

Rekrytering och kompetensförsörjning i snabbväxande företag

Av Karl Wennberg, Henrik Lindberg och Elina Fergin



Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
Vad är snabbväxande företag?	6
Varför är snabbväxande företag viktiga?	6
Vad vet vi om rekrytering och kompetensförsörjning i snabbväxare?	8
2. METOD	11
Bortfallsanalys	13
Beskrivning av snabbväxarna	15
3. RESULTAT	17
Kompetenskrav bland små och större snabbväxare	17
Kompetenskrav bland snabbväxare olika branscher	18
Rekryteringskanaler	21
4. DISKUSSION OCH SLUTSATSER	25
Vad är 'kompetens' i snabbväxande företag?	25
Rekryteringskanaler och kostnader för att rekrytera	25
Skillnader mellan små och större snabbväxare	26
REFERENSER	29
BILAGA: INTERVJUMALL	33

Karl Wennberg*
Henrik Lindberg
Elina Fergin

* Kommunikerande författare: karl.wennberg@ratio.se

1. Inledning

EN LITEN ANDEL AV DET TOTALA ANTALET FÖRETAG – 'SNABBVÄXARE' – har en avgörande betydelse för nettotillväxten av nya jobb i ekonomin. Det saknas dock kunskap om hur dessa företag bedömer kompetens och kompetensutveckling, samt hur de rekryterar nya medarbetare.

Denna rapport baseras på en systematisk intervjuundersökning med 126 snabbväxande företag i olika storleksklasser. Baserat på företagsinformation från PAR-databasen har vi slumpmässigt kontaktat företag som uppfyller följande kriterier: 20 procent årlig tillväxt över en treårsperiod, positivt rörelseresultat, samt minst 10Mkr i omsättning i början av undersökningsperioden.

Målet med undersökningen är att ta reda på hur snabbväxande företag gör då de ska rekrytera personal, t.ex. vilka rekryteringskanaler de använder och vilka kompetenser de är ute efter. Studien syftar också till att se om det finns skillnader i rekryteringsmönster mellan olika snabbväxande företag.

Resultaten indikerar att informella rekryteringsvägar såsom rekrytering inom entreprenörernas nätverk och familj är vanliga bland samtliga företag, men att formella rekryteringskanaler såsom rekryteringsfirmor och Arbetsförmedlingen ökar i takt med att företagen växer. Till skillnad från etablerade företag där 'formell kompetens', såsom gedigna meriter och lämplig utbildning oftast ses som ett grundkriterium för att bli rekryterad, så rapporterar snabbväxare i samtliga branscher, förutom IT-sektorn, att 'informell kompetens' – förmågan att förstå företagskulturen och att 'passa in' i verksamheten är av yttersta vikt. Det finns också indikationer att den kapitalbrist som mindre snabbväxare ibland dras med innebär att de ofta inte kan rekrytera i önskvärd takt eftersom det kan bli dyrt och krångligt med personal

som inte fungerar på arbetsplatsen. Ett viktigt undantag är dock IT-företagen där bristen på välutbildad och erfaren personal är så stort att företagen är villiga att provanställa i stort sett vem som helst med formell kompetens, och därutöver ofta försöker locka utländsk personal genom arbetskraftsinvandring.

Rapporten innehåller en kort synopsis om tidigare forskning om snabbväxande företag. Efter detta beskrivs undersökningsmetoden och våra resultat i detalj. Rapporten avslutas med några slutsatser och en diskussion om potentiella lärdomar för vidare forskning och relevanta policyfrågor.

Vad är snabbväxande företag?

Snabbväxande företag startar oftast i liten skala vilket många raskt växer ifrån. De flesta småföretag växer dock inte alls (Davidsson, Delmar & Wiklund, 2001). Anledningen till varför majoriteten av gasellföretagen är små eller medelstora beror dels på att typen av tillväxt skiljer sig mellan små och stora bolag, dels på de kriterier som används för att identifiera dessa:

Typ av tillväxt. Det är tämligen väl vederlagt i litteraturen att små och medelstora företag tenderar till att i huvudsak växa organiskt genom att öka sin omsättning och anställa ny personal, medan större företag nästan uteslutande växer genom fusioner och förvärv, d.v.s. de går ihop med eller köper upp andra företag och söker effektivisera och rationalisera verksamheterna (McKelvie, Wiklund & Davidsson, 2006).

Kriterier för tillväxt. Det är i regel lättare att fördubbla ett litet företags omsättning under en treårsperiod än att fördubbla omsättningen i ett större bolag. Exempelvis kan det mindre företaget fördubbla sin omsättning under åren 1 till 3. Om företaget sedan växer sig större och fortsätter att öka omsättningen lika mycket för varje treårsperiod, blir det ingen fördubbling i förhållande till åren innan. Resultatet blir istället att den procentuella ökningen minskar, även om företaget bibehåller samma omsättningsökning. Därför är kriterierna mer fördelaktiga för mindre företag, då det t.ex. krävs mycket större satsningar av större bolag för att fortsätta fördubbla sin omsättning och klassas som snabbväxare.

Varför är snabbväxande företag viktiga?

En liten andel av det totala antalet företag – snabbväxarna – har en avgörande betydelse

för nettotillväxten av jobb (Birch & Medoff, 1994; Storey, 1994 samt Delmar, Davidsson & Gartner, 2003). En nyligen genomförd rapport av Daunfeldt med flera (2011) baserad på alla företag i Sverige med fler än en anställd under perioden 2005-2008, påvisade att de 10 procent snabbast växande företagen genererade hela 89 procent av alla jobb som skapas i ekonomin. Snabbväxande företag finns i alla branscher, är både stora och små, och är utspridda över hela landet (Davidsson, Delmar & Wiklund, 2007). Flertalet av det senaste decenniets mest berömda snabbväxare såsom Klarna, SoundCloud och Spotify har vuxit fram i storstäderna, inte sällan inom den avancerade IT- eller tjänsteindustrin. En studie av uppkomsten av dessa branscher rapporterade att hela 35 procent av alla jobb i kunskapsintensiva sektorer som skapades under 1995-2002, genererades av blott fyra snabbväxande företag (Delmar & Wennberg, 2010). Marginaleffekten av att en eller ett par snabbväxande företag 'sticker iväg' och lyckas växa till ett stort företag skall därför inte underskattas.

Forskningen visar dessutom att de flesta gaseller växer trots konjunkturnedgångar (Delmar & Wennberg, 2010), ofta genom att starta från en specifik nisch på marknaden och med bas i den specifika kompetens man utvecklar i den nischen expandera till den bredare marknaden eller utomlands (Danell & Hamilton, 2012). Fortfarande saknas en hel del kunskap om vilka företag som blir snabbväxare och varför. En mångfald av faktorer – såväl interna inom företaget som externa begränsningar – kan vara avgörande för om ett företag lyckas växa snabbt eller inte. Det kan bero på entreprenörernas egna negativa syn på expansion som leder till en brist på tillväxtambitioner (Wiklund, Delmar & Davidsson, 2003), det kan vara brist på kompetens eller resurser som saknas i företagen (Daunfeldt & Bornhäll, 2011), och det kan vara institutionella barriärer som skatter och regler som hindrar tillväxten (Henrekson & Johansson, 2011). Grovt sett kan tillväxtbarriärerna för de potentiella snabbväxarna därmed delas in i tre olika kategorier, nämligen:

(i) Avsaknad av tillväxtambitioner

(ii) Begränsande faktorer i det institutionella ramverket

(iii) Brist på kompetens eller resurser

Eftersom de två första kategorierna är tämligen väl genomlysta i tidigare forskning (se t.ex. Daunfeldt & Bornhäll, 2011; Henrekson & Johansson, 2011 samt Wiklund, Delmar & Davidsson, 2003) har vi i denna rapport valt att fokusera specifikt på frågan om rekrytering och kompetensförsörjning i snabbväxande företag. Vi har valt att studera företag som

befinner sig i en tillväxtfas, snarare än de som redan växt till flera hundratals eller tusentals anställda. Som vi kommer att se tenderar dessa större snabbväxare att ofta bli uppköpta eller gå ihop med andra företag. Vår avgränsning är därför att undersöka de mindre och medelstora snabbväxarna. Det unika med denna rapport är att till skillnad från tidigare forskning som antingen studerat en stor mängd snabbväxare med hjälp av registerdata eller ett litet antal snabbväxare med hjälp av primärdata, har vi valt att kombinera dessa metoder för att maximera såväl intern och extern validitet i resultaten. Intern validitet innebär enkelt uttryckt att de faktorer man studerar verkligen är de som företagen själva upplever som de viktiga. Detta säkerställs bäst med hjälp av primärdata och kontakter med företagen själva. Extern validitet innebär att resultaten är giltiga inte bara i det urval man undersöker utan även i samhället som helhet. Detta säkerställs bäst genom att urvalet företag är representativa för samtliga företag i samhället.

Vad vet vi om rekrytering och kompetensförsörjning i snabbväxare?

Tidigare forskning har poängterat vikten av rekrytering och kompetensförsörjning för företag i allmänhet, och snabbväxare i synnerhet. Möjligheten till tillväxt i företag påverkas inte bara av individernas kompetenser (Penrose, 1959), utan även av deras sociala förmåga och motivation (Davisson, Delmar & Wiklund, 2007). Personalen är med andra ord en viktig faktor för företagets framgångar. Därför är det av stor vikt att anställa kompetent personal och dessutom säkerställa att alla anställda arbetar mot samma mål (Prahalad & Hamel, 1990). Kompetensen blir därmed en viktig faktor för att ett företag ska kunna bibehålla och stärka sin konkurrensförmåga.

Kärnkompetensen ses därför som en mycket viktig konkurrensfaktor i ett företag och består av de resurser och kunskaper som är mest kritiska och svårast för andra företag att kopiera (Foss, 1993). Företagets kärnkompetens innefattas av ledarskapsattityder, organisationsstruktur, managementprocesser, tillgången till verktyg eller maskiner, personal och kunskap eller färdigheter, samt kultur och värderingar. Kärnkompetens är således en kritisk faktor när det gäller huruvida ett företag ska outsourca arbetsinnehåll till underleverantörer, eller växa i antalet anställda genom att behålla detta arbetsinnehåll inom företaget (Gottschalk & Solli-Sæther, 2005).

Fördelen med att fokusera på sin kärnkompetens är att företag kan koncentrera sig på ett marknadssegment för att öka den kärnkompetens man besitter och utveckla specialkunskap

inom detta segment, vilket möjliggör att behålla befintliga kunder och attrahera nya. Bland växande företag tenderar därför tillväxtstrategin att rikta sig mot närliggande segment eller branscher (Prahalad & Hamel, 1990). Om företaget även vill expandera internationellt måste företagets teknologiska kompetens kopplas till tillväxtstrategin och dessutom måste man se till att rekrytera och utveckla både ledningen och personalens internationella erfarenheter (Glenborg, 2008).

Bland företag som försöker att aktivt arbeta med sin kompetensbas för att bygga konkurrensfördelar är organiseringen av det interna arbetet av stor vikt. Snarare än att fokusera på en viss typ av HR-praxis såsom träning eller rekrytering verkar framgång vara förbundet med att fokusera på att tillämpa ett enhetligt system för HR-metoder inom ett företag (Barney & Wright, 1998). HR-praxis är aktiviteter som syftar till att hantera samtliga typer av kompetenser inom företaget och se till att dessa är i linje med företagets mål. Exempel kan vara urval och bedömning av kandidater, utbildning, träning och socialisation på arbetsplatsen, samt väl designade belöningssystem (Wright et al., 1994). Att ha rätt mix av HR-praxis är en viktig förutsättning för att öka de anställdas produktiva förmåga. HR-praxis kan indirekt bygga konkurrensfördelar genom att påverka företagets unika kompetensbas, vilken är svår att imitera av konkurrenter (Wright et al., 1994).

Forskningen om småföretag, snabbväxare eller ej, har visat att dessa tycks använda mer olikartade HR-praktiker i sitt arbete med rekrytering och kompetensfrågor. De har dock inte alltid de mest sofistikerade och mer moderna HR-praktikerna beroende på att de saknar tid och tillräcklig kunskap på området (Pearson et al., 2006; Hornsby & Kuratko, 1990). Mycket tyder dock på att s.k. High Performance Work Systems (HPWS) alltså sådana praktiker som tycks bidra till långsiktig framgång, inte kan utnyttjas i samma omfattning av mindre företag på grund av bl.a. höga initiala kostnader för att implementera dessa system (Sels et al., 2006; Gilman & Raby, 2012).

Det finns två viktiga aspekter på rekrytering och kompetensförsörjning i snabbväxande företag. Rekryteringsaspekten är att snabbväxare ofta rapporterar problem att rekrytera nya medarbetare (Tansky & Heneman, 2003). I USA tenderar detta att bero på t.ex. kostnader för sjukförsäkringar till de anställda. I Sverige kan andra faktorer förklara såsom de nya snabbväxarnas brist på resurser och varumärke därtill finns inlåsningseffekter såsom arbetsmarknadslagstiftning, centraliserad lönebildning och svårigheter att erbjuda de för tillväxtföretagen viktiga options- och bonussystemen (Henrekson, 2001). Kompetensaspekten

beror såväl på rekryteringsfrågor som på ledarskapsförmågan i snabbväxarna. Att starta ett företag är en sak, men att leda ett växande företag är en annan, och inte sällan är kraven på ledarskap annorlunda mellan dessa två steg (Holmquist, 2004). Specifikt så kan det finnas brist på tid och resurser för internutbildning och introduktion av nya medarbetare (Tansky & Heneman, 2003). Rekryteringssvårigheter är oftast det största externa problemet för företagen, medan de interna problemen oftast beror på att den existerande ledningen inte besitter rätt kunskap för att utföra sitt arbete på ett så effektivt sätt som möjligt (Green & Ashton, 1991).

Målet med vår undersökning är att utforska båda frågor ur företagens perspektiv, med särskild tonvikt på rekryteringsfrågor. Vi söker att ta reda på hur snabbväxande företag gör då de ska rekrytera personal, t.ex. vilka rekryteringskanaler de använder och vilka kompetenser de är ute efter. Studien syftar också till att se om det finns skillnader i rekryteringsmönster mellan olika snabbväxande företag. En hypotes skulle t.ex. kunna vara att de lite större företagen har ett annat rekryteringsmönster.

2. Metod

RAPPORTEN BASERAS PÅ EN SYSTEMATISK INTERVJUUNDERSÖKNING med ett större antal snabbväxande företag i olika storleksklasser. Det finns flera olika sätt att klassificera snabbväxande företag. OECD:s definition av snabbväxare är att företaget ska uppvisa 20 procent årlig tillväxt över en treårsperiod samt ha minst tio anställda i början av perioden. OECD har dock inget kriterium för lönsamhet, vilket gör att flertalet snabbväxande företag enligt OECD-definitionen tenderar att växa mycket 'ryckigt' samt även gå under då de tillfälligt expanderar utan att vara 'uthålliga' (Daunfelt & Halvarsson, 2011). Dagens Industri har också satt upp ett antal kriterier för Gasellföretag, nämligen: en omsättning som överstiger 10 Mkr, minst tio anställda, minst fördubblat sin omsättning om man jämför det första och det senaste räkenskapsåret, ökat sin omsättning varje år de senaste tre åren, positivt rörelseresultat, i huvudsak organisk tillväxt, samt sunda finanser.

Baserat på företagsinformation från PAR-databasen har vi slumpmässigt kontaktat företag som uppfyller följande kriterier: 20 procent årlig tillväxt över treårsperioden 2007-2010, positivt rörelseresultat, samt minst 10Mkr i omsättning i början av undersökningsperioden. Vi har därmed använt ett urval av Dagens Industris och OECD:s kriterier för snabbväxare. Detta för att rensa bort de företag som t.ex. startade 2007 och därför ser ut att ha haft en mycket kraftig procentuell tillväxt under den valda perioden (2007-2010). Vi har valt att även intervjua företag med färre än tio anställda då dessa tillhör majoriteten av samtliga snabbväxare och således kan ses som grogrunden för större snabbväxare. För att undvika att våra resultat huvudsakligen bygger på dessa mindre snabbväxare har vi dock valt ut lika stor andel små, medelstora och större snabbväxare för att kunna jämföra dessa. Samtliga grupper är baserade på ett slumpmässigt urval. Vi har dessutom valt att fokusera på företag med minst fyra anställda, då det är svårt att se tydliga rekryteringsmönster i företag som är mindre än så.

Dessa urvalskriterier resulterar i ett bruttourval av totalt 446 företag. Trots att databasen innehöll betydligt fler företag upptäcktes under undersökningens gång att det relevanta urvalet av företag att kontakta var relativt begränsat. Detta berodde främst på att många av de företag som var i gruppen *Under 10 anställda 2010* har lagts ned, minskat i storlek, eller helt slutat växa. Innan studien initierades gjordes en pilotstudie med två snabbväxande företag där ett utkast av intervjumallen testades. Den modifierades därför något inför den slutgiltiga undersökningen. Intervjumallen är inkluderad i Appendix 1.

Vi kontaktade samtliga dessa 446 företag via telefon. 126 företag (28 procent av bruttourvalet) valde att ställa upp på en intervju. Vissa av företagen uppgav att de hellre ville bli kontaktade via mail och till dessa har en enkät skickats ut med hjälp av nätverket SurveyMonkey. Två av enkätsvaren var dock ofullständiga och kasserades därför.

67 företag (15 procent) avböjde helt en intervju, medan 253 företag (57 procent) inte gick att nå trots upp till fem telefonförfrågningar. Av de företag som helt avböjde att ställa upp på en intervju var den vanligaste orsaken att de 'inte var intresserade' (36 av företagen som avböjde). En del uppgav att de inte vill delta p.g.a. tidsbrist (36 av företagen som avböjde) och 15 företag rapporterade andra orsaker, t.ex. att de har en policy att inte ställa upp på telefonintervjuer. Samtliga företag och svarsfrekvensen i olika storlekskategorier av snabbväxare rapporteras nedan i Tabell 1.

Tabell 1: Studiens urval

Företagsstorlek	Antal intervjuer	Antal företag som avböjt	Antal som inte svarat	Totalt	(Varav kontaktade via mail)
Under 10 anställda	27	23	39	89	(7)
10-30 anställda	37	19	110	166	(14)
31-100 anställda	32	17	69	118	(21)
Över 100 anställda	30	8	35	73	(8)
Totalt*	126	67	253	446	(50)

* Varav 1 ofullständig i gruppen 30-100, som därmed inte inkluderas i övriga tabeller i dokumentet.

Förutom problemen med de små bolagen, mötte vi även en del svårigheter med de stora bolagen. En stor del av de större företagen visade sig vara delar av internationella koncerner och därmed ägda av andra bolag. Problemet är inte koncernstrukturen i sig, utan snarare att vi tvingats sortera bort de företag som i huvudsak växt genom uppköp (alltså inte uppfyller kriterierna för organisk tillväxt) eller endast är dotterbolag i en större etablerad koncern. Under processen har vi därför sållat bort vilka bolag som själva omstrukturerat sig till en koncern, och vilka som blivit uppköpta eller är grenar av en stor koncern. Detta problem är värt att beakta vid framtida studier av snabbväxare då t.ex. registerdata inte alltid avslöjar om tillväxten skett organiskt eller genom uppköp.

Det visade sig svårast att få tag på företag i gruppen under 10 och gruppen över 100 anställda, då urvalet i dessa grupper begränsats av problemen som beskrivits ovan. De medelstora företagen, 10-30 samt 30-100 anställda, har varit betydligt enklare att få tag i.

De genomförda telefonintervjuerna håller övergripande god kvalitet. De intervjuade representanterna från företagen är i ca 80 procent av fallen VD, ekonomi-/personalansvariga eller annan högt uppsatt person på företaget. De intervjuade företagen har svarat på alla frågor, och många har lämnat intressanta kommentarer utöver det som efterfrågats.

Bortfallsanalys

Eftersom ett antal företag inte gick att nå eller inte ville besvara enkäten genomförde vi en bortfallsanalys för att utreda huruvida den grupp företag som inte besvarat enkäten uppvisar viktiga skillnader jämfört med de undersökta företagen. Om bortfallet är systematiskt kan detta inverka negativt på representativiteten av de undersökta företagen, och därmed minska våra möjligheter att generalisera resultaten till samtliga snabbväxare i Sverige. Vi jämförde medelvärdena i tillväxt mellan respondenterna (n=127) och icke-respondenterna (n=319) med hjälp av t-test och fann att den procentuella tillväxten i medelantalet anställda bland respondenterna (184 procent) och icke-respondenterna (155 procent) inte skilde sig signifikant åt ($p > 0,10$). Vi noterar här att eftersom kriteriet för deltagande i studien är minst 72 procent tillväxt över treårsperioden 2007-2010 finns en stor heterogenitet i urvalet med tillväxtallt allt ifrån 73 procent (en taxifirma med 71 anställda) till hela 949 procent (en personaluthyrningsfirma med 656 anställda).

Vi jämförde också medelvärdena i omsättning, rörelseresultat och antal anställda mellan respondenterna och icke-respondenterna och fann att omsättning bland respondenterna (i medeltal 18,9 MSEK) var signifikant skilt ($p < 0,01$) från icke-respondenterna (medeltal 10,9 MSEK). Även rörelseresultat och antal anställda var signifikant skilt ($p < 0,01$) där respondenterna i medeltal uppvisade 5,1 MSEK i rörelseresultat och 94 anställda medan icke-respondenterna i medeltal uppvisade 2,0 MSEK i rörelseresultat och 57 anställda. Samtliga dessa siffror är från bokslutsåret 2010. Således kan vi dra slutsatsen att resultaten från denna studie inte går att generalisera till totalpopulationen av snabbväxare i ekonomin utan snarare till de något större och mer lönsamma snabbväxarna. Förklaringen till denna skevhet i urvalet återfinns ovan i metodbeskrivningen. Bruttourvalet av antalet anställda innehåller 89 företag med mindre än 10 anställda och 116 företag med mellan 10 och 30 anställda, vilket utgör majoriteten av vårt urval. Eftersom det varit svårt att kontakta många av de mindre företagen i storleksgruppen under 10 utgör detta anledningen till det systematiskt skeva urvalet där de medelstora och mer lönsamma snabbväxarna dominerar i vår intervjuundersökning.

Beskrivning av snabbväxarna

För varje företag har följande basinformation lagts in: organisationsnummer, företagets namn, intervjuperson, SNI-kod (2-siffrig), region (län) samt företagsstorlek (antal anställda). De snabbväxande företagen i materialet tycks i huvudsak vara lokaliserade kring storstadsregionerna, vilket var väntat. De flesta företagen i materialet finns i Stockholms län. Många finns även i Skåne samt i Västra Götalands län. Länsstillhörighet för samtliga snabbväxare rapporteras i Tabell 2 nedan.

Tabell 2: Snabbväxare i olika län

Län	Antal företag	Län	Antal företag
Blekinge län	4	Skåne län	13
Dalarnas län	1	Stockholms län	48
Gotlands län	1	Södermanlands län	2
Gävleborgs län	4	Västerbottens län	2
Hallands län	5	Västernorrlands län	3
Jämtlands län	2	Västmanlands län	1
Jönköpings län	1	Västra Götalands län	22
Kalmar län	2	Örebro län	4
Norrbottens län	4	Östergötlands län	6

De största grupperna av företag återfinns inom SNI-grenarna handel (45-47), byggverksamhet (41-43), tillverkning (10-33) samt verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik (69-75). Branschfördelningen stöder tidigare studier av snabbväxande företag i Sverige som indikerat att dessa oftast är verksamma inom parti- och detaljhandel, bygg-, vs-, och transportverksamhet, reklam, marknadsföring och konsultverksamhet, samt renhållning och förvaltning (Berggren, Bergkvist & Dahlman, 2004). Branschtillhörighet för samtliga snabbväxare presenteras i Tabell 3 nedan.

Tabell 3: Snabbväxare i olika branscher

SNI-gren	SNI-kod	Antal företag
A) Jordbruk, skogsbruk och fiske	01-03	0
B) Utvinning av mineral	05-09	1
C) Tillverkning	10-33	22
D) Försörjning av el, gas, värme, kyla	35	0
E) Vattenförsörjning; avloppsrensning, avfallshantering och sanering	36-39	1
F) Byggverksamhet	41-43	18
G) Handel; reparation av motorfordon och motorcyklar	45-47	41
H) Transport och magasinering	49-53	14
I) Hotell- och restaurangverksamhet	55-56	1
J) Information - och kommunikationsverksamhet	58-63	16
K) Finans- och försäkringsverksamhet	64-66	1
L) Fastighetsverksamhet	68	5
M) Verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik	69-75	22
N) Uthyrning, fastighetservice, resetjänster och andra stödtjänster	77-82	14
O) Offentlig förvaltning och försvar: obligatorisk socialförsäkring	84	0
P) Utbildning	85	3
Q) Vård och omsorg; sociala tjänster	86-88	13
R) Kultur, nöje och fritid	90-93	2
S) Annan serviceverksamhet	94-96	2
T) Förvärsarbete i hushåll: hushållens produktion av diverse varor och tjänster	97-98	0
U) Verksamhet vid internationella organisationer, utländska ambassader o.d.	99	0

3. Resultat

Kompetenskrav bland små och större snabbväxare

Den första huvudfrågan i vår intervjuundersökning gäller kompetenskrav för nyanställda. Vi använde oss av fyra undersökningsvariabler där respondenterna fick bedöma på en skala från 1 (=oviktigt) till 5 (=mycket viktigt) hur viktiga de fyra variablerna är för att komma ifråga vid en nyanställning. De fyra variablerna är: *Kandidaten har erfarenhet av samma tjänst*, *Kandidaten har en specifik utbildning*, *Kandidaten har relevant branscherfarenhet*, samt *Kandidaten passar in i företaget*.

Tabell 4: Kompetenskrav för nyanställda bland snabbväxare i olika storleksklasser

Företagsstorlek	Samma tjänst	Specifik utbildning	Bransch-erfarenhet	Passar in i företaget
Under 10 anställda	3,28	2,35	3,5	4,74
10-30 anställda	3,32	3,14	3,3	4,73
31-100 anställda	3,58	3,13	3,65	4,66
Över 100 anställda	3,48	3,25	3,6	4,86

Tabell 4 ovan visar kompetenskraven för snabbväxare i olika storleksklasser. Utifrån tabellen ser vi att variabeln *Kandidaten passar in i företaget* tycks vara viktigast oavsett storleksklass. Vi kan vidare notera att en specifik utbildning värderas något lägre av de minsta företagen. I övrigt verkar mönstret vara likartat oavsett storleksklass.

Kompetenskrav bland snabbväxare olika branscher

Härnäst undersöker vi kompetenskrav för nyanställda bland snabbväxare i olika branscher. Detta illustreras i Tabell 5 nedan. Inte heller i denna tabell kan vi se några större skillnader bland företagen. Dock tycks erfarenhet av samma tjänst värderas något högre av företag i byggbranschen. Detta kan tänkas bero på att den specialkompetens som krävs för tjänster i branschen är svår att tillägna sig på annat sätt än genom praktisk erfarenhet.

Tabell 5: Kompetenskrav för nyanställda bland snabbväxare i olika branscher

Bransch	Samma tjänst	Specifik utbildning	Bransch-erfarenhet	Passar in i företaget
Byggverksamhet	4,0	3,24	3,91	4,94
Tillverkning	3,29	3,05	3,38	4,55
Handel	3,5	2,73	3,28	4,71
Verksamhet inom jur., ek., vetenskap, teknik.	3,36	3,14	3,41	4,82

Från det insamlade materialet kan man sluta sig till att det viktigaste vid en anställning verkar vara personligheten och den sociala kompetensen, att personen 'passar in' i företaget. Då företagen ombads värdera vikten av detta, svarade de i genomsnitt 4,75 av 5. Ungefär tre fjärdedelar av företagen anger också social kompetens och olika typer av personliga egenskaper som svar på den öppna frågan om vad som är det viktigaste vid en anställning. Några exemplifierade citat följer.

” Det spelar ingen roll hur bra ett CV är, om personen brister i den sociala kompetensen.

” Vi vill ha någon som tar av sig mössan vid matbordet.

” Man får vara nöjd om man hittar någon som kommer i tid och gör det han ska.

” De anställda måste springa åt samma håll.

” Den anställde delar företagets värderingar.

” Bra inställning och arbetsvillighet det viktigaste.

” Duktiga människor som har allmän kompetens, social kompetens viktigt.

” Personlighet och karaktär är viktigt.

Kommentarerna vittnar om att företagen letar efter personer som verkar vettiga överlag. Personliga egenskaper tycks innefatta 'hyfs och vett', t.ex. att komma i tid och att ta ansvar för sitt arbete. Dessa resonemang tycks gälla oavsett bransch och företagsstorlek.

På frågorna om hur viktigt det är med erfarenhet av samma tjänst samt bransch-erfarenhet, svarar företagen i genomsnitt 3,41 respektive 3,5 av 5. Ett par av företagen kommenterar att det ibland kan vara en fördel att anställa folk utan bransch-erfarenhet, då dessa personer oftast är mer formbara och i många fall kan ge mycket till företaget. Det ska också tilläggas

att många av de tillfrågade påpekar att svaren på 1-5 frågorna beror på vilken tjänst man pratar om.

Företagen svarar i genomsnitt 2,99 av 5 på frågan om vikten av en specifik utbildning, och detta verkar alltså värderas i genomsnitt något lägre än andra efterfrågade kompetenser. Flera företag är beredda att ställa upp med internutbildning om det är delar i kandidatens formella kompetens som saknas, om personen verkar kompetent i övrigt.

På frågan om det är lätt eller svårt att hitta rätt person att anställa (enligt en 1-5 skala) svarar företagen i genomsnitt 3,54 av 5, vilket innebär att företagen tycker det är svårt att rekrytera kompetent personal¹. På den öppna följdfrågan *Vad är den främsta orsaken till att ni har svårt att hitta kandidater* svarar en majoritet att det svåraste är att hitta en person som både har den formella kompetens som önskas och som samtidigt passar in i den sociala miljön på arbetsplatsen. Flera menar också att det kan vara svårt att hitta personer som har ett eget driv och ett intresse för arbetet. Företag i branscher med högre krav på specialkompetenser, såsom IT-konsulter och programmerare, anser att bristen på kandidater med rätt utbildning är den främsta orsaken till att det kan vara svårt med rekrytering. Ett par av dessa företag har även uttryckt att de är beredda att sänka kraven på kandidaternas sociala förmåga om personen har en åtråvärd specialistutbildning. Detta verkar vara specifikt just för vissa branscher, då en klar majoritet av de intervjuade företagen menar att den sociala förmågan är överordnad övriga erfarenheter och kompetenser.

Flera av företagen påpekar att bland det svåraste med ett anställningsförfarande är att veta hur personen "är på riktigt". Man kan tänka sig att detta är ett större problem för små företag, som inte har råd att ta lika stora risker vad det gäller rekrytering. Ett av de intervjuade företagen påpekar att den kapitalbrist som småföretagare ofta lider av innebär att man ofta inte kan rekrytera i samma takt som man skulle behöva och man kan inte ta några risker. Samma intervjuperson påpekar att för små företag är kompetenser såsom entreprenörsförståelse och stresstålighet viktigt, då nystartade bolag ställer andra krav än ett jobb på ett större etablerat bolag.

¹ Då den aktuella frågan kom till under processens gång så har bara ca 60 procent av de intervjuade företagen svarat på frågan.

Ett av de intervjuade företagen i personlig assistentbranschen pekar på att det blivit svårare att hitta folk att anställa då det blivit svårare för deltidsanställda att få a-kassa. Intervjupersonen i fråga vill inte bli citerad, men det kan ändå vara en intressant kommentar att reflektera över då företag i den aktuella branschen ofta är snabbväxande.

En av intervjupersonerna från ett medelstort åkeriföretag anser att Arbetsförmedlingens personal behöver kompetenshöjas, likaså lärarna på gymnasiala yrkesutbildningar (här transportprogrammet). Utbildningen anses ha för lite koppling till arbetslivet, och eleverna har påfallande kunskapsluckor. Bland annat menar den aktuella intervjupersonen att ungdomarna kan mycket om sitt yrke i teorin men brister i den praktiska yrkestillämpningen samt den sociala förmågan. Hon anser att mer praktik borde läggas in i utbildningen och att lärarna behöver mer praktisk erfarenhet av det yrke de lär ut.

Rekryteringskanaler

Det vanligaste sättet för de snabbväxande företagen att hitta kandidater att anställa tycks vara via kontakter. På den öppna frågan *Hur hittar ni era kandidater?* angav en majoritet av de intervjuade företagen t.ex. "rekommendationer", "kontakter" och "affärsnätverk". Företagen fick också svara på ja- och nej-frågor angående vilka rekryteringskanaler de använt. Svaren sammanfattas i tabellen nedan, och även här kan man se att kontakter verkar vara den dominerande rekryteringskanalen.

Tabell 6: Rekryteringskanaler bland snabbväxare i olika storleksklasser

Företagsstorlek/ Använt sig av:	AF	Plats- annonser	Rekryterings- firma	Familje- kontakter	Andra kontakter
Under 10 anställda	52 %	48 %	30 %	48 %	85 %
10-30 anställda	62 %	68 %	46 %	57 %	86 %
31-100 anställda	61 %	77 %	61 %	61 %	97 %
Över 100 anställda	90 %	87 %	55 %	83 %	93 %

Utifrån dessa svar verkar det som om Arbetsförmedlingen i större utsträckning används av större företag. Samma mönster kan anas angående användningen av platsannonser. Detta

stödjer hypotesen att kanalerna för rekrytering tycks till en viss grad vara kopplade till företagens storlek, med undantag för kontakter, som förekommer i samtliga storleksgrupper. Flera företag anger att rekryteringskanalerna påverkats av att företaget växt. T.ex. anställer då många företag en rekryteringsansvarig. I flera fall har rekryteringsprocessen också blivit mer formaliserad, och riktad mer mot externa kanaler, t.ex. Arbetsförmedlingen och rekryteringsföretag.

När det gäller rekryteringsföretag, familjekontakter och andra kontakter är variationen mindre. Intressant att notera angående familjekontakter, är att ett totalt av de tillfrågade företagen svarat ja på frågan med en viss tveksamhet. Några av företagen kommenterade sitt svar på denna fråga med "det är inget som präglar rekryteringen", "tyvärr" eller "någon gång". Det verkar alltså upplevas som lite tabu att rekrytera via familjekontakter, och är inget företagen gärna skyltar med.

Många av företagen uppger att de använt sig av Arbetsförmedlingen, och vissa av dem berättar i intervjun att de är missnöjda med kvaliteten på kandidaterna. Företagen påpekar exempelvis att det känns som om personerna ifråga sökt jobb för att de är tvungna, men saknar ett driv och ett genuint intresse för jobbet. Intressant är också att Arbetsförmedlingen verkar användas mer för lågkvalificerade tjänster, t.ex. administrativ personal och enklare vårdyrken.

Detta kan vara en följd av att myndigheten har ett regeringsuppdrag som har medfört en delvis ny sammansättning på de arbetssökande (SFS 2007:1030). Arbetsförmedlingens uppdrag är att särskilt tillgodose och prioritera de grupper som står långt borta från den reguljära arbetsmarknaden. Detta medför att de som står nära arbetsmarknaden och har lätt att få ett nytt arbete då nyttjar Arbetsförmedlingens tjänster i allt mindre utsträckning. De får istället jobb via kontakter, bemanningsföretag och genom parternas omställningsavtal. Arbetsförmedlingen, som fått ett nytt ansvar för sjuka som har blivit utförsäkrade och nyanlända flyktingar, får då arbetssökande som hör till den grupp som har stora svårigheter att få jobb på grund av låg utbildningsnivå, språksvårigheter, sjukdom eller lång tid i arbetslöshet. Därigenom får man en selektion av de arbetssökande som företagen drar slutsatser utifrån.

Att förtroendet för Arbetsförmedlingen är lågt har under det senaste året uppmärksammats en del i media, t.ex. genom SIFO:s myndighetsgranskning. Om det finns ett lågt förtroende

för offentliga myndigheters möjlighet att tillgodose de snabbväxande företagens behov av arbetskraft kan detta förklara att de mindre företagen använder myndigheten i mindre utsträckning. Man vågar helt enkelt inte ta risken att anställa någon man inte är nöjd med, som man sedan har svårt att avskeda. För ett större företag innebär en enskild felrekrytering inte samma konsekvenser, med andra ord kan de större snabbväxarna ha 'råd' att göra en mindre lyckad anställning någon gång.

Bilden av Arbetsförmedlingen är dock inte entydigt negativ i undersökningen; ett av de intervjuade företagen i byggbranschen menar att Arbetsförmedlingen har oförtjänt dåligt rykte, och att de är nöjda med kandidaterna därifrån. Ett av företagen i servicesektorn påpekar att deras samarbete med Arbetsförmedlingen fungerar utmärkt. Ett ungt snabbväxande företag förklarar att de inte tror på Arbetsförmedlingen som rekryteringsform, men däremot har inlett ett samarbete baserat på case-tävlingar för arbetslösa ungdomar. Den bild som träder fram av Arbetsförmedlingen är alltså aningen dubbel, många företag använder sig av förmedlingens tjänster, men samtidigt framgår en viss skepsis.

Ett av företagen berättar att de föredrar rekryteringsföretag framför Arbetsförmedlingen, då rekryteringsföretagen erbjuder en möjlighet att hyra in och 'testa' personalen innan man anställer. Samtidigt har ett par av de intervjuade företagen påpekat att de inte tycker att det är värt pengarna att anlita rekryteringsfirmor, utan att de klarar rekryteringen lika bra på egen hand.

Hypotesen att företagen ändrar rekryteringsmönster i takt med att de växer verkar stämma överens med resultaten från intervjumaterialet. Flera av de intervjuade företagen uppger att rekryteringen blivit mer formaliserad då företagen växt, t.ex. är det många av företagen som då anställt en personalchef.

Flera av företagen påpekar vidare att i och med att de växt och blivit mer synliga, så är det allt fler kandidater som söker upp företaget själva. Detta ses ofta som positivt, då de som söker en tjänst på eget initiativ upplevs vara självgående och ha ett genuint intresse för tjänsten, egenskaper som överlag verkar vara svåra för företagen att hitta. I några av intervjuerna påpekas att sociala medier börjar ta plats som en viktig rekryteringskanal, t.ex. Facebook och LinkedIn.

4. Diskussion och slutsatser

Vad är 'kompetens' i snabbväxande företag?

Den första huvudfrågan i vår intervjuundersökning gäller kompetenskrav för nyanställda. Vi De sociala kompetenser som efterfrågas verkar vara relativt breda. Företagen vill anställa folk som är vettiga överlag. Då handlar det kanske inte så mycket om att man bara är trevlig, utan också att man passar tider och tar ansvar för sitt arbete. Vissa av företagen påpekar att det är svårt att hitta folk som har ansvars känsla och driv, och man kan tänka sig att svårigheterna med att rekrytera till viss del kan spåras till sociala normer och skillnader i tankesätt mellan arbetsgivare och arbetstagare.

Det faktum att ett kontaktnät tycks vara centralt för att hitta ett jobb, kan vara värt att reflektera över i ljuset av debatten om att bryta utanförskapet på arbetsmarknaden. Hur ska de individer som står utan kontaktnät på bästa sätt hitta en anställning?

Rekryteringskanaler och kostnader för att rekrytera

Frågan en arbetsgivare ställer sig som behöver rekrytera ny arbetskraft är hur man ska kunna hitta rätt person för arbetet till lägsta möjliga kostnad. Processen att rekrytera är nämligen kostsam i sig med exempelvis annonsering och urval av sökande. Att anställa fel person är riskfyllt och därmed potentiellt mycket kostsamt. Således försöker en arbetsgivare hitta sådana rekryteringskanaler som ger kunskap om den arbets sökandes kompetens och som samtidigt vet vilka behov företaget har. Därför kan det vara rationellt att inte sprida information om nya jobb till alla tillgängliga arbetssökande. Hellre då söka och rekrytera från ställen där risken och osäkerheten är så liten som möjligt (Jansson-Dahlén 2006).

När det gäller rekryteringskanaler är den viktigaste slutsatsen som kan dras från intervjumaterialet att kontaktnät framstår som det vanligaste sättet att hitta lämpliga kandidater att anställa. Angående kompetenskrav framgår det av materialet att företagen i huvudsak efterfrågar "mjuka" kompetenser, såsom personliga egenskaper och social kompetens. En större flexibilitet kan anas vad det gäller de formella kvalifikationer, som t.ex. en specifik utbildning och branscherfarenhet.

Angående rekryteringskanaler så innehåller intervjumaterialet flera intressanta kommentarer om Arbetsförmedlingen och rekryteringsfirmor. Man kan ana en skepsis mot den typen av rekryteringskanaler, och företagen verkar oftast föredra att rekrytera mer baserat på sitt eget nätverk eller att t.ex. annonsera via lokaltidningar, hemsidor och sociala medier. Vissa företag har också påpekat brister i utbildningssystemet, främst gällande de gymnasiala yrkesutbildningarna. Man menar t.ex. att det finns för lite koppling mellan utbildningssystemet och näringslivet.

Skilnader mellan små och större snabbväxare

Små och relativt nystartade snabbväxare verkar uppleva mindre kompetensbrist än de mer etablerade (Danell & Hamilton, 2011). En förklaring kan vara att de små och relativt nystartade snabbväxarna ofta börjar med att engagera vänner och bekanta i verksamheter. De företag som börjat bredda eller fördjupa kompetensbasen säger sig dock relativt ofta uppleva en brist på kvalificerad personal. Inom vissa områden, exempelvis IT-utveckling och kvalificerad försäljning, är konkurrensen om kompetensen hård. Flertalet företag nämner svårigheten att rekrytera kompetent personal som en av de begränsande faktorerna för ytterligare tillväxt. Detta resultat ligger i linje med andra enkätundersökningar där det rapporteras om påfallande brister vad avser den yngre personalens kunskap och kompetens när det gäller såväl konkreta yrkeskunskaper som sociala förmågor och egenskaper i form av samarbetsförmåga, tidspassning och ansvarstagande. Likaså finns stöd för uppfattningen att kopplingen eller anläggningsytorna mellan företag och utbildningsväsende är för svagt utvecklade (Lindberg 2012).

Svenskar är överlag tekniskt innovativa, men många entreprenörer och företagsledare vittnar om brister i kompetens inom försäljning (Almega, 2012). Individens förmåga att förklara och sälja in den nytta en ny teknisk tjänst innebär är centralt för att snabbväxande företag ska kunna bygga en stabil marknadsposition (Söderlund, 2001).

Arbetsmarknaden för kvalificerade IT-experter är i högsta grad internationell. Både företag och individer har en hög rörlighet. Bland företagen kan detta exemplifieras av IT-företaget Soundclouds beslut att etablera verksamheten i Berlin och sedan San Francisco istället för Stockholm efter grundarnas examen från KTH och Handelshögskolan. Bland individer kan detta exemplifieras av det stora antalet svenska ingenjörer och programutvecklare som tar jobb utomlands, och det likväl ökande antalet utländska ingenjörer och programutvecklare som rekryteras direkt från utlandet till svenska verksamheter (enligt Migrationsverket, 2011, den tredje vanligaste yrkeskategorin av arbetskraftsinvandring, efter städare och hantverkare). Detta är dock inte oproblematiskt bland snabbväxande IT-företag. Företaget Green Hat People rapporterar om svårigheterna med att först hitta kompetenta kandidater och intervjua dem på distans (i deras fall indiska utvecklare) och sedan den långa och resurskrävande processen för att få Migrationsverket att utfärda ett arbetsvisum. Arbetet slutar inte där. Att hjälpa de nyanställda till rätta på arbetet, finna bostad och komma till rätta i en svensk stad (oavsett om detta är Malmö, Luleå eller Stockholm) upplevs av många intervjuade företagare som betydligt svårare än i engelskspråkiga städer där arbetet ofta innehåller sociala aktiviteter.

För att kunna utbilda, rekrytera och inte minst behålla de bästa förmågorna krävs att Sverige kan erbjuda en attraktiv arbetsmarknad. Många intervjuade företag har gett exempel på svårigheten att dels behålla svensk nyckelkompetens, dels locka hit utländsk arbetskraft.

Denna studie är osoveterligen den första i sitt slag att fokusera specifikt på kompetensförsörjning i snabbväxare. Samtidigt som vi kan presentera en del nya fakta ger studien uppslag på andra viktiga frågor att undersöka i framtida studier, t.ex.: hur väl fungerar egentligen de nya regler för arbetskraftsinvandring som introducerats sedan 2006? Är det främst snabbväxande företag eller mer etablerade företag som ser arbetskraftsinvandring som en möjlighet att lösa sina framtida kompetensbehov? Hur ser det ut med internutbildning i snabbväxare såväl som etablerade företag i dagens intensiva och snabbväxande arbetsliv – är det något man investerar i eller är utbildning främst något som arbetstagaren själva måste ta ansvar för?

Vi ser goda möjligheter för kommande forskning att söka besvara dessa och andra frågor och därmed hjälpa oss förstå de pusselbitar som bidrar till snabbväxande företags utveckling.

Referenser

- Almega, 2012. Digitala Tjänster som Lyfter Sverige. Rapport: IT&Telekomföretagen inom Almega.
- Andersson, S., 2003. High-Growth Firms in the Swedish ERP Industry. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (2), s. 180-193.
- Barney, J. B. & Wright, P. M., 1998. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, Vol. 37(Issue 1), s. 31-46.
- Berggren, U., Bergkvist, T., & Dahlman, C., 2004. *Om Gaseller, Möss, Elefanter och andra tillväxtföretag*. Strategic Management Institute.
- Birch, D. L. & Medoff, J., 1994. Gazelles. In: L. C. Solmon & A. R. Levenson (Eds.) *Labor Markets, Employment Policy and Job Creation*. Boulder, CO: Westview Press (s. 159-167).
- Danell, M. & Hamilton, S., 2012. Competencies, Market Knowledge, and Size: How Gazelles Grow Throughout Recessions. Magisteruppsats: Handelshögskolan i Stockholm.
- Davidsson, P. & Delmar, F., 1997. *High-growth firms: Characteristics, job contribution and method observations*. Paper presented at the RENT XI, Mannheim, Germany.
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (Eds.), 2001. *Tillväxtföretagen i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag.
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J., 2007. *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Daunfeldt, S-O. & Bornhäll, A., 2011. Varför växer inte vissa företag? Om betydelsen av att studera potentiella snabbväxare. Rapport presenterad vid Almedagsveckan i Visby. Ratio.
- Daunfeldt, S-O. & Halvarsson, D., 2011. Snabbväxarnas dynamik: Är hög företagstillväxt uthållig? Rapport Tillväxtanalys 2011:15.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B., 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2): s. 189-216.
- Delmar, F. & Wennberg, K., 2010. *Knowledge Intensive Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gilman, M. & Raby, S., 2012. National context as a predictor of High-Performance Work System effectiveness in Small-to Medium-Sized Enterprises (SMEs): A British-French Comparative Analysis. Working Paper No 252 Kent Business School.

- Glenborg, R., 2008. En studie av svenska gasellföretag. Magisteruppsats: Högskolan i Halmstad.
- Gottschalk, P. & Solli-Sæther, H., 2005. Critical success factors from IT outsourcing theories: an empirical study. *Industrial Management and Data Systems*, 105 (6), s. 685-702.
- Green F. & Ashton, D., 1991. Skill Shortage and Skill Deficiency: A Critique. *Work, Employment & Society*, 6 (2), s. 287-301.
- Foss, N. J., 1993. Theories of the firm: contractual and competence perspectives. *Journal of Evolutionary Economics*, s. 127-144.
- Henrekson, M., 2001. Institutionella förutsättningar för entreprenörskap och företagstillväxt. I P. Davidsson, F. Delmar och J. Wiklund (Eds.) *Tillväxt: svensk forskning om företags expansion*. Örebro: Forum för Småföretagsforskning, 2001.
- Henrekson, M. & Johansson, D., 2011. Firm growth, institutions, and structural transformation. In Fritsch, M. (red.) *Handbook of Research on Entrepreneurship and Regional Development*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Holmquist, C., 2004. Managepreneurs –The Missing Link? Paper presented at the 2004 Babson College Entrepreneurship Research Conference.
- Hornsby, J. & Kuratko, D. 1990. Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, 28(3): s. 9-18.
- Jansson-Dahlén, F. 2009. En effektiv arbetsförmedling – matchning, resursfördelning och drivkrafter, Working paper 2009:4, Arbetsförmedlingen.
- Lindberg, H., 2012. Företagens kompetensförsörjning och ungas utanförskap på arbetsmarknaden. Rapport 1 Ratio.
- McKelvie, A., Wiklund, J., & Davidsson, P., 2006. A Resource-Based View of Organic and Acquired Growth. in J. Wiklund, D. Dimov, J. Katz and D. Shepherd (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Vol. 9. Entrepreneurship (p. 179-199). Amsterdam: Elsevier.
- Pearson, T. R., Stringer, D. Y., Mills L. H., & Summers, D. F., 2006. Micro vs Small Enterprises: A Profile of Human Resource Personnel, Practices and Support Systems. *Journal of Management Research*, 6(2): s. 102-112.
- Penrose, E., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): s. 79.
- Robson, P. J. A. & Bennett, R. J., 2000. SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration. *Small Business Economics*, Vol. 15(3): s. 193-208.
- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A., 2006. Unravelling the HRM-Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2): s. 319-342.
- Svensk författningssamling 2007:1030. Förordning med instruktion för Arbetsförmedlingen
- Storey, D. J., 1994. *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Söderlund, M., 2001. *Den lojala kunden*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Tansky, J. W. & Heneman, R., 2003. Guest editor's note: Introduction to the special issue on human resource management in SMEs: A call for more research. *Human Resource Management*, 42(4): s. 299-302.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F., 2003. What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3): s. 247-270.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A., 1994. Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5(2): s. 301-326.

Bilaga: Intervjumall

Rekrytering och kompetensförsörjning i snabbväxande företag

BAKGRUNDSDATA

Organisationsnummer

Företagsnamn

Telefon

Kontaktdatum

Första kontaktperson

Deltog (ja/nej)

- tidsbrist
- hittade ingen ansvarig person
- vägrar
- annan anledning (notera)

Intervjuperson

Intervjudatum

Ägs ni av ett annat bolag (om ja, vilket)?

Har ni köpt upp något annat bolag?

NYREKRYTERINGAR

Har ni anställt någon de senaste tre åren?

Hur många:

- Hur många heltid?
- Hur många deltid?
- Hur många fast anställda?

Hur många av dessa har slutat?

Får man fråga varför?

REKRYTERINGSBEHOV

Inom vilka områden har ni främst rekryterat?

- försäljning och marknadsföring
- utveckling av produkt/tjänst
- tillverkning
- support
- administration
- annat (notera)

Hur många söker ni i dagsläget?

Rekryteringsbehov närmsta 6 månaderna:

KOMPETENSKRAV

Vad är viktigast då ni anställer någon?

Hur viktigt är erfarenhet av samma tjänst?

(På en skala från 1-5 där 1 är oviktigt, 2 är "inte speciellt viktigt" 3 är "ganska viktigt", 4 är "viktigt" och 5 är "mycket viktigt")

Hur viktigt är en specifik utbildning?

(På en skala från 1-5 där 1 är oviktigt, 2 är "inte speciellt viktigt" 3 är "ganska viktigt", 4 är "viktigt" och 5 är "mycket viktigt")

Hur viktigt är branscherfarenhet?

(På en skala från 1-5 där 1 är oviktigt, 2 är "inte speciellt viktigt" 3 är "ganska viktigt", 4 är "viktigt" och 5 är "mycket viktigt")

Hur viktigt är att personen "passar in" i företaget?

(På en skala från 1-5 där 1 är oviktigt, 2 är "inte speciellt viktigt" 3 är "ganska viktigt", 4 är "viktigt" och 5 är "mycket viktigt")

REKRYTERINGSPROCESSER

Vem är ansvarig för rekrytering?

– Har detta förändrats under de senaste tre åren? (Om ja, hur?)

Hur hittar ni era kandidater?

– Har detta förändrats under de senaste tre åren? (Om ja, hur?)

Har ni använt er av Arbetsförmedlingen?

Har ni använt er av platsannonser?

Har ni använt er av rekryteringsfirma eller bemanningsföretag?

Har ni rekryterat via familjekontakter?

Har ni rekryterat via andra kontakter?

Upplever ni att det är lätt eller svårt att hitta intressanta kandidater?

(På en skala från 1-5, där 1 är "mycket lätt", 2 är "ganska lätt", 3 är "ganska svårt", 4 är "svårt" och 5 är "mycket svårt")

Vad är, utifrån din erfarenhet, den främsta orsaken till att det kan vara svårt att hitta intressanta personer att anställa?

Nu har jag ställt alla frågor jag hade. Då tänkte jag passa på att fråga, är det något vi inte talat om som du tycker skulle vara relevant i sammanhanget?

Stort tack för din medverkan!

Om du önskar ta del av rapporten så skriver jag gärna ned din e-mail adress här:

En liten andel av det totala antalet företag – 'snabbväxare' – har en avgörande betydelse för net totillväxten av nya jobb i ekonomin. Denna rapport baseras på en systematisk intervjuundersökning med 126 snabbväxande företag i olika storleksklasser för att utreda hur snabbväxande företag gör då de ska rekrytera personal. Resultaten indikerar att informella rekryteringsvägar såsom rekrytering inom entreprenörernas nätverk och familj är vanliga bland samtliga företag, men att formella rekryteringskanaler ökar i takt med att företagen växer. Den kompetens som krävs för anställning i dessa företag innefattar oftare social kompetens snarare än formella meriter – att 'passa in' tycks vara det viktigaste kriteriet för anställning bland såväl små som stora snabbväxare. Samtidigt nämner flertalet företag svårigheten att rekrytera kompetent personal som en av de begränsande faktorerna för ytterligare tillväxt. Rapporten motiverar aktörer inom arbetsförmedling, utbildningsväsende och politik att tänka bredare på kompetensbegreppet, – är det relevanta kunskaper som lärs ut vid utbildningsinstitutionerna och hur vi via arbetsförmedling, bemanningsföretag och andra aktörer bättre ska kunna matcha arbetskraften till rätt jobb inom också snabbväxande företag.

Karl Wennberg är forskare på Ratio och docent vid Handelshögskolan i Stockholm. Karl forskar inom områdena entreprenörskap, branschdynamik, och tillväxt.

Henrik Lindberg är fil dr. i ekonomisk historia och forskar inom områdena kompetensförsörjning, lönebildning och politiskt lärande vid Ratio.

Elina Fergin är forskningsassistent på Ratio. Elina har en pol.kand. i nationalekonomi från Lunds Universitet.

"Rekrytering och kompetensförsörjning i snabbväxande företag" är den fjärde rapporten som publiceras inom Ratios forskningsprojekt "Kompetens för tillväxt". Mer om projektet går att läsa på www.kompetensfortillvaxt.nu.

