

Högskolan i Halmstad
Sektionen för ekonomi och teknik
Europaekonomiprogrammet



TALENT MANAGEMENT INOM DEN SVENSKA BANKSEKTORN

- Hur den svenska banksektorn använder talent management processen som en del av sitt HR-arbete

Kandidatuppsats i ledarskap 15 hp
Slutseminarium: 4 juni 2012

Författare:
Martin Eriksson 880223
Oscar Alfelt 890403

Examinator: Ingemar Wictor
Handledare: Timurs Umans

Förord

Denna uppsats skrevs under vårterminen 2012 på distans till Halmstads Högskola från Wien, Österrike, där vi under tiden studerade som utbytesstudenter. Undersökningen har varit intressant och vi har fördjupat oss i HR-verktyget ”talent management”.

Vi vill tacka våra respondenter som tog sig tid att delta i vår undersökning och gjorde det möjligt för oss att genomföra arbetet. Vår handledare Timurs Umans ska även ha ett stort tack för det stöd han har gett oss under arbetets gång.

Vi hoppas att vår undersökning kommer att bidra till bankernas talent management arbete och inspirera till framtida forskning.

Maj 2012

Martin Eriksson

Oscar Alfelt

Sammanfattning

- Titel:** Talent Management inom den svenska banksektorn.
- Författare:** Martin Eriksson och Oscar Alfelt
- Handledare:** Timurs Umans
- Nivå:** Kandidatuppsats 15 hp, Ledarskap, VT 2012
- Frågeställning:** *Hur använder svenska banker talent management processen som en del av sitt HR-arbete?*
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att undersöka hur banker använder talent management processen som en del av sitt HR-arbete och på så sätt öka sin konkurrenskraft och effektivisera sitt arbete. Vi ämnar undersöka hur processen kan anpassas till en specifik sektor vilket i vårt fall är den svenska banksektorn.
- Metod:** Studien gjordes med ett beskrivande angreppssätt. Vi använde en kvalitativ ansatts med individuella öppna intervjuer. Intervjuerna gjordes över telefon med fem stycken respondenter från svenska banker.
- Teoretisk referensram:** Den teoretiska referensramen består av tre delar där första delen handlar om att förklara vad talent management är för att sedan presentera två talent management processer samt att beskriva HR inom banksektorn. Detta ligger som grund för vår talent management modell som presenteras i slutet.
- Resultat:** Här återges vad respondenterna uppgav under intervjuerna.
- Analys:** I analysen jämförs respondenternas empiri och analyseras efter den teori som vi har använt.

Slutsatser: Här presenteras de ändringar som gjorts i modellen sedan den först presenterades i den teoretiska referensramen. Med hjälp av teorin och informationen från respondenterna har vi kunnat skapa en relevant och giltig talent management modell för den svenska banksektorn.

Nyckelord: Talent Management, Human Resource Management, banksektorn, personalarbete.

Centrala begrepp: HRM (Human Resource Management): Handlar om arbetet med personal och humana resurser.

Talent Management: Ett verktyg inom HRM med fokus på arbetet med att attrahera, bibehålla och utveckla nyckelpersoner inom företaget.

Abstract

- Title:** Talent Management in the Swedish banking sector.
- Author:** Martin Eriksson and Oscar Alfelt
- Advisor:** Timurs Umans
- Level:** Bachelor Thesis 15 credits, Leadership, spring 2012
- Question:** How do Swedish banks use the talent management process as part of their HR-activities?
- Objective:** The purpose of this thesis is to examine how banks are using a talent management process as part of their HR-activities and thus increase their competitiveness and efficiency of their work. We intend to examine how the process can be adapted to a specific sector which in our case is the Swedish banking sector.
- Method:** The study was performed using a descriptive approach. We used a qualitative research with individual open interviews. The interviews were done over phone with five respondents from Swedish banks.
- Theoretical Framework:** The theoretical framework consists of three parts where the first part is about to explain what talent management is followed by presenting two talent management processes and a description of HR within the banking sector. This is used as a base for our talent management model, which is presented in the end of this chapter.
- Results:** This section outlines what the respondent's said during the interviews.
- Analysis:** This chapter compares and analyses our respondent's empiricism with the theory that we have used.

Conclusions: Here we present the changes made in our model since it was first presented in the theoretical framework. Using theory and data from respondents, we have been able to create a relevant and authentic talent management model for the Swedish banking sector.

Keywords: Talent Management, Human Resource Management, banking, human resources work.

Key concepts: HRM (Human Resource Management): Deals with the work of staff and human resources.

Talent Management: A tool in HRM, focusing on efforts to attract, retain and develop key personnel within the company.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Frågeställning	4
1.4 Syfte	4
2. Teoretisk referensram	5
2.1 Talent Management	5
2.1.1 Uppkomsten av Talent Management	5
2.1.2 Vad är Talent Management?	7
2.2 Talent Management system	8
2.2.1 The CRF Talent Management system	8
2.2.2 Global Talent Challenges and Initiatives	11
2.3 HRM inom banksektorn	15
2.4 Diskussion av teori i modell	20
2.4.1 Presentation av vår modell	21
3. Empirisk metod	27
3.1 Datainsamlingsmetod	28
3.2 Primärdata	28
3.3 Urval	29
3.3.1 Respondenter	29
3.4 Operationalisering	30
3.4.1 Påverkande faktorer	30
3.4.2 Behov	31
3.4.3 Datainsamling	31
3.4.4 Planering	31
3.4.5 Aktiviteter	32
3.4.6 Resultat	33
3.4.7 Avslutande frågor	33
3.5 Kritik mot metodval	34
4. Resultat	35
4.1 Påverkande faktorer	35
4.1.1 Globalisering	35

4.1.2 Demografi och efterfrågan/utbud på kompetent och motiverad personal	35
4.1.3 Teknologi	36
4.1.4 Politik.....	36
4.1.5 Media	37
4.2 Behov	37
4.2.1 Affärssystem, innovation och tillväxt.....	37
4.2.2 Kostnadsöversikt.....	38
4.2.3 Internationalisering	38
4.2.4 Tillfredsställd personal	39
4.2.5 Tillfällig kompetens	39
4.3 Datainsamling	39
4.3.1 Personal (Motivation och allmänna frågor)	39
4.3.2 Uppdatering om HRM	40
4.3.3 Personalöversikt.....	41
4.3.4 Framtida behov	41
4.4 Planering	41
4.4.1 Träning och utveckling	41
4.4.2 Omorganisering	42
4.4.3 Motivering och belöning.....	42
4.4.4 Personal.....	43
4.5 Aktiviteter	43
4.5.1 Rekrytering, nedskärning och bibehållning	43
4.5.2 Personalsamtal	45
4.5.3 Träning och utveckling	45
4.5.4 Motivering och belöning.....	46
4.5.5 Omorganisering	47
4.6 Resultat	48
5. Analys	50
5.1 Påverkande faktorer	50
5.1.1 Globalisering.....	50
5.1.2 Demografi och efterfrågan/utbud på kompetent och motiverad personal	51
5.1.3 Teknologi	52
5.1.4 Politik.....	52

5.1.5 Media	53
5.2 Behov	54
5.2.1 Affärssystem, innovation och tillväxt.....	54
5.2.2 Kostnadsöversikt.....	54
5.2.3 Internationalisering	55
5.2.4 Tillfredsställd personal	55
5.2.5 Tillfällig kompetens.....	56
5.3 Datainsamling	57
5.3.1 Personal (Motivation och allmänna frågor).....	57
5.3.2 Uppdatering om HRM	57
5.3.3 Personalöversikt.....	58
5.3.4 Framtida behov	58
5.4 Planering	59
5.4.1 Träning och utveckling	59
5.4.2 Omorganisering	60
5.4.3 Motivering och belöning.....	60
5.4.4 Personal.....	61
5.5 Aktiviteter	61
5.5.1 Rekrytering, nedskärning och bibehållning	61
5.5.2 Personalsamtal	62
5.5.3 Träning och utveckling	63
5.5.4 Motivering och belöning.....	64
5.5.5 Omorganisering	64
5.6 Resultat	65
6. Slutsatser	67
6.1 Förslag till framtida forskning	70

Referenser

Bilaga 1 Intervjuguide

1. Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden av vår undersökning samt en problemdiskussion som avslutas med en frågeställning och ett syfte.

1.1 Bakgrund

I dagens globala konkurrens klimat krävs det att som företag ha en unik och vinstdrivande affärsidé. Utvecklingen inom teknologi och transport har lett till att det inte längre bara är varor och tjänster som anses vara en viktig tillgång utan även att ha rätt personal, det vill säga rätt person med rätt kvalifikationer på rätt plats. Dessa teknologiska utvecklingar samt det nya demografiska och makroekonomiska klimatet gör att företag måste ha talent management som en prioriterad affärsprocess för att överleva den hårda konkurrensen. Ibland finns redan de talangfulla personerna inom företaget och företaget väljer att utveckla dessa och ibland behöver företagen rekrytera externt (Abrudan & Matei 2009).

Att finna talangfull personal är ett viktigt ämne som behandlas av HR avdelningen, detta område kallas specifikt för "Talent Management", som är en viktig del av HR arbetet. På en HRM-blogg finner vi informationen att Talent Management uppkom under 1990-talet och är en organiserad process där företagen arbetar med rekrytering, utveckling, resultatstyrning, att bibehålla sin talangfulla personal samt personalplanering/identifiering av kompetensgap (Aponte & Ahnlund 2011). Även Gandossy och Kao (2004) styrker detta och säger att när personal slutar försvinner kompetens och då är det viktigt att med ett effektivt talent management arbete täppa igen kompetensgap med ny kompetens.

När Ernst och Young år 2008 gjorde en undersökning kallad "Global HR Risk Survey" tillfrågades mer än 150 globala chefer vilket HR-område som har den största inverkan på deras organisation och vilket HR-riskområde som har störst sannolikhet att uppstå inom deras företag, svaret blev i båda fallen "talent management" (Leisy & Pyron 2009).

I ytterligare studier som presenteras av Guthridge, Asmus och Lawson (2008) fick de genom två enkätundersökningar fram resultatet att den viktigaste arbetsuppgiften för cheferna de kommande åren kommer att vara rekrytering av talangfull personal samt att den ökade konkurrensen för att finna talangfull personal kommer att ha stor inverkan på företag de kommande fem åren.

På en online HR-guide tillhörande ”The New York Times” koncernen beskrivs det att talent management är en affärsstrategi som måste integreras i företagets alla personalrelaterade processer. Att attrahera och behålla talangfull personal är en uppgift för samtlig personal inom organisationen men speciellt för cheferna. Ett effektivt talent management system kräver att information utbytes inom företagets avdelningar om talangfull personal och deras potential till karriärmöjligheter inom företaget. Det blir då lättare att identifiera talangfull personal när tillfälle ges och dessa kan flyttas inom företaget till nya avdelningar och positioner (Heathfield 2012).

Enligt Miller (2007) har företag med ledande talent management metoder överträffat andra organisationer inom fyra finansiella mätinstrument, avkastning på tillgångar, avkastning på eget kapital, nettovinstmarginal samt resultat före räntor, skatt och avskrivningar. Trots detta är det, enligt en studie av ”Chartered institute of personell and development”, hela 75 % av amerikanska och brittiska företag som inte har en detaljerad plan för talent management och hur processen ska utföras (Matthews 2008).

1.2 Problematisering

För många företag är det väldigt svårt att identifiera talangfull personal, de vet inte vilken typ av talang de letar efter eller vart de ska leta. Ibland finns talangen närmre än vad de tror utan att de inser detta (Matthews 2008).

Talent management är en process som hela tiden måste utvecklas och integreras i verksamheten för att finna nya sätt att effektivisera de personalresurser som gör företaget konkurrenskraftigt (Leisy & Pyron 2009; Boudreau & Ramstad 2005; Huselid, Beatty & Becker 2005). Viktigt att tänka på är att dagens ”stjärnor” inte nödvändigtvis är morgondagens ”stjärnor” samt att nyckelpersonal kan försvinna från företaget. Talent

management måste därför vara en process som ingår i företagscykeln och uppdateras efter nådda resultat och feedback (Leisy & Pyron 2009).

Personal kan försvinna på olika sätt. En av faktorerna är enligt Gandossy och Kao (2004) de demografiska förändringarna där de berättar att mellan 40-70 % av alla seniora chefer kommer att pensioneras inom de kommande fem åren och då finns det en mängd yngre personal som kan ersätta dessa. När dessa seniora chefer försvinner från företaget menar Blass och April (2008) att även chefernas personliga kompetens kommer att försvinna. För att hitta rätt personal som kan ersätta dessa och bidra med ny kompetens till företaget är det viktigt att företagen har ett effektivt talent management system. Gandossy och Kao (2004) förklarar vidare att i dagens yrkesvärld har en talangfull person en stor fördel på arbetsmarknaden och kan välja och vraka mellan olika arbetsgivare. Då är det viktigt som företag att veta hur dessa personer attraheras och arbeta med strategier för att behålla dessa och ge dem en karriär inom företaget.

Ur ett kostnadsperspektiv är förlusten av att förlora en nyckelperson, ”stjärna” som nämnd ovan, och att tvingas anställa en ny person med träning, semesterersättning, försäkringar och andra utgifter mycket svårare och dyrare än om företaget lyckas attrahera och behålla den redan anställda nyckelpersonen inom företaget. Enligt en studie kan det kosta upp till 200 % av den tidigare anställdas lön, andra anställdas tid samt fördelar som den tidigare anställde förde med sig (Experienced Professionals 2009).

Enligt Handfield-Jones, Michaels och Axelrod (2001) så kommer finansdelen sköta sig själv om du lyckas använda rätt personal på rätt sätt. Dock är det viktigt att ha i åtanke att talent management processen handlar om så mycket mer än att leta efter rätt folk. Handfield-Jones et al. (2001) berättar att Lex Werner från ”The Limited” insåg att efter ha spenderat halva sin tid på personalen istället för företagets ekonomi kunde han se att företagets resultat förbättrades dramatiskt.

Att anpassa talent management med de strategiska företagsmålen är mycket lättare om företaget har tillgång till robust data, vilket företagen får tillgång till genom de arbetskraftsplaner som finns eller de feedback/mätsystem som företag använder. Dock är de senare nämnda systemen just dem som behöver förbättras. Morton (2005) har med sina undersökningar kommit fram till att just HR anställda ofta saknar kunskap som är associerad

med just planering och analys, samt att företagen inte har ett organiserat system/process för att samla in data och hur de ska analysera den. Denna information skulle även bli användbar när det kommer till att visa vilken effekt talent management har på andra resultat.

För att summera problematiseringen vill vi återigen lyfta att det har gjorts undersökningar om hur ett talent management system/process kan se ut och användas inom olika företag. De undersökningar som finns beskriver vilka aktiviteter som ett företag kan göra för att förbättra sitt arbete och sina resultat med hjälp av ett talent management system/process. Talent management systemen/processerna som tas upp i undersökningarna är inte optimerade för alla marknader eller rättare sagt, inte optimerat för en specifik marknad. Detta resulterar i att det bara finns generella talent management system/processer som förväntas fungera oberoende för vilken marknad det används i. Det finns en brist i hur specifika segment bör utföra sitt talent management arbete för att nå bästa resultat. Då få marknader är korrelerade med varandra i hur företag skall agera så bör detta, enligt oss, även gälla talent management arbetet och därför finner vi ett behov av att undersöka hur ett talent management system/process som är koncentrerat på en specifik marknad, i vårt fall den svenska banksektorn, kan se ut och utföras.

1.3 Frågeställning

Hur använder svenska banker talent management processen som en del av sitt HR-arbete?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur banker använder talent management processen som en del av sitt HR-arbete och på så sätt öka sin konkurrenskraft och effektivisera sitt arbete. Vi ämnar undersöka hur processen kan anpassas till en specifik sektor vilket i vårt fall är den svenska banksektorn.

2. Teoretisk referensram

I kapitlet om den teoretiska referensramen diskuteras och presenteras all teori som ligger till grund för vår undersökning. I slutet av kapitlet presenteras en modell som vi sedan kommer att testa genom vår undersökning.

2.1 Talent Management

Efter inledande förklaring om bakgrunden för talent management och problematiseringen så ska vi nu förklara vår teoretiska referensram, här diskuterar vi uppkomsten av talent management, vad talent management är samt en förklaring av två stycken modeller gällande själva talent management processen som avsluta med att förklara hur banker arbetar med HR. Dessa modeller och teorier ligger sedan till grund för vår egen modell som presenteras sist i detta kapitel.

2.1.1 Uppkomsten av Talent Management

Talent management är ett HR relaterat ämne som uppkom under 90-talet (Aponte & Ahnlund 2011). För att förstå vikten av Talent Management följer här en kort beskrivning av HRM's historia.

Enligt Bersin (2006) har HRM existerat i tre olika faser. Första fasen uppkom under 1970–80-talet där företagen hade en personalavdelning som ansvarade för företagets personal. Under denna fas var HR-avdelningen sedd som en funktion i företaget. Bersin (2006) skriver att uppgifterna som avdelningen arbetade med var att anställa, betala ut löner och se till så att allas behov var tillfredsställda. Reilly (2008) förklarar hur företagen kunde identifiera vad som var talangfull personal under denna tid, notera dock att metoden användes redan under 60-talet och används än idag. Ett tillvägagångssätt enligt Reilly (2008) var att klarlägga vilka egenskaper tidigare framgångsrika personer på dessa positioner hade och sedan leta nya personer som också har dessa egenskaper. Ett annat tillvägagångssätt som Reilly (2008) nämner är HAIR konceptet som bland annat företag som Shell har använt sig av. H står för

”helicopter” vilket menas att ett problem kan övervakas på distans men även kunna dyka in i detaljerna om så behövs, A står för ”analytical ability”, I står för ”imagination” vilket menas att kunna tänka kreativt för att lösa problem och R står för ”reality” så att idéerna är baserade på en bra grund och kommer att fungera i praktiken.

Reilly (2008) förklarar vidare att undersökningar utförda på 1960-talet drog slutsatsen att den så kallade HAIR-metoden var ledande för att finna potentiell "top management" personal. Många organisationer använder fortfarande denna metod men har tappat förtroende för dess stabilitet av dess teoretiska grunder och övergått mot en kompetensbaserad metod. Fördelen med denna metod är enligt Reilly (2008) att kompetens kan utvecklas ännu mer genom rätt träning och utvecklingsarbete. Det finns kritik mot även den kompetensbaserade metoden där det sker kritik mot dess enkelhet och allmänna tillvägagångssätt.

Andra fasen kallar Bersin (2006) för Strategisk HR. Under det kommande 1980-och 90-talet övergick företagen till detta tankesätt när de insåg att HR var viktigare än det tidigare ansetts, begreppet ”Strategisk HR” var fött. Även Schuler, R., Jackson, S. & Tarique, I. (2010) beskriver hur begreppet talent management uppstod under 90-talet när företag runt om i världen fick ett ökat behov av talangfull personal. Bersin (2006) berättar att HR-avdelningens roll nu innefattade allt från att rekrytera rätt folk, hjälpa företaget att designa arbetsroller, utveckla en organisationsstruktur, träna och utveckla personalen, utveckla ett belöningsystem samt att fungera som ett kommunikationsorgan med ansvar för de anställdas hälsa och välmående. Nu hade HRM utvecklats från att vara sett som en funktion till att vara en företagspartner.

Enligt Bersin (2006) är det fas ett och två som ligger till grund för dagens talent management system. HR-avdelningens roll har nu utvecklats till en tredje fas då dagens utmaningar kräver ett nytt HR-system som är integrerat mellan de olika HR-systemen och företagets processer; systemet för prestationsledning, systemet för utveckling av intern personal samt systemet för kompetensledning. Bersin (2006) skriver att talent management inte längre ses som en företagspartner utan är nu till fullo integrerat i företagets affärsstrategi. Ulrich och Brockbank (2005) tar även upp hur viktigt det är att alla HR aktiviteter inom organisationen är anpassade med varandra, och framförallt anpassade med företagets uppsatta mål för att på så sätt kunna upprätthålla och bibehålla en konkurrenskraft på den marknad som företaget opererar på.

Efter att ha förklarat vad som ligger till grund för talent management arbetet och hur detta har utvecklats genom åren går vi nu vidare för att mer specifikt beskriva vad som är talent management.

2.1.2 Vad är Talent Management?

HRM omfattar de aktiviteter som syftar till att ge samordnad bland de mänskliga resurserna som finns inom en organisation, en av dessa aktiviteter är Talent Management. (Byars & Rue 2006)

Talent management definieras på olika sätt beroende på författare. Nedan följer exempel från tre källor på några av de vanligaste definitionerna.

Enligt Lewis och Heckman (2006) är det svårt att definiera exakt vad begreppet talent management är och vilka arbetsuppgifter detta område innefattar. Trots detta tog Lewis och Heckman (2006) fram tre stycken huvudsakliga förklaringar.

Lewis och Heckman (2006) beskriver det första begreppet som att talent management är en samling av typiska HR-metoder, så som rekrytering och urval, utveckling och att identifiera rätt personal till rätt positioner. Andra begreppet är enligt Lewis och Heckman (2006) att talent management fokuserar på att förutse och modellera flödet av HR genom hela organisationen. Detta är baserat på faktorer som arbetskraftskompetens, efterfrågan/utbud och tillväxt/nedgång. I det tredje begreppet Lewis och Heckman (2006) skriver om fokuserar talent management processen på att finna rätt personal till rätt position, utveckling och belöningsystem. Denna beskrivning av begreppet talent management togs även upp av Morton (2004) där han förklarar att "talent" är personer som har kapaciteten att göra en väsentlig skillnad för ett företags prestation i dag eller i framtiden.

Enligt Bersin (2006) är det viktigt att ha en kontinuerlig och integrerad talent management process för att nå sina affärs mål. För att ha koll på vad processen ska bestå av är det bra om definitionen av talent management är, som Bersin (2006) säger, en integrerad process för rekrytering och bedömning av anställda, personalplanering, utveckling och träning av de anställda, resultatstyrning, finna rätt person till rätt position, belöningsystem till de anställda

och finna de kunskapsgap som skapas när anställda går i pension eller slutar arbeta för företaget.

Som vi nämner tidigare i bakgrunden skriver Aponte och Ahnlund (2011) på en HRM-blogg att talent management är en organiserad process där företagen arbetar med att rekrytera personal, utveckling av dessa, resultatstyrning, arbeta för hur företaget ska behålla sin talangfulla personal samt personalplanering/identifiering av kompetensgap. Utifrån dessa olika definitioner finner vi en sammanfattande förklaring av vad talent management arbetet innehåller för arbetsuppgifter. Arbetet består av rekrytering, bedömning och urval, utveckling och träning, resultatstyrning, hur företagen attraherar och behåller sin talangfulla personal, personalplanering/identifiering av kompetensgap, identifiera rätt personal för rätt position och att hantera belöningssystem.

Som ovan beskriver har vi efter de olika definitionerna gjort en sammanfattande förklaring om vad talent management innehåller för arbetsuppgifter. Vi har nu valt att fokusera på två olika modeller med olika synvinklar på talent management processen. Den första modellen vi kommer att diskutera kallas för ”The CRF Talent Management system”.

2.2 Talent Management system

2.2.1 The CRF Talent Management system

Ett strategiskt sätt att differentiera sig från andras talent management arbete är enligt Ashton och Morton (2005) att använda sig av ”The CRF Talent Management system”.

Systemets fem element består av behov, datainsamling, planering, aktiviteter och resultat.

Behov

Behoven som företaget letar efter skall enligt ”The CRF Talent Management system” vara bestämda och redan utsatta i det första steget. Behoven och målen kan vara en uppdatering av ett befintligt affärssystem eller utveckling av ett helt nytt affärssystem, ökad tillväxt, nya innovationer till företaget, fokus på sina kunder och eventuellt hur de skall finna nya kunder till företaget, få en bättre översikt på sina kostnader, gå mer internationellt med sitt företag, få

en översikt på sina nuvarande anställda och kunskaperna som dessa besitter, möjligheten att leta upp nya talanger samt hur företagen kan differentiera sig mot konkurrerande företag. När företagets behov är utsatta är det dags att gå vidare till nästa steg i modellen som är insamling av data (Ashton och Morton 2005).

Datainsamling

I det här steget samlar företaget in relevant data som lägger grunden för hur företaget ska gå vidare i modellen. Datainsamlingen är kategoriserad i tre delar. I den första kategorin skall företaget identifiera vad de har att tillgå i dagsläget och vad det är de behöver. Hur ser deras personal ut, vilka siffror har företaget uppnått och vad för olika färdigheter och kompetenser finns inom företaget. I andra kategorin finns frågor som rör framtiden, så som framtida behov, siffror som företaget vill uppnå, vilka färdigheter och kompetens som företaget söker och vad de kommer att behöva i framtiden. Den tredje kategorin berör vad andra vill, till exempel de anställda, vad de vill ha och vad de vill göra (Ashton och Morton 2005).

Efter datan har blivit insamlad är det enligt Ashton och Morton (2005) dags för steg tre i modellen "The CRF Talent Management system" som är planeringsstadiet vilket handlar om personal- och talangplanering som baseras på analysen från den insamlade datan.

Planering

I detta steg i modellen "The CRF Talent Management system" skall företaget lägga upp en planering för hur de skall gå tillväga för att tillfredsställa de behov som finns inom företaget. Planeringen fokuserar på personal och eventuellt sökande efter ny personal, kärnkompetensen hos de anställda, brister inom företaget, planer för sitt överskott, prioriteringsplaner, detaljerad plan av företagets kostnader, planering av hur företaget skall reagera på externa trender samt demografisk planering (Ashton och Morton 2005).

Efter att ha gjort datainsamlingen och utifrån den planerat sina strategier är det enligt Ashton och Morton (2005) dags för företaget att utföra de olika aktiviteterna, att göra planeringarna och idéerna till praktik.

Aktiviteter

Beroende på företagets planer finns det fem stycken aktiviteter att gå vidare till i modellen. Första aktiviteten är rekrytering, andra aktiviteten rör nedskärning, rotation eller nedflyttning

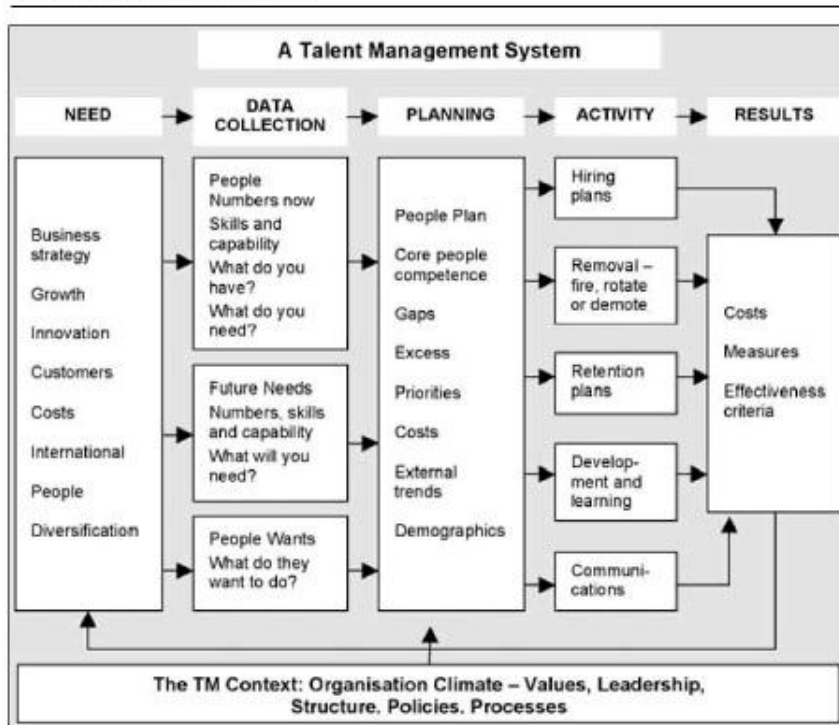
av personal, i nästa aktivitet arbetar företaget för att behålla personal följt av aktiviteter som innefattar utveckling och träning och den femte aktiviteten är kommunikation. Efter att ha gjort de olika aktivitetsstegen återstår resultat och utvärdering av talent management processen (Ashton och Morton 2005).

Resultat

Ashton och Morton (2005) förklarar att kostnader, olika mätinstrument och effektivitets kriterier ligger som grund för utvärderingen av värdet och inverkan som talent management processen haft. Abrudan och Matei (2009) beskriver att det är viktigt att talent management processen integreras i hela verksamheten. Även Ashton och Morton (2005) påpekar att det är viktigt att talent management planeringen sker parallellt med företagets övriga planer, detta skapar en rik integration med människor och strategier.

Talent management ska stämma överens med företagets tankesätt, vill företaget satsa på personer i ett långsiktigt perspektiv som gynnar företaget och dess anställda bör de använda sig av karriärs- och utvecklingsprocesser. Vill de däremot ha ett direkt resultat av sitt talent management system bör de istället lägga fokus på att finna anställda som kan leverera direkt (Ashton och Morton 2005).

Efter att vi nu har diskuterat ”The CRF Talent Management system” går vi vidare till den andra modellen som är skriven av Schuler et al. (2010). Modellen kallas för ”Framework for global talent challenges and global talent management initiatives” och handlar om hur olika faktorer påverkar talent management processen inom ett företag.



2.2.2 Global Talent Challenges and Initiatives

Schuler et al. (2010) anser att olika förändringar i samhället påverkar talent management arbetet och skapar olika utmaningar. Förändringarna påskyndas till största del av ökad globalisering, demografisk utveckling, behovet av kompetent och motiverad arbetskraft.

Modellen är uppdelad i fyra olika steg som är påverkande faktorer, globala talang utmaningar, HR-tillvägagångssätt och handlande för globala talent management initiativ samt resultat.

Påverkande faktorer

Påverkande faktorer på ett företags talent management är enligt Schuler et al. (2010) den pågående globaliseringen vilket ger personer flexibiliteten till att arbeta vart som helst i världen, demografiska påverkningar som till exempel vad för sorts fördelning det är på befolkningen som företaget har att tillgå i sin direkta omgivning i form av bl.a. ålder och kön. En stor inverkan på företag enligt Schuler et al. (2010) är de stigande kvoterna av pensionärer i samhället samt de minskande kvoterna av den arbetande befolkningdelen (ålder 15-64). Dessa förändringar måste företaget ha i åtanke när de bestämmer sig för framtida affärsplaner. Nästa påverkande faktor som Schuler et al. (2010) tar upp är efterfrågan på personer med rätt

kompetens och motivation. Hela tiden skapas nya positioner inom företaget som kräver ny kunskap samt att redan existerande positioner måste lära sig att arbeta på nya sätt som kräver nya kunskaper hos den anställde, därför är det viktigt att personalen är motiverad att utveckla sitt kunnande. En av de större kompetenserna som det söks efter är enligt Grove (2010) så kallade "knowledge workers". Exempel på "knowledge workers" är chefer, ledare, mekaniker, tekniker, konsulter, informations specialister och ekonomer. Sista påverkande faktorn på ett företags talent management arbete är enligt Schuler et al. (2010) vad det finns för utbud på kompetent och motiverad personal. Världen ändras hela tiden, det finns perioder där det är ett överskott av talanger och dessa är lätta att identifiera samt perioder där det istället är ett underskott av talanger.

Global Talent Challenges

Nästa steg i modellen kallar Schuler et al. (2010) för "Global Talent Challenges". I det här steget beskriver Schuler et al. (2010) olika utmaningar som de tidigare nämnda faktorerna kan lägga grund för. Dessa utmaningar kommer sen påverka vilka HR-aktiviteter företaget ska göra.

Utmaningarna som företagen kan tvingas handskas med är enligt Schuler et al. (2010) ett underskott av talang med den önskade kompetens, ett överskott av talang med den önskade kompetensen, talangen med den önskade kompetensen är tillgänglig på fel plats och talangen med den önskade kompetensen är tillgänglig till fel pris.

Implementering av HR-strategier

Tredje steget i modellen av Schuler et al. (2010) handlar om HR-tillvägagångssätt och utförandet av global talent management initiativ. I detta steg fokuserar företagen på att implementera olika HR-strategier på ett effektivt sätt för att behålla sin globala konkurrenskraft. Schuler et al. (2010) tar upp sex olika punkter som han anser är viktiga.

Första punkten handlar enligt Schuler et al. (2010) om platsplanering och omflyttning av personal. I den här processen måste företag ta hänsyn till olika faktorer så som skatter, valutor, infrastruktur, kultur och leverantörer för att nämna några.

Vidare förklarar Schuler et al. (2010) punkt två som handlar om traditionell HR-planering för företaget. Planeringen innefattar arbete som att uppskatta antalet anställda och vilka

egenskaper/kompetenser som kommer att behövas för företagets olika framtida arbetsuppgifter. För att göra dessa uppskattningar kan företag använda sig av tidigare data angående bortfall och pensioner som de sedan kan använda som en grund för att uppskatta vad som kommer ske i framtiden.

Den tredje punkten som Schuler et al. (2010) tar upp handlar om anställning. För att kunna finna rätt person krävs det att företagen kan erbjuda en attraherande arbetsplats och en selektering som är rätt för just det företaget och att deras mål med anställning nås. Detta påpekar även Rees och McBain (2004) som förklarar att människor är den viktigaste tillgången och företag måste veta hur de kan attrahera och bibehålla sina talanger samt öka sin image som en attraktiv arbetsplats. Om detta görs menar Rees och McBain (2004) att företaget kommer ha möjlighet att kunna rekrytera från en bredare pool av talanger och på så sätt hitta de bästa medarbetarna. Istället för att avskeda sin personal kan företagen arbeta för att hålla kvar sina anställda men ändå sänka kostnaderna för företaget, exempel på icke personal nedskärningar som ett företag kan göra är enligt Mirza 2008 qtd i Schuler et al. (2010) att reducera bl.a. arbetstimmarna, löneökningarna, övertider och löner. På så sätt låta personer ha kvar sina jobb tills företaget har lyckats ta sig upp på sina fötter igen efter till exempel en lågkonjunktur. Om detta mot förmodan inte lyckas är den sista utvägen är att börja avskeda folk.

Den fjärde punkten som Schuler et al. (2010) skriver om handlar om att när företag får ett underskott av den kompetens de behöver kan de träna och utveckla sin befintliga personal för att öka sin talang- och kompetensbas som de samtidigt sparar tid och pengar genom att slippa rekrytera personal utifrån.

Den femte punkten som Schuler et al. (2010) skriver om handlar om prestationsbedömning som är en viktig del av ett lyckat global talent management initiativ, speciellt för att behålla och motivera sin personal, detta styrker även Varma, Budhwar och DeNisi (2008).

För att avsluta steget i modellen som handlar om HR-tillvägagångssätt och handlande för global talent management initiativ beskriver Schuler et al. (2010) den sjätte punkten som handlar om kompensation. Företag kan enligt Siegel (2008) på olika sätt kompensera personalen, ett sätt är att kompensera personalen genom olika slags bonus system

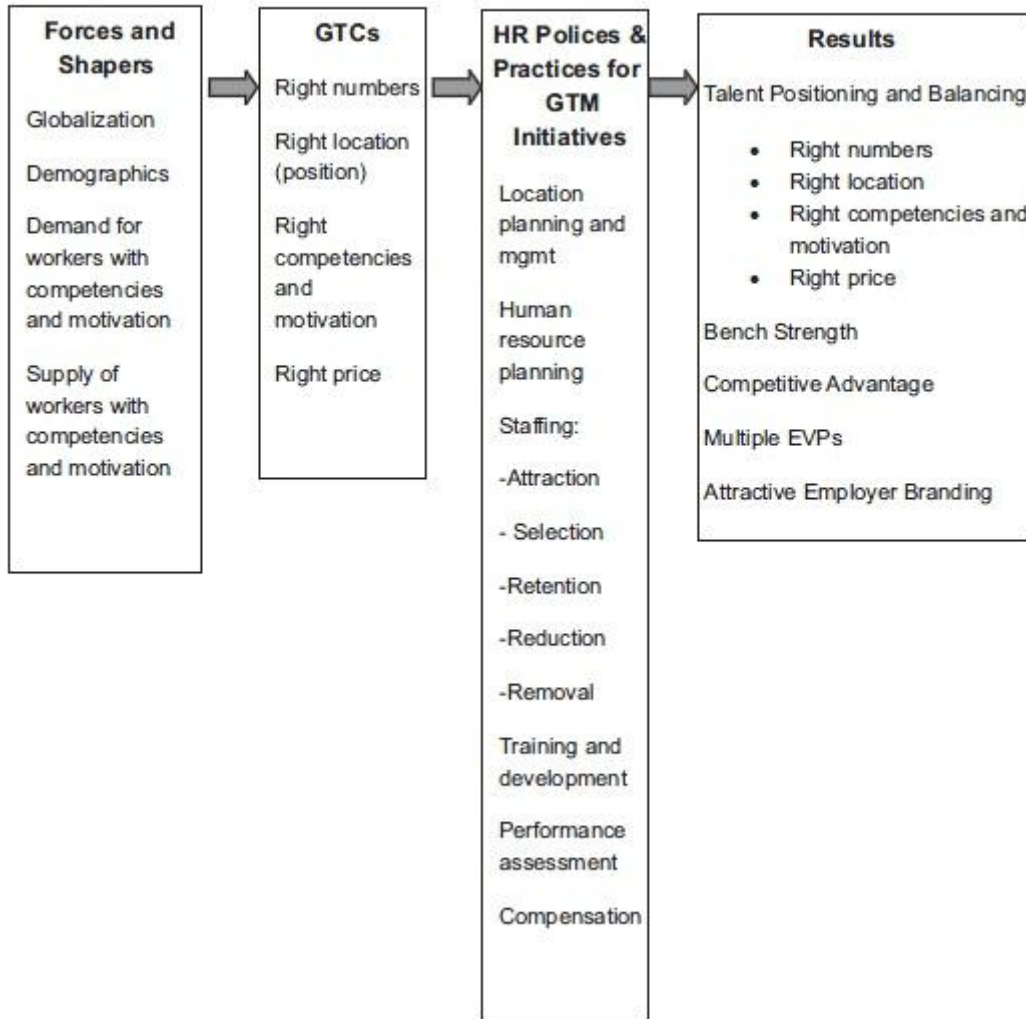
Resultat

Schuler et al. (2010) avslutar sin modell genom att skriva om det fjärde steget i modellen som handlar om resultat. I detta steg förklarar Schuler et al. (2010) olika följder och resultat som ett effektivt HR-system kan ge. Ett av resultaten är om företaget har lyckats att få rätt antal anställda på rätt plats med rätt kompetens och motivation till rätt pris. Schuler et al. (2010) förklarar vidare att ett annat lyckat resultat är om företaget har lyckats få en bred ”trupp” av kompetent personal.

En annan viktig punkt som Schuler et al. (2010) nämner är om företaget har lyckats bli konkurrenskraftigt gentemot andra, det finns två olika typer av konkurrenskraft. Det första är kortsiktigt, om företaget har lyckats få ett tillfälligt övertag mot sina konkurrenter. Det andra är det långsiktiga perspektivet som Schuler et al. (2010) beskriver som handlar om vad företaget lärt sig vad talent management kan bidra med till företaget och gett dem kunskapen om hur de kan implementera detta system för att få ett stabilt och långvarigt övertag mot sina konkurrenter.

Till sist beskriver Schuler et al. (2010) hur talent management systemet kan ge företaget en attraktiv image och locka till sig personal.

Framework for Global Talent Challenges and Global Talent Management Initiatives



2.3 HRM inom banksektorn

Som vi tidigare beskrivit när vi förklarade modellen ”Framework for global talent challenges and global talent management initiatives” av Schuler et al. (2010) påverkas många företag av faktorer som till exempel globalisering. När banker utsätts för globalisering måste de kunna handskas med hot mot bland annat deras finansiella och ekonomiska stabilitet (Suarez 2009).

Andra återkommande problem för bankernas HR-avdelning är enligt Suarez (2009) hur deras talent management system handskas vid rekrytering, selektering och bevarande av anställda. Olika HR strategier som är medium- och långsiktiga som bankerna använder för att handskas med dessa problem är enligt Suarez (2009) att skapa ett anställningsförslag som är gynnande

för personalen och på så sätt attrahera de bästa talangerna, motarbeta personalrotation som finns på grund av dålig motivation hos de anställda och arbetskraft som går till konkurrenter, länka ihop belöningsystemet inom företaget med de förmåner som ges och att arbeta med metoder för att identifiera talang, utveckla och behålla dessa.

Hitchmough (2008) listar en samling av HR-prioriteringar så som talang utveckling, att behålla talangfull personal samt att hantera personalomsättning, rekrytera talang till företaget, personalengagemang och prestations ledning. Om bankerna lyckas arbeta med sina prioriteringar och använda sig av ett talent management system på ett effektivt sätt kan detta ge stora positiva effekter och fördelar på banken. Även Mathis och Jackson (2002) beskriver hur ett HR-arbete där banken använder sina humana resurser så effektivt som möjligt kan resultera i att uppsatta mål inom banken kan nås. Dessa effekter och fördelar är enligt Hitchmough (2008) att få en stark konkurrenskraft, en högt engagerad personal som gör det ”lilla extra” för sin organisation och dess kunder, bättre resultat och en fortsatt stabil verksamhet, attrahera de bästa talangerna på marknaden genom att ha ett gott rykte och en stark lojalitet, en långsiktig relation med de anställda vilket leder till att färre lämnar organisationen och till sist att tillhandaha exceptionella ledare som inte bara inspirerar andra anställda utan även gör att de anställda känner sig värdefulla och uppskattade på sin arbetsplats.

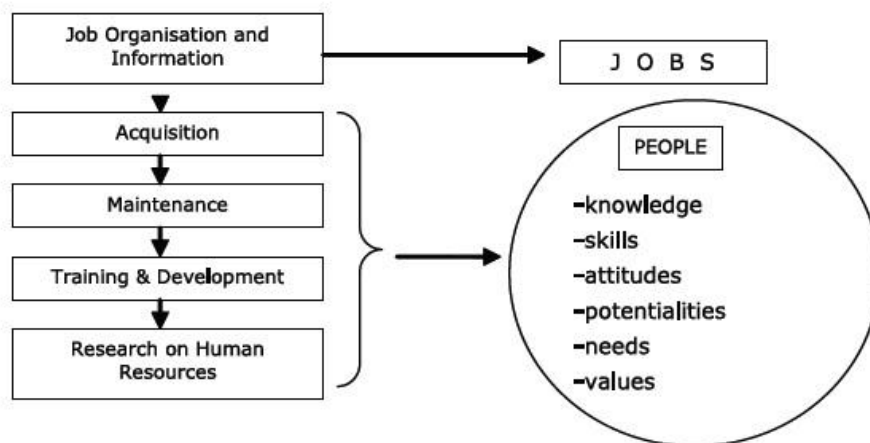
Vidare berättar Suarez (2009) att om banken ser sina anställda som den viktigaste tillgången i företaget bör de veta hur de kan attrahera, behålla och utveckla personaltillgångarna på bästa sätt, ett exempel på detta beskrivs i modellen nedan av Martires (1991). Även Gupta (2009) förklarar detta i sin artikel från en online kunskapsbas, att det är viktigt för bankerna att ha ett management team som kan utveckla ett passande talent management system för att attrahera, behålla och utveckla sin personal.

I Martires (1991) modell ser vi hur HR-avdelningen har ansvaret för att definiera, förstå och utföra fem olika uppgifter.

Till att börja med beskriver Martires (1991) i sin modell hur HR-avdelningen organiserar och anställer rätt personal till rätt funktion, roll och position med rätt egenskaper som krävs för att driva företaget mot deras mål. HR-avdelningen ska även ta hand om kompensationsystemet som företaget använder sig av och hur de ska belöna sina anställda för att nå en hög motivationsgrad och få dem att prestera max. Även Gupta (2009) skriver om att en hög

motivationsgrad är mycket viktigt för de anställda inom banken att ha eftersom de till första hand är involverade i kundservice.

Vidare ska avdelningen enligt Martires (1991) även handskas med olika behov så som talanggap som behöver fyllas ut för att försäkra en fortgående hög prestationsnivå. En annan viktig uppgift som tas upp i modellen av Martires (1991) är att ge rätt träning och utveckla personalen för att återigen maximera resultaten från de anställdas prestationer. Företaget bör ha kartlagt de olika individernas kvalifikationer så som kunskap, färdighet, attityd, potential, behov och värderingar.



Martires (1991)

Liksom den tidigare beskrivna modellen av Schuler et al. (2010) som handlar om hur olika faktorer i samhället kan påverka talent management utmaningar har Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) gjort en liknande undersökning där de diskuterar om hur banker kan utsättas för olika utmaningar från samhället. Utmaningarna som tas upp i undersökningen är politiska, teknologiska och organisationella utmaningar. Politiska utmaningar handlar enligt Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) om till exempel räntor och det ekonomiska läget som råder i landet där bankerna får påtryckningar från politiker, de teknologiska utmaningarna är baserade på olika tekniska utvecklingar i form av till exempel internetbanker, olika betalningsmöjligheter och så vidare. Sista utmaningen som Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) tar upp är organisationella utmaningar, det vill säga omstruktureringar och olika reformer av bankens struktur.

I undersökningen av Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) fann de hur banker använde olika tillvägagångssätt för att handskas med dessa utmaningar. De fyra strategierna som tas upp är prestationsorienterat tillvägagångssätt, förbättrad flexibilitet, kundorienterat tillvägagångssätt och att kunna garantera en hög kvalitet.

Med ett prestationsorienterat tillvägagångssätt menar Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) att banken arbetar med management aktiviteter så som att reducera sin personal samtidigt som de behåller en hög motivation. En annan aktivitet är att reducera kostnader men behålla en tillfredsställd och nöjd personal. Att det är viktigt att ha en motiverad och nöjd personal förklarar även Schneider och Bowen (1985) i sin studie där de visar att nöjda anställda kan ge mervärde åt bankerna i form av nöjda kunder.

Det andra tillvägagångssättet som handlar om att ha en ökad flexibilitet används för att få banken att på ett bättre sätt handskas med oförutsedda händelser. Strategier som kan användas för detta är till exempel att inom organisationen ta hänsyn till personal med olika behov, göra arbetstiden mer flexibel så att den passar de olika personerna men ändå tänka på de servicekrav som banken har mot sina kunder och att öka de anställdas motivation genom att tillfredsställa deras individuella behov Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009).

I det tredje tillvägagångssättet förklarar Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) att i ett kundorienterat synsätt ska banken skapa service med mål för att göra sina kunder nöjda. Detta kan göras genom att hålla sin egen personal tillfredsställd precis som Schneider och Bowen (1985) påstår vilket resulterar att kunderna får en god service.

I det fjärde och sista tillvägagångssättet. Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) beskriver ska banken fokusera på att kunna garantera en hög kvalitet för sin personal, detta kan göras genom att till exempel agera på ett tillförlitligt sätt som att tillhandahålla viktig information och besvara samtal i tid, hålla utvecklingssamtal ledda av HR-avdelningen där de arbetar med personalens önskemål och utveckling och att vara medveten om sina anställdas personliga situationer samt att stötta personal som är högt uppsatta i banken vid frånvaro. En chef bör dock enligt Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) ha i åtanke att alla individer är olika och därför kanske inte ett system passar alla utan de måste ha uppsikt över vad sina anställda tycker och känner, detta tar även Gupta (2009) upp i sin artikel. Gupta (2009) tillägger också om hur viktigt det är för banken att inte bara fokusera på vad för

kunskapsbank som de anställda har, det är minst lika viktigt att se till att de anställda mår emotionellt bra på sin arbetsplats.

Vidare i undersökningen förklarar Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) hur banker använder HR strategier för att möta bankens behov och samtidigt möta de förväntningar som finns hos bankens personal. Detta kan enligt Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) göras genom att använda olika moderna HR-instrument såsom bedömning av anställda, utvecklingssamtal, prestationsbonus och att ha en HR-kontaktperson för varje specifik grupp av anställda. Gupta (2009) tar upp fem steg i hur talent management skall utföras och i en av dessa pointerar han hur viktigt det är med utvecklingssamtal för att kunna ge den anställde feedback och uppskattning för arbetet personen gjort.

Banken bör även planera för eventuella bortfall av anställda samt rekrytering. Enligt Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) kan bankerna använda sig av rekrytering genom externa jobbannonser i tidningar eller på internet, använda sig av kontakter inom skol- och universitets världen, bemanningsföretag, outsourcing, internships eller använda sig av HR/management konsulter. Bankerna skall dock enligt Dinkelborg och Faber (2008) tänka på vissa selektionskriterier så som förmågan att ha ett organiserat tänkande, kunna förhandla och ta initiativ, sociala kunskaper så som att leda ett team och att kunna motivera dessa. Dock bör banken under selekterings process, som Ingram (2012) säger i sin online artikel på en ekonomi sida, ha i åtanke att på ett noggrant sätt ta reda på den ansökandes ekonomiska bakgrund samt eventuella noteringar i ett brottsregister, detta görs för att kunna garantera sina kunders och bankens säkerhet.

Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) diskuterar vidare att en viktig del av HR arbetet är att anordna möten med de anställda där de får feedback. Detta görs för att förbättra samarbeten mellan de anställda i form av att anpassa arbetsmiljön, diskutera den anställdes karriärsutveckling och bestämma fortsatta tränings möjligheter för att utveckla den anställde. Även Gupta (2009) tar upp hur viktig en trivsamt arbetsmiljö är för att ta hand om sina talanger. Mötena skall enligt Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) grunda sig på uppgifter som den anställde gjort och resultatet av detta, varför det gått bra eller vad som kan ha gått fel, styrkor samt svagheter som den anställde bör tänka på, framtida arbetsuppgifter samt karriärmöjligheter inom banken.

En bra teknik enligt Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) för att öka flexibiliteten hos de anställda och för att öka motivation och förtroende till banken hos de yngre anställda är att banken anställer till de högre positionerna internt.

Det finns olika studier om vilken effekt HR-arbete har på bankernas prestationer. Delery och Doty (1996) fann ett samband mellan bankernas avkastning på tillgångar och eget kapital samt vinstdelningen till de anställda och anställningssäkerheten som fanns hos dem, detta visar att det är viktigt för banken att se till att deras anställda finner trygghet på sin arbetsplats.

Schneider och Bowen (1985) har gjort studier som handlar om bankernas anställda och deras uppfattning om hur HR-arbete utfördes på deras arbetsplats och om detta kunde kopplas till den servicekvalitén som kunderna blev tilldelade. Resultatet som Schneider och Bowen (1985) fick fram var att dessa var korrelerade med varandra och detta på grund av att anställda som ansåg att banken de arbetade på fokuserade på prestationer, karriärmöjligheter och en effektiv tillsyn kände ett ansvar att göra organisationens huvudarbete med att erbjuda kunderna en god service.

För att avsluta diskussionen och påpeka vikten av HR-arbetet inom banksektorn följer ett citat: *"Since in a service industry like banking, there is very little product differentiation, the main differentiating strategy is with reference to human resources management."* (Gupta 2009, s.1). Detta citat beskriver hur viktigt HR är inom en sektor där produkterna i stort sett är detsamma och där kundservicen är en så pass viktig del av bankens arbete.

Nu när vi genomgående förklarat både "The CRF Talent Management system", "Framework for global talent challenges and global talent management initiatives" och HRM inom banksektorn följer en diskussion av vår insamlade teori och en presentation av vår egen modell över talent management processen.

2.4 Diskussion av teori i modell

Efter att ha diskuterat två olika system och hur HR ser ut inom banksektorn ser vi nu olika synvinklar på HRM och talent management. I "The CRF Talent Management system"

fokuserar Ashton och Morton (2005) på att beskriva hur företag arbetar med talent management för att nå sina mål och tillfredsställa de behov som finns. I den andra modellen som kallas för "Framework for global talent challenges and global talent management initiatives" skriver Schuler et al. (2010) om hur olika faktorer påverkar företag och skapar globala talent management utmaningar. Skillnaden mellan modellerna är att Ashton och Morton (2005) beskriver hur företag frivilligt arbetar med talent management efter sina behov medan Schuler et al. (2010) förklarar hur företag "tvingas" arbeta med sin talent management process på grund av olika utmaningar som uppstår, detta gör de för att behålla sin konkurrenskraft på både lång- och kort sikt gentemot andra konkurrerande företag.

Hitchmough (2008) har även visat vilken effekt ett effektivt talent management system kan ha på banken i form av bland annat konkurrenskraft och en engagerad personal, samt diskuterar Schneider och Bowen (1985) hur viktigt det är med att ha en nöjd och tillfredsställd personal då bankens arbete är servicebaserat och att en nöjd personal kan ge mervärde åt banken i form av nöjda kunder.

Nedan presenterar vi den modell som ligger till grund för vår empiriska undersökning. Modellen bygger på den insamlade teorin om hur olika faktorer skapar globala talent management utmaningar som företag tvingas handskas med samt hur företag använder talent management system för att tillfredsställa sina behov och uppnå sina mål, modellen syftar till att visa hur banker på ett effektivt sätt kan arbeta med en talent management process som en del av sitt HR-arbete.

2.4.1 Presentation av vår modell

Vår modell av ett talent management system ska hjälpa banker att handskas med både påverkande faktorer och behov som behöver tillfredsställas. Vi anser att det är onödigt att ha två olika system att följa då det räcker med ett som är en kombination av både påverkande faktorer och behov. Dessa bör vara i samklang med varandra då ett talent management system, enligt bland annat Abrudan och Matei (2009), fungerar som bäst när det är integrerat i hela verksamheten.

Påverkande faktorer

Påverkande faktorer är det första steget i vår modell, vår tanke bakom detta är att företaget inte kan bestämma över de påverkande faktorerna och dessa kommer förmodligen även att påverka vad för behov företaget har. Dock behöver inte de påverkande faktorerna styra vad för behov bankerna senare kommer att ha utan de borde snarare finnas där som riktlinjer när de olika behoven ska identifieras.

De påverkande faktorerna som Schuler et al. (2010) tar upp i sin modell är även de som vi har med i vår modell, vilket är globaliseringen som gjort att personer/talanger är mer flexibla att förflytta sig över världen (vilket dock även ökar konkurrensen om talangerna). Även Suarez (2009) påpekar hur globalisering kan påverka banken i form av att hota deras finansiella och ekonomiska stabilitet, den demografiska faktorn som vad för slags befolkning banken har att tillgå i just de områden som banken befinner sig på och den sista punkten handlar om den nuvarande efterfrågan och utbud på kompetent och motiverad talangfull personal. Andra påverkande faktorer för bankerna är politiska, teknologiska och organisationella faktorer som även Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) nämner. Som Suarez (2009) också säger är det viktigt att företagen utvecklar sin personal på de nya teknologiska utvecklingarna som företaget kommer att använda.

Efter att ha analyserat de effekter som påverkande faktorer kan ha på banken är det dags för steg två som är att identifiera de behov som finns.

Behov

I detta steg skall banken ta reda på behoven som de har, enligt Ashton och Morton (2005) så ska behoven vara bestämda och utsatta i det första steget men vi har valt att ha de påverkande faktorerna först då banken bör ta hänsyn till de olika faktorerna som kan påverka beslut angående bankens behov.

Behoven och målen i vår modell är som följer, en uppdatering av ett befintligt affärssystem eller utveckling av ett helt nytt affärssystem, ökad tillväxt, nya innovationer till företaget, fokus på sina kunder, få en bättre översikt på sina kostnader, internationalisera sitt företag, få en översikt på sina nuvarande anställda och kunskaperna som dessa besitter samt möjligheten att leta upp nya talanger och att differentiera sig mot konkurrerande företag. Behoven om att fokusera på sina kunder och att differentiera sig från andra banker har vi satt ihop till ett

behov som vi kallar för ”tillfredsställd personal”. Vi kom fram till detta efter vår undersökning om HR inom banksektorn då båda kan lösas på ett sätt, att öka motivationen och tillfredsställelsen hos de anställda på banken. Detta grundas på teorierna av Schneider och Bowen (1985) samt Gupta (2009) om att när din personal är nöjd så kommer dessa att ge en högre standard på servicen till bankens kunder som i sin tur blir nöjda. Banken kommer även differentiera sig från sina konkurrenter och få en stark konkurrenskraft eftersom bankindustrin är serviceorienterad och att det är en väldigt liten produkt differentiering, därför är huvudstrategin för differentiering att ha en god service.

Efter beslut om behoven/målen så skall banken gå in i nästa fas av modellen som är datainsamling.

Datainsamling

Tredje steget i vår modell är datainsamling. Här är tanken att företaget skall samla in den data som ligger till grund för kommande steg och beslut. Både Ashton och Morton (2005) och Schuler et al. (2010) anser att det är viktigt att samla in information om sin personal och det som finns att tillgå inom företaget för tillfället, detta kan göras genom att hålla utvecklingssamtal. Både Gupta (2009) och Dinkelborg och Faber 2008 qtd i (2009) anser att personalsamtal är ett bra HR-instrument då banken får en översikt av sin personals individuella behov och önskemål samt personalens personliga situation så de vet hur de kan arbeta för att tillfredsställa personalen och finna eventuella lösningar på problem, vi har valt att kalla detta för ”personalanalys” i vår modell.

Ett effektivt arbete med HR-strategier är enligt Suarez (2009) viktigt för talent management arbetet med rekrytering, selektering och bibehållning av anställda, att då ha tillgång till de senaste och mest relevanta HR-strategierna bidrar till att aktiviteterna kan bli så effektiva som möjligt.

Annan viktig data att samla in är som både Schuler et al. (2010) och Ashton och Morton (2005) säger, om vad som är rätt antal anställda och hur många anställda företaget har just nu, om banken har rätt personal på rätt plats, om personalen finns till ett pris/kostnad som är acceptabelt, vilka framtida behov som banken har och vad personalen har för efterfrågningar på banken. Schuler et al. (2010) använder inte sig av datainsamling om eventuella framtida behov och vad företagets personal har för efterfrågningar på företaget medan Ashton och

Morton (2005) tar upp detta i sin modell. Vi anser att det är viktigt att det undersöks vilka framtida behov som finns samt vad personalen har för efterfrågningar på företaget då detta kan ge en bredare och djupare insikt i hur företaget mår och tänker och därför har vi valt att inkludera detta i vår modell.

När datan är insamlad skall banken analysera datan. Vi anser att det är viktigt att banken gör detta som en del av processen. Detta grundar vi på citatet *"Oavsett vilken empiri det rör sig om bör den uppfylla två krav: 1. Empirin måste vara giltig och relevant (valid). 2. Empirin måste vara tillförlitlig och trovärdig (reliable)."* (Jacobsen 2002, s.21). Att kontrollera den insamlade datan så den är relevant och korrekt är inget tidsödslande uppgift så därför bör detta göras, om grunden banken står på skulle visa sig vara fel kommer med stor sannolikhet även resultatet inte reflektera det egentliga målet som banken försöker nå med hela talent management processen.

Efter att ha samlat in den relevanta datan samt analyserat den är det dags för banken att börja planera sina aktiviteter.

Planering

Vi har här tagit upp de viktigaste punkterna för planeringen, både för att handskas med påverkande faktorer men även planering som syftar till att tillfredsställa olika behov som finns inom banken. De punkter som vi har valt att ta upp presenteras nedan och vad innebörden av dessa är. Första punkten är träning- och utvecklingsplanering, här skall banken planera för träning och utveckling av sin personal. Detta kan också vara ett tillvägagångssätt för att fylla ut eventuella kompetensgap som har visat sig finnas under datainsamlingen.

Andra punkten är personalplanering, här skall banken ta upp allt som har med eventuella nedskärningar och rekryteringar att göra samt vad som skall göras för att behålla den talangfulla personalen som banken har. Även denna planeringspunkt kan hjälpa till med att fylla ut eventuella kompetensgap. Tredje punkten är omorganisationsplanering, om banken finner att de inte har rätt person på rätt plats eller till en allt för hög kostnad så ska de göra en plan för hur en eventuell omorganisation ska se ut på banken. Fjärde punkten är motivations- och belöningsplanering. Här skall planering om hur bankerna kan öka motivationen hos personalen, hur de skall motiveras, samt vad för belöningsystem eller åtgärder de skall arbeta

med. Efter att ha gjort klart sin planering så är det dags att utföra sina planer, vilket är nästa steg i vår modell som kallas för ”aktiviteter”.

Aktiviteter

Aktiviteterna i vår modell är till för att både handskas med påverkande faktorer och behov. Aktiviteter som vi har tagit upp är rekrytering, nedskärningar, bibehållning av personal, individuella samtal vilka inkluderar prestationsbedömning och feedback, träning och utveckling, motivering och belöning samt omorganisation. Precis som både Gupta (2009) och Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) beskriver är utvecklingssamtal (individuella möten) till för att skapa en förståelse av individen och ge dem feedback på bland annat utfört arbete samt att förbättra samarbetet mellan de anställda i form av att anpassa arbetsmiljön och diskutera karriärmöjligheter. Allt detta för att få en nöjd personal som i sin tur presterar max mot bankens kunder, samt möjligheten att genom dessa möten identifiera nya talanger. Träning och utveckling är, som bland annat Martires (1991) förklarar, ett viktigt HR-instrument inom HR-arbetet framförallt för att vidareutveckla de anställda och maximera resultatet av deras prestationer. Träning och utveckling kan även vara bra om banken vill fylla eventuella kompetensgap. Motivation och belöning är till för att behålla sin personal och som Schneider och Bowen (1985) beskriver i sin studie, motiverade och nöjda anställda kan ge mervärde åt bankerna i form av nöjda kunder.

Resultat

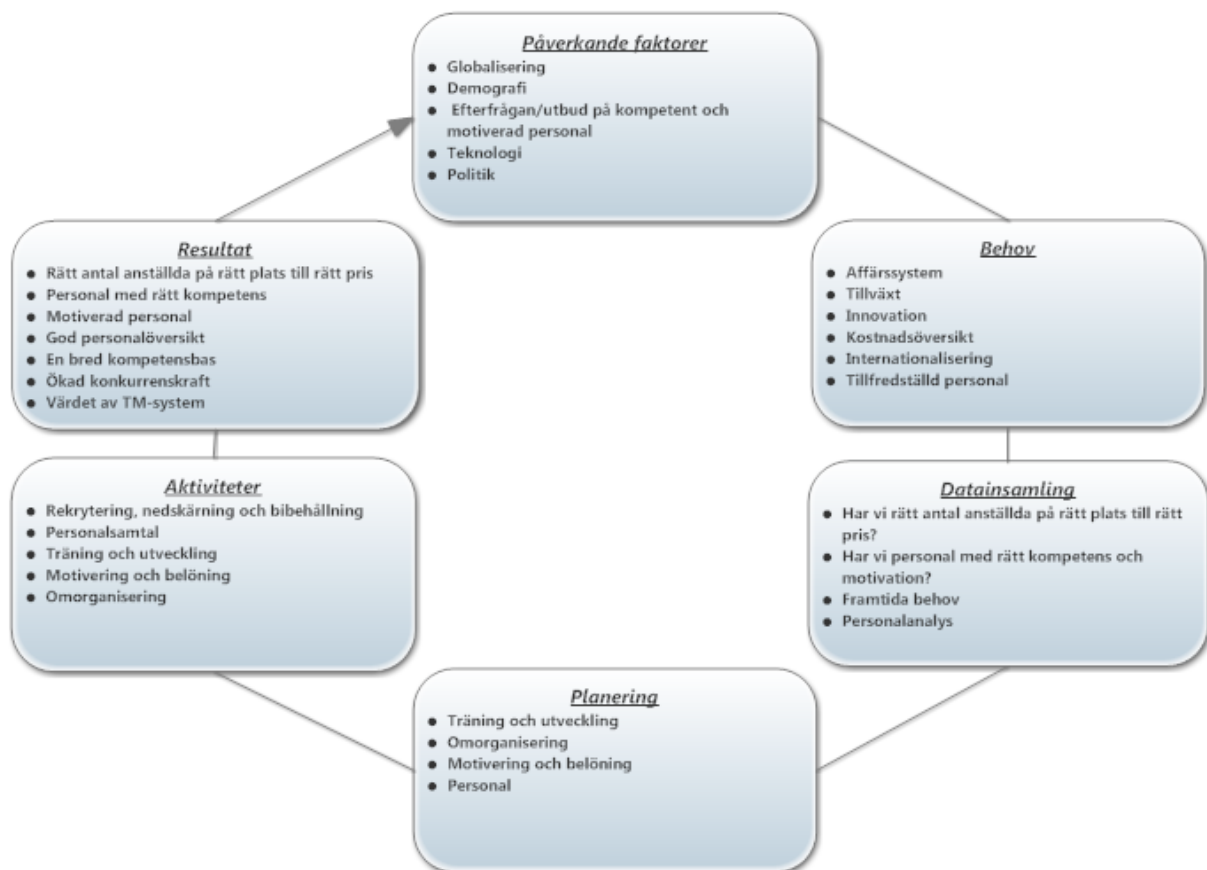
Efter att ha följt de olika stegen i vårt talent management system ska banken ha lyckats att handskas med de påverkande faktorerna som Schuler et al. (2010) tagit upp och de behov som Ashton och Morton (2005) diskuterat. För att utvärdera resultatet och se om talent management systemet har varit lyckat ska nu banken, precis som Schuler et al. (2010) säger, ha lyckats att göra en effektiv omorganisering, fått rätt anställda på rätt plats med rätt kompetens till rätt pris, lyckats att motivera sin personal och utvecklat ett belöningsystem, utfört individuella samtal som lett till bättre personalöversikt, ökat sin kompetensbas och sin konkurrenskraft. Modellen tar även upp värdet av talent management systemet vilket Ashton och Morton (2005) säger kan mätas i siffror före och efter talent management processen genom att använda olika mätinstrument och effektivitetskriterier.

Det är viktigt att följa upp sin process och dokumentera resultatet för att se vad för inverkan alla beslut har haft så att när det nästa gång skall göras en liknande processen kan bankerna se

vad som fungerade bra och dåligt med föregående process så att samma misstag inte görs om. Detta gäller framförallt om det nästa gång är en helt ny grupp människor som skall utföra processen.

Den genomgående pilen mellan de olika stegen i vår modell baseras på Leisy och Pyron (2009) teori om att talent management är en process som ingår i företagscykeln och ska uppdateras efter nådda resultat och feedback. Även Ashton och Morton (2005) visar i sin modell att efter nått resultat börjar processen om igen. Arbetet med talent management är kontinuerligt.

Modell 1: Talent Management process inom den svenska banksektorn



3. Empirisk metod

I den empiriska metoden presenteras det hur vi har gått till väga för att samla in empirin. Här ges bland annat en beskrivning av vilka metoder vi har använt (även kritik mot dess reliabilitet och validitet) och hur urvalet av våra respondenter har sett ut samt bakgrunden till frågorna i intervjuguiden.

När vi skulle bestämma oss för hur vi skulle samla in den relevanta empiriska datan var vi tvungna att identifiera vårt bakomliggande syfte med undersökning. Enligt Jacobsen (2002) finns det två olika bakomliggande syften, antingen är undersökningen beskrivande eller förklarande. Med en beskrivande undersökning menar Jacobsen (2002) att undersökaren vill finna en bättre insikt i ämnet eller i en specifik situation och med en förklarande undersökning vill undersökaren finna de bakomliggande orsakerna till varför det faktiskt är som det är. Även Saunders, Lewis och Thornhill (2009) förklarar att ett beskrivande angreppssätt används för att noggrant kunna beskriva en person, en profil eller en händelse, i vårt fall beskriva en talent management process. Då vår mening med undersökningen är att få bättre insikt i ämnet så har vi ett beskrivande angreppssätt på vår undersökning.

Enligt Jacobsen (2002) finns det antingen kvalitativ insamling av data eller kvantitativ insamling av data. Med en kvantitativ insamling arbetas det för att nå en bred bild av sitt valda undersökningsmål, dock missas djupet i undersökningen. Medan kvalitativt insamlade ger en djupare förståelse för ämnet och högre intern giltighet. Jacobsen (2002) förklarar att en kvalitativ ansats är att föredra när undersökaren vill vara öppen för förändringar och eventuellt utveckla nya teoretiska modeller.

Det som Jacobsen (2002) säger gör att vår undersökning lämpar sig bäst för en kvalitativ ansats då vi vill få en djupare förståelse för detta ämne och även ha möjlighet att vara öppen för ny information som skiljer sig från den tidigare teorin som gör att vi kan utveckla nya teorier.

En kvantitativ undersökning är inte relevant för oss då vi hade fått en allt för ytlig förståelse för ämnet. Ett annat problem med kvantitativ insamling för oss hade varit att vi inte hade fått de svar som vi vill av vår undersökning då vi vill att våra respondenter ska få tala fritt runt ämnet.

Det som vi dock riskerar med valet av att göra en kvalitativ undersökning är att vi missar en viss bredd i undersökningen som gör att vår undersökning eventuellt inte blir lika lätt generellt applicerbar (Jacobsen 2002), vi kommer med andra ord även tappa den externa giltigheten men detta väger vi upp med en stark intern giltighet, som för oss är viktigare då det ökar validiteten på vår undersökning och är mer relevant för vårt valda ämne.

3.1 Datainsamlingsmetod

Vi har valt att basera vår undersökning på en kvalitativ ansats. Vi kommer därför att samla in primärdata till vår empiri genom att intervjua fem stycken anställda på svenska banker, dessa arbetar på olika nivåer inom banken och ansvarar för personalfrågor. Detta lämpar sig bra för oss då vi vill få en djupare inblick i vår frågeställning, detta styrker även Saunders et al. (2009).

3.2 Primärdata

Vi har valt att samla in data via intervjuer som görs över telefon eller Skype då vi för tillfället befinner oss utomlands på grund av studier. I vår studie kommer fem stycken intervjuer göras med representanter från svenska banker. Vi har valt att intervjua personer som har hand om personalfrågor, både lokala bankkontors chefer samt huvudkontorens centraliserade HR-avdelningar.

Våra intervjuer, är som Jacobsen (2002) säger, av typen ”den individuella öppna intervjun”. Detta lämpar sig bäst för vår undersökning då vi valt att hålla en öppen dialog med respondenten där denne får berätta fritt och förklara hur de arbetar och vänder sig till våra frågor, som även Easterby-Smith, Jackson, Thorpe och Lowe (2008) säger. Vi ställer till en början breda frågor där respondenten får svara öppet för att sedan följa upp dessa frågor med följdfrågor eller exempel som vi tidigare noterat kan vara intressanta och hur respondenten

ställer sig till dessa. Intervjuerna sker som tidigare beskrivit över telefon eller Skype och spelas in för att senare analyseras. Vi intervjuar ett fåtal enheter, fem stycken, och får in en stor mängd data från dessa. Vi anser det räcker med fem intervjuer i vårt fall då vi intervjuar olika banker och personer som arbetar på respektive banks HR-avdelning.

Det finns självklart både för- och nackdelar med att genomföra telefonintervjuer. Det går inte att tolka signaler i en telefonintervju då vi inte kan se till exempel respondentens kroppsspråk, vissa undersökningar tyder även på att respondenten har lättare att lämna felaktig information, eller modifierad, då intervjun inte sker ansikte mot ansikte. Det är dock lättare att diskutera känsliga ämnen över telefon då det inte blir lika personligt och respondenten kan heller inte analysera oss som frågeställare och påverkas av hur vi betar oss. I vissa fall kan det hända att respondenten lämnar felaktig information bara för att tillfredsställa frågeställaren som kanske har ett kroppsspråk som tyder på missnöjdhet (Jacobsen 2002).

3.3 Urval

För att få in relevant data för vår undersökning så kontaktade vi personer med koppling till HR-frågor inom den svenska banksektorn. Kontakten skedde via e-post där vi bad om att få göra en intervju med den personalansvarige på banken och med insikt i bankens HR-arbete. Att respondenten skulle ha erfarenhet inom HR var av största essäns i vår undersökning, om annat skulle respondenten inte kunna ge giltig och relevant data för vår undersökning. Detta beskriver även Jacobsen (2002) där han tar upp vikten av att urvalet ska gå att koppla samman med undersökningens ändamål. Vi valde att kontakta banker som hade kontor öppna för allmänheten samt deras centraliserade HR-avdelningar. Att intervjuar både lokala bankchefer med personalfrågor som en del av sitt ansvarsområde samt personal som enbart jobbar med HR på bankens centrala HR-avdelning fann vi viktigt för att ge undersökningen mer djup och kunna jämföra eventuella skillnader i information, tankar och åsikter mellan de olika positionerna.

3.3.1 Respondenter

Från de 135 e-postmeddelanden vi skickade ut fick vi 37 stycken svar, varav åtta stycken var positiva till en intervju, dock föll tre respondenter bort då det visade sig att tiden inte fanns

tillgänglig inom den ramen vi önskade göra intervjun. Fem stycken intervjuer gjordes genom att respondenterna blev telefonintervjuade via Skype, dessa samtal spelades även in för att kunna granskas och analyseras efter intervjun. Båda författarna satt med under intervjun och ställde frågor och gjorde anteckningar tillsammans, detta gjorde att båda fick möjligheten att ställa de följdfrågor som ansågs nödvändiga och på så sätt få in så mycket relevant information som möjligt. De fem respondenterna som intervjuades hade olika positioner inom deras bank, ”head of competence management”, ”kontorschef”, ”HR specialist” och ”kompetensutvecklare”. Alla fem har god arbetserfarenhet och är väl utbildade inom sitt område. Respondenterna arbetar på olika kontor över landet. Vi valde att respondenterna skulle få vara anonyma i uppsatsen för att de skulle ge så korrekt information som möjligt.

3.4 Operationalisering

Frågorna vi ställt är utformade efter den modell som ligger till grund för empirin, vi har olika steg i vår teoretiska modell och grundar frågorna på dessa. I början av intervjun gjorde vi väldigt klart för respondenten att alla frågor vi ställer är relaterade till personal. Vi har valt att ställa breda frågor till en början för att sedan gå djupare in på dessa med ett antal följdfrågor. Vi vill att respondenten först ger sin bild på situationen innan vi går in och frågar mer detaljerade följdfrågor kring situationen med teori och exempel vi tidigare har funnit intressanta.

3.4.1 Påverkande faktorer

I litteraturen vi använt oss av beskriver Schuler et al. (2010) hur stor påverkan olika faktorer har på organisationen och dess talent management system. Vi valde att ställa en fråga om detta för att identifiera vilka påverkande faktorer som påverkar bankens verksamhet.

Vilka yttre faktorer påverkar er verksamhet?

Hur påverkar dessa faktorer er?

3.4.2 Behov

I ”The CRF Talent Management system” av Ashton och Morton (2005) beskrivs olika typer av behov som kan finnas inom en organisation. Dessa behov behöver vara bestämda och utsatta innan banken kan gå vidare till nästa steg i modellen.

Finns det några återkommande behov inom banken där speciellt ni som är personalansvariga arbetar med?

När brukar dessa behov uppkomma och hur ofta?

3.4.3 Datainsamling

Ashton och Morton (2005) har kommit fram till att anställda som arbetar med HR ofta saknar kunskaper som är associerad med planering och analys, samt att företagen i vissa fall inte har ett organiserat system för att samla in data och hur den ska analyseras. Suarez (2009) menar att det är viktigt att ha de senaste och mest relevanta HR-strategierna på företaget då detta bidrar till att aktiviteterna kan bli så effektiva som möjligt. Vi är därför intresserade av att veta hur bankerna arbetar med att samla in och analysera data men även om de arbetar aktivt med att hålla sig uppdaterade på HRM teorier.

Hur håller ni er uppdaterade på den senaste data som ni är intresserade av?

Arbetar ni aktivt med att hålla er uppdaterade på de senaste HRM teorierna?

Hur samlar ni in data inom banken?

3.4.4 Planering

Innan arbetet med HR-aktiviteter för att tillfredsställa behov eller handskas med påverkande faktorerna börjar behöver organisationen göra upp en planering för detta. Planeringen baseras på den insamlade datan, som Ashton och Morton (2005) säger, och handlar även om att planera hur företaget kan implementera olika strategier för att behålla sin konkurrenskraft (Schuler et al. 2010).

Vad brukar ni planera inom HR/personalavdelningen?

Hur och när brukar ni göra dessa planeringar?

Görs detta regelbundet eller bara efter vissa behov?

3.4.5 Aktiviteter

Aktiviteter handlar om att göra planer/idéer till praktik (Ashton & Morton 2005). Vi är intresserade av vilka aktiviteter svenska banker arbetar med och hur dessa görs.

Vilka aktiviteter arbetar ni på personalavdelningen med?

Enligt Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) kan banken rekrytera internt till de högre positionerna för att öka flexibiliteten hos de anställda och för att öka motivation och förtroendet hos de yngre anställda. Vi vill veta hur svenska banker ställer sig till detta.

Är det mest förekommande att ni rekryterar internt eller externt?

Träning och utveckling är som bland annat Martires (1991) förklarar ett viktigt HR-instrument inom HR-arbetet. Detta kan användas för att vidareutveckla de anställda och fylla eventuella kompetensgap på banken. Vi är även intresserade om en viss tillfällig kompetens rekryteras utifrån för att tillfredsställa ett tillfälligt behov eller arbetsuppgift.

Har ni speciella tränings- och utvecklings program för er personal eller föredrar ni att rekrytera nödvändig kompetens utifrån?

Heathfield (2012) menar att ett effektivt talent management system kräver att information utbytes inom företagets avdelningar om talangfull personal och att det görs eventuella omorganiseringar för att erbjuda karriärmöjligheter.

Brukar det hända att ni flyttar personal mellan avdelningarna eller utför annan form av omorganisering?

Aponte och Ahnlund (2011) förklarar på en HRM-blogg att en mycket viktig del av en organisations talent management arbete är att arbeta effektivt med att behålla sin kompetenta

nyckelpersonal. En teknik för att göra detta är att arbeta med motivation och belöning som Schneider och Bowen (1985) beskriver i sin studie.

Har ni något speciellt system för att behålla kompetent personal eller har ni hög personalomsättning?

Använder ni er av någon form av belöningsystem för att motivera er personal?

Enligt Varma et al. (2008) kan prestationsbedömning vara en viktig del av ett lyckat global talent management initiativ. Detta görs speciellt för att behålla och motivera sin personal.

Använder ni er av personalsamtal där ni ger feedback och utvärderar deras prestationer?

3.4.6 Resultat

För att avsluta vår intervju valde vi att fråga om bankerna brukar analysera och eventuellt arkivera sina resultat inför framtida liknande situationer, då den insamlade datan kan komma till nytta inför liknande aktiviteter.

Brukar ni följa upp resultat från era tidigare nämnda aktiviteter?

Brukar ni arkivera dessa resultat så ni kan använda er av dessa i framtiden?

3.4.7 Avslutande frågor

Schuler et al. (2010) beskriver att ett resultat av ett effektivt arbete med talent management arbetet kan vara att organisationen får en ökad konkurrenskraft. Detta menar även Leisy och Pyron (2009) är en stor fördel med att arbeta effektivt med HR-frågor.

Anser ni att ett effektivt arbete med talent management och personalfrågor ger en ökad konkurrenskraft?

Leisy och Pyron (2009) har en teori om att talent management är en process som ingår i företagscykeln och ska uppdateras efter nådda resultat och feedback. Vi vill veta om bankerna håller med om detta.

Enligt andra källor är talent management processen en process som företaget hela tiden arbetar med, stämmer detta in på er organisation?

3.5 Kritik mot metodval

Då vi varit noga med att våra respondenter har en hög kunskap om HR-relaterade ämnen samt god erfarenhet inom yrket så har vår undersökning en hög reliabilitet genom de svar vi fått från våra intervjuer. Detta styrker Jacobsen (2002) som förklarar att respondenter som är kunniga inom undersökningsområdet ger en giltig och relevant data för undersökningen. Vi har på ett noggrant sätt utformat våra frågor för att kunna samla in fakta/information från våra respondenter som är relevant och korrekt för vårt ändamål, för att ta fram en talent management process för den svenska banksektorn. Detta gjordes för att inte misslyckas med validiteten i vår uppsats och vår talent management process. Vi valde ett kvalitativt angreppssätt på vår undersökning med ett fåtal respondenter där vi förde en öppen dialog under intervjuerna, detta menar Easterby-Smith et al. (2008) gör att djupgående data samlas in. Ett kvalitativt angreppssätt med en öppen dialog under intervjuerna kan påverka validiteten i form av att vi inte får in tillräckligt bred data för att kunna utforma vår process så korrekt som möjligt. Detta kan i sin tur leda till en negativ effekt på vår process i den form av att den inte blir full applicerbar på alla banker. Processen skulle kunna baseras på intervjuer med fler respondenter från olika banker. Vi har valt att koncentrera oss på att få en stark intern giltighet, detta kan dock göra den externa giltigheten lidande. Då vi har intervjuat respondenter från stora till medelstora orter så kan deras svar eventuellt påverkas av den demografin som råder i just deras område och detta i sin tur påverka validiteten på svaren. Vi har dock försökt att kringgå detta validitetsproblem genom att vara noga med att de ställda frågorna riktar in sig på hela banken som organisation och inte bara det kontor där respondenten är aktiv samt göra detta klart för respondenten redan innan intervjun börjar.

4. Resultat

I detta kapitel presenteras resultatet från våra intervjuer och vad de olika respondenterna har gett oss för empiri.

Resultatet av intervjuerna återges i detta kapitel med en neutral presentation, först i nästa kapitel kommer analysen av talent management processen att presenteras. Resultatkapitlet är uppdelat efter vår modell där frågor ställdes efter de olika stegen. Våra respondenter från de fem bankerna kommer att vara anonyma.

4.1 Påverkande faktorer

4.1.1 Globalisering

Majoriteten av respondenterna tycker inte att globalisering påverkar det dagliga arbetet men att det finns med i det stora hela. En av anledningarna som tas upp till varför inte globalisering påverkar det dagliga arbetet är på grund av att arbeta i en svensk bank krävs det att den anställde kan svenska och därför arbetas det inte med expatriots anställda. I det stora hela, säger två av respondenterna, att det har blivit viktigare för bankerna att följa med sina företagskunder när dessa expanderar internationellt. Då det är en dyr verksamhet för bankerna att flytta personal och kontor utomlands sker detta sällan.

4.1.2 Demografi och efterfrågan/utbud på kompetent och motiverad personal

Flera av våra respondenter säger att åldersfördelningen är bra i deras bank vilket medför att det inte sker speciellt stora pensionsavgångar under en kort tid. Demografien påverkar inte bankerna speciellt mycket på vardaglig basis men ibland kan det hända, som en av respondenterna säger, att många på deras bank gick i pension samtidigt vilket gjorde att många nyanställningar gjordes. En av respondenterna säger ”*pensionsavgångarna kan komma att bli stora i framtiden, när dessa stiger kommer konkurrensen att öka om kompetent*

personal och "war for talent" kommer att inträffa" (Anonym, 2012/04/16), då krävs ett effektivt talent management arbete för att locka till sig och behålla talang. Ett exempel som en av respondenterna gav oss är att bankerna tar personal från varandra vilket kommer att leda till att de påverkas både av demografin på orten och efterfrågan/utbudet på kompetent personal.

I dagens samhälle är utbudet på kompetent och motiverad personal bra enligt respondenterna. En av respondenterna ger exemplet att det finns många dugliga sommarjobbare som senare har en möjlighet till anställning hos banken om de anses vara talangfulla. Utbudet på personal är något bättre i storstäderna än på landsbyggen. Efterfrågan på vissa positioner inom banken är högre än andra och det arbetas hela tiden med talent management, ett exempel kan vara seniora företagsrådgivare då konkurrensen gör att många tyngre rådgivare har blivit tillbakaköpta av deras hemma bank, detta sker framförallt i större städer.

4.1.3 Teknologi

Talent management arbetet gällande teknologi påverkar alla banker i högsta grad då alla respondenter anser att det är viktigt att hänga med i den konstanta teknologiska utvecklingen. Vissa banker har till och med satt upp grupper avsedda för att fokusera på och arbeta med deras Facebook-sida. Det är viktigt att kontorsanställda har kunskap om ny teknologi som till exempel internetbank och mobilappar eller åtminstone veta var det ska skicka vidare sina kunder. Yngre personal brukar redan vara kunniga på detta område men det kan krävas en viss utbildning för de äldre. En av respondenterna säger *"vi ser en minskning av traditionella kassaärenden på grund av den teknologiska utvecklingen då fler kan göra sina ärenden från hemmet"* (Anonym, 2012/04/24).

4.1.4 Politik

Bankerna påverkas enligt respondenterna av politik. Anders Borg har till exempel pratat mycket om att bankerna tjänar för mycket pengar men tjänar de för lite pengar är detta inte heller bra, detta är komplexa frågor som bankerna tvingas handskas med. Politiken påverkar talent management arbetet i den utsträckning att bankerna på senare tid har tvingats anställt

mer personal som arbetar med regler och dylikt som certifiering och licensiering av anställda, idag ställs det väldigt höga krav på finansvärlden.

4.1.5 Media

Media har en stor kraft i vårt samhälle och flera av respondenterna menar att de påverkas av media. Debatten om bonussystem inom banker har varit kontroversiell och påverkat bankerna på det sättet att bonussystem är på väg att försvinna helt. Media genom sina undersökningar, om till exempel räntor för privatkunder, påverkar bankerna i det anseendet att kunderna blir mer medvetna om räntor på de olika bankerna över landet och detta skapar en större förhandlingskraft hos kunderna och därför krävs det ett talent management arbete där personalen tränas och utvecklas för att vara uppdaterade på dessa frågor. Många politiska påtryckningar kan grunda sig från medias påtryckningar på politikerna.

4.2 Behov

4.2.1 Affärssystem, innovation och tillväxt

Innovation, affärssystem och tillväxt är inget återkommande behov men kan förekomma i vissa fall och påverka talent management arbetet enligt respondenterna. Under vissa perioder satsar banken mycket på rekrytering, till exempel av företagsrådgivare då banken vill få en tillväxt och växa på företagsmarknaden. Innovation beskriver en av respondenterna är ett behov de behöver handskas med på grund av att det hela tiden finns ett utvecklingsbehov på IT sidan, så att rätt talang och kunskap finns att tillgå. Banken måste hela tiden följa med i utvecklingen där mobiltelefoner och internet blir en allt större del av vardagen, därför krävs det att bankerna har kunnig personal att tillgå som arbetar med detta.

En av respondenterna säger *"när nya system implementeras i banken så krävs en viss utbildning för personalen på dessa. Då utbildas oftast ett par personer på kontoret genom att åka och genomföra utbildningen för att sedan åka tillbaka till kontoret och lära den övriga personalen"* (Anonym, 2012/04/17).

4.2.2 Kostnadsöversikt

Kostnadsöversikt arbetar bankerna väldigt mycket med och påverkar talent management processen. De strävar hela tiden efter att ha ständiga förbättringar och detta har stor påverkan på det dagliga arbetet. Det krävs att banken har ständig koll på kostnadsöversikten för att kunna vara så effektiva som möjligt i arbetet. Bankerna kan till exempel, enligt en av respondenterna, se över sina rekrytering- och bemanningsavtal och spara pengar till att styra sina chefer till att använda sig av rätt bemanningsföretag. *”Istället för att köpa till exempel bemanningstjänster från IT så kanske det är billigare att gå till ett vanligt bemanningsföretag som erbjuder samma kunskap billigare”* (Anonym, 2012/04/16), säger en av respondenterna.

En av respondenterna förklarar att de lägger en budget varje år, de gör en affärsplanering för att se vad de olika divisionerna vill och hur HR-avdelningen kan stötta dessa för att tillfredsställa de behov som finns och hjälpa till med företagets visioner genom ett talent management arbete. Ett bra år håller budgeten och ett annat år kan den ändras.

Ett sätt att arbeta med sin kostnadsöversikt är enligt flera av respondenterna att bankerna ibland behöver gå ner i antalet anställda, de försöker arbeta med detta genom att inte säga upp folk utan istället när anställda går i pension omorganiserar de inom banken och försöker dela upp den avgångnes uppgifter mellan övriga anställda istället för att anställa ny personal till dessa. På så sätt minskas antalet anställda utan att behöver säga upp personal. Ett effektivt talent management arbete hjälper när personal slutar och det är det viktigt att banken kan fylla igen eventuella kompetensgap med duktiga medarbetare vilket respondenterna tycker fungerar bra i dagsläget.

4.2.3 Internationalisering

Respondenterna säger att internationalisering är ett behov i viss mån. Flera vill till exempel ha en mångfald bland personalen som reflekterar det samhälle vi lever i idag. På telefonbanken krävs det att det talas flera språk, i vissa banker finns det 23 olika språk att tillgå. Vidare berättar en av respondenterna att det förekommer att de startar upp kontor i utlandet och HR hjälper då till med rekrytering för att se till att kontoret kommer igång och att rätt talang finns att tillgå.

4.2.4 Tillfredsställd personal

Respondenterna säger att tillfredsställd personal är av högsta essens för bankerna och de strävar efter att vara en så attraktiv arbetsplats som möjlig. Personal inom vissa kategorier är en bristvara och då krävs det att vara en attraktiv arbetsplats för att locka till sig och behålla talangfull och motiverad personal, vilket är en stor del av arbetet med talent management. Detta är ett mycket viktigt arbete som det konstant arbetas med och hela tiden jobbas det för att utveckla chefer, se över villkor och så vidare för att vara så attraktiva som möjligt för sin personal. Det finns hela tiden en konkurrens mellan bankerna, speciellt om rådgivare, där dessa måste behandlas väl så de inte försvinner från företaget. Bankerna arbetar också mycket med att tillfredsställa sina anställdas behov om att vidareutvecklas. Utveckling är en viktig del av talent management arbetet, detta görs för att inte tappa sin talangfulla personal på grund av att de tröttnar på sina arbetsuppgifter. Veldig många klättrar inom banken om de har rätt kompetens och drivkraft säger våra respondenter.

4.2.5 Tillfällig kompetens

Flera av respondenterna säger att bankerna ibland behöver ta in olika specialister för att handskas med vissa situationer. Det kan vara till exempel specialister inom kapitalrådgivning, dessa specialister finns oftast tillgängliga inom banken men enligt vissa respondenter krävs det ibland att specialister tas in utifrån för kortare projekt. För tillfällig kompetens går banken gärna via en konsultfirma och köper tjänsten. Även för enklare arbetsuppgifter är tillfällig personal ett återkommande behov på bankkontoren, kontoren behöver tillfällig personal för att till exempel täcka upp när den ordinarie personalen är på semester.

4.3 Datainsamling

4.3.1 Personal (Motivation och allmänna frågor)

Mycket av den data som samlas in under talent management processen som handlar om personalen görs genom samtal och utvärderingar med cheferna om deras anställda, säger respondenterna. Detta kan handla om till exempel potentiella chefer inför framtida behov och i vissa fall följs speciellt intressanta kandidater upp med ytterligare personalintervjuer. Annan

data som information om problem, varför motivationen är som den är och behov av eventuella individuella utvecklingsplaner samlas in genom kontinuerliga personalsamtal.

Vissa av respondenterna säger att de gör en så kallad mångkapitalsundersökning vart annat år där personalen får svara på en enkätundersökning över internet. Detta är en bra källa för talent management arbetet och ger mycket relevant data om vad personalen har för åsikt om banken, hur de trivs med deras arbetsmiljö och så vidare. Många av respondenterna säger att de även arbetar med kundundersökningar för att ta reda på hur kunden tycker och tänker för att göra personalens arbete lättare genom att de då vet vad de arbetar med och hur de ska bemöta sina kunder. En av respondenterna tar även upp ett exempel och säger *”vi deltar i ”Universums” undersökning som handlar om hur banken uppfattas vilket är bra när vi vill nå ut och träffa studenter”* (Anonym, 2012/04/17).

Ytterligare ett sätt att samla in data för talent management arbetet är att undersöka sin egen statistik men även köpa rapporter gjorda av utomstående företag som handlar om till exempel hur populär banken är som arbetsgivare, säger en av respondenterna. Vissa banker har enligt en av respondenterna grupper till olika ansvarsområden och dessa grupper sitter därför på olika data och håller sig uppdaterade inom sitt område. De tre olika grupperingarna är en stab som ansvarar för det globala, upphandlandet av ramavtal, utveckla ledarutbildningar och strategier, den andra gruppen håller koll på frågor och säkerställer att den dimensionen finns och den tredje gruppen sköter anställningsavtal, intervjuer och så vidare.

4.3.2 Uppdatering om HRM

Respondenterna säger att de kontinuerligt håller sig uppdaterade om HR-verktyg och trender, detta genom att samla in data och ny kunskap på olika sätt. Det görs genom att bland annat använda det personliga nätverk som de har byggt upp där de delar information och diskuterar med andra HR-avdelningar om hur de arbetar, både inom och utanför banksektorn.

Vissa av respondenterna säger att de även håller kurser för personal om denne är intresserad av att lära sig mer om området. En av respondenterna säger *”70 % av dina HR kunskaper lär du dig och håller dig uppdaterad på genom ditt dagliga arbete, 20 % sker genom det personliga nätverket och relationer du har och 10 % genom deltagande i kurser”* (Anonym,

2012/04/23). All insamlad HR-data och uppdateringar görs för att kunna vara en så modern och attraktiv arbetsplats som möjligt och på så sätt behålla sin konkurrenskraft om personalen, säger flera av respondenterna, vilket är en viktig del av talent management arbetet.

4.3.3 Personalöversikt

Bankerna jobbar enligt våra respondenter nära med sin kostnadsöversikt för att finna data om eventuella kompetensgap och om det behövs göras personalplaneringar som till exempel rekryteringar eller nedskärningar. I vissa fall kan banken rekrytera ny personal för att fylla ut kompetensgap och i vissa fall dela upp en pensionerads arbetsuppgifter på övrig personal för att minska i antal anställda och kostnader. Flertalet av respondenterna säger även att det är under datainsamlingen om personalöversikt som de finner eventuella framtida behov som det behövs arbetas med i talent management processen, till exempel rekryteringar och nedskärningar.

4.3.4 Framtida behov

Framtida behov är en bakomliggande faktor i våra respondenters tänkande när de samlar in data. Vissa pointerar att det även är en bakomliggande faktor för de planeringar som görs för att nå de mål som bankerna satt upp. Att inte ha med framtida behov i baktanke när banken letar efter förbättringar som kan göras anser respondenterna är ett ologiskt tänkande då det är en viktig del av varför de faktiskt gör de planeringar och aktiviteter som de gör inom banken. De jobbar dock inte aktivt med att fokusera på framtida behov som enskild punkt utan det ska alltid finnas med i tanken vad det än är för insamling, planering eller aktivitet som banken arbetar med.

4.4 Planering

4.4.1 Träning och utveckling

Flertalet av respondenterna säger att de har en egen funktion på banken som arbetar med träning och utveckling. De letar upp eventuella gap som behöver fyllas, vilka utvecklingsmöjligheter som finns och planerar inför detta. Ett exempel är när personal på eget

initiativ vill utvecklas och då får cheferna tillhandahålla en utvecklingsplan för dessa, detta görs för att hålla motivationen uppe vilket är en viktig del av arbetet för att bibehålla sina talanger. Det sker även med jämna mellanrum utvecklingsplanering av vissa grupper inom bankerna så som till exempel privatrådgivare. *”Vi har väl strukturerade licensierings utbildningar om olika områden som till exempel pengartvätt”* (Anonym, 2012/04/24), säger en av respondenterna.

Respondenterna säger att utvecklingssamtalen med personalen ligger som grund för planeringen inför träning och utveckling. I planeringen av talent management processen försöker banken enligt flera av respondenterna ta upp och hantera frågor som rör efterfrågan, behov och ren kunskapsuppdatering. I de flesta bankerna finns en grundplanering om träning av nya chefer, planeringarna brukar se olika ut för olika avdelningar.

4.4.2 Omorganisering

Flera av respondenterna säger att de utför omorganiseringar vid behov, det kan vara allt från att stänga till att öppna bankkontor, förflytta yngre anställda till högre positioner inom banken till att ta upp talanger från mindre kontor till de större. Just att ta upp talanger sker på alla nivåer inom de flesta banker och det kan vara allt från kontor på regions nivå, distrikts nivå och ända upp till vd och ledningspositioner, denna process är väl strukturerad och planeras årligen av bankerna och ingår i talent management arbetet. I många fall har bankernas kontorschefer stor delaktighet i omorganiseringen av personalen, då dessa besitter bra information om eventuella talanger på deras kontor.

4.4.3 Motivering och belöning

Respondenterna säger att de i talent management processen arbetar frekvent med att hålla motivationen hög hos sin personal. Detta är en mycket viktig faktor för att hålla företaget konkurrenskraftigt. Bonussystem har börjat monteras ner efter påtryckning från media men det finns en mängd olika sätt att motivera sin personal på som inte handlar om det monetära. En av respondenterna säger att på bankkontoren förekommer det små medel som cheferna själva får planera, det kan röra sig om enklare saker som att ge ut biobiljetter och så vidare.

Enligt flera av respondenterna planerar och arbetar bankerna med motivation och belöningar för att personalen ska känna sig attraktiv, detta ingår som en viktig del i talent management arbetet. Mycket av motiveringen handlar om att erbjuda och planera utvecklingsmöjligheter som driver upp motivationen och en av respondenterna säger *”vi jobbar mycket med att de äldre lär de yngre vilket skapar en god trivsel och ett gott teamwork på arbetsplatsen”* (Anonym, 2012/04/17).

4.4.4 Personal

Personalplanering görs enligt våra respondenter varje år men uppdateras kontinuerligt då detta är en färskvara. Det planeras till exempel om vem som kan hoppa in om någon blir sjuk och vem som ska vidareutvecklas. Bankerna planerar även enligt respondenterna inför talent management aktiviteter som till exempel personalutveckling och om det eventuellt kommer att behövas extra kompetens utifrån. En av respondenterna har även en planering över hur de skall gå tillväga när de väl finner en talang och hur de ska fokusera på att ge dessa individer den utveckling som behövs för den roll de eventuellt är tilltänkta för i framtiden.

Personalplaneringen ingår enligt en av respondenterna i budgeten och affärsplaneringen, vad de behöver göra på lång sikt, eventuella kompetensgap och vad för behov som finns, en av respondenterna säger att de arbetar utifrån *”work force planning”*. Telefonbanken är också en mycket viktig del av personalplaneringen då schemat är mycket viktigt inom denna avdelning. Det enskilda bankkontoret ansvarar för sin egen planering och då handlar det mycket om att planera inför pensioner och hur dennes arbetsuppgifter ska fyllas ut.

4.5 Aktiviteter

4.5.1 Rekrytering, nedskärning och bibehållning

Respondenterna säger att rekryteringen av kontorspersonal sköts av bankkontorens chefer men att det finns stöd att tillgå från personalavdelningen, allt från rekryteringsverktyg till avtal och regler. Under rekryteringen förekommer vanligtvis intervjuer och tester. En av respondenterna säger att de fokuserar på att hitta de bästa talangerna och det spelar ingen roll om det är extern personal eller intern, men de värnar om sin interna personal. Vidare berättar

en av respondenterna att ny personal anställs visstid så att de kan utvärderas närmre av chefen och de får prova på olika positioner i banken och träffar olika personer som kan bedöma dem från olika håll, på så vis vet då chefen om de har lyckats plocka in rätt person för tjänsten och om talent management arbetet har varit lyckat.

En av respondenterna säger att de arbetar mycket för att ha ett starkt varumärke och att vara en attraktiv arbetsplats, vidare säger respondenten *”vi vill vara transparanta genom vår marknadsföring så bilden som den arbetssökande får av banken stämmer överrens med verkligheten när den börjar arbeta här”* (Anonym, 2012/04/17). Inte bara rekrytering sköts av kontorscheferna utan även nedskärning och bibehållning av personal och även här finns HR-avdelningen med som stöd med kompetens om talent management arbetet.

Flera av respondenterna säger att när kontorscheferna rekryterar görs detta framförallt internt men när extern personal rekryteras har HR-avdelningen en större roll i arbetet, undantag till lägre positioner där cheferna rekryterar mycket externt. Detta kan ske i form av semestervikariat som senare går över till en fast anställning. En av respondenterna menar även att chefsbefattningar till största del rekryteras internt då det är viktigt att de kan bankens kultur för att vidareförmedla detta, i vissa undantag externt då det finns förhoppningar om att dessa drar med sig nya kunder till banken. När rekrytering för toppbefattningar görs har HR ett mycket stort ansvar i processen och talent management arbetet. Det förekommer att bankerna letar efter talangfull personal hos de konkurrerande bankerna och bland sina kunder, tappar banken duktig personal vill de vara säkra på att ersättaren är lika duktig och mycket av detta sker genom kundrekommendationer säger en av respondenterna.

Vid nedskärningar och bibehållning av personal så ger HR-avdelningen enligt flera av respondenterna input och hjälp till kontorscheferna men det är cheferna själva som äger processen. Speciellt under lågkonjunkturer kommer det påtryckningar om nedskärningar uppifrån berättar en av respondenterna, då är det kontorschefen som avgör vem som får gå.

Alla respondenterna säger att det finns ett mervärde av att rekrytera personal som bor på orten då dessa kan ge ett mervärde i form av att de känner kunderna och marknaden väl. För att attrahera personal till orterna så har vissa av bankerna olika förmånspaket där det till exempel erbjuds hjälp med skolor och boende. Respondenterna säger att mervärde av lokal personal är

viktigt på landsorten men i de större städerna spelar det inte lika stor roll om personalen kommer från orten.

4.5.2 Personalsamtal

Alla respondenterna säger sig använda individuella samtal med jämna mellanrum. Där diskuteras allt från hur den anställde trivs på sin arbetsplats till hur de vill utvecklas inom organisationen. Samtalen leds av cheferna med den anställde och det erbjuds olika verktyg från HR-avdelningen. Cheferna får bland annat coaching och feedback om hur de ska använda coaching och feedback. En av respondenterna säger att de använder sig av "Ulrich" modell. Då har de en utvecklingsavdelning, en operationsavdelning (rekryterare mm.) och en HR-avdelning i linjen som är just kontorschefernas direkta stöd.

Respondenterna säger att bankerna även använder andra former av samtal och undersökningar om hur de anställda trivs, mår och vad de efterfrågar, detta är viktig information för talent management arbetet. Undersökningarna görs genom till exempel medarbetar undersökningar med ca 1,5 års mellanrum där hela koncernen utvärderas, det drivs också arbetsmiljöronder en gång om året och vart tredje år går banken kontorsvis iväg och gör hälsokontroller där den fysiska hälsan undersöks. Vissa respondenter förklarar att de använder mångkapitalsundersökningar vart annat år för att få anonym information om vad personalen tycker om banken. En av respondenterna berättar att HR träffar nyanställda 2-3 gånger om året tillsammans med deras chef för att se hur allt fungerar, där fokuserar de mycket på talent management arbete som handlar om hur individen vill utvecklas framöver. Det finns väldigt många olika verktyg för att mäta och utvärdera olika saker säger en av respondenterna.

4.5.3 Träning och utveckling

När ny personal rekryteras använder sig bankerna, enligt respondenterna, av ett träningsprogram som den nyanställda går innan den sätts i arbete, det kan till exempel vara i form av en mentor, olika utbildningar, nätverksbyggande och praktik. Introduktionsdagar finns också men då handlar det mer allmänt om bankens kultur och arbete. En av respondenterna säger *"vi vill att den nyanställda ska gå runt på olika positioner och avdelningar för att få en klar bild av hur banken fungerar"* (Anonym, 2012/04/23), till

exempel ska den nyanställda gå igenom telefonbanken och se hur detta arbete går till. Telefonbanken är viktig på grund av att det finns flera olika spektrum i telefonbanken där de lär sig mycket. Där träffar personalen många olika typer av kunder och ärenden vilket ger en effektiv träning- och utvecklingsdel i talent management processen.

Vidare berättar en av respondenterna att deras träning- och utvecklingsarbete är mycket strukturerat och om till exempel kontorschefer rekommenderar någon av sin personal för ledarpositioner kan HR-avdelningen hjälpa till med att hitta och erbjuda passande utbildningar. Det är mycket chefernas ansvar och individen själv som får visa intresse innan aktiviteter som dessa görs. Flera av respondenterna säger att ett effektivt arbete med träning och utveckling ger en ökad konkurrensfördel.

Vissa av respondenterna säger att de använder sig av olika traineeprogram som årligen görs. Då berättar en av respondenterna att de riktar sig till folk som tar studenten och ska börja studera till hösten. Traineeprogrammen fungerar så att eleven arbetar 20 dagar per termin och får sedan en fast anställning efter två år. Det är ett bra system att rekrytera och internutbilda personal säger respondenten.

På bankkontoren har chef och medarbetare en nära dialog så att rätt utveckling sker och att personalen är nöjd och motiverad och vill stanna på banken, vilket är en viktig del av talent management arbetet. Talangfull personal kan till exempel få en utvecklingsplats någonstans inom banken som till exempel privatrådgivare. HR-avdelningen hjälper cheferna och arbetar effektivt med att identifiera talangfull personal för utvecklingsplatserna säger en av respondenterna.

4.5.4 Motivering och belöning

Motivering i form av belöningsystem används till viss grad i talent management arbetet men rent monetära system håller på att monteras ner eller har redan försvunnit efter påtryckningar från media som är negativa till dessa, säger flera av respondenterna. En av respondenterna säger att de inte arbetar med individbaserade bonussystem längre utan de använder medarbetar bonusar som är ett vinstandelssystem där kontoren får en summa pengar om de presterat bra vilket de kan göra någon rolig aktivitet med. I vissa banker sätts även årligen

pengar in i en pensionsfond om banken har haft en lyckad period. Andra metoder som vissa respondenter säger sig använda i talent management arbetet är olika förmåns system där individen kan välja den förmån som passar individen bäst. Kanske väljer en äldre anställd att lägga störst vikt vid pensionsfonden medan en yngre anställd lägger vikt vid förmåner som rör familjen.

Dessa system fungerar olika mellan personal, vissa triggas av en sak och vissa av andra säger en av respondenterna. *”Som arbetsgivarrepresentant måste vi vara duktiga på att lyfta fram förmåner men också utvecklings- och karriärmöjligheter”* (Anonym, 2012/04/24), säger en av respondenterna. Det monetära är inte så viktigt som det kan verka utan det finns mycket annat som motiverar personalen. Det är viktigt att arbeta med bra ledare/chefer och att det finns många karriärmöjligheter för den som tar för sig.

4.5.5 Omorganisering

Alla respondenter håller med om att det arbetas hårt i talent management arbetet för att behålla sin talangfulla och motiverade personal. När det kommer till personalomsättning har landsorter mindre än storstäderna, två av respondenterna säger att den största faktorn till personalomsättning är att de omorganiserar internt inom koncernen. Detta ser de som ett tecken på att de utvecklar och behåller sin personal på ett bra sätt. En position som är mer utsatt för omorganisering än andra är ingånspositionerna, detta på grund av att många avancerar till nya positioner inom banken.

”För att finna personer som ska förflyttas inom koncernen så identifierar cheferna den talangfulla personen och sen följer HR-avdelningen upp med utvecklingssamtal där de utvärderar personens arbete, deras kapacitet när det kommer till teamwork, hur bra de arbetar individuellt, beteendekompetens, prestationer och vad för ambitioner personen har” (Anonym, 2012/04/17), säger en av respondenterna. Respondenterna tycker att det är viktigt att de inom talent management arbetet arbetar med att se till att den talangfulla personalen får varierande arbetsuppgifter så den inte tröttnat och slutar, ett sätt kan vara att förflytta denna person inom företaget för att skapa motivation.

4.6 Resultat

Talent management arbetet resulterar i olika typer av resultat. Rekryterings- och nedskärningsprocessen vill respondenterna skall resultera i att de har rätt antal anställda på rätt plats till rätt pris. Många av dessa beslut grundar sig på kostnadsöversikt som görs där banken får reda på vad som behövs göras och hur de ligger till, säger flera av respondenterna.

Vidare läggs mycket talent management arbete på att motivera och utveckla sin personal. Detta säger respondenterna är av största essens så att de har en kompetent personal med rätt kunskaper och kan behålla sin konkurrenskraft över tid. Här säger respondenterna att de även arbetar med att identifiera talangfull personal så att de kan vidareutveckla dessa och ta vara på bankens humana resurser. Motivering är viktigt så att de lyckas behålla den kompetenta personalen och ha en god arbetsmiljö i banken, detta resulterar i att banken presterar bättre.

Alla personalrelaterade aktiviteter berättar respondenterna görs för att få en god personalöversikt så att bankerna vet vad de behöver arbeta med och lägga vikt vid. Det kan vara allt från att tillfredsställa bankens behov till att tillfredsställa personalens behov.

Alla respondenter tycker att ett effektivt arbete med talent management och personalfrågor är en väldigt viktig del av deras dagliga arbete för att ge en ökad konkurrenskraft mot sina konkurrenter, speciellt när det kommer till specialister som det är en hög konkurrens om är det extra viktigt att se till att dessa trivs och vill stanna på banken. En annan positiv effekt från ett aktivt talent management arbete är att de uppdaterar sin personal om vad banken vill och får personalen att dra åt samma håll.

Respondenterna säger att de följer upp sina talent management aktiviteter för utvärdera resultaten av dessa, majoriteten av respondenterna arkiverar sina resultat för liknande framtida aktiviteter, framförallt för att kunna återanvända kunskapen de fått och inte upprepa eventuella misstag. Resultaten kan sedan analyseras genom till exempel kursutvärderingar, mångkapitalundersökningar, och som en av respondenterna säger *"när folk skickas iväg på utbildningar förväntar jag mig att kunna ta upp resultaten på mina uppföljningar var tredje vecka där ny kunskap dokumenteras"* (Anonym, 2012/04/23).

När det gäller själva arbetet med talent management så arbetar de flesta av respondenterna med detta kontinuerligt och talent management är ett uttryck som används i det dagliga arbetet. Talent management är en fortgående process som det hela tiden arbetas med enligt de flesta av våra respondenter. Personalen som till exempel chefer och anställda på HR-avdelningar vet vad talent management betyder och står för medan begreppet oftast är främmande för kontorspersonalen.

5. Analys

I analysen jämförs respondenternas empiri och analyseras efter den teori som vi har använt. Detta kapitel är strukturerat på samma sätt som resultatet vilket underlättar läsbarheten.

5.1 Påverkande faktorer

5.1.1 Globalisering

Enligt respondenterna i vår undersökning påverkar inte globalisering varken deras talent management arbete eller övrigt personalarbete på daglig basis. Anledningen till detta anser vi är på grund av att det är ett komplext servicebaserat yrke och för att skapa goda långvariga kundrelationer krävs det att som bank kunna ge en bra service, även Gupta (2009) nämner att bankerna till första hand är involverade i kundservice. Respondenterna styrker detta och säger att flexibiliteten att förflytta personal inom svenska banker är stor, dock så arbetar bankerna inte med detta på internationell nivå då det inte finns något behov och att de svenska bankerna bland annat anser att svenskspråkig personal är mycket viktigt. Detta gör att bankerna inte behöver handskas med talent management frågor angående personal som kommer utanför Sverige.

Schuler et al. (2010) förklarar att globalisering handlar om att personer får flexibiliteten att arbeta vart som helst i världen. Detta stämmer inte överens på våra respondenter och definitionen ”globalisering” bör därför göras om. För bankerna handlar globalisering inte primärt om att handskas med internationell arbetskraft utan det handlar om att deras kunder får flexibiliteten att öppna verksamhet i andra delar av världen och då vill bankerna kunna följa med sina företagskunder utomlands och erbjuda sin service. Bankerna öppnar då kontor utomlands och då krävs det ett effektivt talent management arbete i uppstartsfasen så att rätt personal anställs och kontoret kommer igång.

5.1.2 Demografi och efterfrågan/utbud på kompetent och motiverad personal

Under alla våra intervjuer fann vi att demografi och efterfrågan/utbud på kompetent och motiverad personal gick hand i hand med varandra. Vilket inte är särskilt konstigt då när personal går i pension påverkar detta efterfrågan och utbudet på personal och bankerna måste göra ett större talent management arbete för att behålla sina talanger så inte konkurrerande banker rekryterar dem, vilket våra respondenter håller med om. Schuler et al. (2010) säger att det finns en stigande kvot av pensionärer i samhället samtidigt som kvoten av den arbetande befolkningen minskar. Ett Exemplet vi fick från en av respondenterna var att de hade haft en stor våg av 40-talister som slutat vilket skapade nya möjligheter för interna omorganiseringar, samtidigt blev banken av med kompetent personal till konkurrenter på orten och detta resulterade i sin tur att de också fått rekrytera personal från andra banker. En av respondenterna säger *"pensionsavgångarna kan komma att bli stora i framtiden, när dessa stiger kommer konkurrensen att öka om kompetent personal och "war for talent" kommer att inträffa"* (Anonym, 2012/04/16), då detta sker krävs ett effektivt talent management arbete för att locka till sig och behålla talang.

I dagens samhälle är utbudet på kompetent personal bra, utbudet är något större i storstäderna än på landsorten. Vi fann att det finns en hög konkurrens om talangfulla privata- och företagsrådgivare då utbudet för dessa är lågt jämfört till efterfrågan. Vissa av våra respondenter säger sig ha haft en hög personalandel som gick i pension samtidigt medan vissa av respondenterna hade en mer jämfördelad ålder på sin personal vilket resulterade i färre pensionsavgångar under samma tid. Anledningen till detta tror vi helt enkelt beror på att en bank med hög andel pensionärer har lyckats med sitt talent management arbete och lyckats behålla stora delar av sin kompetenta personal under en längre tid. Vi fann att demografi och efterfrågan/utbud är något som påverkar bankerna i hög grad och som det ständigt arbetas med. Punkterna om demografi och efterfrågan/utbud på kompetent och motiverad personal ligger under samma punkt eftersom detta hänger ihop med varandra vilket våra respondenter styrker.

5.1.3 Teknologi

När det kommer till teknologi så fann vi att alla respondenter i högsta grad blev påverkade av just teknologiska utvecklingar. Det är viktigt att bankerna kan finnas där deras kunder vill kunna använda bankens tjänster. För att möta dessa krav har banken utvecklat bland annat mobilappar, Facebook-sidor och en internetbank. En av respondenterna säger *”vi ser en minskning av traditionella kassaärenden på grund av den teknologiska utvecklingen då fler kan göra sina ärenden från hemmet”* (Anonym, 2012/04/24), detta håller vi med om då vi och personer i vår omgivning sällan är inne på bankkontor utan löser de flesta ärendena hemifrån.

En annan respondent tar specifikt upp att de har anställda som bara jobbar med deras Facebook-sida. Suarez (2009) säger att vid nya teknologiska utvecklingar så måste företagen utbilda sin personal på detta, våra respondenter säger att det är viktigt att deras anställda är kunniga inom teknologin som de erbjuder sina kunder eller i alla fall veta vart kunden skall finna svar på sin fråga.

Då vi själva är den målgrupp som använder oss av de teknologiska utvecklingarna så håller vi med respondenterna att det är otroligt viktigt att ha kunnig personal inom teknologi för att få ett attraktivt varumärke, finns bankerna där vi är så är också chansen mycket större att vi söker oss till dem både för att vilja ta del av deras tjänster och eventuella jobbansökningar. Abrudan och Matei (2009) tar upp att det måste arbetas med de teknologiska utvecklingarna i talent management processen för att kunna överleva den hårda konkurrensen som finns, vilket vi också ser som ett måste för bankerna

5.1.4 Politik

Bankerna får ta stor hänsyn till politik och påverkas mycket av ämnet. Det sker i form av påtryckningar från de olika finansiella instituten som finns och ända upp till finansministers nivå. Vi finner detta som en självklarhet eftersom bankerna har en så stor roll i landets ekonomi och det är viktigt att dessa fungerar på ett stabilt sätt enligt spelets alla regler. Våra respondenter berättar att de på senare tid har tvingats anställa mer personal som arbetar med regler eftersom det ställs väldigt höga krav på dagens finansvärld i form av till exempel att personalen ska vara certifierade och licensierade. Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez

(2009) menar att den politiska aspekten har en stor påverkan på bankernas arbete och vi anser att de höga krav som ställs på finansvärlden görs för att bankerna ska kunna leverera en så professionell service som möjligt till sina kunder.

5.1.5 Media

Media är en påverkande faktor som våra respondenter själva tog upp, denna aspekt hade inte vi tidigare insett vara en påverkande faktor vilket gjorde att en ny punkt skapades i vår modell.

Respondenterna säger att media har en stor kraft i vårt samhälle och när media anser något är dåligt inom till exempel banksektorn händer det ofta att det skrivs och uppmärksammas mycket om detta. Det leder till att kunderna blir mer informerade om bankerna och får en högre förhandlingskraft mot vad det tidigare haft vilket i sin tur ställer höga krav på personalen som måste vara uppdaterade och förberedda på att handskas med detta.

Vi tror den stora och snabba utvecklingen inom teknologi och sociala medier bidrar till medias ökande kraft. Information flödar oerhört fort genom de olika kanalerna som vårt samhälle erbjuder och det är lättare än någonsin för information att nå ut till allmänheten. Till och med politiska påtryckningar kan grundas från medias starka slagkraft säger en av respondenterna.

Våra respondenter förklarar att alla de faktorerna som togs upp i vår modell påverkar bankerna i olika grad. En ny punkt lades till som handlade om media vilket togs upp bland våra respondenter. Demografi och efterfrågan/utbud på kompetent och motiverad personal är nu en gemensam punkt i modellen. För att summera analysen av steget ”påverkande faktorer” i vår modell så kommer detta steg att innehålla följande punkter; globalisering, demografi och efterfrågan/utbud på kompetent personal, teknologi, politik samt media

5.2 Behov

5.2.1 Affärssystem, innovation och tillväxt

Vi fann att just innovation, affärssystem och tillväxt inte är något som påverkar den enskilda banken särskilt mycket, innovation finns med i den mån att bankerna hela tiden måste hitta innovativa sätt att använda ny teknologi för att locka till sig kunder. Detta behov genererar att bankerna måste anställa fler talanger till sin IT avdelning. Att de behöver expandera sin IT avdelning är enligt oss relevant då teknologi inte avstannar utan snarare växer mer och mer för var dag och därför krävs det också fler personer som jobbar med detta. Behovet av tillväxt kan variera men oftast så sker det genom att banken anställer en viss grupp av människor, till exempel företagsrådgivare för att växa på företagsmarknaden. Vi anser att arbetet med tillväxt och innovation är högst viktigt då detta hjälper banken att hålla sig konkurrenskraftiga på marknaden. Allt går så oerhört fort i dagens samhälle och företag måste hela tiden arbeta innovativt och ligga ett steg före så de inte blir omsprungna av andra konkurrenter och utkonkurrerade. En av respondenterna säger *”när nya system implementeras i banken så krävs en viss utbildning för personalen på dessa. Då utbildas oftast ett par personer på kontoret genom att åka och genomföra utbildningen för att sedan åka tillbaka till kontoret och lära den övriga personalen”* (Anonym, 2012/04/17).

Till en början verkade respondenterna inte ha några större behov av att arbeta med affärssystem, innovation och tillväxt men under intervjun fann vi att exempel hela tiden gavs som vi anser passar in under punkten om detta, som till exempel arbetet med IT avdelningen. Vi tror att respondenterna fann det svårt att kategorisera olika arbetsuppgifter under dessa benämningar och vi har därför valt att göra om affärssystem, innovation och tillväxt till en punkt som vi kallar för ”utveckling”.

5.2.2 Kostnadsöversikt

Vi fann att alla respondenter var eniga på punkten om att se över sina kostnader och att detta är ett återkommande behov vilket inte förvånar oss. Ett företag som inte har en effektiv kostnadsöversikt kommer inte att bli långvarigt och eftersom detta handlar om banker känns det ännu mer relevant att de har koll på sina kostnader och gör upp planer för dessa. Exempel

på hur bankerna arbetar med kostnadsöversikt integrerat med talent management är att de ser till att ha en bred kompetensbas så att de vid nedskärningar eller pensioner kan fylla ut dessa gap med redan anställd personal och på det viset slippa anställa ny personal och då spara pengar. Även Aponte och Ahnlund (2011) säger att det är viktigt att ha en planering över sin personal för eventuell utfyllnad av kompetensgap vilket även våra respondenter säger sig arbeta med som en del av kostnadsöversikten. Ett exempel som gavs var *”Istället för att köpa till exempel bemanningstjänster från IT så kanske det är billigare att gå till ett vanligt bemanningsföretag som erbjuder samma kunskap billigare”* (Anonym, 2012/04/16).

5.2.3 Internationalisering

Bankerna säger sig inte ha något speciellt behov om internationalisering. I ett generellt talent management system skulle internationalisering vara relevant precis som Ashton och Morton (2005) säger. Det skulle finnas ett större utbud av talang och företagen skulle kunna arbeta med en internationell arbetskraft. I ett segment som den svenska banksektorn, visade det sig efter vår undersökning, att detta inte var ett primärt behov för bankerna i den utsträckningen att en egen punk krävs i modellen. En av respondenterna säger att de arbetar för att ha en mångfald bland sin personal som speglar det samhälle vi lever i och att det på telefonbanken krävs att det talas flera språk för att kunna hjälpa alla sina kunder. Vi tycker inte dessa behov speglar internationalisering i den mån av att banken själva behöver arbeta internationellt utan det handlar om att handskas med det multikulturella samhället som råder i Sverige. Detta anser vi passar bättre in på den påverkande faktorn som vi kallar för ”globalisering”, detta grundas på att bankerna behöver handskas med multinationella kunder i form av språkkunskaper samt att ha en mångfald bland sin personal som speglar dagens samhälle. Dock betyder det inte att personalen är internationell och arbetar på en utlandstjänst i Sverige. Därför tas punkten om internationalisering bort som ett behov och arbetet ingår istället i att handskas med den påverkande faktorn ”globalisering”.

5.2.4 Tillfredsställd personal

Schneider och Bowen (1985) förklarar i sin studie att det är viktigt att ha en motiverad och nöjd personal som är tillfreds med sitt arbete, detta kan i sin tur generera mervärde åt bankerna i form av att deras kunder får en god service. Detta är en väldigt viktig punkt för

våra respondenter, anledningarna är enligt dem är att de vill skapa en attraktiv arbetsplats för att kunna behålla sin talangfulla personal och motivera dem till att utvecklas inom banken och på så sätt skapa en stark konkurrenskraft mot andra banker.

Om tillfredställd personal inte hade haft en stor inverkan på bankerna hade vi blivit förvånade då bankerna arbetar med service samt att konkurrensen om talangfull personal är relativt hög och då är det viktigt att arbeta effektivt för att locka till sig och behålla just den talangfulla personalen.

5.2.5 Tillfällig kompetens

Ett nytt behov som vi inte nämnt tidigare men visade sig viktigt för våra respondenter är att de ibland behöver ta in olika specialister för att handskas med olika situationer som kräver tillfällig kompetens. Det kan vara till exempel specialister inom kapitalrådgivning, dessa specialister finns oftast tillgängliga inom banken men enligt vissa banker krävs det ibland att specialister tas in externt för kortare projekt. För att hitta den tillfälliga kompetensen går banken gärna via en konsultfirma och köper tjänsten. Även vanlig tillfällig personal är ett återkommande behov på bankkontoren, bankerna behöver personal för att täcka upp när den ordinarie personalen är på semester.

Av den informationen vi fick från våra respondenter har vi kommit fram till att alla punkter i vår modell är relevanta för vårt talent management system. Dock gjorde vi om punkten ”affärssystem, innovation och tillväxt” till att nu istället kallas för ”utveckling”. En ny punkt som visade sig vara ett behov för majoriteten av respondenterna var ”tillfällig kompetens” och lades till i modellen. För att summera analysen av steget ”behov” i vår modell så kommer detta steg att innehålla följande punkter; utveckling, kostnadsöversikt, internationalisering, tillfredställd personal samt tillfällig kompetens.

5.3 Datainsamling

5.3.1 Personal (Motivation och allmänna frågor)

Både Ashton och Morton (2005) och Schuler et al. (2010) anser att det är viktigt att samla in information om sin personal, detta styrker våra respondenter och de arbetar mycket med personalsamtal precis som Ashton och Morton (2005) och Schuler et al. (2010) säger är ett tillvägagångssätt för att samla in relevant data. Vidare säger våra respondenter att det är viktigt att arbeta med datainsamling om personalen för att få en översikt om deras personals behov och önskemål om till exempel utveckling och även om hur deras personliga situation ser ut. Detta gör att bankerna på ett effektivt sätt kan arbeta med att tillfredsställa sin personal och hålla en hög motivation som även Gupta (2009) och Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) anser vara ett effektivt talent management verktyg.

Enligt oss är personliga samtal också det bästa sättet för att få reda på hur sina anställda mår. Genom att kunna ha en öppen dialog mellan chefer och anställda så kan de skapa personliga band mellan dem och med detta kunna få ut mer information om personen i fråga, om deras åsikter och välmående. Att våra respondenter ser personliga samtal som en viktig källa till information finner vi relevant.

5.3.2 Uppdatering om HRM

Att kontinuerligt hålla sig uppdaterade om HRM som till exempel talent management arbetet fann våra respondenter viktigt. Flera av respondenterna nämner att det är ytterst viktigt med nätverksbyggande där kunskap utbytes med andra företag och HR avdelningar. Vi tror att detta är den största kanalen till information och till att hålla sig uppdaterad på HR och talent management arbete på grund av att detta är ett relativt nytt ämne som det hela tiden sker utveckling inom. En av respondenterna svarar på vår fråga om hur de håller sig uppdaterade på HRM med att säga *”70 % av dina HR kunskaper lär du dig och håller dig uppdaterad på genom ditt dagliga arbete, 20 % sker genom det personliga nätverket och relationer du har och 10 % genom deltagande i kurser”* (Anonym, 2012/04/23). Respondenterna menar att det är viktigt att hålla sig uppdaterade om HRM och talent management för att kunna vara en så modern och attraktiv arbetsplats som möjligt och på så sätt behålla sin konkurrenskraft om

personalen. I en studie som gjordes av Schneider och Bowen (1985) fick de resultatet att företag som arbetade aktivt med de senaste HR strategierna för att ha en attraktiv arbetsplats gjorde att deras personal kände ett större ansvar att erbjuda kunderna organisationens huvudarbete som var att en god service. Detta verkar stämma överens på även våra respondenter som finner det viktigt att ha en så modern och attraktiv arbetsplats som möjligt.

5.3.3 Personalöversikt

När vi kommer till punkten som handlar om rätt antal anställda till rätt pris och på rätt plats fann vi att respondenterna inte delar upp dessa punkter på det sättet som vi gjort i vår modell som grundar sig på Schuler et al. (2010) och Ashton och Morton (2005). Vi anser att detta är på grund av att punkterna används under samma kontext där det arbetas med personalöversikt, därför har vi valt att göra om punkten till personalöversikt vilket även är även ett vanligare begrepp. Flertalet av våra respondenter säger att datainsamling om framtida behov inte är en enskild punkt de arbetar med utan detta arbete görs i personalöversikten då de undersöker om det eventuellt finns behov i framtiden av till exempel rekryteringar och nedskärningar.

5.3.4 Framtida behov

Svaren som våra respondenter gav oss under intervjuerna fick oss att inse att punkten framtida behov var överflödigt då svaren visade att framtida behov hela tiden fanns med som en bakomliggande faktor i det arbete som gjordes. För att se om vår känsla stämde överens med respondenterna så frågade vi om de fann att framtida behov är något som de jobbar aktivt med som en egen punkt, svaret vi fick var att de inte gör det men att det är en bakomliggande tanke i alla beslutsfattningar.

När vi skapade vår första modell så fann vi det viktigt att ha med punkten "framtida behov" som Ashton och Morton (2005) har med i "The CRF Talent Management system". Men efter gjorda intervjuer med respondenterna så fann vi att Schuler et al. (2010) modell stämmer bättre överens med de svaren våra respondenter gav oss, alltså att framtida behov som en egen punkt inte behövs.

Av informationen våra respondenter har gett oss har vi kommit fram till att vi behöver ändra benämningen på punkten ”har vi rätt anställda på rätt plats till rätt pris? har vi rätt folk med rätt kompetens och motivation?” och även ta bort punkten om ”framtida behov”. Punkterna har korrigerats i vår modell som enligt våra respondenter tydligare speglar deras verksamhet. För att summera analysen av steget ”datainsamling” i vår modell så kommer detta steg att innehålla följande punkter; personal (motivation och allmänna frågor), uppdatering om HRM samt personalöversikt.

5.4 Planering

5.4.1 Träning och utveckling

Våra respondenter säger att planering om träning och utveckling är något som de hela tiden arbetar aktivt med. Flertalet av respondenterna har en egen funktion som arbetar med detta och till exempel letar upp eventuella kompetensgap som behöver fyllas och vilka utvecklingsmöjligheter som finns.

Vi finner att bankerna kombinerar två slags olika utvecklingsmöjligheter, en där bankerna har hand om utvecklingen och skickar iväg anställda på kurser och en annan där den anställde kan be om att få utvecklas i en viss riktning. Att kombinera dessa anser vi ger en ökad motivation för den anställde då den får styra själv över sin vidareutveckling, men skulle individen inte veta vad den vill eller att banken anser att en specifik grupp bör tränas och utvecklas så finns HR-avdelningen och cheferna där och tar initiativet och ”pushar” på. Schuler et al. (2010) säger att organisationer lägger mycket fokus på träning och utveckling så att deras personal är så bra den kan bli, framförallt för att slippa behöva anställa personal med rätt kunskap och kompetens utifrån. Vi anser att detta även gäller för bankerna då en av våra respondenter säger att de har all kompetens som behövs redan anställd på banken och att de hela tiden försöker bygga själva internt. Ett exempel på träning och utveckling som en av våra respondenter ger är att *”Vi har välstrukturerade licensierings utbildningar om olika områden som till exempel pengartvätt”* (Anonym, 2012/04/24).

5.4.2 Omorganisering

Våra respondenter säger att omorganisering endast sker vid behov men att det finns en väl strukturerad årlig planering för detta. Dock handlar omorganiseringen till mesta del om att ha ett gott informationsflöde och kommunikation inom banken och att identifiera talanger på bankens alla olika nivåer. Kontorscheferna har stor influens på omorganiseringen då dessa jobbar nära med sina anställda och kan ge bra information om eventuella talanger på kontoren.

Svaren respondenterna gav oss stämmer bra överens med vad Heathfield (2012) tar upp, om att ett företag ska kunna ha ett effektivt talent management system, krävs det att information utbytes genom hela organisationen och att den är öppen för omorganiseringar för att erbjuda karriärmöjligheter till sina anställda. Att våra respondenter arbetar med detta anser vi görs mycket för att motivera och behålla den talangfulla personalen samt att ge en konkurrenskraft till organisationen i form av att ha rätt personal på rätt plats vilket är en viktig del av ett talent management arbete.

5.4.3 Motivering och belöning

Våra respondenter sa att de förr arbetade med planeringar för bonussystem men att dessa är på väg att försvinna eller redan är borttagna. Annars ligger mycket av motiveringsplaneringen hos kontorschefernas ansvar. Varför det är så finner vi är på grund av att det är lättare för en kontorschef att kunna anpassa något över tiden eller när denne anser att det finns ett behov av att höja motivationen hos sina anställda. En av respondenterna säger att anledningen till motivationsplaneringen är för att de anställda ska känna sig attraktiva och nödvändiga på sin arbetsplats. En av respondenterna säger att de lyckats kombinera utveckling och ökad trivsel på arbetsplatsen genom att som respondenten säger *”vi jobbar mycket med att de äldre lär de yngre vilket skapar en god trivsel och ett gott teamwork på arbetsplatsen”* (Anonym, 2012/04/17).

Schuler et al. (2010) säger i sin undersökning att det hela tiden skapas nya positioner inom ett företag som kräver ny kunskap och att redan existerande positioner måste lära sig att arbeta på nya sätt vilket kräver ny kunskap hos den anställde. Därför är det viktigt att personalen är

motiverad för att utveckla sitt kunnande. Schneider och Bowen (1985) menar att detta sedan resulterar i nöjdare kunder.

5.4.4 Personal

Precis som när det planeras för att motivera personalen så görs mycket av personalplanering på bankkontoren med stöd från HR-avdelningen vilket helt enkelt beror på att kunskapen om personalen finns på kontoren de jobbar på. Ibland får kontoren direktiv från högre led i organisationen om till exempel ifall ett kontor behöver skära ner på sin personal, sen hur kontorschefen planerar att göra detta är upp till den. Personalplaneringen innehåller enligt våra respondenter allt från att fylla ut kompetensgap och hur de ska hantera anställda som går i pension och den plats de lämnar öppen till rekryteringar, nedskärningar och personalutveckling.

Enligt Gandossy och Kao (2004) är det viktigt att bankerna arbetar med att planera för bortfall bland sin personal, till exempel planera för hur de ska gå tillväga när anställda går i pension. Att planera för pensionsavgångar var det vanligaste exemplet som våra respondenter tog upp inom området personalplanering.

Efter att ha sammanställt informationen från respondenterna har vi kommit fram till att alla våra punkter i vår modell under steget ”planering” är relevanta för svenska banker. För att summera analysen av steget ”planering” i vår modell så kommer detta steg att innehålla följande punkter; träning och utveckling, omorganisering, motivation samt personalplanering.

5.5 Aktiviteter

5.5.1 Rekrytering, nedskärning och bibehållning

Våra respondenter arbetar med rekrytering, nedskärning och bibehållning som en stor del av sina arbetsuppgifter. Detta är ett viktigt arbete där det krävs hög noggrannhet och HR-avdelningarna finns som stöd till kontorscheferna efter behov när de arbetar med dessa aktiviteter. När arbetet handlar om de högre befattningar inom banken säger våra respondenter att HR-avdelningen har största ansvaret och en av respondenterna säger även att när extern

personal rekryteras är HR-avdelningen med mer i processen än vad de är när personal rekryteras internt. En av respondenterna säger att de arbetar mycket för att ha ett starkt varumärke och att vara en attraktiv arbetsplats som i sin tur gör att personer söker sig självmant till banken, vilket gör rekryteringsprocessen lättare för dem. Ett sätt att göra detta enligt respondenten är *”vi vill vara transparenta genom vår marknadsföring så bilden som den arbetssökande får av banken stämmer överrens med verkligheten när den börjar arbeta här”* (Anonym, 2012/04/17).

Vi fann även att respondenterna är eniga om att det finns ett mervärde i att anställa personal som antingen kommer från orten eller bor på orten, detta gäller speciellt kontor på landsorter. En av respondenterna sa att de använder olika hjälppaket till anställda när de behöver flytta till orten de ska arbeta på, det kan vara allt från att hitta boende till att hitta en skola åt den anställdes barn. Hjälppaket anser vi är en viktig del av arbetet med rekrytering och bibehållning av sin personal då detta ger en ökad konkurrenskraft om attrahera talanger.

I frågan om bankerna föredrar att rekryterar internt eller externt fick vi fram att alla utom en föredrog intern rekrytering framför extern då personen till exempel redan kan bankens kultur och har ett kontaktnät på banken. Respondenten säger dock att det inte spelar någon roll om det är intern eller extern rekrytering då det primära målet är att hitta de bästa. Dock säger alla respondenter att det ökar motivationen hos de anställda om banken rekryterar internt då detta visar att banken värnar om sin personal, enligt Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) kan banken rekryterar internt till de högre positionerna för att öka flexibiliteten hos de anställda och för att öka motivation och förtroendet hos de yngre anställda.

5.5.2 Personalsamtal

Precis som Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) säger håller våra respondenter med om att det är viktigt med personalsamtal och de arbetar därför mycket med detta. Samtal hålls enligt våra respondenter med jämna mellanrum där det diskuteras, som både Gupta (2009) och Dinkelborg och Faber 2008 qtd i Suarez (2009) säger, om feedback på bland annat utfört arbete, hur den anställda trivs i arbetsmiljön och utveckling och karriärmöjligheter. Allt detta för att få en nöjd personal som i sin tur presterar max mot bankens kunder.

Samtalen leds av den anställdes chef men HR-avdelningen finns med och coachar om hur detta ska kunna genomföras på bästa sätt.

Våra respondenter säger sig använda både anonyma personalsamtal/undersökningar i form av till exempel medarbetarundersökningar eller mångkapitalundersökningar som kan vara både webbaserade men även personliga samtal direkt med personalen. Vi tror att detta ger en bredare och tydligare bild av hur verkligheten ser ut och att validiteten ökar då den anställda både har chansen att föra en diskussion med sin chef på de personliga samtalen men även vara anonyma i en undersökning.

5.5.3 Träning och utveckling

Som företag är det väldigt viktigt att kunna ta vara på sina konkurrensfördelar, träning och utveckling är ett sätt för att skapa detta enligt Ashton och Morton (2005). Våra respondenter säger att bankerna lägger stor vikt vid att träna och utveckla sin personal, dessa aktiviteter är välstrukturerade och det ger mervärde åt bankerna då det skapar en bättre konkurrenskraft.

En av respondenterna tar upp att en nyanställd får gå runt på olika positioner och avdelningar för att få en klar bild av hur banken fungerar samt skapa ett kontaktnät inom banken. En av respondenterna säger *”vi vill att den nyanställde ska gå runt på olika positioner och avdelningar för att få en klar bild av hur banken fungerar”* (Anonym, 2012/04/23), till exempel ska den nyanställde gå igenom telefonbanken och se hur detta arbete går till för att på så sätt få grundliga kunskaper om banken för att sen kunna utvecklas från denna bas. Vi tror att på kontorsnivå har cheferna ett stort ansvar och de arbetar med andra aktiviteter än vad HR-avdelningen gör och är därför närmre den enskilda individen. Cheferna använder sig av tränings- och utvecklings aktiviteter så som att erbjuda utvecklingsplatser och mentorer medan HR-avdelningen arbetar för träning och utveckling i ett större perspektiv men finns även som stöd för kontorscheferna. Detta tror vi som tidigare sagt beror på att cheferna har ett nära arbete med sin kontorspersonal medan HR-avdelningen sitter på god kunskap om tränings- och utvecklingstekniker som cheferna kan ta del av vid behov.

5.5.4 Motivering och belöning

Våra respondenter gav oss en annan bild om hur de arbetade med motivering- och belöningsystem än vad vi hade innan intervjuerna. Före intervjuerna trodde vi att det handlade mycket om att arbeta med monetära belöningar som individuella bonusar men det visade sig att de fokuserar mer på att belöna och motivera sina anställda med icke monetära system. *”Som arbetsgivarrepresentant måste vi vara duktiga på att lyfta fram förmåner men också utvecklings- och karriärmöjligheter”* (Anonym, 2012/04/24), säger en av respondenterna. Det fanns färre centraliserade motiveringsaktiviteter än vad vi först trodde, det finns olika förmåner och liknande verktyg men på mer frekvent basis är det mycket upp till kontorscheferna att själva se till att deras personal är nöjda med sin arbetsplats och sin arbetssituation. Vi anser att detta beror på att kontorscheferna är de som arbetar närmst sin personal och vet vad deras personal skulle behöva för motivation och har lättare att utföra arbetet än någon på huvudkontorets HR-avdelning. Schneider och Bowen (1985) tar upp hur motiverad personal kan ge mervärde åt banken i form av bättre service till kunderna, detta stämmer våra respondenter in på.

5.5.5 Omorganisering

Heathfield (2012) menar att i ett effektivt talent management system ska det finnas möjlighet att flytta talangfull personal mellan avdelningarna och erbjuda karriärmöjligheter. Våra respondenter säger att det hela tiden bedrivs ett arbete med att utveckla och motivera sin personal och detta resulterar i att det finns en viss intern personalomsättning samt att omorganiseringar brukar göras. *”För att finna personer som ska förflyttas inom koncernen så identifierar cheferna den talangfulla personen och sen följer HR-avdelningen upp med utvecklingssamtal där de utvärderar personens arbete, deras kapacitet när det kommer till teamwork, hur bra de arbetar individuellt, beteendekompetens, prestationer och vad för ambitioner personen har”* (Anonym, 2012/04/17), säger en av respondenterna. Personalomsättningen är högre på ingångspositionerna på grund av, som respondenterna säger, att de flesta avancerar vidare till nya positioner inom banken samt att det är viktigt att ge talangfull personal nya arbetsuppgifter så de inte tröttnar på sitt arbete och lämnar organisationen.

Vi finner att omorganisering till största delen grundar sig på att fylla ut kompetensgap och andra talent management relaterade aktiviteter så som motivationsfaktorn då den anställde får ett mer varierat arbete och kunskap om banken. Detta leder förhoppningsvist i sin tur till att banken på ett effektivt sätt lyckas behålla sin talangfulla personal.

Efter att ha granskat informationen från våra respondenter angående aktiviteter så fann vi att alla punkter i vår modell är relevanta för vår talent management modell. För att summera analysen av steget ”aktiviteter” i vår modell så kommer detta steg att innehålla följande punkter; rekrytering, nedskärning och bibehållning, personalsamtal, träning och utveckling, motivering och belöning samt omorganisering.

5.6 Resultat

Alla aktiviteter ska leda fram till ett slutresultat, detta kan vara både positivt eller negativt beroende på hur effektivt varje steg utförts. Vi fann att våra respondenter för det mesta försöker att arkivera sina resultat för framtida liknande aktiviteter. Resultaten kan sedan analyseras genom till exempel kursutvärderingar, mångkapitalundersökningar, och som en av respondenterna säger *”när folk skickas iväg på utbildningar förväntar jag mig att kunna ta upp resultaten på mina uppföljningar var tredje vecka där ny kunskap dokumenteras”* (Anonym, 2012/04/23).

Enligt Leisy och Pyron (2009) och Ashton och Morton (2005) ska talent management vara en fortgående process som vid avslutande resultatutvärdering ska börja om, med andra ord en fortgående process som inte står still. Detta bekräftar även våra respondenter då de säger att de hela tiden arbetar med talent management relaterade frågor. Vi fann att de resultat som är med i vår modell är relevanta att försöka sträva efter med de aktiviteter vi tagit upp, dock är det svårt att få med alla eventuella resultat då det finns väldigt många efter genomförda aktiviteter. Förhoppningsvist resulterar talent management arbetet i många små saker som tillsammans utgör en viktig del av organisations konkurrenskraft och framgång.

Vi insåg att punkten ”värdet av TM-systemet” inte är relevant för att vara en egen punkt i vår modell, detta grundar vi på att alla de andra punkterna i resultat handlar om vilket värde talent management systemet har haft för banken och detta täcks redan i de andra punkterna. För att summera analysen av steget ”resultat” i vår modell så kommer detta steg att innehålla följande punkter; ”rätt antal anställda på rätt plats till rätt pris”, ”personal med rätt kompetens”,

”motiverad personal”, ”god personalöversikt”, ”en bred kompetensbas” samt ”ökad konkurrenskraft”.

Efter genomförd analys av intervjuerna kan vi se ett mönster mellan respondenterna. De är eniga på punkterna och hur de arbetar med talent management och personalfrågor. Dock ser vi tydliga skillnader i djupet på svaren beroende av vilken position respondenten vi intervjuat har. En ”head of competence management” ansvarig och en ”kompetensutvecklare” kunde till exempel ge ett djupare svar och berätta mer om grunden till varför de arbetar på ett specifikt sätt medans en kontorschef ibland gav ett kortare svar på samma fråga. Kontorschefen är väl medveten om att arbetet sker men är inte lika insatt på samma sätt som den ”head of competence management” ansvarige och ”kompetensutvecklaren”. Detta beror också på att kontorschefen använder bankens HR-avdelning som ett stöd och HR-avdelningen coachar då kontorschefen.

6. Slutsatser

Här presenteras svaret vi har fått på vår frågeställning genom att dra slutsatser från analysen. Här presenteras även kritik till undersökningen och vad vi har bidragit med till forskningen. Vi avslutar kapitlet genom att presentera vår slutgiltiga modell och förslag till framtida forskning.

Frågeställningen som vi formulerade i början av uppsatsen löd:

Hur använder svenska banker talent management processen som en del av sitt HR-arbete?

Efter att vi genomfört vår undersökning om hur det arbetas med talent management inom den svenska banksektorn har vi fått ett resultat att då det i stort sett är samma utbud av produkter och tjänster som erbjuds av de olika bankerna har bankerna liknande åsikter med varandra om stegen i vår modell och arbetar därför med en liknande talent management process. Skulle vi dock ha gått in mer på detalj om hur till exempel aktiviteterna går till skulle vi förmodligen hittat större skillnader mellan hur de olika bankerna arbetar.

Vår första version av talent management modellen stämmer bra överrens med den analys vi kunde göra av vårt resultat, de ändringar vi fick göra handlade mest om att ändra definitionerna av punkterna i stegen då dessa inte alltid reflekterade talent management arbetet i den svenska banksektorn på bästa sätt men vi fick lägga till ett par punkter.

I vår studie framkom det att alla banker vi har intervjuat ser vikten av talent management arbetet och att det kan användas som ett HR-verktyg för att utveckla deras verksamhet och öka deras konkurrenskraft. Arbetet med talent management sker av olika grad på bankernas avdelningar men mellan de olika bankerna sker det på ett liknande sätt. På kontorsnivå används inte begreppet talent management men de är ändå en stor del av processen när till exempel HR-avdelningarna arbetar med detta. Talent management är ett relativt nytt begrepp som börjar bli en viktig del av HR-arbetet men fortfarande används det framförallt av personal som är specialiserade på HRM.

Vi insåg att bankerna finner det viktigt med att jobba för utveckling av sina talanger och på så sätt skapa mervärde åt både sina kunder och banken då det blir lättare att fylla ut eventuella kompetensgap genom interna förflyttningar samt att kunna motivera sin personal och bibehålla dessa inom banken.

Vi fann steget om datainsamling som en utmaning i vår undersökning då denna process ser så pass olika ut från gång till gång beroende på vad för kontext det handlar om. Vi skulle ha kunnat undersöka detta djupare genom att eventuellt använda oss av andra och fler respondenter och på så sätt öka validiteten om datainsamlingen och på ett mer precist sätt kunnat beskriva arbetet med detta. Vi tycker dock att vi efter insamlad teori och empiri kommit fram till relevanta underrubriker i steget som speglar arbetet. För att bredda kunskapen inom motivering och belöning samt träning och utveckling skulle vi ha kunnat gå djupare i undersökningen och intervjuat anställda på lägre positioner och anställda som inte arbetar med HR-frågor för att se vad deras åsikt om detta är, hur de märker av arbetet och om de finner det effektivt. Vi borde i slutet av intervjuprocessen ha återkommit till respondenterna som genomförde de tidigare intervjuerna då vi fann nya intressanta punkter och information i de senare intervjuerna vilket hade kunnat bidra med relevant data till undersökningen.

Efter genomförd undersökning har vi modifierat vår första modell av talent management processen i den svenska banksektorn. Som vi tidigare sagt så handlar ändringarna framförallt om att göra nya definitioner av vissa punkter i vår modell. I steget om påverkande faktorer fick definitionen globalisering en annan innebörd och betyder nu att bankerna arbetar för att kunna följa med sina företagskunder ut i världen när dessa expanderar sin verksamhet utanför Sverige. Demografi och efterfrågan/utbud på kompetent och motiverad personal är nu en gemensam punkt då arbetet med detta var så pass mycket integrerade i varandra att de kunde inkluderas under en och samma punkt. Vi fann även en ny påverkande faktor från våra respondenter vilket är ”media” som påverkar det dagliga arbetet och talent management processe.

I steget om behov ändrar vi punkten affärssystem, tillväxt och innovation till något enklare men som speglar bankens arbete ännu bättre vilket vi kallar för ”utveckling”. Punkten om internationalisering blev borttaget då vi fann att detta arbete inte var av stor vikt för bankerna, och då passade denna punkt bättre att ingå i globalisering som redan finns som en påverkande

faktor i vår modell. Ett återkommande behov som vi fick lägga till var arbetet med tillfällig kompetens som var av större behov än vad vi trodde och som det arbetas aktivt med hos bankerna.

I steget om datainsamling valde vi att förenkla samtliga punkter och på ett tydligare sätt spegla bankernas arbete inom talent management. Vi tog även bort punkten om framtida behov då denna inte fyllde den mening vi från början trodde den skulle ha. I datainsamling ingår nu punkterna ”personal (motivation och allmänna frågor)”, ”uppdatering om HRM” samt ”personalöversikt”.

I resultat steget är nästan allt som det var från början men vi har tagit bort en av punkterna från vår första version av modellen vilket då kallades för ”värdet av TM-system”. När vi genomförde undersökningen insåg vi att detta var helt irrelevant då värdet av talent management systemet är just de resultat som bankerna får, det vill säga rätt antal anställda på rätt plats till rätt pris, personal med rätt kompetens och motivation, god personalöversikt, en bred kompetensbas och en ökad konkurrenskraft. Dessa resultat kommer även visa vilket värde talent management processen har för banken i till exempel deras kostnadsöversikt och hur de presterar.

I planerings- och aktivitets stegen har inga av punkterna ändrats då detta visade sig stämma överens med den verklighet som respondenterna arbetar i. Vi valde därför att behålla dessa som de var från början i vår första version av talent management modellen.

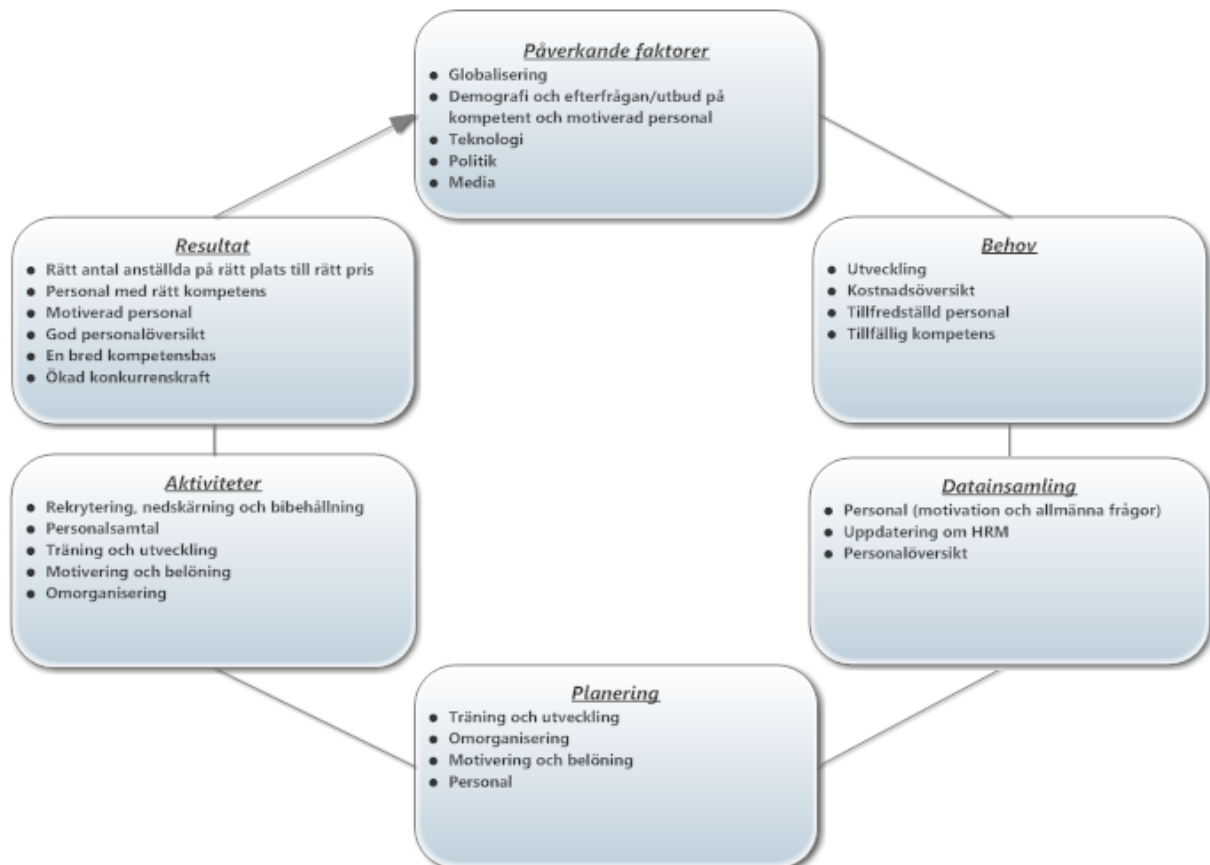
Vi fann i både den teoretiska bakgrunden till vårt arbete samt under intervjuerna med våra respondenter att talent management är ett viktigt HR-verktyg som kommer växa och få allt större plats inom organisationer i framtiden. Talent management är långt ifrån färdig utforskat och därför finns det stora möjligheter att finna nya kunskaper om detta ämne och hur detta ska kunna utveckla att bli ännu mer effektivt och precist. Det är en spännande framtid som talent management går till mötes.

Vi har lyckats svara på vår frågeställning och ta fram ett talent management system för den svenska banksektorn, denna process bidrar till att bankerna på ett lättare och mer överskådlig sätt kan arbeta med en talent management process som är specifikt anpassad för bankernas dagliga arbete. Vi har även fört utvecklingen av talent management ämnet vidare då vi har

bidragit till ny forskning, vi har utvecklat ett talent management system för en specifik marknad. Vi har med vår forskning även visat att de generella system som finns inte alltid passar in på företaget, marknader behöver ett eget talent management system för att få en så effektiv process som möjligt.

Nedan följer vår nya och slutliga talent management modell. Vår modell bör ses som riktlinjer för ett effektivt talent management system och inte exakta bestämmelser, bankerna måste beakta omgivningen och dess situation och arbeta därefter.

Modell 2: Implementering av en talent management process inom den svenska banksektorn



6.1 Förslag till framtida forskning

Här följer förslag till vidare framtida forskning som vi finner intressant efter genomförandet av vår undersökning. Vår undersökning handlar om hur bankerna arbetar med talent management processen som en del av sitt HR-arbete. Då vår undersökning har riktat in sig på

att finna ett bredare perspektiv på talent management arbetet inom svenska banksektorn så skulle det vara intressant att se vidare forskning om våra steg fast med ett mer djupgående och detaljerat sätt, vad som faktiskt görs i de olika stegen av vår modell, hur dessa skulle kunna effektiviseras samt hur det påverkar den enskilda individen inom banken. Detta hade varit intressant då vi inte funnit några större forskningar om hur en talent management process ses från de som faktiskt blir "utsatta" för system, om hur den anställda märker av arbetet och tycker att det fungerar. Det skulle även vara intressant om framtida forskning gjordes på andra specifika marknader för att se likheter och skillnader mellan de olika branscherna.

Referenser

Abrudan, M. & Matei, M. (2009). Talent Management – A Strategic Priority.

Aponte, J. & Ahnlund, A. (2011). Fem steg till en lyckad talent managementprocess. Visad den 1 januari 2012, <<http://www.hrbloggen.se/2011/05/fem-steg-lyckad-talent-management-process.html>>

Ashton, C. & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage.

Bartel, A. (2004). Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from retail banking.

Bersin, J. (2006). Talent Management: What is it? Why now?

Blass, E. & April, K. (2008). Developing talent for tomorrow.

Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston, MA, Harvard Business School Press.

Byars, L. & Rue, L.W. (2003). *Human Resource Management*, 7th edition. USA: McGraw-Hill

Delery, J.E. & Doty, H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Unicursalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions.

Easterby-Smith, M., Jackson, P., Thorpe, R. & Lowe, A. (2008). *Management Research*, 3rd edition. London: SAGE Publications Ltd.

Experienced Professionals. (2009). Talent on Demand: How a Flexible Talent Management Strategy Can Help Companies Secure the Right Talent, Right When They Need It.

Gandossy, R. & Kao, T. (2004). Talent Wars: Out of mind, out of practice. Human Resource Planning.

Grove, A. (2010). How to make an American job before it's too late.

Gupta, S. (2009). HRM issues in public sector banks. Visad 24 mars 2012, <<http://knol.google.com/k/dr-a-k-sen-gupta/hrm-issues-in-public-sector-banks/3a88r8oup6drc/5#>>

Guthridge, M., Asmus, B.K. & Lawson, E. (2008). Making Talent a Strategic Priority.

Handfield-Jones, H., Michaels, E. & Axelrod, B. (2001). Talent Management: A critical part of every leader's job.

Hitchmough, G.J. (2008) Implementing New or Jump Start your Talent Management Process.

Heathfield, S. Talent Management. Visad den 1 januari 2012, <<http://humanresources.about.com/od/successionplanning/g/talent-management.htm>>

Hughes, J. & Rog, E. (2008). Talent Management a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations.

Huselid, M.A., Beatty, R.W. & Becker, B.E. (2005). A Player's or a Position's? The Strategic Logic of Workforce Management.

Ingram, D. Role of HR in Banking. Visad 24 mars 2012, <http://www.ehow.com/info_7986688_role-hr-banking.html>

Jacobsen, D-I. (2002). *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur AB.

Leisy, B & Pyron, D. (2009). Talent Management Takes on New Urgency.

Lewis, R.E. and Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review.

Martires, C.R. (1991). *Human Resources Management: Principles and Practices*, revised edition. Manila: National Book Store.

Mathis, R. & Jackson, J. (2002). *Human Resource Management: Essential Perspective*, 2nd edition. Ohio: South-Western.

Matthews, V. (2008). *Talent Management*.

McKinsey. (2007). *The Organizational Challenges of Global Trends: A McKinsey Global Survey*.

Miller, S. (2007). *The ROI of Best-in-Class Talent Management*. HR Outsourcing Library–Vendor Selection and Management.

Morton, L. (2005). *Talent Management Value Imperatives: Strategies for Successful Execution*, Research Report R-1360-05-RR, Conference Board.

Reilly, P. (2008). *Identifying the right course for talent management*.

Rees, D. & McBain, R. (2004). *People Management: Challenges and Opportunities*. New York: Palgrave Macmillan.

Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for Business students*, 5th edition. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Schneider, B. & Bowen, D.E. (1985). *Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension*.

Schuler, R., Jackson, S. & Tarique, I. (2010). *Global Talent Management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*.

Siegel, J. (2008). *Global talent management at Novartis*. Harvard Business School.

Suarez, R.V. (2009). *Comparative Strategies of Human Resource Management in the SEACEN Countries*. Kuala Lumpur: The South East Asian Central Banks (SEACEN).

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Massachusetts: Harvard School Business Press.

Varma, A., Budhwar, P., & DeNisi, A. (2008). *Performance management systems*. London: Routledge.

Bilaga 1 Intervjuguide

Frågor till Banker

Påverkande faktorer

Vilka yttre faktorer påverkar er verksamhet?

Hur påverkar dessa faktorer er?

Behov

Finns det några återkommande behov inom banken där speciellt ni som är personalansvariga arbetar med?

När brukar dessa behov uppkomma och isåfall hur ofta?

Datainsamling

Hur håller ni er uppdaterade på den senaste data som ni intresserade av?

Arbetar ni aktivt med att hålla er uppdaterade på de senaste HRM teorierna?

Hur samlar ni in data inom banken?

Planering

Vad brukar ni planera inom HR/personalavdelningen?

Hur och när brukar ni göra dessa planeringar?

Görs detta regelbundet eller bara efter vissa behov?

Aktiviteter

Vilka aktiviteter arbetar ni på personalavdelningen med?

Är det mest förekommande att ni rekrytera internt eller externt?

Har ni speciella tränings- och utvecklings program för er personal eller föredrar ni att rekrytera nödvändig kompetens utifrån?

Brukar det hända att ni flyttar personal mellan avdelningar eller utför annan form av omorganisering?

Har ni något speciellt system för att behålla kompetent personal eller har ni hög personalomsättning?

Använder ni er av någon form av belöningsystem för att motivera er personal?

Använder ni er av personalsamtal där ni ger feedback och utvärderar deras prestationer?

Resultat

Brukar ni följa upp resultat från era tidigare nämnda aktiviteter?

Brukar ni arkivera dessa resultat så ni kan använda er av dessa i framtiden?

Anser ni att ett effektivt arbete med talent management och personalfrågor ger en ökad konkurrenskraft?

Enligt andra källor är talent management processen en process som företaget hela tiden arbetar med, stämmer detta in på er organisation?