

STARDUST CONSULTING

**TALENT  
MANAGEMENT  
BAROMETERN  
2017/18**

[WWW.STARDUSTCONSULTING.SE](http://WWW.STARDUSTCONSULTING.SE)

# Bakgrund

Talent Management Barometern (TMB) genomförs årligen av Stardustgruppen sen 2011. Webbenkäten besvarades i år av 157 personer.

## Sammanfattning TM Barometern 2017/18

### DEL 1. Generella Trender inom TM

- Årets barometer bekräftar att nästan alla (94%) instämmer i att Talent Management (TM) "blir en allt viktigare fråga" för svenska företag.
- Ändå rapporterar knappt 20% att de är nöjda med hur TM fungerar i deras företag.
- Än viktigare: 65% har svårt att rekrytera den talang de behöver och hela 63% har svårt att behålla dem.

### DEL 2. Framtiden Organisationer – Är vi klara för VOKA?

- Ingen behöver tveka om att världen av idag är Volatil, Osäker, Komplex och Ambivalent (VOKA). Detta syns inom allt från politik och teknik till affärsmodeller.
- För att överleva de måste företagen därför vara snabbbrörliga, anpassningsbara och flexibla.
- Talangbarometern visar att knappt 30% har performance-processer som driver engagemanget dit det behövs. Även om det finns positiva punkter, som att ca 50% präglas av självledarskap, så saknas digitala verktyg som ska stödja detta (74%) och organisationerna anpassar sig inte tillräckligt snabbt (66%).

# DEL 1 – TM BAROMETERN

## Bakgrund till Talent Management

Talent Management (TM) är ett samlingsbegrepp för alla de processer och initiativ som tas för att "attrahera, utveckla och engagera rätt medarbetare" (se bild, Talangarenan)

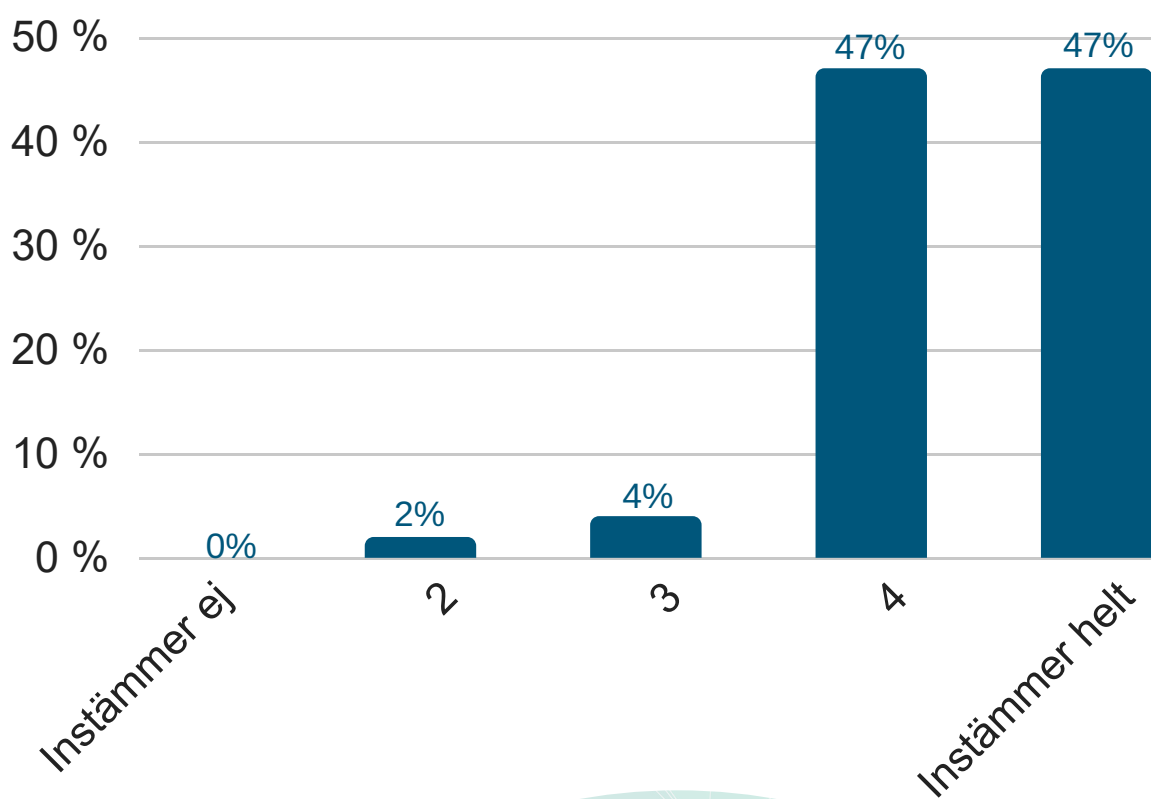
I Sverige är det vanligaste synsättet att "alla har talang", d.v.s. Talent Management riktar sig till alla medarbetare (och potentiella medarbetare), inte bara till de som presterar bäst.

Det finns mycket forskning som visar att ett effektivt Talent Management skapar framgångsrikare företag. I en studie av Bersin & Associates fann man t.ex. att omsättning per anställd låg 26% högre i företag med ett effektivt Talent Management. Och de hade 40% lägre personalomsättning bland nyckelmedarbetare.

## TALANGARENAN – De områden som omfattas av Talent Management



## 94% tror att TM blir en allt viktigare fråga



**Under hela 1900-talet var resurser knappa. Den som hade att övervaka dem, finanschefen, blev näst viktigast i bolaget efter VD.**

**Mycket tyder på att 2000-talet kommer att präglas av brist på Talang: kommer då HR chefen att bli näst viktigast?**

**<http://www.stardustconsulting.se/blogg/var-snall-mot-din-hr-chef/>**

## Stardusts analys om varför Talent Management blir allt viktigare

### Övergång till kunskapsekonomi

Ju längre in i kunskapsekonomin vi kommer desto viktigare blir det att identifiera "rätt" talang för företaget

### Åldersstrukturen i Sverige

Tusentals femtiotalister går i pension – det finns helt enkelt inte tillräckligt många ersättare i de yngre generationerna

### Brist på framtida ledare

Endast 15% av svenska ledare är yngre än 40 år idag. Det är den lägsta siffran i hela Europa. Företag som inte planerar för sin ledar-succession kommer att få stora problem

### Ny generation, nya krav

Syfte och egen utveckling är fokus för unga talanger. Lön och traditionella statussymboler är i bästa fall "hygienfaktorer" (dvs det minimum man förutsätter att man får)

### "Alla" satsar på Talent Management

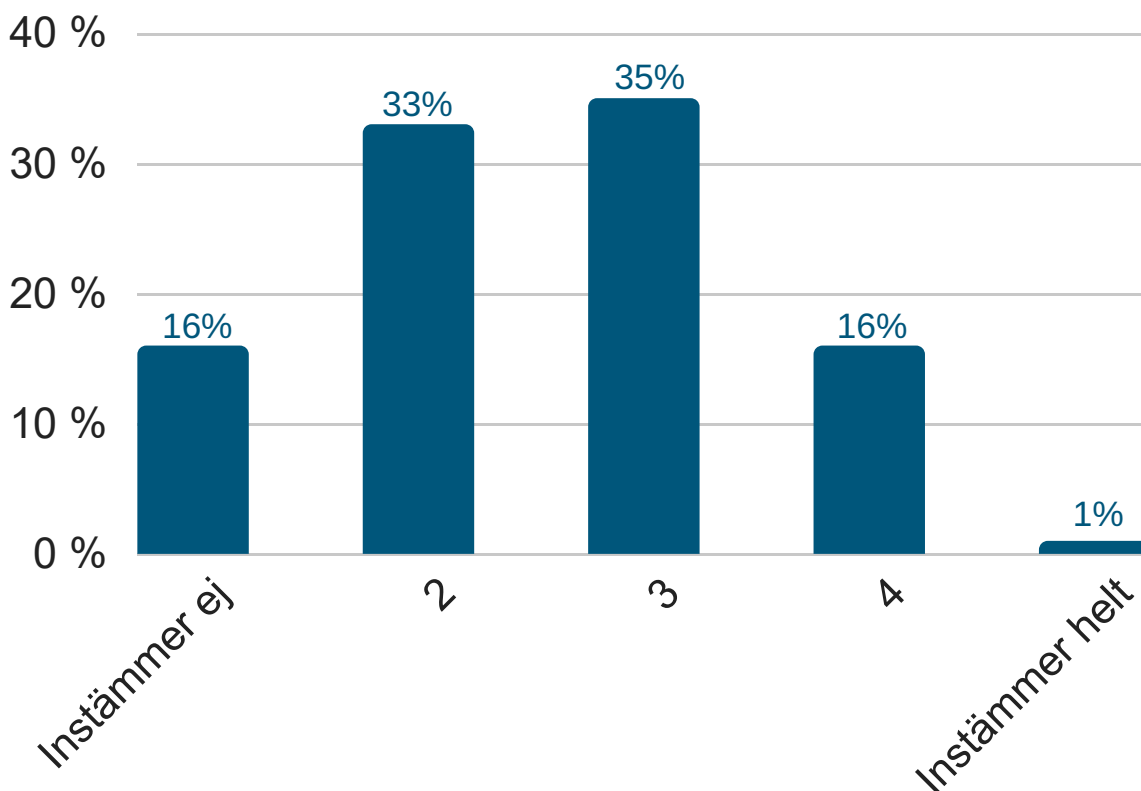
När tillgången på "rätt medarbetare" minskar kommer de arbetsgivare som inte excellerar i Talent Management att bli de minst attraktiva arbetsgivarna

### Social transparens

Twitter, FB, och sajter där du anonymt utvärderar din arbetsgivare (t.ex. Career-eye) sprider blixtnabbt vad anställda verkligen tycker om arbetsgivaren

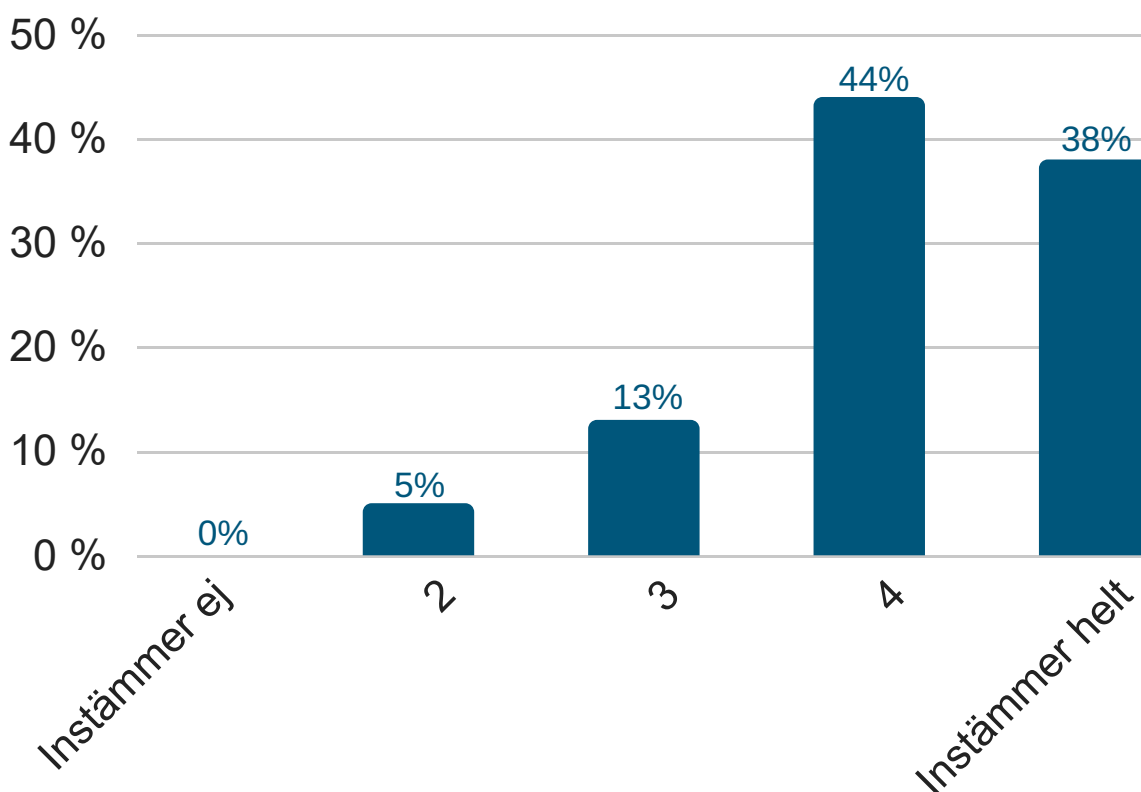
Talent Management blir allt viktigare, men bara 17% är nöjda med hur väl deras TM fungerar idag...

### Vi är nöjda med hur vårt TM fungerar idag



Givet att 94% anser att TM blir allt viktigare är det knappast förvånande att de flesta vill förbättra sitt Talent Management och därför vill 82% lägga mer resurser på sitt Talent Management

### Vi skulle behöva lägga mer resurser på TM frågan



## Talent Management är underutvecklat

Alla företag i Sverige håller de facto på med Talent Management eftersom de i någon mån anstränger sig för att hitta, utveckla och behålla rätt medarbetare. Hur gör vi det effektivt?

Talangbarometern påvisar en tydlig frustration kring hur det (inte) fungerar.

Vi menar att anledningen är att få företag tar ett helhetsgrepp om området. Rekryteringsprocessen hänger inte ihop med de önskade värderingarna, som inte hänger ihop med målstyrningsprocessen, som inte hänger ihop med ersättningsfrågorna. Employer Branding sköts från marknadsavdelningen, rekryteringen från HR avdelningen och kulturfrågorna drivs från ledningen.

Alla delprocesser kan se bra ut på pappret, men om de inte drar åt samma håll så förlorar man mycket av effekten. Känns det igen?

Samtidigt kan man välja att se det här som en möjlighet. Eftersom Talent Management är relativt outvecklat i Sverige så kan man med ganska enkla medel differentiera sig på marknaden om man klarar av att ta ett helhetsgrepp om området och därmed bli en attraktiv arbetsgivare som attraherar potentiella medarbetare.

## Behovet av Talangstrategier

Det första steget är vad många redan saknar: en övergripande talangstrategi.

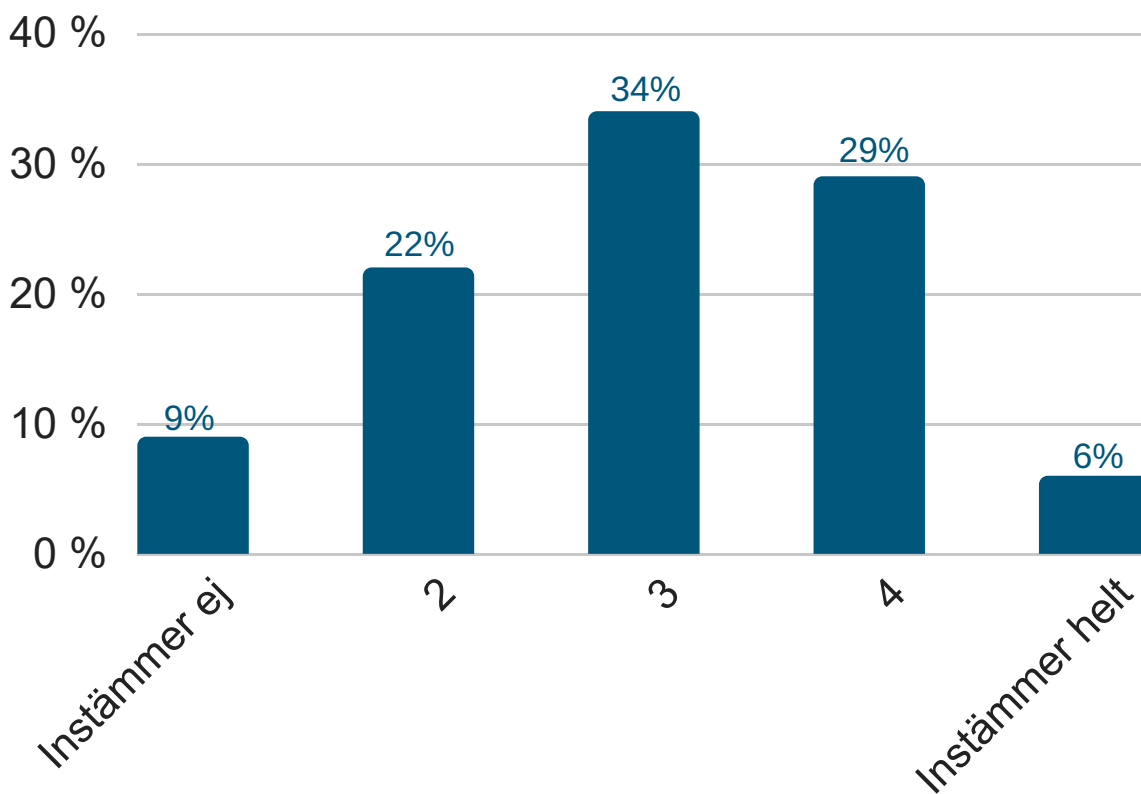
Utan övergripande talangstrategi är det omöjligt att få alla delprocesser att dra åt samma håll. Talangstrategin måste ta sin utgångspunkt i organisationens affärsstrategi och mål. Talangstrategin är nämligen det som får affärsstrategin att hända. Där affärsstrategin talar om vad företaget ska göra, talar talangstrategin om hur och vem som ska genomföra den.

### 5 steg för att ta fram en talangstrategi:

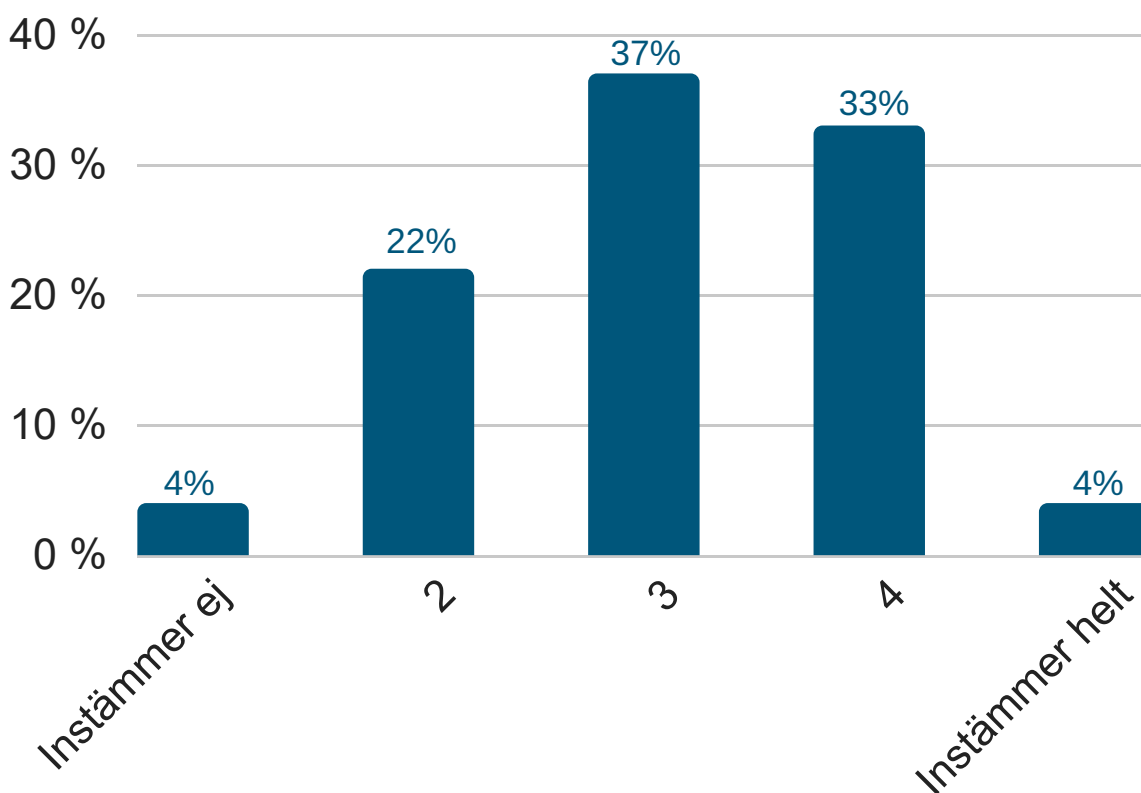
1. Börja med var företaget står idag
2. Titta på företagets affärsstrategi: var vill vi vara om 3 år?
3. Gå igenom hela Talangarenan (se ovan) och besluta om vilka processer och initiativ som behöver skapas eller uppdateras.
4. Förankra i ledningsgruppen.
5. Följ upp kvartalsvis.

## 65% finner det svårt att attrahera dem de behöver, och 63% tycker de dessutom är svåra att behålla

### Vi har lätt att attrahera de talanger vi behöver



### Vi har lätt att behålla de talanger vi vill ha kvar





**...om det svåra i att rekrytera. Det blir bara svårare att rekrytera**



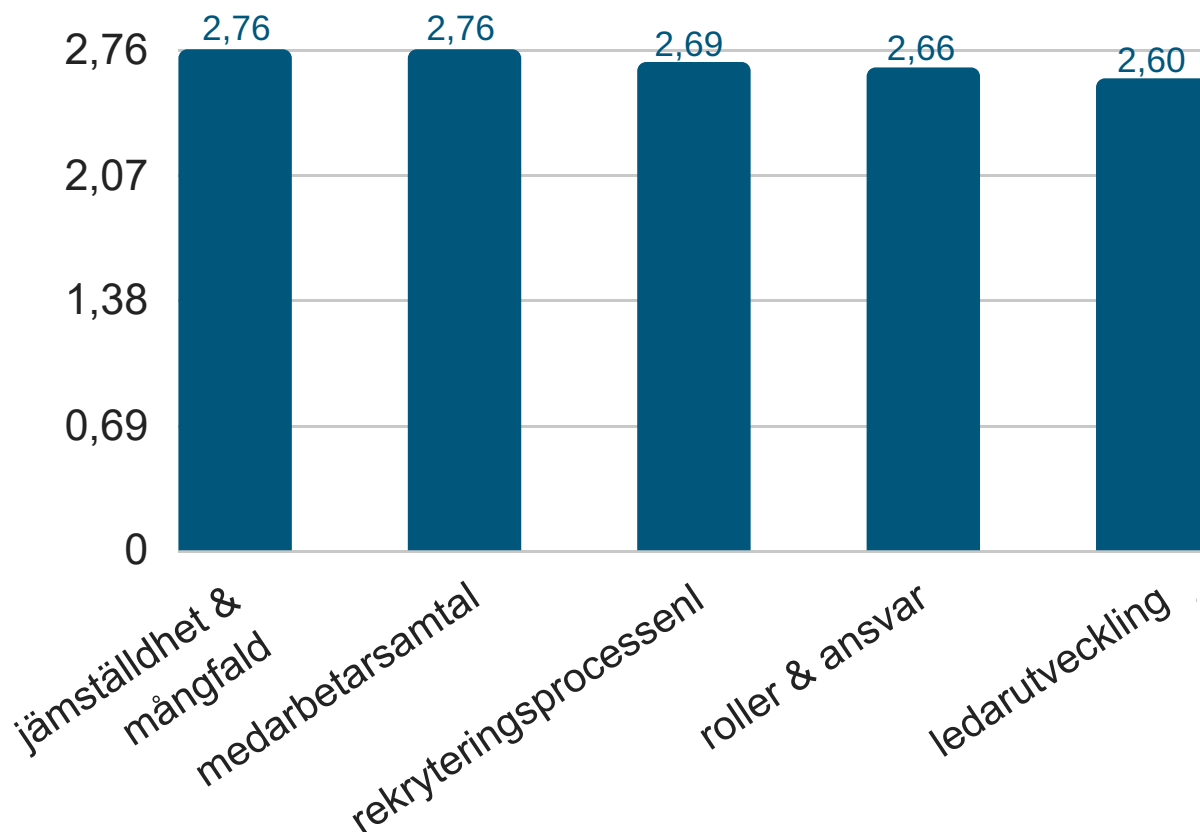
**Begreppet "War for Talent" används mindre idag än för 20 år sen. Det är egentligen konstigt, för det är mer aktuellt än någonsin. Men det kanske rör sig mer om ett gerillakrig mot start-ups än ett klassiskt frontkrig mellan storbolag.**

**<http://www.stardustconsulting.se/blogg/5-misstag-som-gor-att-dina-basta-medarbetare-slutar/>**

## Många grundprocesser fungerar väl idag...

### Topp 5 TM Processer

(Genomsnittlig betyg där 1= dåligt, 2=ganska väl, 3=väl, 4= mycket väl)



Vi förvånas över att medarbetarsamtal hamnar bland de mest välfungerande processerna.

Processerna finns hos de flesta av våra kunder. Men de skapar mycket frustration.

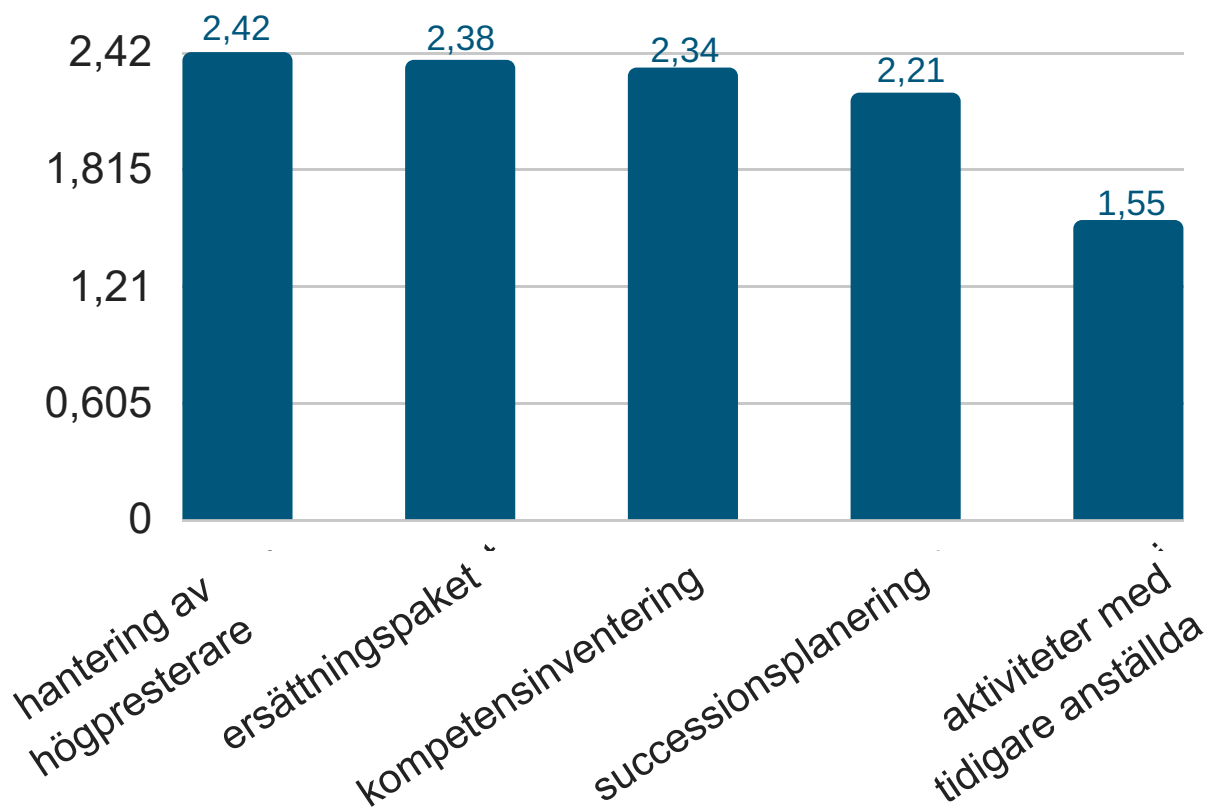
Är det dags att skrota dem? Det tror vi inte: <http://www.stardustconsulting.se/blogg/dags-att-skrota-utvecklingssamtalen/>.

Men de kräver drastiska förbättringar: <http://www.stardustconsulting.se/blogg/hur-man-designar-moderna-medarbetarsamtal/>

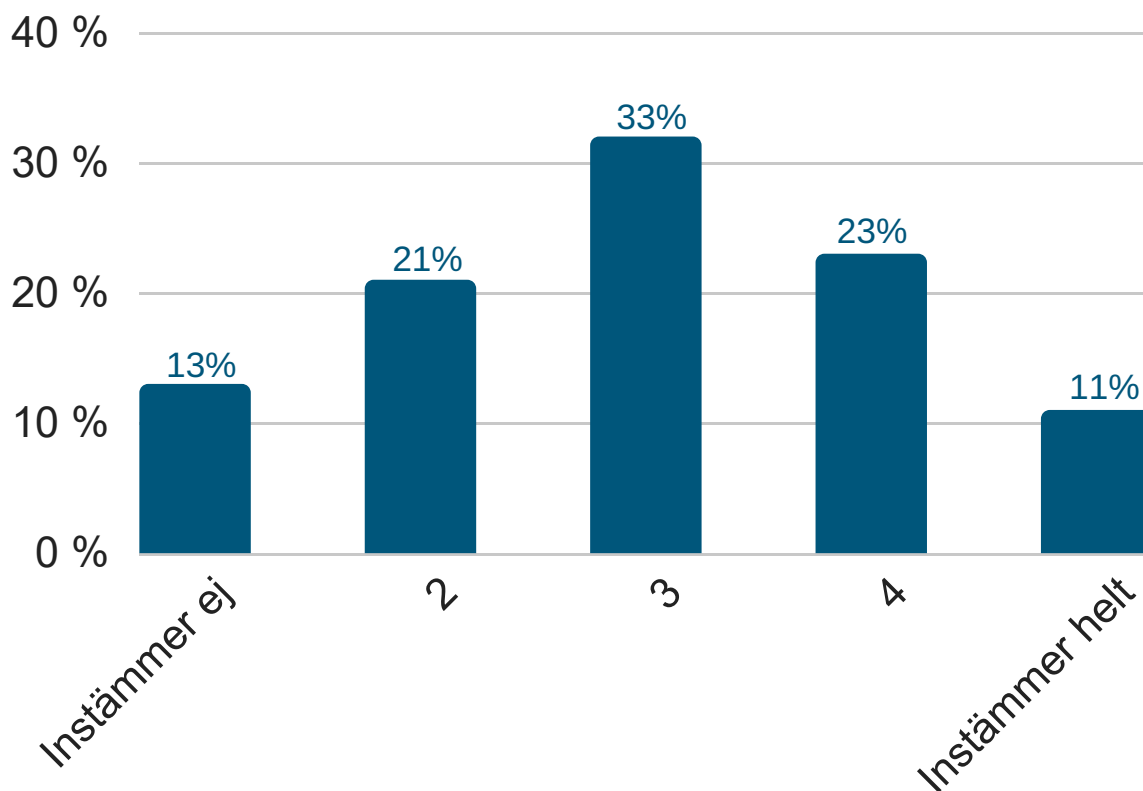
## Medan andra fungerar sämre

### Sämsta 5 TM Processer

Genomsnittlig betyg där 1=dåligt 2=ganska väl, 3=väl, 4= mycket väl



## Slutligen, endast 34% sätter mål och följer upp sitt TM-arbete



## 10 tips för att lyckas med Talent Management

1

Skapa medvetenhet - visa att Talent Management ger resultat i pengar!

2

Skapa ett gemensamt språkbruk

3

Förankra i högsta ledningen

4

Utgå från affärsstrategin

5

Vidga talangbegreppet

6

Engagera och samarbeta med linjecheferna

7

Förenkla och undvik krångliga processer

8

Utveckla IT stöd som bygger strukturkapital

9

Mät och rapportera effekterna av Talent Management arbetet

10

Ta ägarskapet över Talent Management frågorna i din organisation

# DEL 2 – FÖRDJUPNING: FRAMTIDENS ORGANISATIONER – HUR LÅNGT MOT VOKA HAR VI KOMMIT?

## Bakgrund till fördjupning i VOKA

Det pågår en djupgående förändring i svenskt och internationellt näringsliv. Kombinationen av digitalisering, demografiska förändringar och nya värderingar leder till en av de största utmaningarna, och möjligheterna, för svenskt näringsliv sen den industriella revolutionen. Vi har bloggat en hel del kring detta under det senaste året, och vi har valt att ägna fördjupningen i årets talangbarometer åt ämnet.

Vi lämnar de gamla organisationsstrukturerna bakom oss i allt snabbare takt: organisationer som bygger på hierarkier, chefer som behandlar sina anställda som de vore opålitliga barn, där man får feedback i ett årligt medarbetarsamtal, och där man försöker reglera beteenden med policies och kontroll. Låt oss kalla dem Napoleon-organisationer.

Istället är vi på väg in i VOKA-värld. VOKA är en amerikansk akronym som beskriver vår nya värld synnerligen väl:

**V** – Volatilt: allt rör sig snabbare och i otydligare mönster

**O** – Osäkert: det som har varit kan inte användas för att förutspå framtiden

**K** – Komplex: allt påverkar varandra i allt mer komplexa kedjor, t.ex. teknik, ekologi, politik och samhälle etc.

**A** – Ambivalent: allt är litet dimmigt, och det är svårare att se samband mellan orsak och verkan.

För att möta den nya VOKA-världen behöver organisationer vara snabbrörliga och nätverksbaserade, bygga på tillit och självledarskap, bygga på gemensamma värderingar och ett gemensamt syfte, och på ett ständigt experimenterande (snarare än planerande) för att nämna några saker: vi kallar dem VOKA organisationer.

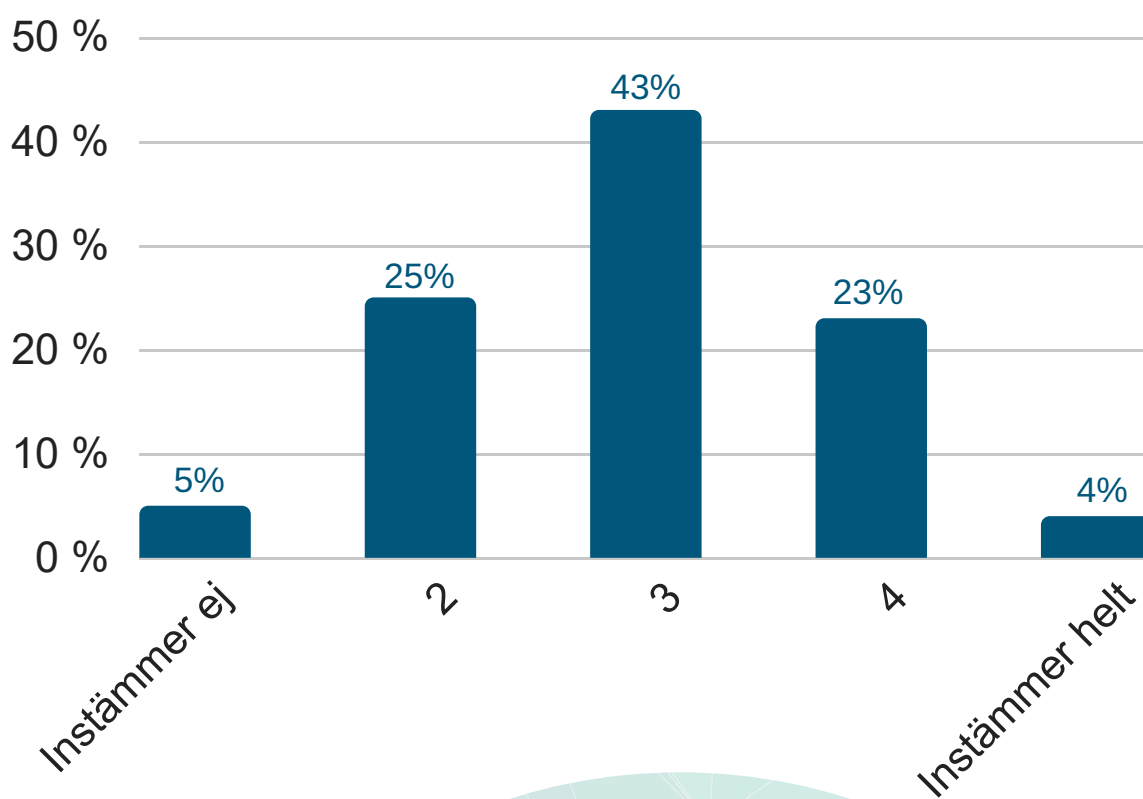
Vi brukar säga att nu möter Napoleon VOKA och vi tror att Napoleon kommer att förlora (igen). Det kommer göra arbetslivet mänskligare och vi kommer bli bättre på att ta tillvara människors potential. Men resan dit är inte lätt eftersom vi ännu inte vet exakt vart vi skall.

Dock är vi alla på en resa mot VOKA just nu. En del är ännu kvar i Napoleon-strukturer, en del har kommit nästan helt fram till VOKA. Du kan ju fundera på var just din organisation befinner sig?

Vi ser fram emot dina reflektioner och en levande dialog: när framtiden är oviss gör vi bäst i att utforska den tillsammans

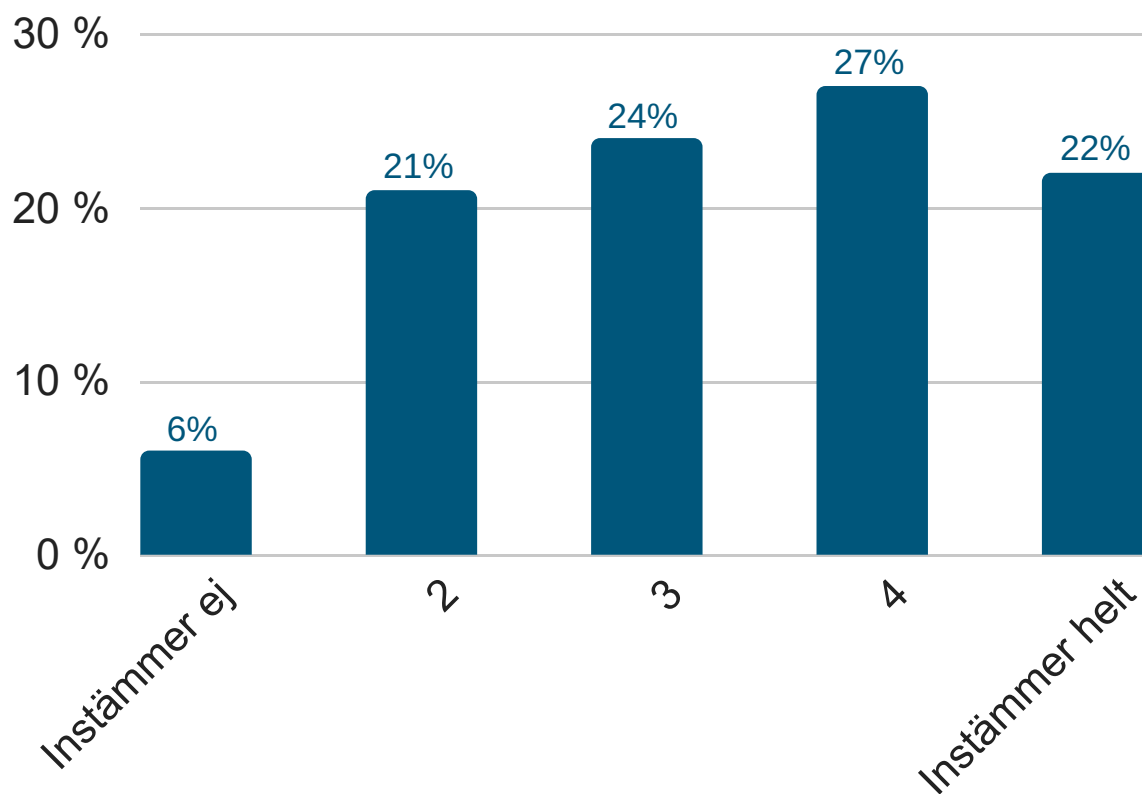
## Endast 4% är helt redo att möta framtiden

### Vi har rätt organisation för att möta framtida utmaningar



Fråga vem som helst – de allra flesta tycker att framtiden rusar emot oss i allt snabbare takt. Ändå är bara 4% helt redo att möta den...

## Vi har ett tydligt och engagerande "purpose"/syfte som alla har tagit till sig

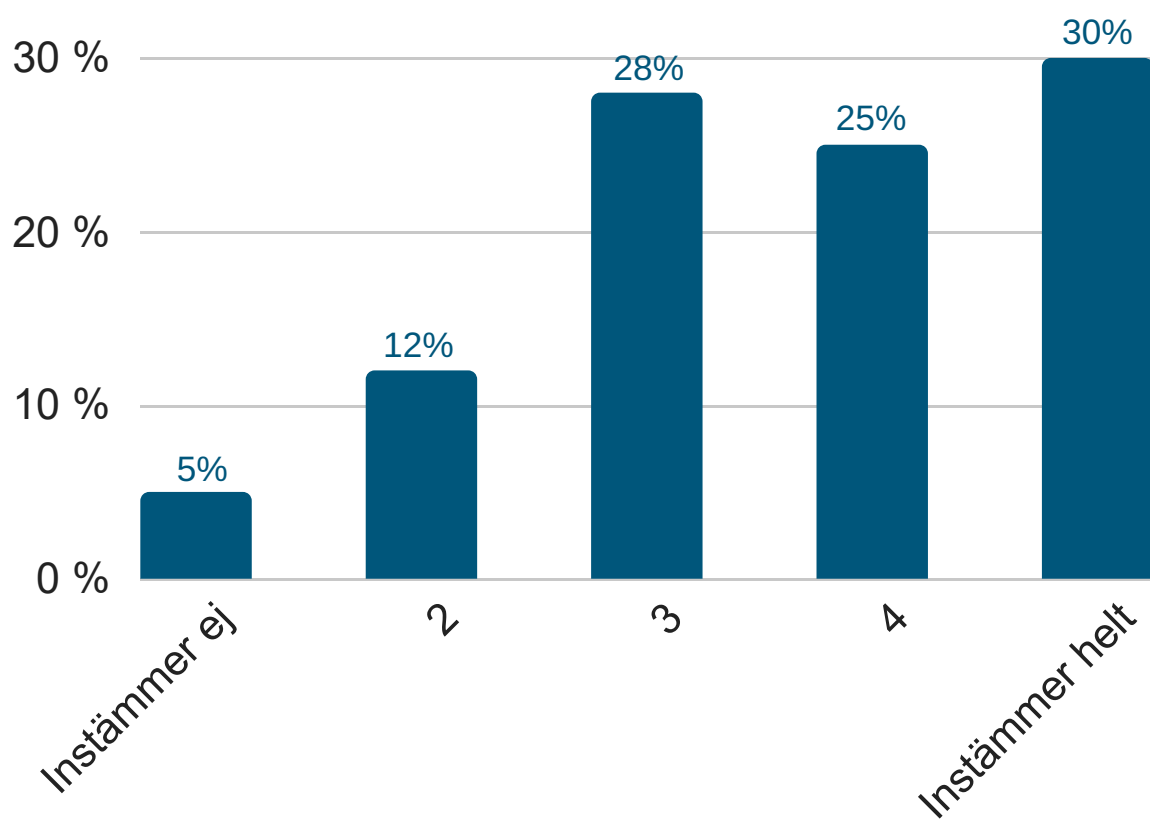


**”Det gläder oss att se att så många upplever att de har ett tydligt och engagerande purpose. På Stardust ser vi tydligt hur ett bra ledarskap kan skapa detta.**

**Mer om detta:**

**<http://www.stardustconsulting.se/blogg/vilka-blir-framtidens-viktigaste-ledarfardigheter/>**

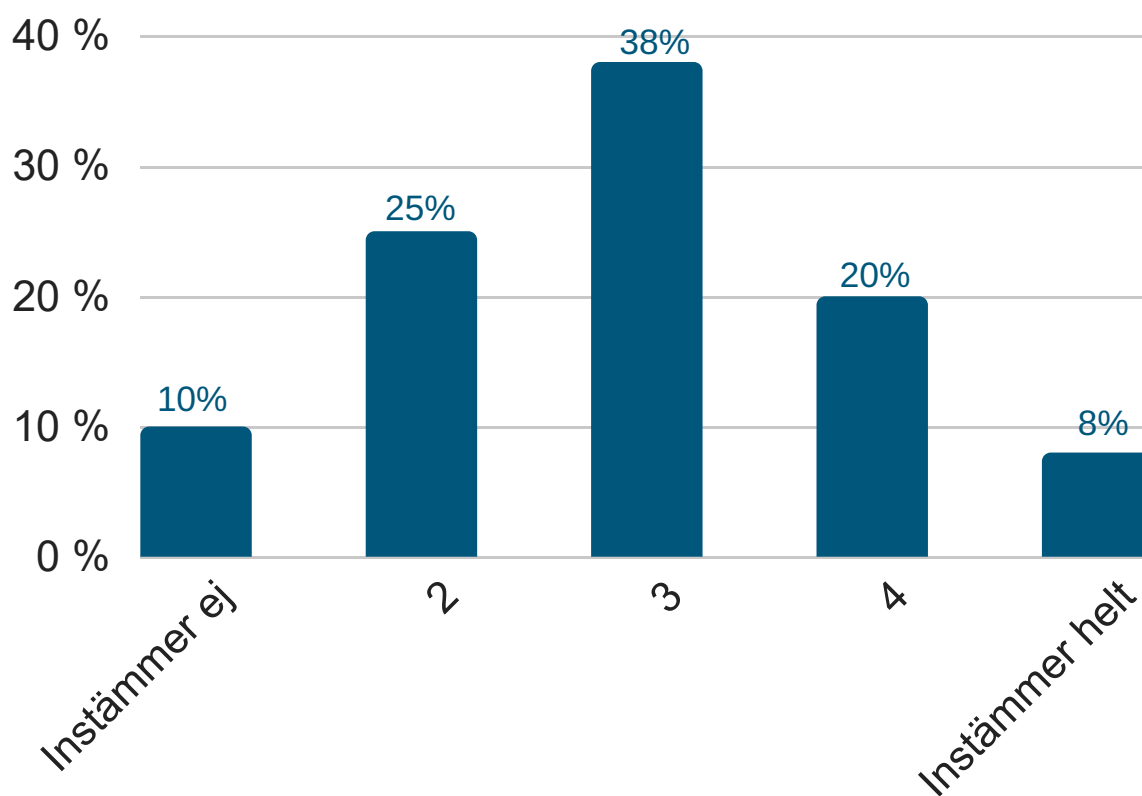
## Vi har en tydlig värdegrund som styr våra beteenden



Också värdegrunden är något svenska företag tycks arbeta med.



## Vår performance process driver engagemang och driver rätt aktiviteter



**Performance processer är allt för ofta stelbenta och tajt styrda i en årlig cykel av samtal, målsättning och uppföljning. Vad som behövs är agila processer som baseras i daglig, informell feedback.**

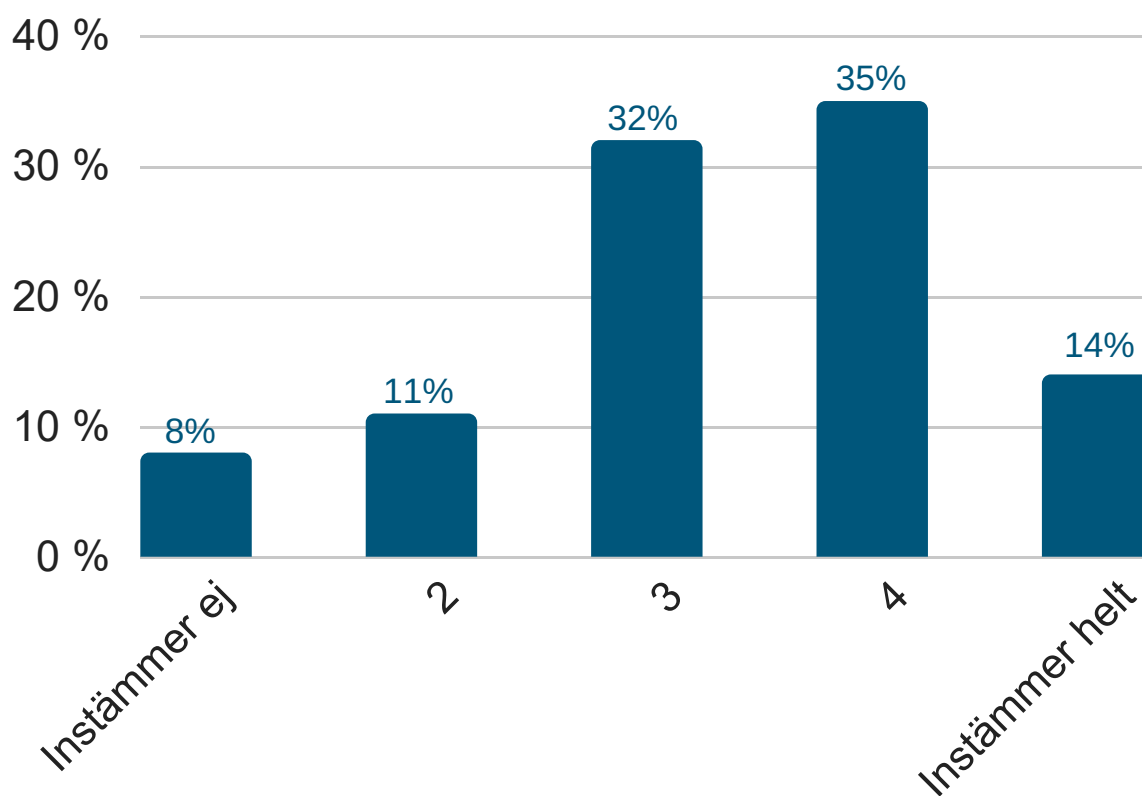
**Läs om detta här:**

**<http://www.stardustconsulting.se/blogg/dags-att-skrota-utvecklingssamtalen/>.**

**Läs här om när Deloitte gjorde det:**

**<https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management>**

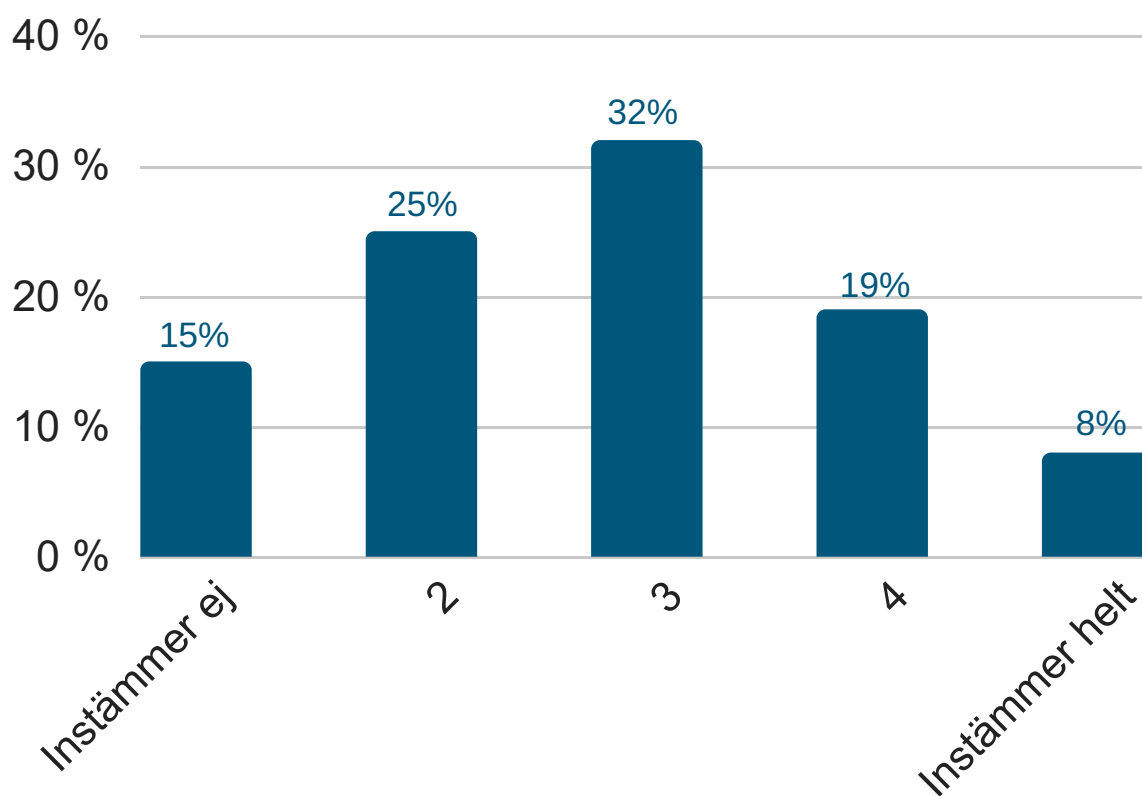
## Vår organisation präglas av stark tillit



**Tillit tar tid att bygga men går snabbt att rasera.**

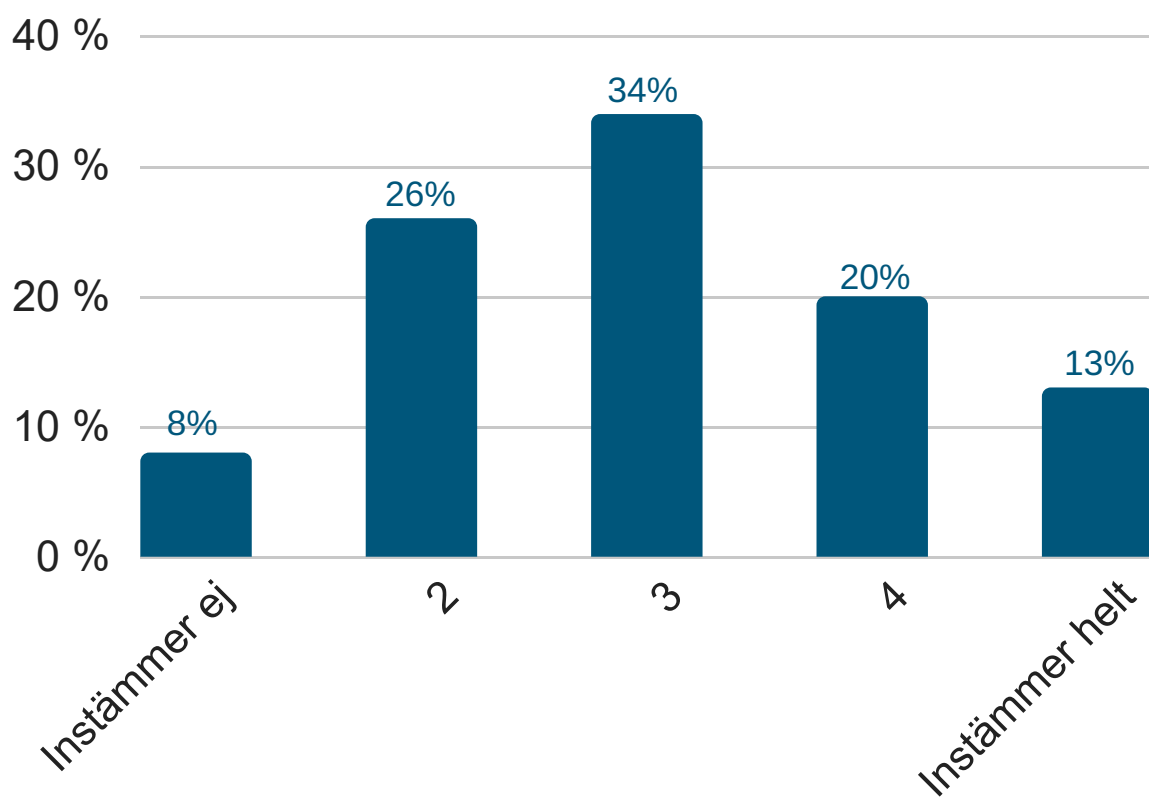
**Lite mer om vad som skapar eller river den:  
<http://www.stardustconsulting.se/blogg/varfor-vissa-chefer-ar-som-en-bjorn-i-skogen/>**

## Vi har bra digitala verktyg som stödjer vår förmåga till samarbete

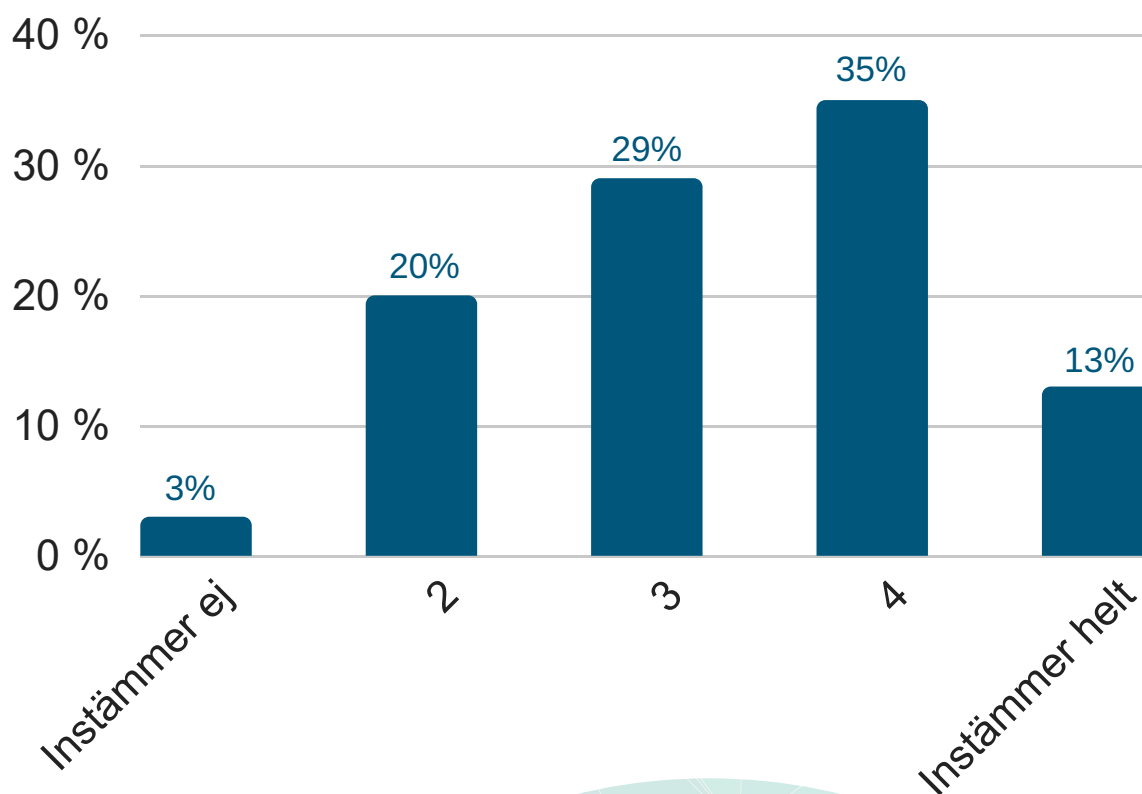


**I tider av digitalisering där vår privata tillvaro berikas av allt fler appar och nya lösningar hänger Talangrelaterade processer inte med. Endast 8% av företagen instämmer helt i att man har rätt digitala verktyg.**

## Vår organisation är snabbriilig och anpassar sig på ett bra sätt efter nya behov

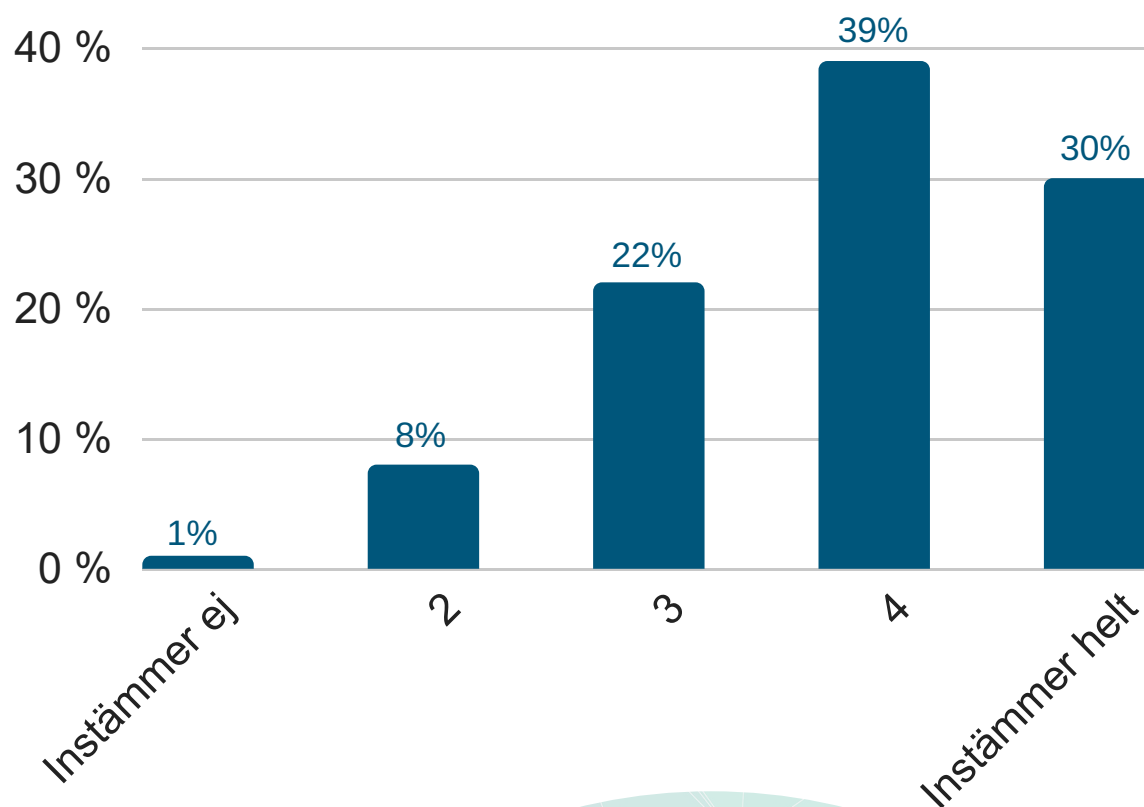


Vår organisation präglas av självledarskap, dvs alla tar initiativ och ansvar vilket driver verksamheten framåt på ett bra sätt



Självledarskap kommer i många former. De VOKA-företag som har tagit det längst tillåter varje anställda att enskilt fatta vilket beslut som helst. Det finns inga beloppsgränser för investeringar över vilka en överordnad måste tillfrågas. Anställda sätter den egna lönen. Beslut fattas inte med krav på konsensus. Det enda kravet är att man ska fråga kollegor och kunder som berörs av beslutet om deras åsikt i frågan. Resultatet är engagemang, ansvarstagande och oftast hög lönsamhet och tillväxt.

## Vår organisation kännetecknas av engagerade medarbetare



**Kunskap finns om hur man får man engagerade medarbetare.**

**Den magiska formeln är en kombination av:**

- motiverande ledare
- inspirerande företag
- spännande tjänst/jobb
- och generös ersättning.

**Läs mer här:**

**<http://www.stardustconsulting.se/blogg/medarbetareengagemangframgang/>**

# STARDUSTGRUPPEN

En unik syntes av kompletterande kompetenser och bakgrunder inom Talent Management.

Vi hjälper organisationer att:

Attrahera rätt  
medarbetare

Engagera och  
utveckla medarbetare

och avsluta  
medarbetare

TM är en överlevnadsstrategi. Kunder i alla branscher inser att ett framåtriktat och strukturerat TM-arbete skapar attraktionskraft, hjälper medarbetarna att nå sin fulla potential och verksamheten sina mål. Våra affärsområden kuggar i hela den resan:

**STARDUST CONSULTING.** Utvecklar och implementerar TM-strategier. Alltifrån att vässa målstyrningen till att utveckla företagskultur och ledarskap.

**STARDUST SEARCH - search som det borde vara.** Den nya tidens executive search-bolag som rekryterar nyckelpersoner, styrelseledamöter och ledningsgruppsbefattningar som fungerar långsiktigt i en alltmer oförutsägbar och komplex värld.