



JÖNKÖPING UNIVERSITY

*School of Education and  
Communication*

# Talent Management

Utan Talent Management?

**KURS:** Examensarbete i pedagogik, 15 hp  
**FÖRFATTARE:** Elin Pettersson, Frida Thilén  
**EXAMINATOR:** Karin Kilhammar  
**TERMIN:** VT16

## **SAMMANFATTNING**

---

Elin Pettersson, Frida Thilén

### **Talent Management**

Utan Talent Management?

Antal sidor: 45

---

Syftet med denna studie är att kontrastera en utvald organisations strategier för att attrahera, behålla, utveckla och avveckla de viktigaste resurserna mot Talent Management och dess komponenter. Studien ämnar således mot att göra en kontrastering mellan traditionellt kompetensförsörjningsarbete mot det mer moderna konceptet Talent Management. Författarna har valt att undersöka detta genom att samla empiri från intervjuer med sex medarbetare kombinerat med analys av interna dokument. Resultatet visar att delar av myndighetens arbete med kompetensförsörjning kan likställas med Talent Management men att vissa komponenter är uteblivna. Baserat på resultatet framhålls i resultatdiskussionen att myndigheten möter stora utmaningar gällande enhetligt arbete med kompetensutveckling, kompetensförsörjning och ledarskap på grund utav det delegerade ansvaret från central nivå. I slutskedet av avsnittet för resultatdiskussion redovisas även en sammanfattande slutsats som grundar sig i ett framgångsrikt arbete inom blocken attrahera och avsluta samtidigt som arbete inom blocket behålla och utveckla varierar inom organisationen, dels på grund av delegerat ansvar. Slutligen presenteras förbättringsförslag inom organisationen och vidare forskning inom ämnet.

---

Sökord: Human Resource Management (HRM), Kompetensförsörjning, Nyckelkompetens, Retention Management, Talang, Talanghantering, Talent Management, Talent Retention

---

## **ABSTRACT**

---

Elin Pettersson, Frida Thilén

**Talent Management**  
Without Talent Management?

Pages: 45

---

The purpose of this bachelor level thesis is to compare a Swedish public authority's practical work with competence supply towards the components of Talent Management. The study is aiming to contrast traditional competence supply operations with the more modern concept of Talent Management. The writers have chosen to collect empirical data through interviews with six employees combined with analysis of internal documents. The result shows that parts of the public authority's work with competence supply have similarities to Talent Management, but some of the components are left out. Based on the results, the discussions shows that this public authority is struggling with united approaches towards competence development, competence supply and leadership because of delegated responsibilities from a central level. In the end the writers are presenting an overall conclusion that is based on the organizations successful work within the blocks of attract and terminate while the work within the block of retain and develop varies within the organization, partly because of delegated responsibility. Finally suggestions for improvement within the organization and further research are presented.

---

Keywords: Human Resource Management (HRM), Kompetensförsörjning, Nyckelkompetens, Retention Management, Talang, Talanghantering, Talent Management, Talent Retention

---

# Innehållsförteckning

1	Inledning .....	1
2	Bakgrund .....	3
2.1	Om organisationen .....	3
2.2	Innebörden av talang .....	4
2.3	Talent Management utifrån tre perspektiv .....	5
2.4	Attrahera .....	6
2.4.1	Corporate Culture .....	6
2.4.2	Employer Branding .....	6
2.4.3	Kompetensinventering .....	6
2.4.4	Rekrytering, urval och introduktion .....	7
2.5	Behålla och utveckla .....	8
2.5.1	Performance Management .....	8
2.5.2	Kompetensutveckling .....	8
2.5.3	Ledarskap .....	9
2.5.4	High Potentials och trainees .....	9
2.5.5	Successionsplanering .....	10
2.5.6	Ersättning .....	10
2.6	Avsluta .....	11
2.6.1	Avslutningsprocessen och exitintervjuer .....	11
3	Syfte .....	12
3.1	Frågeställningar .....	12
4	Metod .....	13
4.1	Val av datainsamlingsmetod .....	13
4.2	Tillvägagångssätt vid analys .....	14
4.3	Urval .....	15
4.3.1	Urval av respondenter .....	15
4.4	Genomförande .....	16
4.5	Forskningsetiska överväganden .....	17
4.6	Generaliserbarhet .....	17
5	Resultat .....	19
5.1	Attrahera .....	19
5.1.1	Arbetsgivarvarumärke .....	19
5.1.2	Rekryteringsprocessen .....	20
5.2	Behålla & utveckla .....	22
5.2.1	Performance Management .....	22
5.2.2	Behålla kompetens i organisationen .....	23
5.2.3	Ledarskap .....	24
5.2.4	High potentials och trainees .....	26
5.2.5	Successionsplanering .....	26
5.2.6	Ersättning .....	27

5.3	Avveckla .....	27
5.3.1	Avslutningsprocessen och Exitintervjuer .....	27
6	Diskussion.....	29
6.1	Metoddiskussion.....	29
6.2	Resultatdiskussion .....	30
6.2.1	Attrahera .....	30
6.2.2	Behålla och utveckla .....	31
6.2.3	Avsluta.....	34
6.2.4	Sammanfattande slutsats.....	34
6.2.5	Förslag till förbättring .....	35
7	Litteraturförteckning.....	37
	Bilaga 1.....	
	Bilaga 2 .....	
	Bilaga 3 .....	3

# 1 Inledning

Definitionen av begreppet karriär är med sin diffusa innebörd brett, och kan betraktas ur både individ- och organisationsperspektiv. Begreppet benämns som en kombinerad process gällande individers förmåga att utveckla sin egen kompetens för att ges större valmöjligheter på arbetsmarknaden, samt en organisations insatser för att utveckla de befintliga mänskliga resurserna i syfte att uppnå organisatoriska mål. I många individers liv är karriären ett stående mål som ses som en ständig utmaning och utveckling. Karriär likställs inte längre vid trappsteg att följa inom en och samma organisation, utan behandlar istället i stor utsträckning individens personliga resa (Bergmo Prvulovic, 2015). När karriär således inte längre handlar om hierarkisk vertikal rörlighet inom organisationen (Hall & Mirvis, 1995), blir personlig utveckling viktigare än absolut lojalitet gentemot arbetsgivaren. Det kräver att den moderna arbetsgivaren måste utveckla systematiska och långsiktiga processer som ger goda förutsättningar för individernas motivation till personlig utveckling på arbetsplatsen.

Individens rörlighet på arbetsmarknaden har bidragit till skiftningar i vad beträffar arbetsmotivation och engagemang på arbetsplatsen. Karriär anses vara ett subjektivt begrepp och kan beskrivas på en rad olika vis beroende på vem man frågar, men en generell definition är; *”en persons utveckling inom arbetslivet”* (Asplund, 1984). Från att tidigare varit ett organisatoriskt ansvar där det enbart resonerats om karriärer utifrån en utstakad karriärtrappa, där varje steg uppåt genomsyrats av befordran och makt, har nu ansvaret hamnat hos individen och det har skapats ett helt nytt perspektiv på karriärer. Detta öppnar upp alternativa vägar i såväl vertikal som horisontell riktning. Synen på karriär har förändrats över tid och nya sätt att navigera genom sin karriär växer fram, där flexibilitet är något som förespråkas av samhället, och alternativa karriärvägar värdesätts allt mer. Att kunna växla spår och passera över gränser, röra sig i sidled och bredda sin kompetens är något som värderas högt av medarbetare idag.

Den arbetskraft som finns på arbetsmarknaden kategoriseras in i fyra olika generationer. Den äldsta generationen kallas för den Tysta generationen och innefattar de personer födda mellan 1925-1945, där de flesta idag är pensionerade. Tillsammans med Baby Boom-generationen, vilka är födda mellan 1946-1964 anses de vara mer lojala mot sina arbetsgivare. De ställs mot Generation X, födda 1965-1981, och Generation Y, födda 1982-1999, som anser att de behöver ta ett större eget ansvar för sina karriärer när deras behov inte blir tillfredsställt av arbetsgivaren (Festing & Schäfer, 2014). Generation Y ställer högre krav på utmaning och utveckling än tidigare generationer samtidigt som de är mer ifrågasättande och värderar frihet och flexibla arbetsformer. De är högt benägna att planera sin karriär tidigt och anser det vara viktigt vad som finns med på deras cv. De ställer därför höga krav på sina arbetsgivare men är samtidigt illojala och sätter sitt eget välbefinnande i första rummet (Wikström & Martin, 2012). Avvikelser kan dock förekomma mellan och inom generationsgrupperna då varje individ och dennes kvaliteter i arbetssammanhang kan se annorlunda ut beroende på dess kontext.

För att hålla jämna steg med medarbetares önskan om individuell utveckling har Talent Management introducerats. Talent Management är en strategi som avser säkerställa att de så kallade talangerna stannar kvar inom organisationen, samt att nyckelpositioner täcks upp med rätt kompetens. Dessa behov behandlas genom en så kallad "Talangarena" som baseras på de generella grundkomponenterna i en kompetensförsörjningsprocess från början till slut, från att attrahera, till att behålla och utveckla, för att sedan avsluta (Wikström & Martin, 2012). Hård konkurrens, ekonomiska kriser och ökad globalisering har gjort det allt mer kritiskt att ha medarbetare med rätt kompetens i sin organisation. De utvecklingstrender som bland annat anses styra förändringarna på arbetsmarknaden idag är ekonomisk konkurrens, globalisering och teknisk utveckling (Bergmo Prvulovic, 2015). Detta bidrar till en allt högre förändringstakt, som gemene arbetsgivare måste beakta med ett Employer Branding-perspektiv i åtanke.

De processer som arbetsgivare använder för att attrahera medarbetare genom strategisk marknadsföring och konstant utveckling av arbetsplatsen som gör den attraktiv för befintliga såväl som framtida medarbetare benämns Employer Branding (Wallace, Lings, & Cameron, 2012). I och med ett ökat fokus kring detta har konkurrensen om kompetensen ökat vilket ställer högre krav på de tidigare processerna kring detta tema. Kompetensutveckling och karriärplanering har utvecklats och slagits samman i en modernare tappning i form av Talent Management. Talent Management handlar således om att identifiera, attrahera, utveckla och behålla essentiella resurser inom organisationen så att de utvecklar och bidrar till de övergripande affärsmålen (Jones, Whitaker, Seet, & Parkin, 2012).

Detta arbete avser att utreda och analysera Talent Managements praktiska varande i en organisation som inte officiellt använder sig av konceptet. Författarna önskar bringa klarhet i vilka komponenter som existerar och vilka som saknas för att insatserna ska skapa en långvarig effekt och affärsnytta för just denna organisation. Denna kandidatuppsats bär en pedagogisk relevans då den följer en pedagogisk inriktning som till stor del handlar om hur en ny generations kunskaper och lärande ska kunna bidra till framtidens verksamhet. Pedagogiken fokuserar på organisatoriska strukturer, lärande och effektivitet (Bjerlöv & Döös, 2011). Vikten vid organisering och planering går hand i hand med Talent Managements fokus på successionsplanering, kompetensutveckling och karriärplanering.

## 2 Bakgrund

I syfte av att redogöra för granskad forskning, kommer nedanstående avsnitt presentera ett antal teman som identifierats i samband med granskning av relevanta artiklar och verk i ämnet för att ge möjlighet till ökad förståelse om fenomenet Talent Management. Nedan presenteras ett avsnitt om den studerade organisationen samt en övergripande bild av Talent Managements komponenter.

### 2.1 Om organisationen

Studien inklusive dess intervjuer och dokumentstudier har genomförts på Försvarets Materielverk (Fortsättningsvis benämmt FMV) i Stockholm, en verksamhet som genom ett nära samarbete med Försvarmakten förser försvaret med tjänster och försvarslogistik. FMV är en verksamhet som är geografiskt spridd över ett 40-tal orter i Sverige med ca 3500 anställda, vilka är uppdelade i sex verksamhetsområden, sex staber och enheten myndighetsgemensamma uppgifter.

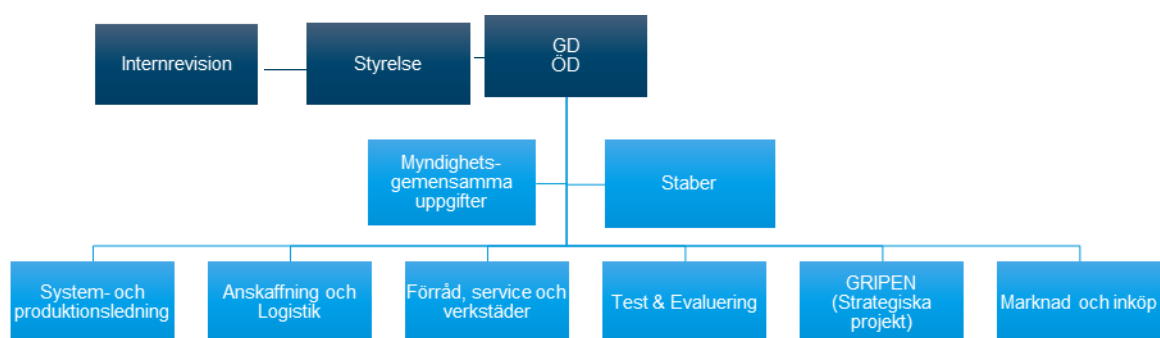


Bild 1: Organisationsschema över den studerade organisationen, FMV

System- och produktionsledning koordinerar tekniskt system och innehåll för att kunna utforma produkter som uppfyller försvarets behov (Försvarets Materielverk, 2014a). Anskaffning och Logistik som verksamhetsområde ansvarar för hela materielens livscykel, vilket innefattar såväl anskaffning, underhåll och avveckling (Försvarets Materielverk, 2014b). Förråd, Service och Verkstäder arbetar med underhåll, reparation och service av materiel (Försvarets Materielverk, 2013a). Test och Evaluering är det verksamhetsområde som ansvarar för tester och evaluering av de produkter som används och framställs, men säljer även testtjänsterna till utländska kunder (Försvarets Materielverk, 2014c). Strategiskt projekt GRIPEN omfattar arbetet kring Jas 39 Gripens forskning och utveckling samt kontakten med dess internationella kunder (Försvarets Materielverk, 2014d). Marknad och Inköp ansvarar för det kommersiella arbetet i form av upphandlingar, inköp och beställningar (Försvarets Materielverk, 2014e).

Utöver de verksamhetsområden som beskrivits finns Myndighetsgemensamma uppgifter som sköter registratorfunktionen, Arkivering, patent samt beredskapsplanering (Försvarets Materielverk, 2014f). De staber som finns i verksamheten används för övergripande styrning,



uppföljning och stöd till resterande verksamhet inom områdena ledning, ekonomi, IT, HR, Juridik- och säkerhet samt information (Försvarets Materielverk, 2013b).

FMV arbetar utifrån visionen Effektiv försvarslogistik- där och när den behövs. Denna grundar sig i verksamhetsidén som är att FMV utformar, upphandlar och tillhandahåller försvarslogistik i nära samarbete med det svenska försvaret. För att nå visionen finns strategier som preciserar hur verksamhetens övergripande mål ska uppnås. De övergripande målen står för de inriktningar och prioriteringar som finns inom verksamheten. De är följande *FMV är flexibelt för att kunna möta försvarets behov, FMV samarbetar med Försvarmakten för att utforma och hålla samman försvarslogistiken, FMV är Sveriges ledande myndighet på upphandlingar, FMV arbetar för att marknaden blir effektivare och FMV är och uppfattas som en kompetent och effektiv myndighet*. De strategier som formulerats för att nå dessa mål är *Ett fördjupat samarbete med Försvarmakten, Agera som ett FMV mot omvärlden, Arbeta som ett FMV och Ha rätt kompetenser och resurser* (Försvarets Materielverk, 2015).

Inom FMV har en värdegrund arbetats genom tre värderingar fram vilken följer: *Vi skapar nytta-* Att utgå från vad som skapar nytta för kunden och vara kostnads- och kvalitetsmedveten, *Vi gör det möjligt-* Att känna och förstå kunden och dess behov, arbeta tillsammans med kunden och vara proaktiva och *Vi bygger förtroende-* Leverera försvarslogistik där och när den behövs. Men också att ha ett ömsesidigt förtroende, ha bra avtal och leverera i tid. För att arbeta med dessa värderingar har man strukturerat upp vad man är bra på och vad man behöver arbeta med. Utifrån detta sätts mål upp gällande vad man behöver utveckla. Individens roll i helheten är en viktig aspekt som tas upp och diskuteras i medarbetarsamtal (Försvarets Materielverk, 2015).

## 2.2 Innebörden av talang

För att förstå Talent Management krävs att begreppet talang klargörs. Schiemann (2014) preciserar begreppet som en individs samlade kompetenser, kunskaper, förmågor, erfarenheter, värderingar och beteenden. Collings och Mellahi (2009) beskriver talanger som strategiska nyckelkompetenser med en viktig inverkan på organisationers resultat. Det råder dock skilda meningar om talangers existerande som enskilda individer eller i relation till andra. Nilsson och Ellström (2012) tar upp frågan gällande om talang bara ska sättas i relation till individen, i relation till kraven hos en viss arbetsuppgift eller som en relation mellan både individ och arbete.

Kompetens, som är ett av elementen i begreppet talang, anses vara kontextbundet och med hänsyn till detta kan en person som klassas som talang och ha kompetens i ett sammanhang likväl kan uppfattas som en icke-talang i ett annat. Utifrån detta resonemang bör även definitionen av talang vara kontextbunden (Malik & Singh, 2014). Med meningen om att talang existerar i relation till arbetsuppgifter och medarbetare beror en individs talangpotential på vem personen ställs emot, vilket även leder till att majoriteten av de anställda inte kan anses vara talanger i alla sammanhang (Swales, Downs, & Orr, 2014). En talang som placeras i fel miljö kan begränsas av kontexten de befinner sig i (Gochman & Storfer, 2014) och individer kan i vissa fall anpassa sig och komma att prestera på det sätt de tror att de förväntas prestera av omgivningen (Khoreva & Vaiman, 2014).

## 2.3 Talent Management utifrån tre perspektiv

Talent Management har varit ett av de snabbast växande områdena inom fältet för management det senaste decenniet (Collings, Scullion, & Vaiman, 2015). Strategin beskrivs oftast som en systematik av att attrahera, identifiera, utveckla, behålla och avveckla medarbetare och talanger, det är dock viktigt att påpeka att det inte finns en gemensam och exakt definition av ämnet (Thunnissen, 2016). Då det finns röster för att Talent Management bara inkluderar talanger, finns samtidigt de som propagerar för att Talent Management ska inkludera samtliga anställda (McCracken, Currie, & Harrison, 2015).

Tre olika perspektiv på Talent Management har kunnat utläsas vid granskning av litteratur inom ämnet. Det första perspektivet präglas av en syn där alla medarbetare ses som potentiella talanger, det andra syftar till att säkerställa talanger till specifika tjänster och det tredje som en strategi för att ha talanger inom organisationen som bidrar till värdeskapande och organisatorisk framgång (Thunnissen, 2016). För gemene man är det lätt att missförstå konceptet kring Talent Management satt i relation till klassiskt strategiskt HR-arbete. Traditionenlig Human Resource Management (HRM) klassificeras som en strategi för att attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avveckla mänskliga resurser (Gelens, Hofmans, Dries, & Pepermans, 2014) i enlighet med den traditionella medarbetarlivscykeln. Det som särskiljer Talent Management och HRM åt, är att HRM omfattar alla medarbetare och alla positioner, medan Talent Management trots sin inkluderande filosofi i slutändan endast kretsar kring ett fåtal utvalda medarbetare eller positioner som förhoppningsvis ska bidra till verksamhetsmålen (Marchington, 2015).

Efter sammanställning av vetenskapliga artiklar samt litteratur har det konstaterats att ett antal aspekter av större vikt kan utläsas inom arbetet med, och uppfattningen kring, Talent Management, dessa presenteras med utgångspunkt i de tre blocken *Attrahera*, *Behålla & utveckla* och *Avsluta*.

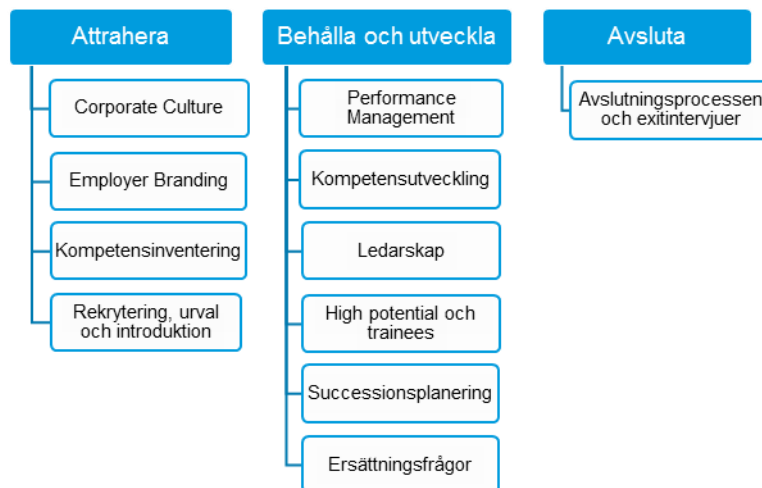


Bild 2: Översikt över talangarenan och dess komponenter

## 2.4 Attrahera

Inom blocket för att attrahera medarbetare talas i stor utsträckning om Corporate Culture, Employer Branding, kompetensinventering och processen kring rekrytering, urval och introduktion.

### 2.4.1 Corporate Culture

Corporate Culture översätts på enklaste sätt till arbetet med kulturfrågor i verksamheten och värdegrundsarbete (Wikström & Martin, 2012). Dessa frågor relateras till principer och värderingar som styr hur man interagerar och kommunicerar i verksamheten, både internt och externt (Guiso, Sapienza, & Zingales, 2015). Kulturen präglas i stor grad av den bransch organisationen är verksam inom och kan därför vara svår att styra. Genom arbete med verksamhetens värdegrund kan man dock påverka medarbetare i vilken utsträckning handlingar är accepterade och vad som klassas som rätt eller fel. Organisationer som arbetar med kultur- och värderingsfrågor har högre förtroende hos anställda och har lättare för att attrahera och behålla anställda (Ennova, 2011). För att vara framgångsrik i detta arbete krävs att kulturen stödjer de mål och strategier som finns för att skapa en trovärdig bild av verksamheten, som också kan återfinnas i högsta ledningen.

### 2.4.2 Employer Branding

Employer Branding beskriver hur organisationer positionerar sig själva på arbetsmarknaden. Marknadsföringsprinciper och rekryteringsstrategier används för att sända ut en bild till kunder och framtida och nuvarande medarbetare om organisationens varumärke (Wallace, Lings, & Cameron, 2012). Employer Branding handlar om såväl intern som extern marknadsföring.

Intern Employer Branding styrs genom funktioner som gör att medarbetare känner sig sedda. Det kan exempelvis handla om ledarskap, möjligheter till utveckling, personalförmåner och ersättningar men även små funktioner som involverar personal såsom seminarier, SMS-tjänster och nyhetsbrev (Wikström & Martin, 2012). Extern Employer Branding är en utveckling av den interna men förmedlas istället ut på marknaden. Genom en tydlig strategi och löften som kan uppfyllas kan en bild av vad organisationen önskar stå för kommuniceras ut. I detta område bör det reflekteras kring varför organisationen är en bra arbetsplats, vilka fördelar som finns gentemot andra bolag och slutligen om de löften som utlovats kan hållas (Wikström & Martin, 2012). Att löften bryts och förväntningar inte uppfylls är en stor bidragande faktor till uppsägningar från arbetstagarens sida (McCracken, Currie, & Harrison, 2015). Därför är det viktigt att tänka på vad som förmedlas och att det säkerställs att organisationen kan leva upp till budskapet som sänds ut. Utifrån dessa principer och strategier kan organisationen sedan kommunicera med potentiella medarbetare genom sociala medier, rekryteringshemsidor och mässor.

### 2.4.3 Kompetensinventering

Kartläggning och identifiering av de kompetenser verksamheten innehar och vilka kompetenser som behövs för att nå organisatoriska mål är en del av Talent Management (Pick & Uhles, 2012).

Pick & Uhles (2012) menar att en tydlig kartläggning av kompetenser inom verksamheten bidrar till ett strategiskt rekryterande och tillvaratagande av talanger.

Kompetensinventering är en grundläggande del för att utveckla och fördela resurser i linje med affärs mål och vision. Tydlig dokumentation med beskrivningar av kompetensområden och dess nivåer bör appliceras i de tidiga faserna i rekryteringen (Levenson, 2012). Resultat från kompetensinventering bör sedan användas som grund för handlingsplan gällande kompetensutveckling, utifrån denna bör konkreta förslag och planer för hur anställda bör arbeta för att utvecklas och nå kompetensmål skapas. För att minska risken för förvirring inom verksamheten är det viktigt att skapa en grundläggande gemensam definition av kompetensbegreppet. Det tenderar att effektivisera processen och i stor grad eliminera missförstånd av särskilda kompetensområden (Pick & Uhles, 2012).

McDonnell, Collings, & Burgess (2012) argumenterar för att verksamheter, på dagens globaliserade arbetsmarknad, bör utveckla system för hur man tillvaratar sina talanger. Humankapital och socialkapitala teorier bör knytas an för att interagera rörligheten på arbetsmarknaden och Talent Management-processerna, exempelvis genom så kallade talent-pools (Collings, 2014). Talent-pools är ett verktyg för att samla rekryter med den kompetens som önskas inneha efter kompetensinventering har genomförts.

#### 2.4.4 Rekrytering, urval och introduktion

Rekrytering, urval och introduktion är ytterligare en viktig aspekt i attraktionsblocket. Wikström och Martin (2012) propagerar för att det bör finnas en långsiktig plan med rekryteringen där kompetensbehov, rekrytering, urval och introduktion har ett logiskt samband. Talanger kan tänka rekryteras på ett långsiktigt plan där fokus ligger på att de i framtiden ska inta en större roll. Det finns dock en risk för att de som först måste inta en junior roll inte har tålamod eller viljan att samla den erfarenhet som behövs för en senior roll (McCracken, Currie, & Harrison, 2015). Därför är det av stor vikt att det är tydligt redan från början vad som är tänkt med den rekryteringen och vilka framtida möjligheter som finns. Rekryteringsstrategin skall utgå från affärs mål, vision och strategi och bör beröra och förklara hur man tänker kring delar som affärsstrategi, strategiska projekt, nyckelroller, kärnkompetenser, ledarrekrytering, personalsammansättning, praktisk rekryteringsprocess, spontanansökningar, kommunikation och uppföljning (Wikström & Martin, 2012).

Vid en nyanställning är det viktigt att den nyanställde får ett bra första intryck och genom en introduktion i organisationen kan verksamhetens kultur och värderingar presenteras. Ett introduktionsprogram kan även göra det enklare för den anställde att skapa ett kontaktnät och komma in i arbetet. För att ge den nyanställde en bra bild av hela verksamheten bör informationsmaterial skickas ut innan denne börjar sitt arbete. Företagsinformation, verksamhetens vision, mål och marknad, information om HR och karriärmöjligheter tillsammans med information om vad som kommer att hända de närmsta 90 dagarna är bra information att förmedla (Wikström & Martin, 2012).

## 2.5 Behålla och utveckla

Inom blocket för att behålla och utveckla medarbetare berörs aktiviteter som Performance Management, kompetensutveckling, ledarskap, High Potentials och trainees, successionsplanering och ersättningsfrågor.

### 2.5.1 Performance Management

För att kunna konkurrera med övriga aktörer i branschen och mäta anställdas agerande i relation till prestation inkluderas Performance Management i arbetet med Talent Management (Al Mutari, Siti Rohaida, & Al Mutari, 2013). Med hjälp av Performance Management kan organisationer skapa, styra och mäta prestationskultur. Genom att fastställa vad som ska göras, hur det ska göras och kommunicera ut det till medarbetarna kan man bland annat kartlägga vilken typ av ersättning och utveckling medarbetarna bör få (Wikström & Martin, 2012). Processer, rutiner och stöd kan hjälpa till i denna process. Viktigast i detta steg är dock att alla mål inom organisationen är förenliga med de övergripande målen. Individens målsättningar ska vara relevanta förlängningar av de större målen vilket förväntas leda till en högre produktivitet bland de anställda (Ashdown, 2014).

### 2.5.2 Kompetensutveckling

Ett viktigt område inom Talent Management är kompetensutveckling. En individs kompetens och kunskap är en färskvara som ständigt behöver uppdateras, genom utvecklande insatser såsom coachning, utbildningar och träning. För att driva en konkurrenskraftig organisation bör man kontinuerligt se till sina medarbetares behov av kompetensutveckling. Ordet utveckling i karriärssammanhang har ofta en positiv klang, vilket uppmanar till förbättring, som är ett koncept som driver dagens medarbetare. Rent praktiskt handlar kompetensutveckling om att utvecklas i sin personliga roll såväl som den yrkesmässiga rollen, vilket kombinerat ger stora fördelar i arbetsmässiga sammanhang. Kompetensutveckling berör inte bara traditionella kurser och utbildningar, utan även ett utvecklingsarbete med personligt reflekterande fokus. För att maximera nyttan av en kompetenshöjande insats är det viktigt att beakta arbetsplatslärandets principer, vilket handlar om att leda och organisera kompetensutveckling. Det är absolut nödvändigt att kompetensutvecklingen får konsekvenser i form av utökad ansvar eller breddade arbetsuppgifter för att insatserna ska ge nytta (Kock, 2010). För att en organisation ska nå framgång måste den arbeta aktivt mot att minimera risker och maximera möjligheter, genom att se till att personalstyrkan är komplett och förberedd för förändringar. För att lyckas med detta rekommenderas organisationer att se över sin kompetensförsörjningsprocess och implementera strategiska element (Swedish Standards Institute, 2011). Att arbeta med implementeringen av ett kompetensförsörjningssystem, kan för organisationen då de stödjer organisationens utveckling av att uppnå lång- och kortsiktiga mål, öka sin beredskap, kunna hantera förändringar samt att vara attraktiva för medarbetare, kunder och intressenter, där ett tydligt och strategiskt ledarskap är relevant (Wikström & Martin, 2012).

### 2.5.3 Ledarskap

Ledarskap är en viktig komponent för att få framgångsrika medarbetare. I förändringen där ett hierarkiskt ledarskap med tydliga linjer tynat bort har en ny syn på hur ledarskapet ska utövas bildats (Golden, 2008). Tidigare har normen varit att ledare skapar resultat genom medarbetare, vilket nu förändrats till att medarbetare skapar värde med hjälp av de förutsättningar som ledaren erbjuder. Talangfulla, motiverade och kompetenta medarbetare motiveras av stöd från ledare, vilket kan skapas genom en miljö som utmärks av tillit, respekt och transparens där medarbetare med hjälp av ledaren får tillgång till den information och de resurser de behöver. Wikström och Martin (2012) anger att 80% av de arbetssökande googlar sin blivande chef innan en jobbintervju, vilket tyder på att arbetstagare lägger stor vikt vid ledarskap. De menar vidare att med detta i åtanke bör organisationer sträva efter att framgångsrikt förmedla sin ledarfilosofi och visa upp de uppskattade cheferna i medier med avsikt att bygga upp sitt arbetsgivarvarumärke, både internt och externt.

### 2.5.4 High Potentials och trainees

Beroende på organisation ser praktiseringen av Talent Management olika ut. Vilka som inkluderas i processen beror på vilken variant som används. Fyra typer av Talent Management som lyfts fram av Swailes et al. (2014) är; Partiell exkluderande Talent Management som har sitt fokus på en utsedd del av de anställda, exempelvis aspirerande chefer. Partiell inkluderande utgör en Talent Management process där utvalda medarbetare, inte tvunget potentiella chefer, inkluderas i utvecklingsprogram. Fullt inkluderande Talent Management syftar till att all talang inom organisationen identifieras och de som behöver mest stöd för att utvecklas får den hjälp som behövs. Elit Talent Management berör vikten av att fylla upp de viktigaste rollerna för strategisk framgång med mest framstående talangerna. De flesta strategiernas gemensamma nämnare handlar om att i viss mån endast inkludera exklusivt utvalda medarbetare som anses extra viktiga i särskilda avseenden.

Wikström och Martin (2012) menar dock att det anses vara mer modernt att betrakta Talent Management som en process där alla anställda är inkluderade. I och med den kontinuerliga förändring som många verksamheter står inför anses det mer attraktivt att ständigt utveckla samtliga medarbetare och ha en högre lägstanivå inom hela organisationen. De menar ändå att det finns fall av High Potential-personer med hög potential för mer ansvarsfulla uppgifter. Dessa personer har i viss utsträckning en högre IQ, som kombinerat med medveten träning kan utveckla talang och prestationsnivå i särskilda situationer. Samtidigt måste man ta hänsyn till de personliga egenskaperna i form av drivkraft, engagemang, EQ och analytisk förmåga, vilka också bidrar till förmågan att bli en högpresterare. Det bör dock inte glömmas bort att dessa egenskaper även ska passa ihop med organisationens kultur och att dessa High Potentials även kan innefatta äldre och erfarna medarbetare och inte bara unga uppstickare, allt beror på vilka behov och förutsättningar verksamheten har.

### 2.5.5 Successionsplanering

Successionsplan definieras generellt som ett systematiskt arbete för att projicera krav för ledare, identifiera High Potentials och att utveckla ledaregenskaper hos dessa kandidater samt potentiella ledare (Hor, Huang, Shih, Lee, & Stanley Lee, 2010). Observera dock att dessa kandidater är potentiella och därmed inte skrivna i sten för all framtid (Wikström & Martin, 2012). Successionsplanering genomförs även för att identifiera potentiella ledarkandidater och för att forma bättre och mer etablerade kompetensutvecklingsprogram (Golden, 2008). En successionsplanering innehåller en strukturerad plan och sammanfattning av verksamhetens behov för framtida succession. Den fokuserar på att förutsäga framtida organisatoriska behov och vilka mänskliga resurser som behövs för att kunna möta behoven (Hor, Huang, Shih, Lee, & Stanley Lee, 2010).

För att säkerställa att kompetens som finns i organisationen stannar inom verksamheten bör den framtida efterfrågan på kompetens grundas i de strategiska och operativa affärsplanerna. Organisationens verksamhetsområden, utbildningsstruktur, jämställdhet, kompetensbehov samt individens karriärplanering och välmående bör tillsammans utgöra planeringen för detta (Siikaniemi, 2012).

Successionsplaner bidrar till att finna allt fler potentiella ledare och innefattar identifikation och utveckling av framtida ledare som finns inom verksamheten (Golden, 2008). Genom en bred och fördjupad kompetensutveckling kan dessa potentialer förberedas för större roller i organisationen. För att få en bra bild av verksamheten kan regelbundna Talent Reviews genomföras, en långsiktig process för successionsplanering och rekrytering där ledare tar ansvar för identifiering och utveckling av talanger (Wikström & Martin, 2012). Ledare bör dock ha i åtanke att det inte är självskrivet att en person som fungerar bra på en nivå kommer att fungera lika bra på en annan nivå eller i en annorlunda position.

Successionsplaneringen omfattar även kartläggning av pensionsavgångar. Om en stor del nyckelpersoner går i pension under en kort tid är successionsplanering avgörande för huruvida verksamheten kan konkurrera och överleva (Swedish Standards Institute, 2011).

### 2.5.6 Ersättning

Ersättningar i olika former är en faktor som kan bidra till förhöjda prestationer. Teorier talar om att man bara motiveras av monetära incitament till en viss grad (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Därför väger ett meningsfullt arbete som utmanar och utvecklar samt förmåner såsom flextid, friskvårdsbidrag, extra pensionsavsättning och utbildningar tungt. Varje organisation måste själva utforma sin strategi beroende på verksamhetens karaktär och utmaningar (Wikström & Martin, 2012), man bör beakta hur de anställda ser på ersättningsfrågan och vad de värderar för att öka chansen att viktiga medarbetare väljer att stanna i verksamheten (Bhattacharyya, 2012).

För att skapa en klarhet i ersättningsfrågan bör hela processen vara transparent och man bör kunna visa att det inte är en slump att en anställd har fått en viss ersättning (Wikström & Martin, 2012). Modeller och principer för lön och övrig ersättning bör baseras på de mål som organisationen har och detta bör tydligt kommuniceras ut. I och med att anställdas mål bör gå hand

i hand med organisationens mål kan individernas mätbara mål användas som grund för lönesättning i och med att uppfyllande av individuella mål då borde bidra till organisationens framgång och kan då ligga till grund för lönesamtal (Bhattacharyya, 2012). Genom att medvetandegöra och stödja lönesättande chefer i detta skapas en rättvis grund att utgå från.

## 2.6 Avsluta

Inom blocket för avslut av medarbetare inkluderas avslutningsprocessen och exitintervjuer.

### 2.6.1 Avslutningsprocessen och exitintervjuer

Avgångsintervjuer är det sista delmomentet i processen och kan bidra till ett ökat medvetande gällande vilka funktioner, policys och system inom en verksamhet som fungerat bra och vilka som bör förbättras (Bhattacharyya, 2012). Ett bra avslut mellan arbetsgivare och arbetstagare har en tendens, precis som ett dåligt avslut, att sprida sig. En verksamhet som genomför ett avslut på ett bra sätt tenderar få god publicitet av den medarbetare som valt att sluta. Wallace, Lings och Cameron (2012) menar att avslut, i form av pensioneringar och uppsägningar, alltid bör hanteras på ett bra sätt då medarbetare i verksamheten ofta innehar en stor mängd tyst kunskap. Den tysta kunskapen inom verksamheten riskerar försvinna vid ett avslut. Kunskap om vilka kompetenser som finns hos medarbetare bör enligt Hall (1984) lagras och dokumenteras. Verksamheter bör fokusera på anställdas rörlighet och karriärplaner för att backa upp förluster av medarbetare.

En exitintervju bör enligt Wikström och Martin (2012) vara obligatorisk då den kan ge information om personen i fråga slutar på grund av bristande ledarskap, begränsade utvecklingsmöjligheter, avsaknad av karriärvägar eller fel ersättning. Det kan även ge svar på om det är en speciell kategori medarbetare som väljer att lämna och varför, vem som är den nya arbetsgivaren och vad den erbjuder för att vinna över den anställda samt vad man själv som arbetsgivare hade kunnat göra annorlunda. Wikström och Martin (2012) menar fortsättningsvis att dessa intervjuer bör genomföras vid avslut, men även 6 månader senare då en djupare och mer nyanserad bild kan ges. Vill man öka chanserna till att få helt ärliga svar kan man även genomföra dessa intervjuer genom enkäter på internet och göra dem helt anonyma.



### **3 Syfte**

Med hänvisning till bakgrunden har följande syfte formulerats:

Syftet är att kontrastera en utvald organisations strategier för att attrahera, behålla, utveckla och avveckla de viktigaste resurserna mot Talent Management och dess komponenter.

#### **3.1 Frågeställningar**

- Vilka komponenter från Talent Management går att utläsa i det strategiska HR-arbetet inom organisationen?
- Vilka komponenter från Talent Management går inte att utläsa i det strategiska HR-arbetet inom organisationen?
- Vilka av organisationens nuvarande komponenter anses ha en strategisk funktion för att behålla de viktigaste resurserna?

## 4 Metod

Den valda metodologiska utgångspunkten för denna uppsats är en fallstudie, som syftar till att detaljerat och intensivt undersöka studier av ett specifikt fall (Bryman, 2008). Yin (2006) menar att fallstudien är lämplig i situationer där man vill undersöka och utvärdera hur processer samspelar med sin övriga kontext då gränserna mellan omgivning och fenomen ofta är komplexa. Följaktligen vill skribenterna med fallstudie som utgångspunkt kontrastera den utvalda organisationens strategier för att behålla sina resurser mot fenomenet Talent Management och dess komponenter. Då undersökningen genomförts i dess verkliga kontext och inte är menad att jämföras mot andra verksamheters arbete med Talent Management, vilket framgår i tidigare nämnt syfte, genomfördes en single-case study (Thomas, 2011)

### 4.1 Val av datainsamlingsmetod

Denna uppsats utfördes med kvalitativ ansats då respondenternas uppfattning av ett fenomen genom deras språkliga utsagor har ämnats åt att beskrivas (Fejes & Thornberg, 2009). Med intervjuer som primär datainsamlingsmetod önskade vi utreda hur respondenterna uppfattade Talent Managements praktiska varande i en organisation som inte uttalat använder sig av konceptet. Den personliga intervjun kan definieras som en dialog där forskaren ämnar försöka förstå sin respondent (Aspers, 2007). Vi kompletterade även datainsamlingsmetoden med att ta del av relevant intern dokumentation inom temat. Detta för att se vilka policys och riktlinjer som finns inom organisationen för de områden som Talent Management berör.

Vid kvalitativa studier likt denna anses ofta det uppenbara metodvalet för datainsamling vara intervjuer, då intervjuer kan ge respondenten stor möjlighet till att lämna fullständiga och öppna svar som potentiellt kan analyseras av forskaren i flera dimensioner (Aspers, 2007). I utformandet av en intervjuguide som är lämplig till denna kvalitativa fallstudie valde vi att använda oss av en semistrukturerad variant. Denna variant av intervjuguide innehöll frågor baserade på centrala teman inom Talent Management, vilket säkerställde att skribenterna berörde teman som är nödvändiga i förhållande till studiens syfte. Genom att använda en semistrukturerad intervju gavs författarna möjlighet att anta flexibla strukturer i samtalet utan att vara för fästa vid intervjuens fasta turordning. Vidare bedömde vi att en kombinerad metod likt denna generade stor flexibilitet och öppenhet som var nödvändig för att studiens syfte skulle kunna utredas.

Således användes metodtriangulering, ett begrepp som används när flera metoder använts kombinerat (Thomas, 2011). Thomas (2011) framhåller att denna process kan användas för att stärka validiteten i en studie genom att analysera materialet från flera perspektiv. Sammanfattningsvis menar vi att kombinationen av intervju och dokumentation som datainsamlingsmetoder användes för att bringa en större klarhet i inblandade respondenters uppfattning gällande hur organisationen arbetar med de grundläggande delarna som kan utläsas ur Talent Management.

Genom att ta del av den interna dokumentationen skapades en övergripande bild av hur organisationen beskriver att de arbetar (eller inte arbetar) med Talent Managements komponenter som gjorde att författarna kunde formulera ett tematiskt fokus till intervjuguiden (se bilaga 1). Intervjuguiden baserades på centrala teman i ämnet som identifieras i bakgrundsavsnittet i denna uppsats, och en del underfrågor tillkommer i syfte av att nå en djupare insikt. För att bekantas med respondenterna och deras roller inom organisationen ställdes inledningsvis några frågor gällande deras yrkesroll och yrkesbakgrund. Guiden löpte vidare med utvärderande bakgrundsfrågor för att sedan beröra känsligare frågor såsom uppfattningar, attityder och förväntningar.

## 4.2 Tillvägagångssätt vid analys

Intervjuerna som genomförts har analyseras enligt en modell inspirerad av fenomenografi, som ämnar åt att framhålla kontraster och skillnader i insamlad data. Fejes och Thornberg (2009) menar att fenomenografi är rätt metod att använda om man vill beskriva hur människor uppfattar fenomen i sin omvärld. I analysen har vi ämnat klarlägga hur respondenterna uppfattar arbetet med de komponenter som definierats inom Talent Management. Uppfattning definieras som ett sätt att förstå något eller ett sätt att erfara något (Fejes & Thornberg, 2009). Målet med den fenomenografiska analysmodellen är att hitta de variationer som finns mellan människor och hur de förhåller sig till varandra för att få en djupare förståelse av hur människan ser på omvärlden, och i detta fall de insatser som förknippas med fenomenet Talent Management. En fenomenografiskt inspirerad analysmodell lämpar sig för denna studie då skillnader i uppfattningar kring Talent Management är viktiga att belysa. Eventuella skillnader i uppfattningar i arbetet med dess komponenter har varit viktiga att redovisa för att visa en bred bild av de anställdas bild av arbetet kring Talent Management. Respondenternas uttalanden har kunnat jämföras mot den faktas som framkommer i dokumentation och som analyseras parallellt.

Dokumentationen som blivit tillgänglig genom FMVs interna hemsida har funnits genom sökningar på de komponenter som Talangarenan består av. Dessa har vidare analyseras enligt principen för kvalitativ textanalys. Den syftar till att förhålla sig till utvalda texter och dess innehåll för att skapa förståelse för dem utifrån angiven frågeställning (Fejes & Thornberg, 2009). Textanalys grundar sig i hermeneutiken, vilken handlar om att läsa, förstå och skapa mening utifrån texter. Den gör sig lämplig för skriftliga dokument, och ämnar kartlägga hur man arbetar med komponenterna inom Talent Management i organisationen. Analysen utgick från en deduktiv ansats då teori och tidigare forskning ligger till grund för de teman som datamaterialet kategoriseras enligt (Bryman, 2008). Dessa kategorier är de som tidigare presenterats under rubrikerna *Attrahera*, *Behålla och utveckla* och *Avsluta*. Dokumentationen har legat till grund för hur organisationen förmedlar att man arbetar eller önskar arbeta med områdena inom Talent Management, vilket kompletterats med intervjuer för att se likheter och skillnader från denna bild.

För att analysera insamlad data från intervjuerna transkriberades de inspelade intervjuerna ordagrant för att lämpa intervjuens innehåll för analys. En positiv aspekt vid transkribering är att respondenternas ordalag och uttryckssätt bibehålls (Bryman, 2008), men baksidan av detta är att

den färdiga textmassan snabbt växer. Den transkriberade massan uppnådde 36 hela A4-sidor, Times New Roman storlek 12. Transkriberingarna gjordes kontinuerligt efter genomförd intervju för att undvika känslan av att stå inför en öoverstiglig uppgift (Bryman, 2008), och för att se till att minnet från intervjun var färskt (Fejes & Thornberg, 2009). Transkribering användes för att få en textmassa som lämpar sig för analys (Bryman, 2008). Den valda metoden för att analysera transkriberingen baseras på en exemplifierad variant av fenomenografisk analysmodell publicerad i Fejes och Thornberg (2009) "Handbok i kvalitativ analys", vilken kommer att redovisas nedan i förhållande till hur vi gick tillväga i studien.

Det första steget i vår analys var att bekanta oss med textmassan. Transkriberingarna lästes igenom noggrant ett flertal gånger. Därefter gjordes en kondensation, vilket enligt Dahlgren och Johansson (2009) specificerar att den faktiska analysen påbörjas. I enlighet med Dahlgren och Johanssons beskrivning avsågs de mest utmärkande uttalandena från intervjuerna skiljas ut, vilka benämns passager. I detta steg såg vi till att färgmarkera de passager som vi ansåg betydelsefulla för vår studie. Passagerna i steg två låg till grund för jämförelser senare i analysprocessen. I steg tre jämförde vi de olika passagerna med varandra, i syfte att finna differenser inom materialet. I nästkommande steg sorterade vi materialet och namngav kategorierna utifrån lämpade teman, grundade i Talangarenan. Grunden för resultatet lades genom diskussion mellan författarna och ytterligare gruppering vilket innebär att de identifierade likheterna och skillnaderna stod i fokus för analys. Här avsågs finna kärnan i de olika kategorierna. Vidare sorterades likheterna och skillnaderna in under kategorierna, vilket är en del i processen som underlättar för att se det framträdande och mest signifikanta i materialet. I den sista fasen granskades alla identifierade passager för att finna ytterligare platser i diverse kategorier vilket lade grunden för resultatet. Slutligen genomfördes en omfattande granskning av kategorier som identifierats, där vi insåg att vi kunde sortera och slå samman flera av dem under andra teman. Dahlgren och Johansson menar att denna fas kan bidra till kortare och mer kärnfulla passager.

För att underlätta i presentationen av det funna materialet presenteras detta i form av löpande citat. Citaten kommer att redovisas ordagrant för att undvika missförstånd samt för att med precision återge vad som sades under intervjun.

### **4.3 Urval**

I syfte av att finna lämpliga respondenter till intervjuerna användes kontaktpersonen inom organisationen, som hade möjlighet att förse oss med information om ytterligare kontaktpersoner och tänkbara respondenter. Ett bekvämlighetsurval utfördes (Bryman, 2008), där kontaktpersonen angav potentiella respondenter för studien, vilka var lämpliga i förhållande till studiens syfte. Utifrån den lista som vi mottagit på medarbetare som genomgått speciella kompetenshöjande insatser, och som haft tid och möjlighet att genomföra en intervju har vi valt ut respondenter.

#### **4.3.1 Urval av respondenter**

6 personer deltog i studien, 1 respondent från HR-staben och 5 respondenter från en grupp som genomfört en certifiering inom dennes yrkesområde. Författarna önskade komplettera och vidga

data från respondenterna genom att genomföra en så kallad datatriangulering (Bryman, 2008). En sådan triangulering grundas på en bredd i data då den kommer från olika perspektiv inom den utvalda organisationen. Skribenterna har således formulerat två separata intervjuguider, en för HR-respondenten och en guide avsedd för de övriga.

HR-respondenten valdes ut att delta i studien på grund av dennes breda kompetens och kunskaper kring verksamheten och dess kompetensförsörjningsstrategier, samt för att få ytterligare ett överblicksperspektiv och insikter i de kompetenshöjande insatser som görs inom organisationen. De övriga respondenterna valdes ut av den anledningen att dessa personer har genomgått kompetensutvecklande insatser inom sitt yrkesverksamma område, varpå insatserna har vissa likheter med Talent Management konceptet då dessa medarbetare kan anses ha en nyckelkompetens inom verksamheten. För att nå dessa personer tog författarna kontakt med en företrädare för certifieringsområdena, som rekommenderade presumtiva respondenter. Detta tillvägagångssätt ansågs av oss mest strategiskt i förhållande till vårt syfte, då möjlighet gavs att intervjua personer med olika yrkesområden och erfarenheter inom den utvalda organisationen.

En ytterligare kompletterande källa till empirisk data är de interna dokument som finns tillgängligt via FMVs intranät rörande kompetensförsörjningsprocessen och Talent Managements beståndsdelar. Dessa dokument användes som en informationskälla som agerade kompletterade data till intervjun som metod. Dokumenten gav även oss som skribenter en överskådlig bild över HR-processerna inom FMV.

#### **4.4 Genomförande**

6 kvalitativa intervjuer av semi-strukturerad karaktär genomfördes i syfte av att samla in data till studien. Det som kännetecknar den semi-strukturerade intervjun är att den är strukturerad eftersom utvalda teman och en rad konkretiserade underfrågor att behandla finns angivna i intervjuguiden, men möjligheten att vara flexibel och följa upp respons finns (Aspers, 2007).

Intervjuerna genomfördes i mån av passande tid hos respondenterna, därför beaktades ingen avsiktlig ordningsföljd. Intervjuerna genomfördes under perioden 23 mars 2016 till 29 mars 2016, vilket nämns här med anledning av att läsaren ska få en uppfattning om tidsaspekten kopplat till den information som framkommer i citeringen i resultatet. Intervjuerna tog mellan 20-60 minuter. Båda skribenterna var närvarande vid intervjun, den ena höll intervjun medan den andra förde anteckningar och såg till att ljudinspelningen fungerade. Intervjuerna genomfördes inom lokaler för organisationen, antingen på respondentens egna rum eller i ett privat samtalsrum. Båda skribenterna har behörighet till samtliga lokaler och platser inom organisationen, så med enkelhet kunde respondentens kontor sökas upp på avsatt tid. Intervjun inleddes med att författarna presenterade sig själva, redogjorde för upplägget för studien och intervjun samt avsatte tid för respondenten att bekräfta önskan om ljudinspelning, som avsågs användas för att undvika missförstånd (Bryman, 2008) innan intervjun påbörjades.

Intervjuguiderna för respektive respondentkategori hade liknande upplägg, och hade en inledning baserad på bakgrundsfakta om personen och dennes yrkesverksamma roll, för att sedan gå vidare till teoretiska teman för att avsluta med en del frågor kring uppfattningar och

förväntningar. Samtliga intervjuer avslutades med utrymme för respondenten att ställa eventuella frågor, samt att göra tillägg om så önskades. Skribenterna avslutade med att delge för respondenten hur processen för analys av intervjun skulle gå till.

#### **4.5 Forskningsetiska överväganden**

I studien som genomförts har etiska överväganden gjorts för att ta hänsyn till deltagarnas integritet. Bryman (2008) tar upp principer för forskning och nämner områden som informationskrav, samtyckekrav, konfidentialitetskrav och nyttjandekrav. Gällande informationskrav har de berörda deltagarna informerats om syftet med studien, att deltagandet i studien är frivilligt och att möjligheten att avbryta deltagandet alltid står till buds för dem. I och med att deltagandet är frivilligt har de själva rätt att bestämma över sin medverkan och deras rätt att avstå från att svara på frågor som de inte vill besvara, därmed lever studien även upp till samtyckeskravet. Konfidentialitetskravet har praktiserats väl med hänsyn till deltagarna. Med största möjliga konfidentialitet har deltagarnas uppgifter behandlats för att kunna hålla dem anonyma i så stor utsträckning som möjligt. Detta har bland annat skett genom att information i datafiler som gäller respondenterna har kodats för att inte kunna utläsa deras identitet, transkriberingar har inte innehållit deltagarnas riktiga namn och dessa har i sin tur förvarats i lådor med lås (Holmes, 2004). Slutligen har nyttjandekravet tagits i beaktande då de uppgifter som framkommit i intervjuer och dokumentstudier endast använts till forskningsändamålet. Vid publicering av resultat har förvrängning eller försköning ej skett, utan resultatet har redovisats enligt de uppgifter som framkommit vid studien samt i tidigare forskning som undersökts. I jakten på ny kunskap är det av stor vikt att ärlighet och sanning framkommer i resultatet, ett tecken på integritet vilket också höjer kvaliteten på forskningen (Gustafsson, Hermerén, & Petersson, 2005).

Ett etiskt dilemma har dock uppstått vid bokning av respondenter. Bokningar och initial kommunikation har skett genom organisationens kalendersystem Outlook, vilken är kopplad till de anställdas e-post. Som anställda i en offentlig myndighet finns alltid möjlighet för utomstående att begära ut en anställds e-posthistorik (SFS 1949:105). Därmed finns en risk att lagrad kommunikation mellan respondenterna och skribenterna publiceras för allmänheten.

Organisationen där studien genomförts har tillkännagivits i denna uppsats. Efter övervägande tillsammans med organisationen har beslut tagits om att vara transparent med organisationens namn. Då organisationen är en stor arbetsplats med många verksamhetsområden anses det relevant att öppet redovisa att respondenterna tillhör olika enheter då deras arbetssätt skiljer sig från varandra och organisationen anser det vara av vikt att redovisa om de olika arbetsområdena ser olika på frågan.

#### **4.6 Generaliserbarhet**

Inom kvalitativ forskning berörs begreppen validitet, reliabilitet och generaliserbarhet, men rör i allt mindre utsträckning mätning av numeriska värden. Validitet rör i vilken mån man identifierar, observerar eller mäter det man avser sig mäta. Validiteten delas upp i intern och extern där den interna validiteten står för att forskarnas observationer och teorier stämmer överrens medan den

externa validiteten handlar om i vilken utsträckning resultatet kan generaliseras till andra miljöer och situationer (LeCompte & Goetz, 1982). För att säkerställa att resultaten stämmer överrens med respondenternas uppfattning har en respondentvalidering genomförts där de har fått bekräfta att den beskrivning av fenomenet författarna fått stämmer.

Reliabilitet står för i vilken mån forskningen kan replikeras och den externa reliabiliteten handlar om just detta. Bryman (2008) argumenterar för att det kan vara svårt att uppfylla reliabilitet i en kvalitativ forskning då den sociala miljön kan vara svår att återskapa men att den forskare som avser replikera forskningen behöver gå in i en liknande roll som den första forskaren. Den interna reliabiliteten handlar om skribenterna har en gemensam syn på hur det som framkommer i studien ska tolkas. I denna studie har skribenterna samma förutsättningar och förståelse för Talent Management. En gemensam syn på fenomenet har skapats och en tydlig analysmodell för såväl intervjuer som dokumentation har följts.

Studiens möjligheter att generaliseras är begränsade då en statistisk generalisering ej är möjlig i och med att ett bekvämlighetsurval genomförts (Fejes & Thornberg, 2009). Personerna i undersökningen har valts ut beroende på deras roll i verksamheten och de satsningar som genomförts för dem. Bryman (2008) menar även att det är svårt att göra en generalisering när det endast är ett fåtal personer inom organisationen som intervjuats i en specifik organisation. När ett enskilt fall har undersökts i dess naturliga kontext kan det dock vara möjligt att göra en analytisk generalisering (Bryman, 2008). Genom att använda kärnfulla beskrivningar från studien och jämföra dem med andra verksamheters kontexter kan man genom specificering och analyser argumentera för att det är möjligt att generalisera resultatet till en annan verksamhet eller miljö. Utifrån dessa argument är det upp till granskaren att avgöra i vilken mån generalisering är möjlig. Detta ställer höga krav på beskrivning om kontext och förutsättningar för studien och dess genomförande (Fejes & Thornberg, 2009).

## 5 Resultat

Detta avsnitt avser beskriva respondenternas åsikter om arbetssätt kring Talent Managements komponenter inom organisationen. Dessa kompletteras av dokumentation som funnits tillgänglig genom organisationens intranät och även den har berört de komponenter som tidigare tagits upp. Uppfattningar och dokumentation i ämnet kommer nedan att presenteras i blocken *Attrahera*, *Behålla & utveckla* och *Avsluta*.

### 5.1 Attrahera

Attraktionsblocket berör teman så som Corporate Culture, Employer Branding, kompetensinventering samt rekrytering, urval och introduktion. Dessa teman omfattar hur organisationer synliggör och positionerar sig själva på arbetsmarknaden gentemot nuvarande och framtida arbetstagare, vilken typ av uppfattning allmänheten har om verksamheten som bedrivs samt hur man strategiskt inventerar befintlig kompetens och hur man motiverar framtida rekryteringar baserat på denna information.

#### 5.1.1 Arbetsgivarvarumärke

I funna styrdokument understryks det att FMV prioriterar myndighetens synlighet på arbetsmarknaden högt. Dock uppfattade författarna i intervjuerna med respondenterna att man som medarbetare inom organisationen har delade åsikter om dess synlighet bland allmänheten.

*”FMV känns fortfarande som en okänd myndighet. Det kan vara ett ledningsbeslut från högsta nivå, vad vet jag. [...] Frågar man folk idag om FMV så står de som fågelholkar. Man kanske vill ha det så.”* (Respondent 4)

*”Jag vet att HR har jobbat hårt med det där. Eller gjorde för något år sedan iallafall på diverse mässor och sådant.”* (Respondent 3)

Organisationen avser att sprida bilden av FMV som en attraktiv arbetsgivare, öka kännedomen om myndigheten bland studenter och allmänheten, samt att bidra till ökad yrkesstolthet hos befintliga medarbetare. I arbetet gällande Employer Branding arbetar FMV med projektet *Attraktiv arbetsgivare*. Genom att erbjuda “en generös personalpolitik”, vilken inkluderar tillåtelse att i viss mån arbeta hemifrån, flextid och förmånliga semesterbestämmelser. De uttrycker även ett stort fokus på kompetensutvecklande insatser baserat på interna utbildningar och utvecklingsaktiviteter som är kopplade till de kärnkompetenser som FMV fokuserar på. Att vara en attraktiv arbetsgivare är ett av FMVs prioriterade övergripande mål.



*”Jag tycker om arbetsuppgifterna och det är fritt. Man kan planera sin tid och sitt arbete själv. Det går att kombinera med privatlivet” (Respondent 1)*

*”Det är väldigt fria arbetstider, men med det följer ju också ett stort ansvar. Vi har ett ansvar att göra det vi ska göra, men när vi gör det är ingen som står och tittar en över axeln. Den friheten är värd mycket för mig” (Respondent 4)*

*”Men så, det är klart att FMV på mitten av 2000 var ju en extremt bra arbetsplats, med enorma möjligheter. Sen har det ju förhoppningsvis nått botten, så nu vänder det väl uppåt igen.” (Respondent 2)*

Enligt de dokument som finns tillhanda genom FMVs intranät har information om arbetet med Corporate Culture funnits. I dessa framgår att FMV arbetat fram en ny värdegrund som beslutats av Generaldirektören. Aktiviteter för att marknadsföra, konkretisera och förstå värdegrundens påverkan på verksamheten har genomförts, samtidigt har man pratat om hur värdegrundens påverkar individernas enskilda arbete. Detta ska enligt temperaturmätning i verksamheten ha ökat medvetenheten om värdegrundens och kulturen som finns på FMV till 69%, en ökning med 24% från föregående år. Vad gäller medarbetarskap och ledarskap, och den enhetliga uppfattningen kring dessa faktorer har insatser genomförts för att stärka uppfattningen kring dem. Man har dock problem att upprätthålla ett aktuellt arbete och implementation med medarbetarskap och ledarskap, då nya medarbetare kontinuerligt ansluter sig till organisationen vilket leder till svårigheter att hålla dem a jour med de befintliga visionerna.

*”Det togs fram en broschyr, och pratades om affärsmöjligheter med medarbetarskapet i botten. Ett väldigt stort projekt som egentligen föll. Nya medarbetare togs in, projektet parkerades, sen har man stannat där”.*

(HR-respondent)

*”Det är sån byråkrati, det är så krångligt. Alla är så rädda att göra fel. [...] Det är ingen som vågar ta i det. Man ser bara risker, inga möjligheter. [...] Som det är nu är det chefer- inte ledare [...] bara chefskap, väldigt lite ledarskap.” (Respondent 2)*

### 5.1.2 Rekryteringsprocessen

En ytterligare aspekt som berördes vid intervjuerna var rekrytering, urval och introduktion, som är en essentiell del av attraktionsblocket. HR-respondenten frågades hur denne uppfattade att man inom FMV arbetade med rekrytering och urval, samt hur introduktionsprocessen för nyanställda såg ut. Det återkommande temat för svar som berörde detta var att det åligger respektive chef att med delegerat ansvar att sköta lokal kompetensförsörjning. HR-staben tillhandahåller centralt stöd, verktyg och metoder för ändamålet, och de har också ansvar för att ta fram en strategi för sådant arbete. En del av kompetensförsörjningsstrategin pekar på att det är i attraktions- och rekryteringsfasen man ska satsa. I funnen dokumentation framhåller FMV att organisationen avser

vara aktiva och verka mot universitet genom att marknadsföra sig mot önskad målgrupp. Man ställer upp på rekryteringsmässor, framförallt vid tekniskt orienterade universitet och högskolor runt om i Sverige. Man har för nuvarande en snittålder kring 40 år inom FMV, och man vill gärna sänka snittåldern.

*”Problemet idag är att man gärna rekryterar äldre, för att man tror att de blir operativa fortare, men jag tror det är fel tänk. Snittåldern här är runt 40 år, det är inte så bra”. (HR-respondent)*

Ur en medarbetaraspekt har man dock andra synpunkter gällande målgrupp och ålder beträffande de nya rekryterna som kommer in i organisationen.

*”Vissa rekryteringar tillbaka i åren har slagit fel när man riktat in sig på en målgrupp som var direkt efter utbildningen. [...] Då tog de in en sådan grupp som var väldigt bra men ingen är kvar idag. Första jobbet. De kom in fort, och fick avancerade arbetsuppgifter och allt, sedan försvann de till Ernest and young och sådär. (Respondent 4)*

I FMVs kompetensförsörjningsstrategi för 2015-2108 beskrivs hur man har ett behov att i högre utsträckning anställa flera juniora medarbetare för att förändra åldersstrukturen. Därmed råder vissa delade åsikter om åldersstruktur och arbetsuppgifter inom verksamheten för de juniora medarbetarna.

*”Jag tror att i början när man kommer som nyanställd så får man mycket utbildningar och internutbildningar för att lära sig diverse saker och få en grund att stå på” (Respondent 3)*

Vidare uttrycker respondenterna att organisationen i viss mån lider av långsamma rekryteringsprocesser. I dokumentation framkommer att det föreligger ett delegerat ansvar hos respektive chef att sköta kompetensförsörjningen lokalt, detta kan belasta dessa chefer då de eventuellt inte innehar de kompetenser som en rekrytering faktiskt innebär. Utifrån HRs perspektiv uttrycker man att önskar att hålla sina rekryteringsstrategier mer samlade än vad de är idag, och att man bör beakta att lyckad rekrytering kräver att det görs kontinuerligt för att hålla sig uppdaterad med utövandet. I statliga organisationer verkar man under andra förutsättningar än vid privata affärsverksamheter. I det privata har man en hårdare press att effektivisera och leverera, medan det uttrycks att inom FMV kan det gå långsamt, organisationen står ändå kvar imorgon.

*”Det pågår rekrytering av två personer, men de annonserna låg ute i januari. Och de är fortfarande inte tillsatta, det kan ju tala lite för hur det ser ut här. Ni kan ju föreställa er själva att söka ett jobb och ännu inte fått svar. Man tappar ju intresset. Kommer det någon tjänst emellan tar man ju den.” (Respondent 2)*

## 5.2 Behålla & utveckla

### 5.2.1 Performance Management

*“Vi har ju slängt oss med begrepp som Performance Management till chefer. Att de ska göra sådana genomgångar, utbildningar och hur det är tänkt att det ska fungera. Om man ska riva fram incitament, hur man ska hitta och jobba med frågan. [...] Jag tror att om man inte har ett IT-stöd i händerna så kommer det inte att hända någonting.”* (HR-responent)

I FMVs verksamhetsplan finns de övergripande målen för hur verksamheten ska arbeta och agera. I styrdokumentet för medarbetarsamtal framgår att chef och medarbetare ska diskutera kompetens, prestation och mål, både för kommande år och i vilken mån mål som sattes upp tidigare år uppnåtts. I detta involveras även långsiktiga karriärs mål och ambitioner, samt vilka kompetenshöjande insatser som krävs för att nå dessa.

I intervjuer med medarbetare uttrycks en tveksamhet huruvida organisationens mål ligger till grund för de enskilda målen. Inte heller i intervjun med HR framställs medarbetarnas målsättningar som en förlängning av de organisatoriska målen. I intervjuerna framkommer att merparten av respondenterna inte ser ett samband mellan de individuella målen och verksamhetens strategiska mål. *“Nej, jag tycker det är väldigt lite”*, svarar Respondent 1 på frågan om de berör FMVs strategiska mål i samband med enskilda mål. Respondent 5 bekräftar detta genom följande *“Ingen aning, jag vet inte vilka FMVs strategiska mål är”*. I vidare intervju med respondent från HR stämmer medarbetarnas bild överens med den bild HR har. *“Nej, och vi ger dem inte riktigt förutsättningarna för att göra det heller. Det är det, det borde vara nedbrutet i det här. Det är de här målen som Du ska jobba mot. Vad vill Du utveckla för att komma dit? Inga andra mål än det.”*. En av respondenterna ger dock en annorlunda bild och uttrycker följande: *“Jag vet att man försöker följa dem men vetifasiken om man har gjort det, i vissa delar kanske.”*

I samtal med HR-responent framkommer att man i vissa arbetsgrupper arbetar med verksamhetsmålen för att härleda dem ner i en arbetsgrupp och de resultat som gruppen ska prestera. Dessa kopplas även till de kompetensbehov som gruppen då har och vad som behöver utvecklas för att nå dem. Vikt läggs vid att detta är sakligt och att man inte blandar in andra mål och kompetenser som inte är relevanta.

*“Det finns en enkel bildmässig modell [...]. Pilflöden om hur man får verksamhetsmålen ner i ett nät. Man pratar om kompetens och använder principen från uppdraget, så försöker man ta den ner till gruppen som sitter i rummet och utifrån FMV:s uppdrag. Vad har ni för uppdrag och vad behöver ni klara av då? Man försöker lyfta in det i rummet och ingenting annat.”*

(HR-responent)

## 5.2.2 Behålla kompetens i organisationen

I styrdokument rörande kompetensförsörjning och kompetensutveckling uttrycker FMV att man ser kompetensfrågorna som en väldigt integrerad del i den övergripande verksamhetsplaneringen. För att FMV ska uppfylla sitt uppdrag är det nödvändigt att man har en väl fungerande kompetensförsörjningsstrategi och att man praktiserar denna. Våren 2015 upprättades ett beslut om en ny kompetensförsörjningsstrategi mellan 2015-2018. Detta beslut har omfattande beskrivningar av hur man önskar att FMVs medarbetare ska agera, man önskar att medarbetarna är flexibla, lyhörda, att de har god samarbetsförmåga och att de är skickliga och effektiva i sin yrkesutövning. Vidare följer vägledande prioriteringar gällande dessa teman. Man uttrycker i kompetensförsörjningsplanen för 2015-2018 att man önskar att kompetens och effektivitet ska vara en del av varumärkesarbetet, att möjligheter till intern rörlighet ska finnas samt att FMV ska ha en balans mellan egen personal och konsulter. I intervjuerna uttrycker fler än en respondent att man förlitar sig oroväckande mycket på konsulter.

*"[...]80% av vår verksamhet ligger i konsulter, så vi har lagt ut 80% av vår kärnkompetens på konsultuppdrag" "Det pratas mycket om det här med konsulterna. Hur mycket konsulter man har för att man inte tagit tillvara på den kompetens man har". (Respondent 2)*

*"Vi bygger kunskap utanför väggarna [...]" (HR-respondent)*

I kompetensförsörjningsplanen formulerar FMV att man önskar erbjuda intressanta arbetsuppgifter som ger möjligheter till balans mellan arbets- och privatliv. Att utveckla en yrkesstolthet och hög trivsel som gör att medarbetarna stannar länge ses som ett av målen med att utveckla och behålla sin personal. Genom detta önskas att medarbetarna som stannar länge inom FMV utvecklar en specialistkompetens som är nödvändig för FMVs förmåga att lösa vissa uppgifter. Detta skapar goda förutsättningar för kompetensbyggande och kompetensöverföring, men medför även en stor sårbarhet kring dessa faktorer. Dessa uttryck kan knytas till medarbetarnas uttryckta oro kring i vilken utsträckning man använder sig av konsulter och i hur man implementerar successionsplaneringar för kompetens som är på väg att försvinna ur organisationen.

*"Det är en dialog med den som ska gå. När de väl är över 65 så kan de ju bestämma sig nästan på dagen så är det en månad eller så och då får arbetsgivaren inte så stor chans. [...] Det är jätteviktigt att medarbetarens livscykel sluts och att man inte tappar viktig kompetens". (Respondent 4)*

I fråga om i vilken utsträckning respondenterna anser sig tagit del av kompetensutvecklande insatser går en stor spridning i uppfattningen kring detta att utläsa. Respondent 4 uppfattar FMVs kompetensutvecklingsarbete som undermåligt medan både respondent 1 och respondent 3 ställer sig positiva till de möjligheter för kompetensutveckling som finns, men att de anställda själva

ansvarar till stor del för sin egen kompetensutveckling. Samt att den initiala kompetensutvecklingen av nya medarbetare är välfungerande, men att den eventuellt stagnerar när medarbetaren arbetat ett tag.

*”Det finns väldigt mycket kurser och så som ges ut, men man måste själv gå ut och ta initiativ. Det är inte någon som kommer och erbjuder, utan det ligger på individen att vilja göra saker”* (Respondent 1)

*”[...] dock tror jag att när man kommer som ny får man en grund att stå på och sedan när man jobbat ett tag stagnerar det litegrann.”* (Respondent 3)

*”Att FMV hjälper individer att kompetensutvecklas – det är vit lögn. Det beror på vilken chef man har. Men från ledningsnivå gör man ingenting. Det tycker jag inte. Man bara sätter upp ännu mer regler för att förhindra att folk själva kan ta tag i kompetensutveckling [...]”* (Respondent 4)

Vidare berättar en respondent i intervjun att denne har svårt att se syftet med en del av sin personliga kompetensutveckling, alltså sin certifiering. Ibland genomförs kompetensutvecklande insatser utan vidare motivering. Denne berättar även att man inom amerikanska försvaret och inom United States Department of Defense kräver ett visst antal certifierade medarbetare inom olika verksamhetsområden, och respondenten får vibbar av att man inom FMV önskar samma sak. Att man kan sätta en bock i kanten på certifieringar och kurser, men vad dessa medarbetare sen gör är inte lika relevant i praktiken.

### 5.2.3 Ledarskap

Det framgår i dokumentstudierna att cheferna på FMV har ett verksamhetsansvar, personalansvar och resultatansvar. Därför ställs krav på handlingsorientering, beslutsförmåga, helhetssyn, resultatfokusering, personalförvaltning och affärsmässighet. För att uppfylla detta finns flera ledarskapsutbildningar internt bland annat i form av basprogram, grundläggande ledarskap, personligt ledarskap och diverse chefsseminarium.

En återkommande faktor i frågan om ledarskap på FMV är att ansvaret i verksamheten i stort är delegerat ut på respektive chef. I verksamhetsledningssystemet (en funktion i intranätet där styrdokument och processer finns publicerade) finns beskrivningar på hur chefsarbetet ska gå till och det ska bidra till att cheferna arbetar enhetligt. Cheferna har ett strikt delegerat ansvar för bland annat kompetensförsörjning där stöd ges från exempelvis HR för att få rätt verktyg och metoder. Den traditionella ledarskapsutbildningen lägger grunden för hur man leder som chef, men med mindre fokus på hur man bedriver arbetet operativt i form av möten och arbete med linjeekonomi. Därmed kan arbetet mellan chefer skilja sig i fråga om hur man driver frågor inom det egna verksamhetsområdet, vilket även framkommit att medarbetare tycker.

*”Vad cheferna sedan gör i praktiken kan man diskutera”* (HR-respondent)

*”Det finns avdelningschefer som tar den här diskussionen och utvecklar sin personal och diskuterar hur man ska nå produktionsmålen som kanske nästan är omöjliga idag- men vi ska ändå klara av dem. Och de jobbar med mål, förväntningar och teambuildning med sin personal.”* (Respondent 2)

Det upplevs även finnas glapp mellan de olika chefsnivåerna och informationen som flyter däremellan. De anställda upplever i viss mån att insynen i vad cheferna gör och vilka beslut som tas inte finns. Det finns en varians mellan cheferna och i vilken mån de synliggör vad som behöver göras inom verksamheten. Chefen har en viktig roll i att tydliggöra för den enskilda medarbetaren vad dennes roll i verksamheten är och varför. HR-respondenten uttrycker det enligt följande *”Det som inte existerar nere på golvet i den operativa verksamheten för individen- det finns inte. Så det man inte kan trycka ner på golvet där människorna är- det kommer det inte att funka.”*. Uppfattningen hos några av de andra respondenterna är även att FMV har problem med implementering och att uppstartsmöten hålls där idéer presenteras men att det sedan dör på grund av att arbetet inte fullföljs.

*”Managementnivån däruppe lever sitt liv och det är inte tillräcklig information som flyter mellan de olika nivåerna och därför blir det också väldigt svårt.”* (Respondent 5)

De tillfrågade respondenterna upplever i stor grad att de i dagsläget inte ser en framtid som chef inom FMV. Detta beror främst på grund av de arbetsuppgifter som åligger en chef och att de i dagläget trivs i den roll de har inom organisationen. De uppgifter som chefskapet innebär skiljer sig från de kärnkompetenser som de innehar och de är överens om att de främst vill vara ute i verksamheten och arbeta operativt och verksamhetsnära. En av respondenterna uppger dock att en brist i verksamheten är att många chefer inte arbetat som exempelvis projektledare och därmed inte kan använda den kunskap som finns i arbetsgruppen maximalt. Det upplevs även finnas en brist i det tekniska intresset och kunnandet bland vissa chefer. Därmed har de en begränsad förståelse för arbetsuppgifter som åligger medarbetare.

*”Arbetsgivaren vet inte hur man ska använda resurserna. De har själva inte kompetensen. [...] Det är självklart att det inte fungerar. [...] Jag märker att det är andra meriter som cheferna tillsätts på och jag vet inte vilka det är.”* (Respondent 2)

*”Jag vill nog inte bli chef inom FMV. [...] Jag tycker att det känns otacksamt här.”* (Respondent 3)

#### 5.2.4 High potentials och trainees

Underlaget för High potential och trainees är i dagsläget under utveckling och därmed bristfälligt. Det finns önskemål om att starta traineeprogram, men detta har legat på is för att hitta andra sätt att få in yngre arbetskraft i verksamheten. I dagsläget finns ett basprogram i ledarskap som riktar sig mot medarbetare med potential för chefs- eller projektledaruppdrag, vilket är det närmsta ett High potential-program som hittats i organisationen. Detta är ett program där meningen är att ge insikt i de krav och förväntningar på ledarskap och chefsarbete på FMV. Det ger även utrymme för att träna ledarskap och öka självinsikt och kunskap om de egna förutsättningarna.

I och med att en mycket viktig del av FMVs verksamhet är ingenjörer, projektledare och inköpare är certifieringar inom områdena ett sätt för FMV att kvalitetssäkra arbetet och följa internationell standard. Därmed blir de personer med dessa certifieringar viktiga för verksamheten och bortser man från utbildningar kring ledarskap och chefskap innehar dessa personer nyckelkompetens som är viktig för organisationen. Sett till hur urvalsprocesserna för certifieringar och utbildningar går till kan incitament från fullt inkluderande Talent Management utläsas. I ansökningsprocessen för basprogram i ledarskap baseras på nominering från chef, ansökan från individ samt intervju. Det råder en delad bild av hur nomineringsprocessen för certifieringar gått till. Respondent 1 hade en överenskommelse med chefen medan respondent 5 har en annan bild av hur proceduren såg ut. Denne hade ingen diskussion om certifieringen eller vad den skulle bidra med i arbetsrollen. Respondent 2 har en ytterligare bild, där eget initiativ var tvunget att tas för att certifieras. Det delegerade ansvaret till respektive chef innebär en spridning i hur arbetet tillämpas då enhetligt arbete kan vara svårt när man är en av ca 200 chefer.

*”Jag hade det som ett långsiktigt mål och det är en lång väg innan man får certifiera sig. Tillslut hade jag allt som krävdes för att genomföra certifieringen och då fick jag göra det” (Respondent 1)*

*”Jag fick inte välja, jag blev inte ens tillfrågad utan blev pekad med hela handen- du ska gå.” (Respondent 5)*

#### 5.2.5 Successionsplanering

*”Tankar har funnits men inte så genomtänkta alls” (HR-respondent)*

Rörande successionsplanering på FMV är resultatet i frågan klen. Det har funnits ett försök till att göra en successionsplanering för chefer men detta har varken varit speciellt utvecklat eller systematiskt infört. Det finns planer på att införa systemet på nytt, men i dagsläget finns ingen successionsplanering i verksamheten. För att bevara viktig kompetens och säkerställa att viktiga positioner inte är vakanta lägger man istället ett stort ansvar hos cheferna. De anses ha ett produktionsansvar, vilket inkluderar rätt kompetens hos individerna. Det är inte uttalat att de ska bevaka särskilda positioner och kompetenser men det finns åsikter om att vakanser ofta täcks med akuta lösningar, vilket kan innebära en annan, mindre passande kompetensprofil i rollen.

*”[...] plötsligt är personen borta. Rackarns – så får man skicka in en ny person som ska försöka ta över i efterhand. [...] Vet man att någon ska sluta får man sätta dit någon som går dubbelt och inte snåla på resurserna och tycka att det är tråkigt att ha två på samma tjänst. [...] Förvåningen när någon slutar- så har de ändå vetat om det.”* (Respondent 4)

Cheferna anses ha ett stort eget ansvar för att behålla kompetenser i sina områden och centralt förlitar man sig på att de även gör det. Det upplevs dock att somliga inte lever upp till detta eftersom att de inte heller fått denna uppgift klart utpekad. När ingen mäter i vilken mån de lever upp till detta anses det att det inte görs på grund av förpliktelser, utan av god vilja.

### 5.2.6 Ersättning

*”Kopplingen mellan individens resultat, utveckling och löneutveckling ska vara tydlig”,* detta anges i FMVs dokument om lönepolitik. I beslutet om belöningsformer uttrycker man även att belöningar tillsammans med lön, övriga förmåner, möjligheter till utbildning och utveckling samt en god arbetsmiljö är faktorer som ska göra FMV till en attraktiv arbetsplats. Genom att medarbetare vet vad som förväntas av dem ska det finnas ett tydligt samband mellan mål, prestation och belöning. Lönesättningen utgår från tre kriterier, vilka är arbetsuppgifter, individen och marknaden och vid den årliga lönerevisionen ska den individuella bedömningen utgå från medarbetarens uppnådda mål och resultat, vilka grundas i tidigare medarbetarsamtal.

Även utbildningar anses vara en typ av belöning där flera respondenter anger utbildning som en belöningsform men i intervjun med en annan respondent ställer denna sig tveksam till denna belöningsform och frågar sig om inte FMV genomför dessa av rent egenintresse, i och med att personalen annars blir oanvändbar. I övrigt har respondenterna angett faktorer som flextid och möjligheten att kombinera karriär med privatliv som en tungt vägande faktor.

*”[...] fördelar man kan ha med semester och att träna på arbetstid.”*  
(Respondent 3)

## 5.3 Avveckla

### 5.3.1 Avslutningsprocessen och Exitintervjuer

Avslutningsprocessen är ett viktigt delmoment för att skapa medvetenhet om vad medarbetare har uppskattat i organisationen, och vad som bör utvecklas. Vid avslut är det viktigt med kunskapsöverföring så den tysta informationen som lagrats hos medarbetare stannar kvar i organisationen. Detta sker enligt dokumenten bland annat genom avgångsintervjuer och enkäter.

Gällande medarbetare som är på väg att lämna organisationen finns ingen central eller systematisk plan. Flertalet av de som tycker att de fastnat hör själva av sig till sina respektive chefer och försöker finna lösningar.



*”När vi hör dem försöker vi fånga upp dem och försöker prata med dem. Ger dem möjlighet att hitta andra vägar och får dem att inse att de inte behöver lämna.”*  
(HR-respondent)

*”Fast FMV vet att folk ska sluta så tar man inte tag i överlämningen. Alltifrån folk som går i pension, som man vet flera år innan ibland eller när någon ska säga upp sig eller så, det blir aldrig någon överlämning.”* (Respondent 4)

Standard är att alla som slutar skall erbjudas en avgångsintervju. Denna tar upp varför personen slutar, dennes åsikter om FMV och ligger till grund för analys. Dessa granskas centralt och genom sammanställningar kan HR se resultaten per verksamhetsområde samt trender på FMV-nivå. Dessa bidrar till förändringsarbete och marknadsföring av FMV avseende attraktiv arbetsgivare.

*”Men vi har väldigt bra koll på orsaken till avgångarna inom FMV.”*  
(HR-respondent)

## 6 Diskussion

För att fullborda denna uppsats kommer i detta avsnitt en diskussion redogöras för. Inledningsvis diskuteras studiens metodval för att sedan övergå till resultatdiskussion. De slutsatser och reflektioner som presenteras i detta avsnitt kommer att återkopplas till studiens redovisade resultat och bakomliggande teori, med sitt primära fokus på studiens inledande problematisering och frågeställningar. Vidare omfattas diskussionen av de komponenter som utgör Talangarenan i blocken Attrahera, Behålla & Utveckla och Avsluta.

### 6.1 Metoddiskussion

De respondenter som valts ut i denna studie arbetar på olika enheter inom verksamheten och har innehaft det förvärvade certifikatet inom deras arbetsområde olika lång tid. Beroende på område för certifikatet kan resultatet variera i och med att respondenterna då arbetar inom olika enheter och har olika chefer som ger dem olika förutsättningar. Beroende på hur länge respondenterna haft sitt certifikat och arbetat inom organisationen varierar svar och åsikter i de frågor som ställts.

De frågor författarna formulerat och använt i intervjuguiden har byggts upp med hjälp av bakgrundsfakta relaterat till de områden inom Talent Management som önskats få svar på. Ambitionen har varit att respondenterna ska svara på frågor kring sin certifiering, kompetensutveckling på FMV, FMV som arbetsgivare, lojalitet gentemot arbetsgivaren och framtidsmål. En ambition som författarna anser har uppnåtts där relevanta och innehållsrika svar har getts. Frågorna har utformats i linje med syfte och frågeställningar för att få svar som besvarar dessa.

I och med att konstrastering är en grundsten i studien, och dokumentstudier likaså är författarna medvetna om att de fått en förförståelse inom ämnet som riskerar påverka studiens utfall. För att minimera subjektiv påverkan och förstärka den interna validiteten i studien har en intervjuguide med öppna frågor använts för att i allra möjligaste mån inte påverka respondenternas svar. Genom att tillåta tysta episoder har respondenterna getts utrymme att ta den tid de behöver för eftertanke och formulering och det har kunnat undvikas att intervjupersonerna har fyllt i svar åt respondenterna. Det har även lett till att varje fråga har kunnat besvaras till slut och inte avbrutits i tron om att respondenten var färdig med frågan.

Då den interna reliabiliteten påverkas av huruvida skribenterna har en gemensam syn på hur resultatet som framkommer ska tolkas (Bryman, 2008) kan denna stärkas av att båda skribenterna har en gemensam syn på den fakta gällande Talent Management som använts. Vidare har båda skribenterna deltagit i intervjuerna för att undvika missförstånd och säkerställa att svaren i intervjuerna uppfattats på samma sätt genom uppföljande frågor vid oklarheter. I och med att intervjun har varit semi-strukturerad har det getts utrymme för uppföljning och med bådars förkunskap i ämnet har relevanta följdfrågor kunnat ställas.

Precis som Bryman (2008) anger är det svårt att återskapa en social kontext för att replikera en studie. I detta utgår författarna från de svar som respondenterna ger vid intervjutillfället och

förbehåller oss att respondenterna inte står för dessa svar i all framtid och därmed påverkas reliabiliteten av detta. På liknande sätt påverkas även reliabiliteten av möjligheter att återskapa samma sociala kontext och skribenternas framtoning vid frågeställning samt de följdfrågor som kan ställas vid ett svar.

## 6.2 Resultatdiskussion

### 6.2.1 Attrahera

De komponenter som berör blocket attrahera utgörs av begrepp och processer så som Corporate Culture, Employer Branding, kompetensinventering och rekrytering, urval och introduktion. I resultatet framgår att FMV aktivt främjar sin synlighet på arbetsmarknaden högt och att man avser att implementera insatser som kan öka synligheten, exempelvis genom att medverka i rekryteringsmässor riktade mot den målgrupp man avser attrahera, alltså tekniskt orienterade universitet och högskolor. I intervjuerna styrker respondenterna att FMV är aktiva i frågan, dock poängteras även av fler än en respondent att myndigheten till viss del är osynlig på arbetsmarknaden samt att man bör skapa en tydligare struktur gällande vilken arbetskraft man vill ha och hur man attraherar dem. Wallace et al. (2012) betonar att arbetsgivare bör lägga stor vikt vid kombinerade strukturer som berör både marknadsföring och rekryteringsstrategier som påvisar hur man faktiskt arbetar för att vara ett framgångsrikt och eftersträvansvärt företag för både sitt klientel och nuvarande- och framtida medarbetare. FMV framhåller sitt arbete med Corporate Culture, som karaktäriseras av flexibla arbetsförhållanden och frihet under ansvar, som existerar för att bidra till en ökad trivsel hos de anställda, vilket också stärkts i intervjuerna. Flera av respondenterna har lyft fram att detta bidrar till deras ökade trivsel och lojalitet. Satsningen på att vara en mer attraktiv arbetsgivare faller under ramen för intern Employer Branding, vilket Wikström och Martin (2012) framhåller som en funktion som avser att uppfylla medarbetares preferenser kring hur en bra arbetsgivare eventuellt kan agera för att medarbetaren ska känna sig sedd och uppskattad.

Vidare framkom i intervjuerna att organisationen har problem med att inventera den befintliga kompetensen. Man har således inte funnit någon fungerande systematik för att kartlägga och identifiera de kompetenser som verksamheten innehar. För att uppnå långsiktiga strategiska mål menar Pick och Uhles (2012) att det är en förutsättning för en organisations framgång, att en tydlig kartläggning kan bidra till ett mer strategiskt rekryterande, en välfungerande successionsplanering och tillvaratagande av befintlig kompetens. Vidare uttrycker Pick och Uhles (2012) att kompetensinventeringen är en grundläggande komponent i arbetet med att utveckla och fördela sina resurser över organisationen, för att man på längre sikt ska linjera dessa med affärsmålen och visionerna. Resultatet påvisar att fördelningen av kompetens och inventeringen av denna är tvetydlig. Fler än en respondent uttrycker att nya medarbetare tar del av stora insatser inom kompetensutveckling tidigt i sin karriär, och sedan försvinner från myndigheten. Wikström och Martin (2012) belyser även detta faktum som en del i introduktionsarbetet med nya anställda, att det är viktigt att organisationen tidigt introducerar företagets arbete med kompetensutveckling och kompetensförsörjning.

Vad beträffar FMVs strategier för kompetensförsörjning framkommer det att ansvaret är delegerat på lokal nivå till respektive chef, vilket enligt respondenterna resulterar i att det finns en stor varians i hur detta sköts. HR-respondenten uttrycker i intervjun att man som HR-stab erbjuder stöd och verktyg för att respektive chef ska hantera rekrytering och kompetensförsörjning, men att rekrytering inte blir kontinuerlig, vilket innebär vissa svårigheter i utförandet. Vidare uttrycker HR-respondenten att man önskar samla de rekryteringsstrategier som finns inom myndigheten och utforma mer centrala strukturer för att få en mer enhetlig överblick över arbetet och tillämpningsprocess. Wikström och Martin (2012) rekommenderar att organisationer reflekterat kring sina rekryteringsstrategier och kompetensförsörjningsprocess för att skapa en uppfattning om helhetsbilden och långsiktigheten i dessa. Myndigheten har med sina decentraliserade arbetssätt gällande dessa områden delegerat ett steg för långt, vilket har inneburit konsekvenser kring chefernas förståelse för strategiska ramverk och förhållningssättet kring rekryteringen har således blivit ett "akut" sätt att släcka bränder och fylla upp med nödvändig kompetens för att hålla rollen flytande tills vidare.

### 6.2.2 Behålla och utveckla

De komponenter som inkluderas i blocket behålla och utveckla är Performance Management, kompetensutveckling, ledarskap, High potentials och trainees, successionsplanering och ersättning. Vad beträffar Performance Management pekar Ashdown (2014) på vikten av att alla mål inom organisationen är förenliga med de övergripande målen och att individers mål är en förlängning av de större målen. I dokumentstudier framkommer vilka FMVs övergripande mål är samt att medarbetarsamtal ska beröra individers mål och de insatser som behövs för att nå dessa. Det är dock ingen av respondenterna som upplever att deras mål är en förlängning av de strategiska målen och det finns även upplevelser av de heller aldrig diskuterat dessa. Detta talar starkt för att processen att översätta och kommunicera verksamhetens mål inte fungerar. Wikström och Martin (2012) talar om behovet av IT-stöd där strukturer kan för att medarbetare ska kunna följa relevanta mål och i enighet med dessa anger HR-respondent att denne inte tror att någonting kommer att hända inom detta område innan ett IT-stöd är implementerat.

De ständiga förändringarna på arbetsmarknaden genererar glapp mellan medarbetares kompetenser och de arbetskrav som ställs. Till följd av detta ställs kontinuerligt högre krav på arbetsplatser och de strategier de använder för att förse sig med rätt kompetens för att kunna utvecklas och anpassas i takt med att detta sker (Kock, 2010). I takt med detta tydliggörs att individer på dagens arbetsmarknad i allt större utsträckning uttrycker en önskan gällande möjligheter till inte bara kompetensutveckling, även personlig karriärmässig utveckling spelar en stor roll (Wikström & Martin, 2012), vilket stämmer väl överens med det som respondenterna uttryckte i intervjuerna. FMV som myndighet avser att integrera kompetensutveckling och kompetensförsörjning i sin verksamhetsplanering, men enligt respondenter är arbetet med detta i praktiken begränsat. En väl genomarbetad kompetensförsörjningsstrategi för 2015-2018 är offentliggjord, med tydliga beskrivningar om hur man avser att arbeta med det. FMV framhåller i sin kompetensförsörjningsstrategi de kompetensbehov som behövs för att uppnå affärsmålen, och även det faktum att behovet har- och kommer, av naturliga skäl ändras över tid. Wikström och

Martin (2012) uttrycker att *"Kompetensutveckling inte är synonymt med kurs!"*, och att det är ett ännu bredare begrepp än bara traditionella kurser och utbildningar, medan respondenterna uttrycker i intervjun att chefernas syn på kompetensutveckling ofta grundar sig i just kurser och föreläsningar, där man som medarbetare lätt kan uppskatta en 1-dags kurs och sedan inte ta till sig innehållet. En individs kompetens och utveckling av denna behöver ständigt inventeras i och utvecklas, därmed rekommenderar Swedish Standards Institute (2011) att organisationer ser över sin kompetensförsörjningsstrategi och i större grad försöker implementera utvecklande insatser som inte enbart utgörs av kurser, utan också genom coachning, mentorskap, utbildningar och träning som kan få ett djupare fäste. En kompetensutvecklingsstrategi är en handlingsplan som rekommenderas vara baserad på affärsplanen (Wikström & Martin, 2012). Planen avser att belysa tydliga krav och förväntningar på individen, vilket ger organisationen en ökad möjlighet att maximera sina resurser. I intervjuerna uttrycker en större del av respondenterna att de inte bedömer att några krav eller förväntningar ligger på dem i samband med certifieringen, och att man till stor del arbetar med samma arbetsmassa som innan certifikaten gick igenom. Detta kan i praktiken innebära att den personliga karriärsutvecklingen har lyckats, men att organisationen inte tillvaratar den nya formella kompetensen. Som Kock (2010) hävdar är det av stor vikt att kompetensutvecklingen utmynnar i en arbetsrelaterad belöning för medarbetaren, i form av utökat ansvar och nya utmanande arbetsuppgifter. Om organisationen inte tillvaratar den nya kompetensen riskerar insatserna att falla platt och organisationen riskerar att bli kompetensdränerande.

Under intervjuerna har många frågor berört det faktum att stor del av ansvaret i verksamheten är delegerat på respektive chef. Trots att det finns en intern grundläggande chefsutbildning som i allt större grad tenderar att handla om hur man leder som chef snarare än hur man arbetar med det operativa arbete, vilket också följer Wikström och Martins (2012) teori om hur medarbetare motiveras av stöd från ledare där ledaren ger förutsättningar för att lyckas, anser en stor del av de intervjuade att arbetet skiljer sig stort mellan chefer. Delar av dem uttalar sig om deras nuvarande eller tidigare chefer med bristande kunskap inom det verksamhetsområdet då chefen inte kan maximera nyttan av de anställda på grund av bristande teknisk kompetens. Uttalanden görs även gällande olika chefers prioriteringar då somliga tenderar vilja att använda upp alla pengar som är ämnade till kompetensutveckling, medan vissa inte bryr sig. Som nämnt i stycket ovan skiljer det sig mellan chefer gällande engagemang och initiativ till kompetensutvecklande insatser. Då somliga blivit pekade på med hela handen har andra fått ta helt egna initiativ för att kompetensutvecklas.

Golden (2008) anser att det hierarkiska ledarskapet generellt sakta men säkert tynar bort. Dock finns exempel där de anställda talar om de chefsmöten som pågår på en högre nivå men inte känner att det kommer ut någonting konkret därifrån, vilket visar på vissa samband med hierarkiska strukturer. I intervjuerna har framkommit att det upplevs finnas glapp mellan chefsnivåerna och att relevant information försvinner, vilket gör att de anställda kan uppleva att informationen från cheferna inte når dem.

Ett av de stora problemen som stötts på under intervjuerna är implementering. En enighet har kunnat utläsas hos några respondenter i frågan om hur FMV implementerar och följer upp idéer och projekt där en utformad process inte finns. Visioner och förväntningar inom

verksamheten har inga välgrundade planer och faller därför och förblir planer. Som en av respondenterna uttrycker det så finns det ofta goda idéer men om organisationen inte kan formulera och tydliggöra vad man vill få ut av dessa visioner kommer de inte att lyckas.

Wikström och Martin (2012) beskriver att den moderna synen på Talent Management inkluderar alla anställda i syfte av att ständigt utveckla samtliga medarbetare för att öka lägstanivån, då man på dagens arbetsmarknad har högre konkurrens och läget kontinuerligt förändras. Detta inkluderande synsätt omfattar ett helhetsgrepp om det humana kapitalet där man som arbetsgivare inte ensidigt fokuserar på utvalda individers potential, utan istället är medveten om att potential och specifika behov kan förändras över tid (Wikström & Martin, 2012). Inom FMV har man High Potential- och Traineeprogrammen under utveckling, med avsikten att försöka attrahera rätt målgrupp på andra sätt. Det närmaste man kan komma ett High Potential-program är FMVs nuvarande basprogram i ledarskap. Basprogrammet syftar till att ge insikt i ledarskap och chefsarbete på FMV.

FMV har hittat en lösning för hur man kvalitetssäkrar arbetet och följer internationell standard, detta sker genom certifikat inom specifika verksamhetsområden. Således har dessa personer essentiella nyckelkompetenser, som bortsett från ledarskapskompetens utgör en viktig del av organisationens kompetenser. Huruvida dessa nyckelkompetenser tillvaratas och maximeras i dagsläget är oklart, då flera av respondenterna uttrycker att arbetsuppgifterna och massan inte förändrats i samband med deras ökade kunskaper inom respektive arbetsområde.

På FMV finns idag ingen successionsplanering i verksamheten, något som bör användas för att identifiera potentiella ledarkandidater (Golden, 2008) och för att kunna förutsäga organisatoriska behov och vilka mänskliga resurser som behövs för att kunna möta dessa (Hor, Huang, Shih, Lee, & Stanley Lee, 2010). Wikström och Martin (2012) menar att successionsplanering bör användas när det tar lång tid att fylla viktiga vakanta positioner och sett till att en av respondenterna angett att två vakanser legat ute i tre månader och fortfarande inte var tillsatta skulle successionsplanering vara nödvändigt. Det upplevs även att man blir chockerad över att en medarbetare slutar, även fast man vetat om det och genom ett strukturerat arbetssätt kan man redan innan veta hur fördelning av interna och externa ersättare ska se ut och hur problemet med vakanser kan lösas.

Även inom successionsplanering anser man att chefen har ett eget ansvar att se till att den kompetens som behövs finns och tillsätts. Genom att analysera hur stor risk det finns för vakanser på viktiga positioner, i vilken utsträckning en talang är redo att ersätta och i vilken mån det behöver rekryteras externt vid vakans kan man skapa sig en överskådlig bild av hur personalkapitalet är fördelat över tid. Eftersom det upplevs att personer slutar utan att någon har gått parallellt eller fått en avlämning bör detta tas i beaktande. För att kunna möta framtida behov bör individers kompetensutveckling baseras på dessa behov, då de förbereds för att ta en mer senior roll med större ansvar (Wikström & Martin, 2012). Det bör även dokumenteras i vilken mån man anser dem vara redo och inom vilket tidsspann detta kan ske. Detta ställer krav på målinriktad kompetensutveckling med struktur och långsiktighet. Det är dock av vikt att beakta det faktum att det inte är självskrivet att en som presterar bra i en position kommer att prestera lika bra i en

annan och sett till svaren i intervjuerna där flertalet svarat att de inte vill bli chefer då de anser sig själva passa bättre i en operativ roll kan detta stämma väl överens.

I fråga om ersättningar anser Bhattacharaya (2012) att varje organisation bör ta sina anställdas åsikter i beaktande och att det inte finns något rätt eller fel då passande ersättningar beror på de anställdas värderingar. Inom FMV har man dels ekonomiska incitament, men även förmåner som träning på arbetstid, goda möjligheter till deltidsarbete för att kunna kombinera karriär med familjeliv, samt kompetensutvecklingsmöjligheter. Under intervjuerna har dessa incitament framstått som uppskattade och passande för verksamhetens karaktär.

Lönesättningen har tydliga kriterier och dessa går hand i hand med Wikström och Martins (2012) syn på hur principen för lönesättning bör se ut. Lönen bör baseras på de mål som organisationen har och om den individuella målsättningen följer principen att vara en förlängning av de organisatoriska målen bör de användas som grund för lönesättningen. FMV anger själva att lönerevisionen ska utgå från medarbetarens måluppfyllelse och resultat, men enligt tidigare diskussion om målsättning och förlängning av organisatoriska mål ner på individnivå bör det ses över om det är på detta sätt lönesättningen sker.

### 6.2.3 Avsluta

I syfte av att få en övergripande bild av uppfattningen om organisationen och hur den anställda upplevt sin anställningstid kan avslutningsintervjuer hållas (Bhattacharyya, 2012), vilket man även inom FMV praktiserar aktivt. HR-respondenten anser att FMV bedömer sig ha stor insikt i varför medarbetare lämnar och således också en bra förståelse för hur anställningen varit för individen. Detta lämnar stora möjligheter till utveckling och förändringsarbete, och bistår även organisationen en pålitlig källa i hur efterträdande anställd bör tas om hand för att fylla och utveckla rollen. Wallace et al. (2012) menar att ett gott avslut mellan arbetsgivare- och tagare har en tendens att sprida sig, precis som ett dåligt sådant, därför är det av stor vikt att arbetsgivaren prioriterar denna del i medarbetarens livscykel och sluter den på ett värdigt sätt. Man har som målsättning att hålla avslutningsintervjuer med samtliga som slutar på FMV, för att sedan sammanställa informationen och analysera resultatet för att se trender i avslutsorsak och åsikter om FMV.

### 6.2.4 Sammanfattande slutsats

Med hänvisning till ovanstående resultatdiskussion kommer diskussionens huvudpoänger kopplat till vårt syfte och våra frågeställningar, lyftas fram i ett sammanfattande avsnitt.

I diskussionen framkommer att FMV berör några av komponenterna för Talent Management i sitt strategiska arbete, med utgångspunkt i Talangarenan. De komponenter som tydligast kan identifieras i arbetet är främst attraktions- och avslutningsprocessen. FMV har väletablerade strategier inom vissa områden, t.ex. kompetensförsörjning och har även processer under uppbyggnad för övriga områden, t.ex. High Potential program, men att brister finns i det praktiska arbetet. Respondenterna uttrycker att detta kan ha sitt ursprung i det delegerade ansvaret vad

beträffar arbetet med bland annat lokal kompetensförsörjning och olika syn på ledarskap kontra chefskap. Arbetet är inte enhetligt och kan därför variera genom myndigheten.

Vad beträffar att behålla och utveckla sin personal ger respondenterna en varierad bild av hur detta arbete ser ut. Vissa respondenter uttrycker att FMV främjar utveckling av sin personal medan vissa uttrycker motsatsen. Vidare uttrycker HR-respondenten att ytterligare faktorer och processer som berör detta block är under utveckling. En generell uppfattning kring de strategiska funktionerna bedöms vara att man har stora visioner om strategier men att cheferna ej integreras i de strategiska ramverken tillräckligt mycket för att få en god förståelse för dess långsiktiga verkan. Den slutgiltiga slutsatsen som kan dras utifrån denna studie är att myndigheten, som väntat, ej praktiserar ett strategiskt utvecklat Talent Management-program. Dock kan ett antal komponenter ur en Talent Management-strategi identifieras, medan vissa komponenter uteblir. För att kompetensförsörjningen ska bli långsiktig krävs det utvecklande insatser kring särskilda element, till exempel implementering successionsplanering och planering av den kompetensutveckling som sker, samt den effekt man önskar se av satsningarna

#### 6.2.5 Förslag till förbättring

Denna studie kan bidra med en ökad insikt för den studerade organisationen och organisationer med liknande förutsättningar i liknande kontext, samt med förbättringsförslag till dessa.

I studien har framkommit att en av de stora bristerna, oavsett arbetsområde har varit implementering. Flera av de termer som berörs inom Talent Management har nämnts inom organisationen men det praktiska arbetet med det har varit svagt. Det upplevs att det uttrycks att man ska arbeta på ett visst sätt, men brister i implementering gör sedan att arbetssätten inte blir fungerande och enhetliga. För att få bukt med detta problem krävs att det innan implementering finns välgrundade planer med klara roller för att det inte ska råda ovisshet om vem som gör vad. Ett vanligt problem är att man efter implementering tror att allt är färdigt, men det kräver att alla arbetar efter det nya arbetssättet och att man ständigt har uppföljningar för att kontrollera att det som implementerats fortfarande efterföljs och kan göra justeringar därefter. Ofta är kvarstår det största arbetet när man tror att man är färdig, då upprätthållandet och uppföljningar säkerställer att implementeringen kvarstår.

Vad beträffar ledarskapet inom myndigheten bör man utveckla en enhetlig bild av vad det innebär. FMVs stora mängd ledare och delegeringen som tillfaller dessa gör att det blir svårt att hålla ledarskapet uniformt. Trots de många skilda yrkesområdena bör man från ledningsnivå utveckla ett systematiskt förhållningssätt till ledarskapet, som kan appliceras på alla chefer oavsett verksamhetsområde eller geografisk placering. Olika verksamheter kräver olika ledarstilar och därmed bör specifika ramverk för just FMVs verksamhet implementeras. I praktiken kan detta innebära att man utvecklar metoder för att underlätta ledarskapsarbetet, genom att till exempel tillhandahålla en kompass för ledarna att förhålla sig till, som kan beröra allt från daglig drift, förväntningar och krav från ledning, till hantering av mjuka värden. Vad gäller hantering av medarbetare kan ledare inom FMV försöka synliggöra FMVs strategiska mål och sedan sammankoppla dessa med sina anställdas mål för att ge individerna tydligare mål att arbeta mot. HR behöver i samråd med ledningen reflektera över vad man förväntar sig av en ledare inom FMV



och hur man rent konkret kan handla för att utbilda och vägleda dessa individer till en ledarskapsstil som är applicerbar utifrån FMVs mål och värdegrunder.

Respondenter uttrycker i intervjuerna att man inom FMV har problem med att planera och strukturera sitt behov av kompetens, samt även att kartlägga de kompetenser som finns. Detta medför en stor oro för att förlora viktig kompetens vid en medarbetares avgång. Det är viktigt att organisationer utvecklar en kartläggning och analys av nutida och framtida kompetensbehov för att undvika förlust av dessa. Det framhålls i intervjuer att rekrytering tar lång tid, vilket har stora negativa konsekvenser. Om rekrytering tillåts ta tid innebär det även att luckan mellan att befintlig medarbetare lämnar och ersättare tillsätts blir stor, och det är lika med kunskapsförlust vilket kan få långsiktiga följder. Konkreta åtgärder som skulle kunna vidtas är att inventera och dokumentera kompetens och göra en analys över vilka positioner som riskerar att bli vakanta. Utifrån detta bör man sedan göra en analys över om man har interna förmågor att tillsätta vakanser eller om en extern rekrytering är nödvändig. Detta kan göras på både lång och kort sikt. Att utveckla en process för successionsplanering kan hjälpa organisationen att upptäcka och identifiera High potentials, och förbereda dessa personer för större roller.

I utvecklingen av Performance Management inom verksamheten ligger stor vikt vid att målstyrningen på samtliga nivåer följer en röd tråd. De övergripande målen ska brytas ner för att logiskt kunna appliceras på lägre nivåer och på enskilda medarbetare. Då ingen av de intervjuade upplever att deras personliga mål hör samman med de strategiska målen finns stor utvecklingspotential inom detta område. Genom att klargöra hur respektive verksamhetsområde bidrar till de övergripande målen och individens roll i detta kan större engagemang skapas. Ett första steg för att implementera dessa är att diskutera dem under utvecklingssamtal. Målen som sätts ska då vara tydliga, relevanta och bör hänga samman med målen för den närmsta chefen. Genom att förtydliga verksamhetens och individens mål läggs även en grund till vilka kompetensutvecklande insatser individen behöver ta del av. I studien har författarna kunnat utläsa en trend i att delta i kurser och insatser utan att veta vad dessa bidrar till eller på vilket sätt de kan hjälpa individen i framtiden. Genom att kartlägga behov av kompetens kan även kompetensutvecklande insatser motiveras med hjälp av Performance Management.

Då stor betoning i resultatet i denna studie legat på chefsarbete och hur detta skiljer sig åt kan vidare studie inom organisationen förslagsvis handla om chefernas arbete. I denna studie har inte chefer intervjuats och inte heller har deras arbete undersökts. Genom att undersöka chefernas arbetssätt, riktlinjer och syn på frågorna inom området Talent Management kan en framtida studie belysa vilka skillnader i arbetssätt som finns. Då en Talent management-strategi bör vara organisationsanpassad kan även undersökas vilka komponenter som cheferna anses vara viktigast att arbeta med för att kunna bedriva ett långsiktigt och strategiskt arbete. För vidare forskning kan ett förslag vara att göra en utredande studie av Talent Management och vilken faktiskt funktion processen fyller då det baserat på presenterat resultat framkommer att en organisation kan hålla kompetensförsörjningen i rullning utan vidare strategiska implikationer

För att sätta studien i en större kontext kan en liknande studie genomföras på en myndighet som uttalat använder sig av Talent Management för att bedöma arbetssätt och strukturer. Detta för att se effekter och konsekvenser av båda arbetssätten ur ett jämförande perspektiv.

## 7 Litteraturförteckning

- Al Mutari, A., Siti Rohaida, M., & Al Mutari, A. (2013). Talent Management. *Journal of Management and Sustainability* , 3, ss. 110-113.
- Ashdown, L. (2014). *Performance Management*. London: Kogan Page.
- Aspers, J. (2007). *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber.
- Asplund, G. (1984). *Karriärens villkor: män, kvinnor och ledarskap*. Stockholm: Forum.
- Bergmo Prvulovic, I. (2015). *Social Representations of Career and Career Guidance- in the Changing World of Working Life* (Vol. Dissertation No. 28). Jönköping: School of Education and Communication.
- Bhattacharyya, D. (2012). Compensation and Benefits Program a Mediating Variable for Talent Retention: A study of Two Century-Old Indian Organizations. *Compensation & Benefits Review* , 47, ss. 75-80.
- Bjerlöv , M., & Döös, M. (2011). *Organisationspedagogik: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Collings, D. (2014). Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value. *Human Resource Development Quarterly* , 25, ss. 301-319.
- Collings, D., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent Management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review* , 25, ss. 233-235.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Dahlgren, L., & Johansson, K. (2009). Fenomenografi. i A. Fejes, & R. Thornberg, *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Ennova. (2011). *European Employee Index© 2011*. Stockholm: Ennova AB.

- Fejes, A., & Thornberg, R. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- 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*, 49 , ss. 262–271.
- Försvarets Materielverk. (den 01 01 2013a). *FMV*. Hämtat från FMV- Förråd, service och verkstäder: <http://fmv.se/sv/Om-FMV/Organisation/Verksamhetsomraden/FSV/> den 03 03 2016
- Försvarets Materielverk. (den 20 12 2013b). *FMV*. Hämtat från FMV- Organisation: <http://fmv.se/sv/Om-FMV/Organisation/> den 03 03 2016
- Försvarets Materielverk. (den 01 01 2014a). *FMV*. Hämtat från FMV- System-och produktionsledning:<http://fmv.se/sv/Om-FMV/Organisation/Verksamhetsomraden/Verksamhetsomrade-System--och-produktionsledning/> den 03 03 2016
- Försvarets Materielverk. (den 01 01 2014b). *FMV*. Hämtat från FMV- Anskaffning och Logistik: <http://fmv.se/sv/Om-FMV/Organisation/Verksamhetsomraden/Verksamhetsomrade-Anskaffning-och-Logistik/>. den 03 03 2016
- Försvarets Materielverk. (den 01 01 2014c). *FMV*. Hämtat från FMV- Test & Evaluering: <http://fmv.se/sv/Om-FMV/Organisation/Verksamhetsomraden/Test--Evaluering/> den 03 03 2016
- Försvarets Materielverk. (den 01 01 2014d). *FMV*. Hämtat från FMV- Strategiskt projekt GRIPEN: <http://fmv.se/sv/Om-FMV/Organisation/Verksamhetsomraden/Strategiskt-projekt-GRIPEN/> den 03 03 2016
- Försvarets Materielverk. (den 01 01 2014e). *FMV*. Hämtat från FMV- Marknad och inköp: <http://fmv.se/sv/Om-FMV/Organisation/Verksamhetsomraden/Marknad-och-inkop/> den 03 03 2016
- Försvarets Materielverk. (den 01 01 2014f). *FMV*. Hämtat från FMV- Myndighetsgemensamma uppgifter:<http://fmv.se/sv/Om-FMV/Organisation/Verksamhetsomraden/Verksamhetsomrade-Myndighetsgemensamma-uppgifter/> den 03 03 2016
- Försvarets Materielverk. (den 18 02 2015). *FMV*. Hämtat från FMV- Årsredovisning 2014: <https://www.fmv.se/Global/Dokument/Om%20FMV/Informationsmaterial/%C3%85rsredo>

- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24, ss. 159–175.
- Gochman, I., & Storfer, P. (2014). Talent for Tomorrow: Four Secrets for HR Agility in an Uncertain World. *People & Strategy*, 37 (2), ss. 24–28.
- Golden, J. (2008). Talent Management, Succession Planning, Leadership Development... What's Needed? *Community & Junior College Libraries*, ss. 3–6.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117, ss. 60–76.
- Gustafsson, B., Hermerén, G., & Petersson, B. (2005). *Vad är god forskningssed? Synpunkter, riktlinjer och exempel*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Hall, D. (1984). Human resource development and organizational effectiveness. *Strategic Human Resource Management*, ss. 159–81.
- Hall, D., & Mirvis, P. (1995). The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47 (3), ss. 269–289.
- Holmes, L. (2004). Guidance for ensuring confidentiality and the protection of data. i S. Becker, & A. Bryman, *Understanding research for social policy and practice: Themes, methods and approaches*. Bristol: Policy Press.
- Hor, F., Huang, L.-C., Shih, H.-S., Lee, Y.-H., & Stanley Lee, E. (2010). Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan. *Computers and Mathematics with Applications*, 60, ss. 528–540.
- Jones, J., Whitaker, M., Seet, P.-S., & Parkin, J. (2012). Talent management in practice in Australia: individualistic or strategic? An exploratory study. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, ss. 399–420.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

- Khoreva, V., & Vaiman, V. (2014). Intent vs. action: talented employees and leadership development. *Personal review* , 200-216.
- Kock, H. (2010). *Arbetsplatslärande- Att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur AB.
- LeCompte, M., & Goetz, J. (1982). Problems of reliability. *Review of Educational Research* , 52, ss. 31-60.
- Levenson, A. (2012). Talent management: challenges of building cross-functional capability in high-performance work systems environments. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50 , ss. 187–204.
- Malik, A., & Singh, P. (2014). ‘High potential’ programs: Let's hear it for ‘B’ players. *Human Resource Management Review*, 24 , ss. 330-346.
- Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 25 , ss. 176–187.
- McCracken, M., Currie, D., & Harrison, J. (2015). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: sharpening 'the edge' of graduate talent. *The International Journal of Human Resource Management* , ss. 1-26.
- McDonnell, A., Collings, D., & Burgess, J. (2012). Guest editors' note: Talent management in the Asia Pacific. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50 , ss. 391–398.
- Nilsson, S., & Ellström, P.-E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36, 26-45.
- Pick, S., & Uhles, N. (2012). Use a Competency Library to Build A Talent Management System. *The Public Manager* , ss. 29-34.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49, 281–288.
- SFS 1949:105. *Tryckfrihetsförordning*. Stockholm: Justitiedepartementet L6
- Siikaniemi, L. (2012). Information pathways for the competence foresight mechanism in talent management framework. *European Journal of Training and Development*, 36 , ss. 46-65.

- Swailles, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17 , ss. 529–544.
- Swedish Standards Institute. (2011). *Kompetensförsörjning- från strategi till resultat*. Stockholm: SIS Förlag AB.
- Thomas, G. (2011). *How to do Your Case Study- A guide for students and researchers*. London: SAGE.
- Thunnissen, M. (2016). Talent Management- For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations* , 38, ss. 57-72.
- Wallace, M., Lings, I., & Cameron, R. (2012). Industry branding: attracting talent to weaker profile industries. *Asia pacific Journal of Human Resources* , 50, ss. 483-502.
- Wikström, C., & Martin, H. (2012). *Talent Management i praktiken- Attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Yin, R. (2006). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.

# Bilaga 1

## Intervjuguide HR-representant

### 1) Bakgrund

- Berätta om dig själv och din yrkesroll
- Vilken arbetsbefattning har du?
- Hur länge har du arbetat i organisationen?
- Berätta om din avdelning
- Varför sökte du dig till just denna organisation?

### 2) Bakgrund kring kompetensförsörjning

- Hur arbetar ni på FMV med kompetensförsörjning?
- Arbetar ni på något speciellt sätt för att attrahera och rekrytera nya medarbetare?
- Hur arbetar ni med att behålla medarbetare?
- Arbetar ni på något speciellt sätt för att attrahera och rekrytera potentiella nyckelpersoner? – om ja, hur?

### 3) Attrahera

- Hur arbetar ni med Employer Branding? - (jämförelse och mångfald)
- Vilka incitament finns i FMVs arbete med rekrytering och urval?
- Finns det något avsett introduktionsprogram för nya medarbetare?

### 4) Behålla och utveckla

- Hur ser FMVs strategier för kompetensutveckling ut?
- Hur ser man på medarbetarskap och ledarskap på FMV?
- Hur tillvaratar ni era high potentials och trainees kompetenser?
- Har FMV ett utvecklat program för successionsplanering och om ja, hur ser det ut?
- Hur fångar ni upp medarbetare som är viktiga för organisationen som ni ser är på väg att gå?

### 5) Avveckla

- Hur ser avslutningsprocessen ut på FMV, vid både frivillig avgång och avsked?
- Hur följer man upp avslutningen av medarbetare?
- Vilka rutiner finns för eventuella exitsamtal? Och vad är syftet med dem? Vart tar de vägen?

### 6) Uppfattningar och förväntningar

- Finns det några förväntningar på era nyckelpersoner/talanger?
- Finns det några krav på dessa personer?
- Hur tror du ett sådant program hade uppfattats av medarbetare?
- Vilka komponenter ur ett fullständigt Talent Management program anser du att ni saknar inom er organisation?
- Tror du att ett Talent Management program hade fyllt en funktion hos er i er hantering av nyckelpersoner och positioner?
- Vilka för- respektive nackdelar tror du det finns med att jobba med ett Talent Management program?

### 7) Har du något att tillägga?

## **Bilaga 2**

### **Intervjuguide medarbetare**

#### **1) Bakgrund**

- Berätta om dig själv (ålder, utbildning) och din yrkesroll
- Vilken arbetsbefattning har du? Har du haft andra positioner inom företaget?
- Hur länge har du arbetat i organisationen?
- Berätta om din avdelning
- Varför sökte du dig till just denna organisation?
- Har du några tidigare erfarenheter av liknande arbete i annan organisation?

#### **2) Nominering till program/certifiering**

- Varför tror du att just Du blivit nominerad att delta i denna satsning?
- Varför ansökte du till att delta?
- Övervägde du att tacka nej till att delta?
- Vad betyder nomineringen för dig?

#### **3) Utveckling**

- På vilket sätt anser du att nomineringen har bidragit till din personliga karriärsutveckling?
- Vilka kompetensutvecklande insatser har du tagit del som du inte annars fått?
- På vilket sätt anser du att dina personliga mål går hand i hand med organisationens övergripande mål?

#### **4) Framtid**

- Hur ser dina framtida mål ut?
- Upplever du att dessa kan nås med hjälp av den här satsningen?
- Ser du en framtid i den här organisationen? Om ja, varför?
- Vilka incitament väger tungt för dig i fråga om lojalitet gentemot din arbetsgivare?

#### **5) Uppfattningar och förväntningar**

- Hur upplever du att man arbetar för att behålla och utveckla sin personal inom organisationen?
- I vilken grad anser du att organisationen aktivt arbetar för att marknadsföra sig som potentiell arbetsgivare?
- Anser du att det finns några förväntningar på dig i samband med den här satsningen?
- Anser du vidare att det finns några krav på dig i samband med den här satsningen?
- Känner du någon skyldighet gentemot arbetsgivaren på grund av att du deltar i den här satsningen? Om ja, hur påverkar den din lojalitet gentemot arbetsgivaren?
- Hur ser dina kollegor på att du deltar i programmet?
- Anser du att programmet är komplett? Saknar du några komponenter för att det ska uppfylla dina förväntningar?

#### **6) Har du något att tillägga?**



## **Bilaga 3**

### **Informationsbrev**

Stockholm 2016-03-15

Bäste X

Vi är två studenter vid Jönköping University, som studerar på Personalprogrammet. För nuvarande skriver vi vår kandidatuppsats, inom inriktningen pedagogik i arbetslivet. Vår uppsats ämnar åt att undersöka hur din arbetsplats arbetar med Talent Management. Syftet är att kontrastera den utvalda organisationens strategier för att attrahera, behålla, utveckla och avveckla de viktigaste resurserna mot Talent Management och dess tillhörande komponenter.

Vår kontaktperson på din arbetsplats har försett oss med information om presumtiva respondenter som är lämpliga för studiens syfte. För att utreda detta önskar vi genomföra ett antal personliga intervjuer med dessa utvalda personer, och just Du är en person vi gärna önskar intervjuas.

Intervjun och de uppgifter som delges under denna kommer att behandlas konfidentiellt, och du kommer således vara helt anonym. Din arbetsgivare och verksamhetsområde kommer dock inte anonymiseras. Intervjun beräknas ta upp till en timme, och kommer att hållas vecka 12-13 på din arbetsplats.

Vi hoppas att vill delta i vår studie då du skulle vara en viktig resurs. I denna bokning föreslår vi en tid, om du vill delta får du gärna tacka ja eller föreslå en annan tid som passar dig bättre. De tomma tider som finns i Frida Thiléns Outlook kalender är tillgänglig för dig om den ursprungliga tiden inte passar.

Om du har några frågor får du gärna kontakta oss:

Elin Pettersson, xxxxxxxx@xxxxx.xxx, tel: xxx-xxx xx xx

Frida Thilén, xxxxxxxx@xxxxx.xxx, tel: xxx-xxx xx xx

Vår handledare på Universitetet når du på:

xxxx.xxxxxxxx@xx.xx

Vår handledare inom organisationen:

xxxxx.xxxxxxxx@xxx.xx

Bästa hälsningar, Elin Pettersson & Frida Thilén