot Tyskbo (2019) som menar att det differentierande synsättet inom Talent Management har haft det svårare att få fäste i Sverige, sett till att gradering av medarbetare ses som praxis inom organisationer med ett differentierat synsätt. Denna studies resultat indikerar att svenska verkstadsindustrier inspireras av både det inkluderande och det differentierande synsättet.

Studiens resultat kan både användas som underlag och inspiration till organisationer som vill implementera Talent Management som ett övergripande arbetssätt för både talanghantering och talangidentifiering. I insikten och förståelsen för Talent Management-områdets bredd ger denna studie en överblick över hur praktikersamhället ser på begreppen talang och Talent Management. Detta kan hjälpa organisationer vidare i sitt eget utvecklingsarbete av medarbetare ur ett Talent Management perspektiv. Studien lyfter vikten av att som organisation skapa en egen gemensam definition av både begreppet talang samt vilka processer som ska innefattas under Talent Management.

Vidare kan denna empiriska undersökning bidra med både forskning- och uppsatsförslag för blivande personalvetare och övriga forskare då området Talent Management är tämligen outforskat inom en svensk kontext. Studiens resultat indikerar att om en organisation ska hålla sig konkurrenskraftig krävs ett helhetsgrepp på hur talanger inom organisationen behålls, utvecklas samt bidrar till hela organisationens ekonomiska nytta.

## **6.1 Brister och vidare forskning**

Inför genomförande av denna studie beslutades det att en avgränsning skulle göras mot verkstadsindustrier. Det då vi ansåg att branschen var underrepresenterad i Bolanders et al. (2017) studie. Denna studie har avgränsats till verkstadsindustrier med hjälp av en kvalitativ metod där intervjuer och respondenternas subjektiva uppfattning ligger som grund. I och med

denna avgränsning och metodval kan studiens resultat inte representera hela verkstadsindustribranschen. Studien kan inte heller generaliseras inom varken andra branscher eller industrier.

Vidare forskningen skulle kunna utgöras av en studie med ett större urval av fler deltagande verkstadsindustrier för att kartlägga hur en större del av branschen definierar talang samt Talent Management. Ytterligare skulle vidare forskning kunna innefatta triangulering som metod som metod, där även en kvantitativ metod används för att skapa mer faktiskt data och mätbara resultat utifrån organisationers arbetssätt. Avslutningsvis skulle en fortsatt forskning av Talent Management kunna utgöras av att undersöka medarbetarnas perspektiv på talanghantering för att få en djupare förståelse för vikten av ett lyckats Talent Management-arbete.

## Referenslista

Ahl, H., Bergmo-Prvulovic, I., Kilhammar, K. (2017) *HR: Att ta tillvara mänskliga resurser*. Lund: Studentlitteratur AB.

Alziari, L. (2017). A chief HR officer's perspective on talent management. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 4(4), 379-383. doi: 10.1108/JOEPP-05-2017-0047

Andersson, S. (2014). *Om positivism och hermeneutik* (1:1). Lund: Studentlitteratur AB.

Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser* (3:3). Lund: Studentlitteratur AB.

Bjereld, U., Demker, M. & Hinnfors, J. (2018). *Varför vetenskap?* (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1561. doi: 10.1108/PR-02-2016-0037

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga Metoder* (2:8) Stockholm: Liber AB.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(2009), 304-313. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001

Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453-462.

Denscombe, M. (2014). *Forskningshandboken: för småskaliga projekt inom samhällsvetenskaperna* (3:3). Lund: Studentlitteratur

Folkhälsomyndigheten. (2020). Covid-19. Hämtad 2020-03-18 från <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/>

Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent Management Issues of Focus and Fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402.

Hartmann, E., Feisel, E., & Scober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 25(2010), 169-178. doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.013

Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinationals companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2010), 179-189. doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.014

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2017). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* (2 uppl.). Stockholm: Liber AB.

Kraus, L., & Augustin, R. (2001). Measuring alcohol consumption and alcohol-related problems: comparison of responses from self-administered questionnaires and telephone interviews. *Addiction*, 96(2001), 459-471. doi: 10.1080/0965214002005428

Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi – att låta en värld öppna sig* (1 uppl.). Stockholm: Liber AB.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16(2006), 139-154. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.03.001

Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(2013), 305-321. doi: 10.1016/j.hrmr.2013.05.003

Schodt, A. C. (2012) *Värdeskapande HR-ledning: så utvecklar du mänskliga resurser utifrån verksamhetens behov* (uppl. 1). Malmö: Liber AB.

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25-32.

Svenska Akademiens Ordlista. (2015). Talang. Hämtad 2020-02-06 från <https://svenska.se/tre/?sok=Talang&pz=1>

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2010), 122-133. doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.019

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4:4). Lund: Studentlitteratur AB.

Tyskbo, D. (2019). Talent management in a Swedish public hospital. *Personnel Review*, 48(6), 1611-1633. doi: 10.1108/PR-05-2018-0158

## **Bilaga 1 – Intresseförfrågan**

Hej!

Vi heter Cecilia Bengtsson och Hanna Andersson och vi studerar Personal & Arbetsliv på Högskolan Dalarna. Nu till våren kommer vi att skriva vår kandidatuppsats som kommer undersöka hur Talent Management i praktiken utövas inom olika organisationer.

Vi letar nu efter personer som antingen har Talent Management i sin arbetsbeskrivning och/eller som titel. Därför hör vi nu av oss till er för att fråga om ni på XXXXX har en eller flera medarbetare som skulle vara intresserade av att ställa upp på en intervju?

Detta är en intresseförfrågan och om det finns intresse inom er organisation att delta kommer mer information kring både frågeställning och studiens syfte att tilldelas i ett senare stadie. Tacksamma för svar!

**Med vänliga hälsningar,**

Cecilia Bengtsson [xxx@du.se](mailto:xxx@du.se)

Hanna Andersson [xxx@du.se](mailto:xxx@du.se)

P-O Börnfelt [xxx@du.se](mailto:xxx@du.se)

Lektor i arbetsvetenskap och författare

Telefonnummer: xxx-xxx xx



## **Bilaga 2 - Informationsbrev**

Information om deltagande gällande en studie inom området Talent Management.

Du tillfrågas härmed om deltagande i denna undersökning för vårt examensarbete. Vi är två studenter från Högskolan Dalarna som läser vår sista termin på Personal- och arbetslivsprogrammet. Som sista moment på utbildningen ska vi skriva ett examensarbete om Talent Management och hur olika företag definierar och arbetar med begreppet.

Syftet med vårt arbete är att undersöka ett flertal organisationer inom industribranschen som aktivt arbetar med Talent Management och jämföra dem emellan. Vår förhoppning är att resultatet av vår studie ska bidra med en större förståelse över hur Talent Management-arbetet kan skilja sig inom olika företag inom liknande bransch.

Undersökningen kommer att bestå av åtta intervjuer som kommer genomföras med hjälp av en intervjuguide. Undersökningen följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Det betyder att ditt deltagande i undersökningen är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan närmare motivering. Intervjun kommer att ta ca 60 minuter och om vi får din tillåtelse vill vi gärna spela in intervjun som sedan transkriberas. Det betyder att intervjuens innehåll skrivs ut som text. Intervjuerna avidentifieras. Obehöriga personer har ej tillgång till intervjumaterialet.

Resultatet av undersökningen kommer att presenteras i form av en uppsats vid Högskolan Dalarna. Om du är intresserad av att ta del av uppsatsen kan den mejlas till dig när den är klar.

Om du har frågor eller funderingar är du välkommen att kontakta oss eller vår handledare för mer information. Vi hoppas att du har möjlighet att delta och vi ser fram emot att träffa dig.

**Med vänliga hälsningar,**

Cecilia Bengtsson [xxx@du.se](mailto:xxx@du.se)

Hanna Andersson [xxx@du.se](mailto:xxx@du.se)

P-O Börnfelt [xxx@du.se](mailto:xxx@du.se)

Lektor i arbetsvetenskap och författare

Telefonnummer: xxx-xxx xx

## Bilaga 3 - Intervjuguide

### Introduktion

Intervjun inleds med en redogörelse för studiens syfte, etiska aspekter, intervjuens innehåll samt tillvägagångssätt. Ett tydliggörande görs för respondenten att dess deltagande är frivilligt och kan avbryta intervjun när den vill. Innan ljudupptagning påbörjas ska ett muntligt godkännande ges av respondent samt tillfälle för personen att ställa frågor.

### Inledningsfrågor

Hur länge har du varit anställd på företaget?

Vad har du för befattning inom företaget och vad ingår i dina arbetsuppgifter?

Hur länge har du arbetat med HR-frågor/Talent Management?

### Talang

Vad kännetecknar en talang för din organisation?

Vilka anser du är talanger?

- *Är det medfött eller är det något man utvecklar under sin livstid?*

Har ni, och i så fall, använder ni en dokumenterad kravprofil för talanger?

- *I sådant fall, vilka har tagit fram den?*
- *Hur ofta revideras den?*

Hur vanligt förekommande är det att finna talanger?

- *Har ni ett minimi respektive maxantal?*

Hur ser urvalet och kartläggningen (om sådana processer finns) av talanger inom er organisation ut?

- *Sker en gradering? A-, B-, C-spelare?*
- *Om kravprofil finns, hur används det vid urval/kartläggning?*

Hur sker utvecklingen av era talanger inom organisationen ut i praktiken?

- *Aktiviteter? Successionsplanering? Traineeprogram?*

Skiljer sig hanteringen av en icke talang och en uttalad talang inom företaget? I så fall, hur?

- *Är det frivilligt att anmäla sig till talangaktiviteter eller är dessa endast tillgängliga för de uttalade talangerna?*

Vad anser du att talanger erbjuder till er organisation?

- *Varför behövs talanger?*

Arbetar ni aktivt med att rekrytera talanger?

## **Talent Management**

Hur skulle din organisation definiera begreppet Talent Management?

Hur ser era Talent Management-processer ut i praktiken?

- *Exempelvis rekrytering, behållning och karriärplanering.*

Vem ansvar för vad inom er organisations Talent Management-arbete?

- *HR? Chefer? Personalen själva? Konsulter? Övriga?*

Använder ni ert Talent Management-arbete för att kunna attrahera ny arbetskraft/talanger till er organisation?

- *Använder ni det som exempelvis som "varumärke stärkande"?*

Vad anser du är den största utmaningen med att bedriva ett Talent Management-arbete?

- *Hur anser du att ert Talent Management arbete skulle kunna utvecklas?*

Tror du att det finns några skillnader på Talent Management-arbetet i Sverige om du jämför med andra länder?

- *Tror du att ett lands kultur har en påverkan på hur Talent Management-arbetet är strukturerat?*

Hur länge har din organisation arbetat med Talent Management?

Varför bör, enligt dig, organisationer arbeta med Talent Management?

- *Några specifika konkurrensfördelar till företaget genom att arbeta med Talent Management?*

## **Avslutande frågor**

Finns det något som du anser att vi har glömt att fråga om eller något du skulle vilja utveckla så här i slutet av intervjun?