

Strategisk Talent Management

- Best Practice i effektiv talentudvikling

MORTEN KAMP ANDERSEN

2015

Indhold

Resumé	3
1. Kampen om talent intensiveres	4
2. Hvad er strategisk Talent Management?	7
3. Talent Management model	12
4. Best Practice Talent Management.	17
5. Konklusion	21
6. Litteraturliste	23

Resumé

At kunne tiltrække og fastholde de rigtige talenter og kompetencer er i dag altafgørende

Evnen til at tiltrække og fastholde de rigtige talenter og kompetencer er i dag altafgørende for virksomheders mulighed for at klare sig på det nationale og de internationale markeder. Ja måske er det endda altafgørende for at overleve. Det har i lang tid været anerkendt af både topledere og ledelseslitteratur verden over. Samtidig mener langt flertallet af virksomheder i dag, at de ikke har de nødvendige Talent Management processer på plads til at løse denne udfordring. Det er et problem.

10 Best Practice krav som alle bør opfyldes

Et Best Practice Talent Management program, som signifikant bidrager til virksomhedens udvikling og bundlinje, bør

1. være strategisk funderet
2. fokusere på udvælgelse frem for udvikling
3. arbejde med kompetenceprofiler - ikke jobs
4. inkludere midlertidig arbejdskraft i talentplanlægningen
5. tilpasse organisationen til talenterne - og ikke omvendt
6. være forankret i kulturen, hvor alle spiller en rolle
7. have solide, praktisk og simple processer, som er integreret i de øvrige processer på strategisk og operationelt niveau
8. anses som et anliggende for topledelsen
9. 'kun' bruge software som et godt værktøj
10. investere forholdsvis mere i de bedste og give dem større adgang til udvikling

En model beskrives, som indeholder den strategiske og operationelle proces

Dette White Paper beskriver en Talent Management model, som både indeholder den strategiske og den operationelle proces, som kan skabe et godt program. Modellen er bygget op i tre elementer: 1) Analyse af de strategiske drivkræfter, 2) analyse af talentmæssige udfordringer og 3) udarbejdelse af Talent Management processer.

Solide og velafprøvede processer baseret på Best Practice er altafgørende for et godt Talent Management program.

1. Kampen om talent intensiveres

Virksomheder har problemer med at finde talent

En undersøgelse fra 2005 viste, at blandt 40 af verdens største virksomheder mente ingen af de administrerende direktører, at de havde talenter nok til at udfylde strategiske ledelsespositioner. Og det på trods af, at 97% svarede, at de havde formelle processer til at identificere og udvikle deres næste-generations ledere (Ready & Conger, 2005). Store internationale virksomheder har med andre ord problemer med at finde talent og det endda på trods af, at der uddannes næste 100.000 MBA kandidater i USA alene.

De rigtige talenter er vigtigere end den rigtige strategi

Jim Collins (2001) sætter det på spidsen og skriver, at det er vigtigere, at have de rigtige talenter i virksomheden end at have den rigtige strategi. Han formulerer det således: "Hvis vi får de rigtige mennesker på bussen, de rigtige mennesker i de rigtige sæder og de forkerte mennesker af bussen, så skal det nok bagefter lykkes at køre bussen et fantastisk sted hen". Jack Welsh (2006) argumenterer ligeledes for, at talentledelse burde have lige så stor fokus som det finansielle område har i virksomheder i dag.

Hvis man spørger direktionsmedlemmer i store virksomheder verden over, svarer flertallet, at de anser evnen til at tiltrække og fastholde talenter som den absolut mest kritiske katalysator for vækst (Economist, 2007). Alt tyder altså på, at Talent Management stadig anses for at være den måske vigtigste udfordring.

Der er to årsager til, hvorfor evnen til at finde og fastholde de rigtige talenter er så vigtig: 1) at der er mangel på talent og derfor en kamp om dem og 2) at talenter skaber mer-profit for virksomheder. De to årsager vil blive udfoldet i det følgende:

Kampen om talent er stadig i gang

Kampen om talent er et udtryk, som blev lanceret af McKinsey i 1998, hvor de gjorde opmærksom på, at vi er på vej ind i en tid, hvor der vil være stor mangel på kvalificerede medarbejdere til lederjob og videnstunge stillinger (McKinsey, 1998).

I 2040 vil kampen om talent være 30x så intensiv som nu...

På trods af den stigende arbejdsløshed i årene 2008-2011, er kampen om talent stadig en realitet i Danmark såvel som i resten af den vestlige verden. Og hvis udfordringerne med at tiltrække kvalificeret arbejdskraft syntes stor før den finansielle krise i 2008, så forventes udfordringen at blive 30 gange større i 2040!

Der er tre hovedårsager til, at kampen om talent intensiveres i årene fremover:

a) demografiske udfordringer

Det er en kendsgerning, at den demografiske sammensætning er under store forandringer. Inden længe er der væsentligt færre unge og væsentligt flere ældre. Private og offentlige organisationer kommer simpelthen til at mangle hænder fremadrettet. Det bliver både en mangel på medarbejder- og på lederkvalifikationer (og ledere i det hele taget).

...hvor der vil være 250.000 færre erhvervsaktive

I Danmark alene forventes det, at der i 2040 vil være 250.000 færre erhvervsaktive end i dag – det er en nedgang i forhold til den nuværende arbejdsstyrke på 10% eller næsten dobbelt så mange som det nuværende antal arbejdsløse. Det giver sig selv, at det bliver en stor udfordring. Det tal dækker endda ikke over langt større udfordringer inden for specifikke kompetencer, hvor det allerede i dag er kritisk.

b) Stigende medarbejderforventninger

Medarbejderne stiller stadig større krav til arbejdsindhold, arbejdsforhold og virksomheden (Wellins et al., 2006). Talenter især har høje forventninger inden for alle tre aspekter. De forventer et meningsfuldt arbejde i en ikke-bureaukratisk struktur med individuel arbejdsplanlægning og interesse for work-life balance. Man vil se loyalitet mod egen karriere overstige loyalitetsfølelsen over for virksomheder.

Virksomheden, som ikke kan levere rammer og arbejdsbetingelser, som opfylder disse krav, får svært ved at tiltrække og fastholde talenter.

c) Stigende forandringshastighed

Forandringshastigheden stiger og kun få evner at navigere i det

Den globale konkurrence betyder, at levetiden for strategier, nye produkter, processer og organisationsstrukturer bliver kortere og kortere. Det fører til et stigende behov for innovation og teknologiske forandringer. Samtidig flytter mange virksomheder dele af operationen til andre lande. Det betyder, at en virksomhed eksempelvis kan have hovedkontor i Danmark, produktion i Kina, testcentre i Polen, kundecenter i Indien og udviklingscenter i USA. Hastigheden, hvormed en virksomhed og dermed dens medlemmer skal kunne forandre sig og tilpasse sig nye kontekster, stiger konstant.

Ikke alle medarbejdere kan navigere når den ene forandring afløser den anden. Ikke alle evner at operere i flere kontekster på én og samme tid. Men der er særlig efterspørgsel efter dem, som besidder både talent og evner til at begå sig i sådan et miljø med konstant forandring. Og efterspørgselen stiger hele tiden.

Bedre talenter giver bedre resultater = det betaler sig

Talenter skaber bedre forretningsmæssige resultater

Der er en hel del dokumentation, som påviser sammenhængen mellem bedre talent og bedre forretningsmæssig præstation. Flere og flere undersøgelser påviser teorien om, at talenter skaber bedre forretningsmæssige resultater. Et par kan nævnes:

- En undersøgelse fra 2007 viste, at virksomheder, der scorer højt på talentledelse i gennemsnit har et driftsresultat (EBIDTA), som er 15% højere end lignende virksomheder (Hackett Group, 2007)
- IBM påviste i en undersøgelse, at virksomheder med bedre talentledelse havde større sandsynlighed for finansielt merafkast end dem med dårlig talentledelse (Wellins et al., 2006)
- Virksomheder, som arbejder med Talent Management på højt niveau, havde ifølge en stor undersøgelse fra 2009 signifikant lavere medarbejder-omsætning og 26% højere omsætning per medarbejder (Bernsin & Associates, 2009)

Derfor er det paradoksalt, at virksomheder over hele verden stadig har langt igen, når det drejer sig om Talent Management.

Kun 5% betegner deres talentprogram som fuldstændigt udviklet

En undersøgelse af Bernsin & Associates (2009) viste, at 40% af alle virksomheder mener, at deres Talent Management strategi er på begynder-niveau, andre 40% mener, at de er på mellem-niveau mens kun 5% betegner deres talentprogram som fuldstændigt udviklet. Undersøgelsen viste, at europæiske virksomheder er foran deres amerikanske og asiatiske konkurrenter i forhold til at udvikle gode Talent Management programmer, og at de største virksomheder er en smule længere fremme end mellem-store virksomheder.

Talent Management er gået fra 'nice to have' til 'must have'

Talent Management er altså en nødvendighed for alle virksomheder. Tendenser inden for demografi og medarbejderforventning samt den fortsatte globalisering betyder, at Talent Management er gået fra 'nice to have' til 'must have'.

2. Hvad er strategisk Talent Management?

Hvad er et talent?

På dansk bliver talent normalt defineret som en person med særlige evner gerne inden for et snævert område. Gyldendals ordbog definerer det som "særlig anlæg for at udvikle præstationer inden for et eller flere kendte områder" (Andersen et al., 2002). Tit falder tanken på de mennesker, som er ekstraordinære dygtige såsom Einstein eller Mozart.

Talentbegrebet bør bruges bredt

Der er dog mange grunde til at bruge begrebet bredere (ibid.). Den forståelse af talent, som en virksomhed lægger til grund for Talent Management programmet, er vigtig. En for snæver eller elitær forståelse vil betyde at kun få bliver betragtet som talenter, og virksomheden går dermed glip af vigtige ressourcer. En bredere forståelse ser man bl.a. i USA, hvor talent eksempelvis er defineret som "bright young people" (McKinsey, 1998). Fordelen ved at forstå talent bredere er, at vi opdager og udvikler flere talenter tidligere i forløbet.

Det er mere lønsomt at fokusere på udvælgelse frem for udvikling

Et omdiskuteret område er spørgsmålet, om man er født som et talent eller om talent er en evne, som man udvikler. Denne videnskabssteoretiske diskussion er vigtig i forhold til i hvor stort et omfang, man vælger at rekruttere eller udvikle talenter og i forhold til hvor mange penge, man vælger at bruge på det. Som kapitel 4 vil uddybe, viser meget forskning, at det er mere lønsomt at fokusere på udvælgelse frem for udvikling.

Definition af Talent Management

Talent Management har mange definitioner og er under stadig udvikling i koncept og omfang. Når definitionen af Talent Management diskuteres handler det tit mere om hvilke processer og komponenter, Talent Management skal indeholde, end hvilke talenter, der skal ledes (Silzer & Dowell, 2010). Der er endda set flere tilfælde, hvor Talent Management bruges synonymt med Human Resource Management. Omvendt bruger nogen begrebet for snævert, og sætter det lig med Succession Planning.

I dette White Paper bruges følgende definition:

Definition af Talent Management:

"Talent Management er et sæt af integrerede processer og programmer rodfæstet i virksomhedens kultur, som er designet og implementeret med det formål at tiltrække, udvikle, aktivere og fastholde talenter til at opnå organisationens strategi"

Der er tre vigtige grundelementer i definitionen, som skal være på plads, før der er tale om et strategisk Talent Management program; 1) strategisk funderet, 2) integrerede processer samt 3) forankret i kulturen. Hertil bør tilføjes, at det skal ledes som en del af kerneforretningen.

Fire grundpræmisser for strategisk Talent Management

Et effektivt og succesfuldt strategisk Talent Management program bygger på fire grundpræmisser (Silzer & Dowell, 2010).

1. Talent Management er lavet ud fra virksomhedens overordnede vision og strategi

De mest effektive Talent Management programmer understøtter specifikke strategiske mål

De mest effektive HR programmer og initiativer er designet, så de understøtter og hjælper med at opnå specifikke strategiske og forretningsmæssige mål. Hvert succesfuldt program skal tydelig kunne vise, hvordan det understøtter strategien, og hvilke specifikke resultater det skaber.

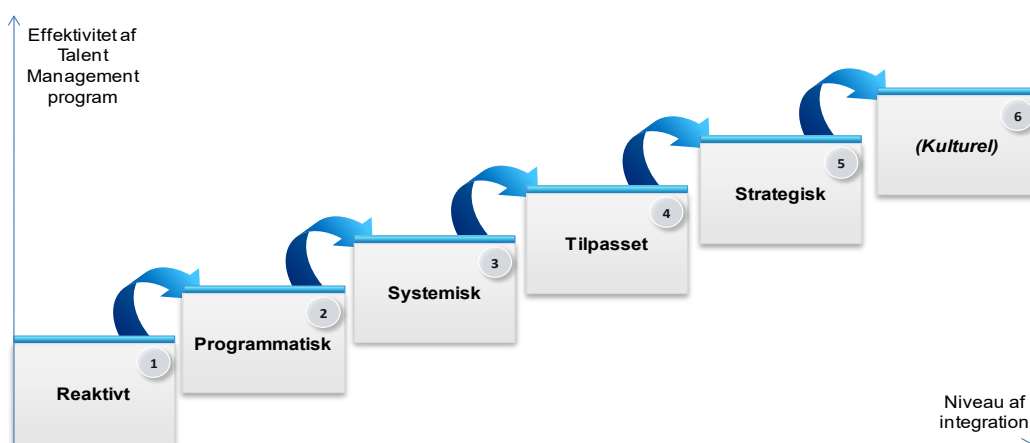
På samme måde med et strategisk funderet Talent Management program. Det tager udgangspunkt i virksomhedens strategi og tilrettelægger sine mål, KPI'er og initiativer ud fra, hvor virksomheden strategisk bevæger sig hen, og de behov det kræver at opfylde strategien.

2. Talent Management er integreret med øvrige HR-processer

Jo mere integreret det er med de øvrige HR-processer, jo mere effektivt er det

Jo mere integreret et Talent Management program er med de øvrige HR-processer, jo mere effektivt er det og dermed skaber det større værdi for virksomheden. Integration kan ske på seks niveauer:

Figur 1: Niveauer af integration



Kilde: proacteur efter Silzer & Dowell (2010) og Gubman & Green (2007)

Den reaktive tilgang fokuserer udelukkende på kortsigtede, her-og-nu opgaver

- **Den reaktive tilgang** fokuserer udelukkende på kortsigtede, her-og-nu opgaver. Eksempelvis, en central leder har sagt op, og der bruges kræfter på at udfylde denne position uden at tænke langsigtet. Der hyres måske en ekstern rekrutteringsekspert, som ikke kender organisationen indgående.

- **Den programmatisk tilgang** benytter processer, som ganske vist ikke er specielt gode eller veludviklet, men de er dog konsistente over tid. Ex. en organisation rekrutterer gentagende gange fra samme uddannelsessted, stiller de samme spørgsmål i ansættelsesinterviewene og bruger de samme rekrutteringskonsulenter etc. Denne ensartethed kan give en falsk tryghed og gentagelsen bliver forvekslet med kvalitet og effektivitet.

Den systemiske tilgang står uafhængigt af de andre HR tiltag

- **Den systemiske tilgang** benytter et omfattende Talent Management program, som er bygget på den sidst nye tænkning, men som står uafhængigt af de andre HR tiltag og er derfor ikke effektiv eller synlig i organisationen.

Den strategiske tilgang sætter skarpt på at opnå organisationens strategiske mål

- **Den tilpassede tilgang** sørger for, at det er tilpasset de øvrige HR systemer og tiltag. Der bruges måske et fælles IT system, som hjælper med denne justering.
- **Den strategiske tilgang** er mere end 'blot' tilpasset de øvrige HR aktiviteter, dets formål sætter skarpt på at opnå organisationens strategiske mål. Programmets strategiske formål deles med de øvrige HR aktiviteter.
- **Den kulturelle tilgang** har fuldstændig integreret Talent Management programmet i de øvrige HR processer, det er lavet ud fra virksomhedens strategi, fuldstændig integreret i virksomhedens narrativ, levede værdier og grundlæggende antagelser. De strategiske Talent Management programmer eksisterer stadig men fungerer næsten 'kun' som noget, der understøtter kulturen og ikke omvendt.

3. Talent Management ledes som en del af kerneforretningen

Det er stadig ikke ualmindeligt at opleve, at direktionen kun i begrænset omfang bliver involveret i HR opgaver. Enkelte direktionsmedlemmerne holder måske indlæg før et kursus, møder op til kick-off ved nye HR tiltag, skriver i personalebladet og inkluderer HR elementer i deres halvårs taler til medarbejderne.

Hvis topledelsen ikke anser Talent Management som vigtig, hvorfor skulle talenterne så?

Hvis Talent Management fortsat bliver set som et HR projekt, og ikke har rod i kerneforretningen, så involverer topledelsen sig ikke. Hvis topledelsen ikke anser Talent Management som vigtig, hvorfor skulle resten af virksomheden og potentielle interne eller eksterne talenter så gøre det?

I stedet bør arbejdet med talenter og kernekompetencer være på linje med andre ledelsesopgaver. Emner omkring talentudvikling bør diskuteres på ethvert direktionsmøde med fokus på relevante tiltag, KPI'er og udfordringer.

4. forankret i organisationens kultur

Ethvert strategisk tiltag lykkes kun, hvis den ønskede adfærd er dybt rodfastet i kulturen

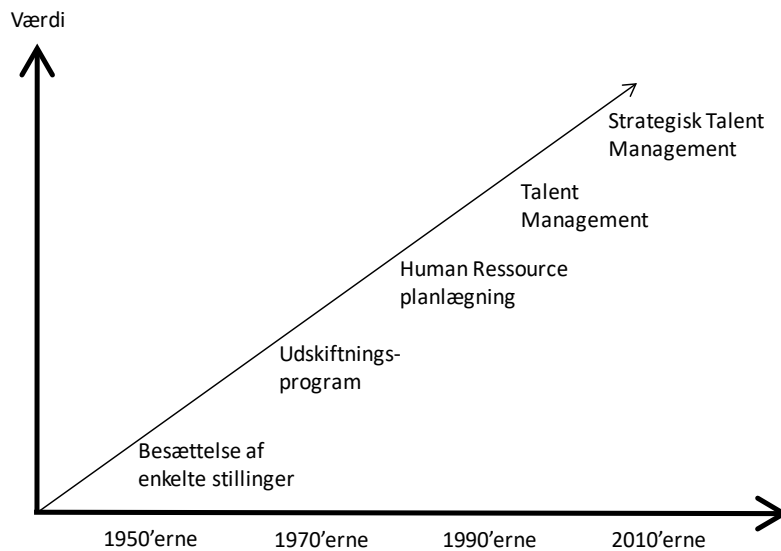
Ethvert strategisk tiltag vil kun lykkes, hvis den ønskede adfærd allerede er dybt rodfastet i organisationens kultur. Når det er tilfældet, er Talent Management ikke alene et HR projekt men derimod en opgave, som deles og løftes af alle linje-ledere, afdelingschefer og topledere i organisationen. Alle forventes at tage ansvaret og opgaven på sig, og det gør de, fordi det er en del af kulturen. HR-afdelingen har måske projektlederejerskab og sidder med overblikket, IT softwaren samt værktøjerne til at løse de konkrete opgaver, men Talent Management er i bund og grund et anliggende, som er forankret i organisationens kultur.

Talent Management igennem de sidste 60 år

Det, som vi i dag kender som Talent Management, har udviklet sig meget igennem de sidste 50-60 år. Det er illustreret i figuren nedenfor:

Talent Management har udviklet sig meget igennem de sidste 60 år

Figur 2: Udvikling af Talent Management over tid



I 1960'erne arbejdede man generelt reaktivt. Her fokuserede man på at udfylde stillinger, når de blev ledige. I 1970'erne begyndte man at se lidt længere frem – gerne 12 måneder – men stadig med fokus på ledige positioner, som skulle i udfyldes.

I 1980'erne og 1990'erne begyndte organisationer at overveje, hvilke kompetencer de havde brug for i fremtiden. De lavede prognoser for fremtidig medarbejderbehov og planlagde derefter. Det var specielt inden for brancher i store forandringer.

I 2000'erne begyndte Talent Management for alvor at vinde indpas i store organisationer som en selvstændig HR disciplin. Fokus blev rettet mod at udvikle og lede talenterne i organisationen og justere eksisterende HR processer i forhold til de talentbehov, som organisationen havde.

I dag sættes fokus på at gøre Talent Management strategisk funderet. Udgangspunktet både tages i strategien, i de demografiske forhold samt talenternes egne ønsker.

Komponenter i Talent Management

Et strategisk Talent Management program er både et selvstændigt HR program og er fuldt integreret i alle øvrige HR programmer

Et strategisk Talent Management program er både et selvstændigt HR program og er fuldt integreret i alle øvrige HR programmer. Det indeholder mange komponenter, som er selvstændige HR aktiviteter, og som fungerer uafhængigt af Talent Management. Et eksempel er rekruttering. Virksomheden har rekrutteringsprocesser, som eksisterer uafhængigt af Talent Management programmet og samtidig kan flere af de samme kanaler, eksterne rådgivere og metoder bruges, når det drejer sig om rekruttering af talenter. Så selv om rekruttering af talenter foregår som en separat proces, er den alligevel fuldt integreret i virksomhedens almindelige rekrutteringsprocesser.

På samme måde gør det sig gældende for mange andre komponenter inden for HR. Nedenstående figur illustrerer, hvordan Talent Management faktisk er bygget op som en række af komponenter af eksisterende HR aktiviteter, som allerede er til stede i virksomheden.

Figur 3: Komponenter i Talent Management



Det er vigtigt at integrere de separate HR-komponenter i Talent Management programmet, og ikke gentage dem ved at lave Talent Management programmet uafhængigt af de andre HR aktiviteter.

Komponenterne skal integreres på to niveauer; strategisk og operationelt

De enkelte komponenter skal integreres på to niveauer; strategisk og operationelt. På det strategiske niveau drejer det sig om, at undgå konflikt mellem strategier. En virksomhed kan eksempelvis have et strategisk mål om ikke at belønne enkeltpræstationer men derimod teampræstationer. Det kan skabe konflikt, hvis man samtidig i sit Talent Management program ønsker at belønne talenter individuelt.

På det operationelle plan skal de forskellige komponenter være en del af hinanden. Man kan forestille sig, at den ansvarlige for Talent Management udliciterer rekruttering til den ansvarlige for rekruttering i virksomheden. På den måde bliver talentrekruttering en del af de eksisterende processer.

Figur 3 illustrerer, at Talent Management grundlæggende 'blot' er at gøre det samme, som man gør for andre medarbejdere – bare lidt anderledes. Alle medarbejdere bør være omfattet af Performance Management, og det skal talentgruppen også være – blot tilpasset talenterne. På samme måde som alle medarbejdere bør trænes og udvikles, skal talentgruppen også udfordres og udvikles – blot anderledes (og mere). Integration på det operationelle plan opnås bedst, når det er den samme person, som er ansvarlig for eksempelvis Performance Management for talenterne og for de øvrige medarbejdere.

Kun få virksomheder integrerer Talent Management med de øvrige HR processer

Ser man rundt i organisationer i dag, opnår kun få at integrere Talent Management med de øvrige HR processer. 73% af amerikanske organisationer svarede i 2010, at deres Talent Management processer ikke var integrerede med de øvrige processer i organisationen.

Figur 4: Fordeling af procesintegration



Kilde: Bersin & Associates, 2010

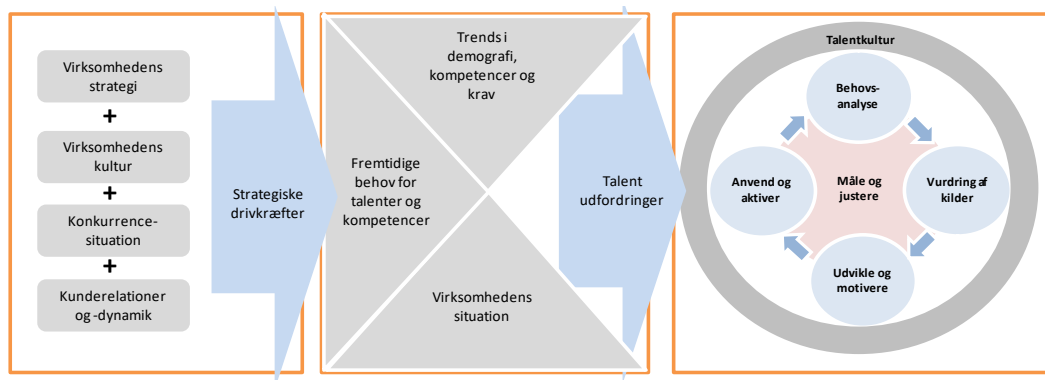
Et fuldt integreret Talent Management program kan på overfladen se temmelig beskeden ud, men det er i selv et succeskriterium, fordi det så og sige har udliciteret alle de praktiske opgaver til resten af HR.

3. Talent Management model

En Talent Management model, som både indeholder den strategiske og den operationelle proces

Dette kapitel vil introducere en Talent Management model, som både indeholder den strategiske og den operationelle proces. Figur 5 viser modellen, som er bygget op i tre elementer: Analyse af de strategiske drivkræfter, talentmæssige udfordringer og talent processer.

Figur 5: Talent Management model



Kilde: Wellins et al., (2006), Chess et al., (2008), proacteur (2015)

Del 1: Analyse af de strategiske drivkræfter

Analysen gør det muligt at forstå de strategiske behov

Modellens første trin er at analysere de strategiske drivkræfter. Ved at lave en komplet analyse af de fire delområder (som er vist i figur 6) er det muligt at forstå de strategiske behov, som Talent Management programmet skal opfylde. Dermed sikres, at programmet understøtter strategien og derved gør strategien mere realiserbar.

Figur 6: Analyse af strategiske drivkræfter



Tidshorisonten for analysen bør stemme overens med virksomhedens overordnede strategi – helst 5-7 år. Hvis tidshorisonten er længere, bliver analysedelens forudsætninger for usikre, og hvis den er kortere risikerer man at overse vigtige tendenser.

Analysen tager udgangspunkt i fire elementer: strategi, kultur, konkurrenter og kunder

Analysen af de strategiske drivkræfter tager udgangspunkt i fire elementer:

- 1) **Virksomhedens strategi** repræsenterer måden virksomheden vil nå dens langsigtede mål og formål på. Man bør forholde sig til spørgsmål som: Hvor ønsker vi at være om 5-7 år? Hvilke markeder og hvilke produkter skal vi satse

på? Hvordan skal strategien implementeres og hvilke specielle udfordringer sætter strategien os i?

- 2) **Virksomhedens kultur** bestemmer, hvordan en strategi implementeres, og danner rammen for, hvad der kan lade sig gøre at forandre og hvor hurtigt. Det anbefales ikke at lave en omfattende kulturanalyse men derimod at vælge relevante segmenter ud af kulturen og analysere dem med friske øjne.
- 3) **Konkurrencesituationen.** Tilrettelæggeren af Talent Management programmet skal kende virksomhedens nuværende og fremtidige konkurrenter. Det kræver indsigt i, hvordan branchen har udviklet sig, og hvordan den udvikler sig lige nu globalt set. Når de nuværende og fremtidige konkurrenter er identificeret skal deres styrker og svagheder analyseres for derigennem at forstå, hvordan virksomheden kan differentiere sig.
- 4) **Kunderelationer.** En analyse af kunderelationerne kan give nyttige input til hvilke typer af talenter, virksomheden har brug for. Følgende spørgsmål bør stilles: Hvem er vores vigtigste kunder? Hvilke markeder og produkter er vores vigtigste? Hvorfor vælger kunderne os frem for konkurrenterne? Hvordan arbejder vi med at sikre nærhed med vores primære kunder? Hvordan er profilen af jeres primære kunder om 5 år? Hvilke produkter vil de typisk efterspørge? Hvad vil være vores vigtigste konkurrenceparameter over for de kunder?

Hvilke kompetencemæssige behov vil virksomheden møde i fremtiden?

Analysen af de strategiske komponenter giver et billede af, hvilke kompetencemæssige, ledelsesmæssige og kulturelle behov virksomheden har og vil møde i fremtiden. De behov skal dækkes for, at virksomheden kan opnå sin strategi og opnå de konkurrencemæssige fordele, der er nødvendig for at overleve.

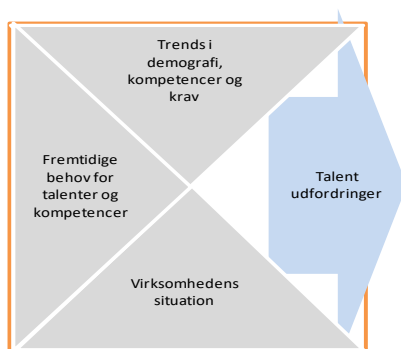
Hvert af disse behov er unikke for netop den enkelte organisation, og der advares imod at beskrive disse behov for overfladisk eller generelt. Et succesfuldt Talent Management program kræver et klart billede af hvilke behov, der skal dækkes.

Del 2: Analyse af talentudfordringen

Hvilken udfordring står virksomheden over for ift. at tiltrække de ønskede kompetencer?

Med analysen af de strategiske drivkræfter i ryggen er det muligt at gå videre og analysere, hvad det er for en udfordring virksomheden står overfor, når det handler om at tiltrække de ønskede kompetencer. Analysen er inddelt i tre separate del-analyser.

Figur 7: Analyse af talentudfordringen



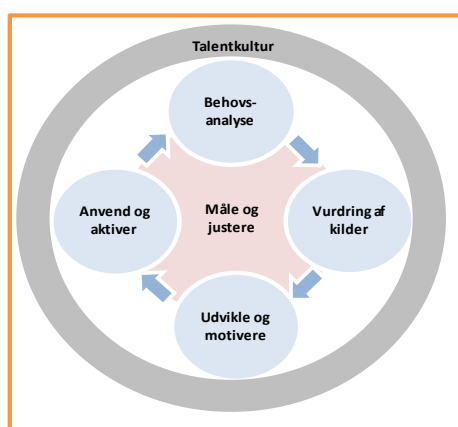
- 1. De fremtidige behov for talenter og kompetencer** udspringer af analysen i del 1, der havde med virksomhedens strategi, kultur, kunder og konkurrenter at gøre. Eksempler på spørgsmål man med fordel kan stille er: Hvilke kompetencer kræves for at levere og udleve vores strategi? Hvilke kompetencer kræves for at tiltrække og pleje fremtidige kunder? Hvilke kompetencer er nødvendige for at adskille os fra fremtidige konkurrenter? Hvilke kompetencer er komplementære med vores nuværende kultur, og hvilke er påkrævede for at påvirke kulturen i den ønskede retning?
- 2. Trends i demografi og kompetencer** skal analyseres for at forstå talentudfordringen, og hvordan den skal løses. Hvis virksomheden har brug for en bestemt kompetence, som mest sandsynlig er til rådighed i en bestemt landsdel, land eller kontinent skal det overvejes, hvordan den skaffes. Ud over at forstå trends i kompetencer bør det undersøges, hvordan personprofilen af en kompetence kan se ud. En SAP-programmør fra Indien har forskellige behov og ønsker for sit arbejde og arbejdsbetingelser end en SAP-programmør fra Finland.
- 3. Virksomhedens egen talentsituation** undersøges, for at få et indblik i, hvilke talenter og potentielle talenter, der findes internt. Hvordan svarer virksomhedens egne kompetencer overens med virksomhedens nuværende og fremtidige udfordringer? Hvilke styrker og svagheder har den nuværende talentmasse, hvor mangfoldig er den, og er den korrekt placeret/fordelt?

Del 3: Talent Management processer

Når de strategiske drivkræfter og de talentmæssige udfordringer er blevet kortlagt skal de enkelte processer fastlægges

Når de strategiske drivkræfter og de talentmæssige udfordringer er blevet kortlagt skal de enkelte processer i Talent Management programmet fastlægges.

Figur 8: Talent Management processer



De primære processer består af seks dele:

De primære processer bag et godt Talent Management program består af seks dele:

1. Behovsanalyse af kompetencebehovet

- **Behovsanalysen** definerer kompetencebehovet. Det er et direkte resultat af analyserne fra del et og to. Der skal skabes en oversigt over hvor mange, der skal ansættes, hvilke kompetencer de skal besidde, samt hvor geografisk og afdelingsmæssigt behovene måtte opstå. I denne analyse skal der medtages elementer såsom mangfoldighed, innovationsevne, lederskab og andre kompetencer, som går på tværs af jobs.

2. Vurdering af hvor talentprofilerne skal erhverves fra

- **Vurdering** af hvor de nødvendige talentprofiler skal erhverves fra. Det undersøges, hvor stor egen talentmasse er. Identificeringen af egne talenter kan bl.a. ske gennem 360 graders undersøgelser, individuelle vurderinger, MUS, udviklingscentre etc. Den interne talentmasse suppleres med ekstern rekruttering.
- For at få adgang til talent i fremtiden vil det i stigende grad være nødvendigt at tænke i mangfoldighed i talentmasse eg. alder, køn, religion, kulturelle baggrund etc. Fleksible arbejdsforhold – såsom hjemmearbejdspladser, mobile stationer etc. - og fleksible ansættelsesforhold, som tager højde for individuelle behov og ønsker vil også spille ind når fremtidens talentmasse skal vælge jobs.
- I processen med at identificere potentielle talenter er det vigtigt ikke at tænke i personer eller jobs men derimod i kompetencer. Endvidere skal disse kompetencer ikke kun være faglige, men omfatter a) kernekompetencer b) funktionelle og tekniske kompetencer og c) professionelle kompetencer (såsom personlige og interpersonelle evner samt lederevner).

3. Udvikle og motivere talenter

- **Udvikle og motivere** talenter til at erhverve sig nye evner og kompetencer og tage nye og flere ansvarsområder. I denne fase bør virksomheden inddrage så mange HR komponenter som muligt såsom coaching og mentoring, Performance Management samt OnBoarding. Endeligt bør talenterne modtage konstruktiv feedback om egen præstation og få klar besked om, hvad der forventes af dem.

4. Anvende og aktivere talenterne, hvor der er størst behov for dem

- **Anvende og aktivere.** Det er indlysende, at talenterne skal placeres der, hvor der er størst behov for dem. Der hvor de imødekommer nuværende og fremtidige behov. Det er imidlertid en udfordring at finde det bedste match mellem talentets evner og ønsker på den ene side og virksomhedens behov på kort og lang sigt på den anden side. Talenterne skal samtidig gives mulighed for at rotere i forskellige områder og jobfunktioner i virksomheden således at nye evner opdages og udvikles. En sidegevinst ved jobrotation er, at de opnår en mere integreret forståelse af virksomheden.

5. Måle, evaluere og justere løbende

- **Måle og justere.** Alle interessenter ønsker at talentindsatsen måles og evalueres og at hensigtsmæssige justeringer foretages løbende. Topledelsen skal forstå, hvad der investeres i, og hvordan talenterne udvikler sig. Mellemledere ønsker at forstå deres kompetenceniveau i afdelingen, og hvordan den er i forhold til deres mål. HR må forstå forskellen imellem den nuværende og ønskede talentmasse, og hvor investeringerne skal foretages fremadrettet. Og endeligt har nuværende og fremtidige ejere en interesse i at forstå, hvordan talentmassen udvikler sig i virksomheden.
- Måling af Talent Management (og af HR generelt) har traditionelt fokuseret på omkostningerne i forbindelse med de administrative opgaver. Det er nødvendigt at måle det operationelle ved HR (og samtidig også det letteste) men det er også det mindst værdiskabende. Værdimålinger og effektmålinger på strategiske mål er derimod mere værdiskabende. En række undersøgelser viser, at HR aktiviteter enten slet ikke måles eller måles utilfredsstillende, når man spørger topledelsen af store internationale virksomheder (Chess et al., 2008).
- Det anbefales, at der måles på få udvalgte KPI'er, og at der laves en overordnet ROI analyse af Talent Programmet. Målingerne bør opdateres løbende og der bør laves løbende proceseffektivitetsmålinger. Kombinationen af de tre målinger

vil tilfredsstille alle interesser og samtidig sikre, at Talent Management programmet konstant forbedres.

6. Skabe en talentkultur
- **Integrere i kulturen.** En talentkultur bygger på to grundlæggende antagelser: 1) Talenter er altafgørende for virksomhedens fremtid. Det er talenter, som gør virksomheden unik i forhold til konkurrenter og ydelser. 2) Alle medarbejdere har en mulighed og et ansvar for at øge talentmassen i deres organisation. Først når begge grundlæggende antagelser er en del af kulturen kan virksomheden sige, at den har en talentkultur.
 - Topledelsen spiller en vigtig rolle i at skabe en talentkultur. De skal være med til at sætte høje forventninger til deres talenter og belønne dem i overensstemmelse dermed. Værdibaseret ledelse kan i den forbindelse spille en væsentlig rolle. I deres kommunikation bør topledelsen altid vise, at de prioriterer talent, og at de agter at investere i dem dog uden at skabe et a- og b-hold. Det er en svær med nødvendig balance.

HRs rolle i Talent Management

HR bør være projektleder af Talent Management

I hele beskrivelsen af Talent Management modellen ovenfor er det forudsat, at HR er drivkraften og står som projektleder af programmet. Det er vigtigt at understrege, at hele ejerskabet ikke kun må ligge hos HR. Topledelsen og ikke mindst mellemledere skal også føle et ejerskab.

Der er ikke de nødvendige kompetencer til stede i alle HR afdelinger

Det er længe blevet argumenteret, at HR skal være mere forretnings- og strategiorienteret. Mange HR afdelinger har da også arbejdet meget med at være en 'business partner' og skabe mer-værdi igennem strategisk tiltag. Alligevel må det tørt konstateres, at der i mange HR afdelinger i dag ikke er de kompetencer til stede, som er nødvendige for at eksekvere strategisk.

Talent Management giver HR en unik mulighed for at påvirke forretningsgange og lønsomhed

Talent Management giver HR en unik mulighed for at koble alle eksisterende HR aktiviteter sammen med virksomhedens strategi og direkte påvirke forretningsgange og lønsomhed. Det er svært at forestille sig en HR aktivitet, som er mere strategisk relevant end Talent Management. Det skaber en troværdig platform for at arbejde strategisk med HR.

HR-afdelingen må i den forbindelse arbejde med den udfordring, det er, at være dygtig operationelt på den ene side og arbejde strategisk på den anden. Det kræver et samspil med topledelsen, et sprog 'opad' i organisationen og en fælles vision om Talent Management.

4. Best Practice Talent Management

De bedste programmer indeholder 10 Best Practice elementer

Når man analyserer de Talent Management programmer, som har bidraget mest til virksomheders udvikling og lønsomhed, optræder en række fællesnævner. De er sammenholdt her i en oversigt over 10 Best Practice elementer:

1. Invester i de bedste

Nogle medarbejdere er mere værd for virksomheden end andre

Bank of America har en filosofi, som hedder "invester i de bedste". Det lyder som sund fornuft, men mange virksomheder gør faktisk det modsatte. De spreder udviklingsbudgetterne jævnt over alle medarbejdere uden hensyntagen til deres potentiale og vigtighed for virksomheden (Wellins et al., 2006). En af de grundlæggende antagelser bag Talent Management er, at nogle medarbejdere er mere værd for virksomheden end andre, og at de derfor bør få større fokus og større adgang til ting som udvikling.

To grupper bør få nemmere adgang til udvikling end andre; 1) ledere med stort potentiale og 2) medarbejdere, som skaber størst værdi for virksomheden. Lederne er som oftest placeret i mellemløber stillinger men som har potentialet til at komme ind i strategiske eller senior stillinger.

2. Udvælgelse frem for udvikling

Brug flere penge på udvælgelse frem for udvikling

En banebrydende konklusion fra det berømte 'AT&T Management Progress Study' var, at hvis man skal vælge, om man skal bruge ekstra penge, på at udvikle medarbejdere eller på at gøre virksomhedens udvælgelsesproces bedre, så bør man altid vælge det sidste. Hvorfor?

Noget er så svært at udvikle at det ikke er lønsomt

For det første fordi det ikke er muligt at udvikle alt og alle. Mange af de karakteristika, som et talent har i en virksomhed, er meget svære at udvikle. At træne medarbejdere til at udvikle evner såsom dømmekraft, læring, kreativitet etc. er svært og langsomt, hvis det overhovedet kan lade sig gøre. Hvis der er et dårligt 'fit' mellem person og job, eller hvis motivationen ikke er til stede, så er læring og udvikling meget svært.

Den anden grund er, at det er mere lønsomt at vælge de rigtige kompetencer frem for at udvikle dem. Hvis man ønsker kompetencer, som evnen til at træffe hurtige beslutninger, empati eller fagtekniske spidskompetencer, så er det simpelthen mere lønsomt at udvælge dem i et rekrutteringsforløb end at udvikle dem senere.

3. Software ≠ Talentledelse

Software er kun et værktøj - ikke Talent Management

Der udbydes rigtig mange Talent Management software programmer. De bedste integrerer med andre HR software programmer og arbejder på tværs i organisationen. Enkelte er i stand til at koble indsatsen til strategien.

Et software program er uden tvivl et godt og nødvendigt værktøj, men samtidig skal man huske, at det kun er et værktøj. Et værktøj er ingenting værd uden den rette ekspertise og et veltilrettelagt program baseret på Best Practice processer. Ikke mindst er kvaliteten af de bagvedliggende processer og kulturen vigtig.

4. Talentprogrammet skal være strategisk funderet

Afstemt med virksomhedens 5-7 årige strategi

Et Talent Management program skal være afstemt med organisationens 5-7 års strategi. Dets formål skal være at gøre virksomheden klar til at løse de opgaver, den står over for. Måske findes mange af de nuværende stillinger ikke længere eller er flyttet et andet sted hen i organisationen (fx til udlandet).

Konsekvensen kan være, at der vil være medarbejdere, som måske er talenter ud fra den nuværende kontekst, men som ikke besidder de kompetencer, som virksomheden har brug for i fremtiden. I sådanne tilfælde skal der træffes svære beslutninger om at fokusere investeringerne på de talenter, der er brug for senere.

5. Tænk ikke i jobs men i kompetencer

Kompetenceprofilen et et grundlæggende værktøj i jagten på talenter

Når man kigger rundt i virksomheder, er det nærliggende at spørge sig selv, hvilke stillinger, der er de strategisk vigtigste at besætte. Nærliggende som det end er, er det også den forkerte måde at spørge på. I stedet bør der tænkes i kompetencer. Der bør spørges: Hvilke kompetencer er de strategiske vigtigste at besætte.

Kompetenceprofilen bliver dermed et af de grundlæggende værktøjer for virksomheden i jagten på talenter – både internt og eksternt. I rekrutteringsprocessen er den det grundlæggende værktøj til at identificere potentielle talenter. I udviklingsfasen udgør kompetenceprofilen grundlaget for den langsigtede kompetenceudviklingsplan og i aktiveringsfasen bruges den til at matche kompetencer og job.

6. Inkluder midlertidig arbejdskraft

Talent Management bør omfatte midlertidig arbejdskraft

Mange virksomheder bruger midlertidig arbejdskraft langt mere i dag end for blot 15 år siden. I videnstunge organisationer er det ofte ansættelse på projektbasis, som hentes midlertidig udefra. Det kan være i forbindelse med et IT projekt, hvor der i en afgrænset periode – men ofte op til et år – er behov for medarbejdere med bestemte kompetencer.

Problemet for mange organisationer er, at aftalerne med disse projektmedarbejdere ofte foretages i de enkelte afdelinger uden om HR. Human Capital Institute lavede en undersøgelse blandt deres amerikanske medlemmer og konkluderede, at der er et kæmpe hul imellem, hvordan organisationer håndterer deres midlertidige arbejdskraft og deres strategiske behov for kompetencer (HCI, 2010).

Det giver god mening at have en (signifikant) del af sin arbejdskraft som projektansatte. Samtidig er disse kompetencer ofte af strategisk betydning. Et Talent Management program bør derfor inkludere dem.

7. Tilpas organisationen efter talenter

Tilpas virksomheden efter talenterne og ikke omvendt

Hvis en virksomheds talenter efterspørger øget fleksibilitet i forhold til hjemme-arbejdspladser, mobilitet og arbejdsforhold, så peger alle tendenser på, at virksomheden skal indrette sig og håndtere udfordringen derfra. Det kan bl.a. medføre, at virksomhedens organisationskultur skal ændres. Foreskriver kulturen, at alle skal sidde på kontoret og arbejde, at møder skal afholdes 'face to face', at der primært ansættes medarbejdere med samme uddannelsesmæssige og kulturelle baggrund, så skal disse kulturelementer måske udfordres.

Måske kræver det, at virksomheden flytter et kontor til en bestemt location for at kunne få adgang til relevante talenter – det kan være et andet land eller en anden landsdel.

8. Alle spiller en rolle

Ejerskab må ikke kun ligge hos HR

Projektet bør ledes af HR, som skal stå som projektansvarlig for at talentprogrammet lykkes. Men det kan kun lykkes, hvis alle aktører spiller en aktiv rolle. Det gælder hele ledelsesapparatet, støttefunktionerne, talerne selv og de øvrige medarbejdere – ja hele organisationen. Hvor HR's og talentets rolle er åbenlys nødvendig, så undervurderer og fejler mange Talent Management programmer, når det drejer sig om ledelsens involvering.

Hvor topledelsen ofte anerkender den strategiske nødvendighed af Talent Management, så har linjeledere historisk været mere tilbageholdne. I 2000 nævnte kun 26% ud af 6.900 linjeledere, at talent ledelse var en top prioritet for organisationen (Michaels et al., 2001). Noget tyder på, at tallet er steget de seneste par år, men at det stadig er signifikant mindre end topledelsens vurdering.

Specielt linjeledere er vigtige medspillere

Flere undersøgelser peger på, at linjeledere faktisk kan være og ofte er en barriere for effektiv Talent Management. Det er der to grunde til; for det første er der ikke noget direkte incitament. Man kunne forestille sig, at en del af linjelederens bonus/løn var koblet sammen med et mål om deres respektive talentpulje. For det andet er det ofte i direkte modstrid med deres egne interesser, nemlig at de ikke ønsker at identificere talenter, idet de så er bange for at mindste dem i deres afdeling. Succesfulde talentvirksomheder såsom GE og Johnson & Johnson har formået at gøre alle linjeledere engagerede og ansvarlige over for Talent Management helt på linje med ansvarlighed over for budgetter.

9. Processer, processer og processer

Processerne skal være solide, praktisk og simple...

Rygraden af et succesfuldt talentprogram er processer – solide, praktiske processer baseret på best practice men tilpasset den enkelte virksomhed. Det behøver ikke være store komplekse og forkromede programmer med masser af uforståelige og svært tilgængelige processer. Tværtimod. Sådanne programmer opnår oftest ikke det forretningsmæssige resultat, som de var sat i verden for.

...og ikke mindst integrerede i de øvrige (HR) processer

Processer er vigtige, men de skal være simple og praktiske. Samtidig skal de være konsistente, integrerede i de øvrige (HR) processer og – måske vigtigst – de skal være direkte relaterede til et bestemt forretningsmæssigt og strategisk resultat.

Vigtigheden af processer kan ikke overvurderes, og samtidig kan der heller ikke advares nok imod skaden af dårlige processer. Planlægning af et Talent Management program, som omfatter design af processer, må derfor ikke springes over. Det giver ofte god mening, at der i designfasen er parter fra alle interessentgrupper specielt talenterne selv og mellemledere.

10. Talent Management er et anliggende for topledelsen

Topledelsens rolle kan ikke overvurderes

Topledelsens – og specielt den administrerende direktørs – rolle kan ikke overvurderes. Det er måske den største enkelte årsag, når effektive talent programmer lykkes. Topledelsen skal ikke kun være fortalere for talentudvikling og agere som rollemodel, men også tage aktivt ejerskab af selve programmet. I en undersøgelse af 2.000 administrerende direktører i USA konkluderer Michaels et al. (2001) at i de mest succesfulde virksomheder svarer direktørerne, at talentudvikling er en af deres og virksomhedens top 3 prioriteter.

5. Konklusion

Det at have de rigtige talenter og kompetencer er altafgørende for virksomheders mulighed for at klare sig på nationale og internationale markeder – ja måske endda for at overleve. Alligevel mener flertallet af verdens største virksomheder, at de ikke i dag har den talentmasse, de har behov for til at udfylde strategiske ledelsespositioner i virksomheden.

Kampen om talent er stadig i gang

Kampen om talent er stadig i gang og vil intensiveres i de kommende år af tre årsager; 1) demografiske udfordringer, som betyder, at der i 2040 i Danmark forventes at være 250.000 færre erhvervsaktive end i dag, 2) stigende medarbejderforventninger om arbejdets indhold og rammer samt, 3) kun få medarbejdere evner at navigere i den store forandringshastighed og i mange kontekster på én og samme tid – evner som i stigende grad efterspørges. Samtidig er der kommet flere og flere undersøgelser, som viser sammenhængen mellem bedre talentmasse og bedre forretningsmæssig præstation.

Fire grundpræmisser for et strategisk Talent Management program

Talent Management har mange definitioner og er under stadig udvikling i koncept og omfang. Fire grundpræmisser skal dog være på plads, før der er tale om et strategisk Talent Management program. For det første skal det være strategisk funderet. Det skal tage udgangspunkt i virksomhedens strategi og tilrettelægge mål, KPI'er og initiativer ud fra, hvor virksomhedens strategiske behov er.

For det andet skal processerne være integreret på både det strategiske og operationelle niveau. På det strategiske niveau drejer det sig om, at de to strategiske formål understøtter hinanden, og på det operationelle plan skal de forskellige komponenter være en del af hinanden.

For det tredje skal programmet være forankret i kulturen. De strategiske Talent Management programmer eksisterer stadig men fungerer næsten 'kun' som noget der understøtter kulturen og ikke omvendt. Endeligt skal Talent Management ledes som en del af kerneforretningen, hvor topledelsen anser Talent Management på linje med at udforme og eksekvere virksomhedens strategi.

En model, som indeholder både den strategiske og operationelle proces

Rapporten beskriver en Talent Management model, som både indeholder den strategiske og den operationelle proces. Modellen er bygget op i tre elementer;

- 1) **Analyse af de strategiske drivkræfter**, som giver et billede af, hvilke kompetencemæssige, ledelsesmæssige og kulturelle behov virksomheden har i fremtiden. Analyseelementer består af virksomhedens strategi og kultur, konkurrencesituation samt kunderelationer.
- 2) **Analyse af talentmæssige udfordringer** igennem en vurdering af de fremtidige talent- og kompetencebehov, trends i demografi og kompetencer samt virksomhedens situation.
- 3) **Talent Management processer**, som består af seks dele: 1) analyse af kompetencebehovet, 2) Vurdering af hvorfra talenterne skal erhverves, 3) udvikling og motivation (inklusiv coaching og mentoring, performance management, OnBoarding og feedback), 4) anvendelse og aktivering hvor der er størst strategisk behov, 5) måling og justering samt 6) udvikling af en talentkultur.

Når man analyserer de bedste Talent Management programmer optræder 10 Best Practice elementer:

1. Invester i de bedste og giv dem større adgang til ex. udvikling
2. Fokuser på udvælgelse frem for udvikling - ikke alt og alle kan udvikles
3. Software er ikke lig Talent Management, det er 'kun' et godt værktøj.
4. Talentprogrammet skal være afstemt med organisationens strategi
5. Tænk ikke i jobs men i kompetencer - Kompetenceprofil er grundlæggende
6. Inkluder midlertidig arbejdskraft i talentplanlægningen
7. Tilpas jeres organisation efter jeres talenter og ikke omvendt
8. Alle spiller en rolle – Topledelsen, HR, mellemlidelsen, talenterne
9. Processer, processer og processer
10. Talent Management er et anliggende for topledelsen

Et talentprogram, som indeholder alle ovenstående punkter vil væsentligt øge sandsynligheden for, at virksomhedens strategi implementeres på en lønsom og effektiv måde.

6. Litteraturliste

Andersen, L.S., Larsen S. & Schmidt, M.B. (2002). *Talent er trumf – Talent Management i praksis*. Børsens Forlag A/S

Andersen, M.K. (2010). *ROI måling af Human Resources – en synliggørelse af HRs værdi*. proacteur: www.proacteur.com

Avedon, M. J. & Scholes, G. (2010). Building Competitive Advantage Through Integrated Talent Management. I: Silzer, R. & Dowell, B.E. (Eds.): *Strategy-Driven Talent Management – a leadership imperative*. John Wiley & Sons

Cheese, P., Thomas, R.J. & Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization – strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page

Collins, J. (2001). *Good to Great*. Random House

Economist Intelligence Unit (2007). Building an integrated talent management strategy.

Gubman, E.L. & Green, S. (2007). *The Four Stages of Talent Management*. San Francisco: Executive Networks.

Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels III, E.G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, No. 3

Michaels, E., Handfield-Jones, H & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.

Ready, D.A. & Conger, J.A. (2008). *Make your company a talent factory*. Harvard Business School Publishing Corp.

Silzer, R. & Dowell, B.E. (2010). Strategic Talent Management Matters. I: Silzer, R. & Dowell, B.E. (Eds.): *Strategy-Driven Talent Management – a leadership imperative*. John Wiley & Sons

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press

Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. & Nyman, M. (2010). *HR transformation – Human Resources udefra og ind*. Gyldendal Business

Welch, J. (2006). *Winning*. Harper Collins Publishers

Wellins, R.S., Smith, A.B. & Erker, S. (2006). *Nine best practices for effective talent management*. Development Dimensions Internationa

Om proacteur

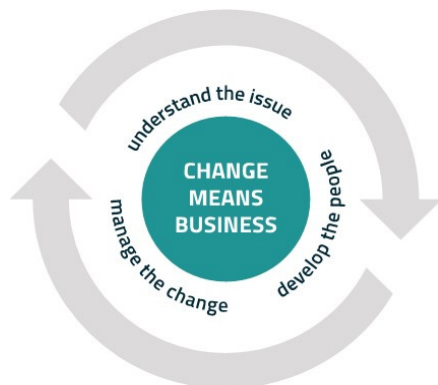
proacteur er et konsulentfirma, der leverer evidensbaserede og best practice baserede konsulentløsninger inden for forandringsledelse. Vi arbejder ud fra en internationalt anerkendt og velafprøvet forandringsledelses-metode der, ud fra en holistisk tilgang, tager højde for forandringens kompleksitet. Dette sikrer at forandringen bliver robust og varig.

Det er sådan vi gør det:

1. Sammen sikrer vi, at vi forstår situationen
2. Vi udvikler ansatte og ledere, så de kan tage deres rolle i forandringen på sig
3. Vi styrer forandringen, sammen med dig

Vi baserer alle beslutninger på data og strategiske indikatorer, så vi sikrer at vi ikke mister fokus på forretningens målsætninger – hvad enten det er kvalitetssikring af vores kunders leverancer, forbedret produktionseffektivitet eller procesoptimeringer.

proacteur blev stiftet i 2006 og har i dag 20 konsulenter. Vores værdier, vores ambitioner og vores vision er vedblevet uforanderlige siden starten; vi vil være de bedste i Norden til at hjælpe organisationer med at omsætte strategier til virkelighed og få projekter til at lykkes.



For more information please contact:

Morten Kamp Andersen
Partner

t: +45 25 53 27 39
e: mka@proacteur.com
www.proacteur.com

proacteur ApS
Lottenborgvej 24 b
DK-2800 Kgs. Lyngby