



FOTO BEPO/ISTOCKPHOTO



Talent management – eftersatt framtidigtfråga

Talent management är uttrycket på många läppar. Den som kan få alla HR-processer att dra åt samma håll och knyta dem till affärsplanen har stora vinster att hämta i framtiden. Vi tog er läsare till hjälp för att undersöka hur väl utvecklat arbetet med talent management egentligen är i Sverige och vi kan konstatera att det ser mörkt ut. Trots att det är en strategiskt viktigt fråga saknar många en plan och många viktiga processer fungerar dåligt. Se det som ett hinder eller en jättechans att hinna före konkurrenterna – här ger vi en bild av nuläget.

TEXT JENNIE JENSEN, EMMA CASSERLÖV OCH ANNA DAHLLÖV

Lågt betyg för talent management

Trots att talent management anses vara en viktig framtidsfråga så saknar många organisationer en definition av begreppet. Flertalet saknar även en verksamhetsförankrad strategi för talent management och en majoritet anser att mer resurser behövs. Det är resultatet av Talent management-barometern 2011. TEXT ANNA DAHLLÖV

” Det står inte så bra till med talent management i Sverige, säger Henrik Martin, delägare till talent management-konsultföretaget Stardust consulting, om resultatet i Talent management-barometern 2011.

300 personer har deltagit i undersökningen, som genomförts som en öppen webbenkät. Undersökningen är ett samarbete mellan P&L, Sveriges HR-förening och Stardust consulting.

Resultatet visar att talent management ses som en av de viktigaste frågorna av deltagarna: sex av tio anser att talent management är en av de viktigaste strategiska frågorna och nio av tio anser att talent management kommer att bli allt viktigare framöver.

MEN TROTS ATT DET anses viktigt så finns det stora brister i de deltagande organisationernas talent management-arbete. Endast två av tio är nöjda med det, åtta av tio anser att mer resurser behövs och endast två av tio har en strategi som kopplar ihop talent management med verksamhetsstrategin.

Det sistnämnda är det största miss-taget, enligt Henrik Martin.

– Om inte talent management stödjer verksamhetsstrategin så kunde man låta det vara.

Att inte ha en sammanhållen



strategi för talent management får konsekvenser, menar han.

– Alla företag i undersökningen gör någonting, men eftersom de inte tar helhetsgreppet får det inte så stor effekt, säger han.

Deltagarna har även fått svara på frågan om vilken som är den största utmaningen inom talent management det kommande året. Svaren visar att vissa inte ens har inlett arbetet. En person skriver ”att påbörja ett sådant arbete över huvud taget” och en annan svarar ”att överhuvudtaget ta ordet i min mun. Det finns inte i min värld i dag”. En tredje person skriver ”att faktiskt jobba strategiskt och få HR att ta kommandot”.

»Om inte talent management stödjer verksamhetsstrategin så kunde man låta det vara.«

HENRIK MARTIN, STARDUST CONSULTING

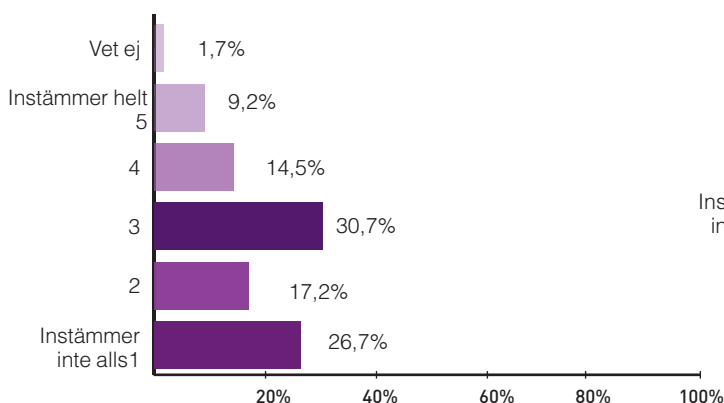
Även Kurt-Ove Åhs, ordförande i Sveriges HR-förening och personalchef på Siemens, tycker att undersökningsresultatet visar på stora brister när det gäller den strategiska biten.

– Det skulle göra mig nervös, att inte ha alla bitarna på plats. Tåget är ju i rullning vad gäller att attrahera och behålla talanger, säger han.

KURT-OVE ÅHS TYCKER det är särskilt oroande är att många missat att koppla talent management till verksamhetsstrategin och att man inte har avsatt tillräckliga resurser. Han pekar även på den del som visar att många inte definierat vad begreppet står för. Endast tre av tio i undersökningen svarar att man är överens i organisationen om vad talent management är. Lika många svarar att de inte är överens och resterande lägger sig mittemellan.

– Man har inte gjort hemläxan och definierat vad talent management

VI HAR EN DOKUMENTERAD TM-STRATEGI SOM ÄR UTVECKLAD FÖR ATT STÖDJA GENOMFÖRANDET AV VÅR VERKSAMHETSSTRATEGI



är. Det är en klar brist enligt de här resultaten och för mig är det lite överraskande, säger Kurt-Ove Åhs.

ETT POSITIVT RESULTAT från undersökningen är att de flesta svarar att det är företagsledningen som äger talent management-frågorna, och att HR-chefen finns representerad i ledningsgruppen. Kurt-Ove Åhs tycker dock att det gör de övriga svaga resultaten paradoxala – förutsättningarna att driva talent management finns ju om HR-chefen sitter i ledningen och ledningen äger frågan.

– Endera har inte HR fått genomslag eller så har man inte drivit frågan tillräckligt hårt, säger han.

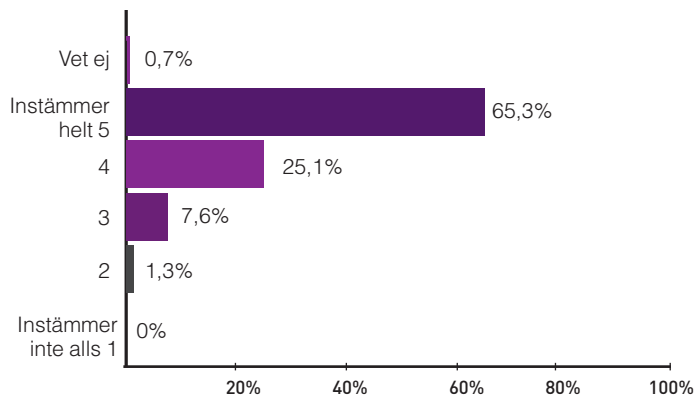
Vad får då resultatet för konsekvenser? Kurt-Ove Åhs menar att organisationer som ligger efter i det strategiska arbetet kommer att få problem.

– Under tio års tid har vi pratat om kriget om talanger. Men vi har inte tagit det på fullt allvar, utan det har varit en hotbild. I dag är det verklighet. Den lediga arbetskraften minskar i och med alla avgångar, utflödet på arbetsmarknaden är större än inflödet. Det har blivit mycket viktigare för företag att avsätta resurser till att skapa en strategisk karta, till att jobba långsiktigt.

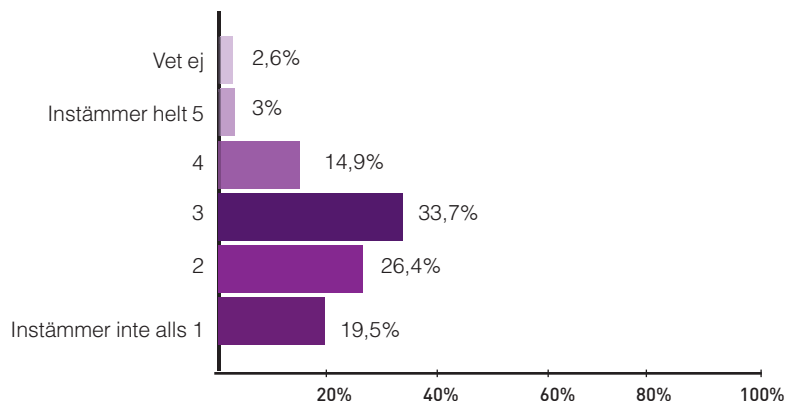
Han får medhåll av Henrik Martin:

– De företag som inte gör något riskerar att få det tomt på kontoret. ●

TM KOMMER ATT BLI ALLT VIKTIGARE FRAMÖVER



VI ÄR NÖJDA MED HUR VÅRT TM FUNGERAR IDAG



SÅ GJORDE VI UNDERSÖKNINGEN»

303 personer har svarat på undersökningen, som genomfördes som en öppen webbenkät mellan den 20 oktober och 14 november 2011. Inbjudan att delta har gått ut till alla registrerade medlemmar på HRsociety.se samt medlemmar i Sveriges HR-förening. Vi har även gått ut med inbjudan på P&L:s Facebooksida samt i nummer 10.

I undersökningen har en bred definition av talent management använts: hur organisationer på ett strukturerat sätt attraherar, utvecklar, belönar, befordrar och behåller rätt medarbetare. Majoriteten av dem som svarat är mellanchefer eller ledningspersoner som jobbar med HR-frågor och talent management. De representerar både små och stora företag i olika branscher. Eftersom antalet svarande är begränsat går det endast att dra mycket försiktiga slutsatser kring vad undersökningen säger om talent management i Sverige generellt.



Basen fungerar – strategin falerar

Det klassiska personalarbetet fungerar väl medan nya och mer strategiska HR-processer är mindre utvecklade. Bara var femte deltagare i undersökningen har ett fungerande IT-system som håller ihop arbetet med talent management. TEXT EMMA CASSERLÖV

I andra delen av Talent management-barometern 2011 fick de svarande ta ställning till hur bra de är på att arbeta med de olika HR-processer som ingår i talent management.

Resultatet är spritt, det finns många processer som de svarande är nöjda med men också många områden där de är självkritiska. Allra bäst fungerar rekryteringsprocessen – här är drygt 8 av 10 nöjda med hur det går till i dag. Nästan lika höga siffror får medarbetarsamtal, introduktion av nyanställda, ledarutveckling och kompetensutveckling – runt 7 av 10 i undersökningen är nöjda med hur de processerna fungerar.

GEMENSAMT FÖR DESSA processer är att de är tydliga och klassisk mark för en personalavdelning. Den slutsatsen drar HR-föreningens ordförande Kurt-Ove Åhs.

– Basordningen med rekryteringen, introduktion och medarbetarsamtal verkar fungera skapligt bra. Det tror jag beror på att det är traditionella HR-bitar, säger han.

Men Kurt-Ove Åhs anser att det inte räcker i dag. Att de traditionella HR-processerna fungerar är endast en hygienfaktor för att kunna jobba med de mer strategiska bitarna. Dessutom tycker han att man kan ifrågasätta om

rekryteringen verkligen fungerar bra, eftersom så få svarar att de kopplar talent management-arbetet till affärsplanen. Då är det svårt att veta vilken kompetens som behövs i framtiden.

Även Henrik Martin, partner på Stardust consulting, ställer sig den frågan.

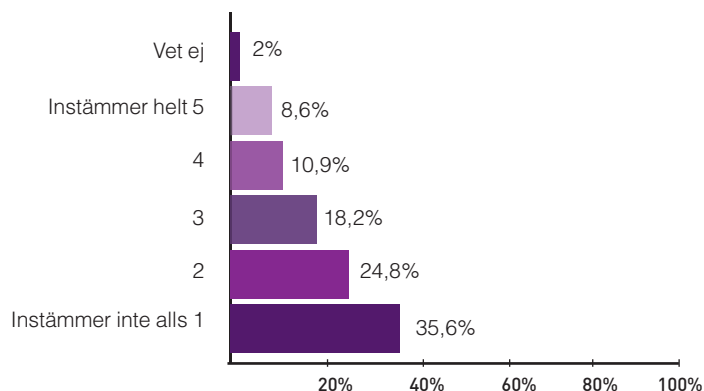
– Frågan är om man faktiskt rekryterar rätt personer? Det kan man bara veta om man tittar på om man får rätt output från rekryteringsprocessen. Jag är också förvånad över att medarbetarsamtal fick så högt resultat. Det kan bero på att det är många med HR som profession som har svarat på enkäten.

Frågar du medarbetarna brukar svaret vara ett annat.

DE HR-PROCESSER SOM deltagarna i Talent management-barometern är minst nöjda med är hantering av högpressterare, mätning av arbetsgivarmärket (sitt employer brand) och aktiviteter med tidigare anställda. Dessutom uppger bara var femte att de har ett fungerande IT-system som stödjer det strategiska HR-arbetet och talent management.

Ett bra IT-stöd är för ett större företag nödvändigt, men inte tillräckligt, för att knyta ihop alla talent mana-

VI HAR ETT IT-SYSTEM SOM STÖDJE DET STRATEGISKA HR-ARBETET OCH TALENT MANAGEMENT VÄL (GENOM T.EX. RAPPORTER OCH ANALYSER)





»Det ställer enorma krav på att du förstår affärsverksamheten. Det gäller att våga ge sig ut på osäker mark och släppa trygghetszonen.«

KURT-OVE ÅHS, ORDFÖRANDE SVERIGES HR-FÖRENING

gumentprocesser och verkligen jobba strategisk, menar Henrik Martin. Processerna kan se bra ut var för sig, men om de inte hänger ihop är det svårt att få ut full effekt av sitt talent management-arbete. Det kan vara knepigt att hitta rätt typ av IT-system för talent management – de flesta har utvecklats i USA och är för komplexa för mindre svenska företag. Men med rätt typ av system kan vinsterna bli stora.

– Det intressanta är att de skapar effektivitet, du kan följa en anställd från att den skickar in sitt CV inför anställningsintervjun, till hur den presterar och hur medarbetarsamtalen

går, vad den får för kompetensutveckling och så vidare. Systemen följer och stödjer hela livscykeln. I dag gör många organisationer delar av det här, men på vanligt papper eller i excel, säger Henrik Martin.

GEMENSAMT FÖR DE områden där det enligt talent management-barometern finns stort utrymme för utveckling är att de är ganska nya för HR, det handlar inte om traditionella uppgifter för en personalavdelning. Allra sämst är man på att ta vara på före detta anställda – så kallade alumniaktiviteter. Drygt sju av tio i undersökningen uppger att det fungerar dåligt. I USA är man betydligt bättre på att hålla kontakten med tidigare personal och har kvar uppgifter om dem i sitt system, berättar Henrik Martin. När organisationen sedan ska utvecklas inom ett visst område kan man höra av sig till en tidigare anställd, som kanske är expert inom precis rätt område, och erbjuda jobb.

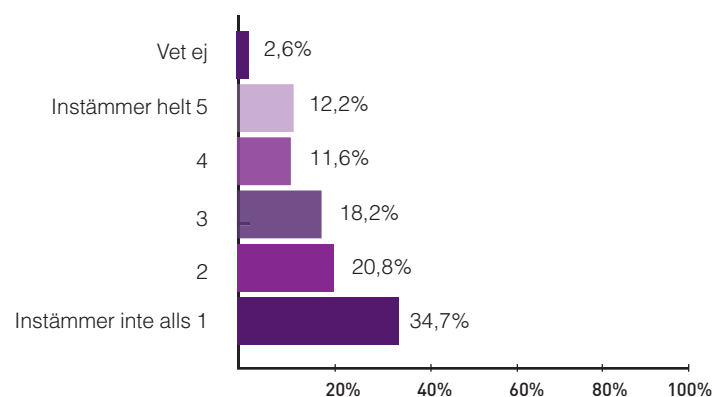
Henrik Martin är förbluffad över att drygt varannan svarande uppger att de inte mäter sitt employer brand kontinuerligt. Han menar att det är förhållandevis lätt att mäta arbetsgivarvarumärket i dag och med tanke på hur stort fokus det har varit på frågan så är det underligt att inte fler gör det. HR-föreningens ordförande Kurt-Ove Åhs tycker att resultatet är ”frapperande”.

– Jag brukar säga att det som mäts blir gjort, och det man vill ha gjort ska man mäta. Mäter man inte så missar man kanske saker man borde göra.

Hur man ska hantera högpresterare är också omgärdad med frågetecken – hälften av de svarande tycker att det fungerar dåligt i deras organisation. Det är också något som HR traditionellt inte har sysslat med i Sverige.

– Det är en kulturell fråga. Många vill inte gradera prestation och då vet vi inte heller vilka som är högpresterare. Gör man ett high-potential-program i Sverige kan det dessutom väcka avundsjuka. Men vi blir mer och mer amerikaniserade i det avseendet, säger Henrik Martin.

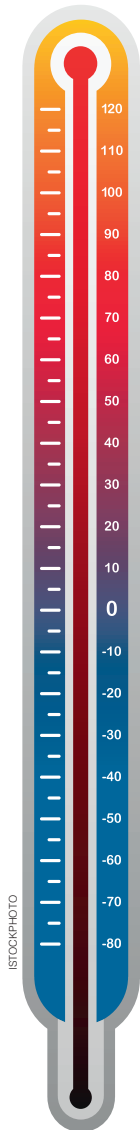
VI MÄTER VÅRT ARBETSGIVARVARUMÄRKE KONTINUERLIGT



RESULTATET AV TALENT management-barometern 2011 tyder på att mycket återstår att göra för svenska företag. För att nå ända fram och jobba strategiskt med talent management krävs en ökad kunskapsnivå. HR-föreningens ordförande Kurt-Ove Åhs ser att en utveckling av HR-funktionen behövs.

– Det är en kompetensbrist inom HR. Man har inte vanan, man har inte etablerat rutinerna. Det ställer enorma krav på att du förstår affärsverksamheten. Det gäller att våga ge sig ut på osäker mark och släppa trygghetszonen. ●





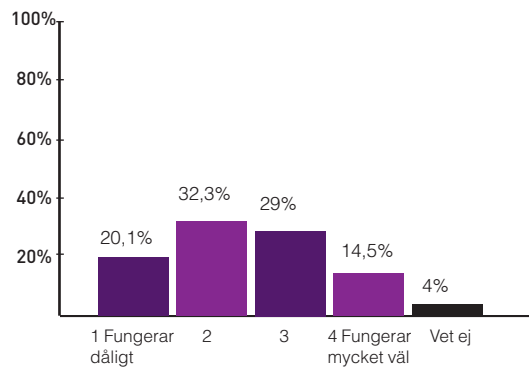
SÅ HÄR NÖJDA ÄR DELTÄGARNNA I VÅR TALENT MANAGEMENT-BAROMETER MED DE OLIKA PROCESSER SOM INGÅR I ARBETET»

- Rekrytering
- Medarbetarsamtal
- Introduktion
- Kompetensutveckling
- Ledarutveckling
- Jämställdhet och mångfald

- Målstyrningsprocessen
- Rollbeskrivningar
- Exitintervjuer
- Ersättningspolicy
- Har definierat vilka fördelar det finns med att jobba hos oss
- Behålla rätt personal
- Hitta rätt personal

- Successionsplanering
- Kompetensinventering
- Mätning av employer brand
- Har IT-system som stödjer
- TM-arbetet väl
- Hantering av högpresterare
- Aktiviteter med tidigare anställda

HANTERING AV HÖGPRESTERARE



»Vi har inget val«

Vilken organisation ser du som ett föredöme inom talent management? Flera personer i undersökningen uppgav Ikea som svar på den frågan. P&L ringde upp Jan Andersson, chef för talent management på Ikeas varuhus i Sverige. TEXT ANNA DAHLLÖV

TALENT MANAGEMENT I ANDRA LÄNDER»

Länder med snabb tillväxttakt som till exempel i Asien lägger mycket energi på rekrytering och introduktion. I Indien där den genomsnittliga medarbetaren stannar mindre än ett år har man andra fokus.

I USA har man slutat säga upp och man satsar nu på att få ut mer av de medarbetare man har och att hitta nya sätt att engagera och belöna dem, samt att förbättra kommunikation, delvis genom att implementera sociala nätverk.

I Europa har man olika filosofier, men de flesta försöker investera långsiktigt i medarbetarna.

KÄLLA: JOSH BERSIN

Varför är talent management viktigt för Ikea?

– Ikea växer och när vi växer behöver vi duktiga människor. Därför har vi ett starkt behov av att utveckla våra medarbetare. Det är oerhört starkt kopplat till vår affärsverksamhet så vi har inget val. Vi måste arbeta med talent management.

Hur gör ni?

– För oss är det viktigt att balansera intern rörlighet med extern rekrytering. Vi strävar efter 80 procent intern rörlighet och 20 procent extern rekrytering. Att ha för stor del extern rekrytering blir för dyrt.

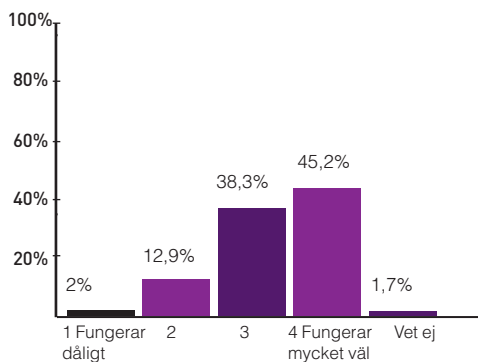
– Kommer man in på Ikea ska det finnas stora möjligheter att växa. Vi brukar säga: byt gärna jobb, men gör

det inom Ikea. Inte bara från medarbetare till chef, utan även mellan olika delar av Ikea. Ikea har så otroligt många möjligheter: IT, teknik, miljö, produktutveckling, försäljning, transport.

Hur lyckas ni?

– Basen handlar om att skapa en struktur för arbetet. För ett antal år sen började vi med att förankra synsättet på talent management. Nästa steg var att tydliggöra våra behov. Det tredje var att koppla talent management till våra affärsplaner. För oss är det väldigt viktigt att inte se det som en separat verksamhet. Vi har tydliga mål för återväxten i våra affärsplaner, nedbrutna till olika nivåer. Varje varuhus har sina mål och

REKRYTERINGSPROCESSEN



Jan Andersson, Ikea.

Sverige totalt har sina återväxtmål. Det handlar om hur många chefer och specialister till olika nivåer varje enhet ska utveckla.

Varför tror du att många har uppgett er som ett föredöme?

– Jag tror att det är allmän känt att Ikea är ett företag som jobbar mycket med återväxt. Man vet att vi växer på många olika marknader, tack vare duktiga medarbetare och chefer.

DELTAGARNA I undersökningen fick svara på en öppen fråga: Vilket företag eller organisation tycker du är ett föredöme inom talent management? 80 av 303 valde att svara, och av dessa uppgav 17 stycken Ikea. Ingen annan organisation fick mer än 4 röster. ●



25år
1986-2011

Öka din växtkraft och arbetsglädje!

Vår ambition är att aktivt bidra till att våra kunder når sina mål, att bidra till ökad växtkraft för individ och organisation samt till ökad arbetsglädje och motivation.

IPF är ett konsultföretag vid Uppsala universitet med fokus på organisation, ledarskap och HRM. I 25 år har vi utvecklat framtidens chefer och medarbetare i privata och offentliga organisationer.

I mötet mellan forskning och arbetsliv förmedlar vi kunskaper baserade på vetenskap och beprövad erfarenhet till våra kunder på ett lättillgängligt sätt.

Vi genomför uppdrag i hela landet med Uppsala som utgångspunkt. Kontakta oss gärna så berättar vi mer om hur vi kan hjälpa dig och din organisation!



INSTITUTET FÖR PERSONAL- & FÖRETAGSUTVECKLING

IPF AB, Bredgränd 18, 753 20 Uppsala
telefon: 018-57 20 50 e-post: kundservice@ipf.se
hemsida: <http://www.ipf.se/>



Ledningen måste äga frågan

Talent management är inte bara en HR-fråga. Men HR-specialister som inte förstår vad det är kommer att hamna på efterkälken, spår Josh Bersin vars företag Bersin & Associates anses som ett av världens främsta konsultföretag inom HR, lärande och talent management. TEXT JENNIE JENSEN FOTO JENNIE JENSEN OCH BERSIN & ASSOCIATES

Talent management har utvecklats från att i princip ha handlat om att hitta talanger till att nu innefatta hela personalförsörjningsprocessen: från att rekrytera, successionsplanera, coacha medarbetare och utveckla ledare till att stödja samarbete. Allt det här kan låta som klassisk HR, men Josh Bersin menar att talent management inte är en fråga endast för HR.

– HR driver inte företaget, men HR hjälper cheferna att driva företaget. HR ska inte äga talent management, men ge chefer verktyg för att göra det. Många saker inom HR är administrativa och regelstyrda. Du måste betala människor, rekrytera dem och ge dem sina passerkort när de börjar på sina nya jobb. Men det är inte talent management.

För att beskriva god talent mana-

gement tar Josh Bersin upp sin före detta kollega på IBM, Ginni Rometty som ett exempel. Hon började som en vanlig medarbetare och har i dag nått vd-posten.

– Att känna till organisationens talanger är inte bara HR:s jobb. Jag är säker på att ledningen visste vem Ginni var och tog hand om hennes chefsutveckling under de senaste 20 åren. HR kan vara arkitekten, men när ledning-

en är med blir det en affärsstrategi.

HR måste lägga energi på att få ledningen att ägna talent management uppmärksamhet och sedan förklara och lära ledningen vad det är.

– Du kommer hamna efter om du inte lär dig vad talent management handlar om. HR måste förstå att talent management är en stor del av deras jobb och utbilda sig. Men det bästa är om vd och andra toppchefer är inblandade och inte bara HR.

I TAKT MED ATT ARBETSLIVET har förändrats till exempel genom ökad specialisering och användning av sociala medier, har också talent management förändrats.

– Talent management kan jämföras med hur upphandling och logistik har utvecklats. Förr gick du till inköpsavdelningen när du ville köpa något. Men man insåg snart att det inte var effektivt och det ledde till att man började jobba på ett nytt sätt. Samma sak kommer hända inom HR, om än inte lika snabbt.

Josh Bersin menar att framgångsrik talent management kräver förståelse, en gemensam definition och strategi. För det behövs det ökat samarbete mellan olika funktioner som arbetar med talangfrågor som rekrytering, performance management, utbildning, ledarskapsutveckling och successionsplanering.

Josh Bersin menar att det bör finnas en roll med ansvar för talent management, en så kallad vice president of talent management, alltså en chef över detta område likväl som det finns en HR-chef. Han berättar också att i USA håller rollen som utbildningsansvarig på att försvinna till förmån för en roll med ansvar för talent management, något som ännu inte verkar ha skett i Europa.

– En sådan roll fanns inte för tre-fyra år sedan. Den rollen krävs för att utveckla integrerade strategier, säger Josh Bersin.

Ledarutveckling tycks vara ett ständigt problem för arbetsgivare. Och

om det är någon del inom talent management som är viktigare än andra så är det just ledarutveckling.

– Företag tycks aldrig ha tillräckligt med potentiella chefer eller tillräckligt bra ledare.

Förändringen från den med hela handen styrande chefen, till en ledare som har förmågan att underlätta samarbete och att coacha, pågår ännu.

– Det krävs en modell, en filosofi och program för ledarskap, säger Josh Bersin.

Mjukvara för talent management blir allt vanligare. Industrin växer och bidrar till att definiera marknaden. En del i utvecklingen är att HR tvingas öka sin förståelse för teknik. Men ett problem är att köparen tror sig få koll på talent management bara genom att köpa ett IT-stöd.

– Det bästa man kan göra är att utse en HR-specialist till talent management-ansvarig som ska ha i uppgift att integrera alla delar. Du kan inte köpa talent management från ett mjukvaruföretag. Det tar tre till fem år att implementera en sofistikerad process. HR måste göra en investering och göra ledningen engagerad, säger Josh Bersin.

HAN TROR GENERELLT ATT större företag är bättre på talent management av den enkla anledningen att de är mer vana vid att hantera stora grupper av människor. Han menar också att företag som gått igenom kriser tenderar att mogna i sin talent management.

– De inser att de behöver sofistikerade sätt att ta hand om människor.

Just nu ägnar många organisationer sig åt att engagera och öka prestationerna bland de befintliga medar-



*HR ska inte äga talent management, men ge chefer verktyg för att göra det. Det bästa är om vd och andra toppchefer är inblandade i talent management-arbetet och inte bara HR, menar **Josh Bersin**, ledande amerikansk analytiker och konsult inom HR och talent management.*

tarna. Det företagen behöver bli bättre på är karriärutveckling, talangmobilitet, succession och ledarutveckling, menar Josh Bersin.

– Sätt affärsprioriteringarna först och fokusera på att stötta dem. Det är bättre att fokusera på ett mindre antal saker som du kan göra och med åren kommer dina program bli mer kompletta.

Trots att det behövs ett samlat grepp om talent management är det bara cirka sju procent av de företag som Josh Bersin har undersökt som kan sägas ha en ordentligt integrerad talangstrategi. I dag ligger USA före, men Josh Bersin tror att Europa snabbt kommer i fatt bara de lär sig att integrera de olika processerna.

– Här ser ni människor som en tillgång. Det är inte bara 'hire and fire'. I USA har man inte förstått att man behöver ta hand om människor på lång sikt. ●