

# TALENT MANAGEMENT BAROMETERN 2016

**STARDUST**  
CONSULTING

**HR** SVERIGES HR FÖRENING

**PERSONAL**  
& LEDARSKAP

comprend 

## Bakgrund

- Talent Management Barometern genomförs årligen sedan 2011. 2016 års version genomfördes som en webbenkät under februari - mars
- I år ställdes fördjupande frågor om employer branding, se fördjupningsavsnitt.
- Slutresultatet baseras på 243 svar

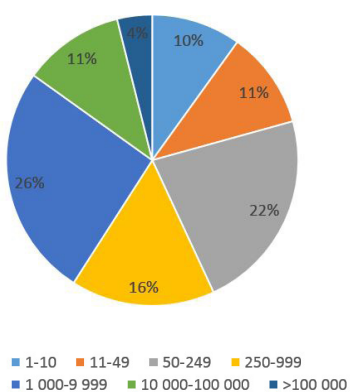
### Undersökningen genomfördes av:

Tidskriften Personal & Ledarskap  
Branschföreningen Sveriges HR Förening  
Kommunikationsbyrån Comprend samt  
Talent Managementkonsulterna Stardust Consulting

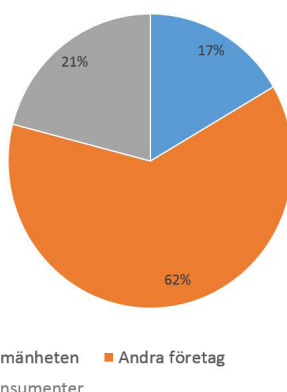
För ytterligare information, se kontaktinformation på sista sidan.

## Demografi TM Barometern 2016

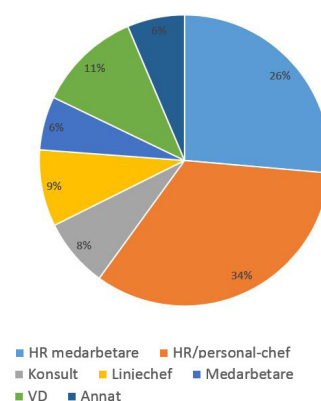
Antalet anställda



Min organisations kunder är främst



Professionellt är jag för närvarande



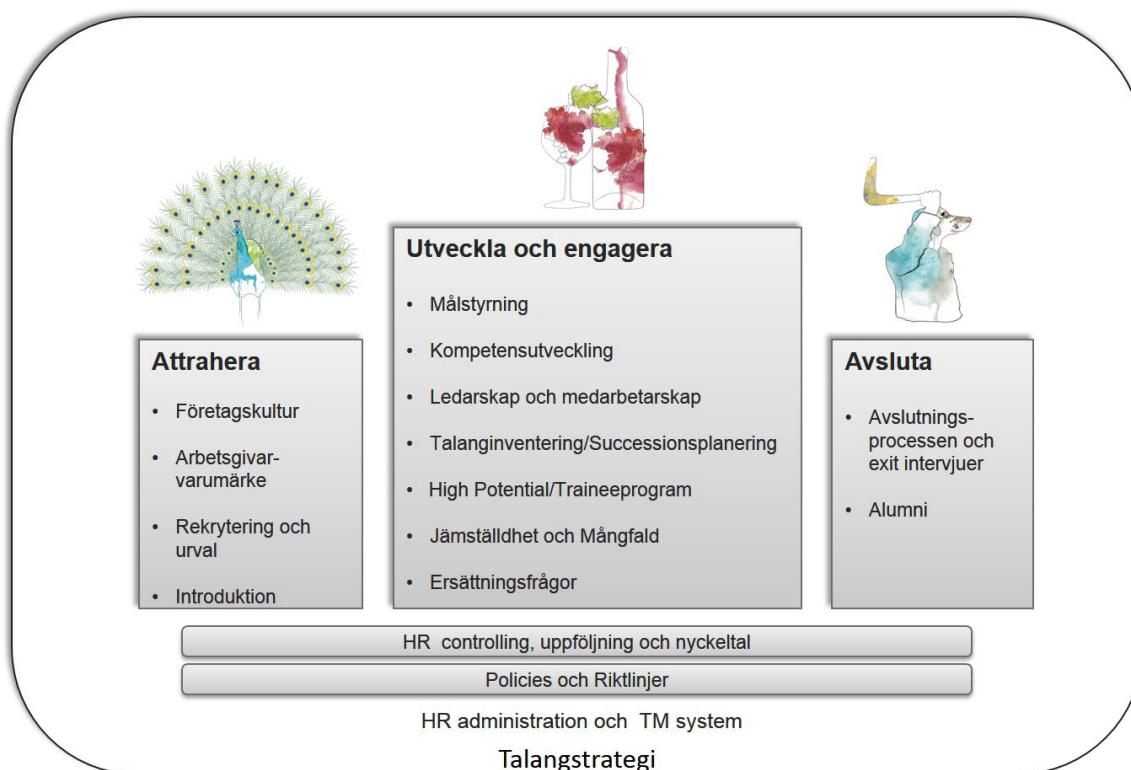
## Sammanfattning TM Barometern 2016

- Talent Management (TM) anses vara en viktig fråga redan idag, och det råder nära på total samsyn om att den blir ännu viktigare framöver.
- Relativt få företag (21%) anser sig vara nöjda med sitt nuvarande Talent Management.
- Det händer en hel del inom området, vi ser signifikanta ökningar i hur många som:
  - har en sammanhållande strategi för TM
  - har en tydlig definition av talang
  - mäter och följer upp sitt TM
  - har IT-stöd på plats för att stötta sitt TM

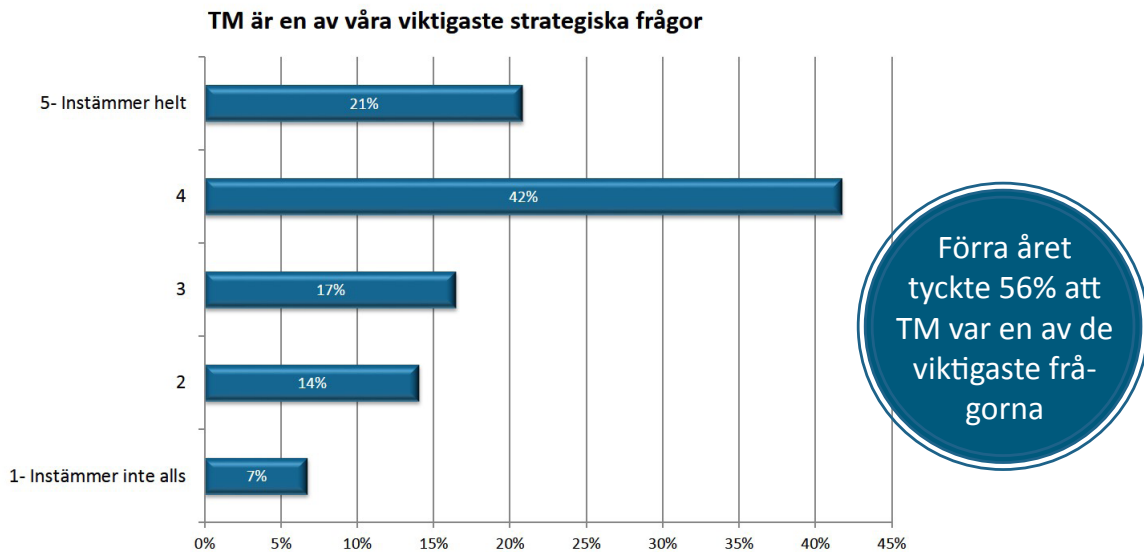
## Bakgrund till Talent Management

- 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.

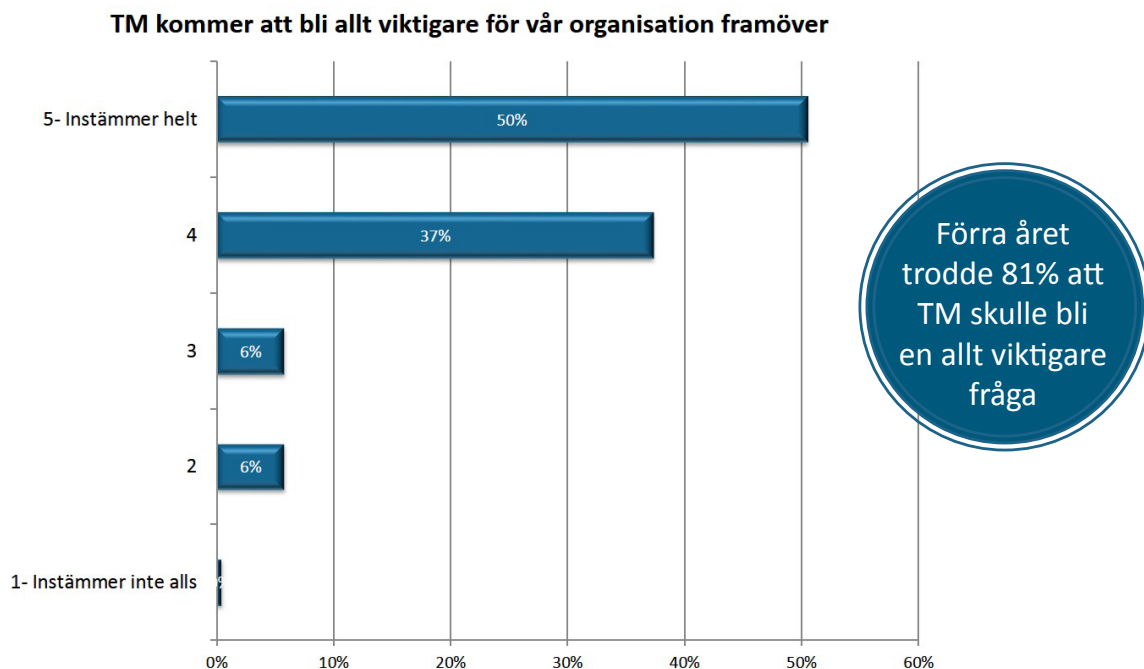
## Talangarenan – essensen i Talent Management



## 63% anser TM vara en av de viktigaste frågorna redan idag



## 87% tror att TM blir en allt viktigare fråga i framtiden

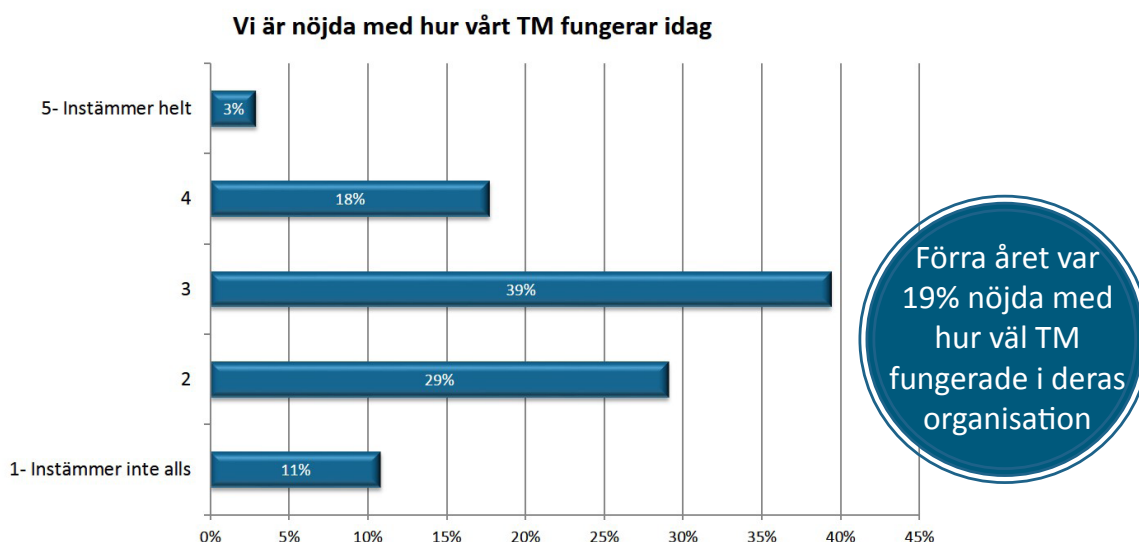


## Talent Management kommer bli allt viktigare

Det finns flera orsaker till att Talent Management kommer bli allt viktigare:

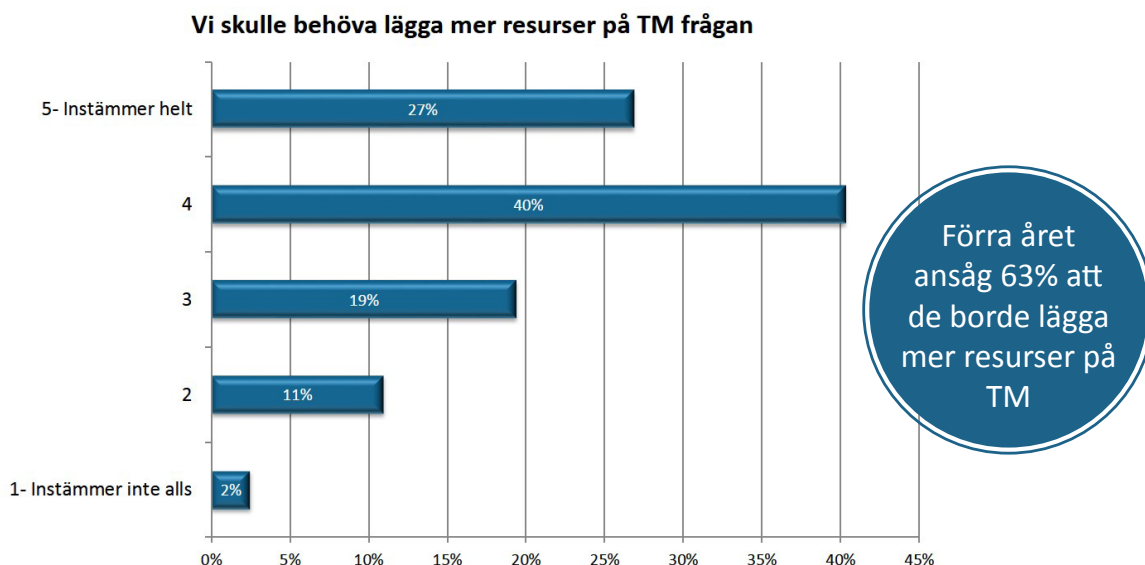
- Utvecklingen av kunskapsekonomin. Ju längre in i kunskapsekonomin vi kommer desto viktigare blir det att identifiera "rätt" talang för företaget.
- Åldersstrukturen i Sverige gör att det kommer saknas arbetskraft. Just nu går tusentals femtiotalister i pension, och det finns inte tillräckligt många ersättare i de yngre generationerna.
- Bristen på framtida ledare. Idag är endast 15% av de svenska ledarna under 40 år. Det är den lägsta siffran i hela Europa och kommer att skapa stora problem för de företag som inte planerar för successionsplaneringen.
- "Alla" satsar på Talent Management. Som du kommer få se i den här analysen anser många att de bör lägga mer kraft på området. De som inte gör det kommer få det ännu svårare att attrahera och behålla rätt medarbetare.
- De som nu kommer in i arbetslivet ställer andra krav på sina arbetsgivare, och är avsevärt mer illojala.
- Sociala medier ökar transparensen. Företag som inte tar hand om och utvecklar sin personal kommer inte komma undan i framtiden. Dels sprids det på Facebook och Twitter, och dels ser vi sajter där du kan utvärdera din arbetsgivare anonymt (t.ex. Career-eye).

## 21% är nöjda med hur väl TM fungerar idag...





## ...och 67% anser att de behöver lägga mer resurser på TM



## Talent Management är underutvecklat

Alla företag i Sverige idag håller de facto på med Talent Management, eftersom de i någon mån anstränger sig för att hitta och behålla rätt medarbetare.

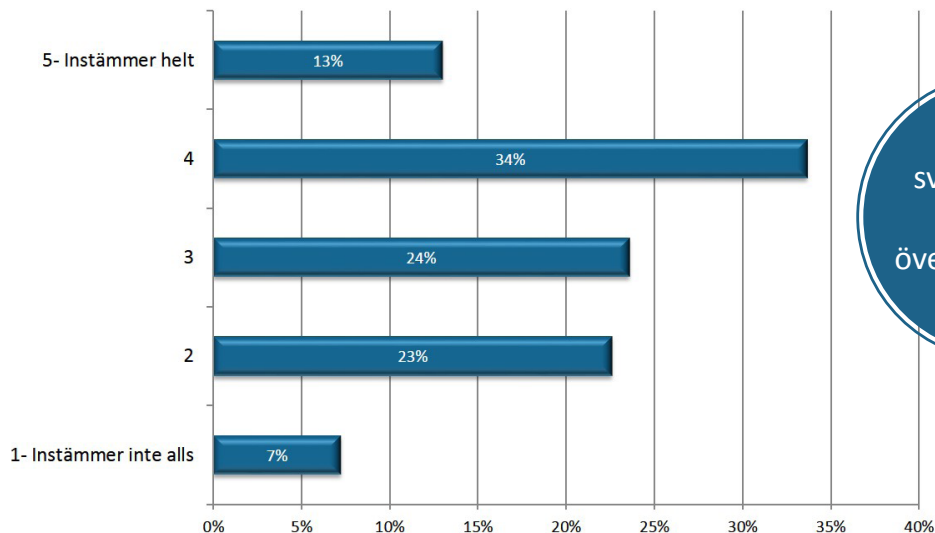
Anledningen till att så många företag är missnöjda är att de inte har tagit ett helhetsgrepp om området. Rekryteringsprocessen hänger inte ihop med de önskade värderingarna, som inte hänger ihop med målstyrningsprocessen, som inte hänger ihop med ersättningsfrågorna. Employer Branding sköts från marknadsavdelningen 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.

## 47% anser att organisationen är överens om vad TM är...

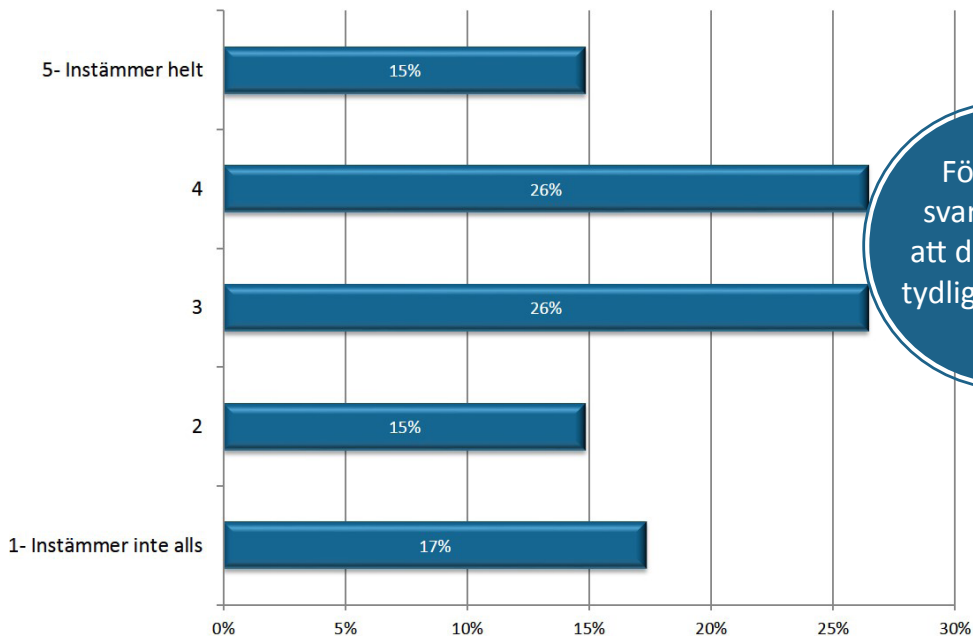
Vi är överens i vår organisation vad Talent Management är för något



Förra året svarade 41% att de var överens om vad TM är

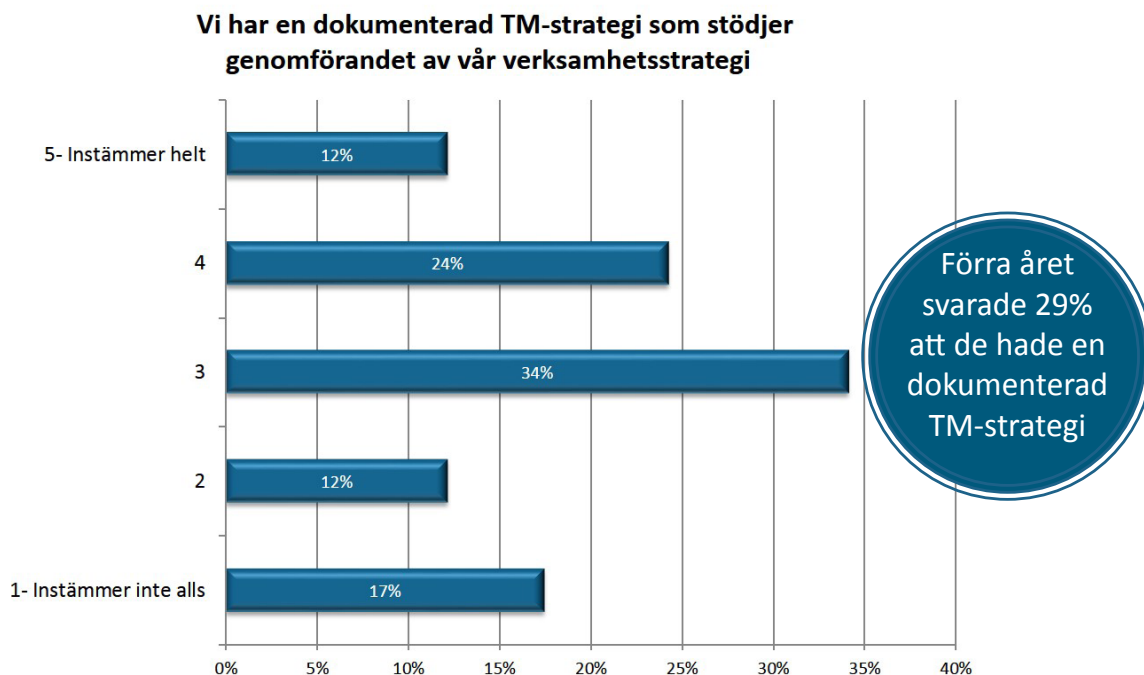
## ...men endast 41% har en tydlig definition av talang

Vi har en tydlig definition på vad vi menar med Talang



Förra året svarade 29% att de hade en tydlig definition

## Endast 36% anser sig ha en dokumenterad TM strategi



## Behovet av Talangstrategier

Många företag saknar en övergripande talangstrategi. Och det är just den som behövs för att få alla delprocesser att dra åt samma håll.

Det är oerhört viktigt att talangstrategin tar sin utgångspunkt i organisationens affärsstrategi och mål.

Det är talangstrategin som får affärsstrategin att hända. Precis som företaget har en affärsstrategi som talar om vad företaget ska göra så behövs en strategi som talar om hur och av vem den ska genomföras.

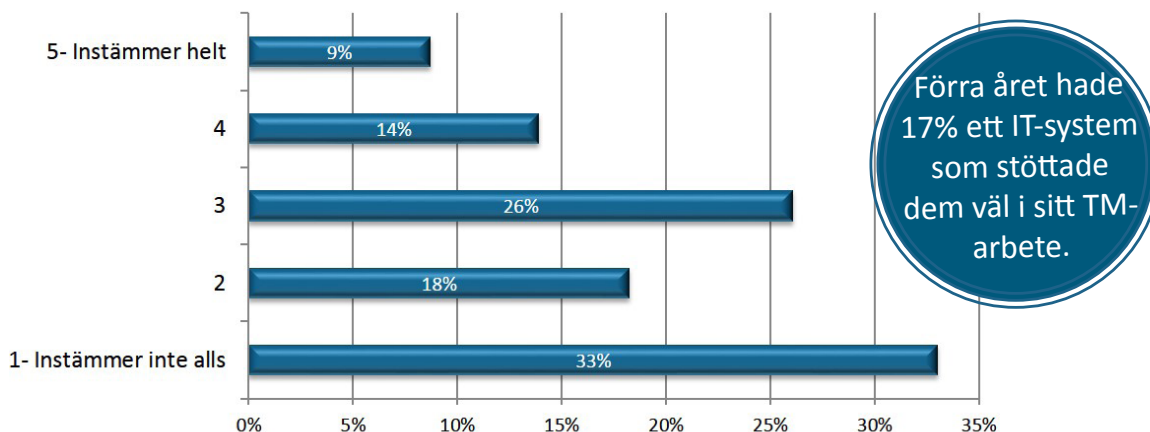
### 5 steg för att ta fram en talangstrategi

1. Börja med var företaget står idag
2. Titta på företagets affärsstrategi: var vill vi vara om 3-5 år?
3. Gå igenom hela Talangarenan och besluta om vilka processer och initiativ som behöver designas om och implementeras.
4. Förankra i hela ledningsgruppen.
5. Följ upp implementeringen av Talent Management strategin varje kvartal.



## Och endast 23% har ett stödjande IT-system

Vi har IT system som stödjer det strategiska HR arbetet och Talent Management väl (genom t ex rapporter och analyser)



## IT-stöd ökar effektiviteten

Allt fler företag börjar få upp ögonen för Talent Management system, även om många inte har börjat implementera systemen ännu. IT-området kommer att bli allt viktigare för att öka effektiviteten inom Talent Management.

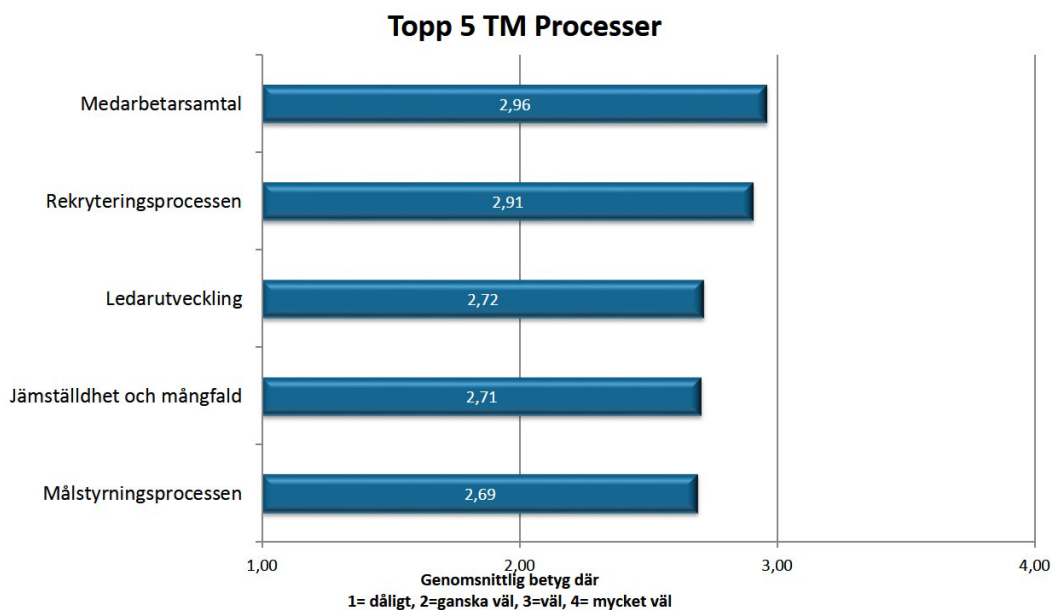
Det finns ett antal amerikanska och europeiska system att titta på. Systemen är oftast fristående från andra system, men täcker hela livscykeln för en anställd (från att man skickar in sitt CV tills man har sin avslutningsintervju).

En fördel är att systemen oftast är modulbaserade, så man behöver inte implementera allt på samma gång.

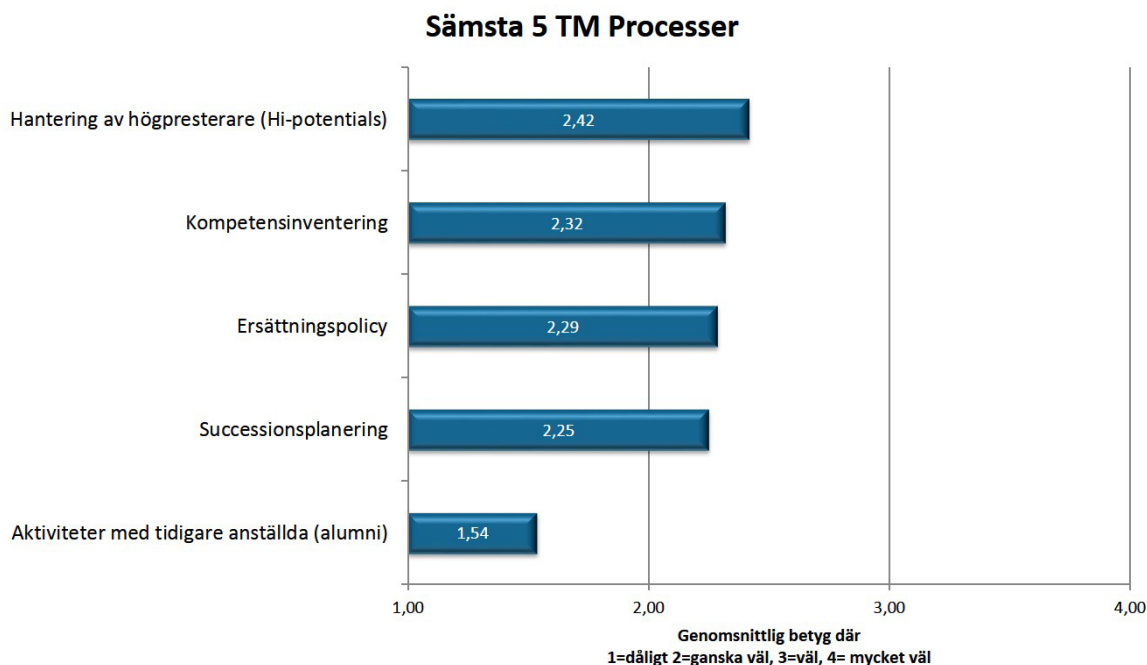
### Några exempel på Talent Management system:

[www.verismohr.se](http://www.verismohr.se)  
[www.talentsoft.com](http://www.talentsoft.com)  
[www.lumesse.se](http://www.lumesse.se)  
[www.catalystone.se](http://www.catalystone.se)  
[www.netcompetence.se](http://www.netcompetence.se)  
[www.cornerstoneondemand.com](http://www.cornerstoneondemand.com)  
[www.successfactors.com](http://www.successfactors.com)  
[www.taleo.com](http://www.taleo.com)  
[www.halogensoftware.com](http://www.halogensoftware.com)  
[www.comenius.se](http://www.comenius.se)

## Många grundprocesser fungerar väl idag...

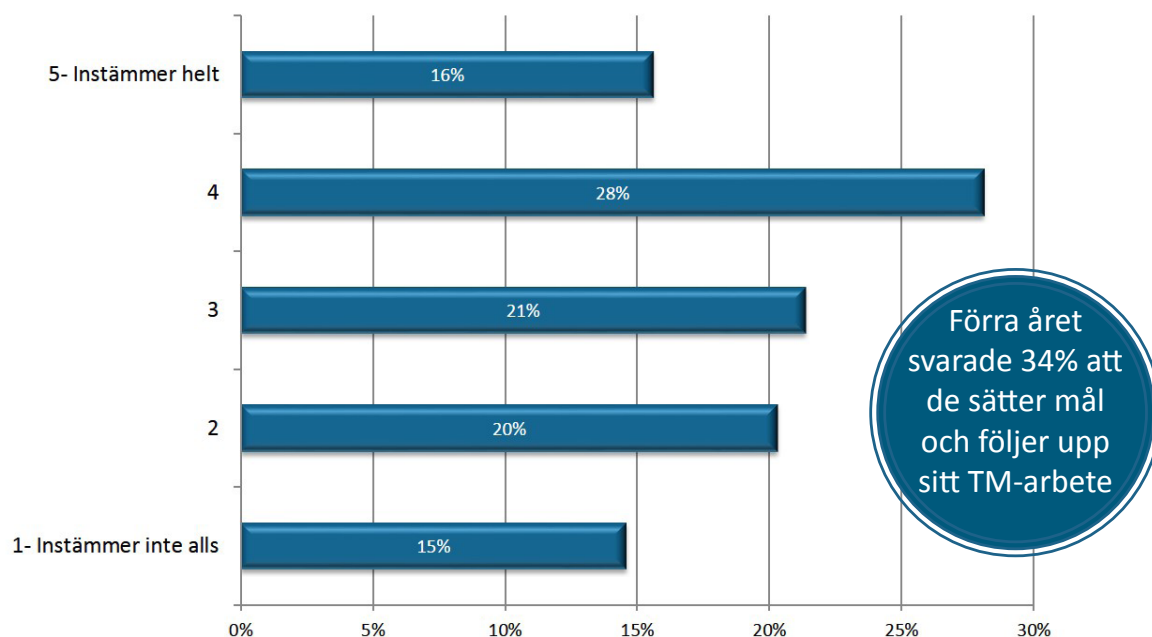


## Medan andra fungerar sämre



# Slutligen, endast 44% sätter mål och följer upp sitt TM-arbete

Vi sätter mål och följer upp vårt strategiska HR/TM arbete



## 10 tips för att lyckas med ert 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



# Fördjupning Employer Branding

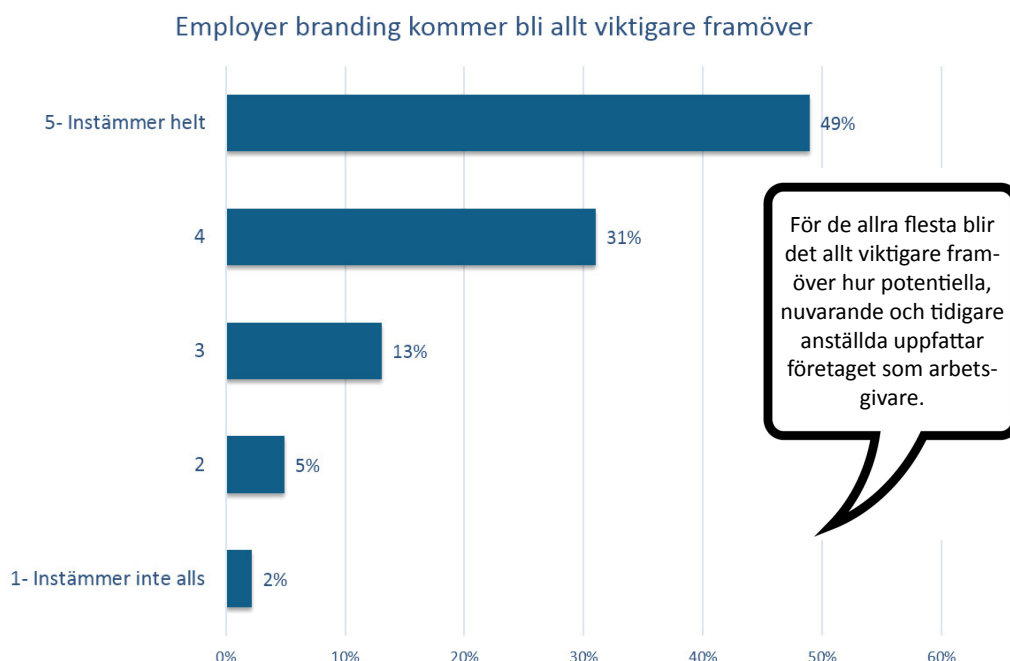
## Bakgrund till Employer Branding

- I årets barometer ställde vi några fördjupande frågor kring hur Sveriges organisationer jobbar med employer branding
- Employer branding är det vanligaste samlingsbegreppet för att bygga en organisations varumärke som arbetsgivare (sk. arbetsgivarvarumärke eller employer brand).
- Arbetsgivarvarumärket handlar om hur en arbetsgivare uppfattas av potentiella, nuvarande och tidigare anställda.
- Employer branding har länge varit synonymt med ett företags externa image som arbetsgivare. Allt fler börjar nu bredda definitionen till att inkludera det interna perspektivet.
- På senare år har fler företag insett att employer branding ska byggas inifrån och ut och likt konsumentvarumärken börjat fokusera på att göra medarbetarna (kunderna) till dess bästa ambassadörer.

## 51% anser att employer branding är en av företagets viktigaste strategiska frågor



## 80% tror att employer branding blir viktigare framöver

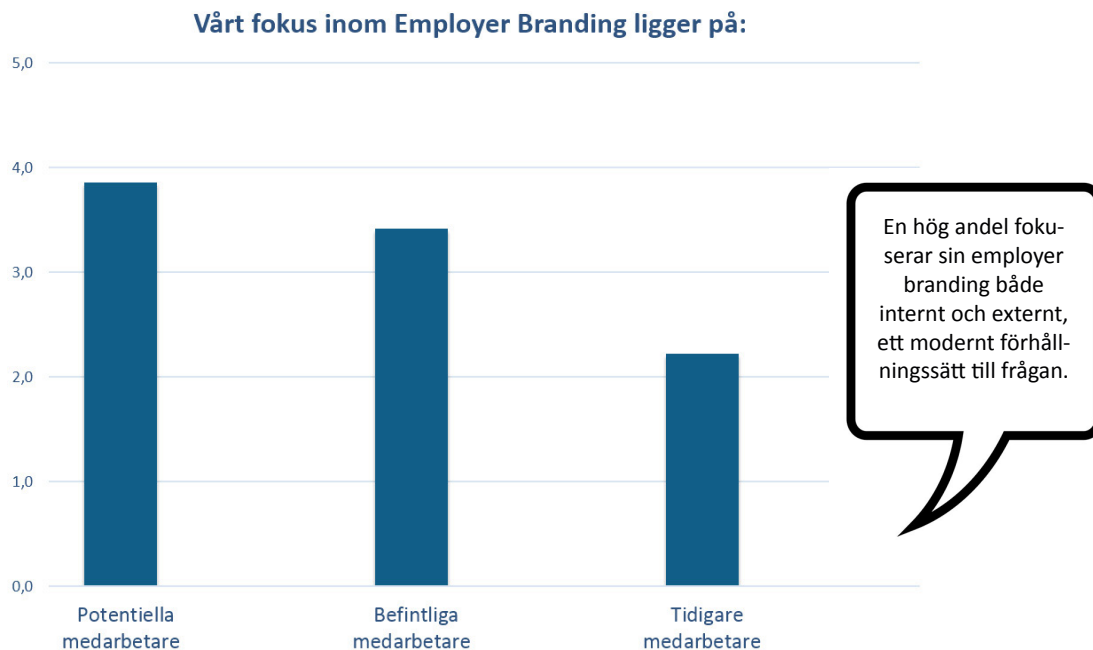


## Därför ökar employer branding i betydelse

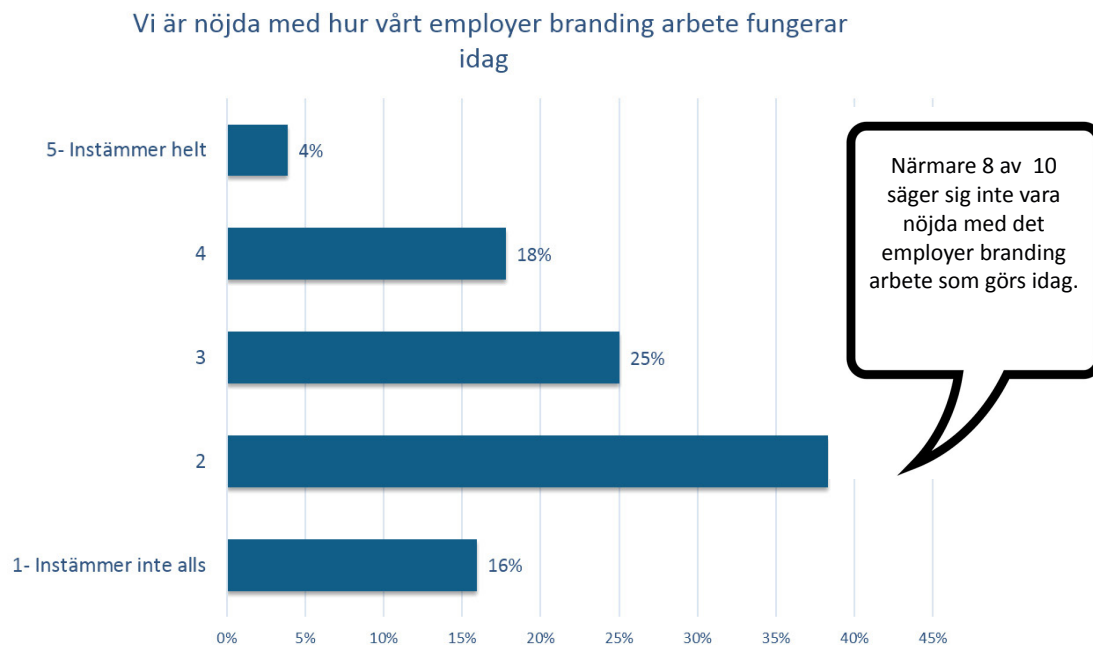
- Allt fler företag och organisationer anser att förmågan att attrahera och behålla de bästa medarbetarna är affärskritiskt och ett starkt arbetsgivarvarumärke är en grundförutsättning för att lyckas med det (på ett resurseffektivt sätt).
- Arbetsgivare måste kommunicera vad de står för och vad de erbjuder när nya generationer väljer jobb och arbetsgivare mer utifrån identitet, värderingar och moral snarare än för att "få mat på bordet".
- Digitaliseringen har gjort det enklare att söka information om och jämföra olika arbetsgivare, vilket ökar behovet av att kommunicera hur en arbetsgivare skiljer sig från andra på marknaden – man måste differentiera sig!
- Den snabba utvecklingen av "giggekonomin" och en växande entreprenörsvärld gör att arbetsgivare behöver övertyga allt fler att välja en karriär hos dem istället för nya karriärvägar som växer fram.
- En ökad konkurrens mellan arbetsgivare driver på behovet när allt fler mindre företag börjar jobba aktivt med employer branding och får konkurrensmuskler som bara stora arbetsgivare hade tidigare, bl.a. tack vare digitaliseringen.
- I en transparent värld där konsumenter, medarbetare och intressenter premierar ärlighet, äkthet och närhet vill allt fler företag och organisationer framstå som mer mänskliga. Det ökar betydelsen av att kunna visa upp bilden av insidan av företaget som arbetsgivare. Ett starkt arbetsgivarvarumärke stärker företagsvarumärket!



## Största fokuset för företagens employer branding ligger på potentiella medarbetare

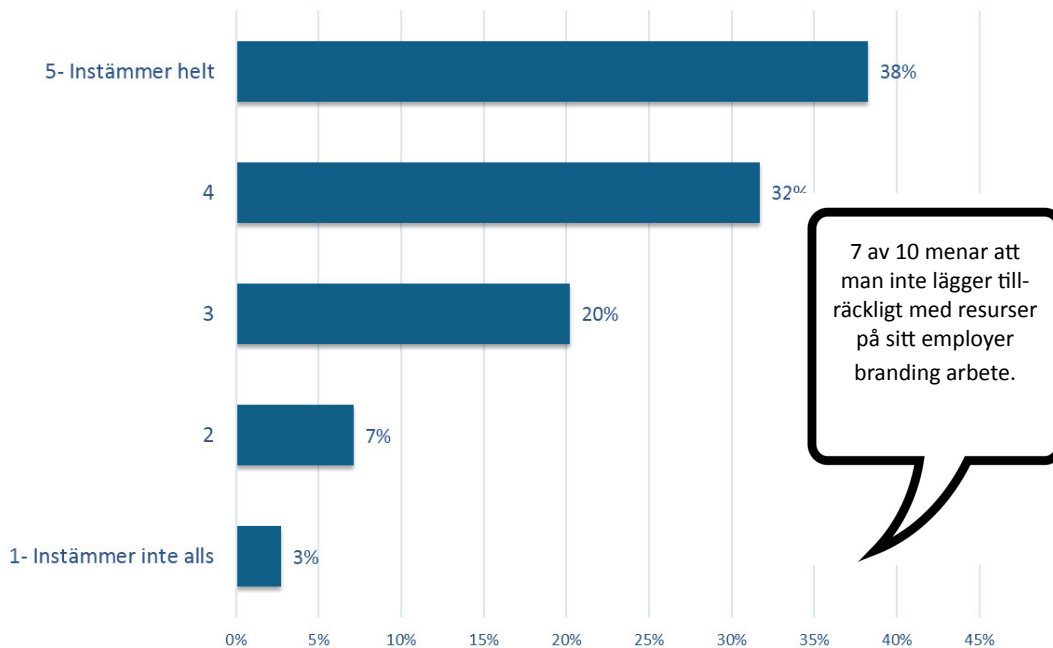


## Endast 22% är nöjda med sitt nuvarande employer branding arbete



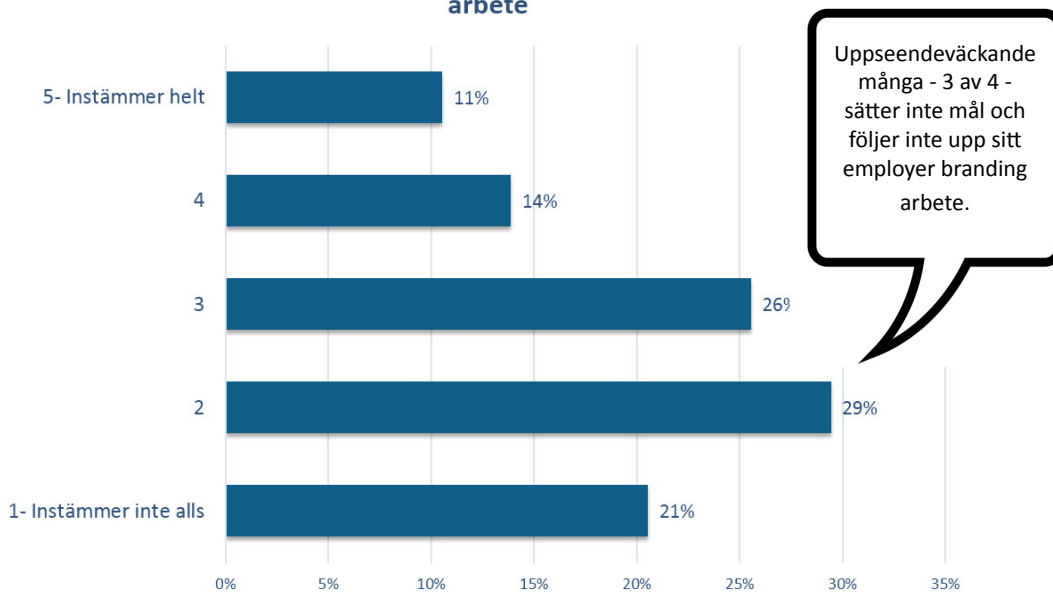
## 70% anser att de skulle behöva lägga mer resurser på employer branding

Vi skulle behöva lägga mer resurser på employer branding



## Endast 25% har uttalade mål och uppföljning av sitt employer branding arbete

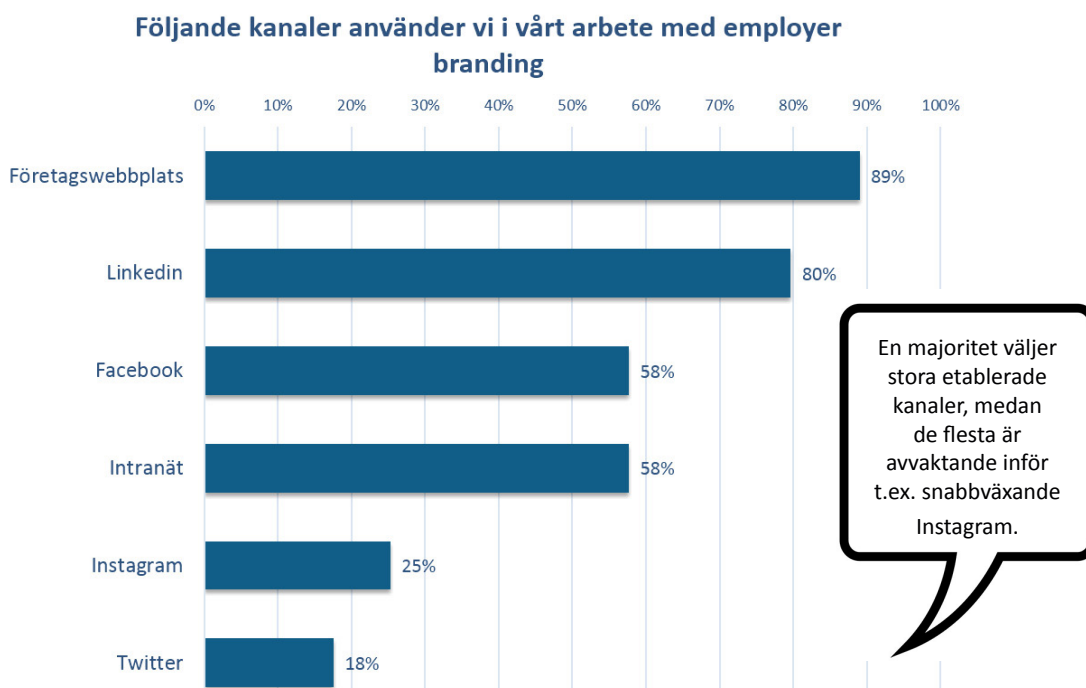
Vi har uttalade mål och uppföljning av vårt employer branding arbete



## Stor potential med employer branding

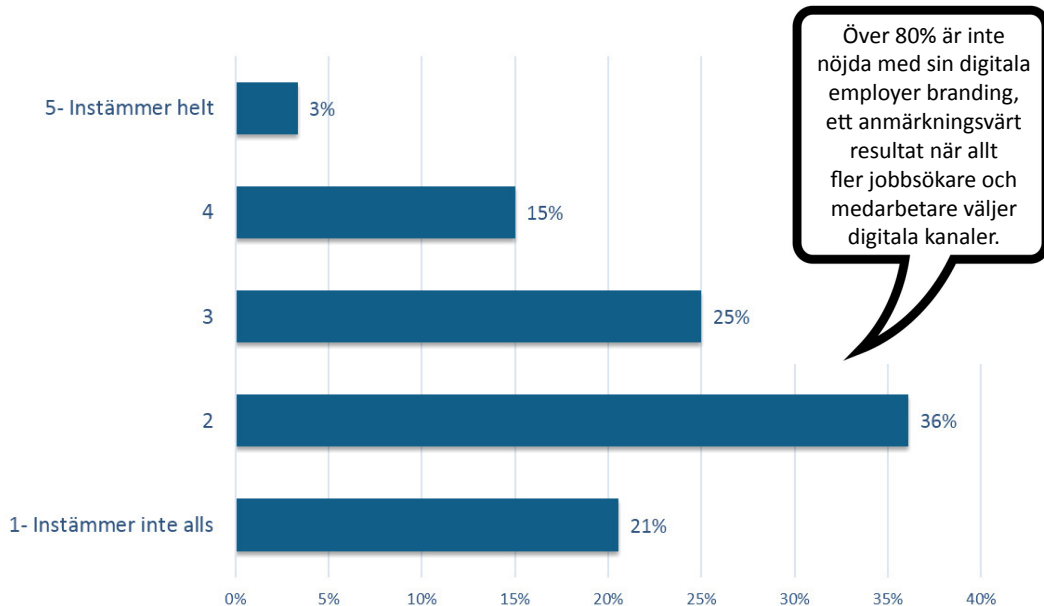
- Resultatet visar på stor outnyttjad potential och förstärker behovet av att ta ett mer strategiskt grepp kring employer branding frågan.
- De allra flesta önskar mer av sitt employer branding arbete och många upplever att det inte läggs tillräckligt med resurser på arbetet.
- Samtidigt erkänner många att de saknar mål och uppföljning av sitt employer branding arbete.
- Första steget för att öka resurserna är att sätta tydliga mål kopplat till affärs- och resultatpåverkan samt att mäta effekten av olika insatser. Med en ökad digitalisering av employer branding blir detta allt lättare.
- Ett förändrat kommunikationslandskap har också gett fler möjligheter än någonsin att testa kostnadseffektiva sätt för att nå ut till målgrupperna. Börja utforska först och få mer budget sen.

## Företagens webbplats och LinkedIn är de mest använda kanalerna



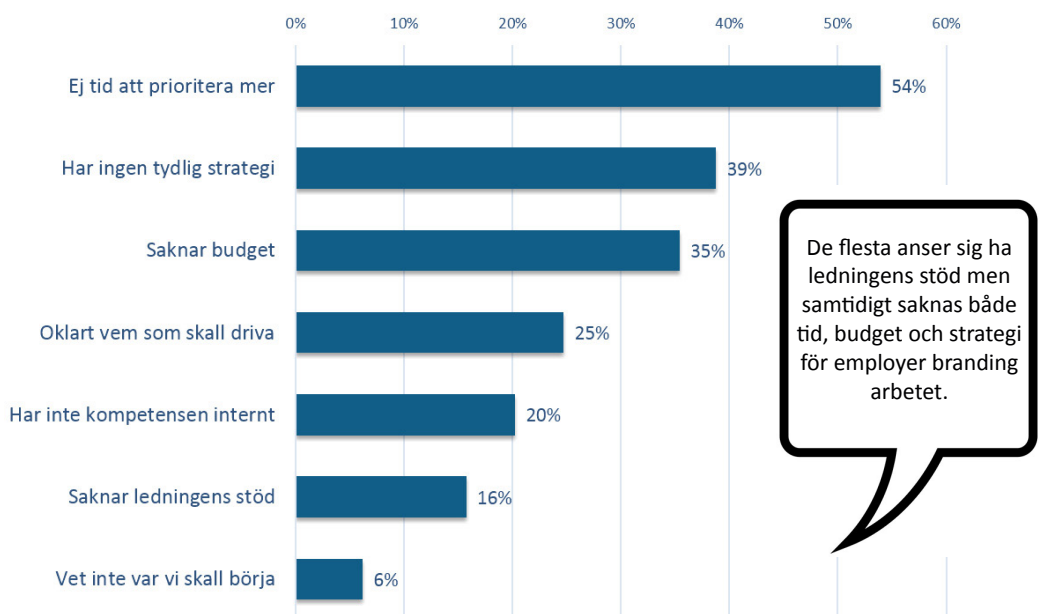
## Endast 18% är nöjda med sin digitala kommunikation inom employer branding

Vi är nöjda med hur vår digitala kommunikation inom employer branding fungerar idag



## Slutligen, avsaknad av tid, strategi och pengar är de största hindren för employer branding arbetet

Våra allra största hinder för att bli bättre på employer branding



## 7 tips för att lyckas med er employer branding kommunikation

- Bestäm hur er employer branding ska kopplas till affärsmålen och utifrån det bestäm mål för er employer branding kommunikation (håll det enkelt!).
- Var tydliga med hur ni vill uppfattas som arbetsgivare – vad ska vara ert arbetsgivarvarumärke? Är det sant? Är det attraktivt?
- Fyll er employer branding kommunikation med särskiljande fördelar (sticker ut i jämförelse med andra arbetsgivare) och fördelar som talar till känslor och identitet.
- Utgå från att era målgrupper (oavsett ålder) är mogna och kräsna digitala konsumenter – det kommer påverka era val en hel del.
- Gör det enkelt för era medarbetare att bli era bästa ambassadörer – t.ex. med utbildning, tydliga policys och engagerande innehåll som är lätt att sprida
- Aktivera er i sociala medier och låt företagswebbplatsen vara basen för information och innehåll (dessa kanaler mest använda av de flesta målgrupper).
- Hitta mätpunkter för all er kommunikation och koppla till de mål ni satt upp.

## Om oss



Vi på Stardust Consulting hjälper organisationer att få till ett effektivt Talent Management.

Med det menar vi hur man på ett strukturerat sätt attraherar, utvecklar och engagerar rätt medarbetare. Egentligen det som ryms inom modern HR. Typiska projekt är att ta fram en talangstrategi, att finslipa ett Performance Management upplägg, att förbättra ledarskapet eller att förstärka arbetsgivarvarumärket.

Du når oss på:

[www.stardustconsulting.se](http://www.stardustconsulting.se)



**SVERIGES HR FÖRENING**

Sveriges HR Förening är en yrkesförening för alla som arbetar med personal- och ledarskapsfrågor. Vi är ett aktivt nätverk som består av ca. 6.200 medlemmar.

Erfarenhetsutbyte och nätverksbyggande är grunden i vår verksamhet. Detta sker genom specialiserade nätverk samt genom kurser som vi bedriver i samarbete med välrenommerade konsulter på marknaden. Vi behandlar och bevakar samtliga frågor inom HRM och ledarskap och vi tar det som en utmaning att alltid ligga i framkant i vår strävan mot utveckling.

Du når oss på:

[www.sverigeshrforening.se](http://www.sverigeshrforening.se)



# PERSONAL

& L E D A R S K A P

Vi är Sveriges ledande yrkestidning för personalspecialister och andra intresserade av ämnesområdet human resources. Tidningen ger dig fullmatade nummer med artiklar om människor, organisation, teknik och administration. Redaktionen skummar inte bara på ytan, utan går på djupet inom dina yrkesfrågor.

Tidningens mål är att varje månad ge dig ett nyttigt arbetsredskap. En praktisk hjälpredda och en lärorik inspirationskälla.

Du når oss på:

[www.personalledarskap.se](http://www.personalledarskap.se)

## comprend

På Comprend tror vi på att skapa starkare och mer engagerande digitala lösningar inom företagskommunikation.

Vi kombinerar kunskap och ledarskap inom företagskommunikation med digital kompetens för att leverera insikter och lösningar inom investor relations, media, CSR, employer branding, internkommunikation och sociala medier.

Vi har 60+ medarbetare på kontor i Stockholm, London och Lissabon arbetar tillsammans och arbetar tillsammans med vår partner i Milano och våra systerbyråer i H&H Group: Hallvarsson & Halvarsson, Springtime, Involve och Jung Relations.

Du når oss på:

[www.comprend.com](http://www.comprend.com)

Kontaktperson:

Tommie Cau, [tommie.cau@comprend.com](mailto:tommie.cau@comprend.com)