

# Talent management

## Adecco Group Norway

Jan Otto Åsen  
23 september 2019

# Litt om meg

- **Jan Otto Åsen**
- HR sjef - Leder og Organisasjonsutvikling, Adecco Group Norge
- Ansvarlig for Talent management prosessen i Adecco Group Norge siden 2016
- Sosialantropolog
- Jobbet totalt 21 år i ulike stillinger i bemanningsbransjen





# Adecco Group Norge



# Fakta om Adecco Group Norge

- Totalt 450 ansatte i Adecco Group Norge
- 42 fysiske kontorer
- 5 200 utleide medarbeidere (uke 38)
- Totalt 75 ledere på ulike nivå

## Viktig for oss nå:

- Vi ser på mulighet for å etablere felles Nordiske funksjoner og stillinger
- Teknologisk satsing og utvikling
- Nye rammebetingelser – større krav til våre ansatte

# Talent management i Adecco Group

## Hvor vi kommer fra...

- Med unntak av topplederstillinger, ingen sentral prosess på talent management i organisasjonen
- Talenter identifisert i det enkelte forretningsområde eller i støttefunksjonene.
- Talentutvikling i stor grad gjennom langsiktige strukturerte leder & talentprogram
- Utbredt tankegang innenfor forretningsområder og enheter; «vi eier våre talenter».
- Oppfølging og utvikling av talenter – avhengig av ansvarlig Direktør sitt fokus og engasjement

# Noen konsekvenser av tidligere praksis...

- Mangelfull oversikt og kvalitetssikring av våre talenter
- Lite mobilitet på tvers i organisasjonen – vi utvikler ikke talenter med bred kompetanse og erfaring i organisasjonen
- Sårbare i forhold til å ha tilgjengelige erstattere for lederstillinger og nøkkelroller
- Få interne muligheter, manglende oversikt og oppfølging førte til høy Turn Over blant de av våre potensielt beste ansatte.
- Dagens unge er utålmodige i forhold til karriere og utvikling – vi klarte ikke å tilfredsstille dette behovet

**«Adecco utvikler & leverer de beste lederne & ansatte til andre i vår bransje...»**

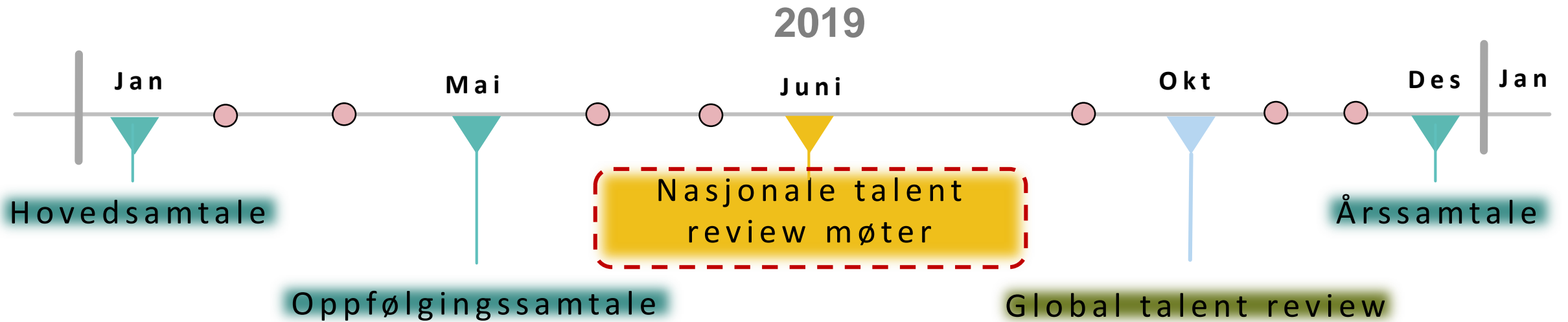
# Talent management i Adecco Group

## Hvor er vi i dag

- Ønske om å redusere TO blant våre beste, sårbarhet på nøkkelroller og økt fokus på talent management i Adecco globalt – **endring i vår tilnærming til talent management**
- En enhetlig og sentralt styrt talentprosess for alle selskaper i Adecco Group Norge.
- Felles metodikk og forståelse av hva det vil si å være talent i Adecco
- Større åpenhet rundt hvem våre talenter er, men fremdeles vanskelig med full åpenhet ...
- Alle sentrale lederstillinger skal ha erstattere, både på kort og lang sikt
- Høy snittalder - fokus på å gi yngre ansatte muligheter

# Tidslinje - Talentprosessen

○ Løpende oppfølging mellom leder & ansatt





# Vår talentprosess

## Nasjonal talentoversikt

Konsernledelse godkjenner endelig liste over talenter i organisasjonen

## Nasjonale talent review møter

Direktør & ledere fra forretningsområder presenterer egen organisasjon/talenter

## Global talent review

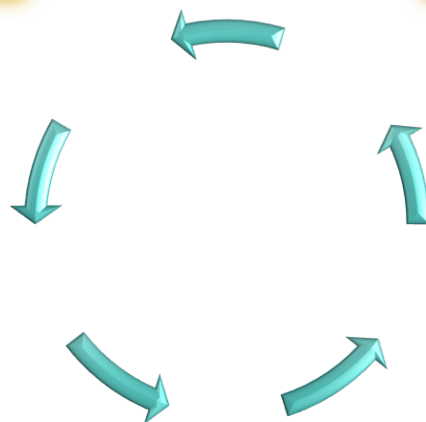
Gjennomgang av talent som er potensielle erstattere for nasjonale/globale lederstillinger

## Regionale Talent review møter

Ledere i forretningsområdet presenterer talenter for ansvarlig direktør

## Lokale talent review møter

Lokale ledere identifiserer & nominerer talenter fra egen organisasjon



# Hva definerer talent i Adecco



Prestasjon

+



Potensial

=



Kategori

# Våre talentkategorier



## Leadership pipeline

- De som er identifisert som våre fremtidige ledertalent
- Talenter i kategori Leadership pipeline utgjør ca 5-10% av våre ansatte



## Expert pipeline

To grupper;

- De som er identifisert som en fagekspert som det er særlig viktig å utvikle og beholde
- De som er identifisert som nøkkelpersoner for en avdeling eller et fagområde
- Talenter i kategori Expert pipeline utgjør ca 5-10% av våre ansatte



# Hovedtrekk i vår Talent utvikling

- Fremdeles utviklingsprogram, men mye større fokus på læring etter «70 – 20 -10» prinsippet
  - «On the job training»
  - Mentorprogram/Hospitering/Buddy ordninger
  - Kurs
- Ledere må ta et større ansvar for talent utvikling (Utviklende lederskap) og talenter i større grad ansvarlig for egen læring og utvikling:
  - Hva har du gjort for å utvikle deg selv?
  - Hvordan har du bidratt for å utvikle andre?
  - Hva har andre lært deg?

# Hva med våre øvrige ansatte?

## Keep & grow

- De av våre ansatte som utøver sin jobb og leverer resultater i henhold til krav og forventninger. Ikke definert som ledertalent eller eksperter, eller så har de ikke et ønske om denne typen utfordringer
- Ansatte i kategorien Keep & grow utgjør ca 70% av våre ansatte


## Transition

- Ansatte som ikke presterer eller ansatte som er i feil rolle. Fokus skal alltid være å støtte de til å lykkes eller eventuelt finne mer passende stillinger.
- Utgjør ca 5-10% av våre ansatte

# Positive effekter

- **Prestasjonskultur:** Ledere mer komfortable med å snakke om hvem som presterer godt
- ...men også mer fokus på de som ikke presterer godt eller lykkes i jobben
- Ledere har større fokus på utvikling av sine ansatte
- Vi har oversikt over erstattere for ledere og nøkkelstillinger
- Større grad av mobilitet mellom forretningsområder
- Redusert TO blant våre talenter – **23% TO i 2016 - 2017 vs 120% TO i 2018 - 2019**
- Intern rekruttering til lederroller: **Globalt mål 60% - Norge hadde 82% intern rekruttering til lederroller i perioden 2018 – 2019**

# Kursendring har også medført utfordringer...

- **Åpenhet om våre talent:** fremdeles en vei å gå for alle ledernivå i organisasjonen
- En kulturendring å definere noen som talenter – ikke alle har taklet det like godt å være/ikke være talent
-  **Kategori Keep:** mindre fokus på våre ansatte som hver dag gjør den gode forventede jobben – Ekstra bevisst på å gi disse «*Lys og varme*»
- **Vi skaper forventninger** ved å definere noen som talent. Vi skaper vi forventninger som ikke alltid er lette å oppfylle...
- **Ledere utvikler ledere:** Ikke alle ledere tar et ansvar for drive talent utvikling i det daglige – henger igjen i tanken om at HR utvikler talenter
- **Mobilitet:** har vært, og er fremdeles en utfordring

**Spørsmål?**



**Takk for meg!**