



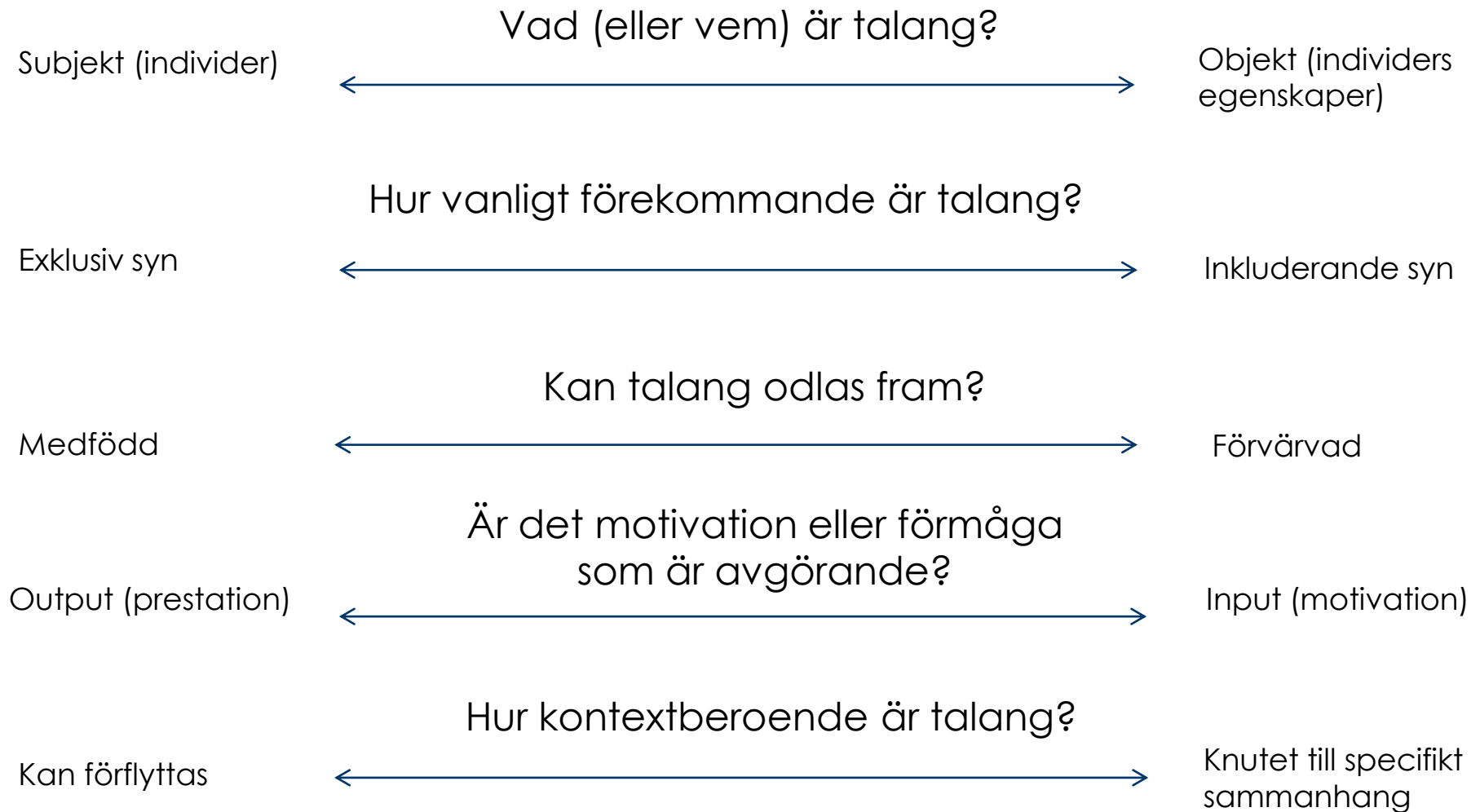
TALENT MANAGEMENT I SVENSKA ORGANISATIONER

Pernilla Bolander och Kajsa Asplund
Department of Management and Organization
Handelshögskolan i Stockholm

EN PRAGMATISK DEFINITION AV TALENT MANAGEMENT

"Alla de aktiviteter i en organisation vars primära syfte är att attrahera, identifiera, utveckla och behålla medarbetare som anses besitta egenskaper och förmågor som organisationen behöver för sin långsiktiga framgång."

TALANG: ETT MÅNGTYDIGT BEGREPP



FORSKNING OM TALENT MANAGEMENT

- Normativa ansatser dominerade de tidiga åren i talent management-forskningen
- En stor del av senare forskning är teoretiskt inriktad
- Stort behov av fler empiriska studier
- Behov av studier i andra kontexter än den nordamerikanska

STUDIEN

- Intervjuer:
 - 56 personer i 30 organisationer
- Frågor:
 - Vilka olika uttryck TM tar sig i organisationer?
 - Vilka frågor arbetar man med, och hur?
 - Vad vill man uppnå?
 - Vilka är drivkrafterna?
 - Vilka möjligheter och hinder finns?

HUMANISTISK TALENT MANAGEMENT

Syn på talang

- Talanger = alla medarbetare
- Talang utvecklas hela livet
- Handlar om potential

Talangidentifiering

- *Talent reviews* mer i utvecklingssyfte
- Holistisk förståelse av talang
- Informell bedömningsprocess

Talangutveckling

- Odlar varje individs styrkor
- Breda utbildningsinsatser



Karriär och successionsplanering

- Löst definierade och till stor del horisontella karriärvägar
- Traditionell successionsplanering

KONKURRENSINRIKTAD TALENT MANAGEMENT

Syn på talang

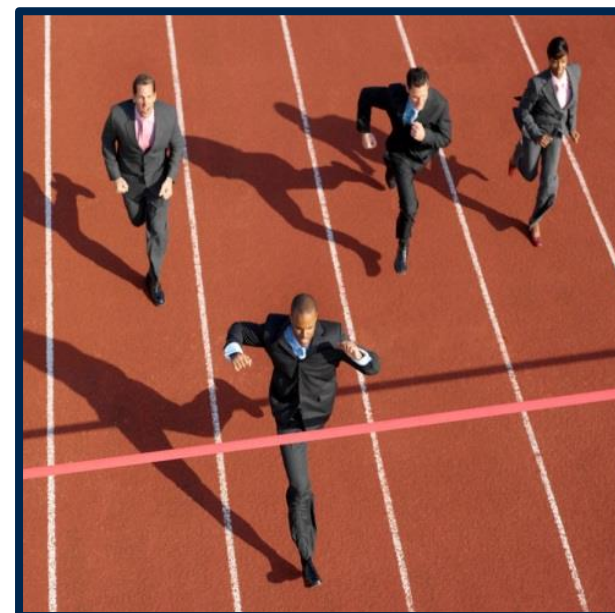
- Få individer är talanger
- Medfödd
- Bedöms utifrån tidigare prestation

Talangidentifiering

- Regelbundna *talent reviews* för att identifiera de bästa
- Formell bedömningsprocess

Talangutveckling

- Fokus på högstatusprogram
- Specifika talangaktiviteter



Karriär och successionsplanering

- Väldefinierade och till stor del vertikala karriärvägar
- Matchning talanger – lediga positioner

ELITISTISK TALENT MANAGEMENT

Syn på talang

- Talanger är crème de la crème
- Talang är medfött, men bör förädlas
- Både prestation och motivation

Rekrytering och talangidentifiering

- Rekryterar de bästa genom rigorös process
- Regelbundna *talent reviews* men ändå baserat på "känsla"

Talangutveckling

- Inga *fast tracks*
- Utbildning för alla inom "professionen"
- Talanger utvecklas genom erfarenhet



Karriär och successionsplanering

- En tydlig karriärväg
- Paternalistiskt

ENTREPRENÖRIELL TALENT MANAGEMENT

Syn på talang

- Uppvisas i uppdrag
- Förvärvas genom erfarenhet
- Handlar om driv och ambition

Talangidentifiering

- Inga *talent reviews*
- Identifiering genom exponering
- Samstämmighet med företagsvärderingar

Talangutveckling

- Odlar egna talanger
- Fokus på erfarenhetsbaserad utveckling



Karriär och successionsplanering

- Ad-hoc; drivs av individerna
- Öppen arbetsmarknad

SLUTSATSER FRÅN STUDIEN

- Talent management har fått fäste
 - Konkreta praktiker har införts
 - Betraktas som något nytt
- Sättet att arbeta med talent management speglar synen på talang
- Organisationskulturen verkar viktigare än t. ex. bransch och storlek för valet av angreppssätt
- Humanistisk talent management kanske särskilt vanlig i Sverige



Kontakt:

Pernilla Bolander

pernilla.bolander@hhs.se

Kajsa Asplund

kajsa.asplund@hhs.se