



**SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA
FAKULTETEN**

LEDARFÖRSÖRJNING

Privat och offentlig verksamhets arbete med intern ledarförsörjning och employer branding

Författare: Linnéa Molander & Sara Walterson

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Kajsa Yang-Hansen
Examinator:	Mattias Nylund

Abstract

Uppsats/Examensarbete: 15 hp
Program och/eller kurs: Personalvetarprogrammet
Nivå: Grundnivå
År: 2015
Handledare: Kajsa Yang-Hansen
Examinator: Mattias Nylund
Nyckelord: Talent management, employer branding, intern ledarförsörjning

Syfte: Syftet med studien är att kartlägga och jämföra privat och offentlig verksamhets arbete med ledarförsörjning, nu och inför framtiden.

Teori: Teoridelen tar avstamp i den del av talent management som berör arbetet med talangpoolen vilken består av högpresterande medarbetare som på sikt kan inta nyckelpositioner i organisationen. För att säkerställa att talangpoolen innehåller tillräckligt med potentiella chefer kan organisationer arbeta på två olika sätt. Dels internt i form av arbete med intern ledarförsörjning och dels externt i form av arbete med employer branding.

Metod: En kvantitativ ansats har valts med enkäter som datainsamlingsmetod. Ett bekvämlighetsurval gjordes och enkäten skickades ut till 183 organisationer. Datan analyserades med hjälp av programmet SPSS. Avsnittet redogör även för etiska principer, avgränsningar samt kritik mot metod.

Resultat: I resultatdelen besvaras fem frågeställningar som grundas i studiens syfte. Offentlig och privat sektor arbetar ungefär lika bra med employer branding men privat sektor arbetar bättre med den interna ledarförsörjningen. Privat sektor upplever idag större svårigheter med att tillgodose sitt chefsbehov medan offentlig sektor upplever en större oro inför framtiden. Antal verksamhetsår i Sverige samt antal anställda har också setts påverka organisationers möjligheter att tillgodose sitt chefsbehov.

Innehållsförteckning

1. Inledning, Syfte och Bakgrund	3
1.1 Syfte	4
1.2 Frågeställningar.....	4
2. Tidigare forskning	5
2.1 Talent management (TM)	6
2.1.1 Vad är TM?	6
2.1.2 Kritiska röster mot TM.....	6
2.1.3 Övriga strömningar inom forskningsfältet.....	7
2.1.4 TM i svensk kontext	7
2.2 Externa aktiviteter	10
2.2.1 Employer branding	10
3. Teori	14
3.1 Talangpoolen	14
3.2 Externa aktiviteter - employer branding	15
3.3 Interna aktiviteter - intern ledarförsörjning.....	17
4. Metod	18
4.1 Den kvantitativa forskningsprocessen.....	18
4.2 Etiska principer	23
4.3 Avgränsningar.....	23
4.4 Kritik mot metod	24
5. Resultat	25
5.1 Frågeställning 1: Vilken sektor arbetar enligt teorin på bästa sätt employer branding?.....	25
5.2 Frågeställning 2: Vilken sektor arbetar enligt teorin på bästa sätt med intern ledarförsörjning?.....	26
5.3 Frågeställning 3: Vilken sektor upplever idag störst svårigheter med att tillgodose sitt chefsbehov?	26
5.4 Frågeställning 4: Vilken sektor upplever störst oro att i framtiden inte kunna tillgodose sitt chefsbehov?	28
5.5 Frågeställning 5: Kan andra bakgrundsfaktorer påverka verksamheters möjligheter att tillgodose sitt chefsbehov, nu och i framtiden?.....	29
6. Diskussion och slutsatser	31
6.1 Förslag på framtida forskning.....	33
6. Referenslista	34
Bilagor	38
Bilaga 1 - Introduktionsbrev	38
Bilaga 2 - Enkät.....	39

1. Inledning, Syfte och Bakgrund

Chefsbristen i Sverige är ett stort samhällsproblem. De kommande nio åren förväntas cirka 48 chefer per arbetsdag gå i pension, vilket motsvarar drygt 113 000 chefer. Det genomsnittliga antalet inkomna ansökningar till chefstjänsterna som publicerats på Arbetsförmedlingen har sedan år 2009 sjunkit till mindre än hälften. Såväl privata som offentliga arbetsgivare har svårt att rekrytera chefer vilket i sin tur påverkar både lönsamhet och kvalitet i verksamheterna. Chefstjänster som inte blir tillsatta gör att arbetsuppgifter lämnas ogjorda alternativt att de chefer som finns får än mer att göra (Ledarna 2014). Brunsson och Holmblad Brunsson (2009) beskriver hur chefer fattar viktiga beslut och styr organisationen. De har rätt att bestämma vad andra i organisationen ska göra, dela ut ansvar, besluta om vilka resultat som skall uppnås och kan skapa regler och ge order. Genom att synas och höras representerar de hela verksamheten och de förväntas sprida bilden av organisationen som effektiv, förtroendeingivande och en bra arbetsplats. Det medför ett stort ansvar och arbetet med att tillgodose sitt nuvarande och framtida chefsbehov är viktigt för såväl privat som offentlig sektor (ibid.). Vem sjutton vill bli chef? Det frågar sig den svenska chefsorganisationen Ledarna (2012) i sin rapport från en undersökning med 4000 nordiska unga människor i åldrarna 18-35 år. Resultatet visar att relativt få unga önskar en chefsroll inom de närmaste åren. Gemensamt för de nordiska länderna är de demografiska utmaningar som de står inför med en allt äldre befolkning och stora pensionsavgångar. För Sverige är situationen, jämfört med de andra nordiska länderna, mest akut då svenskarna är de som är mest negativa till en framtida roll som chef (Ledarna 2012). Utvecklingen under 2000-talet visar också att andelen äldre chefer ökat kraftigt, parallellt med att andelen unga chefer minskat. Att få in unga chefer och därmed säkra en del av chefsåterväxten underifrån är en förutsättning för att hantera chefsbristen, men de yngre generationerna har andra värderingar och krav på chefsrollen än sina föregångare (Ledarna 2014). De unga svenskarna uppger bland annat att brist på stöd och bristfälliga förutsättningar är orsakerna till att chefsyrket inte lockar och chefsrollen måste därför uppdateras och moderniseras (Ledarna 2012).

För offentlig sektor är problemen med att finna rätt ledarkompetens än större än i det privata näringslivet. I maj 2013 hade privat sektor i genomsnitt 10 sökande per utlyst chefstjänst medan den offentliga sektorn endast hade 1,2 sökande. Anledningen till obalansen kan vara det växande lönegapet mellan sektorerna och generellt sett verkar chefsarbete i privat verksamhet mer attraktivt än inom den offentliga sektorn. De flesta chefer, oavsett om de idag jobbar inom offentlig eller privat verksamhet, tror att näringslivet är bäst att arbeta i (Ledarna 2013).

Enligt tidigare forskning (se bl.a. Christensen Hughes & Rog 2008) är talent management (TM) ett effektivt sätt att säkerställa organisationens ledarförsörjning. TM innefattar bland annat att attrahera externa talanger med hjälp av employer branding, det vill säga att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare, och intern ledarförsörjning, vilket betyder att befintliga medarbetare utvecklas till att kunna inta framtida chefspositioner.

Under rubrik 2 i föreliggande uppsats finns en genomgång av tidigare forskning inom fältet talent management generellt, och specifikt employer branding och intern ledarförsörjning. TM är ett brett fält och enligt många forskare ett svårdefinierbart begrepp (Christensen Hughes & Rog 2008; Heckman & Lewis 2006; Collings & Vaiman 2013; Collings, Scullion & Vaiman 2012). Med denna uppsats vill vi påvisa att det går att undersöka organisationers TM-arbete på ett konkret sätt. Genom att fokusera på några få delar av TM, i detta fall employer branding samt intern ledarförsörjning, kan vi få mätbara data.

Sammanfattningsvis råder chefsbrist i Sverige och mest alarmerande är läget för den offentliga sektorn. Det är därför intressant att undersöka hur respektive sektor själv upplever tillgången på ledare samt vad sektorerna gör för att säkerställa sin ledarskapsmässiga kompetensförsörjning, nu och inför framtiden. Ur ett personalvetenskapligt perspektiv är arbetet med att säkerställa verksamhetens chefstillgång en angelägen fråga då chefsrekrytering ofta är en viktig del av personalvetarens arbetsuppgifter. HR-avdelningen (human resource-avdelningen) ansvarar ofta för att såväl operativt som strategiskt arbeta med verksamhetens ledarförsörjning och att som personalvetare vara medveten om vilka utmaningar organisationen står inför och vad verksamheten kan göra för att ha tillräckligt med ledarkompetens inför framtiden, är essentiellt.

Vi är medvetna om att privat och offentlig verksamhet styrs utifrån olika principer då den offentliga sektorn är en politiskt styrd organisation. Samtidigt konkurrerar de båda sektorerna om samma talanger och oavsett verksamhet är det av största vikt att kunna tillgodose sitt chefsbehov, såväl idag som inför framtiden.

1.1 Syfte

Syftet med studien är att kartlägga och jämföra privat och offentlig verksamhets arbete med ledarförsörjning, nu och inför framtiden.

1.2 Frågeställningar

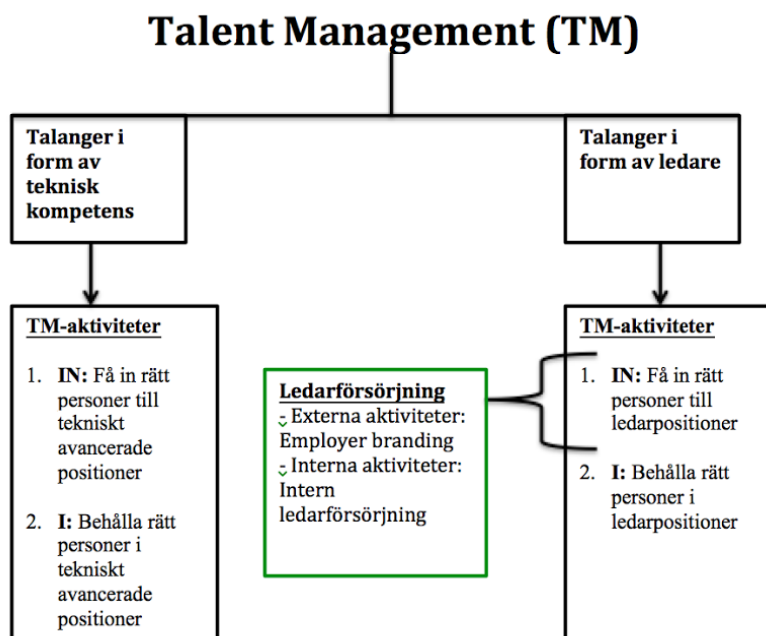
1. Vilken sektor arbetar enligt teorin på bästa sätt med employer branding?
2. Vilken sektor arbetar enligt teorin på bästa sätt med intern ledarförsörjning?
3. Vilken sektor upplever idag störst svårigheter med att tillgodose sitt chefsbehov?
 - 3.1. Finns det någon koppling mellan upplevd svårighet med att idag tillgodose sitt chefsbehov och verksamheternas arbete med employer branding?
 - 3.2. Finns det någon koppling mellan upplevd svårighet med att idag tillgodose sitt chefsbehov och verksamheternas arbete med intern ledarförsörjning?
4. Vilken sektor upplever störst oro att i framtiden inte kunna tillgodose sitt chefsbehov?

4.1. Finns det någon koppling mellan oro att i framtiden inte kunna tillgodose sitt chefsbehov och verksamheternas arbete med employer branding och intern ledarförsörjning?

5. Kan andra bakgrundsfaktorer påverka verksamhetens möjligheter att tillgodose sitt chefsbehov, nu och i framtiden?

2. Tidigare forskning

För att på ett tidigt stadium tydliggöra uppsatsens fokus och begrepp samt begreppens koppling till varandra, inleds detta avsnitt med en kort introduktion. Föreliggande uppsats behandlar organisationers arbete med ledarförsörjning, det vill säga hur verksamheter säkerställer att de har tillräckligt med chefer nu och i framtiden. I detta avsnitt tas tre centrala begrepp upp vilka senare även ligger till grund för uppsatsens teoretiska ramverk. Dessa begrepp är TM, employer branding samt intern ledarförsörjning. Figur 1, som tagits fram med hjälp av avsnitt 2, syftar till att belysa att arbetet med ledarförsörjning bara är *en* del av TM-begreppet. Uppsatsen tar avstamp i TM-begreppet där talang definieras som chefspotential (högst upp till höger i figur 1). Vidare ligger fokus på hur organisationer förser sig med ledare (i figur 1 'IN'/ 'Ledarförsörjning'). Denna uppsats innefattar dels att attrahera externa talanger med hjälp av employer branding, det vill säga att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare, och dels intern ledarförsörjning genom att utveckla befintliga medarbetare till att kunna inta framtida chefspositioner.



Figur 1 Ledarförsörjning och begreppets koppling till TM

Ibland görs en distinktion mellan chef och ledare där chef är den som innehar en formell chefsposition medan en ledare kan verka utan formella befogenheter (Jönsson & Strannegård red. 2009). Vi önskar klargöra att ingen distinktion mellan chef och ledare kommer att göras i denna uppsats. Begreppen kommer att användas växelvis och både chef och ledare syftar då på en chef/ledare med en formell chefs-/ledarposition i verksamheten. Genom att i det följande redogöra för den tidigare forskning som finns inom fältet avser vi med detta avsnitt skapa en bakgrundsförståelse till studien. Avsnittet kommer inte att beröras vidare i diskussion och slutsatser, utan är endast en genomgång av befintlig litteratur. Vi hoppas kunna skapa en fördjupad förståelse för TM-arbete och framförallt hur detta hänger ihop med arbetet med ledarförsörjning. Begreppen definieras, sätts in i olika perspektiv samt problematiseras. Detta är relevant för att få en bild av hur fältet ser ut samt att kunna placera in föreliggande studie i ett större sammanhang.

2.1 Talent management (TM)

2.1.1 Vad är TM?

Begreppet TM myntades under det sena 1990-talet och ses idag som en viktig framgångsfaktor i många organisationer. TM har kommit att intressera såväl praktiker som akademiker (Collings & Scullion red. 2011; Collings & Mellahi, 2009) men trots det stora genomslaget saknas konsensus avseende begreppets definition (Christensen Hughes & Rog 2008; Heckman & Lewis 2006; Collings & Vaiman 2013; Collings, Scullion & Vaiman 2012). Beroende på vilken definition som används kan TM inkludera aktiviteter såsom att identifiera, attrahera, välja ut, rekrytera, utveckla, utbilda och behålla talanger (Collings & Scullion red. 2011). Collings och Mellahi (2009) tydliggör skillnaden mellan TM-arbete och strategiskt HR-arbete där den senare fokuserar på alla medarbetare medan TM enbart fokuserar på de med hög potential eller talang (ibid.). Även talangbegreppet är svårdefinierat då verksamheterna själva ofta har egna kriterier för vad som utgör en talang (Bright & Zhang 2012). Morton (2004) definierar talang som individer som har kapacitet att i stor utsträckning påverka organisationens prestation. Det kan handla om kandidater med chefpotential men också individer med hög teknisk kompetens (ibid.). Föreliggande uppsats fokuserar enbart på individer med talang i form av chefpotential. Christensen Hughes och Rog (2008) beskriver att TM är viktigt eftersom det säkerställer att organisationen förser sig med och behåller viktig talang. Då medarbetarna ser att det finns karriärmöjligheter i organisationen leder det till ökat engagemang och ökade prestationer vilket i slutändan medför en positiv inverkan på verksamhetens ekonomiska resultat.

2.1.2 Kritiska röster mot TM

Heckman och Lewis (2006) har identifierat tre olika synsätt på TM inom den befintliga litteraturen och författarna är kritiska till samtliga. Den första strömningen ser TM som personalavdelningens funktioner eller aktiviteter i form av exempelvis kompetensutveckling och rekrytering. Författarna är skeptiska till detta synsätt då TM med denna definition bara blir ett modernt ersättningsbegrepp för HR. Perspektivet ger därför ingen ytterligare vägledning för hur

talanger skall hanteras. I det andra synsättet ses TM som en form av talangpooler, fokus är övervägande internt och utgår från positioner. Här ses TM som de processer som säkerställer ett harmoniskt flöde av talanger i organisationen. Kritiken går ut på att TM med detta synsätt bara blir ett annat sätt att tala om intern ledarförsörjning. Det tredje synsättet behandlar talang i mer allmän betydelse. Utifrån detta synsätt bortses från positioner och andra typer av organisatoriska gränser och talang definieras ofta som högpresterande individer. Dessa individer skall hittas, rekryteras, belönas etcetera. Organisationens talanger kan med detta perspektiv klassificeras i olika prestationsnivåer, exempelvis "A", "B" och "C". Även om grundtanken, att det finns inneboende talang i varje individ, kan verka tilltalande är författarna kritiska till detta perspektiv eftersom det inte ger någon tydlig strategisk vägledning i hur arbetet skall utföras. Författarna menar dessutom även att påståendet att talang är den mest avgörande faktorn för en organisations resultat inte är empiriskt grundat. Dock är inte alla forskare lika kritiska, bland annat menar Ashton och Morton (2005) att TM definitivt inte skall ses som en trend som lättvindigt bör avfärdas. Författarna menar att rätt person på rätt plats visserligen inte är något nytt, men om TM-arbetet görs rätt kommer det att leda till framgång för verksamheten.

2.1.3 Övriga strömningar inom forskningsfältet

Asplund, Bolander och Werr (2014) menar att det de senaste åren, efter Heckmans och Lewis (2006) arbete, har uppstått en tvådelad riktning i forskningen. Den första delen av fältet utgår från Human Resource Management (HRM)- forskningen och fokuserar på TM i förhållande till strategi och hur TM påverkar verksamhetens prestation. Den andra delen av forskningen fokuserar på internationellt TM-arbete, det vill säga TM i multinationella och/eller globala verksamheter. Efter Heckmans och Lewis (2006) artikel har ytterligare forskning tillkommit. Bland annat beskriver Collings och Mellahi (2009) en fjärde strömning litteratur vilken inte utgår från talangfulla individer utan från nyckelpositionerna i verksamheten. Även Beatty, Becker och Huselid (2005) argumenterar för att verksamheter istället för att identifiera A-spelare snarare bör utgå från A-positioner, det vill säga identifiera vilka positioner som är verksamhetens mest avgörande.

2.1.4 TM i svensk kontext

Asplund, Bolander och Werr (2014) har undersökt hur svenska organisationer definierar och arbetar med TM. De menar att den svenska kontexten är intressant eftersom den präglas av jämställdhet och kollektivistiska värderingar. Då TM bygger på elitistiska och individualistiska grunder och traditionellt sett fokuserar på en utvald skara medarbetare, kan detta sägas stå i konflikt med svenska värderingar. Att definiera talang är komplicerat och författarna menar att befintlig TM-litteratur är motsägelsefull på framförallt fem områden. Det första området där forskarna är oense handlar om vem eller vad som är talang. Det kan vara själva personen men också personens egenskaper. Det andra området berör organisationers synsätt på talang som inkluderande eller exkluderande. En inkluderande syn innebär att alla medarbetare anses viktiga och inkluderas i TM-arbetet. Utifrån ett exkluderande synsätt fokuseras istället bara på en del av

de anställda, antingen för att de innehar A-positioner eller för att de är A-spelare som presterar högt och därför kan tänkas anta nya karriärmässiga utmaningar. Det tredje området handlar om huruvida talang är något medfött, vilket är utgångspunkten för organisationer som sorterar in medarbetare i A, B eller C-spelare, eller om talang kan utvecklas. Det fjärde området där litteraturen går isär rör synen på talang som en förmåga eller talang i form av motivation. Ses talang som individens förmåga fokuseras på vilka resultat individen uppnått, ses talang som motivation ligger fokus på ambitioner och ansträngning. Det femte området handlar om huruvida talang är specifikt i den aktuella verksamheten eller överförbart mellan olika organisationer. Hur verksamheter tar ställning i ovan fem beskrivna TM-fält påverkar deras praktiska TM-arbete.

Asplund, Bolander och Werr (2014) har i en undersökning identifierat tre olika synsätt på TM; det humanistiska, det konkurrensinriktade och det entreprenöriella synsättet. Det humanistiska synsättet sågs ofta hos platta organisationer. Synen på talang var inkluderande och de intervjuade företagen förhöll sig skeptiska mot TM, i den mån TM-arbete accepterades ville humanisterna att det skulle avse varje medarbetares utvecklingsförmåga och egna önskemål om att utvecklas. TM-processerna var bara delvis formaliserade och tränings- och utvecklingsinsatser inkluderade alla medarbetare. Det fanns en ambivalens hos de intervjuade på företagen då de å ena sidan såg behovet av att identifiera talanger men å andra sidan inte ville rangordna människor då det ansågs elitistiskt. Trots det hade många av dessa organisationer ofta ett internt ledarutvecklingsprogram med höga inträdeskrav. Dock skilde sig dessa organisationers ledarutvecklingsprogram från de med ett mer konkurrensinriktat synsätt på TM. Bland dessa sågs bland annat praktisk arbetserfarenhet från relativt enkla arbetsuppgifter ofta som en merit, att man börjat "på golvet", medan akademisk utbildning sällan var ett inträdeskrav. I organisationer med det konkurrensinriktade synsättet var TM-processerna ofta centraliserade och formaliserade och här rådde en exkluderande syn på talang. Talang var kopplat till specifika egenskaper som bara vissa medarbetare hade och sågs oftast som något universellt och medfött. Identifiering och bedömning av talang bör i detta synsätt vara objektiv, kvantifierbar och formaliserad. Här ansågs det vara organisationens ansvar att utveckla talanger, vilket var viktigt för att behålla de talangfulla medarbetarna. Verksamheterna med detta synsätt arbetade aktivt och strategiskt med den interna ledarförsörjningen. Inom det entreprenöriella synsättet på TM fanns en relativt inkluderande syn på talang. För att en medarbetare skulle anses vara talangfull var, utöver prestation, även ambition och motivation viktigt. Detta synsätt var också särskiljande då det i hög grad ålåg medarbetaren själv att identifiera sig som talangfull och på eget initiativ kliva fram och be om större utmaningar. Lyckades medarbetaren med ett utmanande projekt ansågs denne ha talang. TM-arbetet var ofta av informell karaktär och det fanns sällan någon systematisk planering avseende vilka uppgifter som medarbetarna skulle tilldelas. Respondenterna i organisationer med detta synsätt såg både för- och nackdelar. Fördelarna handlade om att det fanns stora möjligheter för medarbetarna medan det sågs som negativt att mycket av ansvaret lades på medarbetarna då organisationen gav lite vägledning och stöd.

Asplunds, Bolanders och Werrs (2014) forskning ger en fördjupad förståelse för den institutionella kontextens betydelse för TM. Vilken syn organisationer har på TM påverkar inte bara intensiteten i arbetet utan också vilken riktning arbetet tar. De verksamheter som antagit det humanistiska synsättet på TM är de som i störst utsträckning ligger i linje med svenska värderingar och svensk kultur. Dessa organisationer hade oftast bara verksamhet i Sverige och organisationerna var ofta mindre än de som hade antagit de andra två synsätten. Denna kategori inkluderade offentlig sektor samt verksamheter där största delen av de anställda hade låg utbildningsnivå såsom inom handel. Det konkurrensinriktade synsättet återfanns främst inom stora, globala, kunskapsintensiva organisationer med en stor andel högutbildade medarbetare. Att TM-arbetet var prestationsbaserat sågs här som centralt, dels för att de skulle uppfattas som en attraktiv arbetsgivare men också för att möjliggöra global expansion. De organisationer som antagit det entreprenöriella synsättet på TM var ofta decentraliserade med stark entreprenörsanda. Beroende på hur organisationen ser ut passar olika grader av strukturerat TM-arbete. En organisation med stor andel högutbildade verkar mer tilltalade av formaliserat TM-arbete medan en sådan kvantifierbar och prestationsinriktad modell kan verka provocerande för organisationer som präglas av entreprenöriella värderingar. Verksamhetens storlek, vilken bransch man tillhör, grad av globalisering samt organisationskultur verkar ha betydelse för vilken TM-approach som lämpar sig bäst. Även om tre olika TM-approacher utkristalliserades fanns några gemensamma nämnare, något författarna menar kan tolkas som en anpassning till den svenska kontexten. Svensk kultur som präglas av anti-elitistiska värderingar och jämlikhet kan tolkas som anledningen till att vissa TM-rutiner inte återfanns bland de undersökta verksamheterna. Exempelvis sågs ingen av organisationerna, inte ens de med den konkurrensinriktade approachen, kategorisera in sina medarbetare i A-, B- och C-spelare. I de undersökta organisationerna ansågs TM-arbete vara essentiellt men till skillnad från amerikanska, mer elitistiska modeller, fanns ett inkluderande synsätt på talang i majoriteten av de undersökta organisationerna, något som bättre överensstämmer med svensk kultur.

Sammanfattningsvis är TM ett brett begrepp och ett svårdefinierat fält. Föreliggande uppsats kommer att ta sin utgångspunkt i *en* del av TM-aktiviteterna, nämligen arbetet med att säkerställa att verksamheten har tillräckligt med potentiella chefer i sin så kallade talangpool (vilket kommer att beskrivas närmare i avsnitt 3.1). Denna pool kan dels fyllas på med interna kandidater, det vill säga befintliga medarbetare, och dels med externa kandidater, det vill säga människor som kommer utifrån. För att säkerställa att denna talangpool fylls på med interna och externa kandidater krävs olika former av aktiviteter. För att fylla talangpoolen med interna kandidater måste verksamheterna arbeta med att utveckla befintliga medarbetare till att kunna anta chefspositioner. För att säkerställa att externa kandidater finns i talangpoolen behöver organisationerna arbeta med employer branding, vilket innebär att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare.

2.2 Externa aktiviteter

2.2.1 Employer branding

2.2.1.1 Definition av employer branding

Bang (1999) beskriver hur dagens arbetsmarknad utsätts för hårdare konkurrens än någonsin tidigare, något som leder till att medel som antas leda till ökad effektivitet och lojalitet blir högtintressant för organisationer. Flertalet studier visar på hur en stark gemenskap och organisationsidentitet leder till ökad motivation och högre prestation hos de anställda och har betydelse för olika verksamheters effektivitet, tillväxt och framgång (Jacobsen & Thorsvik 2002; Schein 2004; Alvesson 2009). Jacobsen och Thorsvik (2002) beskriver hur en stark organisationskultur och ett starkt arbetsgivarvarumärke i dagens kunskapsintensiva och högteknologiska värld, leder till ökad konkurrenskraft där rätt medarbetare kan attraheras och deras lojalitet och engagemang säkras. Att vara en attraktiv arbetsgivare är således intressant ur flera perspektiv och en strategi är att använda sig av är employer branding. Employer branding är ett begrepp med många definitioner men beskrivs av Backhaus och Tikoo (2004) som den process där arbetsgivarens identitet gentemot nuvarande och framtida medarbetare byggs upp för att särskilja verksamheten från dess konkurrenter. En organisations varumärke lyfter fram vad som gör dem unika och innefattar värderingar, policys och beteenden som syftar till att attrahera, motivera och behålla organisationens nuvarande och framtida medarbetare. Employer branding avser således att marknadsföra en tydlig bild, såväl internt som externt, av vad som gör organisationen annorlunda och attraktiv som arbetsgivare, och där potentiella medarbetare kan jämföra vad organisationen kan erbjuda och matcha det mot personliga behov och värderingar (Backhaus & Tikoo 2004; Nilsen, Olafsen & Sivertzen 2013). Babčan, Babčanová och Odlerová (2010) definierar begreppet som en långsiktig strategi som etablerar organisationens identitet som arbetsgivare på arbetsmarknaden. Det kan handla om ekonomiska, funktionella och psykologiska förmåner som anställningen innebär, men också att förmedla bilden av organisationen som en bra arbetsplats till såväl nuvarande anställda som potentiella kandidater på den externa marknaden. Arbetsgivarvarumärket är ett kraftfullt verktyg för att attrahera, engagera och behålla de mest kompetenta och talangfulla medarbetarna. Arbetet innefattar aktiviteter för att sprida bilden av organisationen som en attraktiv arbetsgivare och handlar om att skapa vissa attribut, såsom ett värde, som sedan kommuniceras till nuvarande och potentiella medarbetare. Även Davies (2008) berör ämnet och betonar att beroende på hur väl organisationen lyckas med att marknadsföra sitt arbetsgivarvarumärke får det konsekvenser för hur kvalificerade sökande de får på sina arbetsannonser.

Enligt Babčan, Babčanová och Odlerová (2010) kan arbetet med employer branding delas upp i interna respektive externa aktiviteter. Det interna arbetet inkluderar de aktiviteter som riktas mot *redan anställda*, medan det externa arbetet handlar om att marknadsföra organisationen som ett attraktivt val för *potentiella medarbetare*. Denna uppsats kommer inte närmare att belysa denna

distinktion, utan fokuserar enbart det externa arbetet med employer branding, det vill säga hur organisationer arbetar för att attrahera externa kandidater.

2.1.2.2 Employer branding utifrån det resursbaserade perspektivet

Backhaus och Tikoo (2004) redogör för relationen mellan employer branding och strategisk karriärplanering. Författarna beskriver hur employer branding är en strategi för marknadsföring som grundas i antagandet att investeringar i humankapital skapar värde för organisationen samt ökar prestationen. Utgångspunkt tas i det resursbaserade perspektivet, där en organisations egenskaper kan bidra med konkurrensfördelar. Genom att besitta resurser som är ovanliga, värdefulla eller svåra att imitera, skapas ett försprång. Marknadsföring av arbetsgivarvarumärket sprider bilden av organisationen som attraktiv och kan därigenom locka till sig de mest kvalificerade och kompetenta medarbetarna. Huruvida en organisation framstår som attraktiv har att göra med det värde som arbetsgivaren kan erbjuda potentiella medarbetare. Chhabra och Sharma (2014) beskriver hur arbetet med employer branding börjar med en analys av organisationens grundläggande värderingar, kultur, konkurrenssituation, varumärke etcetera, vilket leder till att identifiera strategier som kan användas för att etablera arbetsgivarvarumärket. De egenskaper som identifieras och gör organisationen unik är fundamentalt för employer branding och verksamhetens möjligheter att attrahera kvalificerade kandidater.

2.1.2.3 Employer branding och kommunikation

När organisationen väl identifierat vilka attribut som särskiljer dem från konkurrenterna är nästa steg att identifiera vilka kommunikationskanaler som skall användas för att positionera arbetsgivarvarumärket gentemot potentiella medarbetare. Dagens globala och konkurrensutsatta marknad har i grunden förändrat förutsättningarna på en arbetsmarknad där informations- och kommunikationsteknologin får allt större betydelse. Kompetenskraven har ökat och de nya utmaningarna kräver organisationer som kan möta marknadens krav. Det nya arbetslivet är mer marknadslikt med starka rationaliseringstrender och där flexibilitet blir en affärsstrategi för att kunna fortsätta konkurrera på den globala marknaden (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg 2013; Chhabra & Sharma 2014). Teorin om det psykologiska kontraktet och dess effekter på medarbetarnas relation till organisationen, bidrar med en annan teoretisk grund för employer branding. Detta kontrakt, som ursprungligen lovade anställningstrygghet i utbyte mot lojalitet mot arbetsgivaren, har idag bytts ut mot möjlighet till utveckling och utbildning i utbyte mot höga prestationer och flexibilitet. För att det psykologiska kontraktet inte ska brytas är det viktigt att den bild av organisationen som förmedlas stämmer, eftersom det annars kan leda till ökad personalomsättning, minskad tillit till organisationen och minskad prestation. Således är det viktigt att arbetet med employer branding förmedlar korrekt information om organisationen (Backhaus & Tikoo 2004; Nilsen, Olafsen & Sivertzen 2013). Sivertzen, Nilsen och Olafsen (2013) beskriver hur Internet öppnat för helt nya möjligheter för såväl annonsering som informationsspridning. För organisationer innebär det ett nytt sätt att kunna attrahera medarbetare och den tekniska expansionen möjliggör för arbetsgivare att hitta såväl aktiva som

passiva arbetssökande. Social media används i allt högre utsträckning för att rekrytera personal och marknadsföra arbetsgivarvarumärket och författarna har undersökt huruvida användandet av social media faktiskt kan hjälpa organisationer i deras arbete med employer branding. Studien visar att det finns ett positivt samband mellan en verksamhets goda rykte och potentiella medarbetares intentioner att söka arbete i organisationen. Författarna har också funnit ett positivt samband mellan potentiella medarbetarnas uppfattning om arbetsgivarens användning av sociala medier och en organisations goda rykte.

Ellig (2013) har undersökt vilka faktorer som specifikt spelar roll för att attrahera, behålla och motivera högt uppsatta chefer och menar att den största påverkan för chefsattraktion är lön och bonus baserat på kortsiktig prestation. Eftersom utmaningen att anta ett nytt chefsjobb innebär ett stort ansvar och därmed en risk att misslyckas, är det inte ovanligt att nya chefer kräver en löneökning på mellan 25 och 100 procent jämfört med sina tidigare uppdrag. Ju större behov organisationen har och desto mer riskfylld positionen är, desto större premie förväntas. Oftast består premien av ett paket med en del lön och en del bonus baserat på prestation. Beroende på vilken personlighet den potentiella chefen har kan olika kompensationsystem framstå som olika attraktiva. En resultatorienterad person kan motiveras av en anställning som erbjuder en större andel prestationsbaserad bonus, medan någon som eftersöker trygghet kan värdesätta en högre grundlön. Beroende på organisationens behov och vilken person de söker kan paketet för att attrahera olika profiler alltså utformas och kommuniceras på olika sätt.

2.3 Interna aktiviteter

2.3.1 Intern ledarförsörjning

2.3.1.1 Intern ledarförsörjning, en definition

Successionsplanering är den strukturerade process i vilken ledningen erbjuder möjligheter för medarbetare med hög potential att utveckla ledarkompetens, något som på sikt kvalificerar dem för chefspositioner i verksamheten (Galbraith, Smith & Walker 2012; Berchelman 2005; Barnett & Davis 2008). Då begreppet successionsplanering kan tänkas vara något teoretiskt har begreppet "intern ledarförsörjning" använts i uppsatsens enkätstudie (se bilaga 2). För att säkerställa konsekvent begreppshantering kommer successionsplanering i det efterföljande ersättas med begreppet intern ledarförsörjning. Genom att använda sig av intern ledarförsörjning försäkras sig verksamheter om att de har tillräckligt med interna kandidater i sin talangpool för att kunna tillsätta chefstjänster i organisationen som blir lediga efter hand (Galbraith, Smith & Walker 2012). Tyvärr är det många verksamheter som inte aktivt arbetar med denna process och risken är då stor att de kommer att stå utan ledare. Att helt sonika hoppas att rätt person skall finnas tillgänglig när en ledarposition blir vakant är en riskabel chansning (Berchelman 2005). Intern ledarförsörjning handlar om att hantera verksamhetens talanger och är därmed en viktig del av TM. Intern ledarförsörjning innefattar en preferens för att anställa interna kandidater men det innebär inte att verksamheter som praktiserar intern ledarförsörjning enbart anställer internt.

Interna anställningar sker endast då de interna kandidaterna har högre kompetens än de externa (Galbraith, Smith & Walker 2012). Enligt Garman och Glawe (2004) har mellan 45 och 65 procent av alla organisationer formella planer för den interna ledarförsörjningen.

2.3.1.2 Varför arbeta med intern ledarförsörjning?

Att utveckla talanger internt till den så kallade talangpoolen är viktigt för organisationer. Att rekrytera externt är dyrt och organisationer har mycket att vinna på att aktivt arbeta med sin interna ledarförsörjning (Baker & Kubal 2003). Verksamheter som implementerat rutiner för intern ledarförsörjning har större sannolikhet att få behålla högpresterande medarbetare, samtidigt som personalen är nöjdare och presterar på en högre nivå (Garman & Glawe 2004). Det är ett bra sätt att signalera till sina medarbetare att ansträngning lönar sig (Rothwell 2005). Att proaktivt utveckla ledare för framtiden, såväl på de högsta chefspositionerna som de lägre, är en viktig framgångsfaktor. Inte bara är extern rekrytering av ledare dyrt men det är också riskabelt, då externa kandidater tenderar att misslyckas oftare än interna (Berchelman 2005). I en studie av nyutträdde VD:s som genomförts av Rajagopalan och Zhang (2004) kom forskarna fram till att de internt utvecklade cheferna presterade bättre än de externt rekryterade. Samtidigt kan organisationen genom att ta in en utomstående chef signalera att en förändring behövs vilket kan vara värdefullt i vissa sammanhang (Ellig 2013). Kritiska röster mot intern ledarförsörjning lyfts bland annat av Garman och Glawe (2004) som ifrågasätter huruvida aktiviteterna ger avkastning. Författarna menar att intern ledarförsörjning lönar sig vad gäller de högsta chefspositionerna, som exempelvis VD-poster, men gällande övriga nyckelpositioner finns inga bevis för nytta (ibid.). Forskningen vad gäller de faktiska resultaten för intern ledarförsörjning är alltså något motsägelsefull, men då många organisationer investerar i att utveckla sin personal och ser en nytta i att internt kunna rekrytera till chefspositioner, har vi valt att ha med detta område.

2.3.1.3 Den interna ledarförsörjningens olika faser

Hur organisationer arbetar med sin interna ledarförsörjning varierar men kan exempelvis göras i sex faser: (1) nulägesanalys samt involvering av högsta ledningen, (2) identifikation av individer med hög talang som kan passa för framtida ledarpositioner, (3) implementation av utvecklingsplaner för de framtida ledarna inklusive coaching, mentorskapsprogram och arbetsrotation, (4) tillsättning av ledartjänster allteftersom behov uppstår, (5) kontinuerlig granskning av processen utifrån medarbetarnas feedback, samt (6) justeringar av planen vid behov (Goudy 2002). En annan, eventuellt enklare, uppdelning av den interna ledarförsörjningen är (1) identifiera, (2) bedöma, (3) utveckla. Organisationer behöver i ett första steg ta reda på vilka positioner som kommer att bli lediga de kommande åren samt vilka nya positioner som kan tänkas tillkomma i och med utveckling av verksamheten. En bra utgångspunkt kan vara organisationskartan, det vill säga en karta över vilken medarbetare som innehar respektive position i organisationen, och att komplettera denna med förväntade pensionsdatum. I den andra fasen bör ledningen ta fram vilken typ av egenskaper en individ bör inneha för att karaktäriseras som en framtida ledare. Då dessa individer identifierats är det dags för bedömning av dessa "high

potentials”. Som ett tredje steg resulterar bedömningen i vilka kompetenser som behöver utvecklas och en utvecklingsplan innehållande coachning, träning och utvecklingsuppdrag kan därefter tas fram (Berchelman 2005).

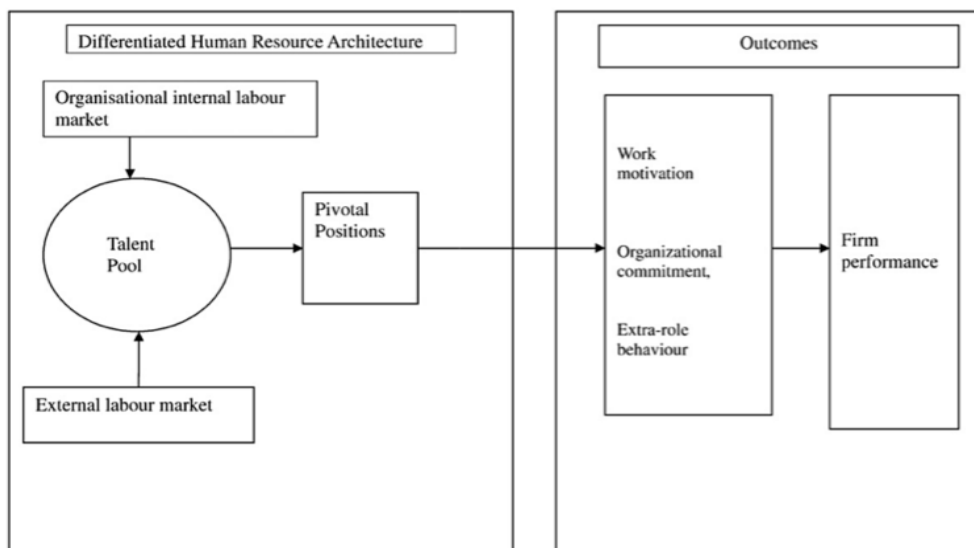
Efter att ha redogjort för hur forskningsfältet inom TM, employer branding och intern ledarförsörjning ser ut avser vi i det följande att fördjupa oss i teorier kopplat till dessa tre begrepp.

3. Teori

Detta avsnitt redogör för tre centrala teoretiska modeller, talangpoolen samt ”best practice” för employer branding respektive intern ledarförsörjning. Dessa utgör sedan grunden för enkäten (se bilaga 2). Det är också utifrån teoriavsnittet som diskussion senare förs och slutsatser dras.

3.1 Talangpoolen

Collings och Mellahi (2009) har utifrån befintlig litteratur på TM-området tagit fram en modell för strategiskt TM-arbete (se figur 2). Verksamheter bör utveckla en talangpool med högpresterande medarbetare, eller chefsämnen, som på sikt kan inta nyckelpositionerna i organisationen. Om detta inte görs riskerar verksamheten att stå utan kompetenta ledare. Enligt Sparrow (2007) handlar detta arbete om att tänka långsiktigt, rekryteringsarbetet bör starta långt innan en nyckelposition är ledig. Collings och Mellahi (2009) beskriver vidare att för att se till att talangpoolen innehåller lämpliga kandidater bör verksamheter arbeta såväl *externt* som *internt*. Risktagande och kostnader måste beaktas i arbetet med talangpooler i dagens föränderliga och globala värld. Å ena sidan riskerar verksamheten att hamna i ett läge med för få individer för att tillsätta nyckelpositionerna medan den å andra sidan kan hamna i ett läge där verksamheten har ett överskott av talanger och den medföljande risken att deras engagemang i organisationen avtar. Det handlar om att finna en balans mellan tillgång och efterfrågan. Författarna menar att arbetet med denna talangpool är mycket centralt och ett väl utfört arbete här kan leda till stora konkurrensfördelar.

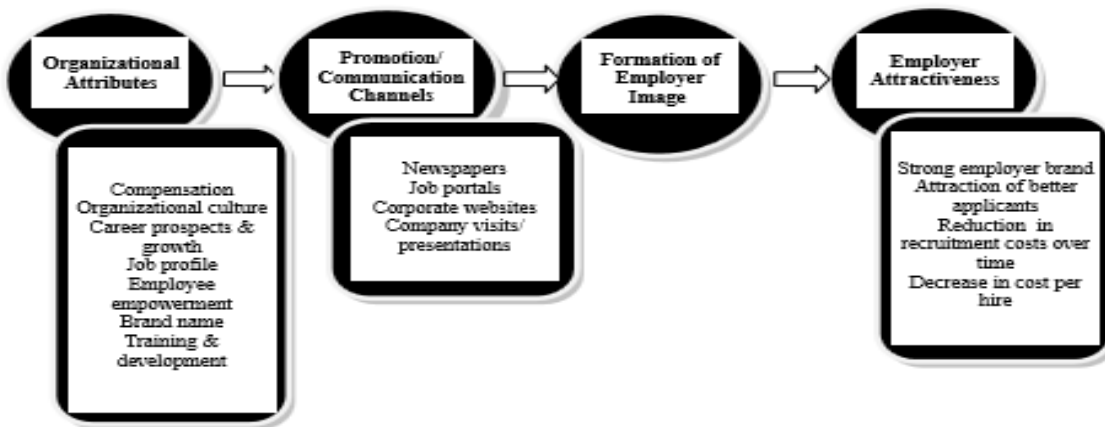


Figur 2 Talent management (Collings & Mellahi, 2009 s. 306).

Modellen i figur 2 uppfordrar verksamheter att utgå från nyckelpositionerna (pivotal positions) i sitt TM-arbete, det vill säga inte nyckelpersonerna. Dock skall nyckelpositionerna sedan tillsättas av nyckelpersonerna som kan finnas såväl internt, i form av befintliga medarbetare, som externt. Modellen innefattar således både ett fokus på A-spelare och på A-positioner. Att lägga största delen av sitt fokus på nyckelpositioner och nyckelpersoner är enligt författarna att föredra, då ett alltför brett fokus är mindre effektivt (Collings & Mellahi 2009). Denna kandidatuppsats fokuserar enbart på den första delen i TM-modellen (den vänstra delen i figur 2), det vill säga arbetet med att se till att organisationen har tillräckligt med externa och interna kandidater i talangpoolen.

3.2 Externa aktiviteter - employer branding

Arbetet med employer branding bör enligt Chhabra och Sharma (2014) starta med en analys av organisationens värderingar, ideologi och policys. Kommunikationen är central eftersom de organisatoriska egenskaperna genom att översättas till värderingar kan spridas till potentiella medarbetare. Om organisationen inte lyckas kommunicera vad som gör dem unika spelar det ingen roll om de kan erbjuda medarbetarna den bästa arbetsplatsen, de kommer inte få in några ansökningar från de kandidater de vill nå ut till ändå. Beroende på vilka signaler organisationen skickar ut om sina värderingar, kommer det att forma arbetsgivarvarumärket och ett positivt intryck kommer göra organisationen till en attraktiv arbetsgivare. Författarna har tagit fram en modell som beskriver employer branding utifrån två dimensioner: anställdas produktivitet respektive arbetsgivarens attraktivitet. Genom att ha identifierat vad attraktiva organisationer erbjuder potentiella medarbetare samt definierat vilka kommunikationskanaler som bör användas, hjälper modellen organisationer att bygga ett ramverk kring hur verksamheter bör formulera sina employer branding-strategier.



Figur 3 Employer brandingprocessen (Chhabra & Sharma 2014, s.58).

Chhabras och Sharmas modell (2014) i figur 3 läses från vänster till höger där första steget handlar om de organisatoriska attributen. Det kan förstås som att de aktiviteter en organisation använder sig av, i förlängningen avgör huruvida verksamheten uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Det kan exempelvis handla om kompensation eller andra förmåner för de anställda, hur organisationskulturen ser ut, vilka utvecklings- och karriärmöjligheter som finns, om arbetsuppgifterna är spännande och varierande. Det finns vissa egenskaper som visat sig mer framgångsrika för kandidatattraktion, nämligen organisationsnamn, organisationskultur samt kompensation och förmåner. Även Ellig (2013) menar att lön och kortsiktiga bonusar är några av de mest kraftfulla verktygen för att attrahera chefer till en organisation. Steg två i Chhabras och Sharmas (2014) modell handlar om hur organisationen kommunicerar attributen. Det finns olika kanaler vilka arbetsgivare kan använda sig av, exempelvis tidningar, jobbportaler, hemsidor samt presentationer och besök hos verksamheter. Den kanal som anses bäst för informationsspridning är jobbportaler, men för att organisationen skall nå ut till rätt målgrupp bör de kanaler som används för att attrahera potentiella medarbetare väljas strategiskt. Vilka attribut som gör arbetsgivaren unik och hur de väljer att kommunicera dessa, kommer i steg tre att forma bilden av organisationens arbetsgivarvarumärke. Sista steget rör hur attraktiv arbetsgivaren framstår, vilket får konsekvenser för hur starkt arbetsgivarvarumärket blir och hur bra organisationen kan attrahera kvalificerade kandidater. Ett väl genomfört arbete leder till minskade rekryteringskostnader över tid och gör i förlängningen att organisationer kan säkerställa sitt personalbehov, såväl kort- som långsiktigt (Chhabra & Sharma 2014). Sammanfattningsvis behöver organisationer identifiera sina styrkor och kommunicera dem till målgruppen för att forma sina arbetsgivarvarumärken och på så vis attrahera högpresterande medarbetare.

Enligt Berthon, Ewing och Hah (2005) kan en organisations attraktivitet mätas med den så kallade Employer Attractivity Scale (EmpAt) vilken består av fem dimensioner. Intressedimensionen mäter i vilken utsträckning en individ attraheras av arbetsgivare som erbjuder en intressant arbetsmiljö och nya arbetsätt samt använder sina anställdas kreativitet för

att skapa innovativa och högkvalitativa produkter och/eller tjänster. Den sociala dimensionen mäter i vilken utsträckning en individ attraheras av arbetsgivare som erbjuder en rolig arbetsmiljö som präglas av goda kollegiala relationer i ett gott samarbetsklimat. Den ekonomiska dimensionen mäter i vilken utsträckning en individ attraheras av arbetsgivare som erbjuder löner som ligger över medel för liknande tjänster i branschen, kompensationspaket, jobbsäkerhet och möjligheter till befordran. Utvecklingsdimensionen mäter i vilken utsträckning en individ attraheras av arbetsgivare som ger de anställda erkännande och självförtroende samt karriärmöjligheter såväl inom organisationen som för framtida externa anställningar. Tillämpningsdimensionen mäter i vilken utsträckning individen attraheras av arbetsgivare som erbjuder möjligheter att applicera kunskaper och dela dem med andra. Ju högre poäng en organisation får på respektive dimension, desto mer attraktiv kan verksamheten sägas vara som arbetsgivare. Alla dessa fem dimensioner berörs i figur 3 ovan.

3.3 Interna aktiviteter - intern ledarförsörjning

Garman och Glawe (2004) har genomfört en litteraturstudie på befintlig forskning och sammanställt vilka rutiner och aktiviteter för intern ledarförsörjning som bevisats vara effektiva, det vill säga vad verksamheter bör göra för att se till att de har tillräckligt med ledare nu och inför framtiden (se tabell 1).

Tabell 1. Effektiv intern ledarförsörjning

Succession Planning "Best Practices": Common Themes

Topic	Recommendations	Exemplary source(s)
Overall process	<ul style="list-style-type: none"> • Tie methods to organizational strategic planning • Enlist top-level collaboration/endorsements • Involve departments and potential successors as process co-owners • Communicate openly; make the process as transparent as possible 	Herrera (2002) Rothwell (2002) Karaevli & Hall (2003) Conger & Fulmer (2003)
Selection	<ul style="list-style-type: none"> • Pilot test before broader roll-out • Identify a "talent pool"; multiple potential successors and multiple potential promotions • Develop formal selection criteria • Use multiple assessment methods • Provide manager training on selection 	Burns-Martin (2002) Byham, Smith, & Paese (2002) Kesler (2002)
Development	<ul style="list-style-type: none"> • Mandate development planning and follow-up as part of the process • Tie manager bonuses to planning participation and follow-through • Create development plans tailored to individual needs and succession opportunities • Use job rotations and other work-related projects for development 	Rothwell (2002) Patton & Pratt (2002) Hicks (2000)
Program maintenance	<ul style="list-style-type: none"> • Keep the process simple and efficient • Approach the process flexibly, and evolve it continuously 	Conger & Fulmer (2003) Karaevli & Hall (2003)
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Set specific goals for succession planning programs, and measure progress against them regularly 	Kesler (2002)

(Garman & Glawe 2004, s.123).

Tabell 1 visar fem “best practices” eller bästa sätt att arbeta med intern ledarförsörjning. Det första temat rör den övergripande processen. För att få stöd från ledningen handlar det här om ifall den interna ledarförsörjningen ligger i linje med eller är integrerad med verksamhetens strategier och mål. Även öppenhet gällande hur de interna ledarförsörjningsrutinerna kommuniceras ut i verksamheten är en viktig aspekt. Tema två rör urvalsprocessen, där individer bör väljas ut till talangpoolen med hjälp av formella urvalskriterier och multipla bedömningsmetoder. Det tredje temat handlar om de individer som ingår i talangpoolens utvecklingsplaner. Dessa utvecklingsplaner bör tas fram med utgångspunkt i en kompetensgapsanalys, där en jämförelse görs mellan vilka kompetenser individerna i dag besitter och vilka kompetenser organisationen behöver. Arbetsrotation, specialprojekt och liknande är bra metoder för att träna framtida ledare. Tema fyra och fem handlar om kontinuerlig upprätthållning och utvärdering av programmet. Programmen för den interna ledarförsörjningen bör vara flexibla och följa organisationens utveckling och/eller förändring i övrigt. Ett bra sätt att utvärdera sin interna ledarförsörjning är att undersöka hur ofta lediga chefspositioner faktiskt tillsatts med individer från talangpoolen. I en senare enkätstudie av Galbraith, Smith och Walker (2012), vilken till stora delar utgår från Garmans och Glawes (2004) studie, tydliggörs som en sjätte aspekt vikten av att ha skriftliga rutiner för intern ledarförsörjning.

Sammanfattningsvis tar teoridelen avstamp i den del av TM som berör arbetet med talangpoolen. För att tillgodose att talangpoolen innehåller tillräckligt med potentiella chefer kan organisationer arbeta på två olika sätt. Dels internt, i form av arbete med intern ledarförsörjning, och dels externt, i form av arbete med employer branding. Talangpoolen, intern ledarförsörjning och employer branding är således de tre centrala begreppen i uppsatsens teoretiska ramverk. Det är dessa tre begrepp som i diskussionsavsnittet kommer att användas för analys av empirin och hjälpa oss besvara frågeställningarna.

4. Metod

I detta avsnitt redogörs för tillvägagångssättet för studiens utförande samt de metodologiska överväganden som gjorts. Mot bakgrund av studiens syfte att kartlägga och jämföra privat och offentlig sektors arbete med ledarförsörjning, har en kvantitativ ansats valts med enkäter som datainsamlingsmetod. Bryman (2011) beskriver fördelarna med en kvantitativ metod. En större grupp kan inkluderas, resultatet är lättare att administrera och respondenterna kan välja att svara när de har tid och möjlighet. I vårt fall ville vi kartlägga och jämföra ett större antal organisationer varför metodvalet föll sig relativt naturligt.

4.1 Den kvantitativa forskningsprocessen

Bryman (2011) redogör för den kvantitativa forskningsprocessens elva steg som nedan beskrivs i förhållande till föreliggande studie.

Steg ett

Första steget handlar om teorin. I den kvantitativa forskningsstrategin är synen på teorin deduktiv, vilket innebär att teorin utgör grunden för skapandet av frågeställningar och hypoteser, vilka sedan testas mot verkligheten. Denna studie tar sin utgångspunkt i Ledarnas undersökning Vem sjutton vill bli chef? (Ledarna 2012), där resultatet redogör för organisationers svårigheter att rekrytera till vakanta chefspositioner, samt ungas ovilja mot att axla en chefsroll (ibid.). Det var för vår studie därmed teorin som lade grunden för problemformulering och frågeställningar. En litteratursökning på ämnet gjordes därefter för att skapa en uppfattning kring hur forskningsfältet såg ut. Den litteratur som använts är framförallt forskningsartiklar, där merparten är förstahandsreferenser. Endast artiklar som är peer reviewed-granskade har använts.

Steg två

Steg två är formulerandet av hypoteser. Till en början formulerades tolv hypoteser, men dessa drogs i ett senare skede ner till endast en: H1 *Offentlig sektor upplever idag större svårigheter med att tillgodose sitt chefsbehov*. För ytterligare förklaring till detta förfarande, se steg nio.

Steg tre

Steg tre handlar om undersökningsdesignen. Vi har använt oss av en tvärsnittsdesign, vilket Bryman beskriver som att studien genomförts vid en viss tidpunkt och undersöker flera fall, och som med kvantifierbar data gör det möjligt att utläsa relationer mellan variablerna. Anledningen till att en sådan design väljs är att den hjälper forskarna upptäcka mönster när det gäller olika slags samband. Enkäten för vår undersökning skickades ut en specifik dag, 2015-04-08 och riktade sig till många olika organisationer. Utöver att det kvantitativa metodvalet hjälpte oss undersöka ett stort antal organisationer gav tvärsnittsdesignen oss möjlighet att även kunna titta på samband och relationer mellan olika variabler.

Steg fyra

Steg fyra är utformning av mått på begreppen och i det följande beskrivs utformningen av vår enkät. Enkäten (se bilaga 2) har utformats utifrån den externa respektive interna dimensionen i organisationers arbete med att skapa en talangpool och grundas i tidigare teori, se rubrik 3.1-3.3. Det externa arbetet manifesteras i employer branding medan det interna handlar om organisationers arbete med intern ledarutveckling. Del ett i enkäten innehåller dels bakgrundsfrågor, exempelvis om antal anställda, men också frågor kopplade till frågeställningarna om organisationers oro inför och svårighet med att rekrytera chefer. Bryman (2011) beskriver i detta steg indikatorer. Det innebär att begrepp som är svåra att kvantifiera, i vårt fall upplevelse av oro och svårigheter, istället kan mätas med indirekta indikatorer som sedan kodas om till numeriska värden. För att fånga en större del av det bakomliggande fenomenet bör multipla indikatorer användas. I vår studie har en indikator tagits fram för frågeställningen som berör svårigheter med att idag kunna tillgodose chefsbehovet (Q4, se bilaga 2). För frågeställningen om oro inför framtiden att inte kunna tillgodose sitt chefsbehov har två indikatorer tagits fram (Q5 och Q6, se bilaga 2). Anledningen till att indikatorer tagits fram för

dessa frågeställningar är att de är subjektiva och därmed svåra att mäta på ett tillförlitligt sätt. Det är svårt att veta om indikatorerna specifikt mäter svårigheter idag eller oro inför framtiden, men man kan tänka sig att om organisationen får in få ansökningar på utlysta chefsjänster så bör det upplevas som en svårighet att idag tillgodose chefsbehovet. Detsamma gäller oro inför framtiden om en stor andel av cheferna snart går i pension och/eller närmar har en hög medelålder. Liknande indikatorer för svårigheter och oro har också setts i tidigare studier.

Bryman (2011) beskriver att validitet är ett centralt kriterium inom forskningen och syftar till att avgöra huruvida testet mäter det som är tänkt att det ska mäta. Det finns flera olika typer av validitet där det mest centrala är begreppsvaliditet. Det berör huruvida en undersökning verkligen mäter de begrepp som avses och är tätt kopplad till en undersöknings reliabilitet. En hög reliabilitet är nödvändig, men dock inte tillräcklig, för att kunna avgöra en studies validitet. I kvantitativa studier finns alltid mätfel, vilket kan tänkas bli än mer påtagligt gällande subjektiva upplevelser eller känslor såsom oro och svårigheter vilka inkluderas i vår studie. Bryman (2011) beskriver vidare att det finns avancerade metoder för att mäta validiteten, exempelvis genom faktoranalys, men efter överläggning med vår handledare är detta för avancerat för studier på C-nivå. Enligt Bryman (2011) är den enklaste typen av validitetsmått ytvaliditet, vilket innebär att man helt enkelt frågar andra om de anser att måttet fångar de begrepp som ska mätas. I vår studie genomfördes ett test av ytvaliditeten med hjälp av vänner och kollegor. De bekräftade att frågorna uppfattades som vi önskade och att det inte var svårt att förstå dem. Vidare beskrivs extern validitet, vilket handlar om huruvida forskningsresultatet kan generaliseras. Här är urvalet och val av design avgörande och det ultimata är ett slumpmässigt urval där ett stickprov representerar populationen (ibid.). Då vår studie gjorts med hjälp av ett bekvämlighetsurval (se steg sex) och därmed inte kan antas vara representativt för alla svenska verksamheter, är det inte möjligt att dra några generella slutsatser utifrån resultatet. För att säkerställa enkätens validitet och reliabilitet har frågorna i del två och tre i enkäten hämtats från tidigare, etablerade enkäter (se teoriavsnittet 3.1-3.3), men modifierats något för att passa våra frågeställningar. Enkätens andra del innehåller frågor kopplade till employer branding. Frågorna har hämtats från Berthons, Ewings och Hahs (2005) skala EmpAt för att bedöma arbetsgivares attraktivitet samt Chhabras och Sharmas (2014) modell som visar på vilka aktiviteter som är mest framgångsrika för att framstå som en attraktiv arbetsgivare och genom vilka kommunikationskanaler budskapet sprids. Enkätens tredje del berör intern ledarutveckling och tar avstamp i Garman och Glawes (2004) tabell 1 samt Galbraiths, Smiths och Walkers (2012) enkätstudie.

15 av 24 enkätfrågor har utformats utifrån en likertskala med slutna frågor. Intensiteten i hur väl frågorna stämmer in eller ej mäts med en femgradig skala (1-5), där ett betyder "Instämmer inte alls" och fem betyder "Instämmer helt". En femgradig likertskala är enligt Bryman (2011) den vanligaste utformningen. Vidare framhåller Bryman vikten av att frågorna utformats som påståenden och att det skall finnas flera frågor som mäter ungefär samma sak, något som tagits i beaktande i denna studie. Vår studie är vad Bryman kallar en e-postsurvey då den skickats via e-post, i vårt fall som en länk via Google Forms, ett onlineverktyg för enkäter. Reliabilitet

definieras som mätningens pålitlighet och handlar om hur stabilt ett test är, det vill säga frågornas tillförlitlighet (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen 2003). Intern reliabilitet handlar om huruvida indikatorerna är pålitliga eller följdriktiga. För att testa den interna reliabiliteten används ofta ett mått som kallas Cronbachs alfa vilket kan variera mellan 0 (ingen intern reliabilitet) och 1 (fulländad intern reliabilitet), där 0,8 anses vara den accepterade gränsen (Bryman 2011). Vår studie har ett Cronbachs alfa 0,85 för den del som rör employer branding och 0,83 på den del som rör intern ledarförsörjning. För att kunna jämföra offentlig och privat verksamhet på bästa sätt valde vi att göra största delen av frågorna obligatoriska. Undantaget var Q11b-d, eftersom dessa förutsatte ett ja-svar på Q11a.

Steg fem

Steg fem rör val av plats för undersökningen. Eftersom insamlingen av data skett med hjälp av enkäter som skickats ut via e-post är detta steg inte relevant i vår studie.

Steg sex

Steg sex rör val av respondenter. Då denna studie ämnat undersöka vad privat respektive offentlig sektor gör för att tillgodose sitt ledarbehov, nu och inför framtiden, krävs att svarspersonerna är väl insatta i verksamhetens arbete med ledarförsörjning. På grund av svårigheter i att slumpvis välja ut dessa personer har ett bekvämlighetsurval gjorts. Bekvämlighetsurval innebär att respondenter väljs utifrån vilka som fanns tillgängliga vid undersökningstillfället. För att säkerställa tillräckligt många svar, minst 30 personer i respektive grupp (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen 2003), i privat och offentlig sektor, sökte vi upp kontaktuppgifter till HR-chefer och andra högt uppsatta chefer inom respektive grupp. Vi kontaktade vänner, bekanta, nuvarande och tidigare kollegor samt chefer och sökte dessutom på verksamheters hemsidor på Internet. Arbetet resulterade i en kontaktlista med 207 personer, 98 personer inom privat sektor och 109 personer inom offentlig sektor.

Steg sju

Steg sju handlar om hur undersökningsinstrumenten för datainsamling administreras, vilket bland annat innefattar ett förtest. Innan enkäten skickades ut genomfördes därför en pilotstudie, där frågornas relevans och utformning utvärderades av testgruppen som bestod av två personer. Utifrån den återkoppling vi fick gjordes vissa justeringar av enkätfrågornas utformning innan den slutgiltiga enkäten skickades ut.

Bryman (2011) beskriver hur surveyundersökningar online brukar medföra lägre svarsfrekvens, något som kan förebyggas med att på förhand ta kontakt med tänkbara respondenter, skicka introduktionsbrev samt skicka ut påminnelser. I enlighet med detta skickades i ett första steg en förfrågan om att delta ut via e-post. Därefter skickades enkäten ut tillsammans med introduktionsbrevet som förklarade studiens syfte och utlovade anonymitet (se bilaga 1). De som tackat ja till att medverka samt de som ej svarat var de som i ett andra steg mottog länken till

enkäten, 81 personer inom privat sektor och 102 personer inom offentlig sektor, totalt 183 personer (se tabell 2). Efter tio dagar skickades en påminnelse ut.

Tabell 2. Enkätutskick och studiens svarsfrekvens.

	Steg 1 Förfrågan om att delta.	Steg 2 Utskick av enkät.	Antal respondenter	Svarsfrekvens %
Privat verksamhet	98	81	48	59,26
Offentlig verksamhet	109	102	62	60,78
Totalt	207	183	110	60,11

I tabellen illustreras svarsfrekvensen i vår enkätstudie. Studien har en total svarsfrekvens på cirka 60 % vilket enligt Bryman (2011) ligger inom ramen för en acceptabel nivå. Någon vidare analys av bortfallet kommer därför inte att göras.

Steg åtta

Steg åtta handlar om databearbetning. Respondenterna för vår studie informerades om att 2015.04.21 var sista svarsdag på enkäten. Då datan samlats in fördes resultaten över från Google Forms, via Excel in i statistikprogrammet SPSS Statistics version 22. Bryman (2011) beskriver hur den insamlade informationen skall kvantifieras, varför alla frågor som inte hade numeriska svarsalternativ gjordes om till numeriska värden. Q2 och Q4 (se bilaga 2) har däremot gjorts om till så kallade dummyvariabler. Det innebär att viss data kodas och omvandlas till siffror. Omkodningen av vår data gjordes parallellt i såväl Excel som i SPSS.

Steg nio

Steg nio går ut på att analysera den insamlade datan. De hypoteser som tagits fram i steg två testades med hjälp av olika statistiska signifikanstester och analysmetoder. Vi försökte att fastställa samband mellan variabler genom korstabeller, bivariat korrelationsanalys, Kendalls tau, Cramers V samt Pearsons korrelationskoefficient. Vi har också jämfört medelvärdeskillnader mellan ett antal variabler genom oberoende t-test och variansanalys (ANOVA). För majoriteten av hypoteserna lyckades vi inte få fram statistiskt signifikanta resultat, anledningen var bland annat att spridningen var för liten eller fördelningen av organisationer för sned för att kunna göra ett chi2-test (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen 2010). Därför har vi istället valt att presentera största delen av resultaten i form av grafer där vi visar på vilka tendenser som kan utläsas. Alla ursprungshypoteser (förutom H1) omformulerades därför till underrubriker till frågeställningarna i resultatavsnittet. Som konvention i den samhällsvetenskapliga forskningen är gränsvärdena för signifikansnivå 95 % eller 99 % (Djurfeldt, Larsson och Stjärnhagen 2010), vilket vi i denna studie förhållit oss till.

Steg tio och elva

I steg tio framkommer forskningsresultaten där en utvärdering görs om huruvida hypoteserna eller frågeställningarna har något stöd samt vilka konsekvenser resultaten får. Det sista steget handlar om att formulera resultat och slutsatser skriftligen. Detta sista steg blir sedan en del i kunskapsmassan och återknyts på så vis till steg ett och teoridelen (Bryman 2011). I denna uppsats har diskussion och slutsatser slagits samman till ett avsnitt (se avsnitt 6). Frågeställningarna har i avsnitt 5-6 besvarats, diskuterats i förhållande till teoridelen och därefter har slutsatser dragits.

4.2 Etiska principer

Bryman (2011) redogör för fyra grundläggande etiska principer. Den första är informationskravet vilken innebär att berörda personer skall få fullständig information om studiens syfte och upplägg. Deltagarna i denna studie har informerats om syftet, först i förfrågan om att delta och sedan även i introduktionsbrevet (se bilaga 1). Respondenterna erbjöds också ta del av den slutgiltiga uppsatsen. Därmed anser vi att informationskravet uppfylls. Samtyckeskravet betyder att deltagarna själva kan bestämma över sin medverkan. I detta fall kunde respondenterna välja att inte besvara enkäten om de ej ville medverka, och kravet kan ses uppfyllt. Konfidentialitetskravet rör hanteringen av information om de inblandade, vilken skall behandlas med största möjliga konfidentialitet. Deltagarna informerades via introduktionsbrevet om att deras medverkan var anonym och då denna studie varken redogör för namn eller vilka organisationer som deltar, är även detta krav uppfyllt. Enligt Bryman (2011) är det lättare att låta respondenterna och deras åsikter vara anonyma i kvantitativ forskning, något som också gjorde det lättare att uppfylla denna etiska princip. Nyttjandekravet belyser vikten av att de uppgifter som samlas in endast får användas för forskningsändamål och med denna studie finns ingen avsikt att sprida informationen vidare. En aspekt som dock diskuterats är att Google genom enkätutskicket kan ha äganderätt till informationen, något som kan vara problematiskt. Samtidigt skriver Google att de inte avser använda informationen, varför beslut togs om att ändå använda detta verktyg.

4.3 Avgränsningar

Då denna studie avser att undersöka privat och offentlig sektor har vi avgränsat oss från ideella föreningar, studentorganisationer etcetera. Huruvida kön skulle inkluderas eller ej är något som diskuterats, där vi slutligen kom fram till att respondenterna inte behövde fylla i kön när de besvarade enkäten. Svarspersonerna arbetar med den strategiska ledarförsörjningen och syftet med studien är att kartlägga hur privat respektive offentlig sektor arbetar med att säkerställa att de har tillräckligt med chefer. Vilket kön svarspersonerna hade ansågs därför inte vara relevant, så analysenheten är organisationen och inte individuella ledare. Att fråga efter könsfördelning på ledningsnivå och/eller medarbetarnivå är också något som diskuterats. Denna fråga hade i så fall ställts under del ett i enkäten, vilken inkluderar bakgrundsinformation. Hade svarspersonerna inte den information lättillgänglig gjordes bedömningen att risken fanns att respondenten

tröttnade och därför valde att avbryta sin medverkan. För att säkerställa en hög svarsfrekvens inkluderades därför inte denna fråga.

I figur 1 tydliggörs övriga avgränsningar i vår studie, bland annat har TM-arbete avseende talanger i form av teknisk kompetens valts bort. Andra aspekter som vi valt att avgränsa oss från är chefsrekryteringsarbetet, exempelvis i form av urvalsmetoder, samt arbetet med att behålla chefer, exempelvis genom arbetsmiljöarbete, arbetsorganisering och chefsstöd. Vi har också valt att endast fokusera på employer branding som riktar sig mot potentiella medarbetare, det vill säga en avgränsning från att undersöka employer brandings effekter på redan befintliga medarbetare.

4.4 Kritik mot metod

På grund av tidsbegränsningen och den begränsade grupp av respondenter som kunde besvara enkäten (HR-chefer och andra chefsrekryterande ledare) togs beslutet att använda ett bekvämlighetsurval. Samtidigt är vi medvetna om problematiken med att generalisera utifrån ett bekvämlighetsurval och att ett slumpmässigt urval hade varit att föredra. Brymans (2011) kritik rör att resultatet inte kan generaliseras då stickprovet troligen inte är representativt för hela populationen. Bryman beskriver såväl för- som nackdelar med enkät som datainsamlingsmetod. Nackdelarna innefattar att inte kunna ställa följdfrågor, risken att inte få med all information samt ett större bortfall. Bortfall tas upp som en av de största begränsningarna med enkäter och eftersom det troligen finns skillnader mellan de som väljer att svara på enkäten och de som inte gör det, ökar risken för skevhet ju större bortfallet är (ibid.). Att enkäten skickades ut till fler personer i offentlig sektor än i privat, kan möjligen ha bidragit till en viss skevhet. Anledningen till att olika många enkäter gick ut till de olika grupperna var att offentlig sektor i högre utsträckning än privata verksamheter angav kontaktuppgifter på sina hemsidor än privat verksamhet och därmed var lättare att kontakta.

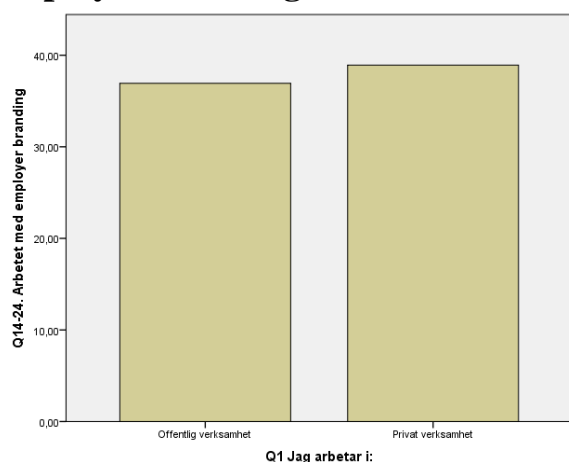
Våra indikatorer för svårigheter att idag och oro att i framtiden inte kunna tillgodose sitt chefsbehov kan kritiseras. För svårigheter används endast en indikator och för oro inför framtiden används två. Som Bryman (2011) påpekar bör multipla indikatorer användas för att fånga en större del av det bakomliggande fenomenet (ibid.), något som i vår studie kan anses vara bristfälligt och därmed haft en negativ inverkan på validitet och reliabilitet. Q4 (se bilaga 2), som rör antal ansökningar per utlyst chefstjänst, kan kritiseras eftersom den inte informerar oss om hur många kvalificerade ansökningar som faktiskt kommer in. Dock är det en subjektiv bedömning, varför det kan vara svårt att jämföra verksamheter emellan. Q7, som rör huruvida verksamheten i huvudsak rekryterar sina chefer internt eller externt, har inte använts i dataanalysen och kan därför sägas vara överflödigt. Vad gäller urval har merparten av verksamheterna varit etablerade i Sverige i mer än tio år samt har fler än 250 anställda, varför generaliseringar till nyetablerade eller mindre verksamheter kan bli problematisk. Andra metodologiska överväganden som gjorts är att ursprungsenkäterna (se steg fyra under rubrik 4.1),

kopplat till intern ledarförsörjning och employer branding, varit utformade på engelska. Översättningen till svenska kan ha medfört att frågorna ställts eller uppfattats på ett annorlunda sätt, vilket kan ha haft en negativ påverkan på reliabilitet och validitet. Dessutom kan kulturella och kontextuella skillnader påverka hur respondenterna upplever frågorna och därmed väljer att svara, något vi är medvetna om. Vi anser dock att fördelarna med att få hög reliabilitet och validitet på redan testade verktyg överväger eventuella nackdelar avseende kontextuella skillnader. Vår egen mätning av den interna reliabiliteten visar också som tidigare nämnt ett högt Cronbachs alfa.

5. Resultat

Resultatet kommer nedan att presenteras under respektive frågeställning. I resultatdelen kommer inte någon diskussion utifrån teorin föras, det kommer först att göras under rubrik 6. I figur 4-7 representerar y-axeln vilken kvalitet arbetet med employer respektive intern ledarförsörjning håller utifrån det ”best practice” som redogjorts för under rubrik 3. Svaren kvantifierats och en summavariabel på employer branding respektive intern ledarförsörjning har skapats. Ju högre poäng (ju högre staplar) desto bättre.

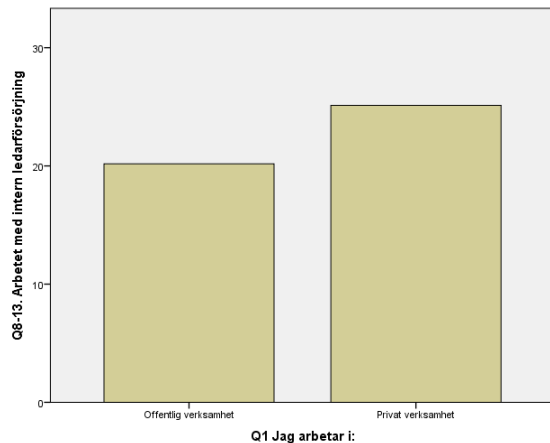
5.1 Frågeställning 1: Vilken sektor arbetar enligt teorin på bästa sätt employer branding?



Figur 4 Offentlig respektive privat sektors arbete med employer branding.

Eftersom staplarna är ungefär lika höga visar figur 4 visar att offentlig och privat sektor arbetar ungefär lika bra med employer branding ($M_{\text{offentlig}}=36,94$, $M_{\text{privat}}=38,92$). Möjligen finns tendenser till att privat sektors arbete håller något högre kvalitet, då medelvärdeskillnaden är 1,98.

5.2 Frågeställning 2: Vilken sektor arbetar enligt teorin på bästa sätt med intern ledarförsörjning?



Figur 5 Offentlig respektive privat sektors arbete med intern ledarförsörjning.

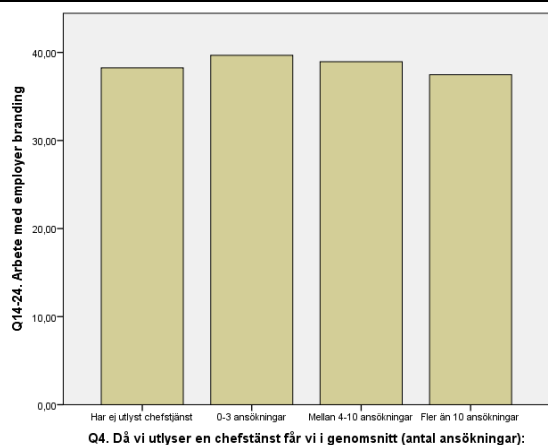
Eftersom stapeln för privat sektor är högre visas i figur 5 tendenser på att privat sektor enligt teorin arbetar på ett bättre sätt med den interna ledarförsörjningen ($M_{\text{offentlig}} = 20,18$, $M_{\text{privat}} = 25,12$). Här är medelvärdeskillnaden 4,94 och alltså lite större än i frågeställning 1.

När vi vidare undersökte relationen mellan employer branding och intern ledarförsörjning fann vi ett signifikant samband mellan verksamheters arbete med intern ledarförsörjning och employer branding. Pearsons korrelationskoefficient $r = 0,45$ ($p < .05$). Det innebär att de verksamheter som satsar på intern ledarförsörjning också tenderar att arbeta på ett bättre sätt med employer branding och vice versa. Sambandet är starkare inom den privata sektorn ($r = 0,52$).

5.3 Frågeställning 3: Vilken sektor upplever idag störst svårigheter med att tillgodose sitt chefsbehov?

Hypotes 1. Offentlig sektor upplever idag större svårigheter med att tillgodose sitt chefsbehov. Svårighet idag mäts med indikator Q4 (se bilaga 2). H1 har testats med ett t-test och resultatet visar följande: $M_{\text{privat}} = 2,5$, $M_{\text{offentlig}} = 2,81$, $t = 2,124$ $p = .038$. Här finns således en signifikant medelvärdeskillnad och nollhypotesen är falsk. Bryman (2011) förklarar att en nollhypotes säger att det inte finns någon relation mellan olika variabler i populationen (ibid.). Nollhypotesens motsats är därmed en hypotes som säger att det föreligger samband eller skillnader, det vill säga att det inte är slumpen som styr, H1 (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen 2003). Svaret på frågeställningen är att privat sektor idag upplever större svårigheter med att tillgodose sitt chefsbehov.

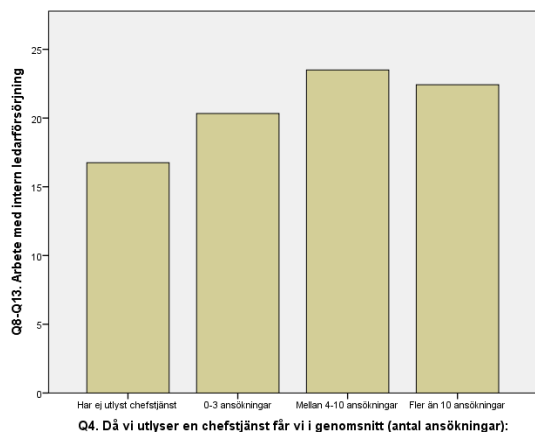
Frågeställning 3.1: Finns det någon koppling mellan upplevd svårighet med att idag tillgodose sitt chefsbehov och verksamheternas arbete med employer branding?



Figur 6 Relationen mellan kvaliteten på arbetet med employer branding och svårigheter med att idag tillgodose verksamhetens chefsbehov.

Eftersom staplarna i figur 6 är ganska jämnhöga så kan det tolkas som om att det inte verkar finnas några tendenser till en koppling mellan kvaliteten på arbetet med employer branding och upplevd svårighet med att idag tillgodose sitt chefsbehov. Vi kan alltså inte dra några slutsatser utifrån detta resultat.

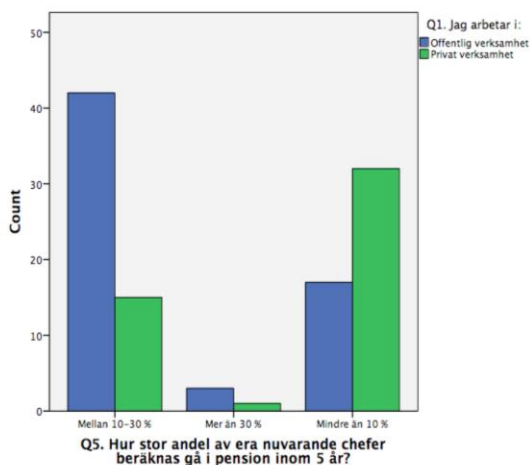
Frågeställning 3.2: Finns det någon koppling mellan upplevd svårighet med att idag tillgodose sitt chefsbehov och verksamheternas arbete med intern ledarförsörjning?



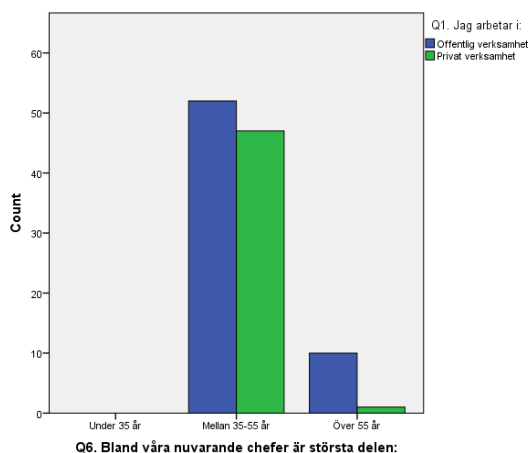
Figur 7 Relationen mellan kvaliteten på arbetet med intern ledarförsörjning och svårigheter med att idag tillgodose chefsbehovet.

I figur 7 kan vi utläsa tendenser till att ju bättre poäng verksamheterna får på sitt arbete med intern ledarförsörjning, det vill säga y-axeln, desto mindre svårigheter upplever de idag att tillgodose chefsbehovet. Stapeln längst till höger kan dock indikera på att detta samband avtar efter en viss nivå, något som hade varit intressant att undersöka vidare.

5:4 Frågeställning 4: Vilken sektor upplever störst oro att i framtiden inte kunna tillgodose sitt chefsbehov?



Figur 8 Privat respektive offentlig sektors oro att i framtiden inte ha tillräckligt med chefer, indikator Q5.



Figur 9 Privat respektive offentlig sektors oro att i framtiden inte ha tillräckligt med chefer, indikator Q6.

Vi har använt oss av variablerna “Hur stor andel av era nuvarande chefer beräknas gå i pension inom 5 år?” samt “Bland våra nuvarande chefer är största delen (ålder)” för som indikatorer för oro att i framtiden inte kunna tillgodose sitt chefsbehov. Eftersom offentlig sektor har en större andel chefer som snart går i pension samt har äldre chefer indikerar figur 8 och 9 att offentlig sektor upplever större oro att i framtiden inte kunna tillgodose sitt chefsbehov.

Frågeställning 4.1: Finns det någon koppling mellan oro att i framtiden inte kunna tillgodose sitt chefsbehov och verksamheternas arbete med employer branding och intern ledarförsörjning?

Tabell 3. Medelvärdeskillnad i employer branding och intern ledarförsörjning

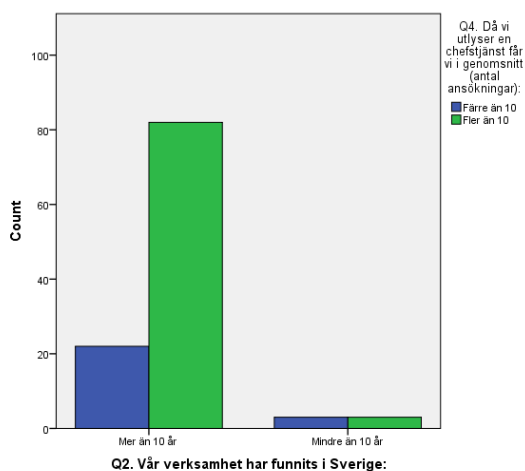
Oro			N	Mean	Std. Deviation
Intern ledarförsörjning	Offentlig	Över 55 år	10	19,40	9,8
		Mellan 35-55 år	52	20,33	9,2
	Privat	Över 55 år	1	7,00	.
		Mellan 35-55 år	47	25,51	7,2

Employer branding	Offentlig	Över 55 år	10	35,00	8,3
		Mellan 35-55 år	52	37,31	7,7
	Privat	Över 55 år	1	39,00	.
		Mellan 35-55 år	47	38,9	9,0

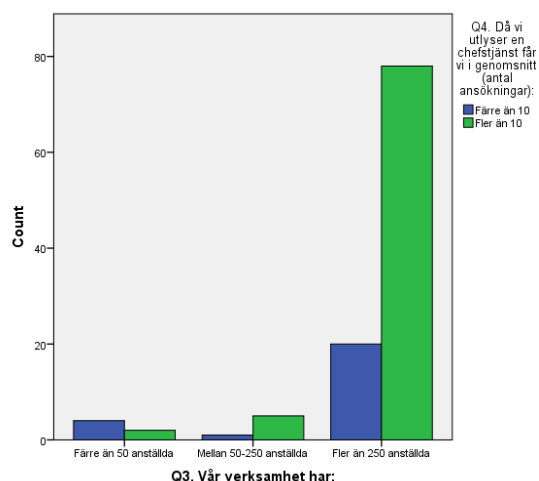
Vidare undersökte vi frågan huruvida det finns någon koppling mellan oro att i framtiden inte kunna tillgodose sitt chefsbehov och verksamheters arbete med employer branding och intern ledarförsörjning. Tabellen visar att det inte verkar föreligga någon koppling mellan oro att i framtiden inte kunna tillgodose sitt chefsbehov och kvaliteten på arbetet med intern ledarförsörjning och employer branding. Detta gäller såväl privat som offentlig verksamhet (se tabell 3 för medelvärdeskillnader).

5.5 Frågeställning 5: Kan andra bakgrundsfaktorer påverka verksamheters möjligheter att tillgodose sitt chefsbehov, nu och i framtiden?

<u>Antal verksamma år i Sverige</u>	<u>Antal anställda</u>
-------------------------------------	------------------------



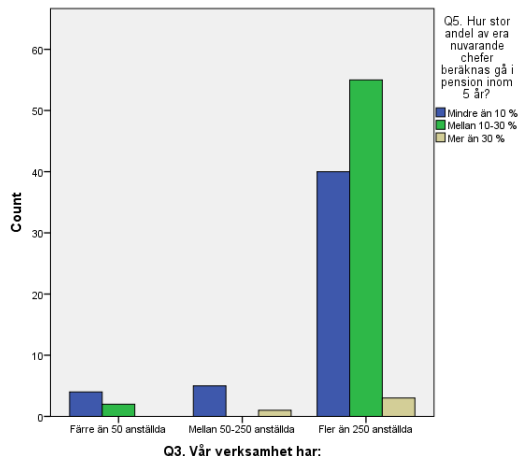
Figur 10 Relationen mellan antal verksamhetsår i Sverige och svårigheter att idag tillgodose chefsbehovet.



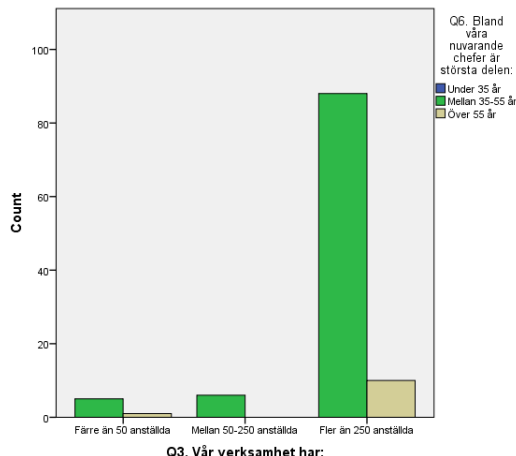
Figur 11 Relationen mellan antal anställda i verksamheten och svårigheter att idag tillgodose chefsbehovet.

Vi har använt oss av variabeln ”Antal ansökningar per utlyst chefstjänst” som indikator för svårigheter att idag tillgodose sitt chefsbehov. Utifrån figur 10 kan utläsas att det verkar finnas ett samband mellan att verksamheten funnits i Sverige i mer än tio år och mindre upplevd svårighet med att idag tillgodose sitt chefsbehov. Resultatet i figur 11 visar tendenser på att de

verksamheter som har över 50 anställda upplever mindre svårigheter med att idag tillgodose sitt chefsbehov. Sammanfattningsvis visar alltså dessa figurer att väletablerade och större organisationer upplever mindre svårigheter att idag tillgodose chefsbehovet.



Figur 12 Relationen mellan antal anställda och oro inför framtiden, indikator Q5.



Figur 13 Relationen mellan antal anställda och oro inför framtiden, indikator Q6.

Utifrån figur 12 och 13 syns tendenser på att organisationer med över 250 anställda upplever större oro att i framtiden inte kunna tillgodose chefsbehovet (indikator Q5 och Q6). Intressant nog är således stora organisationer mer oroliga att inför framtiden kunna tillgodose chefsbehovet, men de upplever mindre svårigheter idag.

Vi har även undersökt vilka organisationer som enligt teorin arbetar bäst med intern ledarförsörjning och employer branding, och resultatet visar att stora organisationer (fler än 250 anställda) på ett bättre sätt arbetar med båda dessa aktiviteter. För att testa påståendet har vi använt oss av one-way ANOVA (variationsanalys). Eftersom det inom den offentliga sektorn inte finns någon variation gällande organisationsstorlek (alla utom en offentlig organisation har mer än 250 anställda) är det omöjligt att jämföra variansen i arbetet med intern ledarförsörjning och employer branding. Därför fokuserar vi enbart på privat sektor där variationen på organisationsstorlek är större. För intern ledarförsörjning visar ANOVA, $F(2, 45)=5.90$ och $p<0,05$, vilket innebär att påståendet för den privata sektorn håller. Det betyder att stora privata organisationer jobbar signifikant bättre med intern ledarförsörjning, jämfört med mindre privata företag. När det gäller employer branding visar ANOVA ingen signifikant skillnad.

Som tidigare nämnt i inledningen är vi medvetna om att privat respektive offentlig sektor styrs utifrån olika principer och därför ibland kan vara svåra att jämföra. Det kan förklara en del av skillnader i resultatet, samtidigt som de konkurrerar om samma chefskandidater och därför behöver arbeta aktivt med frågor kopplat till employer branding och intern ledarförsörjning.

6. Diskussion och slutsatser

Privat och offentlig sektor arbetar som ovan nämnt ungefär lika bra med employer branding. Däremot antyder resultatet att privat sektor på ett bättre sätt arbetar med den interna ledarförsörjningen. Intressant är att privat sektor idag har svårare att tillgodose sitt chefsbehov, något som går emot Ledarnas (2013) undersökning som visar att den offentliga sektorn idag upplever störst utmaningar. Oklart är dock vilken kvalitet de inkomna chefsansökningarna håller, huruvida de sökande är kvalificerade eller ej framgår varken i vår eller Ledarnas (2013) studie. Det kan tänkas att det faktum att privat sektor idag har svårare att få tag i chefer kan ha lett till att de på ett bättre sätt arbetar med den interna ledarförsörjningen. Kanske har de uppmärksammat svårigheterna att rekrytera chefer och därmed påbörjat ett arbete med att utveckla de talanger som finns internt.

Det verkar inte finnas någon koppling mellan arbetet med employer branding och upplevd svårighet med att idag tillgodose chefsbehovet, däremot finns en koppling mellan verksamhetens arbete med den interna ledarförsörjningen och mindre svårigheter med att idag tillgodose sitt chefsbehov. Resultatet angående den interna ledarförsörjningen överensstämmer väl med Garmans och Glawes (2004) resonemang att ett väl genomarbetat program för intern ledarförsörjning säkerställer verksamhetens chefsbehov. Huruvida det är svårigheterna idag att idag rekrytera chefer som gör att organisationerna arbetar med den interna ledarförsörjningen eller om det tvärtom är arbetet med den interna ledarförsörjningen som gör att man upplever mindre svårigheter kan vi inte uttala oss om. Chhabra och Sharma (2014) beskriver employer branding som ett långsiktigt strategiarbete. Det faktum att vårt resultat inte visar någon koppling mellan employer branding och svårigheter att idag tillgodose chefsbehovet behöver inte betyda att employer branding inte har någon effekt, utan kanske snarare visar på att det är ett arbete som tar tid.

Offentlig sektor upplever större oro att inte kunna tillgodose sitt chefsbehov i framtiden, något även Ledarna (2013) varnar för. Vårt resultat visar att privat sektor har en större andel yngre chefer, något som kan förklara detta resultat. Samtidigt är det bra att ha i åtanke att detta inte är den enda aspekten som kan spela in, men det är inte något vi undersökt vidare. Resultatet visar också att det inte verkar föreligga något samband mellan oro att i framtiden inte kunna tillgodose chefsbehovet och arbetet med employer branding och intern ledarförsörjning. Resultatet är överraskande då såväl Garman och Glawe (2004), Berthon, Ewing och Hah (2005) samt Chhabra & Sharma (2014) betonar vikten av ett framgångsrikt arbete med intern ledarförsörjning samt employer branding för att säkerställa chefsbehovet, även på lång sikt. Det behöver samtidigt inte betyda att arbetet med intern ledarförsörjning och employer branding inte spelar någon roll för framtiden, då denna som alltid är svår att sia om. Arbetet kommer förmodligen att dämpa svårigheterna med att i framtiden säkerställa att talangpoolen är fylld med potentiella chefer och

resultatet kanske snarare visar på en sund skepsis och en ödmjukhet hos verksamheterna inför framtidens utmaningar.

Studien har också visat att antal verksamhetsår i Sverige och antal anställda är de bakgrundsfaktorer som kan påverka verksamheters möjligheter att tillgodose sitt chefsbehov. De verksamheter som har funnits i Sverige i mer än tio år har mindre svårigheter med att idag tillgodose sitt chefsbehov. Utifrån teorin kan resultatet sägas ligga i linje med den del av Chhabras och Sharmas modell (2014) som säger att ett starkt varumärke eller företagsnamn påverkar arbetsgivarattraktiviteten hos potentiella externa kandidater. Visserligen görs då antagandet att det faktum att organisationen varit verksam i mer än tio år skulle göra att de har ett starkare varumärke, vilket givetvis inte måste vara fallet. Studien visar också att verksamheter med över 50 anställda har lättare att idag tillgodose sitt chefsbehov. Utifrån den teoretiska referensramen kan det tänkas att en organisation med fler anställda kan dra nytta av sina befintliga medarbetare som kommunikatörer. Genom att befintliga medarbetare sprider ryktet om verksamheten som en god arbetsgivare kan detta i sin tur generera fler ansökningar. Dessutom sprider media en bild av stora företag som påverkar vår uppfattning om dem. De organisatoriska egenskaperna översätts på vis till värderingar och sprids vidare till potentiella medarbetare, helt i linje med Chhabras och Sharmas (2014) resonemang om hur arbetsgivarvarumärket kommuniceras. För att verksamheten skall uppnå en positiv effekt förutsätter dock detta att nuvarande medarbetare är nöjda med sin arbetsplats, vilket givetvis inte alltid är fallet. Samtidigt upplever organisationer med över 250 anställda större oro att i framtiden inte kunna tillgodose chefsbehovet. Den naturliga förklaringen till detta resultat kan vara att de har fler chefsposter att fylla. Studien visar också tendenser på att stora organisationer (fler än 250 anställda) är bättre än de mindre organisationerna på att arbeta med både intern ledarförsörjning och employer branding. Sammanfattningsvis upplever de stora organisationerna en större oro att inte ha tillräckligt med chefer på lång sikt, men de arbetar också på ett bättre sätt med såväl intern ledarförsörjning som employer branding. Samtidigt är såväl antal verksamhetsår i Sverige som antal anställda variabler som är svåra att manipulera.

De mest intressanta slutsatserna är, enligt vår bedömning, det faktum att privat sektor jämfört med den offentliga har störst svårigheter att idag tillgodose sitt chefsbehov, samtidigt upplever den offentliga sektorn större oro inför framtiden. Förvisso har den privata sektorn en större andel yngre chefer, något som troligen dämpar framtidsoron, men eftersom de dessutom på ett bättre sätt arbetar med den interna ledarförsörjningen kan det göra att de också känner större tillförsikt inför framtiden avseende sina möjligheter att ha tillgång till kompetenta ledare. Vår rekommendation är att oavsett sektor så bör organisationer fortsätta att arbeta med employer branding och intern ledarförsörjning. Det kan hjälpa verksamheter att på sikt tillgodose sitt ledarbehov samt dämpa upplevelsen av svårigheter att idag tillgodose ledarbehovet.

6.1 Förslag på framtida forskning

Enligt Ledarnas undersökning (2013) fick offentlig sektor in betydligt färre ansökningar på sina utlysta chefstjänster än den privata sektorn. Utifrån vårt resultat, som visar att privat sektor idag får in färre ansökningar jämfört med offentlig sektor, hade det varit intressant för framtida forskning att undersöka huruvida det skett en förändring i offentlig verksamhets arbete med ledarförsörjning under åren 2013-2015. En annan aspekt att undersöka är vilken kvalitet chefsansökningarna till respektive sektor håller, det vill säga huruvida de som söker chefstjänsterna är kvalificerade eller ej. Det hade också varit spännande att undersöka huruvida behörighetskraven skiljer sig mellan privat och offentlig sektors utlysta chefstjänster. En kvalitativ studie med liknande syfte och frågeställningar hade möjligen kunna tillföra andra aspekter av verksamheternas arbete med employer branding och intern ledarförsörjning som denna enkätstudie inte lyckats fånga. Denna studie har heller inte undersökt några kausala samband och det hade inför framtiden varit intressant att undersöka vad som egentligen påverkar vad, gällande de resultat vi fått fram. Det hade också varit intressant att få in mer bakgrundsinformation om verksamheterna, såsom kapital, bransch och så vidare för att se om andra bakgrundsfaktorer spelar in i arbetet med talent management. Vi ser också behov av att förbättra mätinstrumenten genom att ändra svarsalternativ och variabelernas mätnivåer. En liknande studie med ett slumpmässigt urval också varit önskvärt.

6. Referenslista

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, H. (2013). *Gränslöst arbete - socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.

Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning*. 2. uppl., Malmö: Liber.

Ashton, C. & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), ss. 28-31. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14754390580000819>

Asplund, K., Bolander, P. & Werr, A. (2014). *Talent Management in a Collectivistic and Egalitarian Context – The Swedish Case*. (SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, 2014:2). Stockholm: School of Economics Center for HRM and Knowledge Work.

Babčan, M., Babčanová, D. & Odlerová, E. (2010). Employer branding - Source of competitiveness of the industrial plants. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*. 18(29), ss. 55–61. DOI: [10.2478/v10186-010-0026-y](https://doi.org/10.2478/v10186-010-0026-y)

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), ss. 501-517. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/13620430410550754>

Baker, M. & Kubal, D. (2003). Succession planning how seven organizations are creating future leaders. *Performance Improvement*, 42(9), ss. 20-25. DOI: 10.1002/pfi.4930420906

Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Barnett, R. & Davis, S. (2008). Creating Greater Success in Succession Planning. *Advances in Developing Human Resources*. 10(5), ss. 721-739. DOI: 10.1177/1523422308322277

Beatty, R. W., Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2005). A players or A positions? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 83(12), ss. 110-117

Berchelman, K. (2005). Succession planning. *The Journal for Quality and Participation*, 28(3), ss. 11-12

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), ss. 151-172

Bright, D. & Zhang, S. (2012). Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(2) ss. 143-163. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17561391211242753>

Brunsson, N. & Holmblad Brunsson, K. (2009). Konsten att vara chef. I Jönsson, S. & Strannegård, L. (red.) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber, ss. 213-242.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2.uppl., Malmö: Liber.

Chhabra, N. L. & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), ss. 48-60. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>

Christensen Hughes, J. & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), ss.743-757. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/09596110810899086>

Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), ss. 304-313. DOI: [10.1016/j.hrmr.2009.04.001](http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001)

Collings, D. G. & Scullion, H. (red.) (2011) *Global Talent Management*. New York: Routledge.

Collings, D. G., Scullion, H. & Vaiman, V. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), ss. 925-941. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211227663>

Collings, D. G. & Vaiman, V. (2013). Talent management: advancing the field. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), ss. 1737-1743. DOI: 10.1080/09585192.2013.777544

Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), ss. 667-681. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/03090560810862570>

Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen O. (2003). *Statistisk verktyglåda - samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

- Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen O. (2010). *Statistisk verktygslåda 1 - samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellig, B. R. (2013). Attracting, Motivating and Retaining Executives: Lessons From Years as an HR Executive. *Compensation Benefits Review*, 45(2), ss. 75-87. DOI: 10.1177/0886368713492119
- Galbraith, Q., Smith, S. D. & Walker, B. (2012). A case for succession planning: How academic libraries are responding to the need to prepare future leaders. *Library Management*, 33(4/5), ss. 221-240. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/01435121211242272>
- Garman, A. N. & Glawe, J. (2004). Succession planning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), ss. 119-128. DOI: [10.1037/1061-4087.56.2.119](https://doi.org/10.1037/1061-4087.56.2.119)
- Goudy, K. (2002). Passing the Torch. *Journal of Property Management*, 67(5), ss. 24-28.
- Heckman, R. J. & Lewis, R. E. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), ss. 139-154. DOI: [10.1016/j.hrmr.2006.03.001](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001)
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Jönsson, S. & Strannegård L. (red.) (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.
- Ledarna (2012). *Vem sjutton vill bli chef? Unga i Norden om chef- och ledarskap*. Stockholm: Ledarna.
- Ledarna (2013). *Låt chefen vara chef – en kartläggning av villkoren för välfärdens chefer*. Stockholm: Ledarna.
- Ledarna (2014). *En chefsroll för framtiden. Ledarnas framtidsbarometer 2014*. Stockholm: Ledarna.
- Morton, L. (2004). *Integrated and Integrative Talent Management: A Strategic HR Framework* (Rapport R-1345-04-RR). New York: The Conference Board.
- Nilsen, E. R., Olafsen, A. H. & Sivertzen, A.-M. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), ss. 473-483. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/JPBM-09-2013-0393>

Rajagopalan, N. & Zhang, Y. (2004). When the Known Devil Is Better than an Unknown God: An Empirical Study of the Antecedents and Consequences of Relay CEO Successions. *The Academy of Management Journal*, 47(4), ss. 483-500. DOI: 10.2307/20159598

Rothwell, W. J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. New York: Amacom, American Management Association.

Schein, E. H. (2004) *Organizational culture and leadership*. 3. uppl., San Francisco: Jossey - Bass.

Sparrow, P. R. (2007). Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), ss. 845-867. DOI: 10.1080/09585190701249164

Bilagor

Bilaga 1 - Introduktionsbrev

Hej,

Vi skriver C-uppsats i ämnet ledarskap där syftet med studien är att kartlägga och jämföra privat och offentlig verksamhets syn på och arbete med ledarförsörjning. Bakgrunden till uppsatsen är Ledarnas senaste undersökningar som visar att få unga är beredda att axla en chefsroll, något som i kombination med stora pensionsavgångar på chefsnivå inom kort väntas leda till chefsbrist.

Enkäten som finns i detta mail bör ta ca 10 minuter att fylla i och vi hade varit otroligt tacksamma om ni ville medverka! Vi skulle önska att ni svarade så fort som möjligt, gärna redan denna vecka men senast 21/4. Enkäten finner ni på denna länk:

<https://docs.google.com/forms/d/1eDIGnKFOatJqHN4yOhc6nFQssLVz1A-Jy2-SCq1jx2w/viewform>

(fungerar det inte att klicka på länken vänligen kopiera den och klistra in den i din webbläsare)

Du kommer vara anonym, vilka verksamheter som svarat på enkäten kommer inte redovisas. Enkäten bör besvaras av en medarbetare eller chef i er organisation som arbetar med att säkerställa behovet av chefer nu och inför framtiden genom exempelvis employer branding, ledarutvecklingsprogram, talent management eller chefsrekrytering. Är du inte rätt person att svara på enkäten, vänligen vidarebefordra till någon som kan vara lämpad, exempelvis HR eller en högre chef som själv rekryterar chefer.

Uppsatsen beräknas vara färdig i juni 2015. Skicka ett mail till oss om ni önskar ta del av slutprodukten. Har ni några ytterligare frågor är ni självklart välkomna att höra av er.

Vänligen,

Linnéa Molander (Mail, telefon)

Sara Walterson (Mail, telefon)

Personalvetarprogrammet, Göteborgs Universitet

Bilaga 2 - Enkät

Enkät ledarförsörjning

Enkäten bör besvaras av en medarbetare eller chef i er organisation som arbetar med att säkerställa behovet av chefer nu och inför framtiden genom exempelvis employer branding, ledarutvecklingsprogram, talent management eller chefsrekrytering.

*Obligatorisk

Del 1 - Bakgrund

Q1. Jag arbetar i: *

- Offentlig verksamhet
- Privat verksamhet

Q2. Vår verksamhet har funnits i Sverige: *

- Mer än 10 år
- Mellan 5-10 år
- Mindre än 5 år

Q3. Vår verksamhet har: *

- Fler än 250 anställda
- Mellan 50-250 anställda
- Färre än 50 anställda

Q4. Då vi utlyser en chefstjänst får vi i genomsnitt: *

- Fler än 10 ansökningar
- Mellan 4-10 ansökningar
- 0-3 ansökningar
- Har ej utlyst chefstjänster

Q5. Hur stor andel av era nuvarande chefer beräknas gå i pension inom 5 år? *

- Mer än 30 %
- Mellan 10-30 %
- Mindre än 10 %

Q6. Bland våra nuvarande chefer är största delen: *

- Över 55 år
- Mellan 35-55 år
- Under 35 år

Q7. Vår organisation har rekryterat största delen av våra chefer: *

- Internt
- Externt
- Övrigt:

Del 2 - Intern ledarförsörjning

Intern ledarförsörjning är den process i vilken ledningen identifierar potentiella ledare, bedömer dem och erbjuder dem möjligheter att utveckla sin ledarkompetens som på sikt kvalificerar dem för chefspositioner i verksamheten.

Q8. Vilket av följande alternativ beskriver bäst er verksamhets rutiner för intern ledarförsörjning? *

- Väletablerade skriftliga rutiner. Medarbetare identifieras och ges specifika möjligheter att utveckla sin ledarkompetens.
- Delvis etablerade, ibland utvecklar vi ledare internt men vi är inte speciellt konsekventa i våra rutiner.
- Inte alls etablerade, vi arbetar inte med intern ledarförsörjning.

Q9. Vårt arbete med intern ledarförsörjning ligger i linje med verksamhetens övergripande mål. *

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls Instämmer helt

Q10. Rutinerna för intern ledarförsörjning kommuniceras ut på ett öppet sätt i organisationen. *

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls Instämmer helt

Q11a. Vår organisation väljer ut medarbetare med ledarpotential för ledarutveckling. *

- Ja
- Nej

Om "ja" på Q11a. vänligen besvara fråga Q11b-d. (om du svarat "nej" gå vidare till Q12):

Q11b. Vårt arbete med att identifiera potentiella ledare sker med hjälp av formella urvalskriterier.

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls Instämmer helt

Q11c. Medarbetare med ledarpotential väljs ut för ledarutveckling med hjälp av flera olika bedömningsmetoder.

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls Instämmer helt

Q11d. Då potentiella ledare identifierats tas en utvecklingsplan fram med utgångspunkt i en "kompetensgapsanalys", det vill säga en jämförelse mellan vilka kompetenser organisationen behöver och vilka kompetenser individen i dag besitter.

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls Instämmer helt

Q12. I vår verksamhet sker en kontinuerlig utvärdering av rutinerna för intern ledarförsörjning. *

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls Instämmer helt

Q13. I vår organisation avsätts resurser för arbetet med intern ledarförskning. *

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls Instämmer helt

Del 3 - Employer Branding

Employer branding, eller organisationers arbete med sitt arbetsgivarvarumärke, handlar om att marknadsföra en tydlig bild av vad som gör arbetsgivaren annorlunda och attraktiv för att därigenom locka till sig de mest kvalificerade och kompetenta medarbetarna.

Q14. Vi har en klar bild över vår organisations värderingar och kultur. *

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls Instämmer helt

Q15. Vi har en klar bild över vår organisations styrkor och svagheter. *

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls Instämmer helt

Q16. Vi har identifierat och definierat vad som gör vår organisation unik och attraktiv som arbetsgivare. *

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls Instämmer helt

Q17. Employer branding är en självklar del i organisationens strategiska målsättning. *

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls Instämmer helt

Q18. Vi arbetar aktivt med vårt arbetsgivarvarumärke. *

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls Instämmer helt

Q19. Vi är en attraktiv arbetsgivare genom följande attribut: *

Vänligen kryssa i de(t) alternativ som bäst passar in på er organisation. Du kan välja flera svarsalternativ.

- Organisationskultur
- Organisationens namn
- Kompensation och förmåner, såsom semester, flexibilitet kring arbetstid, lön etcetera
- Möjlighet till utbildning och utveckling
- Empowerment, det vill säga frihet för anställda att själva fatta beslut och agera inom sitt ansvarsområde.
- Spännande arbetsuppgifter
- Variation i arbetet
- Karriärmöjligheter
- Övrigt:

Q20. Vi har en uttalad strategi kring vilka kanaler som ska användas för att kommunicera vad som gör oss till en attraktiv arbetsgivare. *

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls Instämmer helt

Q21. Vi lägger tid och resurser på att identifiera och kommunicera till rätt målgrupp. *

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls Instämmer helt

Q22. Vi arbetar aktivt med att få potentiella medarbetare att besöka vår hemsida så att de kan se vilka möjligheter som erbjuds dem. *

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls Instämmer helt

Q23. Vi kommunicerar med potentiella medarbetare genom följande kanaler: *

Vänligen kryssa i de(t) alternativ som bäst passar in på er organisation. Du kan välja flera svarsalternativ.

- Social media, såsom Facebook, LinkedIn och Twitter
- Jobbportaler, såsom Arbetsförmedlingen och Monster
- Hemsida på Internet
- Arbetsmarknadsmässor
- Tidningar/magasin
- Företagspresentationer/besök
- Studentaktiviteter, exempelvis deltagande på studentevenemang, mässor, trainee- och/eller praktiktjänster och kontaktytor för uppsats.
- Övrigt:

Q24. I vår organisation avsätts resurser för arbetet med att marknadsföra oss som en attraktiv arbetsgivare *

- Ja
- Nej

Skicka

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär