



EKONOMI  
HÖGSKOLAN  
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen  
Magisteruppsats FEK 591  
Grupp 14  
VT 2006

# Strategiska val för talangtillgång och dess påverkan på det intellektuella kapitalet

**Författare:**

Michael Nöbbelin 800819  
Tobias Kristensen 771128

**Handledare:**

Leif Edvinsson  
Christer Kedström

# LUNDS UNIVERSITET – Företagsekonomi

<b>Rapportens titel:</b>	Strategiska val för talangtillgång – och dess påverkan på det intellektuella kapitalet
<b>Ämne/Kurs:</b>	FEK 591 Magisteruppsats 10 poäng (ECTS 15)
<b>Författare:</b>	Michael Nöbbelin, Tobias Kristensen
<b>Handledare:</b>	Leif Edvinsson, Christer Kedström
<b>Fem nyckelord:</b>	Talangstrategier, Humankapital, Multiplikatoreffekt, Intellektuellt kapital, ”War for talent”
<b>Syfte:</b>	Syftet är att belysa hur det intellektuella kapitalet påverkas av företags olika metoder när det knyter till sig kunskap genom tillskott av talanger, bättre allokering av talangerna eller låter leverantör tillhandahålla talangerna.
<b>Metod:</b>	2 fysiska och 6 telefonintervjuer med personer som har god insikt i respektive organisations personalpolitik. Företagen befinner sig inte i samma bransch men har den gemensamma nämnaren att vara humankapitalintensiva. Uppsatsen är baserad på en abduktiv forskningsprocess som till grunden är explorativ då belysandet utav talangtillgången inte varit given från början.
<b>Slutsatser:</b>	Uppsatsens slutsatser utgörs av en förklaring till hur IK påverkas av företags metoder när de knyter till sig kunskap. För att öka förståelsen av problematiken har ett antal modeller, kunskapsflöden och en schematisk matris använts som illustration för hur genomtänkta kombinationer av talanger skapar ökat värde i företaget som gynnar IK. Den optimala mixen av intern- och extern rekrytering samt HR- outsourcing skiftar från företag till företag och har tyvärr inte varit möjligt att fastställa. Dock kan det konstateras att det krävs ett välbalanserat kunskapsflöde för att en optimal mix skall vara möjlig. Vidare har internrekrytering visat sig vara den vanligaste och mest effektiva metoden att bygga ett starkt intellektuellt kapital.

## LUND UNIVERSITY – Business Administration

<b>Title:</b>	Strategic choices to get the talent – and it's affect on the intellectual capital
<b>Course:</b>	Master Thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
<b>Authors:</b>	Michael Nöbbelin & Tobias Kristensen
<b>Advisors:</b>	Leif Edvinsson, Christer Kedström
<b>Key words:</b>	Talent strategies, Human capital, Multiplier, Intellectual capital, War for talent,
<b>Purpose:</b>	The purpose of the thesis is to shed light on the intellectual capitals influence on companies different methods of sourcing knowledge by either adding talented individuals, improve the allocation of talents or by letting third party contractors supply the talents.
Methodology:	Two physical and six telephone interviews were conducted with individuals that had deep knowledge about each company's HR strategies. The companies do not reside in the same industry but have nonetheless the common denominator of all being knowledge intensive. The thesis is based upon an abductive research process that constitutes the explorative foundation, as the focus on the talent sourcing process was not a given at the beginning.
<b>Conclusions:</b>	The conclusion of the thesis is constituted of an explanation to how the intellectual capital is influenced by a company's different talent sourcing strategies. In order to increase the understanding of the issues involved a number of models, knowledge flowcharts and a schematic matrix been used as an illustration of how successful combinations of talents can create beneficial value to a company's intellectual capital. The optimal mix of internal- and external recruitment in combination with HR- outsourcing shifts from company to company and has unfortunately not been able to be determined. Nonetheless can it be said that a well balanced knowledge flow is required to achieve an optimal mix. Further has it been possible to show that internal recruitment (i.e. human capital reallocation) is the most common and most effective method of building a strong intellectual capital.

# Förord

Som författare till denna uppsats har vi inriktat oss inom områdena intellektuellt kapital och HR-outsourcing. Resultatet som presenteras har vi att tacka alla inblandade parter, såväl handledare som intervjupersoner, som har tagit sig tid att hjälpa oss på vägen och svara på våra frågor. Vi vill även tacka de opponentgrupper som hjälpt till att förbättra uppsatsens utformning.

Denna uppsats hade inte varit genomförbar utan er hjälp.

Lund Juni 2006

Michael & Tobias

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b>	<b>8</b>
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemformulering	9
1.3 Syfte	9
1.4 Uppsatsens målgrupp	9
1.5 Avgränsning	9
1.6 Begreppsdefinitioner	10
1.7 Arbetets fortsatta disposition	11
<b>2 METOD</b>	<b>12</b>
2.1 Val av ämne	12
2.2 Val av fallföretag	12
2.3 Val av intervjuperson	13
2.4 Kvalitativ studie	13
2.5 Abduktiv metod	14
2.6 Datainsamling	15
2.6.1 Primärdata	15
2.6.2 Sekundärdata	15
2.7 Analysbeskrivning	16
2.8 Källkritik	16
2.8.1 Kritik av primär datainsamling	16
2.8.2 Kritik av sekundär datainsamling	16
2.9 Metod kritik	17
<b>3 TEORI</b>	<b>18</b>
3.1 HR som strategi	18
3.2 HR Värdekedjan	19
3.3 Kärnkompetens	19
3.4 Intellektuellt Kapital (IK)	20
3.4.1 Strukturkapital (SK)	21
3.4.2 Relationskapital (RK)	22
3.4.3 Humankapital (HK)	23

<b>3.5 Kriget om talangerna</b>	<b>24</b>
3.5.1 Attrahera med "employer brand"	25
3.5.2 För mycket fokus på inflödet	26
3.5.3 Allokering av talangerna	27
<b>3.6 Multiplikatoreffekten</b>	<b>27</b>
<b>3.7 Outsourcing – ett alternativt sätt till kunskapsaccess</b>	<b>28</b>
3.7.1 Sourcing problematiken	29
3.7.2 Fördelar och möjligheter vid HR-outsourcing	29
3.7.3 Nackdelar och risker vid HR-outsourcing	30
3.7.4 Vad Outsourcas?	31
3.7.5 Sourcingens roller	32
<b>4 EMPIRI</b>	<b>34</b>
<b>4.1 Presentation av fallföretag och intervjupersoner</b>	<b>34</b>
4.1.1 Danske Bank	34
4.1.2 Novo Nordisk	34
4.1.3 Nova 100	35
4.1.4 Linux	35
4.1.5 Deloitte	36
4.1.6 Exportrådet	36
4.1.7 Svenska fotbollsförbundet	36
4.1.8 TeliaSonera	37
<b>4.2 Företagens namnförkortningar</b>	<b>37</b>
<b>4.3 Ökat fokus på HR</b>	<b>38</b>
<b>4.4 Humankapitalets värdekedja &amp; vikten av bra flöde</b>	<b>38</b>
4.4.1 Bra flöde & personalomsättning	38
<b>4.5 Kärnkompetens</b>	<b>40</b>
<b>4.6 Intellektuelltkapital</b>	<b>41</b>
4.6.1 Strukturkapital	41
4.6.2 Relationskapital	42
4.6.3 Humankapital- Talanger	43
<b>4.7 Kriterier på talangerna</b>	<b>44</b>
4.7.1 Identifiera, utvärdera, behålla & utveckla talanger	44
<b>4.8 Kriget om talangerna</b>	<b>46</b>
4.8.1 Attraktion av talanger & "Employer Brand"	48
4.8.2 Rekryteringsprocessen av talanger	49
4.8.3 Interrekrytering	50
<b>4.9 Multiplikatoreffekten</b>	<b>50</b>
<b>4.10 Outsourcing</b>	<b>52</b>
<b>5 ANALYS</b>	<b>53</b>
<b>5.1 Strategisk HR</b>	<b>53</b>
<b>5.2 Flödet</b>	<b>53</b>

<b>5.3 Kärnaktiviteter</b>	<b>54</b>
<b>5.4 Talangtillgångsmetodens påverkan på IK</b>	<b>55</b>
<b>5.5 Internrekrytering</b>	<b>55</b>
5.5.1 Internrekryteringens påverkan på humankapitalet	56
5.5.2 Internrekryteringens påverkan på strukturkapitalet	57
5.5.3 Internrekryteringens påverkan på relationskapitalets	57
5.5.4 Internrekryteringens påverkan på multiplikatoreffekten	58
5.5.5 Internrekryteringens påverkan på det intellektuellt kapital	58
<b>5.6 Externrekrytering</b>	<b>59</b>
5.6.1 Externrekryterings påverkan på humankapitalet	60
5.6.2 Externrekryterings påverkan på strukturkapitalet	61
5.6.3 Externrekryterings påverkan på relationskapitalet	61
5.6.4 Externrekryterings påverkan på multiplikatoreffekten	62
5.6.5 Externrekryterings påverkan på intellektuellt kapital	62
<b>5.7 "HR-Outsourcing"</b>	<b>64</b>
5.7.1 "HR –outsourcingens" påverkan på humankapitalet	64
5.7.2 "HR –outsourcingens" påverkan på relationskapitalet	64
5.7.3 "HR –outsourcingens" påverkan på strukturkapitalet	65
5.7.4 "HR –outsourcingens" påverkan på multiplikatorn	65
5.7.5 "HR –outsourcingens" påverkan på intellektuellt kapital	65
<b>6 SLUTSATSER</b>	<b>66</b>
6.1 Avslutande diskussion	66
6.2 Internrekrytering	67
6.3 Externrekrytering	67
6.4 HR-Outsourcing	68
6.5 Slutsatser	69
6.6 Förslag till vidare forskning	70
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>71</b>
Figurförtäckning	75
<b>BILAGA 1 FRÅGOR TILL SÖREN RAHBEK &amp; JETTE JUEL HALLBERG</b>	<b>76</b>
<b>BILAGA 3 INTERVIEW WITH JON "MADDOG" HALL</b>	<b>79</b>
<b>BILAGA 5 FRÅGOR TILL KAROLINA KÄLLÅKER</b>	<b>82</b>
<b>BILAGA 6 FRÅGOR TILL ANNELI GUSTAFSSON</b>	<b>83</b>

# 1 Inledning

*I följande avsnitt redogörs för det grundläggande resonemang som uppsatsen baseras på. Här beskrivs bakgrund, problemställning och syfte som sedan kommer att bearbetas teoretiskt och empiriskt i de följande kapitlen. Dessutom kommer uppsatsens avgränsningar och de centrala begrepp som återfinns i resterande text presenteras. Kapitlet avslutas med en disposition av den fortsatta uppsatsen.*

## 1.1 Bakgrund

Övergången från produktinriktat industrisamhälle till ett mer tjänsteinriktat har medfört ett paradigmskifte i företags förmåga att konkurrera. Detta har inneburit stora förändringar på den externa och interna arbetsmarknaden och betytt kraftigt ökade investeringar i immateriella resurser vilket har lett till ett nytt sätt att se på företagens unika värdeskapande egenskaper.

Humankapital har visat sig vara den mest kritiska och svårimiterbara resursen för de flesta framgångsrika företagen. Allt fler organisationer har börjat förstå att humankapitalet starkt påverkar dess prestationer, innovationsförmåga och är unika för organisationen men tar lång tid att bygga upp. Av alla resurser som finns är kunskap den som ger upphov till varaktig differentiering och därför skapar unika konkurrensfördelar.<sup>1</sup> Kunskapsekonomins utveckling har framkallat nya förutsättningar för konkurrens och tvingat fram större fokus på HR sourcing, intellektuellt kapital och tillgång till talanger.

Den stora utmaningen för dagens företag är att få tillgång till talanger på ett effektivt sätt. Pensioneringsvägen av fyrtilialisterna i kombination med allt hårdare konkurrens om talanger, har gjort att etablerade Human Resource (HR) strategier måste omvärderas då det idag krävs nytt tänkande för att maximera det intellektuella kapitalet.<sup>2</sup> Metoder som HR sourcing och innovativ intern och extern identifiering/rekrytering av talanger krävs för att företag skall fortsatt kunna vara framgångsrika.

Dessa implikationer innebär stora förändringsutmaningar för organisationers HR ledning. Många tvingas därför i allt högre grad bli mera strategiska i sin relation till resten av verksamheten och demonstrera sitt värde de tillför resten av verksamheten. Sourcing av HR har visat sig kunna vara en effektiv metod att framgångsrikt hantera denna nya roll. Väl övervägda strategiska HR sourcing beslut understödjer organisationers framgångsrika övergångprocess från att fylla en administrativ funktion i företaget till att inneha en strategisk partnerroll. En sådan strategisk HR roll hjälper företag att skapa bättre human- och strukturkapital som medför ytterligare värde för anställda, kunder, investerare och organisationen.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Jaw, B-S. 2006

<sup>2</sup> Sowers, J. & Woody, S. 2006

<sup>3</sup> Davidson, G. 2005



Anledningen till HR-outsourcing ökat är att många företag finner det mer effektivt och mindre kostsamt att hyra in personal som sköter denna del samt att den inhyrda personalen är specialiserade på området.<sup>4</sup> Detta är inte bara ett sätt att minska kostnader utan baseras nu på mer komplexa kriterier som att öka kvalitén på HR servicen, att frigöra mer HR tid till mer strategiska processer och att ”skapa” expertis som företaget inte besitter.<sup>5</sup>

Att få tillgång till och behålla talangerna i organisationen istället för att söka nya utmaningar innebär en stor konkurrensfördel och visar att kunskapskapital är den viktigaste valutan i framgångsrika organisationer.<sup>6</sup> Uppbyggandet och förvaltningen av kunskapskapitalet kräver därför att företag förmår att attrahera och rekrytera talanger, allokera humankapitalet effektivt, skapa incitament och förbättra kunskapsflödet så att humankapitalet transformeras till strukturkapital.<sup>7</sup> Företagens mål bör vara att skapa en multiplikatoreffekt som stärker det intellektuella kapitalet (IK), genom att institutionalisera humankapitalet och förstärka strukturkapitalet (SK).

## ***1.2 Problemformulering***

I den nya kunskapsekonomin har en allt större kompetens fokus lett till att företagen förstått vikten av att öka det intellektuella kapitalet och skapa hävstångseffekt när humankapitalet samverkar med strukturkapitalet. Detta har lett fram till den fråga som vi har för avsikt att svara på nämligen hur påverkas det intellektuella kapitalet och dess beståndsdelar vid intern- och externrekrytering samt vid HR outsourcing?

## ***1.3 Syfte***

Syftet är att belysa hur det intellektuella kapitalet påverkas av företags olika metoder när det knyter till sig kunskap genom tillskott av talanger, bättre allokering av talangerna eller låter leverantör tillhandahålla talangerna.

## ***1.4 Uppsatsens målgrupp***

Det material som redovisas riktar sig främst till studenter och organisationer som vill få ökad insikt i hur det intellektuella kapitalet och dess beståndsdelar kan påverkas av olika talangstrategier.

Näringslivet blir allt mer elitistiskt vilket medför att talanger får större utrymme och efterfrågas mer i dagens kunskapssamhälle. Uppsatsen kan förhoppningsvis tillföra läsarna bättre insikt i hur organisationer bör hantera talanger.

## ***1.5 Avgränsning***

---

<sup>4</sup> Galanaki, E & Papalexandris, N. 2005

<sup>5</sup> Kasmir, D. 2006

<sup>6</sup> Klaas, B., McClendon, J. & Gainley, T. 2001

<sup>7</sup> Sowers, J. & Woody, S. 2006

Rapporten är avgränsad till att undersöka det intellektuella kapitalet i organisationer med fokus på talangers roll i humankapitalet. Valet av att fördjupa oss i HR sourcing kommer inte att omfatta insourcing, då vi inte funnit någon vedertagen definition samt anser dess relevans låg utifrån valt syfte och problemställning. I åskådliggörandet av HR sourcing väljer vi att inte belysa problemet ur ett transaktionsinriktat perspektiv då detta redan är genomarbetat och resultaten är väl kända. Uppsatsen innefattar ej heller företag som skaffar sig talangtillgång genom uppköp av små nischade konkurrenter och externa konsulter roll i byggandet av IK

Vi är väl medvetna om att företagen befinner sig i olika branscher och därigenom har olika organisationsstrukturer. Detta utgör dock inget hinder för studien då uppsatsen ämnar skaffa sig ett empiriskt stickprov på hur olika organisationer kan förbättra sitt intellektuella kapital via olika metoder för möjligheten att komma åt talanger.

## ***1.6 Begreppsdefinitioner***

**Intellektuellt Kapital (IK)** – Det sammantagna värdet utav humankapitalet, strukturkapitalet och relationskapitalet som syftar till framtida intjäningsförmåga.

**Humankapital (HK)** – Humankapitalet är det ekonomiska värde som utvinns från användandet av kunskap. Utifrån detta synsätt är humankapitalet den resurs som genererar service, kvalitet, produktivitet och effektivitet.<sup>8</sup>

**Strukturkapital (SK)** – Det är det som finns kvar när humankapitalet har gått hem. Består av Relationskapital och Organisationskapital.<sup>9</sup>

**Relationskapital (RK)** –Företagets samtliga externa relationer med leverantörer, kunder partners, distributörer och andra aktörer. Begreppet innefattar även ”employer brand”.

**Multiplikator effekt** – Hävstångseffekten som uppstår som ett resultat av interaktionen mellan humankapital och strukturkapital.<sup>10</sup>

**Human resources (HR)** – Mänskliga resurser i form av arbetskraft och personal.

**HR Sourcing** – Tillvägagångssätt att få tillgång till mänskliga resurser.

**HR Outsourcing** – ”Outsourcing (eng., 'utkontraktering'), personalfunktion i ett företag som överläts helt eller delvis till tredjepart.

**Talang** – En naturlig fallenhet för att utföra en eller flera uppgifter väl.

**Talang sourcing** – Att till organisationen införskaffa talanger på ett effektivt sätt.

**Employer brand** – Det varumärke som företaget representerar hos de anställda.

---

<sup>8</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) (080506)

<sup>9</sup> <http://www.iccommunity.com/sv/docs/wordsofvalue.pdf> (190506)

<sup>10</sup> *ibid.*

## 1.7 Arbetets fortsatta disposition

Uppsatsens fortsatta utformning kommer vara som bilden nedan visar. I kapitel 2 kommer det att redogöras för den metod som valts och som anses vara av lämpligt slag varefter de teorier som uppsatsen kommer baseras på kommer att presentera i kapitel 3. Utifrån den teoretiska referensram som införskaffats genom diverse litteratur kommer det att upprättas frågor och hypoteser som ska appliceras och testas i empirin för att sedan presenteras (kapitel 4). I analysen (kapitel 5) ska vi utvärdera det empiriska materialet som sedan ska leda till att eventuella mönster och teorier förstärks eller skapas. Därefter kommer vissa slutsatser att dras i det sista kapitlet och även ges förslag till fortsatta studier (kapitel 6).

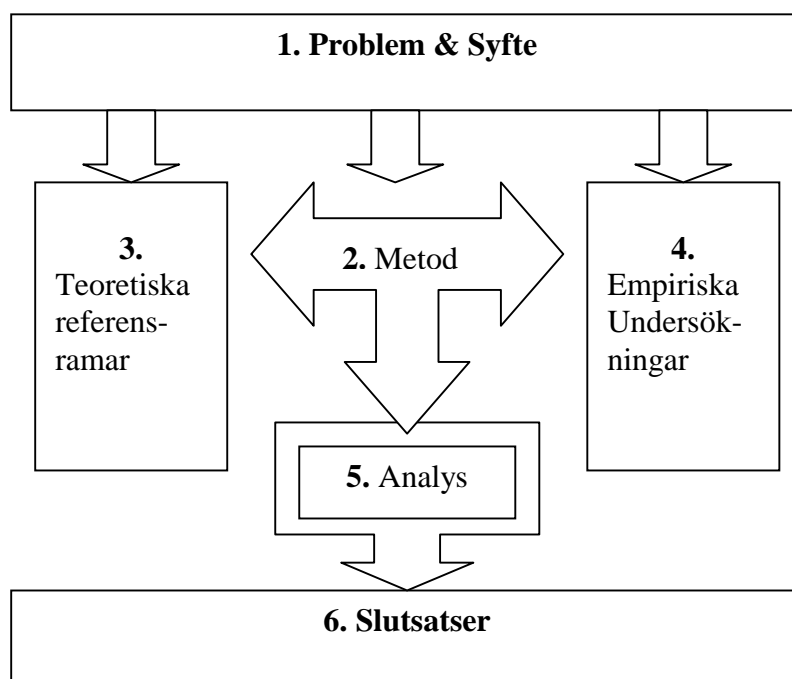


Fig.1 Uppsatsens fortsatta disposition

# 2 Metod

---

*Följande kapitel ämnar beskriva de metoder som uppsatsen bygger på. Inledande diskussion sker utifrån ämne, fallföretag och genomförda intervjuer. Vidare görs en beskrivning av den data som insamlats i syfte att skapa en större förståelse för det teoretiska och empiriska bidraget.*

---

## ***2.1 Val av ämne***

När uppsatsskrivandet startade var avsikten att studera företags outsourcing process av HR funktioner och bilden av uppsatsens problemställning och syfte var tämligen diffus. Vår utgångspunkt var att analysera beslutsprocesser som ledde till ett outsourcing beslut och varför organisationer hade för avsikt att lägga ut HR funktioner till tredje part trots att området fungerade bra internt. Dessa teorier som skulle styrka rapportens problemformulering och syfte var tänkta att användas var intellektuellt kapital, Simons rationella beslutsteorier och HR outsourcing processer. Efter hand som vi började sammanställa materialet som hittats förstod vi att ämnet som sådant inte skulle tillföra några nyheter till den företagsekonomiska vetenskapen och till största del bestå av redan analyserat material vilket inte är målet med magisteruppsatser.

På grund utav detta skiftade rapportens fokus i samtal med handledarna till ett mer aktuellt och utforskat område, nämligen sourcing av mänskliga resurser. Under tiden som vi sökte material som skulle användas i rapporten upptäcktes intressanta forskningsbidrag som innefattar sourcing men som tar mer hänsyn till kunskapsutvecklingen och dess påverkan på organisationer.

Det senaste decenniets snabba HR utveckling gör det aktuellt att undersöka det faktum att humankapitalet har blivit en strategiskt viktig faktor för många organisationer. Denna utveckling tror vi med all sannolikhet kommer att fortsätta lång tid framöver. Vi upplever denna företeelse att gå från att vara en konkurrensfördel till att bli en konkurrensförutsättning, då hårdnande konkurrens tvingar företagen att fokusera på värdeskapande kunskapsintensiv kärnverksamhet. Utifrån detta hamnade även visst fokus på hur företagen tog tillvara kunskapen som humankapitalet tillför och transformerar det till strukturkapital som organisationen har användning för även om individen försvinner.

## ***2.2 Val av fallföretag***

Vid valet utav fallföretag hade vi i åtanke att dessa skulle vara humankapitalintensiva. För att få en god bild av problematiken kontaktades Danske Bank och Novo Nordisk. Därefter var det tänkt att använda LINUX som spegelmodell för att få en skildring av ett extremexempel på hur en organisation kan bedriva "talent sourcing" och om hur det skiljer sig företagen emellan. Dock kommer Linux nu att fungera som en förstärkning till det empiriska materialet som insamlats och ej som en spegelmodell.

Vid en opponering på uppsatsen ansågs det att dessa tre intervjuer antagligen inte skulle räcka för att skapa en tillräckligt djup förståelse för problematiken vi ville granska. Ett förslag som kom upp var att kontakta Fredrik Andersson VD för Nova 100, då dessa har som affärsidé att skapa ett nätverk för talanger och även förmedla dessa till organisationer som är i behov av kunnigt humankapital. Under intervjun med Fredrik Andersson rekommenderade han att vi även skulle kontakta Lars Bohman på Deloitte och Karolina Källåker på Exportrådet som är kunniga inom området.

Uppsatsens explorativa utveckling har gjort att den kontinuerligt förändrats och tagit nya former. Därför kontaktades ytterligare organisationer som gav oss nya insikter i ämnet. Som exempel kontaktades Svenska fotbollsförbundet då deras insikter i talangområdet bedömdes som mycket intressant. TeliaSonera kontaktades även för att bredda uppsatsens empiriska undersökning.

## ***2.3 Val av intervjuperson***

Tanken var att få intervjuer med chefer eller personer med djup insikt i området och de HR processer som finns i organisationen. Personerna som kontaktades i samråd med företagen och handledare var noga utvalda samt att vi blev, av intervjupersoner, rekommenderade att kontakta ytterligare organisationer. Trots att alla som kontaktades inte hade möjlighet att ställa upp representeras en bred omfattning av olika branscher. Nedan presenteras de personer som intervjuades. En mer ingående presentation av fallföretagen och intervjupersonerna sker i avsnitt 4.1.

- ◇ **Sören Rahbek** – Danske Bank, Manager för HR utvecklingsenheten i Köpenhamn.
- ◇ **Jette Juel Halberg** – Novo Nordisk, Manager i Köpenhamn
- ◇ **Fredrik Andersson** – VD för Nova 100 i Stockholm
- ◇ **Jon ”Maddog” Hall** – Executive director inom open source systemet LINUX
- ◇ **Anneli Gustafsson** – Talangutvecklare/Konsulent för Svensk fotboll
- ◇ **Lars Bohman** – Personaldirektör på Deloitte
- ◇ **Karolina Källåker** – Projektledare på Exportrådet
- ◇ **Helena Molinero** – Chef för kompetensförsörjning på TeliaSonera

## ***2.4 Kvalitativ studie***

Vi anser att kvalitativ fallstudie är den mest naturliga forskningsmetoden för den kategori av undersökning som gjorts i uppsatsen. Metoden gör det möjligt att ingående granska det begränsade problemområdet vi valt att fokusera på med hjälp av de observationer och intervjuer som genomfördes under arbetets gång.

Syftets och problemområdets komplexa natur gör det olämpligt att granska med kvantitativ metod på ett framgångsrikt sätt. Denna metod kan inte beskriva den djupgående process som uppsatsens problematik ämnar belysa, då den innehåller en mängd begränsningar och standardiseringar.<sup>11</sup> Därför väljer vi att studera och beskriva fenomenen som de löpande har utvecklats teoretiskt såväl som erfarenhetsmässigt med en explorativ ansats.

---

<sup>11</sup> Bryman, A. & Bell, E. 2005

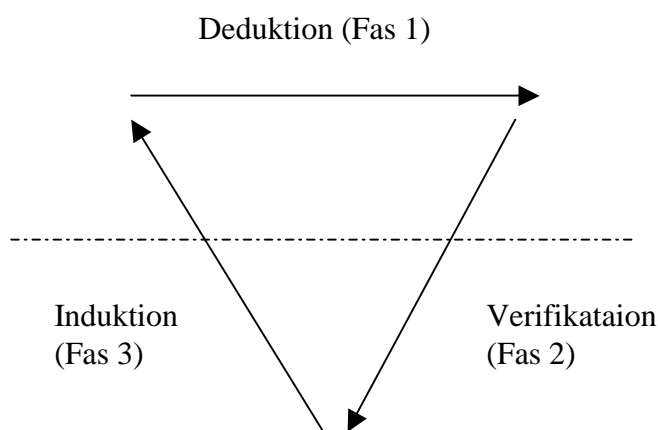
## 2.5 Abduktiv metod

De två grundläggande formerna av teoretiska förklaringsmodeller är induktiv och deduktiv ansatts.

Det förekommer även en syntes av båda principiella förklaringsmodellerna; abduktiv metod. Metoden karakteriseras av att vara både induktiv och deduktiv och är den vanligast förekommande tolkningsmetoden vid fallstudiebaserade undersökningar.<sup>12</sup> Abduktion gör det möjligt att kombinera slutsatser med tidigare teorier och litteratur, och leder till mer flexibelt analyser. Figur 2 beskriver den abduktiva processen.

Studien bygger på delvis empiriska studier av fallföretagen kombinerat med relevant teori. Därför anser vi att ett abduktivt angreppssätt utgör den bäst lämpade utgångspunkten, för att skaffa sig bäst möjliga insikt i de komplexa fenomenen som ämnas synliggöras.

**Figur 2 Uppsatsens forskningsprocess - Abduktion**



Källa: Meiton, L. & Weiloch, M – Role of the human resource function (2004)

**Fas 1** – Undersökningen inleddes med att reflektera över de existerande teorier som finns i artiklar och böcker angående HR- sourcing. Vidare granskades litteratur inom områdena intellektuellt kapital, innovativ identifiering/rekrytering av kompetent humankapital och human resource management. Teorierna hjälpte till att få en klarare bild av HR- processen som företag måste ta sig igenom för att kunna fatta strategiska personalbeslut. Dessa underlättade även utformningen på de frågor som ställdes till intervjupersonerna.

**Fas 2** – Teorier som granskades i deduktionsfasen försökte vi få verifierade i den empiriska undersökningen av fallföretagen med hjälp av semistrukturerade frågor. Den empiriska verifikationsprocessen bestod även av att finna information om fallföretagens strategiska ståndpunkter för personalhantering.

<sup>12</sup>Alvesson, M. & Sköldberg, K. 1994

**Fas 3** – Insamlad empirisk data analyserades sedan induktivt i syfte att utreda de teorier som vi valt att applicera på fallföretagens HR utvecklingsprocess. Därefter ämnar vi försöka hitta mönster i den sammanfallande teori och empiri och dra slutsatser som eventuellt kan bidra till en teoretisk vidareutveckling.

## ***2.6 Datainsamling***

Datainsamlingen påbörjades med att söka relevanta artiklar, böcker och uppsatser inom HR sourcing, HR management samt litteratur inom Intellectuellt Kapital och ”war-for-talent”. Insamlingen blev under uppsatsens fortskridande allt mer nischat då mer målinriktade faktaundersökningar gjordes och syftet samt problemformuleringen modifierades. När intervjutillfällena för fallföretagen bekräftades fördjupade vi oss i verksamheternas HR politik.

### ***2.6.1 Primärdata***

Uppsatsens primära datainsamling har bestått av två fysiska intervjuer övriga sex kontaktpersoner intervjuades per telefon. Därtill har vi haft personlig kontakt med Leif Edvinsson, med specialkompetens inom Intellectuellt kapital samt Christer Kedström expert på outsourcing.

Eftersom uppsatsen är en kvalitativ studie med explorativt ansats har de genomförda intervjuerna varit semistrukturerade. Detta har inneburit en flexiblere utfrågningsprocess som vi tror genererat mer uttömmande upplysningar och förebyggt faran med intetsägande svar.

För att undvika missförstånd och upprepning av frågor vid oklara svar, har vi använt oss av inspelningsbar MP3-spelare.

### ***2.6.2 Sekundärdata***

Den sekundärdata som används i uppsatsen är hämtad ifrån:

- Uppsatsdatabaserna vid Ekonomihögskolan i Lund som har ett stort utbud av tidigare studier av samma karaktär vilka har gett oss indikationer på hur en uppsats ska utformas.

- Bruksskrifter har insamlats från databaser såsom Proquest och Emerald. Vi har även gått igenom och funnit relevanta artiklar i ekonomihögskolans biblioteksarkiv från forskningspress som MIT Sloan Management Review och Harvard Business Review vilka berör högre forskning. Även svensk och dansk affärspress och elektroniska artikelarkiv har framgångsrikt genomförts.

- Sökmotorer (Google) och elektroniska bokhandlar (Amazon) på nätet har använts för att hitta böcker som kunde ge nya inslag till materialet och för att hitta de senaste publikationerna inom ämnet.

- Lunds Universitets bibliotek och dess sökmotor (ELIN) och den nationella (LIBRIS) har också använts flitigt. De böcker som inte fanns i Lund införskaffades via fjärrlån.

- Företagens hemsidor där information om deras HR avdelningar kunnat laddas ner i form av årsredovisningar och andra dokument.

## ***2.7 Analysbeskrivning***

I analyserandet utav det empiriska materialet inleder vi med att övergripande förklara hur fallföretagens HR strategier har påverkats och hur de ser på flödet in och ut ur organisationen. Detta görs för att skapa förståelse för hur företagen kan tänkas se på de olika metoderna som presenteras.

Vidare har vi gjort en matris över de tre metoder vi valt att fokusera på samt hur dessa påverkar delarna som intellektuellt kapital består utav. Vi börjar med att analysera internrekryteringen och dess påverkan på det intellektuella kapitalet varefter det samma sker för externrekrytering och HR-outsourcing. Efter varje metod visualiseras våra tankegångar så att läsaren kan se hur vi resonerar kring effekterna.

Det är sedan utifrån detta material vi kommer att dra och diskutera våra slutsatser.

## ***2.8 Källkritik***

### ***2.8.1 Kritik av primär datainsamling***

Två av de intervjupersonerna, vars svar presenteras i empirin, träffades i Köpenhamn och de andra intervjuades via telefon. Detta betyder att informationen är nyinsamlad men innebär även att arbetet eventuellt ej kan reproduceras vid ett senare tillfälle.

Problematiken med att göra intervjuer ligger i att personer kan uppfatta svaren som ges olika. Det finns också en möjlighet att den intervjuade ger de svar som undersökaren "vill" höra även om detta kanske inte är hela sanningen eller att svaren är innehållskänsliga så att intervjupersonen inte kan uppge sanningen.

De personer som intervjuats har en betydande ställning inom respektive organisation varav vi anser att de svar som givits är representativa och trovärdiga.

Eftersom samtalet med Sören Rahbek, Jette Juel Hallberg och Jon "maddog" Hall hölls på engelska kan en exakt återspeglning av materialet ha gått förlorad vid en oavsiktlig tolkning av samtalet ha gjorts vid översättningen.

### ***2.8.2 Kritik av sekundär datainsamling***

En av de stora utmaningarna i skrivandet av uppsatsen har varit att på relativt kort tid sätta sig in ämnesområdets komplexa natur och samtidigt kritiskt granska källorna. Då flertalet grundteorier inom ämnet är relativt nya och utvecklas ständigt har tumregeln varit att använda och hänvisa till aktuell litteratur skrivna av ledande forskare, då vi bedömer denna information som mest betydelsefull och trovärdig.

Bruksartiklar som genomgåtts i studien har i möjligaste mån varit relativt nyskrivna och publicerade i ansedda forskningstidsskrifter. Samtliga litterära källor har använts med försiktighet för att reducera risken med att resultatet skall få en subjektiv slagsida.



En kritisk punkt i arbetet har varit att finna teoretiska källor inom området som är av den karaktär att de kan anses trovärdiga för läsaren. För att minimera denna risk är mycket av teorierna hämtade från publicerade forskningsartiklar och utgivna böcker. Dock finns det en möjlighet att vi förbisett viktig data som kunde ha tillfört värde, vilket vi hoppas att läsaren kan ha overseende med.

## ***2.9 Metod kritik***

Reliabilitet definieras och beskrivs i Nationalencyklopedin som;

*"Pålitlighet hos uppmätta värden i ett experiment, vilket bekräftas genom att detta kan upprepas med likartat resultat"*<sup>13</sup>

Då uppsatsen är en kvalitativ studie av mjukdata är metodens reliabilitet svår att mäta och resultaten är problematiska att kvantifiera. Detta är naturligt då företagen och dess personal befinner sig i en komplex och ständigt föränderlig verklighet, där det som är sanning idag inte behöver vara det imorgon. Kvalitativa studier går således sällan att upprepa med samma resultat eftersom det inte är möjligt att frysa en social miljö.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Nationalencyklopedin 1996

<sup>14</sup> Bryman, A. & Bell, E. 2005

# 3 Teori

---

*Eftersom syftet är att belysa hur det intellektuella kapitalet påverkas av talanger ges här en förklaring till varför kapitlets teorier har valts.*

*De första tre avsnitten ska tillföra en övergripande förståelse för hur företagen med HR som strategi tänker och agerar samt skapa en överblick av humankapitalets värdekedja. Sedan kommer en djupare förklaring av intellektuellt kapital redogöras för så att läsaren ska få en förståelse för hur intellektuellt kapital är uppbyggt och varför det är så viktigt att ta till vara på och investera i immateriella tillgångar. Till sist kommer HR-outsourcings perspektiv belysas som direkt och indirekt påverkar ett företags intellektuella kapital.*

*Litteraturgenomgången som belyses handlar främst om Intellektuellt Kapital, HR Sourcing och "War for Talent" problematiken.*

---

## ***3.1 HR som strategi***

Enligt Peter Ducker var 18/1900-talets företags mål att öka den manuella arbetarens produktivitet. Utmaningen på 2000-talet är att öka kunskapsarbetarnas produktivitet. Dock har många verksamheter svårt med att ställa om sina personalstrategier och utveckla effektiva strukturer som kan underlätta optimeringen av kunskapsarbetarnas ansträngningar.<sup>15</sup> HR management har transformerats från att vara en rutinbaserad och byråkratisk process med lågt strategiskt värde till att vara en funktion som hjälper till att skapa den övergripande strategin<sup>16</sup>.

Olika undersökningar visar på att HR sourcing hjälper företaget fokusera på strategiska områden. Det handlar om att på bästa sätt kunna ta vara på tillgängliga resurser inom och utanför företaget. Genom att fullt förstå de ekonomiska fördelarna med sourcing kan beslutsfattarna hjälpa företaget att uppnå nya möjligheter till bättre resultat.<sup>17</sup>

Enligt Adler finns det tre medverkande krafter som bidragit till att företag hanterar sin HR annorlunda idag:

- 1) Demografiskt och kvantitativt existerar det färre talangfulla individer i västvärlden idag än tidigare vilket lett till intensivare konkurrens om talanger i många branscher. Företagens HR avdelningar måste allt mer försöka agera innovativt för att attrahera de talanger som finns på marknaden och behålla värdefulla anställda inom organisationen. God HR politik anses fortfarande inte vara en form av kärnkompetens, men HR enheternas internt ömsesidiga beroende med andra strategiska faktorer växer.

---

<sup>15</sup> Drucker, P. 2001

<sup>16</sup> Davidson, G. 2005

<sup>17</sup> Ibid.

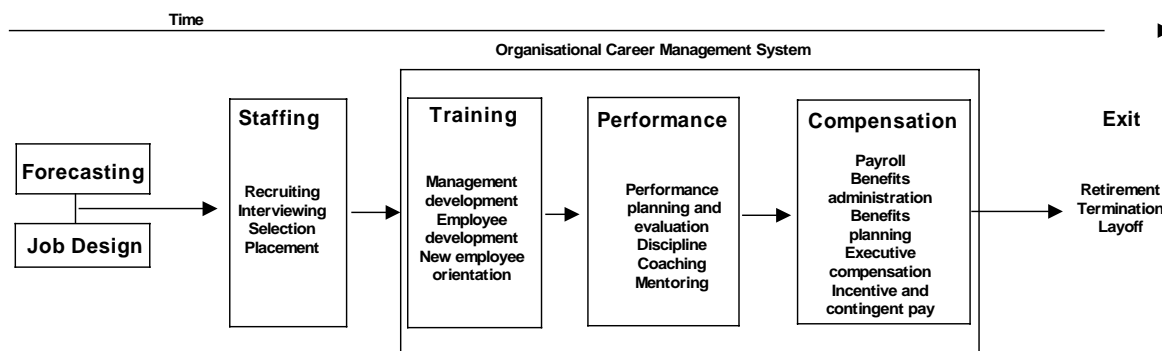
2) HR avdelningar tvingas även allt mer skära i sina kostnader och anstränga sig hitta nya sätt att leverera mera värde till lägre kostnad. Denna företeelse kan delvis förklara företags val av att fokusera på de viktigaste HR aktiviteterna och outsourca resten.

3) Ökad juridisk och teknisk komplexitet inom HR gör det svårt för många avdelningar att hålla sig i framkanten inom personalhantering. Detta har drivit på utvecklingen av mer strömlinjeformad HR och ökat efterfrågan på externa kompetens tjänster med spjutspetskompetens.<sup>18</sup>

### 3.2 HR Värdekedjan

HR funktioner inom en organisation kan ses som en kedja av aktiviteter och händelser som börjar med planering av de anställdas behov och slutar med att den anställde lämnar företaget.

Figur 3 Humankapitalets/Talangers värdekedja



Källa: Lilly. D. Juliana 2005

Figuren illustrerar hur en viss HR aktivitet knyts samman med det värde som den anställde har för organisationen. Träning leder till bättre resultat som leder till högre lön där denna cykel repeteras av sig själv över tiden.<sup>19</sup>

### 3.3 Kärnkompetens

*"If you are competing with the rest of the world, you had better focus on what you are good at"*<sup>20</sup>

Fram till mitten på 1970-talet ansågs det att företag skulle diversifiera sig till närliggande områden för att sprida sina risker, dock visade det sig med tiden att det fanns svårigheter med att hantera

<sup>18</sup> Paul S. Adler 2003

<sup>19</sup> Lilly, D. Juliana 2005

<sup>20</sup> Jenster et.al 2005

alla aktiviteter internt då det blev komplext, ineffektivt och dyrt. Detta medförde en ny trend som fortsätter idag, där allt fler icke värdeskapande aktiviteter skalas bort och strategiskt fokus inriktas på kärnaktiviteter och personal med kärnkompetens. Hamel och Prahalad definierar kärnkompetens som ett ”knippe av färdigheter och teknologier som möjliggör för ett företag att tillhandahålla en specifik fördel till kunden”.<sup>21</sup>

Kärnkompetens är interna unika färdigheter som företaget bygger sin organisation kring och kan anses vara hjärnan i organisationen. Mycket kärnkompetens finns i organisationens HK, är så inte är fallet är kompetensen ändå ett resultat av att HK en gång använde sin kunskap och lade grunden för kärnkompetensen.<sup>22</sup> Det som är ett företags kärnkompetens behöver inte nödvändigtvis vara det för ett annat, även om kompetensen är den samma. Axelssons definition på kärnkompetens är en modifierad variant av Prahalad & Hamel och Long & Vickers-Koch. Den betonar att kärnkompetens är unik och särskiljande för varje enskild organisation:

*”Kärnkompetens (core capabilities) är de mest kritiska och mest utslagsgivande (distinctive) resurser ett företag förfogar över, och som är svårast för andra att kopiera när den i ett antal processer kopplas ihop med de relevanta strategiska mål som företaget strävar mot.”*<sup>23</sup>

Att förstå och särskilja mellan vad som är kärnaktiviteter och de perifera aktiviteter, är dock svårt för många organisationer. Lilly et al. belyser denna problematik med att beskriva båda aktiviteter:

1. De aktiviteter med högt strategiskt värde och är relationsorienterade bör prioriteras internt medan de aktiviteter som har lågt strategiskt värde och är transaktionsorienterade behöver nödvändigtvis inte ha så stort strategiskt fokus.<sup>24</sup>
2. Perifera aktiviteter och standardiserade tjänster med låg unikheter har lågt fokus och kan läggas ut på marknaden, medan mer strategiska och taktiska aktiviteter bör behållas i huset.<sup>25</sup>

### ***3.4 Intellektuellt Kapital (IK)***

Stewart beskriver IK som:

*”Intellektuellt kapital är intellektuellt material, det vill säga kunskap, information, intellektuell egendom och erfarenhet, som kan användas för att skapa en förmögenhet. Det är gemensam hjärnkraft. Det är svårt att identifiera intellektuellt kapital och ännu svårare att utveckla det på ett effektivt sätt. Men när man väl har det och kan dra fördel av det, då har man vunnit något väsentligt. Intellektuellt kapital är summan av alla kunskaper som alla i ett företag har och som ger företaget en konkurrensfördel” vidare fortsätter han ”intellektuellt kapital är kunskaperna hos en arbetsstyrka, utbildning och kreativitet hos den ... som kommer på många nya sätt att förbättra effektiviteten i verksamheten”.*<sup>26</sup>

IK kan definieras som alla icke monetära och icke fysiska resurser som kontrolleras av organisationen och som bidrar till att värde skapas. Roos et al. delar upp intellektuellt kapital i tre beståndsdelar:

---

<sup>21</sup> Jenster et.al 2005

<sup>22</sup> Stewart, T. 1997

<sup>23</sup> Axelsson, B. 1998

<sup>24</sup> Lilly, D. Juliana 2005

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Stewart, T. 1997

- Relationskapital: alla former av relationer som organisationen har med kunder, leverantörer, konsumenter, ägare mm.
- Organisationskapital/Strukturkapital: Alla de saker som är kvar i företaget när de anställda har gått hem som t.ex. varumärke, processer, organisationsstrukturer, patent mm.
- Human kapital: allt som kan relateras till de anställda som tillför värde för företaget men inte kan ersättas av maskiner, som t.ex. attityder, kunskaper, skickligheter och erfarenheter mm.

Dessa delar skapar tillsammans den bas som kan utgöra den potentiella utgångspunkten för framtida konkurrensfördelar. IK skiljer sig från andra tillgångar på så sätt att trots att det används minskar det tillgångsmässigt inte och kan rent av växa.<sup>27</sup> Genom ökad förståelse för de osynliga resursernas betydelse i organisationer kan verksamheten identifiera sin sanna potential och staka ut en fruktbar riktning in i framtiden.<sup>28</sup>

Bra IK är lika viktigt för traditionella verksamheter, som det är för företag i kunskapsintensiva branscher. Den centrala är enligt Edvinsson att kunna identifiera intellektuella resurser som har blivit institutionaliserade för att öka värdet på företagets tillgångar. IK tillgångar härstammar och utvecklas från:

- Bildandet av ny kunskap och innovationer
- Applicerandet av rådande kunskap på närliggande områden och intressesfärer som ökar de anställdas och kundernas värde
- Paketering, förädling och spridandet av kunskap och insikter.
- Anskaffning av befintligt kunskap alstrat genom forskning och lärande.<sup>29</sup>

Leif Edvinsson väljer att rubricera IK som en kombination av humankapital (dvs. hjärnkapaciteten, färdigheterna, uppfattningen/inblicken och dessas potential i en organisation) och strukturkapital (dvs. ting som kapitalet är inlindat i som kunder, processer, databaser, varumärken och IT system).<sup>30</sup>

Dock menar Stewart att det är för enkelt att säga IK består av Humankapital, Strukturkapital och Relationskapital då alla organisationer består av en sådan kombination. Han vill påvisa att företag kan använda sig av sina beståndsdelar olika bra och att organisationer har olika sammansättningsbehov. Det fundamentala när en förklaring skall hittas till varför ett visst företag är bättre än ett annat ligger i att förstå humankapitalets uppsättning.<sup>31</sup>

### ***3.4.1 Strukturkapital (SK)***

Strukturkapitalet är det som återstår när de anställda går hem på kvällen dvs. kunskapsrecepten som finns kvar och kan nyttjas av någon annan.<sup>32</sup> Kunskapsarbetare som läkare och advokater behöver strukturkapital för att vara framgångsrika, utan SK skulle de behöva komma ihåg allt de någonsin har lärt sig. SK kan beskrivas som den stödjande infrastrukturen för HK och fyller två funktioner:

<sup>27</sup> Roos, G. & Pike, S. & Fernström, L. 2005

<sup>28</sup> Edvinsson, L 2002

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Stewart, Tomas, A. 2001

<sup>32</sup> Edvinsson, L 2002

- Först och främst utgör det en uppsamlingsplats där lärdomar/rutiner förvaras och finns tillgänglig i organisationen så att ackumulerad kunskap undviks att gå förlorad när anställda slutar.<sup>33</sup>
- Vidare bidrar SK till förbättrat internt kunskapsflöde.<sup>34</sup> En av de mest centrala delarna av SK är IT-infrastrukturen, dvs. de IT-system som gör det möjligt att utväxla kunskap och information mellan de anställda.<sup>35</sup>

Organisationskapitalet formar en viktig del av strukturkapitalet, då det utgör stommen av organisationen som tillåter kunskapsmedarbetaren att få hävstång på sin talang. Allt handlar om att skapa en infrastruktur som kan ta hand om organisationens arv.

Framtidens framgångsrika företag är de som lyckas kombinera materiella och immateriella tillgångar, så att kunskapen blir kvar när anställda väljer att lämna verksamheten. En annan fördel är att den tysta kunskapen kan lyftas fram och hjälper till att mäta/förstå tyst kunskap i en organisation där detta annars kan vara svårt att komma åt.<sup>36</sup>

Verkligt värde kommer i mindre grad från ”managing knowledge” utan mycket mer från skapande och utbytet av kunskapen. För att uppnå detta mål är det viktigt att förstå att den mest värdefulla kunskap i ett företag finns till största delen i huvudena på de mest talangfulla anställda. Effektivt utbyte av kunskap på en bred bas inom hela företaget är mindre ett teknologiskt problem än ett organisatoriskt: företag måste ta bort strukturmässiga hinder för att befärma interaktion. Knepet består i att få dessa ”knowledge marketplaces” att fungera inom företaget.<sup>37</sup>

### ***3.4.2 Relationskapital (RK)***

Relationskapital omfattar alla relationer organisationen har med parter utanför organisationen och som påverkar organisationens förmåga att skapa värde. Den individuella organisationen måste, precis som när det gäller organisations och human resurser, definiera de dimensioner som är relevanta vid värdeskapande. Slutresultatet blir enligt Roos et al. en funktion av sex nyckelparametrar.<sup>38</sup>

- Branschen som organisationen verkar i.
- Den värdeskapande logik som organisationen följer.
- Det värde som organisationen försöker skapa.
- Den juridiska formen och ägandet av organisationen
- Organisationens ålder
- Organisationens storlek.

RK innebär ett företags existerande och potentiella kopplingar och relationer med nyckel intressenter. Källan till RK:s värde ligger i relationen som uppstår mellan företaget och dess kunder, leverantörer, nätverk mm. Högt anseende och bra relationer i ett nätverk kan höja företagets värde och genom att utvärdera sitt anseende kan företaget lättare kvantifiera värdet på

---

<sup>33</sup> Stewart, Tomas, A. 2001

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> [http://www.econman.com/Fagomrader/IK\\_\\_\\_KM/Strukturkapital/strukturkapital.html](http://www.econman.com/Fagomrader/IK___KM/Strukturkapital/strukturkapital.html)

<sup>36</sup> Edvinsson, L 2002

<sup>37</sup> Lowell L Bryan 2004

<sup>38</sup> Roos, Pike & Fernström

sina immateriella resurser. Nätverk skapar relationskapital och fungerar på två nivåer: företagsnivå och personlig nivå, dvs. strukturkapital och humankapital.<sup>39</sup>

Organisationsnätverk är inget mer än institutionaliserade företagskopplingar med mer eller mindre synliga varumärken och strukturkapital. Dock förblir de flesta affärsrelationer transaktionsbaserade. Företag med nätverk som går över och bortom dessa utbyten innebär att nätverken potentiellt tillåter organisationer att utnyttja skalfördelar så väl som leverantörernas entreprenörsanda. Transparenta nätverk erbjuder enorma värdeskapande möjligheter där innovation lätt kan uppstå genom att nätverkets intressenter får möjlighet att granska och ge feedback på information och problemställningar.<sup>40</sup>

Människor med gemensamma intressen bildar naturligt sociala nätverk. Ett företag måste utveckla informationsinfrastrukturer i form av marknader och nätverk som underlättar för talangerna att arbeta mer horisontellt. Genom att samspela med andra i organisationen horisontellt istället för på ett vertikalt sätt undviks information och kontakter att fastna i hierarkiska kommandokedjor.<sup>41</sup> Personliga nätverk hjälper individer och indirekt deras organisationer att öppna dörrar, lösa problem och generera nya möjligheter. Företags rekryteringsprocess kan exempelvis effektiviseras genom att engagera de anställda och deras nätverk. Vidare hjälper nätverken företagen med att alstra dialog och gör det möjligt att lättare dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper. De erbjuder även en känsla av gemenskap och skapar legitimitet.<sup>42</sup>

Ett välfungerande RK kräver sålunda tillit och vilja att dela med sig. Deltagarnas öppenhet bidrar till spridandet av tillit och samarbete. När organisationer belönar kunskapsdelning görs personalen mera motiverad till att vara öppna med idéer och tankar. Värdet ligger i hur de delade idéerna utnyttjas, vilket har flyttat kunskapsexperters åsikt från ”kunskap är makt” till ”delad kunskap är makt upphöjt till två”.<sup>43</sup>

### ***3.4.3 Humankapital (HK)***

HK är enligt Hansson och Andersson den kärnan där allt utgår ifrån och definieras som: ”Summan av all kompetens i verksamheten som bidrar till värdeskapande”.<sup>44</sup> Utifrån denna definition är det självklart vad som menas med HK – den kunskap som företagets anställda har som kan tillföra ett värdeskapande till organisationen.<sup>45</sup> Då alla företags HK skiljer sig åt är utmaningen att förstå hur identifieringen av de tillgängliga resurserna i HK bör gå till, så att det kan brukas på bästa sätt.<sup>46</sup> Detta kräver en djup förståelse av vad som egentligen utgör HK och är en förutsättning för att organisationens talanger skall kunna förädlas.<sup>47</sup> Roos et al. väljer att bryta ner humankapitalet och definiera det i tre beståndsdelar:<sup>48</sup>

---

<sup>39</sup> Edvinsson, L 2002

<sup>40</sup> Ibid

<sup>41</sup> A&D Bennet

<sup>42</sup> Edvinsson, L 2002

<sup>43</sup> A&D Bennet

<sup>44</sup> Hansson, J & Andersson, E, P. 1999

<sup>45</sup> Ibid

<sup>46</sup> Roos, G. & Pike, S. & Fernström, L. 2005

<sup>47</sup> Hansson, J & Andersson, E, P. 1999

<sup>48</sup> Roos, G. & Pike, S. & Fernström, L. 2005

- Kompetenser:
- Specifik kunskap inom ett visst område
  - Empati
  - Specifika färdigheter
  - Möjligheten att bygga personliga nätverk (Social benägenhet)
- Attityder:
- Beteende
  - Motivation
  - Uthållighet
- Intellektuell flexibilitet:
- Innovationsmöjligheter
  - Förmågan att anpassa och applicera kunskap
  - Imiterbarhet<sup>49</sup>

För att ett kunskapsföretag ska kunna konkurrera och överleva de krav som sätts på organisationen från olika intressenter måste de stärka sitt HK:s kompetenser kontinuerligt.<sup>50</sup> Kundvärde och konkurrenskraft skapas av att välja, utveckla och använda HK korrekt. Därför är humankapitalet en viktig del i den strategiska process som företagen befinner sig i. För att förbättra de anställdas möjligheter att leverera kvalitativa prestationer måste företag investera i HK så att de försäkras att personalen har de förutsättningar som krävs för att genomföra de strategiska val som gjorts.<sup>51</sup> Det handlar om personer med speciella attribut som ger företaget konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter, detta kan innebära kreativitet, innovationsförmåga eller kunskaper.<sup>52</sup>

Utveckling och förädling av talanger krävs alltså för att skapa ett högre förädlingsvärde i organisationen. Med intentionen att investeringar i HK skall generera framtida ekonomiskt värde för verksamheten och mynna ut i olika former av ökad produktivitet och effektivitet. Detta är en konkurrensförutsättning för att kunna överleva på en allt hårdare marknad. Bolagen måste alltså optimera sina resurser till det yttersta och HK som är en dessa resurser kan lätt bli lidande av det i form av utbränd och stressad personal.<sup>53</sup>

### ***3.5 Kriget om talangerna***

Talang marknaden har aldrig varit mera intensiv än idag. Bruce Talgan författare till boken "Winning the war for talent" säger: "Det fortsätter in i den överskådliga framtiden att det existerar större efterfrågan än utbud på de bästa individerna".<sup>54</sup> Kunskapsintensiva arbeten har alltid funnits men på senare tid har de ökat lavinartat. Mckinsey & Company sammanställde 2006 en undersökning av 6900 managers vid 56 stora och mellanstora amerikanska företag. 89% utfrågade ansåg det vara allt svårare att attrahera talangfulla individer än för 3 år sedan, 90% ansåg det allt mera svårt att behålla talangfulla medarbetare.<sup>55</sup> Endast 7% ansåg att de själva hade tillräckligt talangfulla managers för att kunna ägna sig åt de mest lovande affärsmöjligheterna i företaget.<sup>56</sup>

<sup>49</sup> Roos, G. & Pike, S. & Fernström, L. 2005

<sup>50</sup> Hansson, J & Andersson, E, P. 1999

<sup>51</sup> Bih-Shiwa, J et al 2006

<sup>52</sup> Stewart, T 1997

<sup>53</sup> Hansson, J & Andersson, E, P. 1999

<sup>54</sup> Edvinsson, L. 2002

<sup>55</sup> Sowers, j. Woddy, S. 2006

<sup>56</sup> Edvinsson, L. 2002



Då dagens talanger är mer efterfrågade än någonsin kommer sannolikt segrarna i kriget om talangerna vara de företag men en rekryteringsprocess som effektivast förmår att attrahera, rekrytera och behålla marknadens duktigaste individer. I en för bolagen allt mer konkurrenssatt arbetsmarknad är en tydlig rekryterings strategi som är flexibel och nyttjar alla tillgängliga resurser oerhörd viktig.<sup>57</sup>

### **3.5.1 Attrahera med ”employer brand”**

En effektiv marknadsföring av organisationen i form av ”employer brand” kan vara ett effektivt sätt att knyta till sig talanger och leda till minskade rekryteringskostnader. Ett starkt ”employer brand” kommunicerar vad företaget står och hjälper till vid attraheringen av lämpliga talanger då dessa självmant söker sig till organisationen eftersom deras värderingar bättre samstämmer med organisationens kultur och passar in i dess värderingar.<sup>58</sup>

I Parkers artikel beskriver han ett antal aspekter som är av vikt vid attraheringen och rekryteringen av talanger:

- Företag bör ha en marknadsförings inställning till rekryteringsprocessen. Tydligare än någonsin måste företaget identifiera mål för hur aspiranterna bör vara och ha en genomtänkt kandidatprofil som fångar de rätta individernas intresse. Detta är ett av de bästa sätten att försäkra sig att den potentiella rekryten passar in i företaget. Företagen bör lägga stor tid på att göra en profil av de kompetenser som företaget behöver, baserat på distributionskanaler som företaget kan mäta sig emot. När en marknadsförings approach( grepp, inställning) till rekryteringsprocessen görs måste även företagskulturen beaktas. Även om målkandidaterna har många gemensamma färdigheter och styrkor så kan de bara lyckas i en atmosfär som de känner sig trygga i. Kandidater bör utfrågas så att deras beslutstagar approach(inställning), kommunikations stil och motivationsfaktorer belyses. Det är alltså viktigt att göra en kulturmatchning mellan kandidaten och företaget. Genom detta går det att hitta rekryternas ”comfort zones”.
- Företagen bör involvera så många anställda som möjligt i rekryteringsprocessen och låta många i organisationen få veta vilka talangbehov som finns. Genom att involvera alla anställda i rekryteringsprocessen åstadkoms att även en del bland personalen blir kandidater till de lediga posterna. Företaget bör alltså titta in i den egna organisationen för talangfulla individer som kan kultiveras till att bli toppresterare i andra grenar av företaget. Detta underlättar även att få den nytillsatta personen att passa in, då han/hon redan har god förståelse av organisationens rutiner/kultur. Många företag har haft framgång med denna typ av rekrytering.<sup>59</sup>

I synnerhet kunskapsintensiva företag är sårbara för individberoende och ”brain drain”. Detta kan medföra att det uppstår risk för underskott av personal som är strategiskt viktiga, då de har attribut och kompetens som behövs för kritiska arbetsuppgifter.<sup>60</sup> En stor uppgift för organisationerna är sålunda att ständigt rekrytera talanger, då talanger oftast inte letar jobb måste företagen göra en medveten ansträngning att hitta dessa. Ett vanligt misstag är att organisationer inte ständigt letar efter talanger. Rekrytering måste ske löpande, väntar de tills att en position blir

---

<sup>57</sup> Parker, S. 2000

<sup>58</sup> [http://www.versantsolutions.com/knowledgecenter/EB\\_CreatingTalentPipeline.pdf](http://www.versantsolutions.com/knowledgecenter/EB_CreatingTalentPipeline.pdf)

<sup>59</sup> Parker, S. 2000

<sup>60</sup> Belout, A. et al. 2001

ledig riskerar de att missa möjligheter. Även här kan involvering av hela organisationens personal förenkla rekryteringsprocessen.<sup>61</sup>

Företagets kunder, leverantörer och försäljare kommer alla i kontakt med många olika personer och har utan tvekan stött på talanger bland dessa. Företag ska inte vara rädda för att fråga klienterna om rekommendationer om de känner till duktiga personer som skulle passa in i organisationen. Inte bara kan organisationen få in bra anställda baserade på sådana rekommendationer utan relationen med klienterna stärks också då rådfrågningen signalerar att deras input är värdefull. Företag bör även titta på branschrivalernas anställda. Branschkollegor talar med varandra och visar det sig att en duktig individ på konkurrentföretaget inte är tillgodosedd eller att konkurrentföretaget inte erbjuder tillräckligt goda karriärmöjligheter bör företaget försöka rekrytera vederbörande.<sup>62</sup>

### ***3.5.2 För mycket fokus på inflödet***

Många företag har en tendens att fokusera för mycket på hur de ska införskaffa talanger och för lite på hur de kan utveckla de talanger som redan finns i organisationen och har potential. Är fokus för stort i början och slutet på HK:s värdekedja (se figur 3 s.20 ) föreligger risken att talangerna stannar kort tid. Därför är det centralt att undersöka och koncentrera sig på: talangernas ambitioner och önskemål så att deras färdigheter utvecklas och personliga mål uppfylls samt gruppera talangerna i lämpliga team med rätt personer så att erfarenheter och kompetens ständigt utvecklas.<sup>63</sup>

Utmaningen blir hur företagen ska få nyckelpersoner att stanna i organisationen istället för att vilja söka nya utmaningar.<sup>64</sup> Att erbjuda olika former av löneförmåner är ett beprövat sätt för företag att etablera sig själva som en attraktiv arbetsgivare. Pengar missar tyvärr poängen då det finns andra incitament som väger tyngre och många väljer att stanna i en organisation då de upplever att deras arbetsuppgifter och lön speglar deras talanger. Dessa personer väljer att stanna om de känner sig uppskattade, högt värdesatta och kan få möjlighet att utveckla sina personliga egenskaper genom sina arbetsuppgifter.<sup>65</sup> Insikten att företaget behöver talangerna mer än vad talangerna är i behov av företaget, gör att personerna kan betinga ett allt högre värde vilket ger de stark förhandlingsmakt

Bra flöde kräver även talangutveckling där talangen ges möjlighet till praktisk erfarenhet istället för bara skolad kunskap. Genom att få möjligheten att utöva den kunskap som ska inläras skapas erfarenheter som är väldigt viktiga. Vid nyanställning behöver organisationen individen i diverse nätverk som denne kommer att utnyttja under sin anställning. Vissa företag har tagit till sig detta och bildat så kallade företagsuniversitet där skolan varvas med praktik och studenten får möjlighet att knyta kontakter för framtiden. Ett av de mest kända är GE's Crotonville Management Development Institute där studenter från hela världen kommer för att specialutbilda sig.<sup>66</sup> Det bör även finnas mer flexibilitet i organisationen som möjliggör för individer att vara mer ansvarstagande i strategiska processer eller vid omorganisering av företagsfunktioner<sup>67</sup>

---

<sup>61</sup> Parker, S. 2000

<sup>62</sup> Belout, A. et al. 2001

<sup>63</sup> Sowers, J. Woddy, S. 2006

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Edvinsson, L. 2002

<sup>66</sup> Sowers, J. & Woddy, S. 2006

<sup>67</sup> Ibid.

### ***3.5.3 Allokering av talangerna***

Genom att koppla samman talangerna med ”rätt” arbete kan organisationer lättare få ut det mesta av dem. Om det finns rätt förutsättningar för att arbeta fram ett ansvarstagande och hitta sin roll i företaget kan man maximera utförandet. Även när dessa positioner har arbetats fram måste det ske en kontinuerlig utveckling av talangerna så att deras färdigheter, intresse och kunskaper följer samma mål som organisationens.<sup>68</sup>

Att koppla samma talanger i nätverk och tillhandahålla verktyg som mentorer eller liknande ökar den personliga utvecklingen och kvalitén på prestationerna. För att detta ska vara möjligt behöver det även finnas någon som har denna kunskap och som är villig att dela med sig av den dvs. det krävs samarbetsvilja både från den som ska lära sig och den som ska lära ut. Istället för att låta slumpen avgöra dessa möten och kopplingar kan företaget initiera det som de kan dra nytta av.<sup>69</sup>

Utifrån dessa delområden finns i synnerhet två problem för ledningen. Det första rör en motsträvighet att kategorisera personalen som talanger för att inte få stämpeln att vara alltför elitistisk.<sup>70</sup> Ytterligare en utmaning för ledningen är att matcha de individuella kunskaperna och färdigheterna med de rätta arbetsuppgifterna så att humankapitalet nyttjas effektivt.<sup>71</sup> I dagens flexibla organisationer måste den anställde få mer handlingsfrihet för att kunna utnyttja sina kunskaper på ett effektivt sätt. Kravet på tillit från arbetsgivaren är då väsentligt.<sup>72</sup>

## ***3.6 Multiplikatoreffekten***

Multiplikatoreffekten av mänsklig potential (HK) tillsammans med strukturkapitalet är ett centralt begrepp när IK ska förstås. Ju bättre tillgängligt HK, desto större möjlighet har företaget att bygga upp ett välfungerande SK, som sedan leder till bättre utnyttjat HK. Detta kan förenklas till ekvationen  $SK/HK = \text{multiplikatoreffekten}$  där ekvationen ska vara större än 1.<sup>73</sup> Förhållandet bör vara att SK är större än HK.

För att IK skall kunna användas på bästa sätt måste HK transformeras till strukturkapital. HK kräver infrastruktur för att skapa ett avstamp för personers talangpotential, då HK endast kan blomstra om strukturen är etablerad.<sup>74</sup> Det är inte fördelaktigt att medarbetare har kunskap och insikter som övriga i inte verksamheten inte kan utnyttja. Är så fallet uteblir multiplikatoreffekten och HK eroderas. Genom att överföra HK till organisationen genereras en multiplikatoreffekt och kompetensen blir allmän egendom som alla kan bruka. Dokumentation av kunskap och formalisering av erfarenheter underlättar detta och sänker företagets individberoende.<sup>75</sup>

Edvinsson och Malone nämner fyra faser som ett företag skall ta sig igenom för att stärka IK. Varje fas innefattar en specifik målsättning som måste uppfyllas för att kunna gå vidare till nästa moment:<sup>76</sup>

---

<sup>68</sup> Sowers, J. & Woddy, S. 2006

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> Joerres, J. & Turcq, D. 2006

<sup>71</sup> Frank, D. F. & Taylor, R. C. 2004

<sup>72</sup> Hansson, J & Andersson, E, P. 1999

<sup>73</sup> Edvinsson, L 2002

<sup>74</sup> Beglund, Grönvall & Johansson 2002

<sup>75</sup> Hansson, J & Andersson, E, P. 1999

<sup>76</sup> Edvinsson, L. & Malone, S, M. 1997

- Fas 1. Målsättningen för företaget är att identifiera och lyfta fram immateriella tillgångar.
- Fas 2. Inbegriper injektion av HK, även benämnt ”knowledge management”. Det handlar om att söka talanger som kan knytas till organisationen – genom exempelvis företagsfusioner – och höja effektiviteten från kunskaps ”management” som genom installation av IT baserade kunskapssystem.
- Fas 3. Handlar om systematisk omvandling av HK till SK som får en multiplikatoreffekt. Målsättningen bör vara att ta tillvara och förmedla organisationens IK genom diverse kompetensutvecklingsprocesser där lokal kunskap snabbt förmedlas internt. Detta skiftar fokus från HK och ledarskap till SK som en multiplikator av mänsklig talang. Det handlar sålunda om att generera extra strategisk turbo genom att exportera kunskapssystem ämnade för lokala applikationer.
- Fas 4. Målsättningen i den sista fasen går ut på att tillföra SK till organisationen så att en multiplikatoreffekt uppstår och IK utnyttjas maximalt. IK:s värde kan sålunda stärkas genom kunskapsfrämjande processer då resultatet av kunskap snabbare återanvänds på nya sätt och förmedlandet av färdigheter och applicerad expertis konkretiseras i högre takt än varit möjligt innan. Sådana rutiner genererar en turboeffekt på maximerandet av IK eftersom det hjälper till och kombinerar olika uppsättningar av SK för gemensamt skapande av nya möjligheter. Denna fas skapar sålunda ett unikt utrymme för organisationsflexibilitet där HK och SK möts.<sup>77</sup>

Nordström och Ridderstål anser att det handlar om att skaka av sig gamla perspektiv och se nya: ”struktur är något som skall hjälpa dig att skapa business mera effektivt och framgångsrikt. Utmaningen är idag att bygga en organisationsform som är kapabel att simultant agera som byråkrati, meritokrati, och adhokrati. Det stämmer att traditionell byråkrati har fått dåligt rykte, men om dess bästa element inte erkänns är resultatet ofta anarki. Vi behöver ta det bästa från varje organisations modell och få det att fungera för oss.”<sup>78</sup> Den stora lärdomen av kunskapsekonomin är att nya kombinationer av talang skapar ökat värde.

### ***3.7 Outsourcing – ett alternativt sätt till kunskapsaccess***

Outsourcingtenden startade under sent 80-tal men metoden tog inte fart förrän på 90-talet och efter millenniumskiftet har det blivit en boom utav sourcingstrategier och är idag företagens vardag.<sup>79</sup> En studie från 2004 visar på att två tredjedelar (av företagen i USA) har lagt ut en aktivitet till utomstående och att trenden kommer att fortsätta. Anledningen till detta är att många företag finner det mer effektivt och mindre kostsamt att hyra in talanger som sköter denna del samt att den inhyrda personalen är specialiserade på området vilket ger skalekonomi för leverantören som klienten har nytta av. En annan anledning är att företagen behöver köpa in mer kunnande på grund av att de inte har tillräckligt kunskap eller att den kunskap de besitter är/håller på att bli föråldrad.<sup>80</sup>

HR avdelningar fokuserar på att göra alla strategiska aktiviteter inom företaget. Dessa aktiviteter görs av en liten skara specialister och ibland endast av interna konsulter, HR system designers

<sup>77</sup> Edvinsson, L. & Malone, S. M. 1997

<sup>78</sup> Nordström, A. K. & Ridderstråle, J. 1999

<sup>79</sup> Jenster et al 2005

<sup>80</sup> Galanaki, E. & Papalexandris, N. 2005

eller HR chefer. All annan HR (transaktionell & administrativ) tenderar att sättas på entreprenad till företag som har likvärdiga aktiviteter som kärnaktivitetsprocesser dvs. oviktiga aktiviteter outsourcas och strategiskt viktiga aktiviteter behålls internt.<sup>81</sup> Detta ger indikationer om att företagen specialiserar sig på sina kärnaktiviteter.

Outsourcing har varken ersatt HR funktionen helt eller lämnat den oberörd utan istället blivit ett viktigt kompletterande verktyg som hjälper till att bli av med de funktioner som inte är strategiskt viktiga. HR funktionen är idag viktigare än någonsin.<sup>82</sup>

Beslutet att tillverka/utveckla eller att köpa bestäms av olika interna och externa faktorer och tanken att konkurrera med materiella ting har ändrats till organisationen att företag konkurrerar på basis av immateriella tillgångar och kunskaper.<sup>83</sup> I tävlan om kunder och att tillfredsställa deras behov kan ett företag inte tillhandahålla alla resurser själva då detta skulle bli allt för krävande och inte vara lönsamt.<sup>84</sup>

Företag måste börja fråga sig hur de ska kunna skaffa, utveckla, uppmuntra och träna humankapitalet i organisationen så att det kan användas på ett effektivt sätt. Det finns två sätt som HK kan utvecklas genom, dels när organisationer använder sig av det och dels när organisationer har tillgång till kunskaperna som innoveras. Innovationer kommer från humankapitalets användning och är en följd av att någon aktiverat sin intellektuella kapacitet för att skapa något nytt.<sup>85</sup>

### ***3.7.1 Sourcing problematiken***

Sourcing problematiken ses ofta ur ett strategiskt sammanhang och frågan om vad som ska läggas ut är helt beroende på om det är en kärnkompetens eller ej. Det finns många funktioner och aktiviteter inom ett företag som kan bli outsourcade men det som är kärnkompetens i företaget ska betraktas som ”heligt”.

HR aktiviteter är idag oftast strategiskt sammankopplade med den övergripande strategin vilket gör det komplicerat att lyfta ur verksamheten och kvantifiera. Om inte detta undersöks och analyseras noga före beslutet kan det få stora konsekvenser för den övergripande strategin och det som först var tänkt att spara pengar kan bli en kostsam historia.<sup>86</sup> Outsourcing har olika betydelse för olika företag men generellt innebär HR outsourcing ett sätt att försöka uppnå konkurrensfördelar. Varje företag måste ställa sig själv frågan om dess interna HR håller tillräckligt hög klass och är så inte fallet kan outsourcing vara värdefullt.<sup>87</sup>

### ***3.7.2 Fördelar och möjligheter vid HR-outsourcing***

De organisationer som outsourcar HR aktiviteter skapar fördelar genom att få tillgång till expertis som annars hade varit svårt och dyrt att skapa och behålla i organisationen.<sup>88</sup> HR-outsourcing är

---

<sup>81</sup> Paul S. Adler 2003

<sup>82</sup> Davidson, L. 1998

<sup>83</sup> Lilly, D. Juliana 2005

<sup>84</sup> Axelsson, B.1998

<sup>85</sup> Stewart, T. 1997

<sup>86</sup> Lilly, D. Juliana. 2005

<sup>87</sup> Jeffay, Bohannon, Laspisa. 1997

<sup>88</sup> Davidson, G. 2005

en växande del i företagsstrategier och speciellt i organisationer med hög tillväxttakt. De vanligaste orsakerna till att företag väljer en HR outsourcing strategi är:

- **Ökat värde.** HR outsourcing gör det möjligt för ett företag att få tillgång till organisationer som specialiserat sig på att utveckla och tillhandahålla HR tjänster. Detta betyder att företagen kan få möjlighet att till HR access i termer av tänk, teknologi och program utan att behöva investera, utveckla och bibehålla dessa.<sup>89</sup> Tack vare outsourcing kan företag tillhandahålla bättre kunskaper och service för både interna och externa intressenter. Det kan även öka kommunikationen mellan dessa.<sup>90</sup>
- **Ökad hastighet.** Outsourcing till erfarna HR- leverantörer gör det möjligt att snabbare och enklare reagera på omvärldsförändringar.<sup>91</sup> Genom att få in nya erfarenheter och mer kapacitet i organisationen är det lättare att vara flexibel och på så sätt ökar reaktionsförmågan på förändringar av behoven.<sup>92</sup>
- **Minskade kostnader.** Gör det korrekt kan kostnadsreduceringar av HR funktioner genom outsourcing komma från två håll. Mindre utgifter kan komma från förbättrad resurssnålhet (efficiency) i termer av att tillhandahålla tjänster billigare eller genom att ha flexibiliteten att konvertera fasta kostnader till rörliga.<sup>93</sup>

Ledningen bör inte bara fokusera på kostnadsbesparingar utan det finns många andra fördelar med att outsourca allt från att maximera resursallokering och att förbättra kundservicen till att frigöra tid till mer strategiska uppgifter.<sup>94</sup><sup>95</sup> Besluten är nu baserade på mer komplexa kriterier som att öka kvalitén på HR- servicen och att ta tillvara på den expertis som företaget inte besitter. Med andra ord har HR- outsourcing tagit ett steg längre nu när den kvalitativa aspekten på HR har blivit allt viktigare.<sup>96</sup>

### ***3.7.3 Nackdelar och risker vid HR-outsourcing***

Det största och mest frekventa problemet som uppstår är att HR- leverantörens klient inte kan förklara, beskriva och uttrycka exakt vad det är som de vill ha utfört. Det uppstår då ett kommunikationsproblem som kan bero på bristande kunskaper om outsourcingrelationer. Ett liknande problem är att leverantören inte har rätt kunskap och erfarenhet utan måste lära sig på plats istället för att komma in med kunskap vilket kan medföra att det upplevs som om företaget förlorar tid istället för att effektivisera.<sup>97</sup> Det finns undersökningar som funnit att HR-outsourcing har försämrat kundservicen, att personalrelationen minskat och att moralen sjunkit i företagen. Detta indikerar att företagsledningen måste ha god kännedom om bakomliggande faktorer till varför de ska outsourca och vad som förväntas av leverantör och kund för att bibehålla sina konkurrensfördelar.<sup>98</sup>

---

<sup>89</sup> Jeffay, Bohannon, Laspisa 1997

<sup>90</sup> Oshima, M. 2005

<sup>91</sup> Jeffay, Bohannon, Laspisa 1997

<sup>92</sup> Oshima, M. 2005

<sup>93</sup> Jeffay, Bohannon, Laspisa 1997

<sup>94</sup> Hindle, J. 2005

<sup>95</sup> Lilly, D. Juliana 2005

<sup>96</sup> [http://www.financedirectoreurope.com/articles/FDE021/fde021\\_066.htm](http://www.financedirectoreurope.com/articles/FDE021/fde021_066.htm)

<sup>97</sup> Galanaki, E. & Papalexandris, N. 2005

<sup>98</sup> Lilly, D. Juliana 2005

Kritik mot HR-outsourcing är att företaget abdikerar sin roll som ledare av de anställda. Företag kan bli alltför beroende av sina HR leverantörer och kan förlora sin styrka inom strategiska kärnkompetenser.<sup>99</sup> Paul Adler tar upp ytterligare några riskfaktorer som bör begrundas innan de gör sitt HR politik val. Faktorernas betydelse är varierande och situationsbunden och måste analyseras var för sig så att en övergripande utvärdering görs.

- *Spillover risks.* Kontrakt med outsourcing leverantörer kan exponera företaget till läckor av konfidentiell information.<sup>100</sup>
- *Trust.* Skydd mot olika risker kan innebära detaljerade och komplexa juridiska kontrakt med sourcingleverantören vilka är dyra och tidskrävande att upprätta.<sup>101</sup>

### 3.7.4 Vad Outsourcas?

Traditionellt sett har företagsprocesser som HR funktioner inte outsourcats i samma utsträckning som andra området t.ex. IT och finansiella funktioner. Detta kan ha någonting att göra med svårigheten att kunna mäta effektiviteten i HR funktioner/processer. De HR aktiviteter som oftast har outsourcats är de där man lätt kan mäta och sätta siffror på som löneutbetalningar, pensioner, administration osv.<sup>102</sup>

Jenster et. al har identifierat 4 olika områden inom HR outsourcing beroende på hur komplex och strategiskt viktig aktiviteten är:

**Traditionella aktiviteter** – grundläggande för dessa är att det oftast berör frågeställningen ”köpa eller göra”. Vid sådana beslut är kostnadsomständigheter de avgörande faktorerna men det kan även vara frågan om resursproblem.<sup>103</sup>

**Perifera aktiviteter** – med detta menas service som utförs men som inte är unikt för en viss organisation t.ex. renhållning kan utföras av ett och samma företag var som helst. När det gäller HR aktiviteter kan management utbildning vara en perifer aktivitet då dessa är ganska lätta att byta ut mot en likvärdig leverantör utan att hela organisationen skulle falla samman. Det finns dock en annan sida dvs. att utbildningen kan vara väldigt viktig för en viss aktivitet. De bakomliggande orsakerna kan även här vara kostnadsfrågor men oftast finns även andra mer komplexa orsaker. Det kan handla om att ledningen vill kunna fokusera på aktiviteter som har högre prioriterat.<sup>104</sup>

**Kritiska aktiviteter och processer** – vid denna form av utkontraktering kommer leverantören längre in i organisationens hjärta dvs. dessa aktiviteter är viktiga framgångsfaktorer som inte kan fela då det skulle få förödande konsekvenser för företaget. Här finns alltså en hög riskfaktor inblandad mellan leverantör och kund. Orsaken till att outsourca kritiska aktiviteter skiljer sig från fall till fall men har vissa gemensamheter som att: få en bättre kundservice, ökat förtroende, frigöra tid till mer strategiska områden mm. Dessa val är mer långtidsbaserade och av högre strategisk vikt än de förstnämnda.<sup>105</sup>

---

<sup>99</sup> Paul S. Adler 2003

<sup>100</sup> Ibid.

<sup>101</sup> Ibid.

<sup>102</sup> Klaas, et al. 2001

<sup>103</sup> Jenster et al 2005

<sup>104</sup> Ibid.

<sup>105</sup> Ibid.

**Strategiska och problemlösande aktiviteter** – här lämnar företaget över kärnavdelningar till en specialiserad leverantör t.ex. IT-outsourcing. När det gäller problemlösande aktiviteter menas att leverantören levererar en fullständig lösning som består av ett specialiserat ”know-how” av en service som ska levereras under specifika förhållanden med vissa kriterier om belåtenhet. Detta kan vara hela avdelningar som läggs ut där även managementperspektivet följer med. Det är alltså inte bara en service utan en helhetslösning oftast av aktiviteter som anses vara väldigt dyra att behålla i framtiden. När sådana beslut är tagna finns ett fokus på att specialisera sig på det som anses vara kärnkompetensen i organisationen.<sup>106</sup>

### **3.7.5 Sourcingens roller**

Outsourcing innefattar 3 distinkta traditionella roller inom en organisation: HR leverantörer, design/strategi och affärspartner. Beroende på företaget kan dessa 3 roller hanteras (outsourcas) olika.

Roll 1, *leverantörer*. Denna roll utgör stor del av all HR- aktivitet i de flesta organisationer och innefattar administrationsprogram av transaktioner för anställda som deltar i dessa program. Detta innebär att lönehantering, kompetensträning och kompenstionstjänster är lätta att outsource. Företag utnyttjar möjligheten att sänka sina kostnader få tillgång till teknologi och expertis de inte har internt. Företaget skär ut stycken av outsourcing leverantörens roll till olika outsourcingleverantörer utan att ha en klar underliggande strategi/process som integrerar deras ansträngningar. Detta kan ofta leda till att outsourcingleverantörens roll blir fragmenterad, då den effektiva outsourcingstrategin ofta inte är planerad och integrerad för att tillhandahålla största möjliga nytta för företaget.<sup>107</sup>

Roll 2, *designer/strateg*. HR design/strategi är två olika men närbesläktade aktiviteter. Det är vanligt att företag outsource designprojekt medan de behåller den strategiska planeringen för programmet internt. Korrekt outsourcing av designer/strateg rollen kräver ett speciellt förhållande mellan outsourcing leverantören och det köpande företaget. Outsourcing leverantören måste förstå sin klient, dess bransch och speciella behov. Ett bra förhållande mellan de två parterna gör outsourcing av designer/strateg rollen att den framstår som ett traditionellt konsultförhållande mer än ett administrativt outsourcing arrangemang/uppgörelse. Valfungerade förhållanden leder ofta till långvarig kollaboration och kan utmytna i etablerandet av strategiska allianser med design/strateg leverantören.<sup>108</sup>

Roll 3, *business partner*. Rollen är den bredaste och mest strategiska av ovannämnda gestaltningar. Affärspartnern hjälper till att lösa stabsproblem och strävar efter att koppla staben med företagets objektiva. Affärspartnerrollen är mera relationsbunden/beroende än övriga ovannämnda roller. Linje- och stabsledning utvecklar personliga relationer med sina HR affärspartners och litar på deras råd och förslag. Att vara HR affärspartner är en heltidsuppgift och klientföretaget kan ej sprida en person över flera klienter och skaffa skalfördelar på detta.<sup>109</sup>

Från ett operationellt perspektiv kan outsourcing av design/strategi- rollen i kombination med att inte outsource affärspartnerrollen leda till en negativ frikoppling och ofullständig resurstillhandahållning för de uppgifter som ämnas utföras. Affärspartnern utgör sålunda en kritisk mellanhand mellan linje (management) ledningen och HR operationerna och rådande

---

<sup>106</sup> Jenster et al 2005

<sup>107</sup> Jeffay, Bohannon, Laspisa 1997

<sup>108</sup> Ibid.

<sup>109</sup> Ibid.



expertis. Då HR affärspartners har kärnkompetens liknande den i ett konsultföretag, kan dessa företag attrahera de bästa HR talangerna och erbjuda de bästa karriärmöjligheterna. Outsourcing av affärspartnerrollen gör det sålunda möjligt för företaget att skaffa sig tillgång till de mest kompetenta individerna som bäst kan integrera hela HR funktionen och stöds av leverantörföretagets kompetens inom teknologi, kunskap och erfarenhet.<sup>110</sup>

---


<sup>110</sup> Jeffay, Bohannon, Laspisa 1997

# 4 Empiri

Kapitlet inleds med en presentation av de åtta undersökta fallföretagen och intervjupersonerna. För att göra det mycket omfattande empiriska materialet lättöverskådligt har texten givits samma struktur som i det teoretiska kapitlet.

## 4.1 Presentation av fallföretag och intervjupersoner

### 4.1.1 Danske Bank

 Danske Banks historia går tillbaka till 1871 då "Landmandsbanken" stiftades i Köpenhamn som snabbt blev Danmarks och en av Nordens största finanskoncerner. Danske Bank består idag av bankgruppen innehållande: BG Bank, Realkredit Danmark, Danica pension, DB's svenska regionalbanker, Fokus Bank i Norge, Northern Bank på Nordirland samt National Irish bank på Irland. Koncernen har ca. 3,5 miljoner privatkunder, varav ca.850,000 är Internetkunder, samt en del företag och institutioner. De svenska dotterbolagen har 58 kontor och ca 1200 anställda. Banken erbjuder ett stort antal finansiella tjänster som t.ex. kapitalförsäkringar och aktie rådgivning.<sup>111</sup>

#### Intervjupersonen på Danske Bank

**Sören Rahbek** är manager på HR utvecklingsenheten i Köpenhamn. Han har arbetat på diverse avdelningar inom banken i 20 års tid och haft sina nuvarande arbetsuppgifter i 2 ½ år. HR utvecklingsenhet han arbetar på har 40 medarbetare och representerar 20,000 anställda. Hans position inom enheten är att ansvara för en liten grupp som koncentrerar sig på "succession management" dvs. utvärdera vilka anställda som har potential att utgöra det framtida toppskiktet inom organisationen. Samtidigt arbetar han med HR policys där hans grupp försöker etablera kopplingar mellan HR-strategier och policys som kan hjälpa managers med inspiration och vägledning.

### 4.1.2 Novo Nordisk



Novo Nordisk är en sammanslagning (1989) av Novo Industrie A/S och Nordisk Gentofte A/S som båda grundades i mitten av 20-talet. Båda företagen arbetade med forskning inom diabetes och idag är NN ett hälsoföretag, specialiserat och världsledande inom diabetesmediciner. Företaget har verksamheter i ca.70 länder, med huvudkvarteret i norra delarna av Köpenhamn. NN har sina produkter lanserade i nästan 180 länder och har omkring 22.000 heltidsanställda varav 12000 är

<sup>111</sup> [www.danskebank.com](http://www.danskebank.com)

verksamma i Danmark. Verksamheten är idag världsledande inom diabetes, biomedicin och bioteknik.

Deras vision för personalen är att attrahera och behålla den bästa personalen genom att göra företaget till en attraktiv arbetsplats.<sup>112</sup>

### Intervjupersonen på Novo Nordisk

**Jette Juel Hallberg** har varit anställd på Novo Nordisk i fyra år och har varit på sin nuvarande position i ett år. Hon är huvudansvarig för företagets danska rekryteringsavdelning. Avdelningen på 10 personer erbjuder konsulttjänster till den danska organisationen. Bland annat arbetas det med att förbättra Novo Nordisk HR processer i form av stödåtgärder som inledningsvis skall förbättra rekryteringsprocess av chefer. Vid rekryteringen, fungerar hennes avdelning vidare som ett filter, så att tomma tjänster kan få en så exakt matchning som möjligt. Största delen av rekryteringsprocessen tar dock "line of business" hand om. De administrativa uppgifterna tar en tredje avdelning hand om. Därutöver koordinerar hennes avdelning den globala rekryteringsprocessen och se över organisationens samtliga HR avdelningar så samtligas intressen är samordnade.

#### 4.1.3 Nova 100



Nova 100 är ett nätverk bestående av utvalda talanger och opererar som mellanhand och förmedlare på talangmarknaden. Antagna talanger i nätverket erbjuds livslångt medlemskap. De flesta företag som är knutna till nätverket vill på detta sätt nå nätverkets talanger för att rekrytera dem. Organisationen erbjuder sina kunder tre konkreta tjänster: Partnerskap för företag som vill stärka sitt "employer brand", Search & Selection för klienter som vill rekrytera kostnadseffektivt och försäljning av talangernas kunskap till företag som ingår i nätverket.<sup>113</sup>

### Intervjupersonen på Nova 100

**Fredrik Andersson** var med och startade upp verksamheten 1998 och är idag VD och koncernchef på Nova 100. Mellan 2001 och 2003 gjorde han ett uppehåll och arbetade med coaching.

#### 4.1.4 Linux



Linux skapades av Linus Torvalds som då var en ung student vid Helsingfors Universitet i Finland. Linux är ett öppet och icke-vinstdrivande sammanslutning av organisationer och tillverkare som stödjer och representerar Linux operativsystem. Främsta rival är Microsofts kommersiella operativsystem. LINUX är ett av de mest framstående exemplen på vad utveckling med öppen källkod (open source system) kan åstadkomma, då allt som bygger upp systemet är fritt för vem som helst att använda, ändra, förbättra och sprida vidare. 1997 hade Linux omkring 3,5 miljoner användare och antalet användare stiger kraftigt.<sup>114</sup>

---

<sup>112</sup> [www.novonordisk.com](http://www.novonordisk.com)

<sup>113</sup> [www.nova100.se](http://www.nova100.se)

<sup>114</sup> [www.wikipedia.se](http://www.wikipedia.se)

## Intervjupersonen på LINUX

**Jon ”Maddog” Hall** har verkat i databranschen 35 år och är för närvarande verkställande direktör (Executive Director) på Linux International. Han är en ikon i dataprogrammeringsvärlden, tjänstgör i flertalet styrelser och ickevinstdrivande organisationer och är en av ledarna i ”open source” rörelsen.

### 4.1.5 Deloitte



Deloitte är ett av Sveriges ledande revisions- och konsultföretag med 1 000 medarbetare på ett trettiotal orter över hela landet, runt 120000 arbetar på företaget världen över. Företaget är verksamma inom revision, skatt, riskhantering, finansiell rådgivning, strategisk verksamhetsstyrning, implementering av affärssystem och outsourcing av ekonomifunktioner.<sup>115</sup>

## Intervjupersonen på Deloitte

Lars Bohman är personaldirektör, HR partner (dvs. delägare) och sitter i Deloitte företagsledning. Han har arbetat på företaget i 17 år och haft sin nuvarande arbetsroll i sex år.

### 4.1.6 Exportrådet



Exportrådet bildades 1972 och verksamheten finansieras av staten och näringslivet gemensamt. De har idag cirka 450 anställda i drygt 40 länder, varav 132 i Sverige. På de marknader där de inte själva finns representerade med ett kontor samarbetar de med svenska ambassader, konsulat och handelskamrar. Exportrådet och deras nätverk täcker över 100 länders marknader. Företagsvisionen att vara den mest attraktiva svenska arbetsgivaren för talanger som vill göra internationell karriär.<sup>116</sup>

## Intervjupersonen på Exportrådet

Karolina Källåker är projektledare och arbetar i hög utsträckning med rekrytering, internutbildningar samt ett talangprojekt som går ut på att marknadsföra och stärka Exportrådets ”employer brand”. Hon har arbetat på sin nuvarande position i 7 månader och sammanlagt verkat inom organisationen i två år. Innan sin anställning arbetade hon även med rekryteringsfrågor.

### 4.1.7 Svenska fotbollsförbundet



Svenska Fotbollsförbundet bildades den 18 december 1904, och är Sveriges största specialidrottsförbund. 2005 var 3274 föreningar medlemmar i SvFF med sammanlagt ungefär en miljon medlemmar av vilka cirka 500000 var aktiva spelare. Tillsammans står dessa för nära en tredjedel av den samlade svenska idrottsrörelsens aktiviteter. Förbundet har till uppgift att främja och administrera fotbollen i landet. Det övergripande målet är att vara Sveriges största och ledande idrottsförbund och säkra att landet tillhör Europas tio bästa nationer på herrsidan och fyra bästa på damsidan.<sup>117</sup>

<sup>115</sup> [http://www.deloitte.com/dtt/section\\_home/0,1041,sid%253D5724,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_home/0,1041,sid%253D5724,00.html)


<sup>116</sup> <http://www.swedishtrade.se/omexportradet/>

<sup>117</sup> <http://www.svenskfotboll.se/t2svff.aspx?p=152178>

## Intervjupersonen på Svenska fotbollsförbundet

Anneli Gustafsson började sin anställning 1998 och har sedan 2000 arbetat på heltid med att verka som konsult samt utveckla talanger på förbundets dammsida. Hennes arbetsuppgifter går primärt ut på att hitta och förädla de unga talanger som kan bli morgondagens elitspelare och landslagsaktörer.

### 4.1.8 *TeliaSonera*

 TeliaSonera är resultatet av ett samgående mellan Svenska Telia och Finska Sonera 2002. Genom samgåendet, fördes två av de ledande telekommunikationsföretagen i Norden samman och bildade det ledande telekommunikationskoncernen i Norden och Baltikum. Vidare har verksamheten även starka marknadspositioner Eurasien, Ryssland och Turkiet. TeliaSonera har ett brett utbud av tjänster till företag, privatpersoner och organisationer. I Sverige erbjuder företaget ett komplett tjänstesortiment och är marknadsledande i fråga om fast och mobil telefoni samt Internettjänster.<sup>118</sup>

## Intervjupersonen på TeliaSonera

Helena Molinero är chefsansvarig för verksamhetens kompetensförsörjning. Arbetsuppgifterna utgör en av flera specialistenheter som ansvarar för företagets HR rekrytering och utbildning. Hon har haft sina nuvarande arbetsuppgifter i sex månader, dessförinnan verkade hon som HR-direktör på Axfood, där hon arbetade med liknande uppgifter.

## 4.2 *Företagens namnförkortningar*

För att förenkla för läsaren väljer vi härnäst att benämna företagen med förkortningar:

**DB**- Danske Bank

**NN**- Novo Nordisk

**DL**- Deloitte

**TS**- TeliaSonera

**ER**- Exportrådet

**LX**- Linux

**SvFF**- Svenska fotbollsförbundet

**N 100** - Nova 100

---

<sup>118</sup> [http://www.teliasonera.se/channelfront1/0,2855,l-se\\_h-12453,00.html](http://www.teliasonera.se/channelfront1/0,2855,l-se_h-12453,00.html)

## ***4.3 Ökat fokus på HR***

DB:s avvecklade sitt traditionella personalutvecklingskontor 2003. Enheten omformades och gavs ett mera strategisk fokus på HR och ledarskapsutveckling. Omstruktureringen gjorde det möjligt för DB att öka sin strategiska inriktning på processutveckling, genom att man överlät den dagliga administrativa personalskötseln till andra avdelningar. Den renodlade enheten sätter idag bankens HR strategier i form av att definiera koncept, policys, verktyg och processer som måste appliceras, när bankerna jobbar med HR genom hela organisationen. Dock levererar avdelningen enligt intervjupersonen Rahbek endast processer och verktyg för bankens lokala ledningar, som respektive kontor sedan kan använda sig av i sin dialog med de anställda. Detta grundar sig på tron om att gott ledarskap bäst kan ske direkt mellan den lokala ledningen och de anställda.

Grundfilosofin bakom DB:s HR strategi är att de fokuserar på det som de gör bäst då det är inom dessa områden som organisationen kan skapa mest värde. Detta skiftar dock över tid beroende på kvalitén på personerna man har inom organisationen och på de affärsområden verksamheten väljer att fokusera på. HR områden där DB inte upplever att de kan leverera mervärde försöker man skala bort så mycket som möjligt.

Jette Juel Hallberg på NN berättar att de har börjat renodla sina HR avdelningar. Företaget har exempelvis upprättat en HR enhet med primärt syfte att förbättra NN:s HR processer. Med detta hoppas NN enklare koordinera den globala rekryteringsprocessen och få bättre överblick av organisationens olika HR avdelningar. Ändamålet med detta är att harmonisera alla avdelningar och personals enhetliga intressen så att företagets vision enklare kan realiseras.

Den ökande trenden med strategiskt HR fokus kan även förklara Helena Molineros roll på TS som chefsansvarig för en utav verksamhetens HR specialistenheter som ansvarar för kompetensförsörjning genom rekrytering och utbildning.

## ***4.4 Humankapitalets värdekedja & vikten av bra flöde***

### ***4.4.1 Bra flöde & personalomsättning***

DB:s Sören Rahbek anser att stor personalomsättning inom verksamheten ej tvunget är dåligt. Företaget upplever för närvarande en personalomsättning på 6-7% vilket anses vara en tillfredsställande nivå. Den genomsnittlige anställde stannar 16-17 år inom organisationen, vilket enligt Rahbek är en indikator på att personalen trivs väl på arbetsplatsen. Han uppskattar att 1 utav 8 anställda årligen byter arbetsuppgifter inom organisationen. Företaget uppskattar mycket äldre anställda då deras långa erfarenhet skänker organisationen stabilitet och deras mognad inger förtroende bland isynnerhet äldre kunder.

NN betraktar ej heller hög personalomsättning som automatiskt något negativt. Intervjupersonen Jette Juel Hallberg upplyser att det finns områden i företaget där företaget vill ha högre anställningsomsättning och andra där man önskar sänka den. Det är oftast de mest talangfulla medarbetare som försvinner p.g.a. av nya utmaningar och andra möjligheter. Ett positivt fenomen som NN kan se är att en del av dem som lämnat organisationen för nya utmaningar kommer tillbaka då de funnit att NN är en bättre arbetsplats. Så även om lönen har varit högre på den andra arbetsplatsen har de kommit tillbaka för att NN är en mer attraktiv arbetsplats. NN

försöker dock inte attrahera anställda bara med lönen utan genom ett helhetsvärde som består av pengar, trivsamt arbetsplats och utmanande arbete.

Anneli Gustavsson på SvFF säger att i svenska fotbollsförbundet är omsättningen på talanger en ständig process. Det krävs att ett lag vågar plocka bort spelare när laget inte fungerar och presterar max. Hon förklarar problematiken utifrån den kände fotbollsscoachen Sven-Göran "Svennis" Eriksson perspektiv:

*"Exempelvis "Svennis" har i sina klubbar i vissa fall valt att plockat bort superstjärnor ur truppen för att det visat sig att det inte går att bygga ett lag på denne. Individerna kan vara väldigt duktiga, men ständigt skapa oreda och disharmoni i spelartruppen och sådana går det inte att bygga ett team med."*

Enligt Lars Bohman på DL är ett kontinuerligt flöde av personer och kompetens ut/in ur organisationen oerhört viktigt. Denna medvetenhet ligger till grund för verksamhetens kontinuerliga rekrytering. Inflödet är viktigt då företaget hela tiden behöver fylla på med nya människor, idéer, då företaget därigenom indirekt kan ta del av andra organisationers erfarenheter. Utflödet av människor är också viktigt, då detta skapar karriärmöjligheter för andra inom organisationen. Skulle alla välja att vara kvar hela sin karriär skulle det uppstå proppar och stopp på olika nivåer i organisationen. Vanligtvis kommer människor in tidigt i sin karriär i DL och får en snabb karriärutveckling. Detta skulle inte vara möjligt om personal stannade för länge och personalomsättningen var för låg.

Företaget anser det som helt naturligt att många av dessa individer efter ett antal år väljer att gå till andra företag och där uppleva nya utmaningar. Lars Bohman har lagt märke till att det ofta förekommer en brytpunkt efter 3-4 år i organisationen där individen väljer att antingen lämna organisationen eller bestämmer sig för att stanna mycket länge i den.

Många personer som väljer att lämna går till DL klientföretag eller andra linjebefattningar. Personalflödet mellan konkurrenter är mycket lågt i konsultbranschen. Inte heller är det vanligt förekommande att personer som lämnat organisationen väljer att träda in i den igen i senare stadier av karriären. Det fåtal personer som väljer att komma tillbaka är mycket uppskattade, då organisationen på det sättet kan dra mycket värde från den personens erfarenheter och personliga nätverk. Vidare har återinträdet även stort positivt signalvärde inom organisationen, då det visar för de övriga anställda att DL är en bra arbetsplats.

Fredrik Andersson på N100 anser att många företags rekrytering går i cykler som ofta följer konjunkturen. När det är högkonjunktur jobbar företagen mycket med att attrahera, rekrytera och utveckla och när det är lågkonjunktur så avvecklar man. Detta ser Andersson som tragiskt då en talang inte följer konjunkturen. Lönsamheten hos dessa finns även kvar då det är lågkonjunktur och de ska företagen alltid satsa på. Andersson arbetar utifrån värdekedjemodellen ARUBA, som står för: **A**tt attrahera, **R**ekrytera, **U**tveckla, **B**ehålla, **A**vveckla. Han säger i telefonintervjun att få företag förstår hela processen:

*"Att Attrahera förstår alla, att Rekrytera behärskar och förstår vissa, att Utveckla och Behålla är det få som förstår och att avveckla talanger är det ingen som förstår sig på. Företagen lägger för mycket fokus på början av processen och sen arbetar de inte mer med talangerna."*

Fredrik Andersson tror att ett bra talangflöde kräver att det tillsätts en ansvarig inom området. Han säger att det ofta finns en "employer branding" ansvarig som arbetar med attraktionen, medan "talent management" ansvariga som tar hand om talangerna inte förekommer i den utsträckning som det borde. Problemet är att många företag tror att "employer brander" är det

samma som ”talent manager” men det är det inte. Det är viktigt att någon på företag äger frågan och som kan våga driva frågan med ett långsiktigt perspektiv. Denna process kräver att man börjar granska organisationens interna styrkor, få översyn över de tillgängliga talangerna och skapa förståelse av vad som krävs för att få dessa att vara framgångsrika. Sist men inte minst krävs det att ”jantelagen” läggs åt sidan

ER är en annan undersökt organisation som säkerställer sitt flöde genom att ständigt rekryterar då man har ett kontinuerligt behov av personal. Organisationen är uppbyggd på så sätt att varje kontor ska ha ett visst antal ”associates” och ett visst antal konsulter vilket gör att de måste rekrytera kontinuerligt när personal försvinner eller som för tillfället när de expanderar sin verksamhet. Projektledare finns det ofta ett extra stort behov utav då dessa är eftertraktade inom organisationen.

I samtalet med Helena Molinero anser hon att det är viktigt med ständigt externt kunskapsflöden in i organisationen då detta ”tillför nytt blod”.

## ***4.5 Kärnkompetens***

Lars Bohman på DL anser att personalen är företagets kärnkompetens och att den enda differentieringsfaktorn för konsultverksamheter är kvaliteten på dess personal. Har ett konsultbolag bättre människor i organisationen så uppfattar klienterna företagets tjänster och lösningar som bättre än konkurrenternas, enligt Bohman. Detta är ingen objektiv måttstock utan endast klientens uppfattning av företaget och det värde som de får för sina pengar. Något som avgör hur väl företaget kan konkurrera med branschivalerna och avspeglas i hur mycket företaget kan ta betalt, behålla och få nya uppdrag från klienterna.

På frågan om varför DB är bättre än sina konkurrenter säger Sören Rahbek att detta är något som man kontinuerligt jobbar med genom att ständigt definiera verksamhetens kärnaktiviteter och kärnkompetensen. Banken har gjort kraftiga personalnedskärningar under en mycket lång period tills det nu endast finns personal med kärnkompetens kvar. DB är övertygade om att en sådan medvetenhet underlättar för verksamheten att vara marknadsledande inom ett antal väl avgränsade områden. För DB handlar det om att driva traditionell bankverksamhet och dra fördel av sitt stora nät av bankkontor för att nå ut till kunderna på bankmarknaden. Företaget är medvetet om att de inte har resurser att konkurrera med globala investeringsbanker som Goldman Sachs och JP Morgan och prioriterar sålunda inte att konkurrera med dessa. Dock ser man sig som en attraktiv kund för stora skandinaviska verksamheter som t.ex. AP Möllergruppen, men bara där DB kan ge värde till dagliga flödestransaktioner.

ER anser att deras främsta kärnkompetenser är att tillhandahålla sina klienter exportinformation samt att erbjuda exportkonsultering för klienter som har för avsikt att börja handla med utlandet och/eller expandera till nya marknader.

NN säger att de har mycket stark ställning som gjort det möjligt för företaget att skaffat sig ett tungt varumärkesnamn. Företaget har en bred portfölj av olika lösningar som kan användas av många olika patienter vilket anses väldigt viktigt. Hon hävdar att det är helheten och bredden på organisationen som skapar konkurrensfördelar och främjar kärnkompetens. Detta har medfört att företaget kunnat skaffa sig konkurrensfördelar inom forskningen av insulin, heamostasis och tillväxthormoner. Intervjupersonen Jette Juel Hallberg säger att en stor del av verksamhetens kärnkompetens och kärnaktiviteter ligger inom just området forskning och utveckling, då branschen ständigt utvecklas. NN arbetar inte bara med att forska fram nya mediciner utan har även ett bredare kärnaktivitetsfokus som går ut på att analysera patientens livskvalité och



därigenom förebygga sjukdomar. Nyckelkompetenserna är att NN har en bred och diversifierad kunskapsbas med gedigen erfarenhet inom diabetes där de har tagit fram en insulinspruta som ser ut som en penna istället för att ha vanliga sprutor. Detta upplever kunderna väldigt positivt då de slipper misstas för att vara narkotikaberoende vilket annars lätt kan hända vid användning av vanliga sprutor.

Vidare fokuserar NN allt mer på kostnadseffektiv produktion med bland annat hjälp av ”line manufacturing” och ökad internationalisering då man anser att diversifierad personalstyrka krävs för att vara en global aktör.

Helena Molinero på TS anser att företagets kärnkompetens ligger inom det tekniska området, affärsmannaskap, projektledning och service. Organisationen arbetar kontinuerligt med att försöka fokusera och renodla sin verksamhet. De sista tio åren har man reducerat sin personalstab från 50000 till 10000.

## 4.6 Intellectuelltkapital

### 4.6.1 Strukturkapital

Rahbek på DB gör gällande att verksamhetens nyframtagna IT-plattform är en nyckelkomponent i bankens affärsmodell. Den togs fram i ett ”joint venture” med extern spetskompetens då bankens egen IT avdelning inte hade sakkännedom nog att bygga den själv. Plattformen hjälper till att löpande hantera organisationens enorma informationsflöden men innebär även att nya processer/idéer/koncept omedelbart kan spridas till bankens övriga enheter i alla länder man verkar i. Rahbek ger ett exempel på detta och berättar hur man i Danmark kom upp med en ny framgångsrik Home Equitys koncept i Danmark som omedelbart spreds till bankens övriga länder där konceptet visade sig fylla en oförutsedd efterfrågan och vara mycket framgångsrik.

Helena Molinero berättar att TS intranät är en form av infrastruktur som de använder sig mycket utav för att få en ökad kunskapsdelning. Helena Molinero förklarar att TS även implementerar ett nytt ”Stig-Ullrich” system som är en leveransmodell med självbetjäning i intranätet som ska underlätta för medarbetarna att hitta, få svar och leverera kunskap. Den går ut på att det ska finnas endast ett svar på en fråga så att alla ska veta samma sak och kunna ge samma svar. Intranätet har även upprättats för att minska personberoendet i TS då mycket utav den information som de anställda får registreras så att alla kan ta del utav den.

EX strukturer och processer, inom rekrytering, har förändrats en hel del då de har arbetat fram en handbok som alla har fått för att all rekrytering ska ske på samma sätt. Däri är det uppsatt vilka frågor som ska ställas, hur personen ska ta referenser, vilka frågor de ska ställa till referensen m.m. allt för att det ska bli så effektiv rekrytering som möjligt och för att underlätta för personer som inte rekryteras ofta. Detta är en process som ska vara identisk i hela organisationen. ER har även börjat jobba med ett rekryteringssystem där alla ansökningar kommer in så att de lätt kan gå in och söka bland dessa och arbetar mycket efter sin ”guidelines” som noggrant och uttömmande beskriver hur de anställda ska jobba med olika projekt.

Utöver detta har de också börjat med ”knowledge management” som handlar om att ER dokumenterar alla sina projekt och de erfarenheter som uppstår. Detta försöker de också omsätta till global standard så att de kan gå in i ett system och ta fram material om flera marknader för att sedan få en jämförelse. ER dokumenterar mycket grundligt vilka kunder de har haft kontakt med i ett CRM-system som finns tillgänglig för personalen. Där står beskrivet vilka kunder som

kontaktats och när och de har full dokumentation på de frågor som de har blivit ställda samt med svar så att de inte behöver uppfinna hjulet flera gånger.

Inom läkemedlesbranschen finns ett oändligt antal föreskrifter som tvingar de anställda att dokumentera allt som görs så att kvalitén kan säkras. Utöver att mycket av dokumentationen är ett tvång har NN ett bedömningssystem som tar ”knowledge sharing” i beaktande och till och med infört kunskapsdelningen som ett moment på vissa arbetspositioner.

Intervjupersonen berättar även att NN har många rutiner och standardiserade processer som tillförs organisationen eftersom medicinbranschen måste dokumentera allt vad som görs. NN försöker hela tiden lära sig och att lära ut sin egen kunskap bland de anställda så att kunskapen tillförs till organisationen och kan appliceras på produktionen. Jette Juel Hallberg talar om att NN har en egen ”NovoNordisk way of management” där en utav grunderna är att hela tiden förbättra arbetsrutinerna och att det ligger hos chefen inom varje avdelning att få de anställda att förmedla sin kunskap. Det är en ledningsfråga att få sina underställda att dela med sig av sin kunskap och applicera kunskapen på arbetsplatsen.

#### ***4.6.2 Relationskapital***

DB har mycket relationskapital inom sin organisation. Detta gäller främst de anställdas kontakter med kunderna där de måste bearbeta relationerna kontinuerligt så att inte kunderna byter bank. Utöver kontakten med kunderna finns även relationer med externa leverantörer som tillhandahåller tjänster av olika slag. Rahbek nämner att banken nyligen skrivit kontrakt med ett externt träningscenter för banker som ska utbilda personalen om EU regler angående hur bedrägerier kan undvikas. DB har även relationer till American Express och Master Card som tillhandahåller kreditkortstjänster då DB inte anser de har ett tillräckligt starkt varumärkesnamn för att själv erbjuda denna tjänst. Banken föredrar långa relationer till sina kunder och leverantörer då detta gynnar banken i form av intäkter men också att ”switching” kostnaderna uteblir.

DB har även funderat på att skapa ett eget universitet där studenterna kan få sina specialutbildningar. Detta kommer i framtiden att leda till att ett större relationskapital byggs upp när studenterna knyter sina kontakter på skolan och tar dessa med sig ut i affärslivet.

NN ingår i och använder sig av strategiska allianser då det är väldigt dyrt att ta fram ny a läkemedel. Jette ser detta som att ha en dynamisk FoU process som minskar kostnaderna och ledtiderna mellan lanseringarna. Hon säger också att det är vedertaget inom branschen att arbeta med kontraktörer av olika slag speciellt när företagen har nischat sig mot smala områden. Vidare berättar Jette att om någon av NN:s preparat skulle visa sig vara bra mot t.ex. depressioner är det bättre att kontraktera detta till de som har bättre kunskaper inom området för att spara tid, pengar och att kunna fokusera på sina egna kärnaktiviteter.

Förutom sina strategiska allianser försöker NN att använda sig av sina anställdas personliga nätverk och dra nytta utav dessa. Jette förklarar att det finns en problematik i att diabetesspecialister talar sinsemellan och inte kommer till läkemedelsföretagen, därför kommer de personliga nätverken med andra inom kunskapsområdet vara en förutsättning för framtiden.

För Nova 100 utgör nätverk och relationer hela deras affärsidé. De har byggt upp ett nätverk utav talanger och organisationer som de ska förmedla talangerna till. Dessa ”novorna” håller Nova 100 sedan kontinuerlig kontakt med under hela karriären. Detta höjer också värdet för

organisationen då ålder har ett visst pris i bemanningsbranschen samt att de nuvarande medlemmarna kan rekommendera sina kolleger att söka medlemskap i Nova 100.

Även Linux är helt uppbyggt på relationer av olika slag. Systemet är upprättat på så sätt att det finns en viss grundstruktur som alla medlemmarna inom nätverket kan jobba med. Det handlar om att programmera och göra sina källkoder så att mjukvaran förbättras. När en programmerare då har kommit på en nyhet skickar denne in koderna för granskning till olika maillistor så att alla kan ta del utav informationen. Jon Hall berättar att det även finns stora träffar där alla medlemmar kan byta erfarenheter och knyta kontakter så att Linux förbättras.

DL använder sitt RK aktivt till att förbättra sitt externa och interna kunskapsflöde. Bohman säger att "en nyckelkompetens på DL är att folk är bra på att "nätverka", både inom och utanför verksamheten". Lars Bohman förklarar att detta förbättrar kunskapsflödet i organisationen och är enligt Bohman ett effektivare sätt att bedriva "knowledge management" på än att bygga/bruka teknikstödda digitala informationskanaler eftersom "allt ändå kokar ner till att människor känner varandra och har öppna kontaktytor med varandra". Då RK i slutändan går ut på enkelt få veta på vem som man bör kontakta för att få något gjort. Vidare använder DL sig av sin personals RK vid strategisk rekrytering av personal.

Även ER använder sig i allt högre grad av RK vid internrekrytering. Samtliga lediga tjänster annonseras först ut internt till personalen innan tillkännagivandet når allmänhetens kännedom. Motivet bakom detta är att ta tillvara personalens kompetens och interna relationsnätverk. Genom att låta den egna personalen rekommendera varandra eller sig själva utnyttjar verksamheten sitt interna nätverk, som leder till lägre interaktionskostnader och minskad risk för felrekrytering. Då ER är ett halvstatligt verk/myndighet utnyttjar och bygger organisationen sitt RK genom samarbeten med Utrikesdepartementet, Invest in Sweden och Almi.

På ER har de även en egen utbildning, STC Academy som är ett karriär- och utbildningskoncept för att utveckla internationella affärsutvecklare STC Academy erbjuder utbildningar inom exportkunskap och ledarskap.

### ***4.6.3 Humankapital- Talanger***

Synen på vad en talang är skiftar något i de undersökta organisationerna:

DB och Sören Rahbek säger:

*"En talang är en stresstålig person som förmår att utföra arbetsuppgifter med hög arbetsbelastning och som fortfarande har potential att prestera mer"*

Nova 100 och Fredrik Andersson definierar en talang som:

*"En person som skapar lönsamhet för företaget"*

TS och Helena Molinero säger:

*"En talang är att kunna kliva ett eller två steg vidare"*

NN och Jette Juel Hallberg

*"Alla människor är talanger. Det gäller bara för ledningen att finna den i varje anställd och sedan förmå att dra nytta utav den"*

Anneli Gustavsson på SvFF:

*"Den som har viljan att utvecklas och är beredd att ge 100%"*

## ***4.7 Kriterier på talangerna***

DB:s kriterier på talanger är primärt att kandidaterna bör besitta goda kvalifikationer, hög emotionell intelligens och integritet samt förmåga att ständigt kunna utvecklas. Sören Rahbek på DB tycker att det är väldigt viktigt att talangen har förmåga att ständigt utveckla sig själv, är mycket motiverade och brinner för sin uppgift, då detta motiverar och höjer kollegornas prestationer. När DB letar efter talangfulla medarbetare har man skiftande kriterier beroende på vilken arbetsuppgift som skall tillsättas. Vissa anställningar kräver mycket specialiserad kompetens och då går DB mycket efter hur pass kvalificerade de sökande är. DB tycker att det är väldigt viktigt att talangen har förmåga att ständigt utveckla sig själv, är mycket motiverade och brinner för sin uppgift, då detta motiverar och höjer kollegornas prestationer.

DB:s HR utvecklingsenhet prioriterar arbetet med att göra HK medvetet om företagets kärnvärderingar och se till att alla utförda aktiviteter genomsyras av organisationens höga integritetsanda. Banken ställer mycket höga krav på sig själva då den anser att detta skapar förutsättningar för dess HK vision: att rekrytera och behålla marknadens mest kompetenta och presterande individer och kvarhålla dessa länge

Inom fotbollsvärlden är det lite andra egenskaper som Anneli Gustafsson anser att talangerna måste besitta. Eftersom allt är så teamberoende måste individen ha den rätta karaktären så att inte problem uppstår. Andra viktiga aspekter är social intelligens, helhetsuppfattning och att talangerna orkar med sina uppgifter och åtaganden.

ER har gjort en noggrann kravprofil innan de rekryterar baserad på vilken tjänst de vill ha tillsatt. Viktiga färdigheter för att lyckas i organisationen är att ha lätt för att samarbeta, vara utåtriktad och kunna fokusera på det som är viktigt i pressade situationer. Vidare vill företaget ha personer som är flexibla, strukturerade samt ha stark drivkraft, god helhetssyn och självtillit.

Vid rekrytering av en talang måste denne besitta olika egenskaper beroende på vilken position som ska fyllas och vilka arbetsuppgifterna ska vara. Hos företaget kan det handla om en analytisk förmåga, punktlighet, kunna hålla deadlines, vara innovativ mm. vilka mäts i personaltester. Dessa kriterier sätts ut av rekryteringschefen för det specifika ändamålet.

N100 granskar talanger utifrån tre kriterier:

- AQ – Academic Quotient: som är en blandning av IQ och betyg där de kontrollerar nivå på examen, stipendier, utmärkelser, examensarbete mm. De undersöker om kandidaten ”har hästarna hemma”
- BQ – Business Experience Quotient: Personens egenskaper i form av entreprenörskap, ledarskap, projekterfarenheter mm. Med andra ord personens ”Drive”
- EQ – Emotional Quotient: Består utav social kompetens, mognad, fötterna på jorden, teamkänsla, empati mm.

### ***4.7.1 Identifiera, utvärdera, behålla & utveckla talanger***

DBs HR utvecklingsenhet arbetar mycket med att mäta och utvärdera HK prestationer och utvecklingspotential. Genom att utvärdera sitt HK styrkor och svagheter anser Rahbek att det är lättare för den kunskapsintensiva organisationen att jämföra det egna HK med konkurrenternas. Utvärderingsprocessen ger DB ett bra makroperspektiv och ökar medvetenhet om sitt HK:s

kapacitetsnivå och talangintensitet. Rahbek på DB berättar att man jobbar hårt och medvetet med att försöka definiera sitt HK inom banken. Detta utgörs av vissa kärnvärderingar som alla medarbetare måste inneha och kompetenser som är viktiga. DB talangidentifieringsprocess sker genom enkäter och två faktorer kopplas samman så att talangernas tillfredsställelse kan mätas. Chefer inom DB ges enkäter där de utfrågas om talangernas grad av tillfredsställelse och om de upplever att de får tillräckligt med uppmärksamhet. Sedan bryts datan från dessa undersökningar ner på affärgrensnivå. Upptäcks det sedan att vissa grenar har en onormalt hög grad av missnöjda talanger förväntas de lokala cheferna att reagera och åtgärda problemet. Denna process sker för att tvinga/motivera cheferna i affärgrenarna till att få talangerna att trivas, utvecklas bättre, höja deras engagemang och tillfredsställelse.

DB har utvecklat ett bonussystem som ger talangerna monetär kompensation för sina extraordinära insatser och hoppas detta även ska fungera som en morot till de övriga anställda. Man jobbar således med frågan om hur talangerna belönas korrekt och använder ”bench marking” vid utdelning av julbonus. Bonussystemet inom DB har reformerats de sista åren så att extraordinära insatser belönas ytterligare, samtidigt som mer allmänna insatser belönas mindre. Vidare belönas välpresterande individer i högre grad med bättre förmåner, snabbare karriärbefordran och utvecklingskurser. Mindre väl fungerande medarbetare ges dock möjlighet att på företagets bekostnad förbättra sina svaga färdigheter. Kärnan i HR aktiviteten är den årliga prestationsutvärderingen mellan de anställda och deras chefer i en 360 grads utvärdering.

Vill en viktig anställd på DB lämna genomförs ett möte med personen där man försöker komma till botten med individens vilja att lämna organisationen. I några fall kan organisationen övertala medarbetaren att stanna kvar genom att erbjuda nya arbetsuppgifter. Detta sker dock bara om personen bedöms som mycket viktig för organisationen. Individernas motiv till att de lämnar organisationen utvärderas på DB vanligtvis genom en grundlig exitprocess analysintervju som ger DB god feedback. De vanligaste exit orsaken är att anställda inte upplever att deras arbetsuppgifter i tillräckligt hög grad är en utmaning.

NN anser att ständig dialog med talangerna är viktig så att det blir en ömsesidig förståelse för vilka möjligheter som dessa kan utveckla i framtiden. För att känna till individernas behov har NN utvecklingsamtal varje år och de anställda som finns i organisationens ”Green House” har en kontinuerlig dialog med sina chefer och mentorer. I dessa processer finns alltså en 360 graders dialog som innebär att både de som är över- och underställda utvärderar insatserna. Företaget försöker också tillfredställa talangernas individuella behov genom att erbjuda kontinuerligt utmanande uppgifter samt ge de mycket uppmärksamhet så att de känner sig uppskattade och på så sätt presterar bättre.

Vidare har NN flyttat vissa anställda till Zürich, där företaget har betydande funktioner. Syftet med detta är inte bara för att tillfredställa individernas behov utan för att komma närmre talangmarknaden där många andra medicinföretag finns. Detta gör att NN kommer närmre talangerna.

Inom organisationen använder de sig av sitt ”Green House” som består av en 2- årig ledarskapsutbildning där talangerna blir nominerade utav sin chef och måste ha perfekta resultat i undersökningar av personalens tillfredsställelse med personen som ledare. ”Green House” är en grupp bestående utav ca. 100 (globalt) talangfulla ledare inom varje funktion sk. EVP-områden där NN internt utvecklar sina framtida möjliga ledare. Utöver ”Green House” finns även ”LightHouse” där de som redan har en EVP-position kan gå vidare till att bli SVP där de så blir ”senior managers”.

DL försöker hålla fast vid sina talanger genom att erbjuda nya utmaningar så att personen känner att den personliga utvecklingen stimuleras varefter talangen snabbt kan befordras och klättra på karriärsstegen. DL anser att dens förmåga av att behålla talanger inom organisationen grundar sig på att de rekryterar sina talanger på uppriktiga och sanningsenliga premisser. Verksamheten rekryterar främst från högskolor. Det är mycket viktigt för verksamheten att ärligt kommunicera till studenterna vad DL är och står för, så att kandidaterna förstår vad det är för företag som de är intresserade av. Rekryteras personer på oriktiga premisser, inser personen detta snart och lämnar snabbt organisationen igen. Vidare jobbar de mycket med att forma sina anställda, utan att likrikta personalen, så att personerna kommunicerar en gemensam image till studenterna för att dessa skall förstå vad som förväntas av dessa när de kommer in i organisationen. Exempel på detta är att DL är en hög presterarkultur, har god personalanda, höga krav ställs på medarbetarna och att personalen skall brinna för klientarbete. Rekrytering av mer nischade och avancerade medarbetare sker genom ett fåtal rekryteringsföretag, som hjälper DL med att skanna av arbetsmarknaden efter lämpliga individer.

På ERs är det väldigt viktigt att personalen är kvar i organisationen och de försöker därför alltid ha öppna karriärmöjligheter och säger att:

*"Hos oss får du arbeta med många olika typer av kunder och tjänster. Det innebär bland annat ett kreativt arbetssätt där nya lösningar skapas efter kundens behov. Du får stora möjligheter att påverka ditt arbete, eftersom vi arbetar med decentraliserade beslutsvägar och högt i tak."*([exportradet.se](http://exportradet.se))

När väl en talang har kommit in i ER:s organisation är de lite extra måna om denne så att personen inte lämnar verksamheten. Talangerna erbjuds ofta goda internutbildningar och karriärmöjligheter det är därför de alltid annonserar en ledig tjänst internt före de externrekryterar.

Fredrik Andersson på N100 anser att all personal inte kan och inte ska behandlas lika eftersom alla har olika behov. Det som skiljer företagen emellan är deras olika incitament att behålla talangerna. I frågan säger Andersson att *"företagen måste lägga jantelagen åt sidan"*. Vidare tycker han att när det handlar om HR utveckling av talanger så har ofta företagen inte identifierat talangerna, vilket är ett stort problem (för det får man inte göra i Sverige), och därmed kan organisationerna inte utveckla dem heller. Talangerna får då utveckla sig själva utan att chefen egentligen vet om att individen har speciella färdigheter.

## 4.8 Kriget om talangerna

Eftersom utbudet på talangerna inte motsvarar efterfrågan så har förhandlingsmakten gått från arbetsgivaren till talangen.

DB har märkt av detta fenomen i form av att dagens talanger inte längre förväntar sig att komma in på en låg position för att sedan arbeta sig uppåt. De räknar istället med att få en hög befattning direkt. Vidare utnyttjar talangerna sin starka förhandlingsposition till egen fördel för att höja lönerna och att få individuella krav uppfyllda. Sören Rahbek berättar att DB försöker förebygga problemen detta kan medföra genom att ytterligare försöka stärka sitt "employer brand" så att verksamheten ska ses som attraktiv i talangens ögon. På så sätt stärks förhandlingsmakten och får talangerna att välja DB som arbetsgivare istället för hos någon konkurrent. Målet är att göra DB en såpass intressant, givande och utmanande arbetsplats så att eftertraktade talanger väljer att träda in i just deras organisation och stanna länge.

NN har erfårit liknande kravfylld inställning hos talangerna vilket upplevs positivt. På så sätt blir de anställda välbetalda och väl omhändertagna. Företaget kan därigenom bättre förutsätta att arbetsuppgifterna blir väl utförda och att ett större ansvarstagande tas av talangerna. Jette Juel Hallberg förklarar vidare:

*”Talangerna är idag mer kräsna och vet sitt värde vilket medför att de har större förhandlingsmöjligheter men de utnyttjar inte detta till att få högre löner (även om det är en stor del) utan vill istället ha utmanande karriärmöjligheter.”*

NN uppfattar inte konkurrensen om talangerna i Danmark. Jette Juel Hallberg är dock väl medveten om att det existerar en global ökad efterfrågan på talanger. Anledningen till att NN inte haft nämnvärda problem med att attrahera duktiga medarbetare tror hon kan bero på företagets mycket starka ”employer brand”. Organisationen har blivit utsedd till att vara en av de 5 mest attraktiva arbetsplatserna inom läkemedelsbranschen. Skillnaderna mellan den globala marknaden och den danska uppfattas som att det inte finns några större aktörer inom diabetesforskning förutom NN i Danmark, medan den globala marknaden har ett flertal. Detta gör det lättare att attrahera alla de duktigaste i Danmark. Nyligen har NN valt att flytta delar av sin verksamhet till Zürich för att komma närmre talangerna och underlätta processen med att attrahera bäst möjliga personal. NN är medveten om att den finns en baksida med detta också då företagets egna talanger kommer närmare konkurrenterna. Vidare säger Jette Juel Hallberg att:

*”Vi har upptäckt att om talangen är det minsta missnöjd så kan de tänka sig att lämna oss.”*

ER arbetar mycket internt med talangerna och att erbjuda de utvecklande möjligheter. Nyligen anordnades en konferens där man försökte arbeta ut den interna strukturen och de möjligheter som finns för utvecklingen av talanger. Frågor som togs upp berörde internutbildningar i ledarskap, kompensationsstrukturer och karriärmöjligheter.

Lars Bohman på DL säger sig ha märkt av den hårdnande konkurrensen om talangerna på marknaden. Han tror att detta kan härledas till att det figurerar allt fler aktörer på marknaden och konkurrensen om konsulttalanger därför har ökat. Dock säger han att företaget själv inte drabbats nämnvärt, även om färre ansöker nu än tidigare. Förklaringen på detta är enligt honom DLs starka och tydliga varumärke på arbetsmarkanden ”employer brand”. Detta tror Bohman beror på att ansökarnas goda bild och förståelse av DL som företag. Antingen attraheras personer på arbetsmarkanden av detta och söker, eller så gör de det inte och väljer andra företag. Följande utveckling med färre men bättre ansökningar är DL mycket glad över, då kvaliteten på rekryteringsprocessen blir bättre eftersom färre behövs intervjuas. DL har försökt att förbättra sin rekryteringsprocess genom att kommunicera tydligare det som företaget är och står för. Detta påverkar starkt den första fasen i rekryteringsprocessen. Vidare arbetar man med att exponera många av DL:s personal i mötet med rekryterna, sköta intervjuprocessen i bra tempo med maximal professionalitet och erbjuder konkurrenskraftiga erbjudanden.

Helena Molinero på TS kommenterar kriget om talanger med att säga:

*”Det har man ju hört i snart tio år men snart kanske det börjar bli sanning, det vet man aldrig”.*

Vidare berättar hon att företaget för ca. tio år sedan var rankat i toppen av de mest attraktiva arbetsgivarna i landet. På den tiden arbetade och satsade TS mycket med att synas på arbetsmarknadsdagar och hade nästan en hel avdelning som ägnade sig åt ”employer branding”. På grund av konjunkturen valde TS att avveckla avdelningen och sluta arbeta med frågan för ett antal år sedan. Nu anser man det igen vara viktigt att prioritera ”employer branding” och arbetar

aktivt med frågan om hur företaget på bästa sätt skall vara aktiv i frågan och hitta en helhet på hur de ska marknadsföra sig.

N100 har den hårdnande talangmarknaden som affärsidé och hoppas kunna dra nytta av att efterfrågan på talanger blir allt större än utbudet. Man hoppas i framtiden kunna arbeta som en agent åt talangerna och sköta deras förhandlingar och avtal med arbetsgivaren. I dagsläget genomför de redan nu sådana uppdrag men hoppas att utvecklingen kommer att fortsätta så att Nova 100 kommer vara talangernas manager.

Fredrik Andersson på N100 tycker att talangmarknaden egentligen borde vara mer som i fotbollsvärlden. I företag finns det stjärnor (talangerna) i a-laget och sen finns det även ett b-lag (de ordinära anställda). De duktigaste måste prioriteras högre i företagen. Detta tror han inte kommer leda till problem på företagen, lika lite som Juventus fotbollsklubbs 2:a lag ser snett på 1:a laget och dess stjärnor som Zlatan och Del Piero. Fredrik Andersson tror att den stigande talangefterfrågan kommer ändra företags valigt förekommande egalitära inställning till sin personal.

#### ***4.8.1 Attraktion av talanger & "Employer Brand"***

I den inledande rekryteringsfasen anser Lars Bohman på DL att det skall handla om att skapa ett starkt "employer brand", som underlättar att rätt talanger attraheras vars personliga värderingar stämmer överens med företagskulturen. Därigenom skapar företaget en "pull" effekt på talangmarknaden som i sin tur leder till en förenklad rekryteringsprocess med lägre sökkostnader och högre kvalitet på rekryteringsunderlaget.

DB använder sig av flertalet metoder som skall förbättra attraktionen av talanger in i organisationen och därigenom förenkla rekryteringsprocessen. Banken arbetar kontinuerligt med att attrahera de mest lämpliga anställda genom att kontinuerligt bygga ett starkt "employer brand". Ett starkt och tydligt företagsvarumärke anser intervjupersonen Sören Rahbek vara ett bra instrument som hjälper företaget med sin HR vision. Vision går ut på att attrahera, rekrytera och behålla de mest kompetenta och bäst presterande individerna, så att banken kan leverera bästa möjliga service och produkter till kunderna med högsta möjliga integritet.

"Employer brandig" för DB tar sig uttryck i att organisationen låter sina specialister hålla företagspresentationer och beskriver sina arbetsuppgifter på diverse ekonomiskolor. Sådan marknadsföring skapar nyfikenhet bland potentiella rekryter, då dessa därigenom informeras om de arbetsmöjligheter och utmaningar som banken tillhandahåller. Vidare har organisationen ett traineeprogram som fungerar som verktyg att knyta till sig talanger och utveckla personer med unika kompetenser.

NN arbetar aktivt och medvetet med att förmedla sitt starka varumärke för att dra till sig talanger. Medicinalföretagets "emplyer brand" är mycket starkt. Nyligen blev verksamheten igen rankad 1:a i tidningen Universum vilket pekar på att man förfogar över ett av Danmarks kraftfullaste varumärken, enligt intervjupersonen Jette Juel Hallberg. NN jobbar hela tiden med att skaffa sig ett så bra och positivt globalt "buzz" som möjligt genom att delta på olika konferenser och universitetsföreläsningar där dess goda image och historik förmedlas.

Företagets metoder för att attrahera potentiella rekryter har många likheter med DB. Främst väljer NN att fånga upp talangfulla rekryter på marknaden genom platsannonser, traineeprogram, samarbeten med olika universitet och nätverksbearbetning. Nätverksbearbetning är speciellt viktigt för företaget när de skall attrahera spetskompetens. Genom att aktivt använda de redan



anställdas personliga nätverk och kontakter kan exempelvis diabetesspecialister, som vanligtvis inte aktivt söker sig till organisationen, lättare bearbetas och rekryteras. Företaget anser att dess anställdas odling av personliga nätverk med individer inom liknande kunskapsområden vara en garant för god framtida utveckling.

ER har förstått vikten av ett starkt ”employer brand” satsar hårt på att annonsera och synas så mycket som möjligt i etern. De har också blivit mer delaktiga i skolvärlden och har kontakt med högskolor och universitet samt finns tillgängliga på deras arbetsmarknadsdagar. Utöver detta medverkar de i Nova 100:s talangnätverk för att möta talanger vilka sedan kan bli anställda eller framtida kunder.

#### ***4.8.2 Rekryteringsprocessen av talanger***

ERs rekryteringsprocess har utvecklats och formaliserats ytterligare de senaste åren. Organisationen har arbetat fram en handbok som alla har fått för att all rekrytering ska ske på samma sätt. Där i är det uppsatt vilka frågor som ska ställas, hur personen ska ta referenser, vilka frågor de ska ställa till referensen m.m. allt för att det ska bli så effektiv rekrytering som möjligt och för att underlätta för personer som inte rekryteras ofta. Detta är en process som ska vara identisk i hela organisationen. Vidare har ett projekt påbörjats som ämnar skapa ett rekryteringssystem där alla ansökningar som kommer in lätt kan gås igenom och sökningen bland de sökande underlättas.

DB knyter till sig 100-200 nyexaminerade praktikanter varje år. Dessa personers intelligens utvärderas med verktyg som ger exaktare resultat än provresultat, enligt Rahbek. Emotionell intelligens är också viktigt för potentiella anställda att ha, då detta gör det lättare för personerna att ta till sig organisationens kärnvärderingar och fungera i grupp. Dock är EQ svår att mäta. Dessutom är det viktigt att personen har förmåga att ständigt utveckla sig själv, skapa värde för organisationen och besitta hög integritet, eftersom DB är baserat på förtroende.

Fredrik Andersson är väldigt kritisk till hur företag sköter sin talangrekrytering och säger:

”Det finns inte skillnad i att rekrytera en talang eller en ”vanlig” anställd utan företagen har intervjuer eller tester som de sökande måste gå igenom. Detta är för att det inte finns någon klassificering på talangerna och att dessa ska rekryteras annorlunda utan sker lite hux som flux. Generellt finns inga speciella processer för enbart talanger.”

Jon Hall på LX är kritisk till hur ”vanliga” företag rekryter sina talanger. Han menar att företag gör en traditionell och omsorgsfull utvärdering av de möjliga anställdas CV och resumé. Detta innebär att dessa företag inte har utsikt att lyckas identifiera de duktigaste och mest lämpliga medarbetarna. Rekryteringsprocessen blir en svart låda för företag som letar nya talanger. Att välja en medarbetare efter dennes CV och stressande kompetenstest är ett alldeles för trubbigt vapen vid rekrytering av talangfulla individer. De två viktigaste utvärderingskriterierna är för Linux kvaliteten på konkreta prestationer som utförts tidigare och hur väl personen kan samarbeta med sina gelikar.

### **4.8.3 Interrekrytering**

Internrekrytering har blivit allt vanligare inom ER och sker på alla nivåer i organisationen. Tanken bakom att först annonsera lediga tjänster internt beror på att man ser det som centralt att ta tillvara på personalen inom organisationen. Då det är mycket viktigt att personalen stannar kvar i organisationen och internrekrytering ger personalen ökade karriärmöjligheter. Det är därför ER annonserar ut lediga poster först internt och sedan externt.

Sören Rahbek på DB medger att man varit långsamma med att utnyttja alla fördelar med sitt HK. Företaget har bland annat börja använda sig av en kompetensmatrikel för att bättre dra nytta av personalens förmågor. I denna matrikel finns de kompetenser som varje individ i samråd med sin chef konstaterats samt individuella färdigheter. Dock jobbar DB i dagsläget hårt på att bättre utnyttja tyst kompetens bland personalen genom att formalisera den ytterligare. HR formaliseringskoncept är ett ständigt ämne inom Rahbeks enhet, isynnerhet när det gäller i DBs nyinköpta utländska enheter, där man har tagit över organisationer med annan formell HR strukturpraxis och därför har en vagare bild av personalens synliga och dolda talanger. Rahbek hävdar att det är HR utvecklingsenhetens roll att institutionalisera HR konceptprocesser centralt och sedan sprida ut dessa i organisationen. Detta innebär att HR processer ej skapas lokalt i organisationen för att sedan spridas ut till resten av organisationen, vilket beror på att de lokala enheterna endast skall fokusera på sina kunder och inget annat.

Lars Bohaman förklarar att DL har som policy att erbjuda alla lediga tjänster först till sin egen personal. Därmed kan företaget ta hand om de interna talangerna och erbjuda karriärmöjligheter men också minska rekryteringskostnaderna.

Som anställd på TS får personalen alltid veta om det finns en ledig tjänst innan tjänsten, vilka läggs ut på intranätet innan de annonseras externt. Molinero berättar att det är mycket vanligare att internrekrytera än externrekrytera inom TS.

Internrekryteringen inom NN rör främst ”Green House” där interna talanger får möjlighet att få möjlighet att vidareutvecklas till framtidens ledare. Jette berättar även att NN har internrekryterat talanger från Danmark till vissa funktioner i Zürich.

## **4.9 Multiplikatoreffekten**

Helena Molinero berättar att TS intranät är en form av infrastruktur som de använder sig mycket utav för att få en ökad kunskapsdelning. De implementerar även ett ny intern leveransmodell som ska underlätta för medarbetarna att hitta, få svar och leverera kunskap. Den går ut på att det ska finnas enhetliga svar på alla frågor. Intranätet har även upprättats för att minska personberoendet i TS. Innan var det så att personalen var namn och nätverksberoende vilket de vill minska för att alla ska ha tillgång till samma personer och information.

DB har ett välfungerande strukturkapital som medför att kunskap och erfarenheter stannar inom organisationen. Detta sker främst genom deras IT-plattform men även genom att rutiner och arbetsuppgifter är formaliserade i handböcker/manualer eftersom bankbranschen är väldigt reglerad. När det gäller kunskapsspridning använder sig DB av ”colleague coaching” där det förväntas av de anställda att dela med sig av sina kunskaper och på så sätt hjälper de varandra dagligen.

NN arbetar mycket med att öka kunskapsspridningen. Inom läkemedelsbranschen finns ett oändligt antal föreskrifter som tvingar de anställda att dokumentera allt som görs så att kvalitén kan säkras. Utöver att mycket av dokumentationen är ett tvång har NN ett bedömningssystem som tar ”knowledge sharing” i beaktande och till och med infört kunskapsdelningen som ett moment på vissa arbetspositioner.

På DL är ”knowledge sharing” en viktig del av företagskulturen och personalen förväntas att dela med sig och ta till sig kunskap och erfarenhet. För att öka kunskapsflödet och få turbo på humankapitalet arbetar personalen oftast i grupper vilket även minskar personberoendet. Mycket inom konsultbranschen går ut på att arbeta med strömlinjeformade processer, verktyg och metoder för att inte hela tiden behöva ”uppfinna hjulet igen” och genom att ha tillgång till dessa verktyg ökar multiplikatoreffekten. Vidare förklarar Bohman att konsultbranschen är mycket konkurrensutsatt vilket har medfört att effektiviseringen av arbetet är ett krav för att överleva. Bohman varnar för att databaser med de anställdas kompetens registrerat, kan lätt bli en föga effektiv skrivbordslösning. DL har bra och utarbetade sökvägar för att få tillgång till olika former av spetskompetens som finns på bolagets olika kontor runt om i världen. Bohamn berättar att *”vi har dille på att dokumentera kunskap väldigt noga inom alla våra verksamhetsgrenar”*. DL har lärt sig genom åren att *”hur bra knowledge management system företaget än har och bygger så kokar det ändå ner till att människor känner varandra och har öppna kontaktytor med varandra eftersom ingen har tid i det enorma informationsbrus folk lever i att söka information med teknikstöd”*. Kontentan är att *”man behöver enkelt få reda på vem man behöver snacka med en nyckelkompetens på Deloitte är att folk är bra på att nätverka, både inom och utanför företaget”*.

Karolina Källåker på ER berättar att deras multiplikatoreffekt uppnås genom att de grundlig dokumenterar kundkontakter i ett datorsystem som kallas CRM. Här finns beskrivet alla deras kunder som kontaktats och när, men även alla de frågor som de fått utav kunderna registreras med svar så att alla kan gå in i systemet och plocka fram sekundärdata för att snabbare och enklare leverera till kunder. Utöver detta, förklarar Karolina att ER, också börjat med ”knowledge management” som handlar om att ER dokumenterar alla sina projekt och de erfarenheter som uppstår. Detta försöker de också omsätta till global standard så att de kan gå in i ett system och ta fram material om flera marknader för att sedan få en jämförelse.

I frågan om multiplikatoreffekten är Linux exceptionellt. ”Open source software” som går ut på att alla inom nätverket sitter hemma och programmerar och när de har skrivit sina källkoder delas de ut och diskuteras på forum. De slipper inte bara dubbelarbetet utan allt som görs i en dator registreras och kan lätt plockas fram så att resterande personer inom nätverket kan granska processen.

## *4.10 Outsourcing*

DB har outsourcat stora delar av sin IT-avdelning till IBM som har hand om serverna och sköter den löpande uppdateringen och skötseln av dessa medan de har behållit utvecklingen av IT-systemen internt. Anledningen är att de finner den dagliga skötseln som rutinarbete och finner ingen lönsamhet i att behålla funktionen medan det är strategiskt viktigt att behålla utvecklingen eftersom den interna personalen har bättre känsla för vad som är funktionsdugligt.

Ett exempel på hur organisationen hanterat icke-kärnaktiviteter är att DB 2003 diskuterade att etablera ett enhetligt system för HR-funktionen. Debatt uppstod huruvida detta system skulle utvecklas och skötas internt eller av tredje part. Efter diskussion och hårt internt motstånd från den interna IT-avdelning bestämdes det att HR-systemet skulle köpas in och drivas av en extern part Peoplesoft, då företaget bedömdes tillhandha att ha den bästa produkten på marknaden. Vidare bestämdes det nyligen att Dansk Bank för första gången skall "outsourca" delar av sin produktutveckling, isynnerhet är man speciellt intresserad av att hitta outsourcing partners i Indien. Rahbek poängterar att detta till viss del beror på att DB är en mycket kostnadsorienterad verksamhet i kombination med att hitta en leverantör med tillräckligt god kompetens. Då Peoplesoft som var den påtänkta leverantören är ett amerikanskt företag som inte har några experter jobbandes i Skandinavien bedömdes det alltför dyrt att flyga över amerikanska konsulter på regelbunden basis för att utveckla de system som DB önskade få framställda. Detta fick DB att börja skanna av marknaden för alternativa leverantörer och ett antal indiska företag med den kompetens företaget krävde identifierades, som dessutom erbjöd sina tjänster till rimliga kostnader. Ett av dessa företag har nu getts möjlighet att utveckla DBs nästa generation av HR-system. Rahbek nämner även att vissa specifika rekryteringsmoment vid sökandet av chefer numera "outsourcas" till tredjepart.

Inom DL är det inte vanligt förekommande att outsourca aktiviteter. Det ända som Lars nämner att företaget lägger ut till leverantör är headhunting och rekrytering av talanger vilket annars skulle ta för lång tid och kosta för mycket att sköta internt.

NN i Danmark outsourcade inte någon HR-aktivitet men många utav de andra regionala avdelningarna har outsourcat hela sin rekryteringsprocess. NN i Danmark behöver inte ha hjälp av externa rekryteringsfirmor då de har en rekryteringsavdelning som sköter denna funktion. Jette säger att företaget outsourcade paketering av produkter samt vissa delar av försäljningen som de inte ansåg vara lönsamt att behålla internt.

ER har "outsourcat" supportfunktionen av IT-avdelningen. Innan var även receptionen "outsourcad" men nu har de tagit tillbaka den funktionen internt då det bytte lokaler.

I vissa avseenden väljer TS att "outsourca" tjänster för att få tillgång till personal med expertkompetens men det är helt beroende på vilka tjänster de är i behov av. Detta sker när TS inte anser att det är affärsmässigt grundat att ha kunskapen alltid som t.ex. fluktuationer i tid och säsong. Oftast försöker de resursallokera framför att lägga ut tjänsten externt.

# 5 Analys

Följande text utgör analysen av det material som införskaffats i form av teori och empiri. Här genomarbetas och kopplas de föregående kapitlen samman till en helhet. Först kommer en analytisk introduktion med övergripande iakttagelser som sedan mynnar ut i en analys av de tre metoder som enligt vår analys är de mest centrala för att få tillgång till talanger. Analysen kommer att belysa att talangtillgången har direkta och indirekta konsekvenser på deras IK som är viktiga för organisationer att vara medvetna om när korrekt metod skall väljas.

## 5.1 Strategisk HR

Som Davidsson beskriver i sin artikel har HR management transformerats från att vara en rutinbaserad och byråkratisk process med lågt strategiskt värde till att vara en funktion som hjälper skapa övergripande företagsstrategi. Under intervjuerna framkom tydligt att HR-avdelningar fyller en allt viktigare strategisk funktion i verksamheterna. Grundfilosofin bakom företagens ökade prioriteringar av strategiska HR processer handlar om att öka kunskapsarbetarnas produktivitet. Denna utveckling har vi kunnat se i DB, NN och TS som alla arbetar kontinuerligt för att uppnå detta. DB utvecklade sin traditionella personalenhet för att få ett strategiskt ansvar istället för operationell och levererar idag verktyg och processer som hela den danska organisationen använder. Även NN har förstått vikten av en strategiskt renodlade HR avdelningar och har upprättat en HR enhet med primärt syfte att förbättra NN:s HR processer vars mål är harmonisera alla avdelningar och personals enhetliga intressen så att företagets vision enklare kan realiseras.

## 5.2 Flödet

Att ha ett bra flöde i HK:s värdekedja har visat sig vara mycket viktigt för fallföretagen. Detta betyder att företagen jobbar mycket att rekrytera, utveckla och behålla rätt talanger. Under intervjuerna framkom det att en hög personalomsättning inte nödvändigtvis är ett negativt fenomen och att många strävar efter bra flöde.

Alla de personer som vi talade med (och som fick frågan) har olika uppfattning om vad ett bra personalflöde är. Detta beror troligtvis på att branscherna skiljer sig väldigt mycket åt och att det inte är positivt att ha hög personlomsättning i alla branscher då det är resurskrävande. Sören Rahbek på DB nämner att de har en lämplig nivå på extern personalomsättning (6-7%) medan den interna är dubbelt så hög. SvFF har en ständigt pågående process där talangerna byt ut eftersom det inte är talangen i sig som är viktigast utan sammansättningen av laget.

På NN finns en liten problematik vid hög personalomsättning även om det inte alltid är negativt. Där finns det avdelningar som behöver ha större flöde än andra avdelningar. Problemet som intervjupersonen Jette Juel Hallberg ser det är att det oftast är de mest talangfulla medarbetarna

som lämnar. Parker redogör för motåtgärder i form av att erbjuda konkurrenskraftiga kompensationsprogram som företagen kan använda sig av för att behålla talangerna. Dessa är dock inte bara monetära utan består även av andra incitament i form av flexibla arbetstider, internutbildningar mm, som Edvinsson även belyser.

I både DL och TS anses ett kontinuerligt flöde av personer och kompetens ut/in ur organisationen som oerhört viktigt då det genererar karriärmöjligheter och tillför ”lite nytt blod” vilket också Karolina Källåker på ER håller med om.

### ***5.3 Kärnaktiviteter***

*”If you are competing with the rest of the world, you had better focus on what you are good at”<sup>119</sup>*

Det är precis vad kärnkompetenser handlar och något som samtliga undersökta företag har förstått. De har förstått att den hårda globala konkurrensen betyder att det inte är möjligt att vara bäst på alla aktiviteter och att de måste koncentrera sig allt mer på kärnkompetens och kärnaktiviteter. För de granskade kunskapsintensiva organisationerna är kärnkompetensen idag den enda unika möjligheten att differentiera sig och bygga organisationen kring.

Det går givetvis att diskutera hur mycket ett företag ska specialisera sig och fokusera på kärnaktiviteter. En organisation som DL ska självklart tänka på att stanna kvar inom konsultbranschen men de kan även bygga ut inom området. NN har gjort på detta sätt genom att säga att deras kärnkompetenser är en ”diversifierad kunskapsbas” och FoU. Däremot har de inte bara specialiserat sig på insulin utan även heamostasis och tillväxthormoner vilket gör att de inte bara forskar inom diabetes. Detta kan ligga i organisationers strategi att inte bara ha sina kärnområden utan ha ett lite större perspektiv på vad en kärnaktivitet/kärnverksamhet är. Empirin motbevisar därför de teorier som tycker att kärnaktiviteten ska ha allt fokus.

För kunskapsintensiva företag är kärnkompetensen, enligt Stewart, den enda unika möjligheten att differentiera sig och bygga organisationen kring. Mycket av denna kärnkompetens finns i organisationens HK vilket också Lars Bohman på DL anser. Han säger att den enda differentieringsfaktorn för konsultverksamheter är kvaliteten på dess personal och att ett starkt humankapital är företagets kärnkompetens. Därför är det viktigt med kontinuerligt flöde av personer och kompetens ut/in ur organisationen så att kärnkompetenserna hela tiden kan utvecklas och det inte bildas proppar i processerna.

Rahbek på DB hävdar att det enda sättet att vara bättre än konkurrenterna är att kontinuerligt jobba med att definiera verksamhetens kärnaktiviteter och kärnkompetens och är övertygad om att företaget måste försöka vara ledande inom ett väl avgränsat område. Genom att förstå vad som är möjligt att utföra internt har banken insett det omöjliga med att ha eget kreditkorts varumärke och väljer istället att köpa in det av ett extern företag.

ER har specialiserat sig på två kompetensområden som de anser utgöra kärnan i sina värdeskapande aktiviteter. Dessa är att tillhandahålla exportinformation och erbjuda exportkonsultering, vilket visar att de har förstått vikten av att prioritera sina strategiska aktiviteter precis som Axelsson rekommenderar.

---

<sup>119</sup> Jenster et.al 2005

## 5.4 Talangtillgångsmetodens påverkan på IK

Utifrån det granskade empiriska och teoretiska materialet har mönster och samband utkristalliserats mellan företags metoder att få tillgång till talanger (intern- och externrekrytering samt HR-outsourcing) som alla har specifika konsekvenser för IK multiplikatorn samt det intellektuella kapitalet.

Det finns, enligt vår analys, primärt tre sätt för organisationer att knyta till sig kompetens: internrekrytering, externrekrytering och "outsourcing" av kunskapsintensiva uppgifter. Nedan kommer en analys av hur de olika talangaccessmetoderna påverkar det intellektuella kapitalet och dess beståndsdelar.

DB- Danske Bank

NN- Novo Nordisk

DL- Deloitte

TS- TeliaSonera

ER- Exportrådet

LX- Linux

SvFF- Svenska fotbollsförbundet

N 100 - Nova 100

<b>Alternativ</b> <b>Effekter på</b>	<u>Internrekrytering</u>	<u>Externrekrytering</u>	<u>HR-Outsourcing</u>
<u>Humankapitalet</u>	NN, ER, DB, TS	NN, SvFF, ER, DB, DL, TS	TS, D
<u>Strukturkapitalet</u>	NN, ER, DB	LX,	DB, ER
<u>Relationskapitalet</u>	NN, DL, ER, DB	NN, DL, ER	NN, DL, DB, TS, E
<u>Multiplikatoreffekten</u>	NN, DL, ER, DB	DB, ER, NN	
<u>Tot. Intellektuellt kapital</u>	NN, ER, DB, TS	DB, DL, ER	

Figur 4 Schematisk matris av analysen

## 5.5 Internrekrytering

Intern rekrytering av talanger har visat sig vara den vanligast förekommande metoden för företag som har för avsikt att stärka sitt intellektuella kapital och att skapa multiplikatoreffekt, vilket blir resultatet även om organisationen inte är medveten om det. Metoden går ut på att med hjälp av bättre talang allokering förbättra det tillgängliga SK så att dess produktivitet ökar. Resultatet blir en multiplikatoreffekt som stärker IK utan att nya talanger externt behöver knytas till organisationen.

Flertalet av de utfrågade företagen använder sig i hög grad av internrekrytering för att stärka sin kunskapsbas, underlätta anställdas karriärmöjligheter och därigenom behålla värdefull kompetens inom företaget längre. Internrekrytering fungerar som en sorts ”talangsourcing”, och kan vara en effektiv metod att utnyttja talangerna effektivare, då denna metod är billigare och snabbare än att plocka in okända förmågor från marknaden. Fördelen med att rekrytera talanger internt är vidare att dessa drivs av ständig vilja att utvecklas genom nya arbetsutmaningar och snabbt göra karriär. God internrekrytering (dvs. förbättrad allokering av humankapital) kan skapa ett positivt och kontinuerligt kunskapsflöde som gynnar alla i organisationen.

### ***5.5.1 Internrekryteringens påverkan på humankapitalet***

Det empiriska materialet indikerar tydligt att samtliga undersökta organisationer värdesätter sitt HK högt och investerar mycket tid och resurser i det. ER låter t.ex. alla tjänster bli internt utannonserade så att alla inom företaget kan få möjlighet till att bevisa sig kompetent för uppgiften innan de externrekryterar. Genom bättre allokering av det tillgängliga HK kan företag utan nämnvärda kostnader skapa bättre förutsättningar för HK att leverera bättre värdeskapande aktiviteter och på så sätt resurssnålt differentiera sitt HK gentemot konkurrenterna, vilket är vanligt inom TS.

God förståelse av det egna HK:s styrkor och svagheter är nämligen en förutsättning för dess förädling och gör det lättare för ledningen att bli varse vilka HK områden som bör prioriteras, förädlas och bättre allokeras. HK-förädling genom internrekrytering (omallokering av HK), har i empirin skett genom:

- DB och NN har personal utvärderingssystem så att individen och cheferna får insikt i sina färdigheter och underlättar förståelse av vilket HK som bör prioriteras och utvecklas
- Inom SvFF och DB finns prioriteringar av HK som utmärker sig genom att erbjuda dessa extra god personutvecklings- och karriärmöjligheter så att dessa individer väljer att stanna längre tid inom organisationen. NN har även liknande program sk. ”greenhouse” där ledarskapstalanger blir rekommenderade av sina chefer att få en plats.

Flertalet undersökta organisationer har särskilda HR- enheter som endast arbetar med att utveckla sitt HK med hjälp av SK. Syftet med detta är att få tillgängligt HK att höja dess prestationsförmåga vilket vanligtvis sker genom internutbildningar och förbättrad kompetensutveckling.

DB:s HR- utvecklingsenhet prioriterar arbetet med att mäta och utvärdera sitt HK:s prestationer och utvecklingspotential. Genom detta utvärderas HK styrkor och svagheter och det blir lättare för den kunskapsintensiva organisationen att jämföra det egna HK med konkurrenternas. Vidare bidrar detta till att ge DB ett bra makroperspektiv och ökat medvetande om HK:s kapacitetsnivå och talangintensitet. Bra mät- och utvärderingsprocesser indikerar även starkt SK som i sin tur medför att multiplikatorn har goda förutsättningar att öka. Detta ökar sannolikheten med att HK kan allokeras optimalt och medför ökat IK. Vålfungerande HK-processer och verktyg gör därigenom organisationen mera medveten om personalens styrkor och svagheter, vilket innebär att verksamheten mera målinriktat kan arbeta med talangutveckling, där handplockat HK förädlas och därigenom knyts tätare till organisationen. Genom att prioritera och utveckla talangerna ges dessa bättre karriärmöjligheter i organisationen, som medför att de väljer att stanna längre i verksamheten än vad de annars skulle ha gjort.



### ***5.5.2 Internrekryteringens påverkan på strukturkapitalet***

Det empiriska materialet ger exempel på hur de undersökta företagen bearbetar sitt strukturkapital för att skapa bättre ramar på informationsinfrastrukturen och därigenom förbättrade möjligheter för optimal talangallokering. Syftet bör alltså vara att öka insikten i rekryteringsprocessen genom att bygga system och verktyg som skapar god insikt i tillgängligt HR. På så sätt blir det lättare för företagsledningen att placera rätt man på rätt plats och det interna kunskapsflödet förbättras. Resultatmönster från empirin visar att SK hjälpt företagen allokerat sitt HK bättre med hjälp av:

- Formaliserade HR processer som stärker personalens nätverksmöjligheter och underlättar för de anställda att rekommendera lämpliga medarbetare så som ER har gjort med sin framtagna rekryteringshandbok. Denna skapades så att all personal fick samma förutsättningar vid nyrekrytering.
- Ingående och regelbundna personalutvärderingssamtal av HK:s prestationer, som ökar ledningens medvetenhet om dess personals generella kapacitetsnivå och utvecklingspotential.

DB:s HR utvecklingsenhet använder sig av en nyframtagen IT-plattform som innefattar en internmatrikel som underlättar utvärderingen av HK. Allokeringen av HK kan därigenom förbättras, då matrikeln tydligt visar hur organisationen ser ut, är uppbyggd, åskådliggör samtliga anställdas ansvarsområden, samt sammanställer samtliga anställdas arbetsuppgifter och kompetensområden. Även organisationskapitalet stärks av denna process, då IT-systemet stärker ledningens förståelse av personalens förmågor vilket därigenom gör att de bättre kan organisera det tillgängliga HK på ett optimalare sätt.

Empirin visar att företagen förstått vikten av att utarbeta ett starkt SK för att skapa goda förutsättningar för HK och kunskapsdelning. Något som gör det lättare för organisationerna att granska och förstå sitt HK. Vissa tjänster inom NN har som mål att hålla föredrag i specifika ämnen så att kunskapen förmedlas.

### ***5.5.3 Internrekryteringens påverkan på relationskapitalets***

Ett välfungerande relationskapital kan även signifikant bidra till snabbare, enklare och billigare intern talangaccess- och allokering. Formaliserade HR- processer kan stärka personalens nätverksmöjligheter och underlätta för de anställda att rekommendera lämpliga medarbetare. Resultatet blir att det interna kunskapsflödet förbättras avsevärt. Genom att engagera alla anställda i rekryteringsprocessen, ökar personalens benägenhet att anmäla sig själva eller rekommendera kollegor till lediga poster. Genom samtal med de nominerade personernas överordnade kan företaget förhållandevis snabbt och enkelt plocka de kandidater som bedöms ha bäst potential att utföra den lediga tjänsten.

DL är ett av de granskade företagen som aktivt använder sitt RK till att förbättra sitt interna kunskapsflöde. Bohman säger att "en nyckelkompetens på DL är att folk är bra på att "nätverka", både inom (och utanför) verksamheten". Detta förbättrar kunskapsflödet i organisationen då strategisk rekrytering kan bedrivas internt genom att nyttja personals RK. Även ER använder sig i allt högre grad av RK vid internrekrytering. Samtliga lediga tjänster annonseras först ut internt till personalen innan tillkännagivandet når allmänhetens kännedom. Motivet bakom detta är att ta tillvara på personalens kompetens och interna relationsnätverk. Genom att ge den egna

personalen första prioritet på lediga poster kan företaget dra nytta av personalens interna nätverk, som leder till en förenklad rekryteringsprocess och minskad risk för fel rekrytering, då personens karaktär och prestationsförmåga är bättre känd, än om en extern talang skulle rekryteras till samma post.

ER och NN använder sig även av avancerad internutbildning (akademier) för dess talanger. Syftet med dessa är att knyta talangerna närmare organisationen, underlätta kunskapsspridningen, skapa större insikt i hur organisationen ser ut och lära ut om hur verksamheternas interna formaliserade nätverk kan underlätta deras arbetsuppgifter. DB och ER överväger att vidareutveckla akademierna och skapa egna företagsuniversitet. Genom att stärka SK som beskrivits ovan knyts medarbetarna i stora organisationer närmare varandra, det interna kunskapsflödet förbättras, bättre intern förståelse skapas bland och om personalen samt dess ledning.

#### ***5.5.4 Internrekryteringens på verkan på multiplikatoreffekten***

Multiplikatoreffekten kan lättas beskrivas med ekvationen  $SK/HK > 1$ . Ute på företagen har vi märkt att de inte använder sig av terminologin multiplikatoreffekten men har förstått innebörden av att ha ett väluppbyggd intern infrastruktur som möjliggör att den kunskap och erfarenheter som finns och skapas kan delas ut. Trots att de inte är medvetna om att det intellektuella kapitalet ökar genom multiplikatoreffekten arbetar de med HK och SK som i sin tur leder till ett högre IK, som nämnts ovan. Vid internrekrytering ökar främst strukturkapitalet som får en multiplikatoreffekt på det intellektuella kapitalet, vilket skulle kunna beskrivas som att organisationen befinner sig mellan fas tre och fyra (som beskrivs i 3.6).

Vid internrekrytering ökar inte HK utan bara omplaceras till positioner där de kan tillföra förbättringar i form av SK. Om inte SK ökar efter det att en talang har omplacerats har inte en effektiv allokering skett vilket leder till ett oförändrat IK och organisationen är kvar vid utgångspunkten. Däremot vid en effektiv HK-allokering kommer talangen att tillföra mer och bättre SK vilket i sin tur leder till att IK-multiplikatorn ökar och en kunskapseffektivitet har uppstått.

Hävstångseffekten som uppstår som ett resultat av interaktionen mellan humankapital och strukturkapital ute på företagen sker mestadels genom en väl uppbyggd informationsinfrastruktur. DB har t.ex. byggt hela sin verksamhet kring en IT-plattform där kunskap finns lättillgänglig för humankapitalet men även att dela med sig utav.

NN som är verksamma inom en väldigt reglerad bransch och på så sätt tvingas till att ha ett välfungerande strukturkapital får automatiskt en multiplikatoreffekt när de internrekryterar. Eftersom deras strukturkapital interagerar med humankapitalet i alla lägen och speciellt på FoU-avdelningarna.

Även DL och ER får en multiplikatoreffekt när de internrekryterar då mycket utav den kunskap och erfarenhet som fås vid olika uppdrag registreras och lätt kan hämtas i deras databaser. Eftersom dessa två företag är verksamma globalt kan intern talangallokering tillföra kunskaper som institutionaliseras i organisationen.

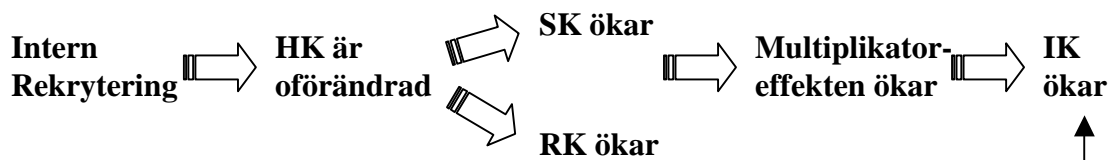
#### ***5.5.5 Internrekryteringens påverkan på det intellektuellt kapital***

Samtliga företag som har blivit påverkade av HK, SK och multiplikator effekten får också ett uppsving i det totala IK. Flödesbilden nedan visar att en högre multiplikatoreffekt ger ett positivt resultat på organisationers intellektuella kapital. När humankapitalet och strukturkapitlet samverkar i företagen skapas mer och varaktig IK. Detta är en positiv spiral som företagen ska dra nytta utav i förebyggandet av att talangerna en gång kommer att försvinna och då ta med sig all sin kunskap om inte verksamheten har extraherat den och på så sätt ökat sitt eget värde i form av ett högre intellektuellt kapital. När företag tänker i dessa banor måste de akta sig för att inte hela tiden internrekrytera sig till ett högre intellektuellt kapital. Faran ligger i att om organisationen hela tiden återvinner samma personal kan möjligheter till förnyelse försvinna. Därför är det mycket viktigt att det uppstår rätt balans i personalflödet

Lars Bohman säger: ”att ett kontinuerligt flöde av personer och kompetens ut/in är oerhört viktigt”. Inflödet är viktigt då företaget hela tiden behöver fylla på med nya människor och idéer då DL därigenom kan ta del av andra organisationers erfarenheter. Detta ligger till grund för verksamhetens kontinuerliga rekrytering. Utflöde av människor från DL är också viktigt enligt Bohman då detta skapar karriärmöjligheter för andra inom organisationen. Om alla skulle vara kvar hela sin karriär så skulle det uppstå proppar och stopp på olika nivåer i organisationen.

Teorierna kring humankapitalet påvisar också att ett kunskapsföretag måste de stärka sitt HK:s kompetenser kontinuerligt för att kunna konkurrera och överleva. Det är de anställda som utgör organisationens värdeskapande kärna och säkrar företagets tillväxt.

Även relationskapitalet höjer det intellektuella kapitalet genom att nätverken växer inom företaget. Kontakter som personalen har till kunder, leverantörer och partners ger ett bredare nätverk att arbeta i och vissa individer har lättare att komma överens med andra, vilket höjer det intellektuella kapitalet och möjligheter till framtida intäkter. Som inom DL är det en viktig egenskap att kunna ”nätverka” då detta höjer och förbättrar kunskapsflödet i organisationen.



**Fig. 5 Internrekryteringens påverkan på IK**

## ***5.6 Externrekrytering***

Extern rekrytering av talanger tolkar vi ur empirin vara den näst vanligast förekommande metoden för företag med avsikt att stärka IK. Metoden går ut på att med hjälp av extern rekrytering förbättra HK som sedan höjer det intellektuella kapitalet. En förutsättning för att en multiplikator effekt skall äga rum och IK stärkas är ett SK som är väl organiserat. Är så inte fallet kan förbättrat HK leda till utebliven multiplikator effekt och försvagat IK.

Samtliga utfrågade företag använder sig i olika hög grad av externrekrytering, vanligast förekommande är nyexaminerade studenter. Att använda den externa marknaden för att knyta till sig talanger och kompetens är dyrare och mera riskfyllt än intern talang sourcing. Nackdelen kan vara att dyrt externrekryterade personer förhållandevis snabbt väljer att lämna organisationen igen. Fördelen är dock att individer och talanger som träder in i organisationen tillför ett externt kunskapsflöde i form av nya idéer.

### ***5.6.1 Externrekryterings påverkan på humankapitalet***

Det empiriska materialet indikerar att grunden till ett bra externt kompetensflöde vanligtvis läggs genom att företagen använder sig av sitt ”employer brand” för att skapa stark attraktionskraft bland duktiga talanger på marknaden. Detta förekommer omfattande i ER, NN, TS och DB där samtliga lägger resurser på att öka sitt ”employer brand”. Som exempel har ER och DL en vision om att attrahera och behålla marknaden bästa talanger. Ett starkt, tydligt och välrespekterat varumärke byggs vanligtvis upp över tid genom exempelvis en lång företagshistoria präglad av hög integritet, närvaro på diverse konferenser och universitet. Därmed förenklas den externa rekryteringsprocessen, som på detta sätt blir mer riktad, då det har visat sig att rekryter med personliga värderingar som överensstämmer med företagskulturen, primärt ansöker. Ju starkare varumärke desto lättare blir rekryteringen genom bättre rekryteringsunderlag. Starkt varumärke är även en utmärkt HR strategi som stärker organisationens förhandlingsmakt gentemot talangerna på marknaden och gör det lättare att komma undan marknaden ökande ”war for talent”.

Det är inte bara ”employer brand” som är viktigt för att attrahera talangerna till organisationen. Det rör sig även om att erbjuda konkurrenskraftiga incitament, inte bara i form av hög lön, utan om att tillhandahålla goda karriär- och utvecklingsmöjligheter. Företagen som kontaktats säger enhälligt att de hela tiden vill utveckla sina talanger och ge de möjligheter att utvecklas och snabbt klättra på karriärstegen, vilket också Sowers och Edvinsson betonar.

Efter att ha försökt attrahera rätt sorts talanger på marknaden, knyts de som bedöms som mest lämpliga till organisationen med hjälp av exempelvis ”trainee” och praktikantprogram. DB och NN använder sig av denna välbeprövade och effektiva inkörsport för att få in externt HK i organisationen. Av dessa försöker organisationen sedan anställa de som bedöms kunna bidra mest till högre IK.

Nästa viktiga steg för externrekryterande företag är att med olika metoder försöka behålla den rekryterade personen och se till att denne ”blomstrar”. Många utav de undersökta företagen använder sig även utav kontinuerlig utvärdering av HK så att duktiga talanger kan identifieras och prioriteras. NN och DB har som mål att ge talangerna kontinuerligt utmanande arbetsuppgifter och ge de mycket uppmärksamhet så att de känner sig uppskattade och på så sätt presterar högre och bättre resultat och därigenom väljer att stanna kvar längre. Ökat talangfokus kan ske genom regelbundna utvecklingssamtal, ökad lyhörighet för deras önskemål och förbättrade karriärmöjligheter.

Externrekryterad personal behöver i större utsträckning hjälp att komma in i organisationen än vad internt rekryterade talanger behöver. Därför är det bra att tillhandahålla mentorer/coacher som bl.a. SvFF, NN och DL gör så att talangerna blir kopplade med kunniga medarbetare. Detta leder ofta till att den rekryterade utvecklas snabbt och kvalitén på dennes prestationer förbättras.

DB använder sig även av monetära incitament och har utvecklat bonussystem som belönar talangerna för deras extraordinära insatser. Genom att differentiera talangerna från övrig personal hoppas man behålla personerna längre och skapa goda exempel som motiverar övriga att prestera mera och bättre.

Vid en analys utav hur externrekryteringen påverkar det intellektuella kapitalet resonerar vi kring två tänkbara scenarier som kan uppstå och som beskrivs nedan.

Scenario 1 baseras på antagandet att organisationer som externrekryterar vanligen gör det för att de har brist på personal då någon har lämnat eller önskar växa organiskt. När en organisk tillväxt sker ökar även humankapitalet i form av ett inflöde av nya kompetenta talanger. Dessa måste oftast formas genom internutbildningar och blir ofta tilldelade mentorer som kan utveckla individen. Som exempel har SvFF en talangutvecklare som arbetar för förbättra individens personliga egenskaper och en distriktskapten som arbetar med frågor som rör laget och dess team dynamik, så att helheten blir bättre. Mentorskap finns även tillgängligt hos NN där "Green House" funktionen är att utveckla nya ledarskapstalanger.

När väl humankapitalet har formats till verksamhetens bästa utnyttjas talangerna till max och blir då ett tillskott utav humankapital. Det är inte förrän då som strukturkapitalet får tillskott d.v.s. när humankapitalet kan omsätta sin kunskap till strukturkapital.

### ***5.6.2 Externrekryterings påverkan på strukturkapitalet***

Vid externrekrytering har vi funnit att Linux är den organisation, vars strukturkapital, påverkas mest då allt som tillförs från externa talanger stärker nätverkets SK. Deras registrerade källkoder diskuteras på forum där alla inom nätverket kan ta del av materialet och i ett senare skede vidareutveckla produkten. Även andra organisationer kan tillföras bättre strukturkapital vid externrekrytering men det är inget som är bekräftat i empirin.

Parker rekommenderar i sin artikel att företag bör följa sina branschrivalers anställdas utveckling. Visar det sig att personen är en talang och inte känner sig tillgodosedd bör företaget försöka rekrytera vederbörande. Sitter personen inne med goda kunskaper i företagets SK, tolkar vi detta som ett sätt för företaget att externrekrytera sig till rivalens SK och därigenom förhållandevis billigt och enkelt stärka det egna SK.

### ***5.6.3 Externrekryterings påverkan på relationskapitalet***

Företag som ER som deltar i N 100:s nätverk och aktivt rekryterar från denna talangpool gynnas av rekryternas goda personliga kontaktnät. Dessa "novors" goda RK kan leda till att det rekryterande företaget får tillgång till kunder, leverantörer, framtida anställda och andra externa intressenter som det i annat fall inte skulle ha fått möjlighet att komma i kontakt med.

Vi tolkar det även som att DL har förstått externrekryteringens positiva effekter på sin organisations RK då företaget högt värdesätter rekryter som har är duktiga på att nätverka och därför har högt personligt RK. Detta bekräftas av Bohmans uttalande om vilka kompetenser företaget uppskattar mest bland sina anställda: *"en nyckelkompetens på Deloitte är folk som är bra på att nätverka, både inom och utanför verksamheten"*.

Både DL och NN har sett tendenser att talanger som lämnat företaget väljer att återinträda i organisationerna i senare skeden av sina karriärer. Detta är oerhört uppskattat på båda företag. Vi tolkar detta fenomen som att företagen därigenom är medvetna om dessa individers positiva påverkan på organisationernas RK. Organisationerna kan på så sätt ta del utav dessa återrekryterade talangers utökade personliga kontaktnät vilket tillför och förstärker företagets RK. Detta kanske inte sker direkt men på längre sikt finns det goda möjligheter att talangerna kan generera nya företagsrelationer och högre RK för organisationen. Vi upplever vidare att företagets positiva inställning till återrekryterade talanger även beror på att många som kommer tillbaka aldrig har bytt bransch och kommer från någon form av konkurrent. Är så fallet gynnas

företagets RK i än högre utsträckning och kan leda till att personen i fråga tar med sig sina kund- och leverantörskontakter vilket rent av kan leda till att viktiga klienter följer med den rekryterade personen.

#### 5.6.4 Externrekryterings påverkan på multiplikatoreffekten

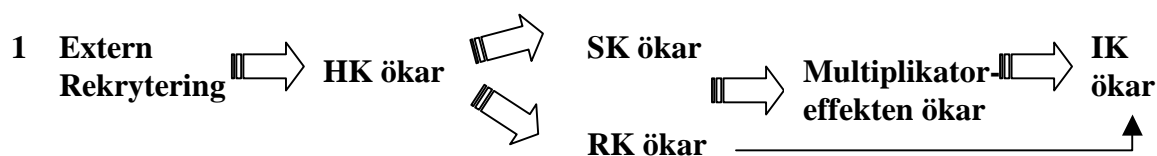
Flertalet undersökta fallföretag har mycket välorganiserat och starkt SK. Exempel på formaliserade strukturer som underlättar kunskapsutdelning och kontinuerlig förbättring av arbetsprocesser är ER avancerade CRM- system, DB IT-plattform och dess interna kompetensmatrikel samt NN "Novo Nordisk way of management". Dessa välutvecklade kunskapsinfrastrukturer underlättar för företagen att ta tillvara på den kunskap som HK besitter och transformerar det till SK. Därigenom skapar externrekryterat HK lätt en multiplikatoreffekt än vad som hade varit möjligt i ett företag med svagare SK

Detta går att likna vid att DB, ER och NN befinner sig mellan fas två och tre i Edvinsson & Malones modell (se 3.6). Här beskriver de att företagen ska injicera HK i fas två och transformera kunskapen som talangen besitter till SK i fas tre.

#### 5.6.5 Externrekryterings påverkan på intellektuellt kapital

När organisationer externrekryterar talanger och allt fungerar som det är tänkt ökar IK till följd av att personen tillför kunskap som omvandlas till SK. Även RK påverkar företagets IK positivt, som beskrivits ovan. Kontentan utav att en multiplikatoreffekt tillsammans med ett förhöjt RK är att det stärker IK.

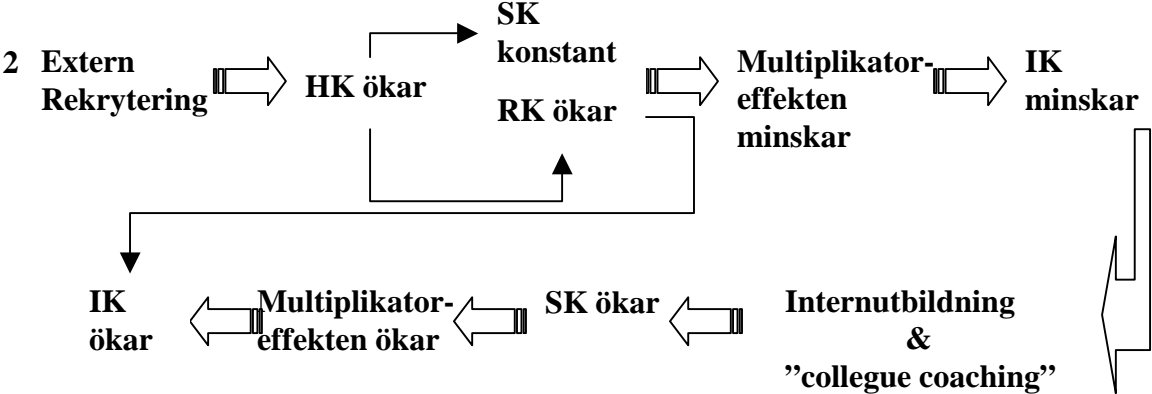
När t.ex. DL externrekryterar har de som kriterium att talangen ska vara duktig på att "nätverka". När då en talang kommer in i organisationen och tillför sina personliga kontakter samt tar del utav det redan existerande RK gynnas IK. Ett annat exempel är att DB och ER externrekryterar nyexaminerade talanger och internutbildar dessa. Eftersom dessa har välfungerande SK finns inte samma behov som för andra företag att tillföra nytt SK för att få multiplikatoreffekt och höja IK.



**Figur 6 Externrekryterings påverkan på IK scenario 1**

I det andra scenariot externrekryteras personal som inte kan tillföra tillräckligt eller inget SK vilket gör att multiplikatoreffekten minskar. I dessa situationer kan en intern allokering av humankapitalet hjälpa till att lösa problemet. En effektiv omstrukturering av personal kan medföra att personer presterar bättre tack vare andra arbetsuppgifter som är bättre lämpade för individerna. Resursallokeringen kan organisationen få tillskott utav av SK vilket leder till att det totala intellektuella kapitalet ökar och bildar en positiv spiral. I det andra externrekryterings scenariot som Detta har vi har kunnat observera i DB, DL och ER att dessa till stor del externrekryterar studenter och nytexaminerade från universitet. Detta anser vi utifrån studerad teori tillföra organisationen förhållandevis lågt eller inget SK, dock tillför den nyrekryterade företaget höjt RK, då alla människor har ett personligt nätverk.

Skulle ett företags externrekrytering med ökat HK till följd medföra att SK håller sig konstant leder detta till utebliven multiplikator effekt och sänkt IK. Detta, troligtvis mycket vanligt förekommande scenario, förklarar fallföretagens stora vilja att internutbilda och "college coacha". Då dessa åtgärder vanligtvis leder till att vederbörandes SK ökar och skapar en multiplikator effekt i verksamheten som höjer företagets totala IK.



Figur 7 Externrekryteringens påverkan på IK scenario 2

## ***5.7 "HR-Outsourcing"***

De undersökta företagen har påvisat att fenomenet förekommer men det är långt ifrån lika vanligt förekommande i praktiken som mycket utav den granskade teorin gör gällande.

Den empiriska undersökningen understödjer delvis dessa teorier då vissa av företagen har "outsourcat" icke kärnaktiviteter för att kostnadsbespara och kunna öka hastigheten. NN har t.ex. lagt ut vissa traditionella aktiviteter som säljtjänster då de inte fann dessa lönsamma och kostnadseffektiva.

Det största mönstret som vi har funnit är att strategiska och problemlösande aktiviteter som outsourcats har varit IT- lösningar samt traditionella kostnadsbaserade aktiviteter som headhunting av spetskompetens. DL, NN, DB och ER använder alla någon form av extern rekryteringshjälp och/eller IT tjänster.

### ***5.7.1 "HR –outsourcingens" påverkan på humankapitalet***

Vid talangaccess genom HR outsourcing sker ingen förändring av det egna HK, då det är den externa leverantören som tillhandahåller personalen. Vid "outsourcing" av kunskapsintensiva tjänster är det väldigt viktigt att undersöka leverantören noggrant så att denne verkligen är specialiserad på uppgifterna som ska utföras. Klientföretagets syfte bör inte bara fokusera på kostnadsbesparingar då det finns många andra fördelar med att HR "outsourca". Det kan röra sig om allt från att maximera resursallokeringen, förbättra kundservicen och frigöra mer tid till strategiska uppgifter.

Helena Molinero förklarar att TS "outsourcar" vissa tjänster för att få tillgång till specialkompetens när de inte anser att det är affärsmässigt grundat att ha funktionen internt vilket skapar ett bättre strukturkapital och relationskapital.

### ***5.7.2 "HR –outsourcingens" påverkan på relationskapitalet***

Vid Outsourcing skapas relationer med leverantörerna vilket kan gynna det egna företaget. Exempel på detta är att DL har outsourcat vissa "headhunting" aktiviteter och när den nyanställda kommer in i organisationen tar denne med sig sitt kontaktnät.

Nätverk skapar relationskapital. NN använder sig av sitt starka "brand equity" som hävstång till att odla sitt goda renommé inom sina företagsnätverk. Detta betyder att företaget kan använda sig av sitt företagsrelaterade RK till att stärka det egna HK:s innovationsförmåga med hjälp av strategiska allianser med marknadsledande nischade aktörer. Detta indikerar att företaget använder sig av business partners som är en relationsbunden form av outsourcing.

I NN:s fall väljer företaget att lägga ut vissa forskningsupptäckter på entreprenad, affärspartnern kan därigenom fortsätta att vidareutveckla preparatet vilket intervjupersonen anser vara "dynamisk F&U" och inte outsourcing. Vi vill dock kalla det outsourcing då det handlar om att lägga ut forskning på entreprenad.

NN:s förmåga att samarbeta med marknadsledande nischade F&U aktörer runt om i världen medför att företaget på så sätt kan skaffa sig mer och bättre kunskap inom vissa snäva



forskningsområden. Företagets välutvecklade RK bidrar därigenom till att tiden det tar att lansera nya produkter kan avsevärt kortas ner samtidigt som fokus på de egna kärnaktiviteterna kan bibehållas. Dessa partnerrelationer, som de strategiska nätverken medför, ger NN en fördel då parterna hjälps åt vid framtagning av nya läkemedel.

Vi anser detta ger företaget strategisk flexibilitet genom att relationerna hjälper organisationerna att fokusera på sina kärnkompetenser men samtidigt kan ett extra värde utav affärsrelationerna genom ökad produktlanseringshastighet samt reducerade kostnader.

### **5.7.3 "HR –outsourcingens" påverkan på strukturkapitalet**

Ett antagande som måste göras är att leverantören är specialiserad på aktiviteten som tillhandahålls och att företaget har detta som kärnkompetens. Detta tenderar att stämma överens med de HR outsourcing fenomen som vi stött på i det empiriska materialet. DB och ER har t.ex. lagt ut rutinbaserade IT uppgifter till välkända externa leverantörer. Detta medför att outsourcing partnern tillför SK i form av nya strukturer och processer, vilket gynnar klientorganisationens intellektuella kapital. Företaget drar alltså nytta utav den specialkompetens som leverantören tillhandahåller, mot viss betalning, för att bygga upp ett starkare SK. Följden blir att SK kan användas bättre och effektivare än vad tidigare varit möjlig, vilket leder till att multiplikatorn ökar.

### **5.7.4 "HR –outsourcingens" påverkan på multiplikatorn**

Multiplikatoreffekten vid outsourcing blir att HK har möjlighet att effektivisera kunskaps- och erfarenhetsdelningen med andra inom företaget för att öka det intellektuella kapitalet. Ett resultat av att multiplikatoreffekten ökar är att IK också får ett uppsving. Eftersom multiplikatoreffekten kan beskrivas som  $HK/SK > 1$  och inget humankapital tillförs utan bara strukturkapital får företagen ett större intellektuellt kapital. Denna ökning kräver dock att det tillförs strukturkapital från den inhyrda talangen vilket är ett antagande att outsourcing av kunskapsintensiva arbetsuppgifter gör.

### **5.7.5 "HR –outsourcingens" påverkan på intellektuellt kapital**

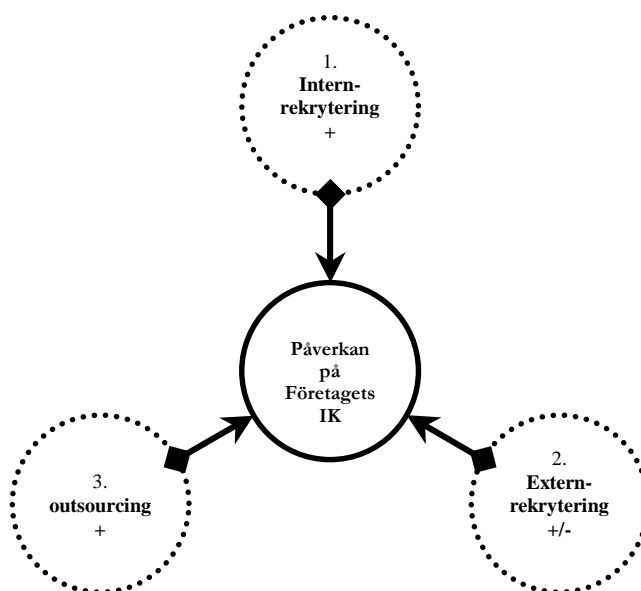
Genom att NN och DL har outsourcat arbete som tillför en relation till organisationen har deras sammantagna intellektuella kapital ökat. Detta gäller också DB och ER som tillförts strukturkapital och inget humankapital som (eftersom leverantören står för humankapitalet) vilket gör att multiplikatoreffekten ökar och då också det intellektuella kapitalet. TS outsourcing för att få tillgång till spetskompetenser ökar deras IK då de får ta del utav partners kompetens som gynnar TS.



**Figur 8 Outsourcingens påverkan på IK**

# 6 Slutsatser

Nedan presenteras de slutsatser som har dragits från det analytiska resonemanget. En diskussion kring slutsatserna kommer även att framföras så att läsaren kan följa tankegången. Därefter ges förslag till fortsatta studier som kan göras inom området



**Figur 9 Alternativa metoder för tillgång till talanger**

## 6.1 Avslutande diskussion

Uppsatsens syfte har varit att belysa hur det IK påverkas av företags olika metoder när det knyter till sig kunskap genom tillskott av talanger, bättre allokering av talangerna eller låta leverantör tillhandahålla talangerna. Som modellen ovan visar har vår analys behandlat tre alternativa metoder. Alla metoder bidrar till att öka organisationens totala intellektuella kapital på något olika sätt. Detta visar att genomtänkta kombinationer av talanger skapar ökat värde i företaget genom HK, SK och/eller RK, vilket tillsammans innebär effekter på IK. Den optimala mixen av att bedriva intern- och extern rekrytering samt HR- outsourcing skiftar från företag till företag och har tyvärr inte varit möjligt att fastställa utifrån det teoretiska och empiriska materialet. Dock går

det att utifrån uppsatsmaterialet konstatera att det krävs vissa förutsättningar för att en optimal mix skall vara möjlig. Främst handlar det om för företagen att se till att kunskapsflödet in, ut och inom organisationen har bra balans för att säkerställa att IK växer och inte IK eroderas eller kan omhändertas.

- För hög grad av internrekrytering (dvs. omallokering av HK) i förhållande till externrekrytering betyder att företaget tillslut riskerar att ”lyfta sig i håret” då det i för hög grad återanvänder sitt HK. Resultatet blir att nya impulser och radikalt nytänkande utifrån blir väldigt svag i organisationen.
- För mycket externrekrytering i förhållande till internrekrytering innebär ett för stort kunskapsinflöde som gör att företaget har svårt att ta hand om alla nya rekryter och kompetenser. Resultatet kan då lätt leda till att personernas nytänkande inte hinner absorberas av organisationen innan vederbörande försvinner.
- För mycket HR- outsourcing kan leda till att företagens värdeskapande aktiviteter urholkas och risk för leverantörsberoende uppstår.

## ***6.2 Internrekrytering***

När den schematiska modellen (figur X) var färdigställd har vissa mönster uppenbarats. Internrekryteringen är den klart vanligaste metoden för företag att skaffa sig tillgång till ett högre intellektuellt kapital genom sina talanger. Istället för att rekrytera okända förmågor från marknaden väljer företagen att omplacera talanger till arbetsuppgifter där de anses göra större nytta. Detta medför en rad positiva effekter på IK utan att organisationen behöver använda sig av ökade resurser. Resultatet av förbättrad allokering av tillgängligt HK har beskrivits i analysen och visar att företagen därigenom genererar:

- Minskade sökkostnader då HK redan existerar i organisationen.
- Förenklad och effektivare rekryteringsprocess då talangernas kompetenser redan är kända.
- Längre upplärningskostnader då personerna redan är väl insatta i organisationens rutiner och system.
- Möjligheten att erbjuda attraktiva interna karriärmöjligheter så att talangerna väljer att stanna längre.
- Stärkt SK genom att personalen får en mer holistisk bild av organisationen.
- Bättre RK då personalens kontaktnät utökas.

Följande empiriska slutsatser indikerar att internrekrytering många gånger är ett kostnadseffektivare sätt att stärka sitt IK än externrekrytering och HR- outsourcing. Genom internrekrytering kan sålunda ett positivt och kontinuerligt kunskapsflöde skapas som gynnar alla i organisationen.

## ***6.3 Externrekrytering***

Vissa sammanfattande slutsatser om fallföretagens externrekrytering har även kunnat göras. Med denna form av rekrytering har det visat sig vara svårare att bygga ett starkt IK. Vi tror att anledningen till att denna metod är mindre vanlig att bygga IK med beror på att den är dyrare, riskablare, komplexare, långsammare som talangstrategi än internrekrytering. Utifrån ett IK perspektiv är externrekrytering sämre än internrekrytering då:

- Inlärnings tiden för externa personer är oftast längre och medför att det tar längre tid innan individen skapar en multiplikatoreffekt.
- Rekryteringsprocessen av externa personer leder till större risk för felrekrytering då man har sämre kunskap om personens karaktär och om denne passar in i företagskulturen.
- Sannolikheten att personen stannar längre tid i organisationen är lägre då det är mindre säkert individen trivs och leder till att dennes kompetens och RK inte hinner omsättas till SK.
- Stor del av externrekryteringen sker av nyexaminerade studenter som oftast tillför lägre SK och RK än vad en internrekryterad person skulle bidra med.

Vid externrekrytering har vi funnit att ”emplyer brand” underlättar processen med att rekrytera lämpliga talanger och få de att stanna. Genom att externrekrytera studenter blir det också lättare för organisationen att forma dessa efter den rådande företagskulturen. För att externrekrytering skall kunna stärka IK är det en förutsättning att organisationens SK är välutvecklat så att rekrytens multiplikatoreffekt lättare startar.

Med denna form av rekrytering bygga ett starkt IK med. Emplyer brand är ett viktigt instrument för att få tillgång till talanger, inte bara vid externrekrytering utan även för att behålla sina talanger. Ett bra emplyer brand kommer från att den interna personalen talar gott om företaget och sprider ryktet vidare.

Kanske borde fallföretagen i lägre grad prioritera externrekrytering av individer som kommer direkt från universitetet då dessa tillför organisationen förhållandevis lågt eller inget strukturkapital.

## ***6.4 HR-Outsourcing***

När vi startade vårt uppsatsskrivande hade vi uppfattningen att HR-outsourcing skulle vara ett väldigt vanligt fenomen i stora kunskapsintensiva företag. Så föreligger det dock inte i de undersökta fallföretagen. Detta har förundrat oss och vi har ställt oss frågan om det kan ha varit ren slump eller om det är så att HR-sourcing är mindre vanligt än vad den teori vi studerat vill göra gällande. Tänkbara förklaringar kan vara att trenden inte kommit till Skandinavien ännu eller att fallföretagen redan gjort sig av med stora delar icke kärnkompetens och har därför inget att outsource. Både DB och TS har gjort mycket kraftiga nedskärningar under längre tid vilket kan indikera att bara kärnkompetensen finns kvar. Dock har ett fåtal empiriska mönster kunnat skönjas som kan förklara anledningen till att så få företag väljer att stärka sitt IK med hjälp av HR-outsourcing:

- Anledningen till att humankapitalintensiva organisationer inte outsource i den utsträckning som de eventuellt borde kan bero på att det är svårare och dyrare att lyfta ut fysiska personer ur en organisation än det är för ett tillverkningsföretag att tillåta en leverantör att utföra tjänsten.
- Många företag anser fortfarande all kärnkompetens är ”heliga” och är motvilliga till att lägga ut delar av den på entreprenad, även om det skulle gynna företagets strategiska flexibilitet och öka dess IK.
- Det krävs ett starkt ”brand equity” och högt anseende i företagets affärsnätverk för att branschens bästa affärspartners skall vilja samarbeta med företaget och företagets IK öka.

- Företagets SK och multiplikator kan endast gynnas om det samarbetar med en leverantör som besitter högre spetskompetens än företaget själv och det tar lång tid för företaget att bygga upp ömsesidig tillit.
- Många företag har ett för stort fokus på kostnadsbesparingar och missar att dess IK kan gynnas genom att leverantören tillför SK och skapar multiplikatoreffekter vilket leder till bättre resursallokering, snabbare utförda processer, förbättrad kunskapsinfrastruktur och mera tid till strategiska uppgifter.
- Flertalet fallföretag använder sig av headhunting företag när de vill rekrytera talanger till främst strategiskt viktiga poster. Denna formen av HR-outsourcing är ett effektivt och enkelt sätt för företaget att stärka sitt HK, RK och IK.

Vid HR- outsourcing har vi funnit att företagen främst lägger ut icke- kärnaktiviteter på entreprenad. Detta tror vi kan bero på att fallföretagen har svårt att kvantifiera alla faktorer som försvagar respektive förstärker verksamhetens IK vid eventuell strategisk HR- outsourcing. Dessa faktorer är dock lättare att beräkna när företaget överväger att HR- outsourca icke strategiska aktiviteter. Därav väljer många att ta det säkra före det osäkra när det gäller strategisk HR- outsourcing och behåller aktiviteterna internt, även om dess SK, RK och IK teoretisk skulle kunna gynnas av det.

## ***6.5 Slutsatser***

Det finns fördelar och nackdelar med varje metod. Kanske börjar företag med att internrekrytera och går inte det försöker man externrekrytera sig till kunskapen man vill åt. Visar sig båda metoder omöjliga (ej lämpliga kandidater hittas/identifieras eller kostar rekryterna för mycket) är sista utvägen att HR outsourca tjänsten/funktionen. Ett alternativ kan vara att använda sig av ”open source” metoden och gå samman med konkurrenter i branschen och låna varandras talanger och utföra icke- kärnaktiviteter tillsammans

För att företag ska kunna höja sitt intellektuella kapital på bästa möjliga sätt rekommenderas att en mix utav våra tre metoder genomförs. Det är helt och hållet beroende på vilken situation organisationen befinner sig i men över en längre tidsperiod finner vi det viktigt att både intern- och externrekrytera samt att outsourca delar av sin verksamhet, om den inte redan är koncentrerad kring sina kärnaktiviteter.

Det är dock osäkert vilken av metoderna som tillför mest intellektuellt kapital till organisationen. För att kunna säkerställa detta krävs en kvantifiering på alla resurser som tillförs och exakta tal vilket kan vara svårt om inte omöjligt att mäta. Diskussionen kring hur mycket relationskapital som tillförs vid externrekrytering och outsourcing i förhållande till hur mycket det intellektuella kapitalet ökar vid internrekrytering är verkligen svårt att utreda.

Som förklarats tidigare så funderar inte företagen kring att öka multiplikatoreffekten som leder till ett högre IK. Däremot arbetar organisationerna ständigt på att förbättra sitt HK, SK och RK som i slutändan leder till att det totala IK ökar.

## *6.6 Förslag till vidare forskning*

Eftersom talangmarkanden är relativt ny och att företagen har börjat förstå värdet utav talangerna finns flera områden som skulle kunna gynna kunskapsekonomins utveckling. Här presenteras några förslag till fortsatta studier inom området.

- Kan företagen kvantifiera exakt hur mycket RK, HK och SK som tillkommer vid de respektive metoderna skulle en vidareutveckling utav vår diskussion kunna kvantifieras och därmed bli mer exakt i hur IK påverka dvs. hur påverkas IK vid en kvantitativ undersökning?
- Finns det andra metoder som skulle kunna komplettera vår diskussion?
- Är det så att företagen intern- och externrekryterar samt outsourcar för att höja sitt intellektuella kapital överhuvud taget eller är det andra faktorer som väger tyngre?
- Hur ser en bra blandning utav metoderna för att få tillgång till talangerna? Finns det ett förhållande som kan följas på samma sätt som att  $SK/HK > 1$ ? Kanske Internrekrytering/externrekrytering  $> 1$ ?

## Källförteckning

### Publicerade källor

#### Böcker:

Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994) *"Tolkning och reflexion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod"* Studentlitteratur, Lund

Axelsson, B. (1998) *"Företag köper tjänster"* Stockholm: SNS Förlag

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *"Business research methods"* Liber ekonomi, Malmö, ISBN: 91-47-07510-4

Chapman, B, R & Andrade, K (1997) *"Insourcing After the outsourcing – MIS Survival Guide"* AMACOM, New York, USA

Edvardsson, B. & Edvinsson, L. & Nyström, H. (1992) *"Internationalisering i Tjänsteföretag"* Studentlitteratur, Lund

Edvinsson, L (2002) *"Corporate Longitude- Navigating the Knowledge Economy"* BookHouse publishing Stockholm

Edvinsson, L. & Malone, S, M. (1997) *"Intellectual Capital – Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower"* Harper Business, New York

Eriksson, T & Wiedersheim, P (1997) *"Att utreda, forska och rapportera"*, Liber ekonomi, Malmö

Hansson, J & Andersson, E, P. (1999) *"Intellektuellt kapital i Teori och Praktik"* ATI, Falun

Jacobsen, D, I. (2002) *"Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen"* Studentlitteratur AB, Sverige

Jenster et al. (2005) *"Insourcing-Outsourcing: Can Vendors Make Money From New Relationship Opportunities?"* Antony Rowe Ltd, Chippenham, Wiltshire, Great Britain,

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer.* Lund: Studentlitteratur

Nationalencyklopedins ordbok tredje bandet (1996) Höganäs: Bra Böcker AB

Nordström, A, K. & Ridderstråle, J. (1999) *"Funky business: talang får kapitalet att dansa"* Bookhouse Publishing AB

Stewart, Thomas A. (1997) *"Intellektuellt Kapital"* Nerenius & Santéus förlag, Stockholm

Stewart, Thomas A. (2001) *"The Wealth of Knowledge – Intellectual Capital and the Twenty-First-Century Organization"* CURRENCY, USA

Rienecker, L. & Jörgenssen, P. (2002) *"Att skriva bra en bra uppsats"* Liber

Roos, G. & Pike, S. & Fernström, L. (2005) *"Managing Intellectual Capital in Practice"* Elsevier Ltd, Oxford, UK

**Artiklar:**

Adler, Paul S. "Making the HR Outsourcing Decision" MIT Sloan Management review, Fall 2003

Belout, A et al "Trends and emerging practice in human resource management – The Canadian scene" *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No 3, 2001, pp 207-215

Bih-Shiaw, J. et al "Knowledge flows and performance of multinational subsidiaries: the perspective of human capital" *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No 2, February 2006, pp 225-244.

Davidson, G. "Why HR outsourcing continues to expand – Successful companies excel by focusing on what they do best" *Human Resource Management International Digest*, Vol. 13, No 3, 2005, pp 3-5

Davidson, L. "Cut away noncore HR" *Workforce*, January 1998

Frank, D, F. & Taylor, R, C. "Talent Management:Trends that Will Shape the Future" *Human Resources Planning*, Vol. 27, No 1, ABI/INFORM Global, pp 33

Galanaki, E. & Papalexandris, N "Outsourcing of human resource management services in Greece" *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No 4, 2005, pp 382-396

Hindle, J. "HR outsourcing in operation: critical success factors" *Human Resource Management international digest*, Vol. 13, No 3, 2005, pp 39-41.

Jeffay, J et al. "Beyond Benefits:The changing Face of HR outsourcing" *ABI/INFORM Global*, Vol. 13, No 1, First Quarter 1997, pp 41.

Klaas, B. et al. "Outsourcing HR: The Impact of Organizational Characteristics" *Human Resource Management*, Vol. 40, No 2, Summer 2001, pp 125-138

Lilly, D. Juliana, Gray, A. David & Virick, Meghana "Outsourcing the Human Resource function: Environmental and organizational characteristics that affect HR performance" *Journal of Business Strategies*, Vol 22, Spring 2005

Lowell L Bryan " Making a Market in Knowledge" *The McKinsey Quaterly*, 2004, Nummer 3,pp 100-11

Oshima, M. Kao, T. Tower, J. " Achieving Post-Outsourcing Success" *Proquest*, Vol. 28, 2005, pp 7-11.

Sowers, J. & Woody, S. "A Game Plan for Rethinking Talent" *Electric Perspectives*, Vol. 31, No 1, Jan/Feb 2006, ABI/INFORM GLOBAL, pp 46ff.

**Andra uppstser:**



Berglund, R. Grönvall, T & Johnson, M. "Intellectual capital's leverage on market value" Lunds universitet 2002.

Konrádsson, S. & Lingrell, P. 2004 "Vad är Incourcing? – En begreppdefinition ur ett transaktionsinriktat perspektiv" Linköpings universitet 2004  
[http:// www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn\\_ nbn\\_se\\_liu\\_diva-2173-1\\_\\_fulltext.pdf](http://www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_liu_diva-2173-1__fulltext.pdf), 2006-04-20

Meiton, L. & Weiloch, M – Role of the human resource function (2004) Lunds Universitet

### **Muntliga Källor:**

Andersson, Fredrik, VD, Nova 100, Telefonintervju den 17 maj 2006

Bohman, Lars, Personaldirektör, Deloitte, Telefonintervju den 24 maj 2006

Gustafsson, Anneli, Talangutvecklare/Konsulent för Svenska fotbolls förbundet, Telefonintervju den 23 maj 2006

Halberg, Jette Juel, Manager, Novo Nordisk i Köpenhamn, Personlig intervju den 15 maj 2006

Hall, Jon, Executive director inom open source systemet Linux, Telefonintervju den 18 maj 2006

Källåker, Karolina, Projektledare, Exportrådet, Telefonintervju den 24 maj 2006

Molinero, Helena, Chef för kompetensförsörjning, TeliaSonera, Telefonintervju den 26 maj 2006

Rahbek, Sören, Manager för HR utvecklingsenheten, Danske Bank, i Köpenhamn, personlig intervju den 10 maj 2006

### **Elektroniska källor**

Danske Bank, hemsida <http://www.danskebank.com>

Deloitte hemsida, [http://www.deloitte.com/dtt/section\\_home/0,1041,sid%253D5724,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_home/0,1041,sid%253D5724,00.html)

Ducker, P. "The Next Society" *The economist*, Nov, 2001

Exportrådet, hemsida, <http://www.swedishtrade.se/omexportradet/>  
[http://www.cfo.com/article.cfm/3001900/1/c\\_0?f=related](http://www.cfo.com/article.cfm/3001900/1/c_0?f=related) (18/5-06)

Joerres, J. & Turcq, D. "Rethinking the value of talent" 280406  
<http://www.strategy-business.com/media/file/enews-04-27-06.pdf>

Kasmir, D "To incur or to outsource? That is the HR question"  
[http://www.financedirectoreurope.com/articles/FDE021/fde021\\_066.htm](http://www.financedirectoreurope.com/articles/FDE021/fde021_066.htm), 2006-04-12

Nationalencyklopedin, hemsida, <http://www.ne.se> 2006-05-07

Nova 100, hemsida, <http://www.nova100.se>

Novo Nordisk, hemsida, <http://www.novonordisk.com>

TeliaSonera, hemsida, [http://www.teliasonera.se/channelfront1/0,2855,l-se\\_h-12453,00.html](http://www.teliasonera.se/channelfront1/0,2855,l-se_h-12453,00.html)

Svenska fotbollsförbundet, hemsida, <http://www.svenskfotboll.se/t2svff.aspx?p=152178>

The McKinsey Quarterly, 2005 “The 21st-Century Organization”

[www.cfo.com/article.cfm/4220629/6/c\\_2984355?f=related](http://www.cfo.com/article.cfm/4220629/6/c_2984355?f=related), 2006-05-18

[http://www.econman.com/Fagomrader/IK\\_\\_\\_KM/Strukturkapital/strukturkapital.html](http://www.econman.com/Fagomrader/IK___KM/Strukturkapital/strukturkapital.html)

Wikipedia, hemsida, <http://www.wikipedia.com> 2006-05-07 – 2006-05-29

## *Figurförtäckning*

Figur 1 – Uppsatsens fortsatta disposition	12
Figur 2 - Uppsatsens forskningsprocess – Abduktion	15
Figur 3 – Humankapitalets/Talangers värdekedja	20
Figur 4 – Schematisk matris av analysen	56
Figur 5 – Internrekryteringens påverkan på intellektuellt kapital scenario 1	60
Figur 6 – Externrekryteringens påverkan på intellektuellt kapital scenario 2	63
Figur 7 - Externrekryteringens påverkan på intellektuellt kapital	64
Figur 8 – Outsourcings påverkan på intellektuelltkapital	66
Figur 9 – Alternativa metoder för tillgång till talanger	67

# Bilaga 1 Frågor till Sören Rahbek & Jette Juel Hallberg

Inledande diskussion om vad uppsatsen ska behandla och vad vi vill uppnå

Kan du/ni berätta lite kort om er position i organisationen, arbetsuppgifter och tid i företaget, och hur länge du/ni har varit på den nuvarande positionen.

När man diskuterar en organisations konkurrensfördelar nämns ofta kärnaktiviteter och kärnkompetenser som centrala för framtida möjligheter till tillväxt, högre prestationer (vinster), förbättring av konkurrenssituationen mm.

- Varför är ni bättre än era konkurrenter? (Lista 3 huvudorsakerna)
- Vilka kärnkompetenser har ni som skapar konkurrensfördelar idag?
- Har ni något speciellt human kapital som kan benämnas/kännetecknas som kärnan till/i organisationen?

## Sourcing

Även vid HR outsourcing sägs ofta att kärnkompetenser och kärnaktiviteter inte ska läggas ut till tredje part. Håller ni med om det påståendet?

- Hur definierar ni HR In- och Outsourcing?
- Har Ni Outsourcat/ Insourcat inom HR (humankapital) och i så fall vad?
- Varför Sourcar Ni? Var är det som vill uppnås? (kostnader/service?)
- Vilka positiva och negativa erfarenheter har Ni från detta?
- Vilka faktorer påverkar och styr er HR Sourcing Strategi?

Förr i tiden var det oftast bara ett transaktionsinriktat (intäkter och kostnader) synsätt som var underlag till besluten om "sourcing" men idag talas det ofta om att humankapitalet är mycket mer strategiskt viktigt för organisationernas framtid.

- Fanns det något strategiskt värde i "HR-sourcing" beslutet eller var det kostnadsbaserat? Vilka strategiska värden upplever du/ni kan uppstå vid Sourcing utav personal?
- Om det skulle uppstå några problem med leverantören av tjänsten hur agerar ni då? (Ta tillbaka tjänsten till att bli intern eller byta leverantör eller annat?)
- Om en organisation byter mellan Sourcing leverantörer kontinuerligt finns möjlighet till ny input i organisationen men det kan även finnas fördelar med att behålla en och samma hela tiden. Byter ni Sourcing partner regelbundet? Varför? Varför inte? Vad är lämplig längd?
- Ingår strategiska allianser/partnerskap mm. i er "HR-sourcingstrategi"? Fördelar/Nackdelar med detta?

## Talanger Humankapital

I vår uppsats benämner vi "talang-sourcing" som att införskaffa kunskap antingen genom att outsourca, insourca eller att köpa in kunskapen och talangerna. Målet är att få tillgång till bästa möjliga kompetens på mest effektivt sätt.

- Hur skaffar/sourcar ni er nya talanger till organisationen?
- Vad är en talang för er? Hur definierar du/ni det?

- Vilka talanger har ni behov av? Vilken sorts talanger har ni brist på/ för mycket utav?
- Vilka är de fem viktigaste kriterierna när ni ska finna nya talanger?
- Har ni någon strategi för att vinna kriget om talangerna? Hur förhindrar ni era konkurrenter för att ta dessa och på så sätt kanske få en framtida konkurrensfördel?
- Hur vet ni att ni har talanger?
- Hur får ni de anställda att trivas och utvecklas?
- Vad görs för att behålla talangerna i organisationen? Vad tror ni är de viktigaste faktorerna som får era talanger att vilja stanna kvar hos er?
- Hur får ni era talanger att uppfylla sina personliga mål i er organisation? Vet ni/har ni tagit reda på vad som är era talangers personliga målsättningar? Vad har organisationen för målsättningar för talangerna?
- Hur förhåller ni er till att duktiga medarbetare går över till andra företag/konkurrenter?
- Hur länge är en talang en talang?

### **Strukturkapital**

Multiplikatoreffekten: HK omsätts till SK så att IK stärks. Utmaningen är att få HK kompetens att stanna kvar i organisationen när individen försvinner. Detta görs genom att man sprider lokal kompetens till resten av organisationen genom formaliserade processer/strukturer. Det räcker alltså inte med att ha kompetent personal, då strukturkapitalet måste vara välfungerade för att kunna ta vara på HK:s kompetens. Resultatet skall vara högt IK som skapar varaktiga konkurrensfördelar.

- Hur omvandlar ni kunskapen som de anställda (talangerna) har till rutiner och processen?
- Kan du ge några exempel?
- Vad gör ni för att öka Knowledge sharing i organisationen?
- Har ni processer som konkretiserar den tysta kunskapen bland era anställda till konkret kunskap?
- Hur jobbar ni för att förbättra den här processen?
- Finns det andra relevanta frågeställningar som vi inte har ställt, men som ni kan vara av relevans för oss?

- Är det OK om vi kan följa upp den här intervjun med kompletterande frågor via email/telefon kontakt.

## Bilaga 2 Frågor till Fredrik Andersson

Kort om position, år i företaget och på den nuvarande positionen.

Hur definierar du talentsourcing? Vad innebär begreppet för dig?

Hur definierar du en talang

Läsa upp Sörens definition...Kommentarer

Läsa upp Jettes definition...Kommentarer

Har sourcingtrenden förändrats de senaste åren? Vilka mönster har du lagt märket till? Exempel.

Hur länge är en talang en talang?

Om någon har en speciell kompetens som är mycket efterfrågad, hur märks ”war for talent” då?

Hur definierar ni HR Insourcing, Incourcas er kompetens när företag anlitar er?

Hur skapar ni strukturkapital i företag som använder sig av era konsulttjänster? Exempel.

Kan det bli en utveckling utav handeln med talanger som inom sporten (fotbollsvärlden)?

Hur gör ni med talanger som lämnat ett arbete och sedan vill ha ett nytt?

# Bilaga 3 Interview with Jon "Maddog" Hall

We tell you briefly about the purpose of the thesis.

-Tell us briefly about your responsibilities and position within LINUX and the open source community.

- What is your definition of Talent Sourcing?
- What strategies/philosophy does LINUX have to get access to talented individuals?
- Is Talent Sourcing and HR sourcing the same thing according to you? (What is different?)
- Do you do any HR insourcing within LINUX?
- Is Talent Sourcing/HR sourcing primarily an outsourcing activity?
- Would you say that LINUX Talent Sourcing is your major competitive advantage?
- What competitive advantages does LINUX/other open source companies have when it comes to HR?
- What is your strategic advice to knowledge intensive companies that participates in the "war for talent" and has an increasingly hard time to compete?
- What is your vision of the future when it comes to Talent sourcing/HR sourcing strategies, for knowledge intensive non it-companies?
- In what ways can other non it-firms learn from LINUX way of HR sourcing/getting access to very talented individuals, and they way LINUX structurally infuses the knowledge from such individuals into the host organisation?
  
- What is your definition of HR outsourcing? (we let you comment our definition) What is your definition of HR insourcing? (we let you comment our definition)
- Can you recommend any academic/book/webpage that deals with the open source way of running a company's HR department?

# Bilaga 4 Frågor till Helena Molinero & Lars Bohman

- Kan ni berätta lite kort om er position i organisationen, arbetsuppgifter och tid i företaget, och hur länge du/ni har varit på den nuvarande positionen.

När man diskuterar en organisations konkurrensfördelar nämns ofta kärnaktiviteter och kärnkompetenser som centrala för framtida möjligheter till tillväxt, högre prestationer (vinster), förbättring av konkurrenssituationen mm.

- Varför är ni bättre än era konkurrenter?
- Vilka är era kärnkompetenser inom NAMN?
- Vad är er syn på sourcing? Definition?
- Har Ni Outsourcat/ Insourcat humankapital? och i så fall vad?

I vår uppsats benämner vi Talang-Sourcing som att införskaffa kunskap antingen genom att outsourca, insourca eller att köpa in kunskapen och talangerna. Målet är att få tillgång till bästa möjliga kompetens, på mest effektivt sätt.

- Vad är en talang för er?
- Vilka olika metoder använder ni er av när ni skaffar/sourcar nya talanger till organisationen?
- Hur har ni märkt av den hårdnande kampen om talanger? Och hur åtgärdar ni detta?
- Vilka talanger har ni behov av? Vilken sorts talanger har ni brist på?
- Vilka är de fem viktigaste kriterierna när ni ska identifiera nya talanger internt och externt?
- Hur vanligt är intern talangsourcing i jämförelse med extern?
- Vilka processer använder ni er av när ni ska knyta till er nya talangfulla medarbetare?
- Vad har ni gjort för att utveckla er rekryteringsprocess och förbättra de interna karriärmöjligheterna för talangerna?
- Vad är det för skillnad på er rekryteringsprocess med den på andra företag?
- Vad har ni för filosofi och hur agerar ni för att behålla och förädla talangerna i organisationen?
- Vad tror ni är de viktigaste faktorerna som får era talanger att vilja stanna kvar hos er?

Multiplikatoreffekten: HK omsätts till SK så att IK stärks. Utmaningen är att få HK kompetens att stanna kvar i organisationen när individen försvinner. Detta görs genom att man sprider lokal kompetens till resten av organisationen genom formaliserade processer/strukturer. Det räcker alltså inte med att ha kompetent personal, då strukturkapitalet måste vara välfungerade för att kunna ta vara på HK:s kompetens. Resultatet skall vara högt IK som skapar varaktiga konkurrensfördelar.

- Hur omvandlar ni kunskapen som de anställda (talangerna) har till rutiner och processen? Kan du ge några exempel?
- Vad gör ni för att öka Knowledge sharing i organisationen?
- Har ni processer som konkretiserar den tysta kunskapen bland era anställda till konkret kunskap?



- Hur jobbar ni för att förbättra den här processen?

## Bilaga 5 Frågor till Karolina Källåker

Kan ni berätta lite kort om er position i organisationen, arbetsuppgifter och tid i företaget, och hur länge du/ni har varit på den nuvarande positionen.

När man diskuterar en organisations konkurrensfördelar nämns ofta kärnaktiviteter och kärnkompetenser som centrala för framtida möjligheter till tillväxt, högre prestationer (vinster), förbättring av konkurrenssituationen mm.

- Vilka är era konkurrenter och varför är ni bättre än dessa?
- Vilka är era kärnkompetenser inom Exportrådet?
- Vad är er syn på sourcing? Definition?
- Har Ni Outsourcat/ Insourcat humankapital? och i så fall vad?

I vår uppsats benämner vi Talang-Sourcing som att införskaffa kunskap antingen genom att outsourca, insourca eller att köpa in kunskapen och talangerna. Målet är att få tillgång till bästa möjliga kompetens, på mest effektivt sätt.

- Vad är en talang för er?
- Vilka olika metoder använder ni er av när ni skaffar/sourcar nya talanger till organisationen?
- Hur har ni märkt av den hårdnande kampen om talanger? Och hur åtgärdar ni detta?
- Vilka talanger har ni behov av? Vilken sorts talanger har ni brist på?
- Vilka är de fem viktigaste kriterierna när ni ska identifiera nya talanger internt och externt?
- Hur vanligt är intern talang sourcing i jämförelse med extern?
- Vilka processer använder ni er av när ni ska knyta till er nya talangfulla medarbetare?
- Vad har ni gjort för att utveckla er rekryteringsprocess och förbättra de interna karriärmöjligheterna för talangerna?
- Vad är det för skillnad på er rekryteringsprocess med den på andra företag?
- Vad har ni för filosofi och hur agerar ni för att behålla och förädla talangerna i organisationen?
- Vad tror ni är de viktigaste faktorerna som får era talanger att vilja stanna kvar hos er?

Multiplikatoreffekten: HK omsätts till SK så att IK stärks. Utmaningen är att få HK kompetens att stanna kvar i organisationen när individen försvinner. Detta görs genom att man sprider lokal kompetens till resten av organisationen genom formaliserade processer/strukturer. Det räcker alltså inte med att ha kompetent personal, då strukturkapitalet måste vara välfungerade för att kunna ta vara på HK:s kompetens. Resultatet skall vara högt IK som skapar varaktiga konkurrensfördelar.

- Hur omvandlar ni kunskapen som de anställda (talangerna) har till rutiner och processen? Kan du ge några exempel?
- Vad gör ni för att öka Knowledge sharing i organisationen?
- Har ni processer som konkretiserar den tysta kunskapen bland era anställda till konkret kunskap?
- Hur jobbar ni för att förbättra den här processen?

## Bilaga 6 Frågor till Anneli Gustafsson

- Kan du/ni berätta lite kort om er position i organisationen, arbetsuppgifter och tid i företaget, och hur länge du/ni har varit på den nuvarande positionen.

I vår uppsats benämner vi Talang-Sourcing som att införskaffa kunskap genom talangfulla medarbetare antingen genom att låna in dem eller att rekrytera dem på traditionellt sätt. Då det råder ständig brist på talanger är målet att få tillgång till bästa möjliga kompetens, på mest effektivt sätt.

- Vad är en talang för er? Hur definierar du/ni det?
- Hur skaffar/sourcar ni er nya talanger till organisationen?
- Vilka är de fem viktigaste kriterierna när ni ska finna nya talanger? Vilka egenskaper ska dessa ha?
- Hur ser er identifieringsprocess ut? Har den förändrats sen du kom in i organisationen, hur och varför?
- Vad görs för att behålla och förädla talangerna i organisationen? Vad tror ni är de viktigaste faktorerna som får era talanger att vilja stanna kvar hos er?
- Hur länge är en talang en talang?
- Vad kan stora företag lära sig av svenska fotbollsförbundets metoder att identifiera, utvärdera, förädla och behålla talanger?
- Finns det i skillnader arbetssätten att jobba med olika sorters talanger? (vanliga/exceptionella)
- Kan företag ha någon speciell användning av talanger som kommit långt i sin sportkarriär? Vilka egenskaper lär de sig?