



paper

Hösten 2012

Sektionen för hälsa och samhälle
Strategic Human Resource Management:
Career Management in Organizations
Avancerad nivå. Kurs: PA 1157

Vilka personliga egenskaper krävs för en
framgångsrik individuell karriärutveckling?

Författare
Lennart Tholén

Lärare
Carin Linander
Peter Djärf

Managementkoncepten har de senaste 20 åren fått en allt större uppmärksamhet på grund av dess betydelse för både organisationen och individen. I organisationer arbetar man med *karriärmanagement* vilket förutsätter en planerad väg framåt, där företaget kan växa och utveckla sina anställda till en förväntad framtid med en målsättning. Enligt Baruch (2003:3) så tillhör *karriären* individen i stor utsträckning, men det mest betydelsefulla är *anställningen*, där karriären planeras och administreras för individen är i en *organisation*. Betydelsen av *livs-* och *karriärutveckling* har en vidare innebörd i likhet med engelskans *career* som betyder *livsplanering*. Psykologer definierar *karriär* som en arbetsrelaterad erfarenhet som spänner över en människas händelseförlopp genom hela livet (Baruch, 2003). Sedan 1990-talet ses karriärutveckling som en position mellan *individuella* förutsättningar och *företagets* villkor (Yarnall, 2007). *Karriärutveckling* handlar främst om hur effektivt inom organisationen karriärer sköts, samt möjligheter att attrahera och behålla högkvalitativ personal genom att de får utvecklas och växa. Karriärutveckling handlar också om vilka hjälpmedel man behöver för att uppnå sina egna mål, det innebär möjligheter att växa och förbättra egna färdigheter vilket öppnar upp möjligheter för personlig utveckling. Det ger möjligheter för individen att få bort fokus från arbetet och utveckla sin arbetsroll (Yarnall, 2007). I karriärutvecklingen finns det en mer chansbetonad väg, vilket innebär utveckling av individen där slutmålet är mer osäkert. Med den tekniska och globala utvecklingen kan det bli så att målen blir inaktuella i dagens miljöer, vilket kan leda till frustration i form av ouppfyllda förväntningar. I detta paper har jag studerat karriärmanagement i organisationer med fokus på den individuella karriärutvecklingen. Jag har redogjort resultaten med hjälp av adekvat litteratur samt vetenskapliga artiklar inom HR-management och beteendevetenskap. Forskningsfrågan är följande: Vilka personliga egenskaper krävs för en framgångsrik individuell karriärutveckling?

Karriärmanagement

Karriärmanagement innebär en serie steg som planeras där det finns ett mål i slutet, det är en del av HMR där grunden består i att *anskaffa* och *bibehålla* anställda, samt att handha *karriärssystem* (Baruch, 2003). De flesta organisationer är kringgärdade av flera *yttre faktorer* som påverkar företagen, det kan vara *sociologiska*, *ekonomiska* och *teknologiska* trender och

omständigheter (Baruch, 2003:103). Det skiljer mycket om man t ex jobbar i en stor företagsgrupp eller om man arbetar i ett litet nystartat företag. Det främsta förfogandet en organisation har är den mänskliga tillgången med dess obestämbara resurser. Organisationen måste ge självbestämmande till individen där det ingår ett aktivt deltagande för att organisationen ska få ett passande karriärsystem. Den organisatoriska strukturen formar den interna vägledningen och ger identifierbara positioner, dessutom ger det individen mekanismer för att kunna navigera längs vägvalet (Baruch, 2003). Enligt Greenhaus (1987, i Noe, 1996) så är karriärmanagement en process där individer samlar information om *värderingar, intressen och färdigheter* med dess styrkor och svagheter – därefter identifierar individen *karriärmål* och formar *karriärstrategier* vilket ökar sannolikheten för att karriärmålen uppnås. I studier av Noe (1996) fanns det obetydligt stöd för att det skulle finnas ett förhållande mellan *prestation* och *utveckling* i anställdas karriärmanagement. Det fanns däremot ett signifikant samband mellan managementsupport och uppnådda karriärmål. Anställda som söker karriärrelaterad information från chefer, vänner och andra, var relaterat till anställdas *motivation* och till ett *utvecklande beteende* – däremot var ett utvecklande beteende är inte relaterat till chefer (Noe, 1996).

Herriot och Pemberton (i Baruch, 2003:4) har föreslagit en modell där man tagit hänsyn till balans både för individen och organisationens behov enligt följande: a) det är inte enbart organisationen som är betydelsefull utan också den affärsmässiga, politiska och ekonomiska omgivningen som bör vägas in, b) det är en ständig upprepning av processen, c) det finns snarare en subjektiv – än normgivande – betydelse för en framgångsrik karriär, d) det är en ständigt pågående växelverkan mellan organisation och individ. HMR är det system som är designat för att uppnå mänsklig produktion, vilka är mätbara i termer av företagets prestation – i förhållande till investering i HMR (Delaney & Huselid, 1996; Harel & Tzafrir, 1999 i Baruch, 2003:108). En viktig ståndpunkt när man utvecklar strategier är behovet av att matcha: HR-strategi och organisationsstrategi. En sådan struktur kan se ut på följande sätt: inledning, normalt växande, kontrollerat växande, fungerande integration och strategisk integration. Den bästa effektiviteten uppnås när HR-strategier och organisationsstrategier matchar målen som organisationen vill uppnå. Inom organisationer talar man om olika inriktningar eller viljor. Herriot och Pemberton (1996, i Baruch, 2003) anger två olika inriktningar inom organisationer. Det ena är vad organisationen och individen *vill* – det andra är vad organisationen och individen *erbjuder*. Från ett individperspektiv utgår man från en social kontext där människor växer och utvecklar sina värderingar, normer och övertygelser,

som i sin tur påverkar personliga ambitioner i karriär, karriärval och avancemang. I nästa steg argumenterar Baruch (2003) att organisationens strategi, struktur och förlopp kommer att bestämma organisationens behov av människor och deras karriärer, medan människors identitet bestämmer vad de vill tjäna genom organisationen. Kärnan i Baruchs (2003) modell ligger i olika former av förändring med hjälp av förhandlingar och överenskommelser när det gäller att ge och ta i de avtal som organisationer och individer ger sitt samtycke till (eller som parterna tror att de kommit överens om). Det är balansen mellan vad människor erbjuder till organisationen och vad de förväntar sig tillbaka och vice versa. Andra faktorer som påverkar processen är styrkebalansen i förslagen samt kommunikation mellan parterna. På mellannivå finns det två faktorer som påverkar: å ena sidan finns det ingångna avtalet – å andra sidan är det relationen eller det emotionella bandet (Baruch, 2003).

Forskning från flera studier visar tydligt att välplanerade karriärstrategier har betydande påverkan på prestationer i organisationen, det leder till högre *produktivitet* och *utdelning* till aktieägarna men även *andra vinster* i organisationen (Yarnall, 2007, bilaga 1). Strategierna uppnås främst genom förbättrad *moral*, *motivation* och *bättre genomförande*, vilket leder till en mer fokuserad karriärutveckling och större maximering av individens potential. När man ska strukturera en affärsidé är man beroende av den egna organisation, då behövs verktyg som: situationsanalys, riskanalys och planering inför olika scenarion, vilket också kan användas som mätinstrument vid ekonomi- och kostnadsanalyser (Yarnall, 2007:84). Enligt Baruch (2007:177) skiljer man på sättet att tolka karriärmanagement i två dimensioner. I den första *normativa* modellen försöker man etablera vad som borde vara rätt väg – för att leda processer, utveckla produkter och skapa relationer osv. Den andra *deskriptiva* modellen är baserat på den faktiska realiteten och förklarar hur det egentligen förhåller sig. Först tar man hänsyn till nyckelfaktorer som konkurrens, kostnader för HR och globalisering, därefter tittar man på *målsättning* och *metoder*. Modellen bygger på insamlade data, sedan görs en *flexibel analys* där det kontrolleras och utvärderas olika variabler och relationer (bilaga 2). I termer av mänsklig faktor så finns det olika grad av *kompetens*, *duglighet*, *kunskap* och *talang* (tabell 1), utöver detta krävs också *engagemang* och *lojalitet*. Det är viktigt att företaget uppmuntrar och förstärker personens arbetsinsatser. En viktig aspekt på en framgångsrik karriärstrategi är också flexibilitet, vilket inom HR betyder att individen har en förmåga att möta olika behov i en dynamisk miljö som kan vara både intern och extern i förhållande till organisationen (Baruch, 2003:111). Empiriska studier har visat ett visst stöd för att en kombination av de tre kompetenserna: emotionell intelligenskvot (EQ), intelligenskvot (IQ) och management-

kompetens (MQ) som kan ge förklaringar på framgångsrika karriärer (Baruch, 2003:58). EQ kan delas in i ytterligare två områden a) *educational quotient*: kunskaps- och färdighetsnivå, b) *exekutive quotient*, vilket är mått på chefsegenskaper (Egidius, 2006:93).

Tabell 1

Här anges hur Strategiska HRM-indikatorer inverkar på resurser och flexibilitet i koordination med varandra (Wright & Snell 1998, i Baruch, 2003:111).

<i>Flexibilitet</i>		
<i>Villkor/faktorer</i>	<i>Tillgångar/resurser</i>	<i>Verksamhet/samordning</i>
<i>Utförande</i>	1) Duglighet, kompetens 2) Stelbenthet – kontra flexibilitet i tillämpning	a) Anpassningsbar och formbar b) En snabb feedback har inverkan på utfört arbete
<i>Kompetens</i>	1) Kunnighet 2) Förmåga att ta till sig nya färdigheter och tekniker	a) En mångfald av olika begåvningar arbetsstyrkan b) Möjlighet att hitta kompetenser
<i>Handling</i>	1) Stelbenthet – kontra flexibilitet	a) Förmåga att komplettera varandra – kontra att hamna i konflikt med andra grupper i organisationen

First Choice är en organisationsbeskrivning som visar hur personers karriärutveckling i företag kan kombineras med företagets affärsutveckling (Yarnall, 2007:22). First Choice har en klar strategi och är flexibel, där används de personliga egenskaperna och sedan görs en behovsanpassning till företaget. First Choice vill försäkra sig om att det inte bara är elitister som kan göra karriär, modellen visar hur olika kulturer inom företaget tillvaratas. Det finns ett flertal anledningar till varför man bör ha en affärsplan: 1) få andra människor att förstå visionen, 2) godkännande för finansiering, 3) att ha en referenspunkt under genomförandet (Yarnall, 2007:56). Utvecklingen av en väl genomförd affärsplan tar tid och kräver stora kunskaper och insikter från företagsledningen (se bilaga 3).

För att förstå den struktur som finns av den mänskliga sidan av karriärmanagement finns det framtaget ett system som heter CAST (*Career Active System Triad*). De grundläggande delarna i CAST har tre nivåer vilka består av: *värderingar*, den andra nivån är *tillvägagångsätt* eller *förändring* som transformerar värdena och den tredje nivån är *beteende* eller praktisk tillämpning (Baruch, 2003:100). De underliggande nivåerna i värderingarna är: *principer*, *moral* och *kultur*, de är grunderna varifrån de andra nivåerna uppkommer. En ytterligare aktörskraft som finns med i bakgrunden är det *övriga samhället*: lokalsamhället, religionen, kommunen och staten samt allmän medmänsklighet (Baruch, 2003). En person med ambitioner, trovärdiga handlingar och realistiska mål har större chans att nå framgång – men det krävs också stöd av organisationen i form av lärande (vidareutbildning), workshops

och mentorskap. CAST-perspektiven täcker in olika nivåer där det finns både individuella och organisatoriska perspektiv (se tabell 2).

Tabell 2

Career Active System Triad (CAST) med dess olika nivåer (Baruch, 2003:101).

<i>Nivåer</i>	<i>Individer</i>	<i>Organisation</i>
Värderingar	Ambitioner	Filosofi (strategi)
Tillvägagångssätt	Attityder	Policy
Beteende	Handlingar	Tillämpning

Talentmanagement

Enligt Michaels, Handfield-Jones och Axelrod (2001, i Vaiman & Vance, 2008) så är *talang* summan av individens skicklighet, kunskap, erfarenhet, intelligens, omdöme, attityd, personlighet och engagemang. I dag styrs ledarskapet mer via idéer och visioner än vad det gjorde tidigare, när det var mer regelstyrt. Yarnall (2007:5) hävdar att *talentmanagement* (TM) är en strategi där organisationen ska attrahera och bevara personal med hög potential, med målet att få ett effektivt system och att få individ och i organisation att växa. TM ska också svara upp mot en föränderlig och komplex miljö, samt för att möta upp nuvarande och framtida affärsbehov. Vaiman och Vance (2008:197) menar att begreppet talentmanagement refererar till HR-management och de beslut och användningar som relaterar till hela arbetsstyrkan. Författarna hävdar att de anställda måste använda all sin kreativitet, passion och vara serviceinriktade i sitt arbete. De menar att det inte spelar någon roll vilken titel eller nivå i organisationen den anställde har. Organisationen behöver talangen – men den anställde behöver inte organisationen, hon/han kan alltid välja att gå till en annan organisation (Vaiman & Vance, 2008). Författarna gör gällande att organisationens framgång beror på det humankapital som finns hos individen, det vill säga den: *livserfarenhet, attribut, kunskaper, energi, innovationsförmåga* och *entusiasm*, som man väljer att lägga i ner arbetet (Vaiman & Vance, 2008:202). Den mest effektiva formen av styrning för TM är när koncernchef och styrelse samverkar för maximal utdelning. *Performancemanagement* (PM) betecknar hur väl anställda, arbetslag och organisation presterar, PM är en undergrupp till talentmanagement liksom *knowledgemanagement* (KM) – alla tre måste samverka i organisationen för optimal utdelning (Vaiman & Vance, 2008). Knowledgemanagement är en viktig faktor för organisationernas överlevnad, kunskap är inte statisk men ofta specifik, den bygger på mänskliga relationer och är dynamisk. Det är individen med dess relationer och sociala band som är utvecklande – det är inte organisationen i sig – det är med andra ord *socialt kapital* som är

kunskapsmanagement (Vaiman & Vance, 2008). Collings och Mellahi (2009) visar genom studier att *strategisk talentmanagement* aktiverar ett förlopp som involverar en systematisk identifiering av nyckelpositioner som på olika sätt bidrar till en varaktig konkurrensfördel i organisationer. Författarna anser att organisationer bör utveckla talangreserver där det finns högpresterande personer med stor begåvning som passar in i befattningar, samt att man bör utveckla en differentierad HR-arkitektur för att underlätta rekrytering till positioner där det krävs kompetenta medarbetare och för att säkerställa fortsatt engagemang. Författarna anser att det i strategisk talangmanagement bör finnas en tonvikt på identifiering av centrala nyckelpositioner – snarare än talangfulla personer – för att uppnå en maximal effekt, vilket ger företaget en konkurrensfördel (Lewis & Heckmen, 2006 i Collings & Mellahi, 2009). I forskning som gjorts av Corporate Leadership Council (2005) ingick det 11 000 anställda, samt chefer från 59 organisationer. Studien visade att endast 19 procent av dem som var högpresterande också hade en hög potential, de hade främst tre färdigheter som var särskilt utmärkande: 1) *ambitioner*, att söka prestige, erkännande och inflytande över organisationen, samt balans i arbetet, 2) *engagemang* med hängivenhet och en vilja att göra sitt yttersta, 3) *begåvning* med mental och emotionell intelligens samt interpersonell kompetens (Vaiman & Vance, 2008:32). Yarnall (2007) hävdar att administrationen av succession är en viktig orsak för att uppnå en effektivare karriärstrategi. Det hjälper organisationen att positionera sig inför framtiden och ger signaler till de anställda om att man tar deras karriärer på allvar. Det är viktigt att företaget har klargjort vad de vill uppnå med att ha en planerad succession och att detta är förankrat även i högsta ledningen (Yarnall, 2007:104). Definitionen av att administrera en succession beskrivs ofta som en process där man ska hitta en person för ett speciellt arbete, där administrationen av successionen ska täcka in ett flertal aktiviteter som ska säkerställa en passande efterträdare till en nyckelposition. I processen måste man ta hänsyn till balans av individens nuvarande situation och framtida kunskaper, samt ta i beaktande äldre ledare och övriga anställda. En planering av en succession kräver ett omsorgsfullt arbete där man beaktar: ansvarig person för processens genomförande, nivåerna i organisationen, om det ska vara en öppen eller sluten succession, system för utvärdering, hur processen ska kommuniceras i organisationen, hur ägarna ska administreras, hänsyn som företaget tar till individuella behov och ambitioner, samt när och hur processen ska kopplas samman med affärsaktiviteterna (Yarnall, 2007).

Globalisering och dynamisk utveckling av arbetsplatser

Med dagens snabba utveckling i samhället krävs det att anställda kan ställa om sig på arbetsmarknaden, inom många yrken krävs det ofta vidareutbildning eller omskolning. Karriär är en ständigt dynamiskt formad utveckling som påverkas av flera faktorer. Enligt Cascio (2000, i Baruch, 2003:151) så är det sex affärstrender som påverkar förändringar av arbeten runt om i världen: *globalisering, förändringar, teknologi, intellektuellt kapital, snabbhet i marknaden och utgiftskontroll*, det går också lägga till *socioekonomisk utveckling och individuell målmedvetenhet*. De faktorer som påverkar och ger förändring bland företag är: nya inriktningar i produktion och konsumtion, ökning av emotionell arbetskraft, fler kvinnor på arbetsmarknaden, nya former av arbete och arbetsmönster med dess olika konsekvenser i karriären, se bilaga 4 (Baruch, 2003:168). Den internationella efterfrågan på kompetenta medarbetare GTM (global talent management) har blivit ett viktigt område inom forskningen. Det har lett till en ökad konkurrens av högkvalificerade anställda, tidigare var efterfrågan inom landet och på regional nivå numera är det på global nivå. Tidigare har efterfrågan framförallt gällt regioner som Europa och Nordamerika, nu är efterfrågan stor i ekonomier som Brasilien, Ryssland, Indien och Kina (Bhatnagar, 2007 i Farndale, Scullion & Sparrow, 2010). Forskare har identifierat fyra specifika områden inom GTM: *ansvariga personer i processen, kulturbärare, nätverkande ledarskap och intelligens*, viktigt är också att ledare är uppmärksamma på *talanger* i organisationen (Farndale, Scullion & Sparrow, 2010). Målet är att bygga spetskompetens som är portabel runt om i världen. Det återstår mycket forskning, exempelvis bör man titta på vad som händer med dem som lever i parrelationer och har två internationella karriärer samtidigt, man måste också titta på balansen mellan arbete och fritid. Det finns forskning som visar att familjemedlemmar som erbjuds internationella jobb är ovilliga att ge upp sina etablerade sociala liv (Scullion & Brewster, 2001 i Farndale, Scullion & Sparrow, 2010). Det finns också problem med rörligheten, i Kina finns det cirka 10 miljoner utbildade akademiker men det är mindre än tio procent som har tillräckliga språkkunskaper och interpersonell kompetens för att arbeta internationellt, situationen är liknande i Indien. I takt med att den digitala utvecklingen går snabbare när det gäller med datorer, e-mail, mobiltelefoner och läsplattor så ökar det också mobiliteten, utvecklingen kommer att fortsätta öka de närmaste 10 åren. Den kunskapsbaserade ekonomin i England har ökat från 17 procent till närmare 60 procent (Butler, 1997 i Yarnall, 2007:7). Telemarketing är ett sätt att slippa pendling, arbetet utförs hemifrån med hjälp av telefon och dator. Men det finns också nackdelar med alternativa arbetsplatser i hemmet. Problemen består bland annat av: ensamhet i arbetet, svårigheter att kombinera organisationer med teknik och familj (bilaga 5).

Work–life balance

Balans mellan arbete och livsstil är ett brett begrepp som å ena sidan inkluderar prioriteringar mellan arbete, karriär och ambition – å andra sidan livsstil, vilket handlar om individens hälsa, nöjen, ledigheter, familj och intellektuella utveckling. Yarnall (2007:226) föreslår tre utgångspunkter som hon menar är viktiga för att få en bra *work–life balance*: 1) *integrering* av affärsstrategier länkat den globala utvecklingen, 2) *flexibilitet* som inte bara är kopplat till framtiden, utan också utvecklingen av kommande arbetskraftsbehov, 3) att det bör finnas en *balans* av förväntningar och strategier i organisationen, där både arbetsroller och möjligheter till utveckling måste vara balanserad. Personer med MBA-examen (civilekonomer) i USA verkar ha andra mål än att nå högst i organisationen. De vill enligt forskningen ha en ökad balans mellan privat- och arbetsliv, de vill ha ett intressant och utmanande arbete, samt frihet och självbestämmande över den framtida karriärutvecklingen (Berney, 1990 i Yarnall, 2007:9). Det finns också andra stora sociala förändringar i samhället som påverkar, det är fler skilsmässor, ökad kriminalitet, ökande antal självmord och fler konkurser, det finns också fler föräldrar som är ensamstående vilket har effekter på karriärbeslut (Yarnall, 2007). I dagens hektiska samhälle upplever många människor att det finns en obalans mellan arbete och fritid, vilket skapar problem i form av stress (utbrändhet) och dåliga relationer till omgivningen. Jag anser att arbetstagare måste påverka både politiker och arbetsgivarorganisationer så att det blir en ökad balans mellan arbete och livsstil – där beaktande tas till både karriärutveckling på arbetsplatsen och en god livskvalité i övrigt.

Generationsskillnader

Författarna Terjesen och Frey (i Vaiman och Vance, 2008:66) talar om generationers olika val och prioriteringar i karriären. Generationer som var födda mellan 1977-1994 kallar författarna generation Y. De tittade närmare på omständigheter som var av betydelse för denna generation gällande arbetsvillkor och karriärutveckling. Övriga generationer var: *baby boomers*, födda 1946-64, generation X: 1965-79 och generation Z: 1995-2009. I de undersökningar som gjorts visar det sig att generation Y är mer entreprenadriktade, mer optimistiska, de tar ett större socialt ansvar, är mer innovativa och har större självinsikt än tidigare generationer på arbetsmarknaden (Vaiman och Vance, 2008:66). Forskning visade att 81 procent av generation Y förväntade sig att bli beförtrade inom två år, i annat fall skulle de söka ett nytt arbete. Det var 90 procent av generation Y som stannade längre på ett arbete om arbetsgivaren erbjöd rätt vidareutbildning och utveckling inom företaget. Y värderar självbestämmande (97 procent) samt utvecklande rådgivning – om detta inte uppfylls detta slutar de. Generation Y föredrar

stora företag: 37,5 procent – jämfört med tidigare generationer 27.3 procent av baby boomers (födda 1946-64). Det är högre omsättning bland generation Y, de stannar i genomsnitt mindre än två år (63 procent) hos arbetsgivaren (Vaiman och Vance, 2008:67). Jag tror att det är samhällsutvecklingen i stort som gör att generationer gör olika val. Den osäkra arbetsmarknaden med uppköp och nedläggningar kanske gör att det känns säkrare och tryggare för generation Y att välja större företag? Många personer i generation Y har lång yrkeserfarenhet, men har också ekonomiskt ansvar för hem och familj vilket gör att de kanske stannar längre på företaget om arbetsgivaren erbjuder en god karriärutveckling.

Etnicitet, ålder- och genusaspekter på karriärutveckling och lön

Det finns flera fördelar med att ha människor med olika kvalitéer på arbetsplatser när det gäller kultur, etnicitet, kön och religion – organisationen stärks av mångfalden (Baruch, 2003). Som medarbetare vill man bli behandlad rättvist, oavsett social bakgrund, etnicitet eller kön. Beroende på hur alla faktorer behandlas jämförbart av ledningen så finns det stora vinster att göra, i de fall bakgrund och kompetens hanteras på fel sätt riskerar företagen att förlora kompetens (se bilaga 6). Problemet för många kvinnor är att karriären inte går att kombinera med barnafödande, eftersom många arbetsgivare i t ex England och USA inte är villiga att omorganisera arbetsuppgifter eller accepterar arbetstidssänkning. Hakim (2006) gjorde en undersökning år 2000 bland engelska och amerikanska kvinnor. Resultat visade att det var cirka 20 procent som föredrog att ta hand om barnen och vara hemma, det var cirka 60 procent som ville kombinera arbete med hemarbete (utan att behöva välja) och det var cirka 20 procent som var karriärinriktade och satsade all sin tid på en framgångsrik karriär. Majoriteten av arbetande kvinnor söker i större utsträckning än män efter en balans mellan arbete och hemarbete med kortare arbetsdagar – hellre än högre lön eller befordran. Löneskillnaderna mellan män och kvinnor i Europa ligger på mellan 10-20 procent i skillnad till männens fördel och det är cirka 70 procent av kvinnorna i Europa som förvärvsarbetar (Hakim, 2006). Lönegapet mellan män och kvinnor består i Sverige, störst är skillnaden för högavlönade med universitetsutbildning, där har männen dragit ifrån kvinnorna med 40 procent efter småbarnsåren (Tv4-nyheterna, 2012). Forskning visar också att kvinnors internationella åtaganden är på en ganska låg nivå och att många kvinnor nekas möjligheter till att göra internationella karriärer (Adler, 2002; i Farndale, Scullion & Sparrow, 2010). Lagstiftare inom EU har under 2008 beslutat att framför allt stärka kvinnors rättigheter till föräldraledighet för att åstadkomma en ökad jämlikhet på arbetsmarknaden (Europeiska unionen, 2008). Som en del av samma åtgärdspaket har EU-kommissionen även lagt fram ett förslag

om att utöka barnomsorgen inom EU. Kvinnors inkomst och karriärmöjligheter påverkas också, det är 65,5 % av kvinnor med småbarn barn arbetar, jämfört med 91,7 % av männen. Politiska beslut har betydelse för hur arbetsmarknaden kan påverkas, exempelvis så kan en lag om åldersdiskriminering öppna upp nya möjligheter för fler människor (Yarnall, 2007:9).

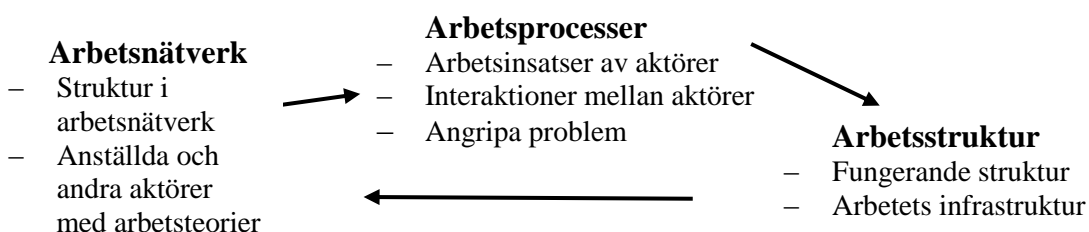
Nätverk, mentorskap och lärande organisationer

Organisationer blir alltmer komplexa, administrationen och ledarskapets roller blir mer utmanande, många små och medelstora företag attraherar idag lovande personer från stora organisationer (Ashton & Lambert, 2005 i Yarnall, 2007:8). Organisationerna har gått från regelstyrning till ett flexibelt och dynamiskt tänkande där ansvaret ligger på individen. Yarnall (2007) gör gällande att *karriärkompetens* kan delas in i tre delar: 1) att veta *hur* man ska hitta arbetsrelaterad kunskap, 2) att förstå *varför* en person måste ha vissa kompetenser, värden, mål och intressen, 3) att veta *vilken* person det är man eftersträvar – en identifiering av nyckelspelare hittas oftast genom ett effektivt nätverkande (Yarnall, 2007:193). Enligt Yarnall (2007) så finns det två olika lärandeprocesser: användandet av *mentor*, när någon mer erfaren person ger av sin erfarenhet och kunskap och öppnar dörrar till sitt *personliga nätverk*, samt *coaching* vilket är en förutbestämd process där man kan använda sig av *GROW-modellen*: **G**: målsättning, både lång- kortsiktig, **R**: verklighet att utvärdera nuvarande situation, **O**: strategiska alternativ och möjligheter, **W**: vad som behöver göras, när, hur och viljan att göra det (Whitmore, 1996 i Yarnall, 2007). Yarnall (1998, i Yarnall, 2007:191) har gjort en longitudinell studie där hon ville ta reda på vilka hjälpmedel som påverkar karriärutveckling. Författaren konstaterade att det främsta verktyget för karriärutveckling var ett *aktivt stöd från chefer*. Studier från Sturges, Guest, Conway och Mackenzie (2002) visar att medarbetare som *nätverkar* i stor omfattning får mer informell hjälp, medan de som synliggör sina åtaganden får ökad formell karriärsupport av organisationen. Samma studie visar att det finns ett negativt samband mellan engagemang i organisationen och ett mobilt handlande. Vidare visar studien på skillnader mellan karriärmanagement i organisationer och hur man själv hanterar sin karriär. Undersökningen visar på vikten av självmanagement i karriären och att välja människor som har kapacitet för ett mer självgående beteende (Sturges et al., 2002). Arnquist och Olsson (2006) hävdar i sin studie att *ledarskap* och *delaktighet* är viktig i organisationer, samt att ledaren fungerar mer som en *coach* i dagens företag – jämfört med hur det sett ut tidigare. Studien pekar på att managementkoncept handlar om att vara *lärande*, där individerna är viktiga och där det gäller att skapa *lärande organisationer*. Detta ökar betydelsen av ett närvarande ledarskap och att stimulera utveckling av individen. Författarna menar att det handlar mycket om att göra medarbetarna delaktiga, ibland sker det

omedvetet och ibland medvetet. De hävdar vidare att managementkoncept tillför nya arbetssätt, vilket i sin tur leder till en ständig förändring och utveckling av organisationer och företag (Arnquist & Olsson, 2006). Psykologforskare i Tyskland genomförde en undersökning där det ingick 112 anställda, för att påvisa samband mellan nätverkande och mentorskap (Blickle, Witzki & Schneider, 2009). Efter två års forskning hittade man ett inbördes samband: anställda med en tidig karriärutveckling korrelerade med *nätverkande* och *mentorskap*. Nätverkande hade den mest kraftfulla inverkan på *karriärframgång* (högre inkomst och position i företaget), och anställda som hade mentor gav effekter på *karriärtillfredställelse* (nöjdhet med arbetet). Efter tre år kunde studien fastställa att det fanns ett samband mellan karriärframgång och karriärtillfredställelse. Författarna i studien hävdar att det finns ett samband mellan nätverkande och mentorskap i ett tidigt skede av karriären (Blickle, Witzki & Schneider, 2009). Vaiman och Vance (2008) hävdar att det inom lärande–nätverksteorin finns arbetsprocesser i arbetsnätverken. Beroende på vilken typ av arbete som den anställde har kan man uppnå olika typer av inlärningsrelaterade arbetserfarenheter (se tabell 3). Den anställde försöker då att anpassa lärandet efter vad organisationen efterfrågar. Problemet kan vara att anställda sätter upp gränser för sig själva – genom egen tro eller expertis – vilket begränsar personens möjligheter att lära och utvecklas i organisationen. I mer *byråkratiska* organisationer väljer man sida i utformningen av management genom undervisning av *lärare* eller specialister – medan man i mer *levande* organisationer sannolikt kommer att ansluta sig till mer *självgående* team (Vaiman & Vance, 2008).

Tabell 3

Den sociala rollen i relationen mellan arbetsnätverk, arbetsprocess och arbetsstrukturen. (Vaiman & Vance, 2008:101).



Individuell karriärutveckling

Baruch (2003:101) hävdar att arbetstagare med *karriärförhoppningar* har strävan och mål, men det krävs också kompetens för att nå sitt karriärmål och mål i privatlivet. Det är viktigt att sätta upp realistiska målsättningar. I de fall en person inte har förmågan, färdigheten eller talangen för att uppnå sina mål – kan det i värsta fall leda till att personen känner sig vilseledd

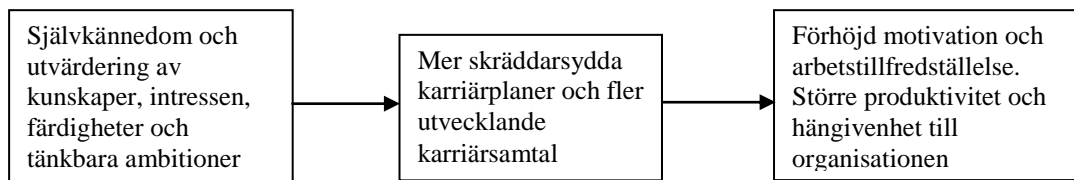
och får hämningar (Baruch, 2003). Enligt Boxall och Purcell (2003, i Yarnall, 2007:11) är *prestationsförmågan* en persons sammanlagda: *kunskap, motivation* och *möjlighet*, vilka samtliga är avgörande för en framgångsrik karriärutveckling. Egenskaperna är tydligt sammankopplade med varje perspektiv av karriärmanagement. För en positiv karriärutveckling krävs det att individen gör en *karriärplanering* där man utvärderar sig själv och försöker klargöra den egna bakgrunden. Jones och DeFillippi (1996, i Baruch, 2003:88-89) har utvecklat en modell med gränslösa *karriärkompetenser*, där individen i inledningsskedet tar reda på karriärkompetenserna och blir klar över egna värderingar, svagheter, färdigheter, intressen och ”passioner”, samt identifierar livsmål och personliga visioner. Det är också viktigt att ta reda på hur man ska hantera egna ”hot eller farhågor” – och hur dessa kan vändas till möjligheter. Individen bör ta reda på de egna *styrkorna* och utveckla dem, därefter bör man ta reda på vilket sätt man styrs av egna värderingar och intressen, samt värdera om det är medvetna eller omedvetna processer. Genom *karriärankare* kan aktören ta reda på upplevda möjligheter, värderingar, attityder och motiv – vilka bestämmer inriktning eller karriärval. Karriärankare kan bestå av: ledarskapsförmåga, trygghet, självständighet, utmaningar och balans i livet (Schein, 1990 i Yarnall, 2007). När individen sätter upp mål ska det vara en utmaning men samtidigt uppnåeligt, individen ska självständigt arbeta och målet bör stämma överens med de egna värderingarna. De centrala målen bör stämma överens med vad som är viktigt i den *objektiva* karriärframgången exempelvis: inkomst, befordran eller titel. I den *subjektiva* karriärframgången värderas självupplevd känsla av framgång och personliga mål, vilket har stor påverkan på engagemang och framtida mål. Individen bör också ta reda på vilka kvalifikationer, färdigheter och kompetenser som krävs för att få framgång (Jones & DeFillippi, 1996 i Baruch, 2003:89). Det gäller att ta reda på *vem* som är ”nyckelspelare” i organisationen och vem eller vad som kan lyckas. Slutligen gäller det att veta *när* man ska påbörja träning och *vad* man ska förkovra sig och *hur* ett avancemang kan ske. Kritiken mot individuell karriärutvecklingen är att om den är allt för styrande så undergrävs organisationens roll, vilket innebär att organisationen får en mer extern roll för karriärplanering.

Yarnall (2007:75) hävdar att det finns för lite forskning om vilka förhållanden det är som påverkar karriärutveckling. Hon konstaterar däremot att det finns stöd i forskning för att uppmuntran i karriärplanering och mentorskap har en betydelsefull inverkan. Straw och Ross (1985, i Yarnall, 2007) har genom forskning kommit fram till att arbetstillfredsställelse är varaktig över tid, oavsett om individen byter arbete. Forskningen visar också att *attityder* till karriären formas av *personen* inte av situationen. För att nå en god karriärutveckling så bör

det finnas en *självutvecklingsplan*. Det finns det stora fördelar både för den anställde och företaget, enligt nedanstående modell ökar organisationens produktivitet, det ger mindre stress och utvecklar lösningar som är individuellt anpassade för medarbetarna (se tabell 4). Syftet med en självutvecklingsplan är att lära sig hantera ansvaret för den egna utvecklingen särskilt när det gäller *lärandet*. Självutvecklande strategier är nära kopplat till organisationens utvecklingsstrategier för att bli *lärande organisationer* (Yarnall, 2007). För att uppnå en framgångsrik karriärstrategi bör cheferna på ett tidigt skede i processen vara engagerade, delaktiga, lärande och coachande.

Tabell 4

Modell på hur en självutvecklingsplan kan se ut enligt Yarnall (2007:186-187).



Fugate, Kinicki och Ashforth (2004) hävdar att individens "anställningsbarhet" beror på följande tre dimensioner: *personlig anpassningsförmåga* (förändringsbenägenhet, inlärningsförmåga och självförtroende) *karriäridentitet* (kunskap om vem jag är, vad jag vill, värderingar och attityder) samt *mänskligt och socialt kapital* (utbildning, talanger, familj, arv och kognitiv förmåga). I en modern organisation innebär "anställningsbarhet" att det finns möjlighet att anpassa sig till kontinuerligt lärande och där arbetstagaren får ett stort handlingsutrymme. Baruch (2003:22) hävdar att individens *personlighet* och *värderingar* formar karriärval och hantering av karriärutveckling. Vi ärver en stor del av våra värderingar och personligheter från våra föräldrar, samtidigt styrs vi av attityder, utbildning, kultur och miljö vilket påverkar karriärvalen. Baruch (2003) hävdar att olika kombinationer av behov bestämmer om en person söker en chefsroll eller den yrkesmässiga delen av arbetet, valen handlar ytterst om individens prioriteringar och behov. Psykologer har undersökt vilken personlighet som har bäst *prestationsförmåga* inom olika yrkeskategorier: hantverkare, poliser, chefer och säljare (Barrick & Mount, 1991). Personligheterna som ingick i "Big five" var: Extraversion (social, utåtriktad), Emotional Stability (känslomässigt stabil, ordningssam), Agreeableness (pålitlig, osjälvisk, omtänksam), Conscientiousness (ambitioner, självdisciplin) och Openness to Experience (initiativrik, hög moral). Den personlighet som hade högst prestationsförmåga var conscientiousness (ansvarsmedveten). Holland har utvecklat en annan modell: RIASEC, där det ingick sex olika personligheter vilka var anpassade för olika yrken

(Baruch 2003:44–45). Personligheterna var: *realistisk, undersökande, social, konventionell, företagsam* och *artistisk* – vilka anses vara anpassade för vissa typer av yrken (se bilaga 7). Problemet med Holland's modell är att det inte verkar finnas någon stark teoretisk förankring i de sex indelningarna, trots att det finns empiriskt stöd för modellen.

Csikszentmihaly (1998) professor i psykologi, använde begreppet ”*flow*” för de personer som uppslukades av sitt jobb och var totalt fokuserade. Personer med inre motivation och som agerar utifrån nyfikenhet, fascination eller engagemang med en stor mental förmåga att hantera tillvaron har en: ”*autotelisk personlighet*”. Kopplingen till begreppet flow och människor som är autoteliska är att de anses ha lätt för att uppleva flow, eftersom de redan är i ett permanent tillstånd av fascination och har lätt att motivera sig själva. Det finns fem premisser som kan leda fram till autotelisk personlighet: 1) tydliga mål och feedback, 2) uppmärksamhet genom andras intresse, 3) möjlighet till olika val och ta ansvar för konsekvenserna, 4) hängivenhet, samt känna tillit och trygghet, 5) tillfälle ges till utmaningar med en ökande svårighetsgrad (Csikszentmihaly, 1998). Det som avslöjar autoteli är en känsla av smittsam energi, ett engagemang som gränsar till passion och eufori. Det är inte en fråga om arvsanlag – utan att personen väljer ett fördelaktigt perspektiv på det man gör.

”*Protean careers*” är en slags inställning eller orientering till vilken väg karriären ska ta för individen – snarare än vad det är till själva strukturen i karriären (Briscoe & Douglas, 2006). Begreppet ”*protean careers*” handlar om en *mångsidig* eller *omväxlande* karriär för de som har: a) inre värderingar som ger vägledning och mäter individens karriärframgång, b) det ger individen en inriktning i karriärhanteringen, där man är anpassar sig till att lära nya kompetenser och prestera bättre. Det finns fyra primära kategorier av karriärer som kan ses som mångsidiga perspektiv: *beroende, reagerande, rigiditet* och *mångsidighet*, 1) personer som inte drivs av värderingar och inte är självgående är *beroende*, 2) personer som inte drivs av starka värderingar men som är självgående har inte tillräcklig förmåga att styra sin karriär, de är *reagerande*, 3) människor som drivs av starka värderingar men som inte är självgående har inte förmågan att anpassa lärande och prestationer till karriären, de är *rigida*, 4) personer med *mångsidig* karriärorientering har rätta värderingar, självständiga, prioriterar kunskap och är *högpriesterande*. Mångsidiga personer har en större förmåga att leda sig själva och andra, de är därför mer kapabla till ett kontinuerligt lärande och är alltså mer *förändringsbenägna* (Briscoe & Douglas, 2006). Arthur & Rousseau (1996, i Sullivan & Arthur, 2006) hävdar att det finns gränslös rörlighet mellan *fysiska gränser* – och *psykologiska gränser*, vilket innebär den förmåga eller begåvning som individen har för att ordna ett nytt arbete (se bilaga 8).

Modellen innebär en begränsning av karriären – inte ett antingen eller påstående som en del andra studier hävdar. Modellen ska ses som en fungerande grad av flexibilitet genom aktörens agerande både fysiskt och mentalt, det ska finnas både en fysisk och psykologisk flexibilitet och ett ömsesidigt beroende mellan dem båda (Sullivan & Arthur, 2006).

Sammanfattande analys

Sammanfattningen har som syfte att besvara forskningsfrågan: Vilka personliga egenskaper krävs för en framgångsrik individuell karriärutveckling?

Karriärstrategier ökar organisationens engagemang och prestationer vilket har en kraftfull positiv inverkan på de anställdas attityder till karriären och framtiden inom organisationen. En viktig aspekt av en framgångsrik karriärstrategi inom HR är flexibilitet, där man ska möta olika interna och externa behov i en dynamisk miljö – i förhållande till organisationen. Det bör finnas en aktiv, engagerad och flexibel karriärmanagement för att individen ska få en tydlig karriärutveckling. En serie steg måste planeras av organisationen där individen bör involveras i en självutvecklingsplan. Organisationen ska vara aktiv genom att skraddarsy karriärplaner med en klar målsättning till en förväntad position där det bör ingå utvecklande karriärsamtal och coachning. Företagets karriärstrategier uppnås bäst genom att införliva hög moral och motivation vilket leder till en mer fokuserad karriärutveckling och en större maximering av individens potential, det medför också ökad hängivenhet till organisationen. När det gäller den mänskliga faktorn så erfordras det kompetens, duglighet, kunskap och talang, men det krävs också engagemang och lojalitet. Detta leder till att organisationen får lägre personalomsättning, högre produktivitet och utdelning till aktieägarna samt att företaget kan hantera konjunkturförändringar bättre. Ledarskap har gått från detaljerade anvisningar och regler – till ledning via idéer. Orsakerna till skiftet i ledarskap är framförallt den tekniska utvecklingen, socioekonomiska förändringar och global konkurrens. När det gäller konkurrensen på arbetsmarknaden så påverkas den av att andelen kvinnor som förvärvsarbetare är cirka 70 procent – mot 91,7 procent för männen. Det finns stora könsskillnader när det gäller karriärutveckling. Majoriteten av arbetande kvinnor söker efter balans mellan arbete och fritid i betydligt större utsträckning än vad männen gör. Löneskillnaderna är också betydande, i Europa och USA tjänar männen mellan 10-23 procent mer än kvinnor. Jag anser att det i allmänhet finns det en större misstro mot att anställa kvinnor hos arbetsgivare, men även mot handikappade och invandrare. Det finns även skillnader i mäns och kvinnors jobbsökande, där betydligt fler män erbjuds jobb utomlands. Organisationer med en god planering för personalens livs- karriärutveckling får flera fördelar: ambitiösa och motiverade medarbetare

med högre effektivitet, kvalitet och bättre lönsamhet på utfört arbete. Det ger också större förutsättningar att matcha individens och verksamhetens behov, det ger även organisationen en ökad intern rörlighet. De anställda får en genomtänkt handlings- och utvecklingsplan med viljeinriktning och mål.

Den individuella karriärutvecklingen består av ett antal komplexa förhållanden som ska stämma in för individen och organisationen. Fördelar med att genomföra tydliga karriärstrategier för individen är att det leder till förhöjd motivation och arbetstillfredsställelse. Vid framtida val så har människors personligheter stor betydelse, även sociala villkor, kultur, utbildning och miljö är avgörande. Forskning visar att det finns individuella karaktärsdrag som är särskilt utmärkande för en framgångsrik karriärutveckling: ambitioner, engagemang, mental och emotionell intelligens, samt interpersonell skicklighet. Individer med en mångsidig karriärorientering som har de rätta värderingarna, självständiga, prioriterar kunskap är oftast mer högpresterande. Individer med en mångsidig karaktär är mera dynamiska, de har en större förmåga att leda sig själva och andra, de är mer förändringsbenägna. Personer med flow har ofta högt utvecklade egenskaper som energi och engagemang – vilket kan leda till autoteliska personligheter. Dessa personer är effektiva och högpresterande och väljer ett fördelaktigt perspektiv på arbetet. När man inleder den egna karriärstrategin så tar man reda på olika karriärkompetenser vilket man göra genom en karriäror, där man tittar tillbaka på tidigare händelser i livet och blir klar över de egna styrkorna, svagheter, livsmål och personliga visioner. Det är också angeläget att göra karriärankare där man lyfter fram vad som är betydelsefullt i karriären och privatlivet (ledarskapsförmåga, självständighet, balans i livet). Därefter bör man göra en utvärdering som bestämmer karriärvalet, samt skapa nätverk för framtiden. När mål, inkomst, uppdrag och personliga mål stämmer överens med de egna värderingarna tar man reda på vad företaget kan erbjuda i form av lärande, mentor (med personliga nätverk) och coaching, det är också viktigt med aktivt stöd från chefer. Den anställde bör ha en personlig anpassningsförmåga, karriäridentitet samt mänskligt och socialt kapital. Det ska finnas en balans mellan vad människor erbjuder organisationen och vad de förväntar sig tillbaka – kommunikation mellan parterna är viktig. Forskning visar på att det finns stora generationsskillnader, generation Y (födda 1977-94) är mer entreprenadinriktade, tar större socialt ansvar och är mer innovativa än tidigare generationer. I en alltför styrande individuell karriärutvecklingen så undermineras organisationens roll, vilket innebär att organisationen får en mer extern roll för karriärplanering. Det finns flera fördelar med att använda livs- och karriärutveckling för individen: det ger ökad självkänedom, insikt om talanger och ansvarskänsla för den egna utvecklingen

vilket skapar balans mellan arbete och privatliv. Olika kombinationer av behov bestämmer om en person söker en chefsroll eller ett specialanpassat arbete, valen handlar i högsta grad om individens prioriteringar och behov.

Jag avslutar med ett tänkvärt citat av:

Albert Camus, filosof och 1957 års nobelpristagare i litteratur.

Vi tror och hoppas så övermodigt på vår vision att vi ständigt spanar efter meningen vid horisonten när den kanske ligger framför våra fötter. Du måste inte leta efter det stora sammanhanget. En mer insiktsfull och ödmjuk inställning är att nöja sig med meningen i det lilla och välja mål som är meningsfulla i nuet. Vardagen är full av meningslösa handlingar och händelser, så man behöver inte sikta mot evigheten. Meningen med livet kan helt enkelt vara meningen i livet.

Referenser

Arnquist, Ingegerd & Olsson, Christian (2006). *Management och förändring – Hur managementkoncepten påverkar förändringsprocesserna*. Umeå universitet, samhällsvetenskaplig fakultet, magisteruppsats. Handelshögskolan vid Umeå universitet.

Barrick, Murray R. & Mount, Michael K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. Department of Management and Organizations. University of Iowa. *Personnel Psychology* 1991: 44.

Baruch, Yehuda (2003). *Managing Careers: Theory and Practice*. London: Prentice Hall.

Blickle, Gerhard; Witzki, Alexander, H. & Schneider, Paula B. (2009). Mentoring support and power: A three year predictive field study on protégé networking and career success. *Journal of Vocational Behaviour*, 74, 181-189.

Briscoe, Jon P. & Hall, Douglas, T. (2006). The Interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior* 69, 4-18.

Csikszentmihalyi, Mihaly (1998). *The Psychology of Engagement with Everyday Life*. Basic Books.

Collings, David G. & Mellahi, Kamel (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.

Egidius, H. (2006). *Termllexikon i pedagogik, skola och utbildning*. Lund. Studentlitteratur.

Europeiska Unionen (2008). MEMO/08/603 Brussels, Work-life balance package: [www.http://europa.eu/geninfo/query/resultaction.jsp?page=1](http://europa.eu/geninfo/query/resultaction.jsp?page=1). www.eu.se Hämtad: 2012-10-30.

Farndale, Elaine., Scullion, Hugh. & Sparrow, Paul (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45, 161–168.

Fugate, Mel., Angelo J. Kinicki. & Blake, E. Ashforth (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior* 65, 14-38.

Hakim, Catherine (2006). Women, careers and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34, 3.

Noe, Raymond A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, 119-133.

Sturges, Jane., Guest, David., Conway, Neil & Mackenzie, Davey, Kate (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of organizational behavior*, 23, 731 – 748

Sullivan, Sherry E. & Arthur, Michael B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of vocational behavior*, 69 19-29.

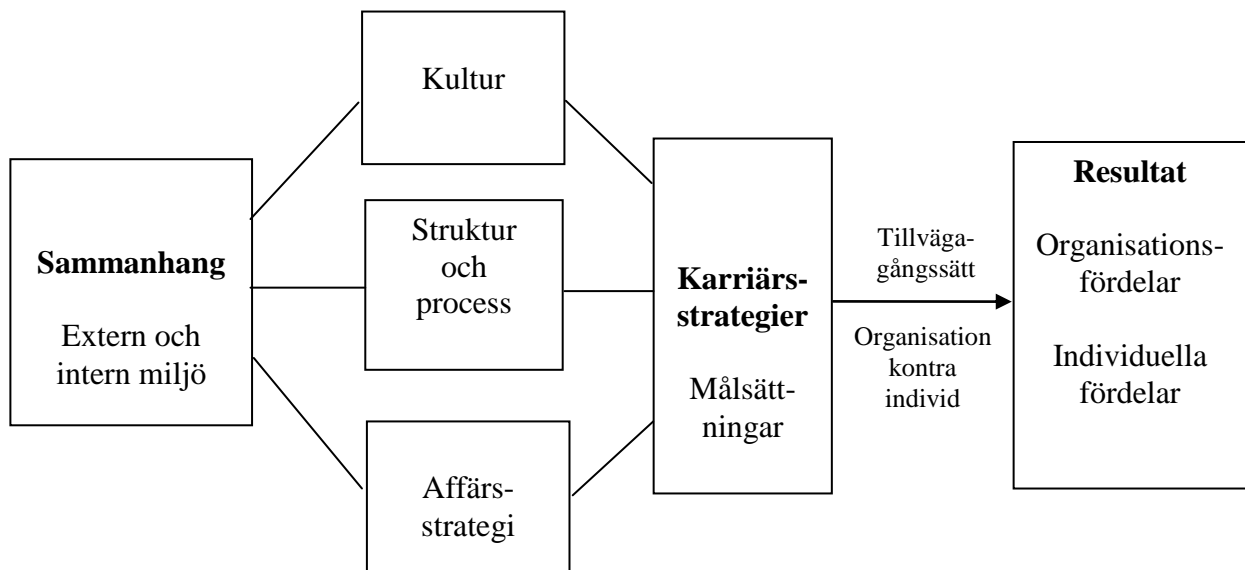
Tv4-nyheterna (2012). <http://www.tv4.se/nyheterna/artiklar/lonegapet-okar-efter-smabarnsaren-0b46d0104bf72710900000a>. www.tv4.se. Hämtad: 2012-11-27

Vaiman, Vlad & Vance, Charles, M. (2008). *Smart talent management: building knowledge assets for competitive advantage*. Cheltenham: Edward Elgar.

Yarnall, Jane (2007). *Strategic Career Management*. Oxford: Elsevier Science & Technology.

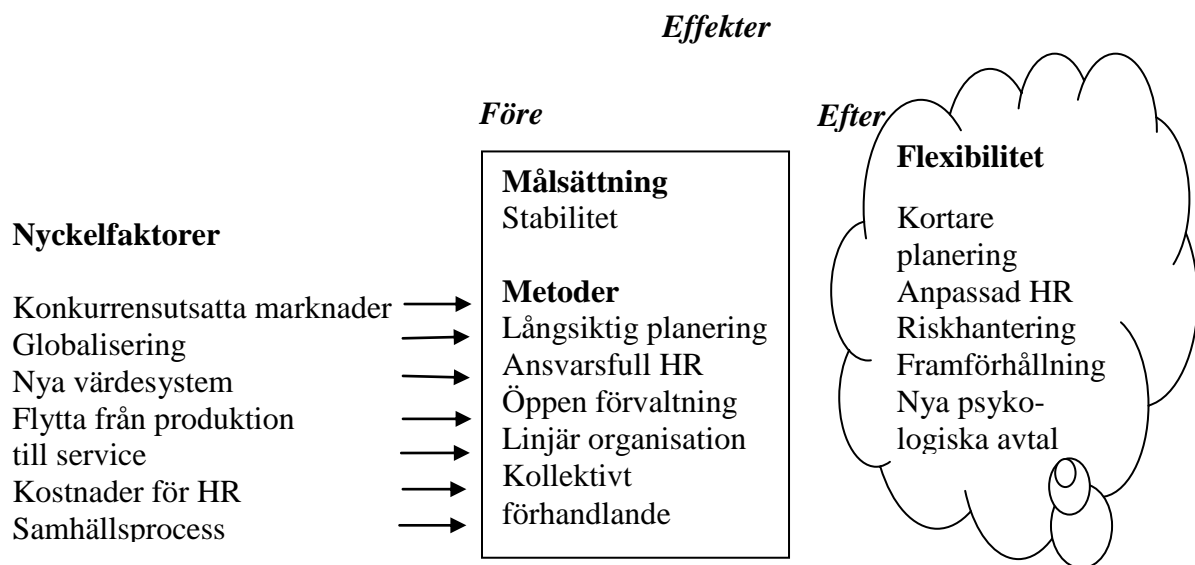
Bilaga 1

Nedan är en beskrivning av de viktigaste förhållandena och processerna i en karriärstrategi, enligt Yarnall (2007:28):



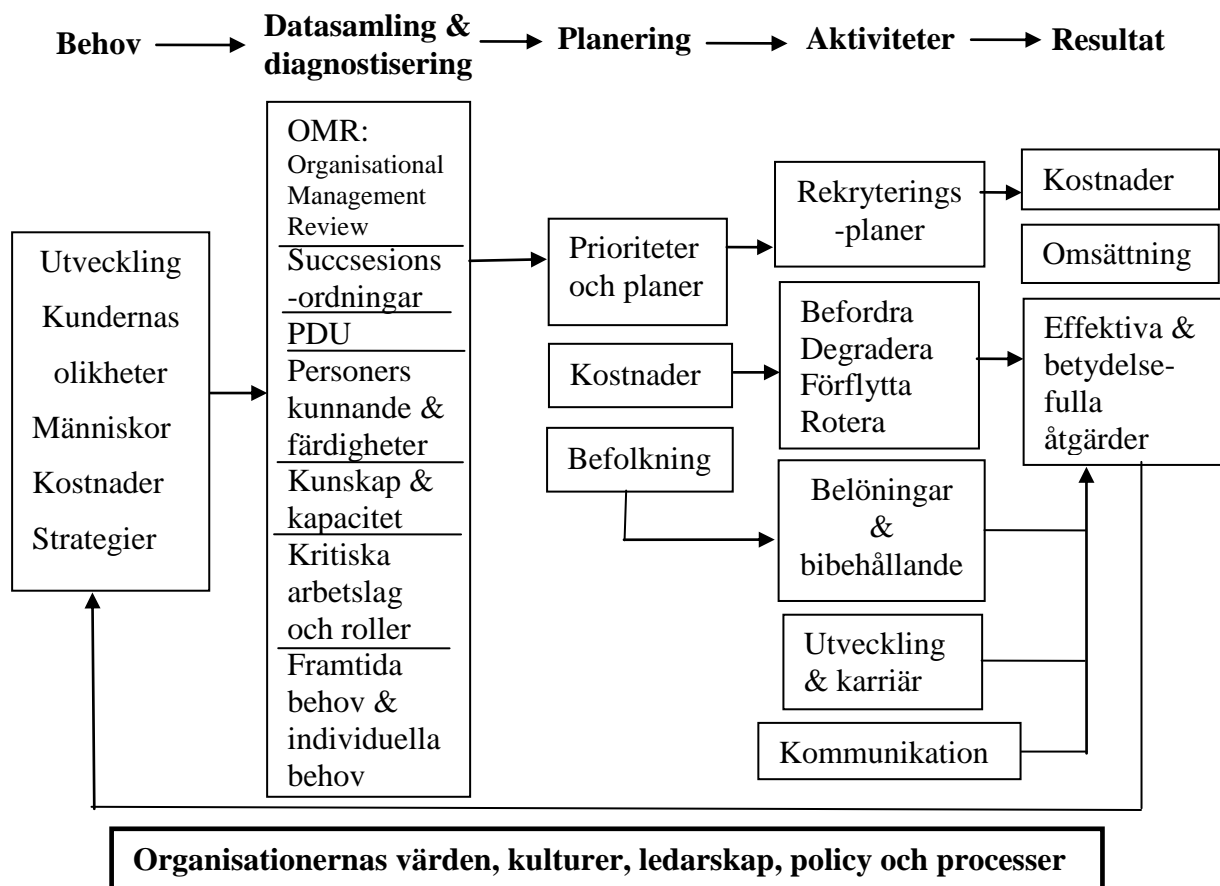
Bilaga 2

Förändring av strategisk HR-planering, en modell av karriärsystem enligt Baruch (2003:151):



Bilaga 3

First Choice talent management approach enligt Yarnall (2007:22), där först behoven definieras, därefter måste organisationen tillvarata kunnandet inom organisationen och därefter planera för rekryteringar och omplaceringar, vilket sätts i relation till kostnader och resultat.



Bilaga 4

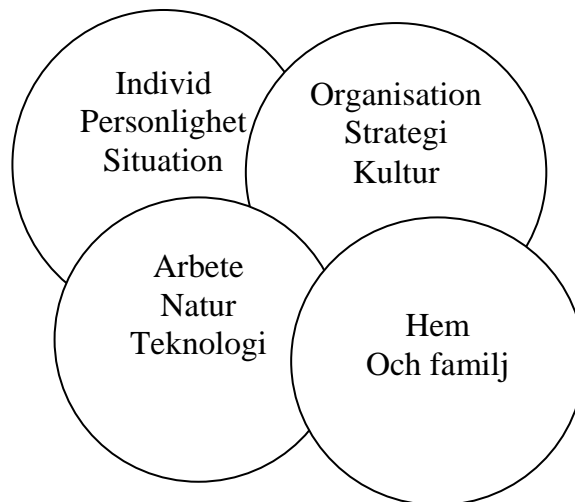
Förändring och kontinuitet med implikationer i karriären enligt Noon & Blyton (1997, i Baruch 2003:168):

<i>Omväxling</i>	<i>Kontinuitet</i>	<i>Karriärimplikationer</i>
Nya inrättningar av produktion och konsumtion	Fortsatt arbete med etiska frågor	Nya vägar att arbeta, med fortsatt uthållighet i arbetet
Progressiv servicesektor	Fortlöpande befintliga rutiner och banalt/tråkigt arbete	Innovativa karriärmönster parallellt med traditionella yrkesroller
Fackmässiga arbeten med omväxlande högkvalificerade arbeten	Nya typer av lågkvalificerade jobb	Frustration i karriären för den nya generationen unga högutbildade
Ökning av emotionell arbetskraft	Undervärdering av sociala kunskaper och färdigheter	Skillnad mellan professionell inre tillfredsställelse och belöningsystem
Mer kvinnor på arbetsmarknaden	Könsskillnader och ökad diskrimination	Behov av ledarskap när det gäller upplevda eller verkliga skillnader
Nya former av arbete och arbetsmönster	Traditionella arbets- och kontrollmetoder	Avvikande skikt på arbetsmarknaden med olika karriärsystem
Nya initiativ av management ger högre arbetsintensitet	Traditionella metoder med förtroende och samstämmighet på arbetsplatsen	En relation som bygger på självbestämmande och utökat förtroende
Nödvändigheten av Post-Fordism i organisationer	Taylorism/Fordism* i organisationer består	Dualism i karriärstyrningen byggt på organisationens verksamhet och policy

* Fordism kommer från bilindustrins industrialisering.

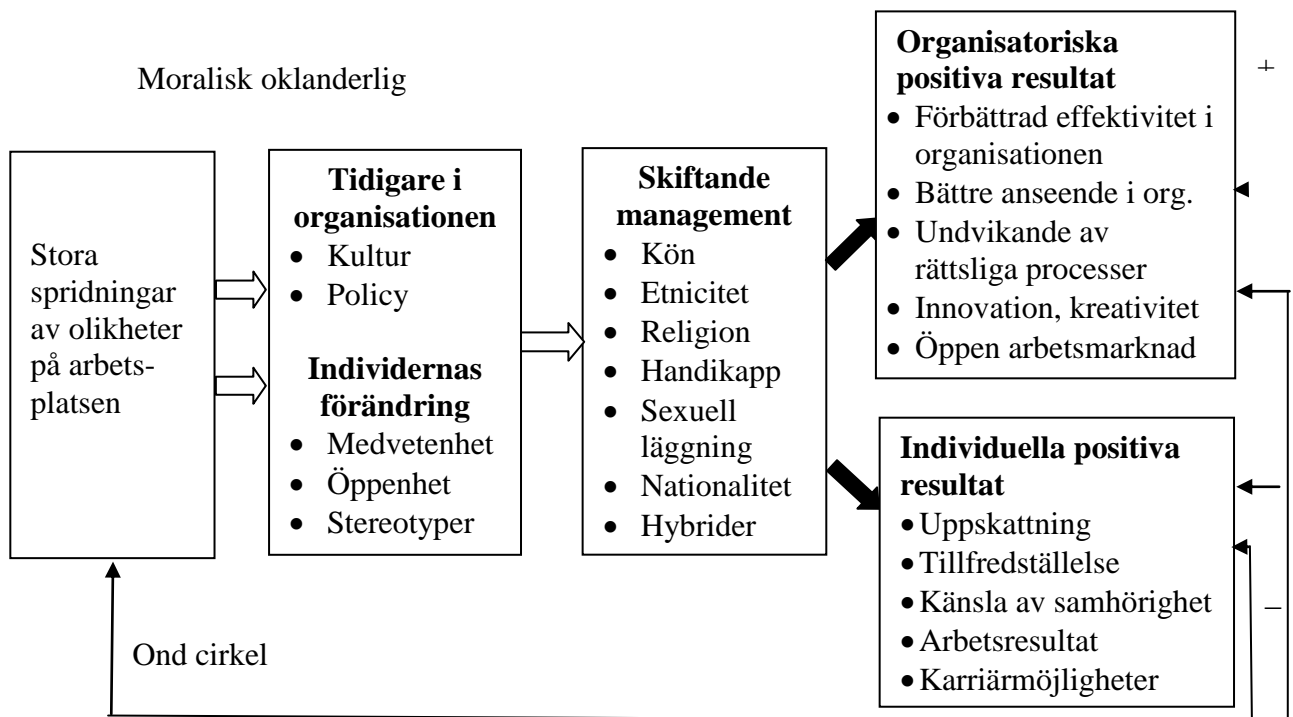
Bilaga 5

Nedan beskrivs arbete med telemarketing där det redogörs för fyra aspekter med dess för- och nackdelar, där individers kvalitéer och resurser samverkar med organisationer (Baruch 2001, i Baruch 2003:119). Det finns både fördelar med arbete i hemmet som att slippa långa restider, men också nackdelar: arbetet blir ofta ensamt och svårt att kombinera med familjsituationen.



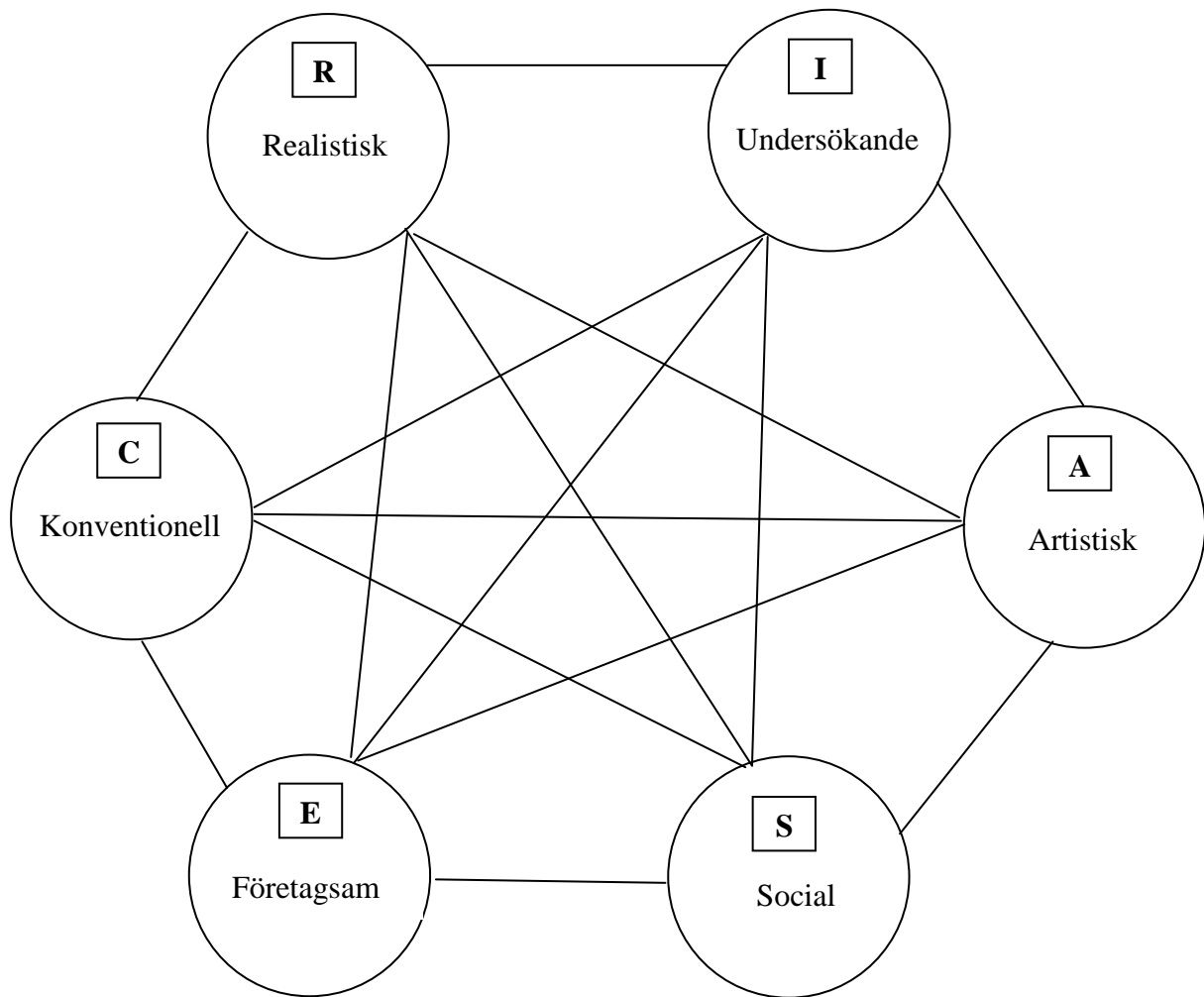
Bilaga 6

Nedan ges en sammanfattning över de olika aspekter som spelar in på arbetsplatsen när det gäller kultur, policy, kön, religion osv. Beroende på hur alla faktorer behandlas på ett jämställt sätt så finns det stora fördelar att vinna, men det finns också en ond cirkel som leder till att företagen riskerar att förlora kompetens (Baruch, 2003:250).



Bilaga 7

Enligt Holland's modell RIASEC så får man hjälp med karriärval, där det bestäms hur individen passar in med personliga val – i förhållande till organisationens behov. De sex kategorierna symboliserar personligheter som kan passa in på olika yrkeskategorier (Baruch, 2003:45-46).

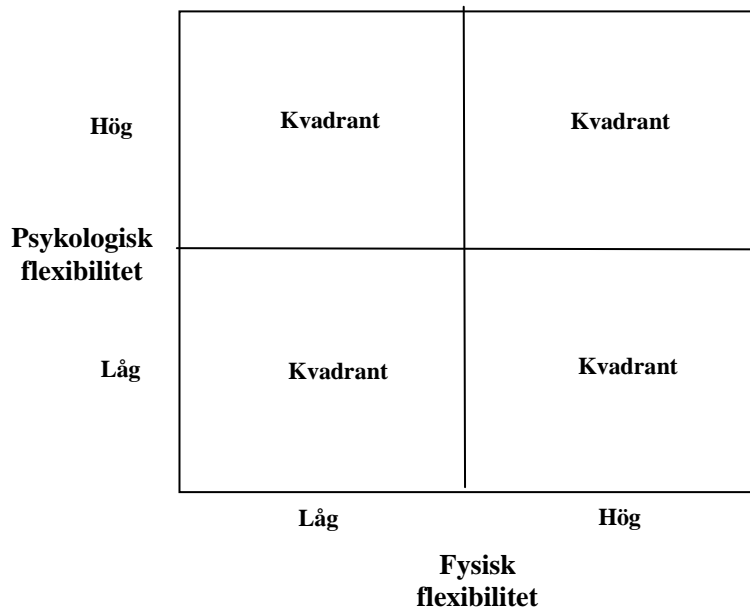


Holland's hexagon

Personlighetstyp	Karaktärsdrag	Yrken
<i>Realistisk</i>	Blyg, stabil, praktisk	Mekaniker, bonde, fabriksarbetare
<i>Undersökande</i>	Analytisk, oberoende	Biolog, ekonom, matematiker
<i>Humanitär</i>	Social, samarbetsvillig	Socialarbetare, lärare, konsult
<i>Konventionell</i>	Praktisk, effektiv	Revisor, direktör, banktjänsteman
<i>Företagsam</i>	Ambitiös, energisk	Advokat, försäljare
<i>Artistisk</i>	Fantasifull, idealist	Konstnär, författare, musiker

Bilaga 8

Nedan anges modellen över de två dimensionerna i angränsande karriärer av fysisk och psykologisk flexibilitet. Det ska finnas både en fysisk och psykologisk flexibilitet – och ett ömsesidigt beroende mellan båda (Sullivan & Arthur, 2006). För att förenkla mönstret i modellen så fokuserar författarna på ”de rena typerna av karriär”.



Sullivan och Arthur (2006) klassificerar karriärer i fyra kvadranter: 1) i första kvadranten är karriären låg, både när det gäller fysisk och psykisk rörlighet, 2) i den andra kvadranten har karriären hög fysisk rörlighet, men låg psykisk rörlighet, 3) i den tredje kvadranten har karriären stark psykisk rörlighet, men låg fysisk rörlighet, 4) i den fjärde kvadranten finns det hög rörlighet i både fysisk och psykisk rörlighet.