



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

*Individen är källan till framgång*

- En studie om hur organisationer arbetar med Talent Management

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
Höstterminen 2015  
Kandidatuppsats, 15 hp  
Claudia Norén 830409  
Johanna Synneby 911010

Handledare: Vedran Omanović

## Sammanfattning

Humankapital har blivit en allt viktigare resurs för organisationer då utvecklingen går mot en mer kunskapsorienterad ekonomi. Medarbetarnas kunskap och förmåga kan därför, i linje med utvecklingen, skapa konkurrensfördelar för organisationer. Talent Management har utvecklats för att möta förändrade krav på arbetsmarknaden samt för att ta tillvara på medarbetarnas förmågor.

Syftet med den här studien har varit att få en ökad förståelse för hur organisationer arbetar med Talent Management genom att studera tre organisationer verksamma inom två olika branscher, revisionsbranschen och tillverkningsbranschen. För att uppfylla syftet har studien haft ett deduktivt angreppssätt där tidigare teorier analyserats mot studiens empiriska information. Den teori som har använts består av tidigare studier om Talent Management samt managementlitteratur. Tillvägagångssättet var fem semistrukturerade intervjuer där merparten av informanterna har rollen som HR-ansvariga.

Studien har identifierat huvudfaktorer som förklarar revisionsbyråernas och tillverkningsorganisationens praktiska arbete med Talent Management. Resultatet av studien visar att de tre studerade organisationernas sätt att arbeta med Talent Management väl sammanfaller med hur managementlitteraturen beskriver arbetet. De två revisionsbolagen har ett tävlingsorienterat förhållningssätt till Talent Management eftersom det läggs ett stort fokus på att mäta medarbetarnas prestation. Genom prestationsmätning identifieras de medarbetare som är mest talangfulla. Tillverkningsorganisationens förhållningssätt präglades å andra sidan av ett humanistiskt synsätt där alla medarbetare anses vara lika värdefulla.

*Nyckelord: HRM, Talent Management, Employer Branding, rekrytering och utveckling.*

## Abstract

Human Capital has become an important resource for organizations as the relevance of a more knowledge-based economy has increased. The knowledge and ability of the employees can therefore create competitive advantages for organizations. Talent Management has developed to enhance varied demands from the labour market and to utilise abilities among the employees.

The aim of this study was to create an increased understanding of the practical work of Talent Management in organizations by studying three organizations from two different businesses, audit business and production business. The study has applied a deductive method as theories have been analyzed on the basis of the presented empiricism. Furthermore, five semistructured interviews have been realized where the majority of the informants have a role as HR-managers.

The study has identified some main factors which together explain the practical work of Talent Management within the studied organizations. The result of the study expose that the three studied organisations practical work with Talent Management is compatible with the description of the same in the science litterature of management. The two organizations from the audit business have a competitive approach to Talent Management due to their great focus in performance measuring. The method to measure performance helps to identify the employees with most talent. The organization from the production business has, by contrast, a more humanist approach where all of the employees are found as equal valuable.

Key words: HRM, *Talent Management*, *Employer Branding*, *recruitment and development*.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Introduktion	1
1.2 Problembakgrund	2
1.2.1 Från HR till HRM	2
1.2.2 Talent Management's definition	3
1.2.3 Begreppets framväxt	3
1.2.4 Det intellektuella kapitalet	5
1.2.5 Globaliseringens konsekvenser	5
1.2.6 Talent Management's beståndsdelar	6
1.3 Problemformulering	7
1.4 Syfte	7
1.5 Avgränsningar	7
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>8</b>
2.1 Arbetets beståndsdelar	8
2.2 Humankapital	8
2.2.1 Humankapitalets innebörd	8
2.2.2 Individen och humankapitalet	9
2.3 Talent Management	10
2.3.1 Allmänt om ämnet	10
2.3.2 Begreppets olika synsätt	11
2.3.3 Strategiskt förhållningssätt	12
2.3.4 Kulturens betydelse för Talent Management	13
2.4 Employer Branding	14
2.4.1 Definition	14
2.4.2 Employer Brandings betydelse för organisationen	15
2.5 Rekrytering	16
2.5.1 Strategisk rekrytering	16
2.5.2 Rekryteringsverktyg	17
2.6 Utveckling	18
2.6.1 Kompetensutveckling	18
2.6.2 Karriärmöjligheter	19
2.6.3 Utvecklingsprogram	20
<b>3. Metod</b>	<b>22</b>
3.1 Forskningsansats	22
3.1.1 Deduktiv metod	22
3.2 Forskningsstrategi	22
3.2.1 Kvalitativ metodansats	22
3.3 Studiens design	23
3.3.1 Fallstudie	23
3.4 Datainsamlingsmetod	23
3.4.1 Primärdata och sekundärdata	23
3.4.2 Kvalitativa intervjuer	24
3.4.3 Urval av organisationer och informanter	24
3.4.4 Information om studiens informanter	25
3.5 Genomförande	25
3.5.1 Intervjuguide	25
3.5.2 Påverkansfaktorer	26
3.5.3 Intervjuernas genomförande	27
3.5.4 Bearbetning av material	28
3.6 Kvaliten	28
3.6.1 Trovärdighet	28

3.7 Källkritik.....	29
3.7.1 Kritik till val av källor .....	29
3.8 Forskningsetik.....	30
<b>4. Empiri .....</b>	<b>31</b>
4.1 Organisationerna .....	31
4.1.1 BDO .....	31
4.1.2 PwC.....	31
4.1.3 SKF.....	32
4.2 Organisationernas arbete med Talent Management .....	32
4.2.1 Talent Management på BDO .....	32
4.2.2 Talent Management på PwC.....	37
4.2.3 Talent Management på SKF.....	41
<b>5. Analys .....</b>	<b>52</b>
5.1 BDO.....	52
5.1.1 Organisationens uppfattning av Talent Management .....	52
5.1.2 Organisationens arbetssätt.....	53
5.2 PwC .....	57
5.2.1 Organisationens uppfattning av Talent Management .....	57
5.2.2 Organisationens arbetssätt.....	59
5.3 SKF .....	62
5.3.1 Organisationens uppfattning av Talent Management .....	62
5.3.2 Organisationens arbetssätt.....	65
5.4 Skillnader och likheter mellan organisationerna .....	70
5.4.1 Uppfattning av begreppet.....	70
5.4.2 Organisationernas arbetssätt .....	70
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>72</b>
6.1 Slutsatser – det praktiska arbetet med Talent Management.....	72
6.2 Förslag på vidare forskning .....	72

## 1. Inledning

*I det kommande introducerande kapitlet kommer läsaren att introduceras i ämnet Talent Management. Kapitlet kommer att börja med en kort presentation om Human Resource Management. Därefter går avsnittet in på varför begreppet Talent Management anses ha stor betydelse idag. Slutligen leder det fram till studiens frågeställning, syfte och avgränsningar.*

### 1.1 Introduktion

Individen är källan till framgång. Humankapitalet är en värdefull resurs och dess förvaltning anses vara ett utmanande och svårt arbete för HR-ansvariga (Devi Uma 2014). Globaliseringen orsakar en större rörlighet av arbetskraft som ökar konkurrensen mellan organisationer. Därför är det ännu viktigare idag för organisationer att skapa en attraktiv arbetsplats som attraherar rätt medarbetare samt att rekrytera och behålla dem. För att övervinna dessa utmaningar måste organisationer utveckla HR-strategier. Genom att använda sig av lämpliga strategier kan en organisation hantera och ta vara på sina talangfulla medarbetare, vilket är en nyckel för att uppnå organisatoriska mål (ibid.). Den här utmaningen som dagens organisationer står inför idag kallas för Talent Management. Begreppet har blivit allt mer populärt de senaste åren, varpå allt fler organisationer idag inrättat en funktion i organisationen för Talent Management. Det har i sin tur lett till att HR-funktionen har börjat ses ur ett strategiskt perspektiv. Arbetsprocesser tas fram som är strategiska verktyg för organisationsledningen. Med andra ord har HR utvecklats från att vara en stödfunktion till att arbeta strategiskt genom att skapa en sammankoppling till organisationens övergripande strategi. De organisationer som har anammat det strategiska HR-arbetet har visat sig ligga i framkant när det gäller innehavande av höga kompetenser (Emdén 2012). På grund av yttre krav behöver organisationer fokusera på att hitta rätt individer som är motiverade samt besitter den rätta kompetensen för att kunna sammanföras med strategimålen (Ashton & Morton 2005; Buller & McEvoy 2012).

Den här uppsatsen bidrar till en övergripande bild över organisationers Talent Management-arbete. Kompetens ses där som en långsiktig strategi eftersom det kan skapa en differentiering och stärka organisationens konkurrenskraft. Skapandet av konkurrensfördelar kan vara avgörande för organisationers framgång (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels 1998). Genom att arbeta aktivt med Talent Management som strategi kan såväl HR-

funktionen som medarbetarna få ett mer strategiskt förhållningssätt och därmed kan organisationers genomtänkta Talent Management-strategi även leda till bättre finansiella resultat (ibid.). Förutom finansiella fördelar för organisationen bidrar Talent Management till investeringar i medarbetarens kompetensutveckling. Talent Management är inte enbart begränsad till att locka till sig medarbetare utan det är en kontinuerlig process som involverar sourcing, rekrytering, utveckling och att bevara personal i förhållande till organisationens krav (Devi Uma 2014).

Uppsatsen avser att studera Talent Management utifrån tre organisationer vilka är verksamma i två olika branscher, nämligen revisions- och tillverkningsbranschen. I studien har det utförts fem semistrukturerade kvalitativa intervjuer med informanter som alla arbetar aktivt med funktionen. Merparten av informanterna har även en befattning som innebär ett övergripande ansvar för Human Resources (HR), vilket innebär att i stort sett alla innehar en chefsposition.

## **1.2 Problembakgrund**

### ***1.2.1 Från HR till HRM***

På slutet av 1990-talet blev HR-området synonymt med Human Resource Management, HRM. Under HR-funktionen låg inte längre enbart det administrativa och mjuka värdena utan även strategiska och hårda värden. HR-insatser definierades allt mer som ett medel för att förverkliga organisationens övergripande mål (Buller & McEvoy 2012). Forskningen har visat att HRM är av avgörande betydelse för effektiv implementering av strategier (ibid.). HRM-målen ska etableras på alla nivåer med organisationernas strategiska mål i fokus. Det skapas även en kultur, normer, motivation och möjligheter att engagera hela organisationen, vilket bidrar till att verksamhetsmålen kan uppfyllas (ibid.). Baserat på studier är HR-systemet en viktig komponent som kan få en organisation till att bli effektivare och uppnå konkurrensfördelar (Buller & McEvoy 2012). Organisationer måste även horisontellt anpassa sina olika HRM-aktiviteter mot sina strategiska mål och aktiviteterna måste komplettera varandra för att uppnå organisationens affärsstrategi (Bowen & Ostroff 2004). Ett relaterat tillvägagångssätt inom strategiska perspektiv på HRM avser hur den totala uppsättningen av HRM-aktiviteter i allmänhet förknippas med organisationens finansiella resultat och konkurrensfördelar (Ferris et al.1999). Organisationers medarbetare har inte bara betydelse för organisationens ekonomiska resultat utan ger även organisationen en unik källa till möjlig konkurrensfördel (Bowen & Ostroff 2004). HRM-systemet bör omfatta en uppsättning av

metoder och aktiviteter som till stor del drivs av de strategiska målen och värden i organisationen. Det har visat sig att HRM bör utformas kring en anpassad strategisk inriktning för organisationen (Bowen & Ostroff 2004) vilket kan ses som en utgångspunkt för Talent Management.

### *1.2.2 Talent Management's definition*

Forskarna Lewis och Heckman (2006) poängterar att det finns många olika definitioner av Talent Management, vilket kan vara en förklaring till att det inte riktigt finns någon teoretisk grund som uppfattas som gemensam på forskningsfältet. Författarna anser att begreppet Talent Management inte skiljer sig nämnvärt mycket från de ”traditionella Human Resources-funktioner”. Det som är särskiljande är dock att Talent Management tenderar att fokuserar på att identifiera och vårda kompetens (ibid.). Iles, Chuai och Preece (2010) kritiserar det synsättet och menar på att Talent Management är så mycket mer än Human Resource Management. Det är en kollektiv approach rörande rekrytering samt att attrahera, utveckla och bevara kompetens inom organisationen för att på så sätt skapa framtida fördelar. Konceptet beskrivs ofta som ett strategiskt tillvägagångssätt. Det poängteras att det i sin tur skapar en konkurrensfördel för organisationen, eftersom organisationen differentieras när Talent Management blir en kärnkompetens och när dess kompetens signifikant förbättrar strategiutövandet samt operationell spetskompetens (Ashton & Morton 2005; Iles, Chuai och Preece 2010; Festing & Schäfer 2014).

### *1.2.3 Begreppets framväxt*

I takt med Talent Management's framväxt har konsulter intresserat sig allt mer för begreppet. I litteraturen beskrivs det ofta att Talent Management är nödvändigt för att organisationer ska kunna överleva dagens konkurrensutsatta marknad (Iles, Chuai & Preece 2010). Konceptet fick en allt större betydelse världen över i slutet på 1990-talet då McKinsey konsulter, Amerikas största och mest prestigefulla managementkonsultfirma, myntade begreppet ”the war for talent”. Vilket handlar om att höga potentialer bland både ledare och medarbetare är viktiga utmärkande drag för framgångsrika och ledande organisationer. Individen har såldes alltmer börjat ses som källan till organisationens framgång (Vaiman, Scullion & Collings 2012). För att organisationer ska lyckas vinna ”the war for talent” och därmed erhålla konkurrensfördelar menar forskare på McKinsey-gruppen att Talent Management bör involvera hela organisationen. Från högsta ledning ner till alla övriga nivåer och avdelningar (Chambers et al. 1998). Vidare menar forskarna på konsultfirman att organisationen måste skapa ett värdeerbjudande för personalen. Syftet med det är att önskvärd kompetens



attraheras samt att befintlig kompetens bevaras. Fokus bör med andra ord ligga på mänskliga resurser, att rekrytera rätt kompetens samt att arbeta för att bevara befintlig kompetens genom exempelvis kompetensutvecklingsarbete (Chambers et al. 1998).

Till stor del baseras den tidigare forskningen inom Talent Management på stora multinationella nordamerikanska organisationer (Bolander, Asplund & Werr 2014). Begreppet Talent Management är dock grundat i USA och är därför specifikt anpassat och utvecklat för att passa deras värderingar, vilka utmärks av individualistiska och elitiska värden (ibid.). Organisationer i olika kontexter har varierande förhållningssätt till begreppet, vilket påverkar hur de arbetar med konceptet (Bolander et al. 2014). Talent Management kan variera stort i olika nationella sammanhang och beroende på kontext (Festing, Schäfer & Scullion 2013). Buller och McEvoy (2012) är eniga med Chambers et al. (1998) resonemang att Talent Management behöver genomsyra hela organisationen. Men i likhet med Festing, Schäfer och Scullion (2013) och Bolander, Asplund och Werr (2014) menar de att organisationernas HRM är unikt för varje enskild organisation. Forskarna hävdar att varje organisations strategier är unika och komplexa, eftersom ingen miljö som en organisation är verksam inom är den andra lik. Det här resonemanget menar med andra ord att det inte finns något ”best practice” när det kommer till organisationens arbete med Talent Management. Arbetet skiljer sig åt istället från organisation till organisation och anpassas och formas beroende på kontext.

Forskningsområdet har kritiserats för att ha en påfallande liten teoriutveckling och att de empiriska stöden inte har varit nämnvärt starka (Dries 2013; Iles, Chuai & Preece 2010). En anledning kan tänkas vara att Talent Management är ett relativt nytt begrepp, vilket gör att det finns och skapas många nya tolkningar och angreppssätt kring ämnet. En annan förklaring kan vara att mycket av den litteratur såsom böcker och artiklar som finns inom området är skapad av utövare inom området, dvs. konsulter, vilket kan anses vara problematiskt (Dries 2013). Även om antal publikationer inom fältet har ökat allt mer sedan i början av 1990-talet har den vetenskapliga litteraturen som är vetenskapligt granskad (Peer-reviewed) kraftigt släpat efter (Dries 2013). Talent Management har en tendens att definieras som ett lätt applicerbart fenomen, oavsett bransch och som enligt Wikström och Martin (2012) är ett krav för att svenska organisationer ska kunna driva sin verksamhet i den kunskapsekonomi vi idag befinner oss i.

#### *1.2.4 Det intellektuella kapitalet*

Dagens samhälle går mot allt mer bli fokuserat på kunskap. Det kunskapsorienterade samhället har lett till ett stort intresse för det intellektuella kapitalet. Det humana kapitalet har börjat värderas högre än naturresurser (Powell & Snellman 2004). Humankapital definieras enligt Jaw, Wang och Chen (2006) som de kunskaper, förmågor, attityder, möjligheter och erfarenheter som är nödvändiga för att organisationen ska kunna uppnå ett önskat resultat. All den kunskap och de förmågor som en organisation innehar är inte strategiskt. Forskarna menar att det första steget därför är att ta reda på vilket humankapital som existerar inom organisationen och hur det kan tillämpas till att bli en konkurrenskraftig fördel (ibid.). Jaw, Wang och Chen (2006) påstår att mycket av forskningen kring hur humankapitalet påverkar en organisations prestation har relaterats till finansiella resultat. Det finns betydligt färre studier som handlar om humankapital i relation till strategiska prestationsroller. Mosley (2007) och Barney (1991) menar att humankapitalet bör användas för att möta förändringsutmaningar, den ökade globaliseringen och krav på kompetensutveckling som organisationer står inför, för att på så sätt skapa en konkurrensfördel.

#### *1.2.5 Globaliseringens konsekvenser*

Globaliseringen skapar en mer komplex ekonomi vilket kräver större medarbetarkompetens (Shah 2011). Det har orsakat att små och medelstora organisationer har börjat få samma kompetensbehov som stora organisationer och därmed eftersträvar de samma kompetens (Ashton & Morton 2005). Shah (2011) påstår att organisationer är på väg till ett "war of talent" vilket kommer att innebära att organisationer som har ledande befattningshavare med hög kompetens kommer att vinna konkurrensfördelar. För att i slutändan kunna "vinna" behöver organisationer prioritera ett strategiskt arbete med Talent Management. Organisationer bör attrahera och därefter behålla den kompetens organisationen behöver och samtidigt ständigt förbättra den anställdas värde. För att lyckas med att stödja kompetensbyggandet bör betydelsen av HR omdefinieras och dess möjligheter stärkas. HR-ansvariga bör vara bra rådgivare med personlig och affärsmässig trovärdighet samt ha starka relationer med affärsenheterna inom organisationen (Shah 2011). Samtidigt är det viktigt att organisationen arbetar med varumärket och marknadsför dess tjänster som en produkt. De flesta organisationer vet inte exakt vilken profil som de behöver attrahera, vilket kan vara en orsak till brister i rekryteringsprocessen (ibid.). Emdén (2012) hävdar att organisationskulturen är viktig för att attrahera nya medarbetare. Kulturen kan definieras som de värderingar, attityder och beteenden som råder inom organisationen. Starka värderingar

tenderar att attrahera individer med kompetens. De medarbetare som identifierar sig med organisationskulturen vill med stor sannolikhet stanna kvar och utvecklas i organisationen (Emdén 2012).

### *1.2.6 Talent Management's beståndsdelar*

Wikström och Martin (2012) pratar även de om kultur. Författarna menar att för att Talent Management arbetet ska lyckas i en organisation måste konceptet vara väl integrerat i organisationens kultur. Det medför i sin tur att det är viktigt att organisationer är noga med att överväga vilka personer de bör rekrytera. Ett sätt att arbeta med att attrahera arbetskraft är genom Employer Branding, arbetsgivarvarumärke. Enligt Wikström och Martin (2012) och Emdén (2012) handlar Employer Branding om att organisationer stärker sitt varumärke, både externt och internt. Externt mot arbetsmarknaden och internt mot de existerande medarbetarna. Employer Branding kan leda till att det blir lättare att attrahera en viss typ av arbetskraft men det kan även skapa organisationen en högre attraktionskraft vilket lockar högpresterande individer med en hög kompetens. Employer Branding kan därför ha en stor inverkan i en rekryteringsprocess (Wikström & Martin 2012).

Förutom arbetet med Employer Branding pågår ett rekryteringsarbete. Wagner (2008) beskriver att det finns svårigheter med att rekrytera rätt person med lämplig kompetens till rätt position samt att det finns ett antal olika tillvägagångssätt vid rekryteringsarbete. Att skapa en rekryteringsstrategi handlar om att rekrytera med ett långsiktigt perspektiv utifrån framtida behov. Enligt Wikström och Martin (2012) bör strategin utgå ifrån organisationens behov, den ska underlätta och skapa förutsättningar att rekrytera rätt medarbetare. Trots att det kan tyckas låta självklart, är det inte alla organisationer som följer den uppsatta rekryteringsstrategin när det väl kommer till det praktiska utförandet. Utan en rekryteringsstrategi är risken stor för en felrekrytering, då det inte finns en tydlig och klar bild över vilken kompetens organisationen är i behov utav (Wikström & Martin 2012).

Arbetet med utvecklingen av medarbetarna är också en viktig del i arbetet med Talent Management. Enligt Wikström och Martin (2012) står ordet kompetens för en individs förmåga att utföra en arbetsuppgift genom att tillämpa särskilda sakkunskaper. Att ha ett strategiskt perspektiv på kompetensförsörjning handlar om att vara visionär och kunna identifiera vilka förmågor som behövs på sikt för att kunna genomföra strategin (ibid.). Individuella egenskaper ska bidra till en god prestationsförmåga samt ökar organisationens

konkurrensförmåga. Redan vid en rekryteringsprocess behöver organisationens kompetensbehov vara definierat. Ledningen bör veta vilka kvalifikationer och kunskaper som krävs för de olika befattningarna. Ledningsgruppen måste även ha en gemensam kompetensmodell som definierar och analyserar framtida kompetensbehov. Utifrån organisationens framtida kompetensbehov bör organisationen se över vilka utvecklingsfaser organisationen ska satsa på för att kunna möta framtidens utmaningar (ibid.).

### **1.3 Problemformulering**

Eftersom Talent Management idag anses ha stor betydelse för en organisations framgång (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels 1998) avser studien att ta reda på hur organisationer arbetar med Talent Management. För att kunna besvara frågan delas frågeställningen upp i två underfrågor. Den första avser hur organisationer uppfattar begreppet och den andra undersöker om det finns skillnader i arbetssätten mellan de olika organisationerna.

Frågeställning:

- Hur arbetar organisationer med Talent Management?

Underfrågor:

- Hur uppfattar olika organisationer begreppet Talent Management?
- Finns det likheter och skillnader i olika organisationers arbetssätt?

### **1.4 Syfte**

Syftet är att få en ökad förståelse för arbetet med Talent Management.

### **1.5 Avgränsningar**

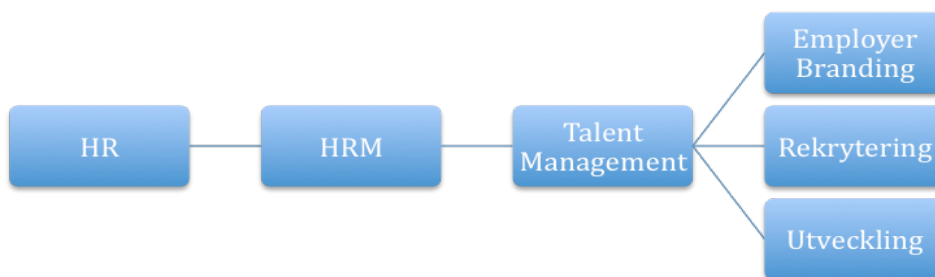
Som nämnts tidigare är Talent Management en relativt ny funktion vilket innebär att få organisationer arbetar med det idag. Många organisationers huvudkontor befinner sig i Stockholm. Det har medfört en svårighet i att hitta lämpliga organisationer i Göteborg för studien samt de individer som aktivt arbetar med Talent Management. Det har orsakat att antalet informanter är relativt få i studien. Ytterligare en avgränsning är att Talent Management studeras utifrån endast tre organisationer som är verksamma i två olika branscher.

## 2. Teoretisk referensram

I följande kapitel kommer befintlig forskning att presenteras. Kapitlet inleds med en redogörelse för arbetets beståndsdelar. Figuren följs av Humankapitalets utgångspunkt för Talent Management. Därefter introduceras läsaren till varför Talent Management är av stor betydelse idag. Slutligen redovisas tre beståndsdelar som begreppet kan innefatta.

### 2.1 Arbetets beståndsdelar

Nedan presenteras en egenutvecklad figur för att förtydliga hur arbetets olika begrepp hänger ihop. Vi har i föregående kapitel redogjort för hur HR-funktionen har utvecklats och Talent Management framväxt. Begreppet Talent Management har i figuren delats upp i de tre olika beståndsdelarna, Employer Branding, rekrytering och utveckling för att skapa större förståelse för läsaren om hur uppsatsen är strukturerad.



Figur 1. Hur arbetets beståndsdelar hänger ihop (egenutvecklad)

## 2.2 Humankapital

### 2.2.1 Humankapitalets innebörd

Eftersom Talent Management har det intellektuella kapitalet som utgångspunkt är det viktigt att redogöra för hur Humankapitalet är en värdefull resurs för organisationer. Organisationens framgång är starkt relaterat till dess tillgångar i form av intellektuellt kapital. Under 1960-talet utvecklade Jacob Mincer, Theodore W. Schultz och Gary Becker begreppet Humankapital (Dietz 1975). Personalens kompetens som inte tidigare sammankopplats med organisationens framgång, blev nu en del av organisationens strategiska arbete (Dietz 1975). Humankapital har sitt ursprung i den ekonomiska litteraturen och beskrivs som individens kunskap, information, idéer, kompetens och individens hälsa (Becker 1993; Wright & McMahan 2011).

Utifrån ett nationalekonomiskt perspektiv börjas byggandet av humankapitalet redan vid skolutbildningen eftersom det ligger i landets intresse att skapa ett högt humankapital. Att bevara och ständigt utveckla humankapitalets prestationsförmåga bland annat genom utbildning och undervisning stimulerar den ekonomiska tillväxten. Det ekonomiska perspektivet har uppmärksamt mycket och det har skrivits mycket om den påverkan som humankapitalet har i ett lands ekonomiska framgång (Becker 1993; Wright & McMahan 2011).

### *2.2.2 Individen och humankapitalet*

För individens del handlar humankapital om ett medvetet val över sina investeringar, det vill säga genom val om exempelvis utbildning eller att börja med fysisk träning. Individen gör en avvägning av fördelar och nackdelar utifrån nödvändiga investeringar och genomför sitt val utifrån det (Becker 1993; Wright & McMahan, 2011). Individernas strävan till att öka sin kunskapsnivå kan ses som individuella investeringsbeslut vilket är tanken med humankapitalteorin. Den kunskap som individen tar till sig anses vara en livsinvestering. På senare tid har en förändring skett från det att humankapitalet anses vara mer baserat i tillverkningen av varor till att idag handla mer om produktion och behandling av data och informationsteknologi. Behov av nya kompetensområden och yrken har uppkommit. Idag är kravet på innovation en viktig del av humankapitalet och medarbetarens kompetens önskas utvecklas i syfte att skapa eller utveckla mer innovativa medarbetare. Organisationen får en större nytta av humankapitalet och kan utvecklas genom en ökning av människors kompetens och kreativitet. Det får även anses viktigt att belysa humankapitalet som ska stå i centrum för tillväxten (Lucas 2015).

Som nämnts tidigare i kapitel ett har humankapitalet länge ansetts vara centralt för en organisations tillväxt och konkurrenskraft. Samtidigt som nya behov av kompetens och yrken uppkommit, har nya HR-strategier såsom Talent Management vuxit fram. Under nästa avsnitt kommer det att redogöras för begreppet Talent Management och det kommer att beskrivas ur olika perspektiv.

## 2.3 Talent Management

### 2.3.1 Allmänt om ämnet

Talent Management handlar om att förutse behovet av humankapital och sätta upp en plan för att kunna möta personalbehoven (Cappelli 2008). Wikström och Martin (2012) beskriver Talent Management som en av de svenska organisationernas viktigaste framtidsfrågor och är en av de allra största utmaningarna. Begreppet handlar om att på ett så strukturerat och strategiskt sätt kunna attrahera, utveckla och behålla rätt medarbetare (Garavan, Carbery & Rock 2011; Scullion & Collings, 2010; Wikström & Martin 2012). Själva syftet med Talent Management är att skapa en effektiv organisation. Arbetsmarknaden idag kommer att bli mer och mer präglad av den kunskapsekonomi, beskriven i problembakgrunden, vilket medför att medarbetarna blir en allt viktigare resurs. Det är medarbetarnas kompetens och prestationer som avgör om en organisation är framgångsrikt eller inte. Många organisationer befinner sig redan i denna kunskapsekonomi, medan andra är på väg in (Wikström & Martin 2012). Organisationer måste lära sig hur de kan attrahera och rekrytera, utveckla och behålla kompetensen eftersom den främsta konkurrenskraften på lång sikt ligger alltmer i medarbetarnas kompetens (Collings & Mellahi 2009; Scullion & Collings 2010; Wikström & Martin 2012).

Garavan et al. (2011) håller med om att begreppet är varierande, genom att poängtera att organisationer designar Talent Management processer unika för dess verksamhet. Det var inte bara på grund av McKinsey gruppens myntande av begreppet ”the war for talent” på slutet av 1990 talet som Talent Management växte fram och blev allt mer populärt. På mitten av 1990-talet skedde demografiska förändringar vilket medförde en risk för kompetensbrist. Organisationer insåg även risken med att hyra in personal, varför utvecklandet av den egna personalen blev viktigt (Cappelli 2008). Cappelli (2008) menar att det blir allt viktigare att få fram rätt personal för rätt position eftersom kompetens idag är synonymt med framgång. Han hävdar vidare att det huvudsakliga syftet med Talent Management är att stödja den operativa verksamheten och nå organisationens mål vilket i de flesta fall innebär ett genererande av ökade tillgångar. Att organisationer ska vara vinstdrivande är syftet med merparten av alla verksamheter, likaså HR-arbete. Talent Management är således inget undantag (Ashton & Morton 2005).

Talent Management är ett populärt begrepp och ämne. I slutet av 2004 gjordes av forskare en

sökning på begreppet genom en populär sökmotor. Sökningen gav 2 700 000 träffar. Året efter gav samma sökning över 8 miljoner träffar (Lewis & Heckman, 2006). Det här kan ses som ett tydligt bevis på det ökande intresset kring begreppet Talent Management. Samtidigt bedriver många konsultföretag Talent Management och det finns ett växande antal artiklar och böcker om ämnet vilket styrker det faktum att intresset är stort (Lewis & Heckman, 2006). Ashton & Morton (2005) skriver i sin artikel *Managing Talent for Competitive Advantage* att Talent Management är ”den nya trenden” för HR-chefer att engagera sig i och att många organisationer har gjort Talent Management till en strategisk nödvändighet. Forskning visar att majoriteten av ledare oroar sig för bristen på kompetens, och därför är det högsta prioritet att försöka behålla kompetensen. Orsaken till det ökade kompetensbehovet är olika makrofaktorer. En faktor är att det uppkommer nya affärsområden eftersom det sker förändringar i arbetskraftens demografi. Ytterligare en faktor är framväxten av nya organisationer som behöver samma kompetens som större organisationer vilket orsakar större konkurrens om kompetens (Ashton & Morton 2005). Dries (2013) kritiserar forskningsområdet och poängterar att begreppet ännu inte riktigt blivit taget på allvar inom forskningsvärlden, eftersom det saknas grundläggande teori bakom begreppet och området Talent Management. Dries (2013) menar vidare i sin artikel att det kan bero på att det inte finns någon tydlig definition av området eller begreppet, utan det finns väldigt många olika förklaringar av Talent Management. Dock har intresset för ämnet växt kraftigt de senaste åren. Men problemet kvarstår att ytterst lite litteratur är vetenskapligt granskad eller är publicerade i vetenskapliga tidskrifter. Sammantaget visar det att intresset för att utöva Talent Management och det akademiska intresset skiljer sig åt (Dries 2013).

### **2.3.2 Begreppets olika synsätt**

Enligt Lewis och Heckman (2006) och Dries (2013) finns det tre olika synsätt på begreppet Talent Management. Det första synsättet definierar Talent Management som en samling typiska aktiviteter i personalavdelningar, funktioner eller speciella funktioner såsom bland annat rekrytering. Det här betyder att personalen hanteras som HR's traditionella typiska aktiviteter alltid har gjort fast mer skyndsamt och med avsikt att nå hela organisationen snarare än enbart en avdelning eller funktion (Lewis & Heckman 2006). Det kan anses att den här synen ersätter den traditionella HR-funktionen med enbart Talent Management som benämning (Lewis & Heckman 2006). Perspektivet menar med andra ord att Talent Management är en vidareutveckling av Human Resources (ibid.).



Det andra perspektivet handlar om att fokuserar på interna flöden av kompetent personal igenom organisationen. Här blir utveckling av den egna personalstyrkan ett viktigt element. Den här definitionen använder Talent Management som ett sätt att säkerställa framtidens efterfrågan på personal. Lewis och Heckman (2006) påstår att metoder för hantering av det interna flödet ligger ganska nära vad som vanligtvis i andra områden benämns som successionsplanering eller personalhantering.

Det tredje synsättet är mer allmänt och fokuserar på klassiska förklaringar till vad som utgör en medarbetare med hög kompetens. Synsättet betraktar kompetens som en resurs vilken ska hanteras enligt prestationsnivåer - god prestation ger hög belöning (Lewis & Heckman 2006). Syftet med detta är att försöka nå en drivkraft att utveckla potential på alla nivåer i organisationen (Lewis & Heckman 2006).

### *2.3.3 Strategiskt förhållningssätt*

Begreppet har ett holistiskt och strategisk förhållningssätt till HR-funktionen och affärsplanering samt är en ny väg till organisatorisk effektivitet (Ashton & Morton 2005). Talent Management anses kunna förbättra prestationsförmåga och förmåga hos individens kompetens vilket kan ge upphov till en mätbar skillnad. Ashton och Mortons (2005) tolkning bygger på en balans mellan prestationsförmåga och potential. Prestationsförmågan omfattar såväl tidigare erfarenheter som nuvarande kompetens. Medan potential står för framtiden med antagandet att potentialen finns, går att identifiera och utveckla. En väl genomförd Talent Management är av strategisk betydelse och kan skilja organisationer åt vid jämförelse av kärnkompetens. Det kan i sin tur förbättra organisationens strategi och bidra till ett bättre genomförande (Ashton & Morton 2005). Ashton och Morton (2005) föreslår några grundläggande element att ha i beaktande för en framgångsrik utövning av Talent Management. Bland annat ska organisationen låta ett tankesätt kring kompetens genomsyra organisationens kultur för att sprida uppfattningen att alla har potentialen att utvecklas. Därutöver är det även viktigt att organisationen har fokus och bra kännedom kring vilka befattningar som gör skillnad för att se till att det finns rätt personer för dessa tjänster i rätt tidpunkt (ibid.).

Talent management-strategin som implementeras i en organisation kan beskrivas som en del av affärsstrategin (Emdén 2012; Wikström & Martin 2012). Affärsstrategin beskriver vad organisationen skall åstadkomma, medan Talent management-strategin beskriver hur det ska

åstadkommas. Strategin som formuleras handlar om bedömning av personliga förmågor och potential hos medarbetarna, utformning av rekryteringsstrategi samt vilka som skall genomföra affärsstrategin. Det är viktigt för att uppnå goda resultat av en Talent management-strategi att den är direkt kopplad till organisationens affärsstrategier (ibid.). Organisationer möter ofta behov av att reducera kostnader. Personal är en av de största kostnaderna, därför är det av stor vikt att förvalta humankapitalet på bästa tänkbara sätt. Rekrytering innebär oftast stora kostnader, varpå en felrekrytering ofta är förknippad med en stor kostnad. Får organisationer in rätt personer från början sparas resurser i form av pengar och tid (Wikström & Martin 2012). Talent Management beskrivs inte bara skapa en ökad konkurrenskraft utan även en lägre personalomsättning (ibid.). Personalomsättning beskrivs av James och Mathew (2012) som ett problem för många organisationer idag. Det investeras mycket resurser i att rekrytera och utveckla anställda. Omsättningen av personal kan därmed bli en potentiell förlust för organisationer. Den höga omsättningen försöker ledningen förebygga genom bland annat strategiarbete (James & Mathew 2012). Kompetensplanering måste ske i enlighet med organisationens affärsplanering för att kunna skapa en integration av människor och strategi. Vid det fall hantering av kompetens börjar betraktas som en del av en organisations affärsstrategi kommer HR-experten få en mer strategisk roll (Ashton & Morton 2005). Det är viktigt att definiera vilka medarbetare som har hög kompetens när Talent Management studeras. Det eftersom själva genomförandet av Talent Management, dess arbetsprocess, är förenat med att identifiera de ”talangfulla” medarbetarna. Den här typen av medarbetare kan enligt Chuai, Preece och Iles (2008) delas in i två perspektiv. Det inkluderande och det exkluderande perspektivet. Det inkluderande perspektivet anser att alla medarbetare är begåvade eftersom alla har en tydlig roll i organisationen och bidrar till framgång för verksamheten. Det exkluderande perspektivet innebär istället att det inte är möjligt för alla i en organisation att kallas ”talanger” då medarbetare med hög kompetens skiljer sig från andra medarbetare i termer av tidigare och nuvarande resultat, kompetens och potential (ibid.).

#### ***2.3.4 Kulturens betydelse för Talent Management***

Festing, Schäfer och Scullion (2013) tar upp en empirisk studie som har visat att Talent Management kan variera kraftigt beroende på nation och typ av organisation. Slutsatsen av studien är att de flesta organisationer väljer ett mer inkluderande förhållningssätt till Talent Management vilken är riktad till alla eller merparten av de anställda. Det i motsatsen till stora multinationella organisationer där det finns en tendens att elitistiska förhållningssätt anammas (ibid.). Bolander, Asplund och Werr (2014) har i den empiriska studien identifierat tre

inriktningar när det gäller grundläggande dimensioner inom Talent Management. Nämligen den entreprenöriella-, humanistiska-, och det tävlingsinriktade förhållningssättet. Deras studie fokuserar på utövandet av begreppet i praktiken och i svensk kontext. Till skillnad ifrån Talent Managements värderingar som präglas av individualistiska och elitistiska värderingar, är värderingarna i den svenska kontexten kollektivistiska och egalitära (ibid.). Det humanistiska förhållningssättet går i enighet med den svenska kulturen. Synsättet har en inkluderande syn på medarbetare med hög kompetens där ingen i organisationen utesluts och där alla personal anses vara begåvad (Bolander et al. 2014). Det tävlingsinriktade förhållningssättet innebär istället att organisationer lägger ett stort engagemang på att identifiera de talangfulla medarbetarna med hög kompetens. Organisationerna tenderar att ha en exkluderande syn kring vilka som tillhör den gruppen, då vissa specifika egenskaper värderas högt (ibid.). Det entreprenöriella förhållningssättet rangordnar den här gruppen av medarbetare utifrån grad av motivation och prestation. Ständig motivation och aktivt sökande efter nya utmaningar ligger högt i prioritet vid det här synsättet (ibid.). Studien visar att de organisationer som kategoriserats under samma förhållningssätt anpassar och praktiserar Talent Management på liknande sätt. Bolanders et al. (2014) resultat visar också att stora globala bolag tenderar att ha ett entreprenöriellt eller tävlingsinriktat förhållningssätt, medan mindre svenska bolag har ett humanistiskt förhållningssätt. Sist beskrivs det i studien att branschtillhörighet inte har någon påverkan på organisationens förhållningssätt eller hur de utövar Talent Management (ibid.).

Som nämnts ovan omfattar Talent Management en mängd aktiviteter som kommer att redogöras för i de nästkommande avsnitten i referensramen. Den första beståndsdel som tas upp är Employer Branding, vilket anses för många organisationer vara det första och ett viktigt steg i arbetet med Talent Management.

## **2.4 Employer Branding**

### **2.4.1 Definition**

Employer Branding kan definieras som arbetsgivarvarumärke. Det avser de kvalitativa egenskaperna hos en organisation, de egenskaper som gör en organisation attraktiv för en målgrupp. En målgrupp kan vara blivande anställda, nuvarande anställda och mellanhänder såsom rekryteringsföretag (Kuchеров & Zavyalova 2012). Enligt Backhaus och Tikoo (2004) är Employer Branding en samling av marknadsföringsaktiviteter som en arbetsgivare genomför där aktiviteterna kan pågå såväl internt som externt i organisationen. Vad gäller

intern Employer Branding hävdar Näppä, Farshid och Foster (2014) att det är avgörande för arbetet med Employer Branding. Eftersom anställda fungerar som varumärkesambassadörer är de värdefulla för organisationen under och efter sin anställning utifrån möjligheten att förmedla organisationens kärnvärden. Employer Branding kan även ses som en process för att bygga en identifierbar och unik arbetsgivaridentitet för att skilja organisationen från dess konkurrenter. Syftet med sådan process är att locka till sig nya talanger och samtidigt bidra till att skapa engagemang hos befintliga anställda kring organisationens kultur (Backhaus & Tikoo 2004).

Ytterligare en definition av Employer Branding påstår att det är en samling av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar (Kucherov & Zavyalova 2012). Det finns teorier om att Employer Branding är en utveckling av Human Resource Development som bygger på allmän branding teori såsom bland annat målgruppsidentifiering, segmentering och marknadsföring. Branding har länge använts för att skapa och stärka produkten och organisationers varumärken och under de senaste åren har samma principer börjat tillämpas i HRM genom Employer Branding som begrepp (Backhaus och Tikoo, 2004). För att åstadkomma en fungerande Employer Branding bör arbetsgivaren skapa ett varumärke med ett koncept som grundar sig på skapande, underhåll och placering av en unik bild av organisationen som arbetsgivare på arbetsmarknaden. Ett sådant varumärke ska göra organisationen attraktivt för såväl potentiella som nuvarande anställda (Kucherov & Zavyalova 2012).

#### *2.4.2 Employer Brandings betydelse för organisationen*

Dagens samhälle består av en mycket hög konkurrens på arbetsmarknaden. Samtidigt minskar befolkningen och organisationer är tvungna att attrahera och behålla kvalificerade och kompetenta anställda (Näppä, Farshid & Foster 2014). För att kunna uppnå det har nya HR-strategier utvecklats såsom Employer Branding. Samtidigt utvecklas en alltmer modern kunskapsbaserad ekonomi som gör att organisationer strävar efter att vara marknadsledande. Vilket medför att organisationer försöker löpande bli mer innovativa och utveckla sin teknologi i alla sina verksamhetsområden som exempelvis ekonomi och HRM. Utifrån denna snabba teknologiska utveckling blir immateriella tillgångar en avgörande faktor för framgång. Ett varumärke är en värdefull immateriell tillgång och en del av organisationens kapital (Kucherov & Zavyalova 2012). Därför kan en fungerande Employer Branding vara en nyckelfaktor för en organisations konkurrenskraft på arbetsmarknaden eftersom Employer

Branding kan vara en stark faktor för att locka talanger och kompetens. Vidare kan det leda till ekonomiska fördelar såsom betydligt lägre kostnader för personalomsättning, bättre förutsättningar för HR-investeringar i utbildning och ökning av anställdas engagemang genom delaktighet i beslutsfattandet (ibid.). De grundläggande fördelarna med Employer Branding i Human Resource Development utmärks av förbättrad rekrytering, bevaring av personal och anställdas engagemang (ibid.). Författarna Kucherov och Zavyalova (2012) hävdar att några nyckelfaktorer behöver tas i beaktande för att uppnå framgångsrik Employer Branding. Faktorerna rör ekonomiska aspekter som hög lön, ett rättvist system av belöningar och bonusar, stabila garantier för sysselsättning. Vidare anges psykologiska egenskaper såsom en stark organisationskultur, positiva interna relationer i organisationen och en objektiv bedömning av arbetet. De funktionella egenskaperna avser arbetets innehåll, utbildning och möjligheter att fullt ut utveckla medarbetarnas kunskaper och färdigheter. Slutligen anges organisatoriska attribut vilka rör ledarskap inom marknadssegment, internationella aktiviteter, organisationens historia och anseende (ibid.).

Utöver Employer Branding finns det två andra beståndsdelar i arbetet med Talent Management. I nästa avsnitt kommer beståndsdelan rekrytering att förklaras. Rekryteringsarbete har visat sig vara ett viktigt steg för att organisationer ska kunna attrahera de medarbetare med hög kompetens.

## 2.5 Rekrytering

### 2.5.1 Strategisk rekrytering

Som nämns tidigare är en rekryteringsstrategi nödvändig för organisationer för att kunna förutsäga och kartlägga framtida kompetensbehov. Huvudfokus i processen är att rekrytering och urval sker i enlighet med organisationens strategi och ett strategiskt tänkande genom hela arbetsprocessen (Wikström & Martin 2012). Wikström och Martin (2012) menar att rekryteringsstrategin ska ha organisationens affärsplan, visioner och strategier som utgångspunkt. På så vis utgår strategin ifrån vilka kompetensbehov som organisationen har för att kunna nå sina mål. Rekryteringsstrategierna syftar till att identifiera vilken kompetens som behövs inom organisationen. Det handlar om att se till att organisationen har rätt förutsättningar för att kunna möta framtidens behov (ibid.). Det är viktigt att förstå vilka omvärldsfaktorer som kan komma att påverka, samt att inse organisationens konkurrensfördelar som påverkar verksamheten och följaktligen även kompetensbehovet. En förändring på marknaden kan snabbt förändra en organisations kompetensbehov, liksom en ny

affärsstrategi, vilket leder till att organisationen kan komma att behöva medarbetare med annan sorts kompetens (ibid.). Under en rekryteringsprocess uppstår det en bra möjlighet för organisationen att förmedla kulturen och organisatoriska mål (Freeman 2005). Oavsett vilka kunskaper och färdigheter individen med hög kompetens besitter, går det enligt Freeman (2005) inte att bortse från att den kulturella passformen spelar en stor roll i om kandidaten passar i organisationen eller inte. En grundläggande strategi inom Talent Management när det gäller rekrytering är organisationers förmåga att attrahera den arbetskraft som de efterfrågar. Ready, Hill och Thomas (2014) fokuserar på hur organisationer ska arbeta för att locka till sig de individer med rätt kompetens när de pratar om rekryteringsstrategier, snarare än hur organisationen praktiskt bör gå tillväga för att hitta och rekrytera de medarbetare med önskvärd kompetens. Det är viktigt att organisationen arbetar med att vara en så attraktiv arbetsgivare som möjligt, alltför att individer med den rätta kompetensen ska söka sig till organisationen (ibid.).

### *2.5.2 Rekryteringsverktyg*

För att den strategiska rekryteringen ska kunna genomföras finns det en rad steg för rekryteringsarbetet. Fernandez, Groysberg och Nohria (2009) menar att det är svårt för många organisationer att bedriva en bra rekryteringsprocess, varför flertalet misslyckas med det arbetet. För att lyckas behöver organisationer rekrytera från ett så noggrant, strategiskt och ett så objektivt synsätt som möjligt. Fernandez et al. (2009) har identifierat ett flertal viktiga steg vid en rekryteringsprocess. Ett steg handlar om att förutse behovet av arbetskraft som organisationen kan tänkas behöva inom närmsta framtid. Det är även viktigt att organisationen identifierar hur mycket arbetskraft och vilken typ av kompetens organisationen behöver i ett långsiktigt perspektiv. Även om den befintliga personalen i dagsläget anses vara utmärkt är det viktigt att tänka långsiktigt. Det krävs en medvetenhet om att det finns andra möjligheter, andra arbetsplatser som kan locka medarbetaren. För att medarbetare med den höga och önskvärda kompetensen ska stanna kvar krävs att organisationen satsar på utvecklingsarbete (ibid.). Ett annat steg som Fernandez et al. (2009) nämner är specificering av tjänst. Organisationen behöver inte bara specificera tjänsten för att ge information och en bild till den sökande om vad tjänsten innebär, utan för att själva få en klarhet i vilket behov som ska fyllas (ibid.). Fernandez et al. (2009) menar att ett viktigt inslag i specificering av tjänsten är att presentera organisationens kultur. Det är ett bra sätt att se om individen passar in i organisationen. Ett annat viktigt moment i processen är bedömningen av de kandidater som sökt tjänsten. Fernandez et al. (2009) menar att steget är viktigt för att kunna bedöma

huruvida lönsam den anställde är, med andra ord vad organisationen får ut av investeringen. Det bör i bedömningen genomföras en kvantitativ mätning vilken fångar hela processen, från rekryteringsprocessen till anställning. Bedöms det vara lönsamt att investera tid och pengar ska personen anställas (ibid.).

Många chefer menar Fernandez et al. (2009) har en uppfattning om att lön och andra ekonomiska incitament är något av det viktigast för individer med hög kompetens. Det är emellertid viktigt att veta att det för den här gruppen, de som innehar hög kompetens, värderas andra aspekter högt. Exempelvis att bli betrodd och att ha chefernas förtroende (ibid.). Wikström och Martin (2012) nämner också att möjligheten till utveckling inom organisationen är en allt viktigare faktor i medarbetares beslut att arbeta på en arbetsplats. Det ökar därmed kraven på arbetsgivarna att stimulera till och förse personalen med utvecklingsmöjligheter.

Den sista beståndsdel i Talent Management arbetet som studien kommer att behandla är utveckling. Utveckling av kompetens har betydelse i sammanhanget eftersom med ökad prestationsförmåga ökar följaktligen organisationens konkurrensförmåga.

## 2.6 Utveckling

### 2.6.1 Kompetensutveckling

Kompetens har i litteraturen många olika definitioner. Wikström och Martin definierar kompetensbegreppet som: *”en uppsättning observerbara prestationsdimensioner inkluderande kunskaper, färdigheter, attityder och beteenden såväl som team-, process- och organisationskunskaper som är relaterade till hög prestationsförmåga och som ökar organisationens konkurrensförmåga”* (2012, s. 77). Även kompetensutveckling är ett begrepp med fler definitioner. Garavan, Carbery och Rock (2011) definierar begreppet som planering och implementering av utvecklingsstrategier för anställda, med syftet att se till att organisationen har de mest kompetenta medarbetarna för att möta strategiska och framtida mål. Innan organisationen börjar arbeta med att utveckla en strategi för kompetensutveckling måste det göras en kompetensanalys. En utvärdering av vilka kompetenser som behövs och bör utvecklas för att kunna klara de framtida kompetensbehoven (Garavan et al. 2011).

För dagens organisationer har det blivit allt viktigare att utveckla sina medarbetare. Det finns betydande fördelar med att ha en intern utvecklingsstrategi, menar Garavan et al. (2011).



Organisationer behöver idag utveckla och förvärva kompetenser för att kunna konkurrera på marknaden. Dagens konkurrensutsatta marknad och globaliseringen framkallar ett behov av att investera i lärande, både för organisationen och den enskilda individen (ibid.). Garavan et al. (2011) argumenterar för att interna utvecklingsstrategier är en central del av Talent Management. Utveckling och lärande inom ramen för Talent Management är dock underutvecklat och outforskat, trots att det anses som en nyckelkomponent inom området. Garavan et al. (2011) hävdar att det finns en viss grad av skepticism kring hur talangutveckling skiljer sig från lärande och utveckling. Författarna frågar sig om det skulle innebära ett paradigmskifte i termer av hur lärande och utveckling ska konceptualiseras och praktiseras i organisationer. Det faktumet väcker frågor kring vem det är som ska utvecklas, till vilken grad och på vilket sätt. Garavan et al. (2011) menar vidare att organisationer har ett särskilt starkt fokus på hur personalen utvecklas på ett strategiskt sätt. Den centrala frågan i det här sammanhanget är hur utvecklingsprocesser ska genomföras och hur de kommuniceras ut i organisationer. Sist finns det ett tydligt behov att utvecklingsstrategierna ska vara integrerade med organisationens strategier (ibid.). Det råder ett forskningsgap på Talent Management fältet när det gäller hur personalen ska utvecklas (ibid.). Det finns även många teorier kring hur medarbetare på bästa sätt utvecklas. Garavan et al. (2011) tar upp tre faktorer som utveckling bäst sker genom, nämligen erfarenheter, exponering och utmaningar. Erfarenheter är något centralt när det kommer till utveckling av medarbetare med hög kompetens eftersom det kan leda till karriärsutveckling. Exponering menar författarna för olika arbetsuppgifter och att arbete i olika miljöer kan leda till att utveckla tekniskt tänkande, bedömning och beslutsfattande samt även det strategiska tänkandet. Här kan organisationer exempelvis erbjuda jobb rotation och/eller nya arbetsuppgifter. För att kunna skapa olika typer av utvecklingsvägar måste även HR systemen vara effektiva och stödja denna process (ibid.).

### *2.6.2 Karriärmöjligheter*

Det är idag viktigt för arbetsgivare att tillgodose medarbetarnas krav på karriär- och utvecklingsmöjligheter (Kraimer, Seibert, Wayne, Liden & Bravo 2011; Wikström & Martin 2012). Det är en utmaning för organisationer att erbjuda attraktiva möjligheter till kompetensutveckling, vilket säkerställer att organisationens kompetens stannar kvar och växer inom organisationen (Wikström & Martin 2012). Kraimer et al. (2011) tillägger att på den nya globaliserade arbetsmarknaden blir det allt mer vanligt att individer byter arbete som en del i karriärutvecklingen. Bland dagens anställda finns en attityd om gränslöshet och



självstyrning vad gäller karriärvägar, vilket gör det till en större utmaning för arbetsgivarna att behålla sina anställda. Författarna förklarar vidare att anställda som upplever stora karriärmöjligheter inom organisationen också tenderar att prestera bättre i arbetet och har större motivation till att arbeta hårt. Med det i beaktande är det viktigt att organisationer satsar och aktivt arbetar med kompetensutveckling (ibid.). Cappelli (2008) håller med om att det är en utmaning för organisationer att balansera både organisationens och medarbetarens behov. Den anställda vill ha kontroll över sin karriär och ha stora möjligheter till utveckling. Arbetsgivare vill i sin tur ha tillgång till den kompetens som krävs för att ett arbete ska kunna utföras, till en kostnad som de har råd med. För att kunna behålla personalen måste arbetsgivare kunna balansera bägge sidornas behov (ibid.). Vidare säger Cappelli (2008) att fokus bör ligga på att de investeringar inom utbildning och personalutveckling som organisationen genomfört genererar ett resultat. Det är även viktigt att se till att personalen, investeringen, stannar kvar i organisationen. För att organisationen ska lyckas behöver det erbjudas interna utvecklingsmöjligheter som exempelvis karriärs- och beföringsmöjligheter.

### *2.6.3 Utvecklingsprogram*

Organisationens HR system bör designas för att stötta utvecklingen av medarbetare med hög kompetens (Garavan et al. 2011). Författarna tar upp olika processer, program, för att utveckla dessa "talangfulla" medarbetare. Ett tillvägagångssätt för kompetensutveckling är att implementera formella utvecklingsprogram som exempelvis action learning. Majoriteten av formella utvecklingsprogram är designade för att utveckla allmänna färdigheter och beteenden. Action learning handlar om att just öka allmänna kompetenser som teamwork, problemlösningsförmåga och strategisk uppmärksamhet (Garavan et al. 2011). Zuber-Skerritt (2002) poängterar att det inte finns en allmänt accepterad definition av action learning. Trots det är de flesta forskare överens om vilka element action learning karaktäriseras av. Dessa är bland annat: att vara öppen, att lära genom utförande, dela idéer, samarbete, lärande på arbetsplatsen och att reflektera över arbetet. Med andra ord kan action learning sägas vara lärandet av konkreta erfarenheter och att kritiskt reflektera kring erfarenheterna genom exempelvis gruppdiskussioner och upptäckter. Action learning är alltså en process där en grupp individer tar sig an ett speciellt problem och försöker sedan finna lösningar till dessa. Processen utgörs av ett aktivt lärande (ibid.). Zuber-Skerritt (2002) menar att programmet helt och hållet beror på kontexten och organisationens kultur. Action learning blir helt ineffektivt om organisationen är toppstyrd. Processen är nämligen oskiljaktig från medarbetarskap, vilket innebär att det finns ingen möjlighet för lärande av erfarenheter om organisationsstrukturen

inte möjliggör att personalen får vara delaktig i beslutsfattarprocesserna (ibid.). Författaren hävdar vidare att action learning endast kan fungera i gruppen om det finns förtroende, ett bra samarbete och öppenhet. Det är även viktigt att det finns tolerans för misstag och respekt för individuella olikheter. Sist nämner Zuber-Skerritt (2002) att fördelarna med action learning är många. Det möjliggör bland annat för individen att utvecklas i sin egna roll och bli experter inom ett visst område. Kortfattat skapas både personlig och organisatorisk utveckling (ibid.).

Nu efter att referensramen har presenterats kommer det metodologiska tillvägagångssättet att presenteras. Metodiken som behandlas har valts med hänsyn till hur organisationer arbetar med Talent Management.

### **3. Metod**

*Metod beskrivs ofta som det tillvägagångssätt som undersökningsmetodens arbetsprocess kan bestå utav. Hur problemformulering, insamling och bearbetning av informationen sker för att slutligen framställas till kunskap (Andersen 2012). Samtliga ställs inför mängder av metodologiska val vid forskningsarbete. Det gäller att vara medveten om på vilket sätt metodologin påverkar forskningsprocessen och de producerade resultaten (ibid.). Nedan kommer den metod som vi anser är mest lämplig för vår studie att presenteras och motiveras.*

#### **3.1 Forskningsansats**

##### **3.1.1 Deduktiv metod**

Det finns olika sätt att betrakta förhållandet mellan teori och praktik. En vanlig ansats är den deduktiva teorin. Enligt Bryman och Bell (2013) präglas den av att forskaren utgår ifrån befintlig teori inom det område som avses studeras. Ur dessa teoretiska kunskaper formar sedan forskaren en eller flera frågeställningar. Dessa frågeställningar studeras därefter empiriskt. Med andra ord kommer teorin och frågeställningarna att styra själva datainsamlingsprocessen. Metoden blir ett sätt att se om förväntningarna överensstämmer med verkligheten. I den här studien använder vi den deduktiva ansatsen för att kunna få en så tydlig bild av Talent Management som möjligt. Det första vi behövde göra i arbetsprocessen var att öka våra kunskaper i ämnet Talent management som föreslås av Bryman och Bell (2013). Vi ansåg det viktigt med en ökad förståelse innan den empiriska datainsamlingen ägde rum. Talent Managements teorifält anser vi är brett. Det finns många definitioner och angreppssätt, vilka är viktiga att känna till innan empirin samlas in. Med en stor teoretisk förståelse för ämnet hade vi en förhoppning om att kunna göra en bättre uppsats.

#### **3.2 Forskningsstrategi**

##### **3.2.1 Kvalitativ metodansats**

Den kvalitativa metoden tenderar att associeras med vissa typer av datainsamlingar som exempelvis observationer och fältarbete, det eftersom termen tidigare har använts för att symbolisera socialantropologin (Ahrne & Svensson 2015). Den kvalitativa studien använder sig framför allt av intervjuer och analys av texter med syftet att kombinera olika metoder för att få en bättre bild av verkligheten (ibid.). Eftersom studien avser en ökad förståelse för hur Talent Management arbetet sker i organisationer är den av den kvalitativa karaktären. Just förståelse är något som utmärker den kvalitativa metodansatsen enligt Bryman och Bell

(2013) och Andersen (2012). Författarna menar att den kvalitativa metodens kunskapsteoretiska inriktning består av ett tolkande synsätt. Kunskapssyftet är inte att skapa förklaringar utan endast förståelse. Forskningsstrategin lägger vikt vid orden vid insamling av data. Kvalitativa metoder utgår ifrån studieobjektens perspektiv. Den är kontextbunden och forskaren studerar fenomen i den naturliga omgivningen och försöker att förstå utifrån den bild som informanten ger dem (Alvesson & Sköldberg 2008). Vi ansåg den kvalitativa metoden lämplig till vår studie eftersom avsikten, återigen, just är att fånga hur organisationer arbetar med Talent Management. Det genom att, likt hur Alvesson och Sköldberg (2008) säger, försöka fånga informantens bild av begreppet Talent Management.

### **3.3 Studiens design**

#### **3.3.1 Fallstudie**

Att använda en fallstudie som undersökningsmetod är vanligt när det gäller forskning inom företagsekonomi där sociala delsystem som organisationer och institutioner studeras (Alvesson & Sköldberg 2008; Bryman & Bell 2013). Vid en fallstudie är det endast ett fåtal fall som studeras på ett detaljerat och ingående sätt. Fallstudien är en kraftigt avgränsad design som väljs då någonting specifikt är av intresse eller utgör en hypotes. Med andra ord är det själva fallet i fråga som av egen kraft är av stort intresse för forskaren (Bryman & Bell 2013). För att på allra bästa sätt kunna tolka, förstå och beskriva ett visst fenomen inom en organisation är det vanligt att flera variabler behöver undersökas samtidigt (Andersen 2012). Eftersom många variabler behöver studeras bidrar det till att antalet undersökta enheter, till exempel antal organisationer, behöver reduceras. Det blir annars svårt att bland annat hantera all mängd av information. Andersen (2012) menar att det är just ett fåtal observationsenheter och många studerade variabler som utmärker en fallstudie. Eftersom vårt syfte med studien är att få en bild över det Talent Management arbete som bedrivs på organisationer är en fallstudie en lämplig design. Det är i vår studiedesign viktigt att få en så stor förståelse för hur de involverade uppfattar arbetsmomenten som möjligt. Den inblick i hela processen som studien kräver möjliggörs av den här typen av detaljerad och ”intensiv” undersökningsdesign.

### **3.4 Datainsamlingsmetod**

#### **3.4.1 Primärdata och sekundärdata**

De datainsamlingsmetoder som användes bestod både av primär- och sekundärdata. Enligt Andersen (2012) genererar olika typer av tekniker att samla in data olika output. Primärdata innebär att forskaren själv har samlat in materialet, medan sekundärdata innefattar om data

som samlats in av andra (Andersen 2012). Primärdata producerades i vår studie genom kvalitativa intervjuer, vilken är den vanligaste och mest använda metoden inom kvalitativ forskning (Bryman & Bell 2013). Sekundärdata är bestående av information från litteratur, vetenskapliga artiklar, årsredovisningar samt elektroniska källor.

### *3.4.2 Kvalitativa intervjuer*

Den typ av intervju som vi ansåg lämplig att genomföra var av den kvalitativa karaktären. I enlighet med syftet var det relevantt att inte genomföra en helt strukturerad intervju eftersom vi ville fånga informantens uppfattning om arbetet med Talent Management. En fördel med den kvalitativa intervjun är att den är flexibel eftersom den följer den riktning som informantens svar går i. Det är även möjligt att anpassa intervjuens fokus beroende på vilka viktiga frågor som uppstår under intervjun (Bryman & Bell 2013). Syftet med den kvalitativa intervjun är att använda sig av mötet mellan forskare och informant. Det är i själva mötet i den specifika kontexten som det unika samtalet föds. Något som utmärker sättet att intervjua är att forskaren i efterhand försöker utveckla delar av samtalet som ger en signal av individens förståelse och sätt att tolka de teman som har studerats i intervjun (Widerberg 2002). Den typ av kvalitativ intervju som vi valde att göra är den semistrukturerade, vilken utmärks av att det i förväg har skapats specifika teman som är av intresse att studera (Bryman & Bell 2013). För att någorlunda strukturera upp vilka teman vi avsåg att använda på intervjupersonerna skapades en intervjuguide som ett stöd.

### *3.4.3 Urval av organisationer och informanter*

Tre stora organisationer från två olika branscher valdes för studien, två från revisionsbranschen och en från tillverkningsbranschen. Innan samtliga organisationer kontaktades undersöktes om dessa arbetade med Talent Management. Undersökningen gjordes genom sökning på internet. Vi ansåg det vara intressant att studera om det finns likheter och skillnader mellan organisationers arbetssätt med Talent Management. Vidare anses väsentligt att poängtera att vi från början fick tre intervjuer från tillverkningsorganisationen och endast en från första revisionsbolaget. Därför valde vi att kontakta ytterligare ett revisionsbolag för att få lika många intervjuer från båda branscherna och därmed erhålla ett jämnare resultat.

Efter urval av organisationer försökte vi ta reda på kontaktuppgifter till personer som var involverade i arbetet med Talent Management. Om det var angivet individens kontaktuppgifter på hemsidan så kontaktades individen genom mejl eller samtal. De

organisationer som inte hade personliga kontaktuppgifter angivet kontaktades genom en generell mejladress. I och med att det strategiska HR-arbetet är en ledningsfunktion är utbud av personer som arbetar med Talent Management begränsat. Därför fanns det ingen möjlighet med ett slumpmässigt urval.

### 3.4.4 Information om studiens informanter

Nedan anges en tabell med information om studiens informanter. Individernas namn är fiktiva med hänsyn tagen till anonymitet. Organisationens namn samt individens befattning redovisas och har därmed inte anonymiserats för att få en tydligare och mer verklig bild. Studien uppfyller etiska krav i och med ett godkännande av respektive organisation.

Organisation	"Namn"	Befattning	Datum & Tid	Varaktighet	Transkribering
BDO	1.Anderssson 2.Svensson	1.HR-chef, region väst 2.HR Business Partner	Onsdag den 25 november 2015. Kl.09:00	00:35	3 sidor
PwC	1.Asplund	1.Assistant Manager & Employer Branding ansvarig	Måndag den 23 november 2015. Kl. 10:00	00:55	6 sidor
SKF	1.Johansson	1.Manager People Processes Support	Tisdag den 1 december 2015. Kl.09:00	00:35	3 sidor
SKF	1.Bergkvist 2.Lindell	1.Manager HR Expertise and HR-projects 2.Rekryteringsansvarig	Tisdag den 1 december 2015. Kl.10:00	00:53	5 sidor
SKF	1.Nilsson	1.Senior Vice President People, Communication and Quality	Tisdag den 1 december 2015. Kl.11:00	00:43	4 sidor

Figur 2. Information om studiens informanter

## 3.5 Genomförande

### 3.5.1 Intervjuguide

Enligt Bryman och Bell (2013) är en intervjuguide mindre specifik än ett intervjuschema som används vid strukturerade intervjuer. Den kan snarare liknas vid en minneslista över teman som avses att tas upp. Författarna menar vidare att det viktigaste är att intervjuerna präglas av flexibilitet så att forskaren kan få information om hur informanten upplever och tolkar saker och ting. Den guide som vi skapade som ett stöd och struktur för intervjuerna är uppbyggd på tre olika beståndsdelar vilka är vanliga i arbetet med Talent Management. Guiden börjar med

allmänna frågor kring begreppet Talent Management för att fånga informantens och organisationens bild av funktionens innebörd. Vidare följer frågor kring olika vanliga beståndsdelar i arbetet med Talent Management. När vi sammanställde guiden inspirerades vi främst av artiklar skrivna av Ashton och Morton (2005) och Garavan, Carbery och Rock (2011).

### *3.5.2 Påverkansfaktorer*

Alvesson (2003) talar om ett antal metodmetaforer som är viktiga att ha i beaktande när intervjuer genomförs och analyseras. Studien har tagit hänsyn till metaforerna som beskrivs nedan. Metaforerna ger exempel på olika aspekter som kan ha en betydelse och påverkan på intervjuens process samt resultat. Det handlar om faktorer som ålder, kön, professionell bakgrund, personlig framtoning och etnicitet vilka alla påverkar det resultat som produceras. De ord och uttrycksätt som intervjuaren använder och hans kroppsspråk påverkar även de svar som informanten ger (Alvesson 2003). Informanten utvecklar under intervjun idéer om vad undersökningen och intervjun handlar om, vad syftet är och hur resultaten kan tänkas komma att användas. För att vara samarbetsvillig och visa på kunnighet på positionen kan informantens svar anpassas till den uppfattning som intervjuaren ger sken av att ha. Det är därför otillräckligt att ställa raka frågor som är lättförståeliga. Det ger nämligen informanten en möjlighet att svara standardiserat. Det är viktigt att ställa frågor som leder till att svaren kan utvecklas och som fångar ett djup (ibid.).

Identiteter, menar Alvesson (2003), är något som måste tas hänsyn till under en intervju. Om informanten intervjuas i egenskap av att vara kvinna, chef/ledare eller medarbetare ses det utifrån olika identiteter. Identiteter kan tolka intervjusituationen och tyda specifika frågor till vilka svar som informanterna tror är lämpliga. Alvesson (2003) nämner också att lojalitet är något som kan påverka utfallet. Att vara en del av en organisation innebär inte bara att personen ifråga tar del av de normer och värderingar som organisationen står för, utan också att visa lojalitet gentemot organisationen. Informanten kan undermedvetet eller medvetet hålla tillbaka eller låta bli att ge information som kan anses icke önskvärd. Avslutningsvis är det viktigt att ta hänsyn till att människan har en tendens att tala genom rådande diskurser som finns i samhället. Intervjuare bör vara medveten om att situationen som uppstår under intervjun till viss del är ett resultat av de närvarande diskurserna (Alvesson 2003).

Vi har under studiens gång haft avsikten att vara så objektiva som möjligt och har tagit hänsyn till alla påverkansfaktorer som Alvesson (2003) presenterar. Både vid utförandet av intervjuer och under hanteringen av data. För att eliminera risken att informanten under intervjun skulle utveckla egna idéer om vad intervjun gällde och dess syfte inleddes intervjun med en förklaring av syftet och varför vi var där. Vi förklarade att vi avsåg att studera begreppet Talent Management för att få en större förståelse för varför och hur organisationer arbetar med funktionen. Tanken var att förklara att det inte finns något vedertaget arbetssätt, utan att vi endast avsåg att få information kring hur organisationen bedriver Talent Management arbetet. Förhoppningen var att det skulle skapa ett lugn hos informanten genom att förklara att syftet inte var att "förhöra" dem och att det inte finns något rätt eller fel arbetssätt. I studien har vi valt att inte ta hänsyn till informantens ålder, kön, etnicitet eller allmän personlig information om hans tidigare arbetsliv. Anledningen till det var att avgränsa studien genom att inte ta hänsyn till faktorerna, delvis eftersom syftet med studien inte var att studera faktorernas förhållande till arbetet med Talent Management. Fokus har med andra ord legat på att endast studera hur organisationens arbete med Talent Management ser ut i organisationer. Merparten av studiens informanter har en befattning som innebär ett övergripande ansvar över HR arbetet. Det medför att de flesta som vi har intervjuat är chefer på olika nivåer. Eftersom informanten i viss mån blev intervjuad i egenskap av att vara chef är det möjligt att hans svar är påverkade av befattningen. Lojalitetsaspekten är även den viktig att tänka på när man läser uppsatsen. Vi är medvetna om att det kan finnas en sannolikhet att informanten håller tillbaka information för att inte ställa organisationen i dålig dager. Slutligen måste tilläggas att det finns risk för att samtliga informanters svar i studien är kraftigt präglade av Talent Management diskursen.

### *3.5.3 Intervjuernas genomförande*

Varje intervju ägde rum på respektive organisations konferensrum. Intervjuguiden var utformad för att genomföras mellan 45 till 60 minuter beroende på utförlighet i svaren. För att informantens svar skulle fördjupas och utvecklas under intervjun gavs sonderande frågor som exempelvis: "kan du ge exempel på det?", "vill du utveckla?" och "hur skulle du beskriva detta med andra ord?". Intervjun började med frågan om godkännande kring inspelning av intervjun. Samtliga informanter gav sitt godkännande. Syftet med att spela in intervjun var att kunna transkribera materialet och kunna gå tillbaka och reflektera över vad som sagts. Efter att materialet transkriberades genomfördes en tematisering. Vid intervjutillfällena valde vi att



båda två skulle delta. Vi valde att båda skulle vara aktiva under intervjun för att göra intervjun dynamisk och flexibel, i enlighet med Bryman och Bells (2013) rekommendationer.

#### ***3.5.4 Bearbetning av material***

Omgående efter att intervjuerna hade genomförts transkriberades samtliga intervjuer. Det för att i så stor utsträckning som möjligt kunna ta till vara på alla de iakttagelser som gjorts under intervjun. Efter transkriberingen genomfördes en tematisering. Det första steget i analystekniken var att se över vilka ord och uttryck som informanterna tenderade att använda sig utav i stor utsträckning. Det för att få en tydligare bild över intervjun. Därefter kodades materialet för att tydliggöra olika teman.

### **3.6 Kvaliten**

Det finns ett antal begrepp som brukar användas för att värdera forskningens kvalitet. Reliabilitet och validitet är vanliga sådana mått. Eftersom begreppen ansetts vara mest lämpliga att använda i den kvantitativa forskningen är det inte önskvärt att använda dessa för att bedöma den kvalitativa forskningen (Bryman & Bell 2013; Widerberg 2002). Istället säger Bryman och Bell (2013) att det finns olika alternativa kriterier som forskning tenderar att tala om när det kommer till den kvalitativa forskningen. Ett vanligt sådant begrepp är trovärdighet vilket presenteras i nästkommande stycke. Bryman och Bell (2013) menar att de forskare som är kritiska till att reliabilitets och validitets kriterier används inom den kvalitativa forskningen är det på grund av att det då förutsätts att det går att komma fram till en enda sann verklighet. Den utgångspunkten anses vara problematisk i den kvalitativa forskningen eftersom det inte finns en utan flera verkligheter. Därför valde vi att inte använda oss av de begreppen i den här studien.

#### ***3.6.1 Trovärdighet***

Trovärdighetskriteriet brukar delas upp i fyra olika delkriterier, nämligen: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse (Bryman & Bell 2013). I den kvalitativa forskningen finns det många olika bilder av den sanna verkligheten. Tillförlitlighetskriteriet innebär att det är trovärdigheten i den skildring som forskaren ger som avgör huruvida godtagbar den är för andra människor. Kriteriet för överförbarhet menar Bryman och Bell (2013) innebär att forskaren bör redogöra för så mycket detaljer som möjligt för att kulturen ska kunna bli presenterad på ett så tydligt sätt som möjligt. Om forskningens resultat går att överföra till andra kontexter är det sedan upp till andra människor att bedöma (Bryman & Bell 2013). För att kunna bedöma forskningens trovärdighet behövs det antas ett granskande synsätt (ibid.).

Det sista kriteriet för att kvalitet ska råda, bekräftelse, handlar om att forskaren agerar i god tro och inte låter sina personliga värderingar och åsikter påverka forskningens process och resultat. Sist är det viktigt poängtera att ingen forskning inom samhällsvetenskapen är helt och hållet objektiv. Det går med andra ord inte att uttala sig i objektiva termer då fullständig objektivitet inte kan säkerställas. All forskning är generellt sätt subjektiv inom den samhällsvetenskapliga forskningen (ibid.).

Med tanke på att all forskning är subjektiv är det viktigt att komma ihåg att den här studien har skapats genom våra ögon, vilket medför att resultatet sannolikt inte hade blivit densamma om någon/några andra genomförde studien. I motsats till Bryman och Bells (2013) rekommendationer att ange så mycket information som möjligt, valde vi att inte ta hänsyn till ålder, kön och annan personlig information. Den huvudsakliga anledningen till det är att vi ville lägga fokus på forskningsfrågan och endast presentera den information som kan kopplas till resultatet.

### **3.7 Källkritik**

#### **3.7.1 Kritik till val av källor**

Studien tog hänsyn till betydelsen av att förhålla sig kritisk till källor. Det tas i beaktande använda begrepps ursprung och aktualitet för att få så trovärdiga källor som möjligt. Aktualitet syftar till att använda sig av så aktuella och nyproducerade källor som möjligt. Källans ursprung innebär istället om det rör sig om en primär- eller sekundärkälla (Johansson-Lindfors 1993). Vi har försökt att främst använda oss av förstahandskällor för att minimera riskerna som andrahandskällor kan medföra, som till exempel att de är tolkade eller citerade på ett felaktigt sätt (Johansson-Lindfors 1993). Det är dock viktigt att poängtera att bara för att en källa är ny så behöver den inte nödvändigtvis vara av bättre kvalitet (Johansson-Lindfors 1993). Studien använder sig framför allt av vetenskapliga artiklar men det förekommer några populärvetenskapliga källor. Det har varit svårt att inte använda den typen av källor eftersom merparten av den forskning som finns inom Talent Management, vilket nämndes i problembakgrunden, är skriven av konsulter som själva är verksamma inom fältet. Några källor är inte av vetenskaplig karaktär vilket i och med det kan ses som mindre trovärdiga källor. Litteratur som är Peer- reviewed, vetenskapligt granskad, är bristfällig. Det är viktigt att ha med sig det här när man läser vårt arbete, liksom en del andra studier inom Talent Management. Det är viktigt att läsare är medveten om att även om intresset för begreppet har ökat kraftigt de senaste åren, ligger den vetenskapliga litteraturen efter (Dries

2013). Användningen av artiklar har stått i fokus för studien, dock förekommer det ett antal metodböcker samt två övriga böcker.

### 3.8 Forskningsetik

Det finns uppsatta etiska regler för hur forskning bör bedrivas vilka studien har tagit hänsyn till i forskningsprocessen. Det brukar talas om fyra krav som ska uppfyllas för att forskningen ska vara etisk: informationskrav, samtyckeskrav, nyttjandekrav samt konfidentialitetskrav (Andersen 2012). Informationskravet innebär att det är forskarens plikt att informera om syftet innan och under hela undersökningsprocessen. Från den allra första kontakt med respektive informant via email har vi varit tydliga med vårt syfte och har på ett så tydligt sätt som möjligt förklarat vår avsikt med intervjun. Vi förklarade även vad deras medverkan skulle innebära. Det andra kravet, samtyckeskravet handlar om att det är viktigt att poängtera att informanten helt själv beslutar om hen vill medverka. Andersen (2012) menar att informanten bör lämna ett skriftligt intyg till forskaren där samtycke anges. I vårt arbete har vi nöjt oss med ett skriftligt godkännande via email där informanterna gav sitt samtycke till intervjun. Det för att påskynda arbetsprocessen. Inget specifikt avtal skrevs med andra ord mer än en bekräftelse som erhöles via mejlkonversation. Nyttjandekravet poängterar att informanternas uppgifter inte får lämnas ut till utomstående utan personuppgifter får endast användas i den forskning som informanterna givit sitt samtycke till. Sist innebär konfidentialitetskravet att de uppgifter som informanten har lämnat till forskaren ska ges konfidentialitet. Utomstående ska inte kunna få tag på uppgifterna (Andersen 2012). Samtliga personnamn i vår studie har vi av konfidentiella skäl valt att inte skrivas ut. Det är inte heller någon relevant information i den här typen av studie. Organisationens namn tycker vi däremot är av intresse för läsaren att få ta del av. Därför frågade vi informanterna om det gick bra att vi skrev organisationens namn i klartext arbete. Samtycke gavs av alla organisationer varpå namnen har blivit presenterade i texten. Slutligen är det viktigt att poängtera att konfidentialitetskravet inte helt och hållet har uppfyllts. Det eftersom organisationernas riktiga namn samt informanternas befattning har angetts i arbetet. Informanternas biologiska kön anges inte i studien eftersom vi har valt att ha ett könsneutralt angreppssätt. Av den orsaken att vi inte haft avsikt att studera om det finns könsskillnader mellan sättet att se på och arbeta med begreppet Talent Management.

## 4. Empiri

*I det empiriska kapitlet presenteras det material som har samlats in från de tre organisationerna, BDO, PwC och SKF. Det består framför allt av primärdata i form av insamlad information från utförda intervjuer samt sekundärdata i form av information från organisationernas hemsidor, årsredovisningar och internmaterial. Det finns vissa utdrag av transkriberat material från intervjuerna. Empirin inleds med en kortfattad genomgång av valda organisationer och därefter redogörs det för hur organisationerna anses arbeta med Talent Management. Tyngdpunkten ligger på att exemplifiera och förklara de teman som respektive intervjuer ger en symbol för.*

### 4.1 Organisationerna

#### 4.1.1 BDO

Organisationen BDO är det femte största revisionsbolaget i världen. BDO Sverige ingår i det internationella nätverket BDO som idag är verksam i 150 länder med cirka 60 000 anställda världen över. Verksamheten omfattas av revision, redovisning och rådgivning inom främst redovisningsfrågor, ekonomisk planering, beskattning, Corporate finance och verksamhetsutveckling (BDO 2014). I Sverige arbetar drygt 450 medarbetare på BDO och huvudkontoret ligger i Stockholm. Organisationen har tre uttalade värdeord; positiv, social och driven. De ledorden ska genomsyra hela verksamheten både internt och externt. BDO's vision är "att vara den revisions- och rådgivningsbyrå som ger den bästa kundupplevelsen". För att skapa en särskiljande konkurrensfördel är målet att ingen annan byrå oavsett storlek ska kunna mäta sig med organisationens kvalitet i kundrelationer och kundnöjdhet. Slutligen är BDO's affärsidé "att vara professionella revisorer och rådgivare åt företag och organisationer och dess ägare" (BDO 2014).

#### 4.1.2 PwC

PwC är en av Sveriges största organisationer inom revisionsbranschen. Organisationen tillhör "The Big Four" och är bland de fyra största revisionsbyråerna i världen. Revisionsbyrån är marknadsledande inom revision, redovisning, skatte- och affärsrådgivning. PwC Sverige ingår i ett globalt PwC-nätverk som finns i 157 länder och har cirka 208 000 medarbetare världen över. PwC's vision är "att bidra till ett väl fungerande privat, offentligt och ideellt företagande som inger förtroende". PwC's affärsidé är att företaget "ska utveckla, sälja och genomföra revision, redovisning och kvalificerad rådgivning inom finansiella och angränsande områden så att internationella och svenska företag, samt dess ägare, organisationer och offentlig sektor

kan uppnå värdetillväxt och trygghet”. Deras kärnvärden är Teamwork, Leadership och Excellence. Värderingarna är gemensamma för hela PwC nätverket (PwC 2015). Förutom revision och redovisning erbjuder PwC HR-rådgivning i verksamhets- och prestationsmätning. De ger olika råd kring metoder som leder till ökad effektivitet. PwC hjälper organisationer med att öka attraktionskraften samt att motivera och utveckla medarbetarna (pwc.se).

#### **4.1.3 SKF**

SKF är ett svenskt industriföretag med huvudkontor i Göteborg. SKF är världens ledande leverantör av produkter, lösningar och tjänster inom områdena rullningslager, tätningar, mekatronik, service och smörjsystem. Idag verkar SKF inom nästan alla industrier, inklusive förnybar energi, marin-, flyg-, järnvägs-, metall- och livsmedelsindustrin samt tillverkning av bilar och lätta lastbilar, verktygsmaskiner och medicinteknik. Organisationens vision är ”att förse världen med SKF:s kunskap” och affärsidén är “att stärka SKFs globala ledarskap och bevara en lönsam tillväxt” (SKF 2014). SKF drivkrafter anses vara lönsamhet, kvalitet, innovation, snabbhet och hållbarhet. Organisationen är global och är verksamt i 32 länder och har cirka 48 600 medarbetare och samtidigt representerat i mer än 130 länder genom egna säljbolag samt återförsäljare på mer än 15 000 platser. Koncernens satsningar inom forskning och utveckling har resulterat i ett stort antal innovationer samt nya standarder, produkter, lösningar och tjänster (ibid.).

## **4.2 Organisationernas arbete med Talent Management**

### **4.2.1 Talent Management på BDO**

*Intervju med Andersson (HR-chef region väst) och Svensson (HR Business Partner)*

#### **Definition av Talent Management**

BDO definierade Talent Management som att se till att det finns den kompetens organisationen behöver samt att behålla kompetensen:

*Man måste arbeta med det hela tiden eftersom de anställda är vår produkt och vi måste ha den kompetens vi behöver. Målet är att ha rätt kompetens och rätt medarbetare (Andersson).*

När frågan ställdes om huruvida Talent Management är inbyggt i organisationsstrukturen gavs svaret att det är något naturligt att det är inbakat i strukturen. De berättade även att begreppet

inte anses vara luddigt för medarbetarna, utan att alla anställda var väl medvetna om begreppets innebörd. Motiveringen till det var att karriärsstegen, som ser likadan ut för alla organisationer som är verksamma inom revisionsbranschen, är tydligt kommunicerade internt. Det gör att medarbetarna är väl insatta i hur systemet fungerar. Vid frågan om varför organisationen har valt Talent Management som strategi angavs följande:

*Det är revisionsbranschen som uttalar strategin. Så jag tror att ni får ungefär lika svar på vilken byrå ni är på (Andersson).*

Hur mycket interna resurser som läggs på Talent Management processer kunde varken Svensson eller Andersson svara på. Båda var dock tydliga med att det var en stor del av verksamheten men att de inte hade några konkreta belopp på hur mycket som avsattes.

Vid frågan om personalomsättningen är hög angavs att den i allmänhet är hög i branschen. Informanterna berättade att det fjärde steget i trappan är kritiskt eftersom det där finns en tendens att många medarbetare väljer att sluta. Personalen på den nivån tenderar att välja att gå in i näringslivet istället eftersom det där betalas ut en högre lön samt kräver mindre övertid under våren. Andersson förklarade att det är karaktäristiskt att det är mycket övertid under våren inom revisionsbranschen. Det gäller för organisationen att hela tiden fylla på underifrån med medarbetare för att inte det ska bildas ett gap. Det är viktigt att arbeta med att bevara medarbetare och det är inget som görs genom lönen. Det finns nämligen en tydlig lönetrappa och det finns inget utrymme för ett belöningssystem. Istället sker arbetet med att bevara personalen genom att ge intressanta kunduppdrag och låta dem engagera sig internt i olika uppdrag. Det arbetet styrs i sin tur genom utvecklingssamtalen som hålls mellan medarbetare och närmaste chef en gång per år samt ett före sommaren. Under samtalen identifieras även vilka utbildningar som är aktuella för individen.

Vid frågan om svårigheter med Talent Management svarade Svensson att det var svårt att hantera situationen när medarbetare inte lever upp till måttet. Det poängterades att branschen dock är väldigt prestationsorienterad och att många som söker sig till branschen är väldigt prestationsinriktade karriärister.

### *Employer Branding*

Svensson berättade att Employer Branding är ett brett begrepp. För hen var det till en början en svårighet att definiera Employer Branding. Efter lite betänketid angav satta det är ett HR-relaterat och marknads relaterat begrepp som tillsammans utgör Employer Branding. Arbetet innebär hur organisationen ska synas utåt mot kommande arbetstagare. De har börjat arbeta från ett inifrån och ut perspektiv, vilket innefattar att se till att ha rätt värden som organisationen förmedlar ut externt samt att särskilja sig ifrån konkurrenter. Organisationen arbetar aktivt mot högskolor, universitet och är med på ett flertal arbetsmarknadsdagar. Det anordnas aktiviteter som exempelvis after work på kontoret för studenter. Det är ett sätt att lära känna studenterna och ge information om organisationen. Efter de sociala aktiviteterna med studenter brukar de som arbetar med HR sätta sig ner och pratar om studenterna och summerar kvällen. Det samtalas då om vilka personer som skulle kunna passa på arbetsplatsen. Ofta ger det även en tydlig indikation på om studenten genuint verkligen är intresserad av arbetsplatsen. Det arbetet förenklar i sin tur rekryteringsprocessen och eliminerar eventuella tveksamheter vid en rekrytering. Svensson påpekade att om de känner personen sedan tidigare blir processen och dess alla steg enklare. Det är inte någon på BDO som arbetar rent formellt med Employer Branding och har den funktionen rent konkret uttryckt i tjänsten. Istället är funktionen flytande inom hela HR-gruppen. HR-chefen och marknadschefen delar på ansvaret. De har även en studentkommitté som är sammansatt av nya revisionsassistenter. Tanken med kommittén är att den ska hjälpa till med Employer Branding arbetet. Eftersom medlemmarna i kommittén nyligen har tagit sin examen har de en förmåga att se arbetet med Employer Branding från ett annat perspektiv vilket är önskvärt att ta tillvara på.

### *Rekrytering*

Andersson och Svensson förklarade att BDO inte använder sig av kompetensstrategier inför rekryteringsarbetet. Båda berättade att det är ganska uttalat i organisationen vad de söker för typ av medarbetare både när det gäller hårda och mjuka värden. Medarbetaren bör ha de mjuka värdena social, positiv och driven. Som ekonom är det viktigt att vara noggrann och strukturerad. Även relationsinriktad och affärsinriktad är viktiga mjuka egenskaper. Vid anställning av juniora nyexaminerade studenter, vilket utgör merparten av alla anställningar, brukar de titta mycket på vad studenten har gjort under studietiden eller övrig arbetslivserfarenhet. Om individen har arbetat inom servicebranschen eller utövat ledarskap inom idrott ses det som något positivt. Kön är även något som de tänker på vid rekryteringar.

Det bör vara en jämn mix av både kvinnor och män inom organisationen. Vilken personlighet som passar gruppen är även viktigt att ta hänsyn till. Eftersom arbetet sker i stor del i grupp är det viktigt att alla fungerar bra ihop i team. Båda informanterna förklarade att de har lärt sig genom åren att snabbt se om en person har det som organisationen söker. De vet vad de vill ha och kan utläsa om personen har det relativt fort. Det är heller inget som de tänker nämnvärt mycket på utan det sker per automatik:

*Det blir så självklart efter ett tag. När man är intern på företaget vet man vad man söker efter. Vi är inte ett jätte stort företag (Svensson).*

Det är vid själva intervjutillfället de märker om individen kommer att passa in i organisationens kultur eller inte och ser om personen passar in i mönstret. Informanterna uttryckte att det var svårt att sätta finger på vad de kollar på i deras bedömningar. De berättade att med åren i takt med ökad erfarenhet får man en tydlig känsla om personen är lämplig eller inte:

*Efter att ha jobbat med rekrytering ett antal år så känner man väldigt tydligt om en person skulle passa in i våra mönster. Vi tänker väldigt lika Svensson och jag..(Andersson).*

BDO arbetar hela tiden arbetar med att försöka kartlägga vilka kandidater som är intressant under arbetsmarknadsdagar och de sociala aktiviteterna. Innan individen blir kallad till en intervju ringer alltid rekryteraren upp kandidaten för att känna av att det känns bra redan innan det fysiska mötet. Rekryteringsprocessen beskrevs som klassiskt intervjubaserad. Fokus ligger på själva samtalet under intervjun och den bedömning som rekryteraren gör av kandidaten. Organisationen använder sig inte av assessment test vid rekryteringar. Vid frågan om de upplevde några svårigheter med rekryteringen, berättade Svensson att det kan vara svårt att hitta rätt personer särskilt med erfarenhet. Ofta är man lojal mot sin byrå vilket gör att det är ovanligt att hoppa från byrå till byrå. Det kan ibland då vara problematiskt att få in personer med den erfarenhet som behövs.

### *Utveckling*

Andersson var tydlig med att det är ett tufft klimat inom revisionsbranschen. Speciellt när personen tänker ta provet för att bli auktoriserad revisor. Det är som att “fortsätta plugga på



universitetet”, sade hen. På våren krävs det mycket övertidsarbete, vilket hen poängterade inte är utmärkande för bara BDO utan att det är så i hela branschen.

Informanterna ansåg att identifiering av kompetens var enkelt. Eftersom organisationen inte är så stor är det möjligt att hela tiden följa medarbetarna. Urvalet av vilka medarbetare som organisationen vill satsa på görs utifrån personliga bedömningar av HR-Manager och rekryteringsansvarig. Andersson poängterade att det är så för hela revisionsbranschen, vilket gör att det finns en uttalad strategi för alla organisationer som är verksamma inom revision. Talent Management är därför inte något som BDO har valt att arbeta med utan att de indirekt måste göra det. Det handlar om att bevara och ta tillvara på kompetensen inom organisationen. Kompetensen behöver tillses och fortleva i organisationens alla nivåer. Andersson pratade även om att dagens generationsskifte gör det ännu viktigare att arbeta med att bevara kompetensen. Det gäller även att locka till sig rätt medarbetare med den rätta kompetensen.

På frågan om BDO har ett system för att ta reda på vilka medarbetare som är talangfulla svarade Andersson att de tittar mycket på beteendet. Organisationen har tre viktiga beteendefaktorer som är social, driven och positiv vilka också ger uttryck för organisationens kultur. De tre egenskaperna är därför något som organisationen har i baktanke vid själva rekryteringen. Affärsförmåga var något som både Andersson och Svensson menade var utmärkande mjuka värden för kompetenta medarbetare. Andersson berättar att de har under flera års tid fått utmärkelser i kundnöjdhet, något som är viktigt att vårda. Att skapa bra relationer med kunder som bevaras över tid var något som är viktigt. Kompetens beskrevs som en person med rätt utbildning. En individ med en utbildning inom ekonomi, gärna med inriktningen redovisning/revision. Har personen lyckats med den prestationen att ta en kandidat är individen kompetent nog för att börja arbeta på organisationen. De medarbetare som klassas som en kompetent medarbetare på arbetsplatsen är en individ som högpresterar, klara av det årliga provet med goda resultat samt har förmågan att arbeta övertid ett visst antal timmar under våren. Det framkom även att vissa är mer kompetenta än andra och att de personerna behöver stöttas och vårdas så att de individerna inte väljer att sluta. Något som var viktigt för att underlätta det arbetet var att se till att det finns karriärvägar. Vill medarbetaren exempelvis inte arbeta som revisor och ta provet i mitten av karriärstrappan för att få sin legitimation ska det finnas alternativa vägar att gå inom organisationen. Informanterna sade att det märks tydligt vilka medarbetare som är talangfulla. Det är något som båda har lärt sig

att se. Eftersom BDO inte är ett jätte stort företag är det lätt att ha överblick över vilka medarbetare som utmärker sig:

*Sen så är inte vi jättestora nu. Vi är 450 i Sverige och i region väst är vi 160..så att man har ju koll på personer (Svensson).*

När det kommer till utveckling arbetar BDO med att mäta de anställdas kunskaper. Arbetet sker genom ett årligt kunskapsprov som varje anställd från år tre och uppåt genomför. Det är ett test som är framställt av FAR Akademi som är en enkel version av det test som genomförs för att bli auktoriserad revisor. Provet är online-baserat där syftet är att ta reda på hur personen ligger till kunskapsmässigt, så att styrkor och svagheter kan identifieras samt få en helhetsbild av vilken nivå individen ligger på. Utifrån resultatet går de igenom under ett utvecklingssamtal vilka områden personen behöver utvecklas inom. Bland annat förklarade Andersson att de pratar om kurser och utbildningar som är särskilt relevanta för medarbetaren då varje medarbetare behöver uppfylla ett visst antal utbildningstimmar per år. Det finns en tydligt definierad utbildningstrappa som är anpassad efter företagets olika nivåer. I den är det specifikt uttryckt vilka utbildningar och steg som medarbetaren förväntas gå igenom. Både Svensson och Andersson såg först svårigheter i kompetensutvecklingsarbetet när medarbetare kommer upp på de högre nivåerna i karriärstrappan. Det kan då vara svårt att hitta lämpliga kurser eftersom seniorer tenderar att nischa sig ganska mycket. De medarbetare som är auktoriserade revisorer måste uppfylla ett visst antal utbildningstimmar för att kunna bevara sin titel och kompetens som revisor.

#### **4.2.2 Talent Management på PwC**

##### *Intervju med Asplund ( Assistant Manager & Employer Branding ansvarig)*

##### *Definition av Talent Management*

PwC definierade begreppet Talent Management som det arbete ledningen gör för att utveckla medarbetarna. Byrån är en relationsbyggd verksamhet vilket innebär att det behöver finnas rätt medarbetare på rätt plats. Det är medarbetarna som driver utvecklingen framåt och bidrar till firmans framgång samt befäster och utvecklar PwC's position som marknadsledande. Den övergripande strategin kring Talent Management är global, men den bryts sedan ner för att passa deras specifika organisation och den kontext de verkar inom. I den lägre nivån i organisationen är medarbetarna inte särskilt medvetna om arbetet med Talent Management.

Organisationen har alltid arbetat med kompetensförsörjning och begreppet Talent Management blir mer och mer tydligt, även om det fortfarande är något som medarbetare på längre nivåer inte känner till. Begreppet Talent Management används frekvent på en strategisk nivå men nere på golvet arbetar de mestadels med processer kring prestationsutveckling, Performance Development.

Organisationsstrukturen är anpassad till arbetet med Talent Management på så sätt att det finns en HR-avdelning som går under namnet *Human Capital* som arbetar aktivt med hela processen. Alltifrån rekrytering, till Employer Branding, Performance Development och kompetensutveckling. Det finns en tydlig medvetenhet om att strukturen finns, dock är själva arbetet och det exakta tillvägagångsättet mer otydligt. Anledningen till att arbetet med Talent Management bedrivs beror både på fördelar för individen och organisationen. Det bästa resultatet erhålls om individen känner sig uppmärksammad eftersom personen då levererar bäst resultat. PwC's arbete med Talent Management är för individen eftersom medarbetarna anses vara organisationen och de som driver organisationen framåt:

*Det är medarbetarna som driver och utvecklar firman framåt. Det är vi som är företaget i stort sett..och det är väldigt tydligt att det är våra värderingar..att det är medarbetaren som är i fokus. Det märks på direkten. I och med alla de här utvärderingarna och feedback och all coaching (Asplund).*

### ***Employer Branding***

För organisationen är Employer Branding något avgörande och som de märkt ger resultat. Det externa Employer Branding arbete är något som de ser som viktigt. Vilket innebär att marknadsföra byrån som en attraktiv arbetsgivare. Vidare finns ett behov av att arbeta mer med intern Employer Branding. Det är viktigt att också se till att PwC fortsätter att vara en attraktiv arbetsgivare internt. Ett lyckat Employer Branding arbete är inte att få in många ansökningar, utan att få kvalitativa ansökningar. Att lyckas nå de personer som PwC vill åt samt att få feedback när organisationen gör besök på universitetens mässor som exempelvis Handelshögskolan i Göteborg är vad att lyckas innebär:

*Jag märker att vår profilering på Handelshögskolan är väldigt stark. Studenter kommer fram till oss och säger att "ni verkar vara så himla härliga..jag vill bara jobba hos er, ni visar på mångfald". Alltså ger oss direkt feedback (Asplund).*

Aktivitetmässigt görs det ett viktigt arbete på arbetsmarknadsmässor. Det sker ett flertal sådana varje år bara i Göteborg. Fokus under dagarna är att bygga relationer för att locka framtida rekryter samt att stärka varumärket. Något som är oerhört positivt med arbetsmarknadsdagarna på Handelshögskolan i Göteborg är all den feedback organisationen får av studenter. Där de får bland annat höra av studenter att PwC uppfattas som det mjuka revisionsbolaget jämfört med de andra tre stora bolagen inom revision. PwC har i bandskapandet valt att bland annat arbeta med att vara huvudsponsor för Handelshögskolan i Göteborgs inskolning för nya studenter. Det är ett sätt att bygga relationer över tid och något som hen tror är viktigt för att i framtiden kunna rekrytera den rätta kompetensen. Eftersom det inte är mycket som skiljer de största revisionsbolagen åt "på sista raden" är det viktigt att det byggs relationer för att det ska skapas ett särskiljande. Bilden som PwC visar upp över vilka de är måste vara så verklig och ärlig som möjligt. Görs det arbetet på ett felaktigt sätt resulterar det i att organisationen får felaktiga personer. För att attrahera rätt personer med rätt värderingar som stämmer överens med PwC's är det viktigt med ärlighet. Deras organisationskultur attraherar studenter och stärker även varumärket. Något som attraherade Asplund när hen studerade var just organisationens ärlighet och öppenhet som arbetsgivare.

### *Rekrytering*

Vid samtal om rekryteringsmetoder poängterade Asplund att de är rätt bortskämda eftersom organisationen har ett högt söktryck. Deras Employer Branding går många gånger om rekryteringen. Organisationen utför omfattande rekryteringsprocesser vid anställning av nya medarbetare. Alla nyrekryterade medarbetare är nyexaminerade studenter, så kallade juniorer. En akademisk utbildning är ett krav för att arbeta på PwC. När personen blir kallad på intervju och går vidare i processen måste ett online baserat assessment test genomföras där verbal och numerisk förmåga testas samt två personlighetstest utförs. För att komma vidare behövs ett visst antal poäng på testet beroende på vilken avdelning som man söker till. Alla medarbetare får en fadder när de börjar som är medarbetarens närmsta kontaktperson den första tiden. Det är även faddern som har ansvaret att förklara hur Performance Managements processen fungerar för den nyrekryterade individen.

### *Utveckling*

När frågan ställdes om hur arbetet med Talent Management utövas gavs svaret att det handlar om utveckling av kompetens. Organisationen lägger inte bara stor vikt vid just utveckling, utan även utbildning, coaching och feedback på alla nivåer i organisationen:

*Vi arbetar med en utbildningsmodell som utgår ifrån att för att kunna utveckla våra färdigheter så jobbar vi utifrån en modell där 70% handlar om att man ska få utöva uppgifter, alltså Learning by doing, 20% handlar om coaching. Det är väldigt mycket coaching i den här organisationen och 10% handlar om faktisk utbildning. Att gå en redovisningskurs eller t.ex. en projektledarkurs (Asplund).*

Därefter gick Asplund in på att det är viktigt att bedöma vilka medarbetare som organisationen bör satsa på. Med tanke på att PwC har en hög personalomsättning är det viktigt att de medarbetare som levererar stannar kvar. För att underlätta det arbetet behöver "Key talents", personer med nyckelkompetens, identifieras. Organisationen definierar kompetens som "förmågan att ha potential till att utvecklas". Personer som utmärker sig, vilka går under begreppet Key talent, definieras istället som "de medarbetare som över tid utmärker sig på ett exceptionellt vis genom kontinuerlig hög och jämn prestationsnivå och med hög utvecklingspotential". För att ta reda på vilka medarbetare som har kompetensen och på så sätt vilka personer i organisationen som de bör satsa på görs ett omfattande utvärderingsprogram som pågår i fyra månader varje år. Även verktyget coaching används frekvent. PwC har ett ramverk som kallas för PwC professional där det beskrivs vilka egenskaper som karaktäriserar de kompetenser som efterfrågas och värderas högt. Den typ av kompetens som medarbetaren bör ha är relationskompetens, affärsförståelse, tekniska förmågor, en omvärldsförståelse och sist bör personen vara en ledare.

Ytterligare ett avgörande moment för PwC i arbetet med Talent Management är arbetet med Performance Management, "PM-processen" som organisationen internt kallar det. PM-processen består av ett utvärderingsprogram. Där inkluderas hela organisationens medarbetare oavsett nivå. PwC arbetar med en betygsskala där personen sätter betyg på de medarbetare som personen har arbetat med under året i olika uppdrag. Varje medarbetare utvärderar de individer som denne har arbetat med, både under och över. PM-processen skapar en väldigt stor transparens. Metoden kan uppfattas som ett väldigt hårt och fyrkantigt system, men att det är ett bra och effektivt sätt som leder till personlig utveckling. Det identifieras på ett tydligt och konkret sätt vilka utvecklingsmöjligheter medarbetaren har. Förutom det ovannämnda steget i processen görs en individuell utvärdering av hur personen tycker att själv har presterat under året. Den individuella utvärderingen består av en viktning av de betyg personen fått av kollegorna som blir till ett samlat betyg som sen jämförs med den

individuella utvärderingen. Slutligen utvärderas medarbetaren med närmsta chef/coach. Det genomförs en bedömning där det beslutas om medarbetaren är redo att gå upp en nivå i karriärstegen. Utvärderingen landar till slut i ett betyg som ligger tillgrund för vilken titel personen får samt vilken lön som är lämplig.

En annan del av organisationens utvecklingsarbete omfattar ett belöningsystem för att belöna medarbetarnas prestationer. Organisationens lönesättning är baserad på prestation med utvärderingsprogrammet som grund. När det kommer till de olika karriärstegen och därmed nivåer i organisationen handlar det om förmågor. Det finns tydliga förmågor som medarbetarna måste leva upp till på de olika nivåerna inom organisationen för att kunna ta nästa steg på trappan. Talent Management processer hjälper inte enbart till med att utvärdera prestationer utan att det också lyfter fram utvecklingsbehov och tydliggör vad som förväntas av medarbetarna i den framtida karriären. Att bli befördrad innebar att de tror på individen och att det bekräftar medarbetarens goda prestationer. Organisationen tror på olika medarbetare olika mycket och befördran kan ibland ske snabbare för toptalangerna. Det gäller därför att dessa individer med hög kompetens identifieras så att organisationen vet vem de ska satsa på.

Kompetensutveckling är den enskilda individens ansvar. Det finns inga specifika program som PwC håller i. Istället är det upp till medarbetaren själv, oavsett nivå, att se till att utvecklas för att kunna avancera inom byrån. Medarbetaren får anmäla sig till de kurser och utbildningar som hen anser är nödvändiga för att utvecklas. Så fort personen träder in i en ny roll och avancerar är det viktigt att det förmedlas vad den nya rollen kräver och vad som förväntas. Organisationen gör visserligen en rad insatser för att utveckla personalen eftersom det finns ett krav på 60 utbildningstimmar per år. Förutom de timmarna sker det mycket interna aktiviteter så som exempelvis workshops.

#### **4.2.3 Talent Management på SKF**

Organisationens allmänna definition av begreppet Talent Management är: “Talent Management is the process by which SKF puts the right tools in place to deliver competitive advantage through effective development of our people. In other words, ensuring the right people are in the right roles at the right time to deliver on strategy now and in the future” (Internt material SKF 2015).

## *Intervju 1 med Johansson (Manager People Processes Support)*

### *Definition av Talent Management*

Förutom SKF's ovanstående fastskrivna definition av Talent Management hävdade Johansson att alla medarbetare är talanger och lika viktiga för SKF. Vidare poängterades betydelsen av att ha rätt medarbetare vid rätt tillfälle och på rätt plats med rätt kompetens. En stor del i arbetet med Talent Management är att hantera kompetens på individnivå vilket innebär att arbeta med kompetensplanering. Kompetensplanering innebär att se till vad det är för kompetens som behövs, både idag och imorgon, samt hur många medarbetare som behövs och som har den kompetensen. Genom kompetensplanering går det att identifiera eventuella "gap" och var det i så fall finns i organisationen. Hen uttryckte sig på följande vis:

*Om vi pratar till exempel om den professionella kompetensen så kan det finns ett "gap". Då behöver vi ta reda på vilken kompetens de befintliga medarbetarna har och vad behöver de? Behöver de tränas? "Vem" är våra medarbetare, hur många är dem och hur kan de ersättas vid behov? (Johansson).*

Vidare framfördes att det genomförs årliga tester på individnivå och organisationsnivå med syftet att ge en tydligare bild över vilket kompetensbehov som organisationen har:

*...Att göra ett assessment på individnivå och även på aggregerad företagsnivå. Resultatet kanske visar att vi exempelvis har för många seniorer. Om man inte behöver så många seniorer så kostar det mycket (Johansson).*

För att få en tydligare bild av vad Talent Management betyder för SKF ombads Johansson svara på i vilka delar i arbetet med Talent Management som är de mest avgörande. Johansson berättade då att det var arbetet på individnivå. Då går det att ombesörja att medarbetaren har rätt kompetens och att den levererar enligt förväntan. Att arbeta på individnivå innebär bland annat att det genomförs regelbundna samtal mellan närmsta chef och medarbetare. Vid det samtalet får individen veta vad som krävs av hen och vilken kompetensutveckling som är nödvändig. Samtalen gör att medarbetarna inser att de kan få hjälp och samtidigt ta eget ansvar för sitt arbete och sin karriär. Syftet med det är framförallt att medarbetarna ska göra en förflyttning i organisationen och inte stanna på en position för länge. Medarbetarna

utvecklas genom att ändra sina arbetsuppgifter och att uppleva nya utmaningar. SKF använder sig även av en rating-process för att kartlägga prestationsnivåer.

Frågan ställdes om det upplevdes några svårigheter med Talent Management. Hen får många frågor kring arbetet med Talent Management. Många medarbetare utgår från att det finns en färdig lista med namn på utbildningar och aktiviteter. Vid dessa tillfällen bör ansvaret ligga hos individen snarare än hos organisationen:

*Man måste ta ansvar..vad gör du för att ta nästa steg och hur jobbar du med ditt nätverk på arbetsplatsen. Det är inte vi som placerar medarbetare på program – individen äger sin karriär och vi hjälper till på vägen (Johansson).*

Samtidigt som individen har ett eget ansvar är det chefens ansvar att se till att medarbetaren utvecklas och gör framsteg. Vilket innebär att exempelvis involvera medarbetare i projekt för att på sådant sätt få medarbetare att bättre förstå vad ett visst uppdrag innebär och vad som krävs av dem. Det måste finnas en vilja att ta nästa steg från medarbetarens sida.

### ***Employer Branding***

Employer Branding är en viktig del av SKF's arbete med Talent Management. SKF definierade begreppet som vilken uppfattning medarbetare och allmänhet har av organisationen. Johansson uttryckte följande:

*Och för mig handlar det mycket om hur vi är härinne, vad man säger om företaget. Det handlar om att se till att det ska kännas som en bra plats att arbeta på. Folk ska känna att de brinner för att komma hit och att de har en framtid här – det ska kännas roligt att komma hit (Johansson).*

Det handlar också om att attrahera framtida medarbetare. Utifrån hens erfarenhet av att ha arbetat på flera andra organisationer noterade hen en stor skillnad med att vara på SKF. Många medarbetare "växer in" i SKF och arbetar där under en väldigt lång tid. Därefter ställdes frågan om vad det är som gör SKF unik som arbetsplats för att få mera konkreta exempel på deras arbete med Employer Branding. Då förklarades att SKF är som en stor familj där de bryr sig om varandra:



*När jag började här sade många "Welcome to SKF- family" och det är verkligen som en familj. Det är unikt. Det är en ingenjörorganisation men har ändå den här kulturen (Johansson).*

Innan intervjun tog slut förklarade hen att mycket av arbetet med Employer Branding handlar om ledarskap. Att ha en bra ledare är en viktig del för att medarbetarna ska kunna nå sina mål:

*Hur chefen jobbar med processerna är viktigt. Chefen ska fråga dig vad du behöver för att nå dina mål genom coaching. Och det ska ju kännas att det är "på riktigt". Vilket stöd du behöver och så vidare. Det är en stor del (Johansson).*

Övrig information som angavs var att utöver ledarskap tillämpas medarbetarundersökningar där det ställs frågor om trivsel och arbetsklimat med syftet att få höra medarbetarens röster. Samtidigt skapar undersökningarna även en känsla hos medarbetarna av att SKF är angelägna om att ta del av åsikterna inom organisationen. Det går inte att utesluta lönen eftersom lönen också är en del av SKF's Employer Branding. SKF har konkurrens på marknaden och är kompetitiva i lönefrågan.

## *Intervju 2 med Bergkvist (Manager HR Expertise and HR projects) och Lindell (Rekryteringsansvarig)*

### *Rekrytering*

För att klargöra SKF's rekryteringsprocess ställdes frågan om hur SKF arbetar med rekrytering. Lindell introducerade med hur rekryteringsprocessen är uppdelad över hela koncernen. SKF har valt att göra en uppdelning mellan ej specificerad arbetsort och specificerad arbetsort. För de förstnämnda utgår rekryteringen från SKF Göteborg eftersom det är där som koncernens ledning är verksam. Samtidigt har organisationen en global rekryteringsorganisation vilket innebär att varje nation ansvarar för rekryteringen när det är specificerad arbetsort. SKF's rekryteringsprocess är anpassad till att fungera oavsett vilken nation som organisationen verkar i. Det finns delar i rekryteringsprocessen som är standardiserade men också delar som är anpassade efter respektive nation och utifrån den befattning som ska rekryteras:

*... Alltifrån forskartjänster där man väljer vissa metoder till globala tillsättningar till en av våra ledningsgrupper. Där behöver vi en helt annan process så metoderna behöver anpassas. För vissa befattningar tar vi hjälp av headhunters för att handplocka kompetenser (Lindell).*

SKF har en lång lista med metoder, alltifrån kompetensbaserade och standardiserade intervjumallar som är anpassade efter nationen där rekryteringsbehovet finns, till psykologbaserade tester. Det globala rekryteringsteamet arbetar med certifierade tester och i de fall där SKF inte behärskar området köps tjänsten in. Testerna som genomförs under rekryteringsprocessen är uppdelade i personlighetstester och kapacitetstester. Kapacitetstester används för att mäta generellt begåvning och SKF utför inte dessa tester utan tar in externa konsulttjänster. Kapacitetstester är aktuella för tjänster där man fattar många beslut på tunn grund vilket innebär att individer med större begåvning lyckas bättre med dessa tjänster. För att ta reda på om kulturen kan ha betydelse i rekryteringsprocessen tillfrågades om SKF's kultur förmedlas under rekryteringsprocessen. Lindell svarade enligt följande:

*SKF's värderingar är hög etik, öppenhet, teamarbete och empowerment. SKF vill gärna se empowerment i sina medarbetare eftersom det skapar möjligheter för individen att ta ansvar. SKF vill också förmedla att det ska skapas värde för kunden oavsett vad man arbetar med. Vi tar hänsyn till kultur men vi tittar på kompetensen i sig. Vi ser till att hålla oss a' jour inom området, alltså hur kulturen kan påverka oss. Att inte fatta i förutfattade meningar utan att vara sakliga. Det hanterar vi dagligen så det är en vardag (Lindell).*

Därefter förklarades att vid en rekryteringsintervju tas hänsyn till individens personlighetstyp vilket anses av betydelse för att individen ska trivas på SKF. Personlighetstypen ska gå i linje med organisationens värderingar vilka bryts ner till beteenden i organisationens olika nivåer. Det uppgavs även vara viktigt att vid intervjutillfällen ge en bra och rätt bild av organisationen.

### **Utveckling**

SKF arbetar med en årlig uppföljningsprocess av organisationens medarbetare världen över. Det innefattar årliga samtal som går ut på att fastställa vilka mål individen ska uppnå och hur de ska uppnås. Utöver det får varje medarbetare feedback i löpande avstämningar. Det finns även en process där medarbetare får feedback genom ett verktyg på internet. Verkttyget är för såväl medarbetare som kunder där de får feedback på beteende och prestation. Vid slutet av

året görs en avstämning över uppföljningen och hur medarbetaren har levt upp till målet vilket leder till en prestationsbedömning. Prestationsbedömningen är ett kvitto från chefen på hur individen har levererat utifrån förväntningarna. Det utgör därefter en grund för den individuella handlingsplanen för kommande år. Prestationsbedömningen är direkt kopplad till medarbetarens lön vilket innebär att en hög prestation påverkar lönen positivt:

*Vi har dessutom ett bonusprogram som är kopplat till prestationen. Så en gång per år så gör vi det och från nästa år så knyter vi ihop den individuella kompetensutvecklingen med Performance Management till en one-people-management för att göra tydligt att vi gör en kompetensutveckling för att det ska bidra till att du ska nå upp till uppsatta mål. Det startar vi med från 1 januari (Bergkvist).*

Det framhålls emellertid att lönen inte är det enda incitamentet på SKF för goda prestationer utan även möjligheter till fortsatt utveckling och mjuka värden som medarbetaren får ta del av. Nyanställda som inte har mer än fem års erfarenhet får vara med i ett program som kallas för "Intro now" vilket består av föreläsningar, seminarier och workshops där de nya medarbetarna får träffa koncernledningen och ta del av det interna nätverket:

*SKF bygger mycket på att det är genom nätverk som du utvecklar arbetet. Vi har inget traineeprogram just nu, tidigare hade vi ett med teknisk inriktning och då hade vi två kandidater från Chalmers. Vi rekryterar många nyexaminerade och de får löpande kompetensutveckling utifrån vad som krävs i deras roll. Så vår strategi har varit att anställa nyexaminerade och utveckla dem på företaget istället för breda traineeprogram (Bergkvist).*

Vidare ställdes frågan om hur SKF definierar kompetens:

*Det är en standardformulering som handlar om att man har kunskap och förmåga för att utföra ett uppdrag (Bergkvist).*

Informanten Lindell förklarade att för SKF är kompetensutveckling något som är självklart och något som sker ständigt. Ett exempel på SKF's arbete med kompetensutveckling var ett ramverk från HR-avdelningen som gick ut på hur chefer ska stöttas i förändringsarbete. Varje år har SKF även en uppdaterad utvecklingsplan som kan handla om projektledarutbildning, praktik eller mentorskap:

*Vi ser kompetens som ett väldigt brett område. Vi vill ta vara på människors erfarenhet och kunskaper oavsett bakgrund. Det är vad vi står för. Vi pratar inte om kompetens som en intelligens. Däremot kan det vara så att i vissa positioner krävs vissa typer av tester (Lindell).*

För att identifiera rätt kompetensnivåer görs det valideringar för att få fram var medarbetare befinner sig. Det finns fyra olika nivåer och när den bedömningen är gjord kontrolleras att medarbetaren ligger rätt i lönenivå:

*Det är viktigt att individen ska känna att hen får rätt ersättning för det arbete och den kompetens som den har (Bergkvist).*

Det finns olika typer av tester som genomförs på SKF. Dessa individuella tester används också av andra stora organisationer och har olika benämningar som 90-grader assessment och 180-graders assessment. Bland annat innebär dessa att på varje nivå behöver medarbetare uppfylla en del kompetenser. Utifrån var individen befinner sig görs en assessment och därefter en utvecklingsplan:

*Vi vill att våra ingenjörer ska vara världsklass, vi ska vara ledande i det vi gör. Detta är bara ett exempel hur vi arbetat med en yrkeskategori för att det ska vara tydligt vilka karriärvägar som finns och att man ligger på rätt lönenivå (Bergkvist).*

### ***Intervju 3 med Nilsson ( Senior Vice President People, Communication and Quality)***

#### ***Definition av Talent Management***

När frågan ställdes vad Talent Management innebär för SKF svarade Nilsson att det hänger ihop med själva syftet för Talent Management. Syftet är att säkerställa att SKF har rätt kompetens och rätt talanger för att få jobbet gjort både idag och imorgon samt längre fram i framtiden. Det finns två perspektiv på Talent Management. Det handlar både om vad själva organisationen behöver och hur SKF kan se till att de är tillräckligt intressant för att rätt personer ska vilja utvecklas hos dem och faktiskt stanna kvar i organisationen över tid. Arbetet kunde se väldigt olika ut:

*Hur man gör Talent Management arbetet beror väldigt mycket på vilken typ av människa, vilket typ av roll eller vilken typ av jobb det är som behöver bli gjort..Inom vissa roller så får man se till att folk får flytta runt och göra en massa olika saker (Nilsson).*

Det är svårt att ta ett brett steg eller ett steg riktigt högt uppe i organisationen om personen inte har gjort en hel del olika saker så att individen fått ett stort perspektiv. Vissa roller som exempelvis expertroller kräver dock inte att individen ”hoppas runt” i organisationen på samma sätt. Då gäller det istället att rollen är tillräckligt intressant för att individen ska vilja och lockas att stanna kvar på positionen. Båda rollerna behövs med tanke på den verksamhet som organisationen bedriver. SKF liksom förmodligen många andra organisationer tänker ofta fel i den frågan. Ofta vill man hitta ett mönster som funkar för alla, vilket i sin tur ofta syns i rekryteringsprofiler där man bara ska rekrytera personer som är på ett specifikt sätt. Det glöms då bort att hela tanken med att det är ett team som för det mesta gör jobbet. Vid teamarbete behövs olika inputs för att få jobbet gjort på bästa tänkbara sätt. Talent Management handlar om att se till att det finns rätt tänk och att organisationen har ett ansvar som handlar om att se till att de hela tiden försörjs med rätt kompetens för framtiden. Helst vill hen inte att SKF behöver rekrytera in folk utifrån för att de inte lyckas få fram någon internt som kan fylla en lucka som kan uppstå. Nilsson poängterade att det som tanke förmodligen gör det intressant att jobba på SKF. Att det finns en möjlighet att göra karriär inom organisationen och att SKF är öppna inför de möjligheter som medarbetarna kan erbjudas. När frågan ställdes hur det kommer sig att de som börjar arbeta på SKF inte tenderar att sluta svarade Nilsson:

*Det beror på de interna utvecklingsmöjligheterna och att vi är ett ganska vänligt bolag med ett positivt klimat (Nilsson).*

SKF har gått igenom en process där de under ett antal år har arbetat mycket med centralisering, även inom HR och Talent Management området. Hen förklarade att SKF då försökte bygga upp en central som skulle ta ansvar för att saker och ting blev gjorda. Det istället för att säga att det inte är HR som ”får det gjort” utan på chef och gruppnivå. HR ska endast vara katalysatorer, Best Practice och den funktion som hjälper andra att se nytta i arbete med Talent Management. HR ska även hjälpa till med att göra ”de svåra sakerna”. Det är viktigt med en “Good enough” tanke och inte över optimera Talent Management på personalen. Ägarskapet måste också finnas på rätt ställen i organisationen. Chefen ska känna

ansvaret att det är en del av hans uppdrag att verkligen få individer att växa. Arbetet med att få chefer att klara av att utmana sina medarbetare till rätt nivå är oerhört viktigt. Chefen måste kunna se till att ge dem ett underlag och hjälpa medarbetarna i de stunder där de kör fast. Att cheferna verkligen och genuint känner sitt ansvar är viktigt men också något som är utmanande. Att faktiskt få chefer att göra det jobbet är en svårighet som Nilsson kan se med Talent Management. Det kan vara svårt att få chefer att se och att de verkligen känner att ”det här är mitt jobb”. Talent Management ansågs ha en lätt och en svår sida:

*Talent Management har alltid en ”sweet och sour” sida. Sweet sida är alltid lätt och innebär att utse vilka som har potential. Medan en del av Talent Management är sour som består av Performance Management, där det är svårt att hantera situationen som uppstår bland de individer som inte presterar (Nilsson).*

En svårighet är också att chefer och människor i allmänhet tenderar att uppleva det svårt att tala om det som inte är och fungerar så bra. Ytterligare en svårighet är att Talent Management kan vara destruktivt eftersom det läggs på en så hög intellektuell nivå. Nilsson berättade att för de flesta medarbetare, de som har jobbat på SKF i 10-15 år, behövs ingen avancerad utvärdering. Cheferna vet ofta individens förmågor och hans möjligheter. Det finns en tendens att man använder de avancerade Talent Management verktygen för att undvika vad som behöver sägas. Anledningen kan bero på en rädsla hos chefen.

SKF's kultur handlar mycket om att göra saker med varandra. Det finns väldigt lite hierarki och nämnvärt lite maktdistans mellan olika organisationsnivåer. Öppenhet är även något som representerade organisationens kultur. Det är alltid acceptabelt och välkomnas att säga till när man inte håller med och att föreslå någonting bättre.

### ***Employer Branding***

Nilsson svarade att för hen betyder Employer Branding att ha en synlighet för existerande och tilltänkta medarbetare. Medarbetare ska känna en attraktion till organisationen, tycka att det är intressant att arbeta på SKF samt att personen vill stanna kvar. När de komponenterna är på plats skapas en otrolig lojalitet i den befintliga arbetsstyrkan. Medarbetarna får då känslan av att känna sig stolt över att arbeta i organisationen och kommer alltid att göra sitt bästa för att SKF ska se bra ut utåt.

Employer Branding har även som syfte att supporta en rekrytering. SKF's rekrytering är väldigt lokalt förankrad. Exempelvis ser Employer Branding helt olika ut i Tyskland, där organisationen har flest antal medarbetare men där det även finns en stor konkurrent till SKF, jämfört med i Sverige. I Sverige är organisationen välkänd men dyker inte upp på listor över de mest attraktiva arbetsgivarna. Trots det har organisationen inga svårigheter med att attrahera de medarbetare som de vill ha. Det beror förmodligen på att det finns ett starkt förtroende för organisationen. SKF är inte lika "hippa" som exempelvis IKEA eller H&M, men SKF har heller inte det behovet och ska inte sträva efter att vara det. Dock när det kommer till begränsade grupper är det viktigt att SKF är intressant. Rekryteringsbehovet är inte heller nämnvärt stort för SKF eftersom organisationen inte befinner sig i en stor expansiv bransch som gör att de behöver rekrytera in hundratals nya medarbetare. De inte har ett jätte inflöde i Europa eller i Sverige vilket gör att de kan lägga mer tid på att hitta de medarbetare som SKF verkligen vill ha. Det gör att det får ta lite tid och att det kräver mer arbetsinsatser. Nilsson avslutade samtalet med Employer Branding genom att förklara att hen personligen inte gillar begreppet eftersom det finns en risk att organisationen visar upp en felaktig bild utåt som inte stämmer i praktiken:

*Jag gillar egentligen inte Employer Branding som begrepp. Det handlar om att visa upp en bild av någonting istället för att bara vara. Vi ska inte måla upp en bild, vi ska bara vara (Nilsson).*

### **Utveckling**

Nilsson var kritisk till att utveckling endast sker under utbildningsprogram eller kompetensutvecklingsprogram:

*Jag springer rätt ofta på organisationsdelar som tror att personalutveckling handlar om utbildningsprogram och kompetensutvecklingsprogram. Det är ju en liten del utav det hela. Men om du tänker dig att du jobbar 240 dagar om året och säger att 10 dagar av dessa är du på ett program, men de andra 230 dagarna då? Då ska du väl också utvecklas?(Nilsson).*

Resonemanget utvecklades genom en förklaring om att det är viktigt att få en balans tankemässigt när det kommer till utvecklingsbegreppet. Det är de uppdrag medarbetarna får, när medarbetaren gör en riktig leverans som individen utvecklas. De gånger som medarbetaren får ett uppdrag som den inte är helt bekväm med som personen utvecklas. Även

när medarbetaren flyttar på sig och tar en ny position i verksamheten. Den kompetensutveckling som individen då får och hur medarbetaren växer som individ, aldrig går att åstadkomma i ett riktigt avancerat utbildningsprogram.

Kompetens handlade personligen för Nilssons del om förmågan att få jobbet gjort. Det består av kunskap, attityd och samarbetsförmåga, allt det som behövs för att få SKF's jobb gjort. Arbetet med kompetensutveckling är väldigt olika beroende på vilket SKF kontor runt om i världen det rör sig om. Nyckelarbetet handlar om vad chefen har för syn och förståelse för vikten av kompetensutveckling för att få organisationen att prestera bättre. Kompetensplaner bör kopplas ihop med organisationens leveransplaner för att det ska bli ett bra resultat:

*Det är så otroligt vanligt att tro att man gör en kompetensplan för att "HR vill ha den", men så är inte fallet. Det är viktigt att få igång en ägarskapsprocess. Att få ledare och medarbetare att förstå vikten att om jag tror att jag ska bidra till att SKF ska bli bättre i morgon så måste det börja med att jag ska bli bättre. Att ställa sig frågan, vad kan jag bli bättre på? (Nilsson).*

Svårigheten med kompetensutveckling är just att få insikten att den ska vara kopplad till verksamhetsbehovet. Vid utbildningstillfällen är det viktigt att chefen för exempelvis säljarna sätter upp mål kring vad personen ska göra bättre när hen kommer tillbaka till arbetet. Det ska tydligt kommuniceras vad individen ska bli bättre på. Det finns också en risk med att chefen inte har något ägarskap:

*Har personen inte ägarskapet tror jag att det förs mycket pseudo kompetensutveckling. Att du som chef gör det för att det förväntas att du gör det. Du gör det inte för att du har förstått ditt behov (Nilsson).*

Avslutningsvis är det viktigt att skilja på att kompetensutveckling inte enbart är sådant som individen lär sig under utbildningar. Utan den största delen utav kompetensutveckling är faktiskt sådant som medarbetaren praktiserar i vardagen. Det är viktigt att inte knyta ihop kompetensutveckling med att det måste finnas ett visst specifikt antal utbildningsdagar. Det är en utmaning för HR att bli en del av en organisations hela verksamhet:



*En utmaning för HR är att inte köra det hela som en funktion vid sidan av verksamheten utan att se till att det blir en del av hela verksamheten. Det är 5 000 chefer på SKF och det är dem som gör HR jobbet och som säkrar upp att vi har förmågan för imorgon. Det här tror jag är en utmaning för alla bolag (Nilsson).*

## **5. Analys**

*Analysdelen kommer att behandla resultatet i empirin och dra kopplingar till den teoretiska referensramen. Analysens delar har för avsikt att besvara studiens frågeställning samt underfrågor som tidigare har presenterats. Först kommer organisationens definition på Talent Management utifrån samlade material från intervjuer att analyseras. Därefter följer en analys på olika beståndsdelar i arbetet med Talent Management. Slutligen presenteras skillnader och likheter mellan organisationernas arbetssätt.*

### **5.1 BDO**

#### **5.1.1 Organisationens uppfattning av Talent Management**

Vid intervjun uppgav Andersson att Talent Management för BDO är att se till att det finns den kompetens organisationen behöver samt att behålla kompetensen. Syftet är att ha rätt kompetens och rätt medarbetare. Viktigt att beakta är att det inte finns en enda definition av Talent Management (Ashton & Morton 2015). BDO's beskrivning av Talent Management stämmer väl överens med givna definitionen från ett flertal författare såsom Capelli (2008) som påstår att Talent Management handlar om att förutse behovet av humankapital och sätta upp en plan för att kunna möta personalbehoven. Däremot när vi försökte gräva lite djupare för att konkret få reda på hur organisationen arbetar med Talent Management fanns det svårigheter hos informanten att ange ett svar. Efter en stund fick vi svaret att Talent Management finns inbakat i organisationens struktur. Svaret kan tolkas på olika sätt. En tolkning är att BDO hanterar personalen som HR's traditionella typiska aktiviteter alltid har gjort och att den traditionella HR-funktionen enbart ersattes med Talent Management som benämning (Lewis & Heckman 2006). Ett annat sätt att tolka svaret kan vara att organisationen har tagit del av en diskurs och påstår sig arbeta med Talent Management men gör det inte i praktiken. En förklaring till det kan vara att det anses trendigt att arbeta med Talent Management eftersom det är ett populärt begrepp och ämne och det finns ett stort intresse kring ämnet (Lewis & Heckman 2006). Festing et al. (2013) betonar att arbetet med Talent Management är varierande i alla organisationer bland annat utifrån omsättning och

personalstyrka. BDO är inte en stor organisation och storleken kan ha betydelse i hur mycket av organisationens resurser som ämnas till arbetet med Talent Management. Det är inte enbart storleken som har betydelse för organisationens möjligheter att driva sitt arbete med Talent Management utan även andra faktorer som nation, typ av organisation, bransch med mera. Varje organisation designar unika arbetssätt utifrån den enskilda verksamheten (Garavan et al. 2011) och Talent Management kan variera kraftigt beroende på nation och typ av organisation (Festing et al. 2013). Med utgångspunkt i att Andersson inte kunde förklara varför BDO har valt Talent Management som strategi och dennes påstående om att det är branschen som uttalar hur strategin ska se ut är vår bedömning att det finns en diskurs i organisationen. I enlighet med Ashton och Morton (2005) som hävdar att Talent Management är den nya trenden för HR-chefer anser vi att BDO följer ”den nya trenden”.

Organisationen har ett exkluderande förhållningssätt till Talent Management eftersom arbetet inte är riktat till alla anställda. Likt det tävlingsorienterade synsättet presenterat av Bolander et al. (2014) kännetecknas BDO's arbete med Talent Management av en syn av att alla medarbetare inte anses vara talangfulla. Andersson markerade under intervjun att vissa medarbetare utmärker sig och att det var viktigt att den gruppen identifieras för att organisationen ska veta vilka de ska satsa på.

### *5.1.2 Organisationens arbetssätt*

#### *Employer Branding*

När frågan om vad Employer Branding betyder för BDO fick Svensson svårigheter i att definiera begreppet. Tveksamheten skapade en känsla av att organisationen inte hade full kännedom av vad deras arbete med Employer Branding består av. Efter att ha funderat en stund angav Svensson att det är ett HR- och marknads relaterat begrepp. Vidare förklarades att arbetet med Employer Branding består av ett inifrån och utifrån perspektiv vilket omfattar att se till att BDO verkligen har rätt värden som organisationen förmedlar ut externt samt hur BDO särskiljer sig ifrån sina konkurrenter. Given definition stämmer till stor del överens med standard definitionen för Employer Branding. Nämda definition förklarar Employer Branding som en samling av marknadsföringsaktiviteter som en arbetsgivare genomför där aktiviteterna kan pågå såväl internt som externt i organisationen (Backhaus & Tikoo 2004). Vidare anges att BDO's arbete med Employer Branding består av ett fåtal aktiviteter såsom att synas på bland annat högskolor och arbetsplatser. De arrangerar aktiviteter såsom after

work på kontoret för studenter med syftet att bygga relationer med studenterna. Ovan nämnda aktiviteter kan tolkas som en del av ett extern Employer Branding arbete.

Även om organisationen under intervjun hänvisade till några aktiviteter som kännetecknas av att arbete med Employer Branding anser vi att organisationen inte arbetar formellt med detta eftersom det inte finns någon funktion som rent formellt arbetar med Employer Branding. Svensson påstod att funktionen är flytande och att ansvaret delas mellan hela HR-gruppen, HR-chefer och marknadschefen. Vidare argumenterades att funktionen finns och påstås att det även finns en studentkommitté sammansatt av nya revisionsassistenter som också är involverade i arbetet med Employer Branding. Förutom ovan nämnda givna aktiviteter och påstående anges inga övriga konkreta aktiviteter om hur arbetet med Employer Branding drivs på BDO. Vad gäller intern Employer Branding gavs tyvärr inte så mycket information. Emellertid får det anses vara värt att belysa att BDO arbetar med en strikt lönetrappa vilket, enligt informanterna, innebär att det inte finns någon koppling mellan prestation och löneutveckling. Svensson angav att de istället motiverar genom attraktiva arbetsuppdrag. Att inte använda sig av lönen som ett sätt att attrahera medarbetare till organisationen anser vi att kan vara negativt för organisationen såsom Kucherov och Zavyalova (2012) vilka hävdar att några nyckelfaktorer behöver tas i beaktande för att uppnå framgångsrik Employer Branding, exempelvis ekonomiska aspekter som hög lön, ett rättvist system av belöningar och bonusar samt stabila garantier för sysselsättning. Inga av dessa aspekter används av BDO.

### *Rekrytering*

Enligt Wikström och Martin (2012) borde en organisations rekryteringsprocess och urval ske i enlighet med organisationens strategi samt genom ett strategiskt tänkande under hela arbetsprocessen. BDO's rekryteringsprocess beskrevs som "klassiskt intervjubaserad". Fokus ligger på själva samtalet under intervjun och den bedömning som rekryteraren gör av kandidaten. Det kan anses att subjektiva bedömningar förefaller kunna påverka organisationen negativt på så sätt att felrekryteringar innebär höga kostnader (Wikström & Martin 2012) och kan därmed bli en potentiell förlust för organisationen (James & Mathew 2012). Urvalet av individer borde ske så objektivt som möjligt och genom att följa en rekryteringsstrategi (Fernandez et al. 2009).

Informanterna påstod att det är uttalat i organisationen vad de söker för medarbetare såväl vad gäller hårda som mjuka värden. Utöver det faktum att individen ska ha en högskoleexamen i

ekonomi ska hen vara social, positiv och driven. Andersson och Svensson angav att de har lärt sig genom åren att snabbt se om en person har det som organisationen söker. Vidare påstods att de inte tänker nämnvärt mycket på rekryteringen i sig utan att det sker per automatik eftersom de anser sig veta vad de vill ha och att de kan utläsa personen relativt fort. Det faktum att urvalet förefaller ske per automatik kan tolkas som att organisationen saknar en tydlig rekryteringsstrategi. Utan en rekryteringsstrategi är risken stor för felrekrytering då det inte finns en klar bild över vilken kompetens organisationen behöver (Wikström & Martin 2012). BDO använder inte sig heller av kompetensstrategier inför rekryteringsarbetet och tester såsom personlighetstester eller assessment-tester. Istället görs egna bedömningar relativt tidigt i processen efter genomförda intervjuer utifrån samtal mellan Svensson och Andersson. Utifrån den omständigheten att organisationen enbart använder sig av egna bedömningar anser vi att BDO's rekryteringsprocess inte är objektiv, noggrann eller strategisk. Enligt Fernandez et al. (2009) har många organisationer svårigheter med att bedriva en bra rekryteringsprocess och för att lyckas behöver då organisationen rekrytera så noggrant, strategiskt och med ett så objektiva synsätt som möjligt.

En annan viktig faktor vad gäller BDO's rekryteringsprocess är deras höga personalomsättning. Svensson påstod att organisationens höga omsättning beror på branschens natur. Hen angav att det största problemet ligger i högre tjänster eftersom personalen på den nivån tenderar gå till näringslivet på grund av högre löner och mindre övertid. Samtidigt håller organisationen fast vid sin lönetrappa utan utrymme för några förhandlingar. Det kan tyckas vara motsägelsefullt eftersom de på grund av den höga personalomsättningen är tvungna att ständigt rekrytera personal. I och med att det tas för givet att redovisningsbranschen är orsaken till hög personalomsättning kan det tolkas som att organisationen inte eftersträvar att motarbeta det förhållandet. Vidare ger det nämnda intrycket av att organisationen är i behov av att förbättra och förnya sin rekryteringsstrategi. I enlighet med Wikström och Martin (2012) anser vi att organisationen borde utveckla sin rekryteringsstrategi till ett mer strategiskt och långsiktigt perspektiv utifrån framtida behov.

### *Utveckling*

Kompetensbegreppet är brett och det används flitigt i alla organisationer. I intervjuerna ställdes frågan till BDO vad kompetens innebär för dem. Enligt Andersson är det i branschen väldigt klart uttalat vad det är för kompetens som ska gälla; det vill säga en examen från Handelshögskolan - helst med redovisningsinriktning. Om man har klarat Handels så är det

”good enough”. Väl på arbetsplatsen följer flera utbildningar som individen ska klara av samt ska man kunna förväntas arbeta en viss del övertid.

Med ovan svar i åtanke anser vi att kompetens för BDO är framförallt rätt utbildning, ett gott resultat på det årliga provet och förmågan att arbeta övertid ett visst antal timmar under våren. Det kan tolkas som att tilltron till prov är något mekaniskt och en risk i en övertro på vad ett enskilt provtillfälle eller en enskild examen kan påvisa. Forskningens definition av kompetens är bredare och mer komplex. Wikström och Martin (2012) definierar kompetensbegreppet som ”en uppsättning observerbara prestationsdimensioner inkluderande kunskaper, färdigheter, attityder och beteenden såväl som team-, process- och organisationskunskaper som är relaterade till hög prestationsförmåga och som ökad organisationens konkurrensförmåga”.

Vad gäller identifiering av kompetens ansåg Svensson att identifieringen var enkel eftersom BDO inte är en stor organisation och att det då är möjligt att hela tiden följa medarbetarna. I rekryteringen sker urvalet av vilka medarbetare som organisationen vill satsa på utifrån personliga bedömningar från HR-Manager och rekryteringsansvarig. Eftersom urvalet att kompetens görs utifrån subjektiva bedömningar kan det tyda på att organisationen inte använder sig av någon kompetensplanering. Enligt Ashton och Morton (2005) bör kompetensplanering ske i enlighet med organisationens affärsplanering för att kunna skapa en integration av människor och strategi. För att undvika alltför snabba slutsatser om att organisationen använder sig enbart av subjektiva bedömningar vid urval av talanger ställdes frågan om BDO har ett system för att ta reda på vilka medarbetare som är talangfulla. Svaret som gavs var att de tittar mycket på beteende och hänvisade oss till beteendefaktorerna social, driven och positiv. Förutom det ansågs viktigt att individen har affärsförmåga och skapar bra relationer med kunderna. Utifrån svaren från BDO i denna del kan det anses att det saknas en tydlig koppling mellan talangdefinitionen och affärsstrategi vilken kan medföra att arbetet i flera väsentliga delar förlorar relationen med det övergripande syftet hos organisationen. Garavan et al. (2011) menar att det finns ett tydligt behov av att utvecklingsstrategierna ska vara integrerade med organisationens strategier.

Svensson hävdade vidare att eftersom BDO inte är en stor organisation är det lätt att ha överblick över vilka medarbetare som utmärker sig. Såväl Andersson som Svensson uppgav att det märks tydligt vilka som är ”talangfulla”. Det är något de uppger sig båda ha lärt sig att

se. Det får anses positivt att det finns goda förutsättningar i organisationen, genom vad man uppfattar mindre antal medarbetare, att följa medarbetaren och på så sätt identifiera kompetensbehov. Samtidigt kan den egna tilltron uppfattas till vad man ”lärt sig att se” påvisa en övertro till det subjektiva omdömet och kunskapen i en fråga som kompetens som behöver vara standardiserad och väldefinierad.

När det kommer till utveckling arbetar BDO med att mäta de anställdas kunskaper genom ett årligt kunskapsprov som varje anställd från år tre och uppåt genomför. Det är ett test som är framställt av FAR Akademi och Svensson beskrev det som en “light version” av det test som genomförs för att bli auktoriserad revisor. Syftet med provet är att ta reda på hur personen ligger till kunskapsmässigt, så att styrkor och svagheter kan identifieras samt att få en helhetsbild av vilken nivå individen ligger på. Resultatet går igenom under utvecklingssamtal och områden med förbättringspotential diskuteras särskilt. Enligt Garavan et al. (2011) finns det betydande fördelar med att ha en intern utvecklingsstrategi. Vad det verkar är en av BDO’s strategier att kunskapspröva varje medarbetare genom ett skriftligt prov. Det kan ifrågasättas hur BDO fångar upp den tidigare nämnda affärsförmågan vilket kan vara svårt att enbart avgöra genom ett skriftligt prov.

De medarbetare som klassas som en kompetent medarbetare på arbetsplatsen berättade Andersson är en individ som högpresterar, klara av det årliga provet med goda resultat samt har förmågan att arbeta övertid ett visst antal timmar under våren. I förhållande till ovan nämnd kompetensdefinition anser vi det noterbart att möjligheten till att arbeta övertid ses som en kompetens inom organisationen. Vidare går det att reflektera över vilken tyngd högskoleutbildning ges i synen på kompetens. Garavan et al. (2011) tar upp tre faktorer som utveckling bäst sker genom, nämligen erfarenheter, exponering och utmaningar. Mot detta inlägg från forskningens teori kan anses att ett prov är alltför standardiserats och enformigt i sitt utförande för att tillgodose flera relevanta potentiella uttryck för kompetenser som finns hos en individ.

## 5.2 PwC

### 5.2.1 Organisationens uppfattning av Talent Management

Vid frågan om vad Talent Management arbetet består av angavs faktorerna; prestationsutveckling, Employer Branding och kompetensutveckling. Asplund markerade tydligt vikten av att attrahera rätt medarbetare på rätt plats och att det är medarbetarna som

utvecklar och driver organisationen framåt. Utan rätt medarbetare är det inte möjligt att nå framgång och bli en marknadsledande organisation. Under samtalet upplevde vi att en stor del av arbetet med Talent Management består av utveckling av medarbetarnas prestationer och kompetens. Genom att bedriva Talent Management arbetet var den huvudsakliga tanken att medarbetarna ska utvecklas, så att hen kan prestera bättre. I enlighet med litteratur av Garavan et al. (2011), Scullion och Collings (2010) samt Wikström och Martin (2012) beskriver syftet med Talent Management berättade Asplund att begreppet har en strategisk innebörd där det handlar om att rätt medarbetare attraheras och utvecklas. Vi anser att PwC's arbete med Talent Management går i enighet med Wikström och Martins (2012) resonemang om att en viktig anledning till arbetet med Talent Management är att skapa en effektiv organisation. Eftersom för revisionsbranschen är kunskap essentiellt, varför medarbetarna är en oerhört viktig resurs för PwC. Utan medarbetarnas kompetens och prestationer kan inte organisationen bli framgångsrik (Asplund).

Vi betraktar PwC's förhållningssätt enligt två av de tre synsätten som presenteras av Lewis och Heckman (2006) och Dries (2013). För organisationen handlade både Talent Management om de interna flödena av kompetens, där utveckling av personalen sågs som viktigt. Synsättet präglades även av det tredje förhållningssättet, nämligen vad som utmärker en medarbetare med hög kompetens. Organisationen hade ett mind set av att se på kompetens som en resurs och att den ska hanteras enligt prestationsnivåer, precis i enighet med ovanstående forskares resonemang. PwC gav även goda prestationer belöningar genom ett belöningssystem. Asplunds argumentation kring själva syftet med belöningssystemet gick även det i linje med den presenterade forskningen av Lewis och Heckman (2006). Genom att belöna medarbetarnas prestationer kan det uppfattas som en förhoppning om att det kan utvecklas en drivkraft hos medarbetarna att utveckla sin potential.

Det förhållningssätt till Talent Management som vi upplevde att PwC har präglas likt BDO av den tävlingsorienterade inriktningen. Enligt Asplund är inte alla medarbetare lika begåvade, vilket är ett utmärkande drag hos det tävlingsorienterade förhållningssättet (Bolander et al. 2014). PwC hade ett fokus på att identifiera de talangfulla medarbetarna med hög kompetens genom ett utvärderingssystem. Asplund markerade det under intervjun genom att förklara att alla medarbetare inte har lika mycket kompetens och att det är viktigt att PwC identifierar de individerna, nyckeltalangerna, så att organisationen vet vilka de ska satsa på i framtiden. Med andra ord har organisationen ett exkluderande synsätt när det kommer till synen på

medarbetarnas kompetens. Chuai et al. (2008) resonemang kring att det är vanligt att organisationer har ett inkluderande eller exkluderande perspektiv på vilka medarbetare som är topp talanger blev här uppenbart att teorin stämmer med organisationens praktiska arbete.

### 5.2.2 Organisationens arbetssätt

#### *Employer Branding*

I enlighet med Kucherov och Zavyalovas (2012) definition av Employer Branding handlade begreppet för PwC om arbetsgivarvarumärke och att göra organisationen attraktiv för en viss målgrupp. Det externa Employer Branding arbetet är något som organisationen arbetar mycket med. Därav har PwC en formell Employer Branding funktion som har ansvaret att driva det arbetet. Det till skillnad från BDO som inte har en formell funktion där arbetet med Employer Branding är mer flytande mellan olika personer i HR-gruppen (Andersson).

Författarna Kucherov & Zavyalova (2012) påstår att psykologiska egenskaper såsom en stark organisationskultur, positiva interna relationer i organisationen och en objektiv bedömning av arbetet är en viktig del av arbetet med Employer Branding. I enlighet med författarna uppgav Asplund under intervjun att för PwC är det av stor betydelse att bygga relationer eftersom det är ett viktigt för att kunna attrahera rätt medarbetare. Syftet med starka relationer var även att skapa ett särskiljande från andra organisationer som är verksamma i samma bransch. Vi anser att PwC har ett tydligt fokus på att marknadsföra organisationen som en attraktiv arbetsgivare genom att synas mycket utåt. Att PwC har en uppfattning om att det är viktigt att synas anser vi inte enbart är retorik utan det stämmer också överens med praktiken.

Det interna arbetsvarumärket, som även är en viktig del inom Employer Branding arbetet enligt Wikström och Martin (2012), är inget som organisationen påstås arbeta mycket med. Asplund poängterade dock att hen ser det önskvärt att göra det eftersom PwC behöver bli bättre på att aktivt arbeta med att fortsätta vara en attraktiv arbetsplats internt. Även om Asplund ansåg det nödvändigt att organisationen arbetar mer med det interna Employer Branding arbetet var PwC's höga personalomsättning inte något som Asplund såg som problematiskt. Det kan tyckas vara något motsägelsefullt att både poängtera att det är viktigt att arbeta med att bevara personal genom intern Employer Branding samtidigt som den höga personalomsättningen inte utgjordes vara ett problem. Dock var det viktigt att nyckeltalangerna inte valde att lämna organisationen. Med tanke på att organisationens personalomsättning är så hög anser vi att det interna arbetet med att bevara personalen kan



ifrågasätts. I likhet med BDO har båda organisationerna åsikten om att en hög personalomsättning inte är ett problem utan att det är så revisionsbranschen fungerar. Vidare anser vi att det är anmärkningsvärt eftersom en hög personalomsättning kan innebära en potentiell förlust för en organisation (James & Mathew 2012).

PwC bekräftade Kucherov och Zavyalova (2012) teori om att ett lyckat Employer Branding arbete kännetecknas av en förbättrad rekrytering. Organisationen har märkt att arbetsgivarvarumärket har gett resultat eftersom det många gånger har reducerat rekryteringsarbetet. PwC har även aktivt arbetat med att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare, vilket i sin tur har gjort att organisationen har ett stort söktryck (Asplund). Vi anser att organisationen har ett starkt arbetsgivarvarumärke vilket kraftigt förenklar rekryteringsprocessen. Med ett attraktivt arbetsgivarvarumärke och en god relation med studenter, har PwC inga svårigheter med att hitta kompetenta medarbetare. En förklaring till PwC's stark arbetsgivarvarumärke kan bland annat vara att organisationen har byggt starka relationer med potentiella framtida rekryter. Det i sin tur kan ha bidragit till att PwC idag är en mycket attraktiv arbetsplats. Med det i åtanke anser vi att det finns mycket som tyder på att PwC har lyckats med Employer Branding arbetet.

### *Rekrytering*

PwC arbetar i linje med Ready et al. (2014) rekommendationer aktivt med att vara en så attraktiv arbetsgivare som möjligt för att locka till sig rätt kompetens. Organisationen utför omfattande rekryteringsprocesser vid anställning av nya medarbetare. För att bli kallad på intervju är en akademisk utbildning ett krav. När individen väl går vidare från intervjun behövs ett online-baserat assessment test genomföras. På testet där verbal och numerisk förmåga prövas samt två personlighetstest utförs behöver individen få ett visst antal poäng, beroende på avdelning. Med tanke på att organisationen använder sig av personlighetstester och assessment-tester arbetar PwC med kompetensstrategier likt vad Wikström och Martin (2012) nämner är viktigt för att minska risk för felrekrytering.

PwC är noga med att ta reda på om medarbetaren passar in i organisationens kultur vid en rekrytering. Likt det Freeman (2005) belyser spelar den kulturella passformen en stor roll om kandidaten passar i organisationen eller inte. Asplund förklarade att det vanligen var kulturen som medarbetare attraherades av, vilken hen berättade består av mjuka värden. Exempelvis har organisationen en kultur som präglas av öppenhet och ärlighet som arbetsgivare. Kulturen

var enligt Asplund en faktor som gör att individer väljer att arbeta på PwC framför en konkurrent. För att organisationen ska undvika felrekryteringar är det viktigt att visa upp en så tydlig och ärlig bild av organisationen externt som möjligt. Annars finns risken att fel personer söker sig till PwC. Det blir i resonemanget väldigt tydligt att Employer Branding arbetet har en stor betydelse för att hitta de rekryter som stämmer överens med PwC's kultur. Med ett lyckat arbetsgivarvarumärke attraheras rätt individer till PwC, medan om arbetet misslyckas finns risk för en felrekrytering.

### *Utveckling*

Som tidigare nämnts associerar PwC utveckling av kompetens med Talent Managements innebörd. Fokus på utveckling präglas bland annat av att alla medarbetare har ett krav på 60 timmar utbildning per år. Vilka utbildningar medarbetaren går på är upp till den enskilda individen att avgöra. Kompetensutveckling är nämligen helt den enskilda individens ansvar. Det vill säga individen har själv ansvar för vilka program som hen behöver. Garavan et al. (2011) argumenterar för att interna utvecklingsstrategier är en central del av Talent Management och att det finns betydande fördelar med att ha en intern utvecklingsstrategi. Det här innebär att det inte finns likt vad Garavan et al. (2011) pratar om interna utvecklingsstrategier för PwC's anställda. Med det i beaktande kan det tolkas som att organisationen inte arbetar med att bevara personalen.

Något som i litteraturen beskrivs som viktigt för att personalen ska bevaras är att arbetsgivaren erbjuder karriärmöjligheter (Kraimer et al. 2011; Wikström & Martin 2012). På PwC, liksom i alla revisionsbolag, finns det en karriärstrappa som är tydligt kommunicerad i organisationen. Medarbetarna vet enligt Asplund vad som krävs för att avancera och ta nästa steg i den hierarkiska nivån. Med tanke på att det finns en tydligt kommunicerad karriärstrappa anser vi att det finns stora karriärmöjligheter i organisationen, varpå medarbetarna kan motiveras till att stanna kvar på organisationen. PwC definierar kompetens som "förmågan att ha potential till att utvecklas" och topp talanger definieras som "de medarbetare som över tid utmärker sig på ett exceptionellt vis genom kontinuerlig hög och jämn prestationsnivå och med hög utvecklingspotential". Den förstnämnda definitionen skiljer sig något från Wikström och Martins definition (2012) där kompetens istället definieras som ett antal prestationsdimensioner som är relaterade till hög prestationsförmåga. Med andra ord uttrycker organisationen sig mer i termer av potential hos individen, snarare än att besitta

specifika dimensioner som är relaterade till prestation. Det var först i definitionen av en ”topp talang” som begreppet prestation dök upp.

Även om PwC säger sig värdera medarbetarnas potential utvärderar organisationen i slutändan medarbetaren efter prestation. För att ta reda på vilka medarbetare som har kompetensen och på så sätt vilka personer PwC bör satsa på arbetade organisationen med ett omfattande utvärderingsprogram. Programmet skapar, likt vad Asplund sa, en stor transparens. Det kan även bland medarbetarna upplevas som ett bra och effektivt sätt vilket leder till personlig utveckling. Utvärderingsprogrammet blir även en tydlig signal för medarbetarna att prestationer är viktigt eftersom det är det som medarbetaren i slutändan blir bedömd på samt belönad i form av befordran. Systemet anser vi kan riskera att skapa ett tävlingsorienterat klimat, som kort beskrevs ovan av Bolander et al. (2014), där det blir viktigt att vara ”talangfull” med hög kompetens för att synas och uppmärksammas av organisationen. Det eftersom organisationens klimat utmärks av att medarbetarna bör prestera exceptionellt och att vissa medarbetare är mer kompetenta än andra.

När det kommer till de olika karriärstegen och därmed nivåer i organisationen var Asplund tydlig med att det handlar om förmågor. Det finns tydliga förmågor som medarbetarna måste leva upp till på de olika nivåerna inom organisationen för att kunna ta nästa steg på stegen. Genom befordran bekräftas i sin tur individens prestationer av organisationen. Eftersom PwC tror på medarbetarna olika mycket, kan befordran ske snabbare för topp talangerna. Att vissa medarbetare kan befordras tidigare än andra anser vi är ett tydligt tecken på att prestationer är viktiga och belönas.

## 5.3 SKF

### *5.3.1 Organisationens uppfattning av Talent Management*

Som tidigare nämnts under arbetets gång finns det olika definitioner av Talent Management (Lewis & Heckman 2006). SKF definierar Talent Management som en process för att sätta de rätta verktygen på plats med syftet att leverera konkurrensfördelar genom effektiv utveckling. Med andra ord; att se till att rätt personer är på rätt roller vid rätt tidpunkt för att SKF ska kunna leverera enligt sin strategi nu och i framtiden (Internt material SKF 2015). Det får anses vara i linje med det syfte med Talent Management som återfinns i en del forskning i ämnet; att skapa en effektiv organisation (Wikström & Martin 2012). Vi anser att SKF's definition på Talent Management fokuserar på att identifiera och vårda kompetens samt att

använda sig av ett strategiskt tillvägagångssätt för att skapa framtida fördelar vilket även är en vanligt förekommande definition inom litteraturen (Ashton & Morton 2005). Begreppet handlar om att på ett så strukturerat och strategiskt sätt som möjligt kunna attrahera, utveckla och behålla rätt medarbetare (Garavan et al. 2011) såsom SKF definierar begreppet. Som ett tillägg i ovan definition av Talent Management uppgav Nilsson att det finns två perspektiv i arbetet med Talent Management på SKF. Det första perspektivet är att ta reda på vad själva organisationen behöver och det andra perspektivet att se till att tjänsten är tillräckligt intressant för att rätt personer ska vilja utvecklas hos SKF och vilja vara kvar inom organisationen. Nilssons beskrivning kan relateras till vad Lewis och Heckman (2006) beskriver som ett av de tre huvudsakliga synsätten på begreppet vilket är att fokusera på interna flöden av kompetent personal genom organisationen. I det sammanhanget är utveckling av den egna personalstyrkan ett viktigt element. Nämnt definition använder Talent Management som ett sätt att säkerställa framtidens efterfråga av personal. Lewis och Heckman (2006) påstår att metoder för hantering av det interna flödet ligger ganska nära vad som vanligtvis i andra områden benämns som successionsplanering eller personalhantering.

En stor del i SKF's arbetet med Talent Management handlar om att hantera kompetens på individnivå, det vill säga att arbeta med kompetensplanering. Här noterar vi att det finns en tydlig enhetlighet i Johanssons och Nilssons uttryck av arbetet med Talent Management, vilket ger en indikation på att organisationen går åt samma håll utifrån en gemensam strategi.

Johansson berättade vidare att arbetet med kompetensplanering innebär att se till vad det är för kompetens som behövs, såväl idag som imorgon, samt hur många medarbetare som behövs med den kompetensen. Chambers et al. (1998) hävdar att arbetet med Talent Management borde involvera hela organisationen från högsta ledningen ut till alla övriga nivåer och avdelningar. Kompetensplanering måste ske i enlighet med organisationens affärsplanering för att kunna skapa en integration av människor och strategi. Om hantering av kompetens börjas betraktas som en del av organisationens affärsstrategi så kommer HR-ansvariga få en mer strategisk roll (Ashton & Morton 2005).

Enligt Johansson är det just kompetensplaneringen som gör det möjligt att identifiera eventuella "gap" och var de i så fall skulle finnas i organisationen. Utifrån det går det att identifiera vilken kompetens som befintliga medarbetare har och ta reda på om de behöver tränas i något särskilt område. Detta är en mycket viktig del för ett lyckat arbete med Talent

Management (Ashton & Morton 2005). Ashton och Morton (2005) påstår även att det är av stor betydelse att organisationen har kännedom kring vilka befattningar som gör skillnad för att se till att det finns rätt personer för dessa tjänster i rätt tidpunkt. Det är tydligt att det även är av stor betydelse för SKF. Johansson redogjorde i intervjun om vikten av att ta reda på vilken sorts medarbetare organisationen har, hur många och hur de skulle kunna ersättas vid behov. Det kan anses att kompetensplaneringen bidrar till att ha en klarare bild över kompetensen som finns på SKF i enlighet med Jaw et al. (2006) vilka påstår att genom att ta reda på vilket humankapital som organisationen har kan det bättre planeras och tillämpas för att användas som en konkurrensfördel. Organisationens humankapital påverkar organisationens prestation och är starkt kopplat till finansiella resultat (Jaw et al. 2006).

För SKF är alla medarbetare talanger och lika viktiga för organisationen. Johansson uppgav vidare att hen önskar att organisationen inte ska behöva rekrytera in medarbetare utifrån för att de inte lyckas få fram någon internt som kan utföra arbetet. Enligt Johansson utvecklas medarbetarna genom att ändra sina arbetsuppgifter och att uppleva nya utmaningar. Den potentiella möjligheten att göra karriär inom organisationen och att SKF är öppna inför de möjligheter som medarbetarna kan erbjudas troligen är en stark faktor för många att vara kvar inom organisationen. Enligt Nilsson kan den höga attraktionskraften bero på de interna utvecklingsmöjligheterna och att SKF är ett ganska "vänligt bolag" med ett positivt klimat. Förhållningssättet till Talent Management bör anses vara humanistiskt präglat inom SKF's organisation. Det i forskningen så kallade humanistiska förhållningssättet har en inkluderande syn på medarbetare med hög kompetens där ingen i organisationen utesluts och där all personal anses vara begåvad (Bolander et al. 2014). En aspekt till som talar för att SKF har ett humanistiskt synsätt är kulturen i organisationen. För Nilsson handlar SKF's kultur mycket om att göra saker med varandra. Det finns väldigt lite hierarki och nämnvärt lite maktavstånd mellan olika organisationsnivåer vilket har skapat en kultur som handlar om "vi". Hen menade att en anledning till att medarbetare väljer att stanna är just den positiva kulturen.

Vad gäller anpassning av Talent Management utifrån organisationens behov redogjorde Nilsson för att en del alternerar i organisationens funktioner medan andra får helt andra upplägg. Detta får anses kunna tyda på att organisationen har anpassat sitt arbete med Talent Management utifrån organisationens behov. Festing et al. (2013) betonar att arbetet med Talent Management är varierande i alla organisationer bland annat utifrån omsättning och personalstyrka. Nilsson hävdar att många andra organisationer ofta tänker fel när de försöker

hitta ett och samma mönster för alla vilket i sin tur ofta syns i till exempel rekryteringsprofiler med enformigt fokus på specifika profiler. Nilsson menar att det i dessa fall glöms det helt bort att grundtanken med teamarbetet är att det behövs olika input för att få uppgifter utfört på bästa tänkbara sätt.

### 5.3.2 Organisationens arbetsätt

#### *Employer Branding*

Enligt Johansson handlar Employer Branding om vad som sägs om organisationen SKF och om att attrahera framtida medarbetare. Vidare handlar det om att se till att medarbetarna brinner för att arbeta på SKF och skapa en känsla av att de har en framtid i organisationen. Nilsson beskrev Employer Branding som att ha en synlighet för existerande och tilltänkta medarbetare och även att stödja rekryteringsprocessen. Enligt forskarna Wikström och Martin (2012) handlar Employer Branding om att organisationer stärker sitt varumärke såväl externt som internt; externt mot arbetsmarknaden och internt mot de befintliga medarbetarna. Därutöver kan Employer Branding ha en stor inverkan i en rekryteringsprocess (Wikström & Martin 2012). Det får anses att SKF's egna uppfattning av sin Employer Branding stämmer väl överens med Wikström och Martins definition. Vidare noteras att informanterna på SKF vid intervjuerna föreföll ha en naturlig och spontant förklaring till sitt arbete med Employer Branding vilket indikerar att arbetet är genomtänkt och förankrat snarare än en etikett på odefinierbara aktiviteter inom organisationen. Nämnt känsla förstärks empiriskt av Nilssons förklaring under intervjun om att hen personligen inte gillar begreppet eftersom det riskerar att måla upp en bild utan att det i sig behöver stå för någonting i praktiken. Det praktiska konkreta arbetet är det mest relevanta.

Vad gäller attraktion till organisationen ger forskning underlag för att organisationskulturen är viktig för att attrahera nya medarbetare (Emdén, 2012). Vid intervjun berättade Nilsson att SKF's medarbetare ska känna en attraktion för organisationen, tycka att det är intressant att arbeta på SKF samt vilja vara kvar på organisationen. Medarbetarna ska känna sig stolta över att arbeta på SKF. När det är på plats skapas en otrolig lojalitet i den befintliga arbetsstyrkan. Medarbetarna får då känslan av stolthet över att arbeta inom organisationen och kommer alltid göra sitt bästa för att SKF ska se bra ut utåt. Den kulturella drivkraften blir då stor. Vi anser att SKF's kultur äger en central betydelse i organisationen och att de förefaller arbeta aktivt med att förmedla organisationens värderingar. I sammanhanget bör nämnas Johanssons berättelse om ”*The SKF-family*” vilken ges intrycket av att den verkligen existerar i

organisationen. Enligt Johansson realiseras mycket av det som sägs och marknadsförs av SKF eftersom det ofta finns tydligt i organisationens kultur. Hen berättar att det är viktigt att man lever upp till det man säger och står för det för att kunna möta förväntningarna. Det arbete som SKF gör internt med organisationskulturen kan tolkas som intern Employer Branding. Näppä et al. (2014) hävdar att intern Employer Branding är helt avgörande för framgången och att en organisations medarbetare är värdefulla varumärkesambassadörer eftersom de har möjligheten att förmedla organisationens kärnvärden. Vi anser att SKF får anses ha ett väl genomtänkt och strukturerat arbete med Employer Branding.

Det förefaller vara så att organisationen har lyckats skapat en unik och attraktiv arbetsplats för många vilket gynnar organisationen positivt eftersom medarbetarna stannar kvar vilket innebär att personalomsättningen är liten. Enligt forskning bör arbetsgivaren skapa ett varumärke med ett koncept som grundar sig på skapande, underhåll och placering av en unik bild av organisationen som arbetsgivare på arbetsmarknaden för att åstadkomma en fungerande Employer Branding (Kucherov & Zavyalova 2012). Ett sådant varumärke ska göra organisationen attraktivt för såväl potentiella som nuvarande anställda (Kucherov & Zavyalova 2012). Employer Branding kan även ses som en process för att bygga en identifierbar och unik arbetsgivaridentitet för att skilja organisationen från dess konkurrenter. Syftet med sådan process är att locka till sig nya talanger och samtidigt bidra till att skapa engagemang hos befintliga anställda kring organisationens kultur (Backhaus & Tikoo 2004).

Enligt Johansson handlar en stor del av arbetet med Employer Branding om ledarskap. En bra ledare är en viktig förutsättning för att medarbetarna ska kunna nå sina mål och hur chefen arbetar med processerna är viktigt för det aggregerade resultatet. För Johansson är det viktigt att chefen frågar medarbetaren vad hen behöver för att nå målen genom coaching. Det ska kännas att det är "på riktigt". Utöver ledarskapets relevans för Employer Branding tillämpas medarbetarundersökningar där det ställs frågor om trivsel och arbetsklimat med syftet att få höra medarbetarnas röster. Samtidigt skapar undersökningarna även en känsla hos medarbetarna av att SKF är angelägna om att ta del av åsikterna inom organisationen. Det stämmer överens med vad Kucherov och Zavyalova (2012) benämner som psykologiska egenskaper i arbetet med Employer Branding. Dessa är stark organisationskultur, positiva interna relationer i organisationen och en objektiv bedömning av arbetet. De funktionella egenskaperna avser arbetets innehåll, utbildning och möjligheter att fullt ut utveckla medarbetarnas kunskaper och färdigheter (Kucherov & Zavyalova 2012). Slutligen anges

organisatoriska attribut vilka rör ledarskap inom marknadssegment, internationella aktiviteter, organisationens historia och anseende (Kucherov & Zavyalova 2012).

Avslutningsvis framförs av Johansson att lönen är en viktig del i SKF's arbete med Employer Branding. Medarbetarna ska känna att de får rätt ersättning för det arbete de utför och SKF ska vara kompetitiva i lönefrågan. Författarna Kucherov och Zavyalova (2012) hävdar att lön är en av några nyckelfaktorer, tillsammans med ett rättvist system för belöningar och stabila garantier för sysselsättning, som behöver tas i beaktande för att uppnå framgångsrik Employer Branding.

### *Rekrytering*

För att handplocka de rätta kompetenserna menade Lindell att organisationen i vissa fall behöver hjälp externt. SKF använder sig därför av headhunters när det kommer till specifika tjänster. Arbetsmetoderna för att rekrytera rätt kompetens är dock även de omfångsrika. SKF har alltifrån kompetensbaserade och standardiserade intervjumallar som är anpassade efter respektive nation till psykologiska tester. De arbetar även med certifierade tester för att mäta individens kompetens, bestående av personlighetstester och kapacitetstester. Det här innebär att organisationen likt Wikström och Martins (2012) rekommendationer använder sig av kompetensstrategier vid rekryteringsarbete. Att rekrytera från ett strategiskt perspektiv är även något som Fernandez et al. (2009) tar upp som ett kännetecken för en lyckad rekryteringsprocess. Med det i beaktande är vår bedömning att organisationen har goda möjligheter för att bedriva ett lyckat rekryteringsarbete, vilket innebär att risken minimeras för felrekryteringar. Det eftersom det finns en tydlig bild över den kompetens som organisationen är i behov utav.

Fernandez et al. (2009) menar att det är ett viktigt inslag i själva specificeringen av tjänsten att presentera organisationens kultur. Även Freeman (2005) säger att det är viktigt i en rekryteringsprocess att organisationer förmedlar den kultur som råder. Det eftersom oavsett individens kompetens är den kulturella passformen av avgörande betydelse för huruvida individen passar i organisationen. SKF tar likt författarnas rekommendationer hänsyn till den kulturella aspekten. Organisationen berättade Lindell tar exempelvis hänsyn till individens personlighetstyp vid rekryteringens intervjutillfälle. Det eftersom det anses vara betydande för att ta reda på om individen kan komma att trivas på SKF. Lindell sa även att det är viktigt att vid intervjutillfället ge en bra och rättvisande bild av organisationen. Trots att SKF tar hänsyn



till kultur menade Lindell på att de också tittar på kompetensen i sig. För organisationen är det viktigt att vara uppdaterad om hur kulturen kan påverka organisationen. Lindell påpekade att det är centralt att inte fatta beslut under förutfattade meningar utan att hela tiden sträva efter att vara saklig.

I enlighet med vad Wikström och Martin (2012) framför är viktigt i arbetet med Talent Management är organisationen noga med att överväga vilka personer som de bör rekrytera. Nilsson poängterade att SKF's rekryteringsbehov inte är nämnvärt stort eftersom de inte befinner sig i en stor expansiv bransch. Det medför att organisationen kan lägga tid på att hitta rätt medarbetare. Nilsson berättade att det får ta sin tid att hitta den rätta kompetensen och att det i sin tur kräver mer arbetsinsatser. Att SKF lägg ner mycket resurser anser vi är ett tecken på att organisationen verkligen menar att arbetet med att hitta den rätta kompetensen är viktigt. Det med tanke på att Nilsson hävdade att det inte är ett problem om det medför extra kostnader i form av tid och arbetskraft.

### *Utveckling*

SKF arbetar med en årlig uppföljningsprocess av organisationens samtliga medarbetare världen över. Under samtalen diskuteras med närmsta chef medarbetarens mål som hen ska uppnå och hur det ska göras. Tanken är även att medarbetaren ska få feedback. Vid slutet av året görs en avstämning över uppföljningen och hur medarbetaren har levt upp till målen. Avstämningen leder slutligen till en prestationsbedömning. Den prestationsbaserade bedömningen är likt ett kvitto från chefen på hur individen har levererat utifrån förväntningarna. Bedömningen utgör sedan en grund för individens handlingsplan det nästkommande året. Att prestationsbedömningen är kopplad till medarbetarens lön, innebär att en hög prestation påverkar lönen positivt. Med andra ord arbetar SKF aktivt med ett belöningssystem för att belöna prestationer. Precis som Lewis och Heckman (2006) avser en belöning av prestationer utveckla en drivkraft hos medarbetarna till att prestera mer och därmed fortsätta att utvecklas. Med det här i beaktande är det tydligt att för SKF innefattar en del av arbetet med Talent Management prestationsutveckling. Genom uppföljningsarbetet kartläggs medarbetarens prestationer och hur individen framöver kan prestera bättre.

I överensstämmelse med Wikström och Martin (2012) som påpekar att individer med hög kompetens värderar andra aspekter förutom hög lön, arbetar SKF med andra incitament som exempelvis ständig fortsatt utveckling. Nyanställda berättade Bergqvist får vara med i ett

program som kallas för ”Intro now”, som består av föreläsningar, seminarier och workshops. De nya medarbetarna får även träffa koncernledningen som ett led i att ta del av det interna nätverket. Wikström och Martin (2012) nämner också att möjligheten till utveckling inom organisationen är en viktig faktor i medarbetares beslut att arbeta på en arbetsplats. Att SKF erbjuder mycket interna utvecklingsmöjligheter och att det finns stora möjligheter till att göra karriär var något som Nilsson tog upp som en trolig anledning till att medarbetare valde att stanna och därmed inte valde att arbeta någon annanstans. Med karriärs- och befodringsmöjligheter har organisationen stora möjligheter att bevara personalen, likt vad Kraimers et al. (2011) säger.

För att SKF ska kunna vara ledande i det dem gör arbetar organisationen med olika kompetenster. Till Exempel 90-graders- och 180-graders assessment tester. Testerna är till för att kontrollera att medarbetarna på de olika nivåerna i organisationen uppfyller kompetenskraven. Testerna är med andra ord till för att kontrollera individens kompetens, genom att likt Wikström och Martins (2012) resonemang kring kompetens, kontrollera om individen har förmågan att utföra en viss arbetsuppgift. Bergkvist förklarade att kompetenstesterna även är ett sätt att tydliggöra vilka karriärvägar som finns och att individen ligger på rätt lönenivå.

När frågan ställdes hur SKF definierar kompetens kom först inget tydligt svar. I korta drag förklarade Bergkvist till slut att det handlar om att ha kunskap och förmåga att utföra ett uppdrag. Definitionen är snarlik Wikström och Martins (2012) definition av kompetensbegreppet. Författarna pratar även om att kompetens handlar om att ha specifika kunskaper för att kunna prestera. Kompetensutveckling är något som är självklart för SKF att arbeta med. Det är ett brett arbete som sker ständigt. Nyckeldelen i arbetet menade Nilsson handlar om vad chefen har för syn och förståelse för vikten av kompetensutveckling för att få organisationen att prestera bättre. Med andra ord har den närmsta chefen ett stort ansvar, varför det är viktigt att chefen är införstådd av vikten och betydelsen av kompetensutveckling.

Nilsson poängterade att det är viktigt att inte fastna i tanken att kompetensutveckling endast är något som sker under utbildnings- eller kompetensutvecklingsprogram. Den största delen utav kompetensutveckling menade hen på är sådant som medarbetaren gör i vardagen. Argumentationen har likheter med Garavan et al. (2011), vilka tar upp tre faktorer som

utveckling bäst sker genom, nämligen erfarenheter, exponering och utmaningar. Nilsson ansåg att det är individens uppdrag, när hen får en leverans, som individen utvecklas. När medarbetaren får uppdrag som hen inte är bekväm med att utföra och när individen flyttar på sig och tar ett steg någon annanstans i verksamheten utvecklas medarbetaren också. Den kompetensutveckling som individen får i den typen av situationer går aldrig att åstadkomma i avancerade utbildningsprogram. Med andra ord är även Nilsson inne på att utveckling sker bäst genom erfarenheter, exponering och utmaningar. I motsats till litteratur av Garavan et al. (2011) och Zuber-Skerritt (2002), vilka pratar om att kompetensutveckling innefattar utbildningsprogram, ansåg Nilsson att den största delen utav kompetensutveckling är sådant som medarbetaren praktiserar i vardagen. Hen menade även att det är viktigt att inte förväxla kompetensutveckling med att det måste finnas ett visst antal utbildningsdagar.

## **5.4 Skillnader och likheter mellan organisationerna**

### ***5.4.1 Uppfattning av begreppet***

Alla tre organisationerna nämner prestation och har stort fokus på utveckling när de talar om Talent Management. För de två organisationerna som är verksamma inom revisionsbranschen är arbetet med Talent Management präglad av prestationsutveckling. Syftet med att bedriva arbete med Talent Management är att medarbetarna ska utvecklas till att prestera mer och med ökad kvalitet. Vidare anser vi att kulturen är präglad av det tävlingsorienterade förhållningssättet där en del medarbetare är mer talangfulla än andra vilka organisationen anses bör prioriteras. Det råder med andra ord ett så kallat exkluderande perspektiv när det kommer till vilka som ska beröras av arbetet med Talent Management.

BDO anser att samtliga medarbetare med ekonomutbildning är att betrakta som kompetenta. Dock är inte alla medarbetare lika talangfulla. De individer som utmärker sig är därför likt PwC viktiga att identifiera inom organisationen. Vad gäller SKF anser vi att de till skillnad från revisionsbolagen tillämpar ett mer humanistiskt förhållningssätt till arbetet med Talent Management. Alla medarbetare är kompetenta och talangfulla på olika sätt och är lika värdefulla.

### ***5.4.2 Organisationernas arbetssätt***

Alla tre organisationer arbetar med extern Employer Branding fast på olika sätt. Vad gäller intern Employer Branding arbetar dock enbart PwC och SKF med det. Även om vi anser att SKF gör det i en större utsträckning. Med tanke på att för SKF är det viktigt att personalen

stannar kvar inom organisationen och har en stark organisationskultur. En stor skillnad mellan SKF och PwC är att för SKF är det viktigt att personalen bevaras och organisationen vill helst rekrytera externt så lite som möjligt, medan PwC anser att en hög personalomsättning inte är ett problem. Däremot anser vi att BDO inte arbetar med intern Employer Branding för att de hade ingen tydlig uppfattning om vad det innebär. Under intervjun gavs inga konkreta exempel på Employer Branding aktiviteter. Även organisationens höga personalomsättning ansågs så som PwC, inte vara något problem.

Det finns likheter mellan PwC's och SKF's rekryteringsarbete. Båda organisationerna använder sig av personlighet- och kompetenstest vid en rekrytering. BDO arbetar istället endast med rekryterarens bedömning av kandidaten. Med andra ord används inga andra verktyg än rekryterarens personliga bedömning av individen. Till skillnad från SKF och PwC arbetar inte BDO med kompetensstrategier vid rekrytering. Istället är rekryteringen mer att betrakta som en subjektiv process eftersom det endast görs personliga bedömningar och inte personlighets- och kompetenstester.

Varken BDO eller PwC påstår använda sig av utvecklingsstrategier. Istället ligger fokus endast på utbildning, vilken typ av utbildning är upp till den enskilda medarbetaren att avgöra. Ansvar för att se till att hen lever upp till de prestationskrav som karriärstrappan kräver. SKF anser däremot att utveckling inte enbart handla om utbildning utan även om vardagliga aktiviteter såsom att prova på nya arbetsuppgifter. Organisationen uttrycker att det vid exponering skapas nya erfarenheter varpå individen utvecklas. Det kan därmed anses att SKF arbetar med utvecklingsstrategier. Både PwC och SKF arbetar med utvärderingsprogram för att utvärdera medarbetarnas kompetens och prestation. Utvärderingarna genomförs av andra medarbetare och/eller närmsta chef. Performance Management var ett begrepp som båda organisationerna använde flitigt under intervjuerna. Till skillnad från PwC och SKF's arbetssätt att utvärdera och mäta medarbetarnas kompetens arbetade BDO istället med ett årligt prov för att säkerställa att individen har den kompetens som organisationen kräver för det aktuella arbetet. Med syfte att belöna prestationer använde sig såväl PwC som SKF av belöningsystem. Motivet till ett sådant system är att uppmuntra medarbetaren till höga prestationer och signalera i organisationen att en hög prestation belönas. Vad gäller BDO belönar organisationen istället medarbetare med erbjudande om intressanta uppdrag och alternativa karriärvägar.

## 6. Slutsats

*I det avslutande kapitlet presenteras de viktigaste slutsatserna som kan dras utifrån föregående analysavsnitt. Kapitlet avslutas med en diskussion om studiens slutsatser och avslutas med förslag på vidare forskning.*

### 6.1 Slutsatser – det praktiska arbetet med Talent Management

Vårt syfte med den här studien har varit att ta reda på hur organisationer arbetar med Talent Management. Resultatet av studien visar att de tre studerade organisationernas sätt att arbeta med Talent Management sammanfaller med hur managementlitteraturen beskriver arbetet. Även om organisationernas arbetssätt skiljer sig i många delar finns det likheter i deras uttrycksätt vad beträffar exempelvis ordvalen i attrahera, rekrytering, utveckling och kompetens. Innebörden av begreppen skiljer sig dock mellan de olika organisationerna. Efter att ha klarlagt organisationernas praktiska arbete med Talent Management kan vi konstatera att de två revisionsbolagens arbete med Talent Management har sin grund i det tävlingsorienterade förhållningssättet i enlighet med Bolanders et al. (2014) forskning. Tillverknings organisationen SKF har däremot sin utgångspunkt i det så kallade humanistiska förhållningssättet (ibid).

Studiens empiriska insamling visar på att organisationen BDO's faktiska arbete med Talent Management inte helt överensstämmer med vad som framgår vid intervjun. Vid intervjun framhölls att alla ska inkluderas men i praktiken sker en viss selektering. Däremot har PwC och SKF istället visat sig ha tydliga definitioner av vad som utmärker en talangfull medarbetare. Därutöver har båda organisationerna tydliga uppfattningar och definitioner av kompetensbegreppet. Vi anser att det inte här finns någon större skillnad mellan teori och praktik.

Noterbart är att en förklaring till att SKF och PwC har ett mer utvecklat arbete med Talent Management kan vara att organisationerna har större personalstyrka och en högre omsättning än BDO. Denna skillnad kan förklara det identifierade gapet i aktuell studie mellan BDO's teori och praktik utifrån att deras praktiska arbete med Talent Management möjligen inte hunnit utvecklas lika långt som de två övriga studerade organisationerna.

### 6.2 Förslag på vidare forskning

Författarna Wiström och Martin (2012) menar att ledarens beteende har en stor inverkan på medarbetarnas motivation och även på hela organisationens prestationsförmåga. Mot den här

bakgrunden anser vi att det vore intressant att studera Talent Management i relation till ledarskap. I aktuell studie har flera informanter tagit upp ledarskap som ett relevant tema i relation till Talent Management. SKF var tydliga med att resultatet av arbetet med Talent Management är beroende av att en chef ska känna att det är hens uppdrag att få individen att växa. Detta förhållningssätt får anses vara relaterat till vad Nilsson beskriver som att kompetens kan vara stark kopplat till förmågan att utöva ledarskap.

Ytterligare en faktor som hade varit intressant att studera i sammanhanget är organisationsstruktur. Under studiens gång fick vi en tydlig känsla av att organisationens struktur kan komma att påverka arbetet med Talent Management. Festing et al. (2013) menar att arbetet med Talent Management är varierande i alla organisationer bland annat utifrån omsättning och personalstyrka. Det vore intressant att vidare studera vad som kan vara de största framgångsfaktorerna mellan exempelvis budget, omsättning, personalstyrka och organisationens inställning.

SKF uppgav att det var en utmaning för HR-funktionens arbete med Talent Management att integrera sitt arbete med övriga verksamheten. Nilsson framför att det inte ska vara HR-gruppen som "trycker ner" ett budskap till individnivå utan att det istället är viktigt att ägarskapet är på individnivå. Det vore därför av intresse att studera Talent Management på individnivå genom att studera gruppen medarbetare istället för chefer som det här arbetet har behandlat.

Avslutningsvis vore det intressant att göra en fördjupad studie kring Performance Management. Att mäta och utvärdera kompetens tycktes vara en viktig och stor del av arbetet med Talent Management i våra fallstudier. Mot denna bakgrund förefaller det vara intressant att vidare utreda om prestationsmätningar verkligen i slutändan leder till en effektivare organisation och hur mätningarna tas emot av medarbetarna. En grundläggande problembeskrivning vore att prestationsmätningarna skapar ett alltför tävlingsorienterat klimat vilket kan komma att skapa psykisk ohälsa i form av exempelvis ökad stress och oros känslor för att inte leverera och nå upp till prestationskraven.

## Referenslista

### Artiklar

Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, vol. 28, no. 1, pp. 13-33.

Ashton, C. & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, vol. 4, no. 5, pp. 28.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, vol. 9, no. 5, pp. 501-517.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, no. 39, pp. 779-801.

Bolander, P., Asplund, K. & Werr, A. (2014). Talent Management in a Collectivistic and Egalitarian Context-The Swedish Case, *Working paper series in business administration*, vol. 2014, no. 2.

Bowen, D.E. & Ostroff, C. 2004, "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System", *The Academy of Management Review*, vol. 29, no. 2, pp. 203-221.

Buller, P.F. & McEvoy, G.M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, vol. 22, no.1, pp. 43-56.

Cappelli, Peter. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business review*, mars.

Chambers, E.G. Foulon, M. Handfield-Jones, H. Hankin, S.M. Michaels III, E.G. (1998) The War for Talent. *The MCKINSEY QUARTERLY*. No. 3, pp. 44-57.

Chuai, X., Preece, D. & Iles, P. (2008). Is talent management just 'Old wine in new bottles'? The case of multinational companies in Beijing, *Management Research News*, vol. 31, no.2, pp.901-11.

Devi Uma (2014) Talent Management as a never-ending war for talent: an analysis. *International Journal of research in commerce, economics & manangement*. Volume no. 4, pp. 2231-4245.

Dietz, James (1975) "A note on Human Capital", *Journal of economics issues*, vol. 9, no. 3.

Dries, N. (2013). Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the Special Issue. *Human Resources Management Review*, vol. 23, no. 4, pp. 267-21.

Dries, N . (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resources Management Review*, vol. 23, no. 4, pp. 272-285.

Emdén, F. (2012). Med örat mot marken, Chef-boken, Nr 6. [http://chef.se/wp-content/uploads/2013/01/Chefboken\\_06\\_2012.pdf](http://chef.se/wp-content/uploads/2013/01/Chefboken_06_2012.pdf) (Hämtad: 2015-11-09)

Freeman, Gail L. (2005) Don't fill a position; recruit talent. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, vol. 2005, no.49, pp.87-97.

Fernandez, C. Groysberg, C. Nohria, N. (2009) The definitive guide to recruiting in good times and bad. *Harvard Business Review*, May, pp.74-84.

Festing, M., Schäfer, L. & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no. 9, pp. 1872-1893.



Festing, M & Schäfer, L. (2014) Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, vol. 49, pp. 262–271.

Garavan, T.N., Carbery, R., & Rock, A. (2011). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, vol. 36, no.1, pp.5-24.

Hunter, J.E., Schmidt, F.L. & Judiesch, M.K. (1990). Individual Differences in Output Variability as a Function of Job Complexity. *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, no. 1, pp. 28-42.

Iles, P., Chuai, X. & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, vol. 45, pp.179-189.

James, L. Mathew, L. (2012) Employee retention strategies: IT industry. *SCMS Journal of Indian Management*. July, pp. 79-87.

Jaw, B., Wang, C. & Chen, Y. (2006). Knowledge flows and performance of multinational subsidiaries: The perspective of human capital, *The International Journal of Human Resource Management*, vol.17, no. 2, pp. 225-244.

Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, no. 3, pp.485-500.

Kucherov, D. and Zavyalova, E. (2012) HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, vol. 36, no. 1, pp. 86-104.

Lewis, R.E. & Heckman, R.J. (2006). Talent Management: A critical review. *Human Resources Management Review*, vol.16, no. 2, pp.139-154.

Lucas Jr., E.R. (2015), Human Capital and Growth, *The American Economic Review*, vol. 105, no. 5, pp. 85.

Mariappanadar, S. & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, vol. 6, no. 3, pp. 206-224.

Mosley, R. (2007). Customer experience organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, vol.15, no. 2, pp.123-134.

Näppä, A., Farshid, M., Foster, T. (2014), Employer branding: Attracting and retaining talent in financial services, *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 19, no. 2, pp. 132-145.

Powell, W.W. & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annual Review of Sociology*, vol. 30, no.1, pp.199-220.

Ready, D., Hill, L. & Thomas, R. (2014) Building a Game-Changing Talent Strategy. *Harvard Business Review*, vol. jan-feb, pp.62-68.

Robert E. Lewis, Robert J. Heckman. 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, no.16, pp.139-154.

Scullion, Hugh, Collings, David G. (2010). Global Talent Management. *Journal of World Business*, vol. 45, no.2, pp.105-108.

Shah, M. (2011) Talent retention through employer branding. *Journal of marketing and communication*, vol. 6, no. 3, pp. 30-33.

Vaiman, V., Scullion, H. & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, vol. 50, no. 5, pp. 925- 941.

Wagner, K. (2008) Recruiting talent. *Journal of Property Management*, vol. January, pp. 34-37.

Wayne, S.J., Liden, R.C, Kraimer M.L & Graf, I.K (1999) The role of human capital motivation and supervisor sponsorship in predicting career success, *Journal of Organizational Behavior*, vol.20, no.5, pp.577-595.

Wright, P.M. & McMahan, G.C. (2011), Exploring human capital: putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, vol. 21, no. 2, pp. 93-104.

Zuber-Skerritt, O. (2002) The concept of action learning, *The Learning Organization*, vol. 9, no. 3, pp.114- 124.

### Elektroniska källor

BDO. (2014) Årsredovisning och koncernredovisning. <http://bdo.se/wp-content/uploads/arsredovisning.pdf> (hämtad: november 20, 2015)

PwC. (2015) Om PwC. <http://www.pwc.se/sv/om-oss/om-pwc.html> (hämtad: november 20, 2015).

PwC. (2015) Årsredovisning 2014/2015. <http://www.pwc.se/sv/om-oss/assets/arsredovisning-2014-2015-ny.pdf> (hämtad: november 20, 2015).

PwC. (2015) Verksamhet och prestationsmätning. <http://www.pwc.se/sv/managing-people/verksamhets-och-prestationsstyrning.html> (hämtad: november 25, 2015).

SKF. (2015) Årsredovisning 2014. <https://web-retriever-info-com.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo> (hämtad: november 23, 2015).

### Figurer

Synneby, J. & Norén, C. (2015). *Figur 1. Hur arbetets beståndsdelar hänger ihop. Egenutvecklad.*

Synneby, J. & Norén, C. (2015). *Figur 2. Information om studiens informanter.*

## Interna rapporter

SKF, “*What is Talent Management at SKF?* (december 1, 2015).

## Litteratur

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, Ib. (2012). *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Becker, Gary S. (1993) *Human capital a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, 3e uppl. Chicago Press.

Bryman, A., & Bell, E. (2013), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2., [rev.] uppl. edn, Liber, Stockholm.

Johansson-Lindfors, M-B. (1993). *Att utveckla kunskap: Om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. 1:a uppl. Lund: Studentlitteratur.

Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ Forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Wikström, C., & Martin, H. (2012). *Talent Management i praktiken. Attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

## Bilaga 1 - Intervjuguide

### • Hur uppfattar organisationen Talent Management?

1. Vad innebär begreppet Talent Management för er?
2. Varför arbetar ni med Talent Management?
3. Har ni med hjälp av organisationens verksamhetsstrategi utvecklat en specifik HR-strategi?
4. Hur ser organisationsstrukturen ut för arbetet med Talent Management?
5. Vilka områden/funktioner berör Talent Management för er?
6. Vilka delar i arbetet med Talent Management är mest avgörande för att nå best resultat?
7. Kan ni sammanfatta ungefär hur hela processen går till?
8. Vilka medarbetare är inkluderade i arbetet med Talent Management?
9. Hur sker arbetet på olika nivåer?
10. Vilka svårigheter ser ni med Talent Managements arbetsprocess?

### • Employer Branding

1. Vad innebär EB för er? Syftet?
2. Vilka metoder/arbetssätt använder ni i arbetet med det externa EB?
3. Hur arbetar ni med att stärka arbetsgivarvarumärket internt?
4. Hur identifierar ni rätt målgrupp? Har ni en strategi för det?
5. Hur arbetar ni för att integrera arbetet med EB i vidare processer som t.ex. rekrytering?
6. Integreras organisationskulturen i EB arbete?
7. Finns det svårigheter med EB?
8. Vad gör er attraktiva som arbetsgivare?
9. Vad gör er arbetsplats unik jämför med konkurrenternas?

### • Rekrytering

1. Använder ni er av kompetensstrategier inför rekryteringsprocesser?
2. Vilka aktiviteter använder ni för att rekrytera rätt kompetens?
3. Är kulturen något som ni är noga med att förmedla under rekryteringsprocessen?
4. Vilka incitament förutom lön och förmåner arbetar/lockar ni med i rekryterandet av talanger?
5. Vad utmärker en lyckad rekryteringsprocess?
6. Vilka är de största svårigheterna med rekryteringar?

7. Följer ni upp rekryterade individer?
8. Erbjuder ni in befintliga anställda till rekryteringsprocessen?

- **Utveckling**

1. Har organisationen en definition på kompetens? (Konkreta egenskaper)
2. Vilka kompetensbehov har organisationen?
3. Vilka är huvudmålen med en kompetensutvecklingsprocess?
4. Anser ni att kompetens är något naturligt eller kan det utvecklas fram?
5. Hur ser organisationen på kompetensbegreppet. Tror ni på att nå tillfredsställande nivåer eller att maximera kompetenser?
6. Hur ser arbetet med att identifiera kompetens ut?
7. Kan du beskriva hur ni arbetar med kompetensutveckling?
8. Hur förvaltar ni den kompetens som organisationen behöver?
9. Vilka insatser gör ni för att utveckla personalen? (utbildning, seminarier, workshops)
10. Vilka arbetsåtgärder görs för att få kompetenta medarbetare att stanna kvar i organisationen?
11. Vilka är de största svårigheterna i arbetet med kompetensutveckling?

- **Personlig information**

1. Kan ni beskriva er befattning i korta drag?