

Att bygga  
tillväxtföretag genom  
människor

Några råd på vägen

I CONNECT-serien ingår hittills:

---

**Så skriver Du en vinnande affärsplan**

*En praktisk handledning.*

Sthlm 1999. 23 s. IVA-R 428.

**Att starta och driva tillväxtföretag**

*Några råd på vägen.*

Sthlm 1999. 42 s. IVA-R 429.

**Finansieringsmöjligheter för tillväxtföretag**

*Några råd på vägen.*

Sthlm 1999. 31 s. IVA-R 430.

**Att belöna och motivera medarbetare i tillväxtföretag**

*Några råd på vägen.*

Sthlm 1999. 30 s. IVA-R 431.

**Styrelsearbete i tillväxtföretag**

*Några råd på vägen.*

Sthlm 2000. 54 s. IVA-R 435.

**Att bygga tillväxtföretag genom människor**

*Några råd på vägen.*

Sthlm 2000. 34 s. IVA-R 436.

*Priset för en CONNECT-skrift är 100 kr (inkl moms).*

*Beställ via e-post: [connect@iva.se](mailto:connect@iva.se) eller fax 08-611 56 23.*

*Skrifterna finns även i Acrobat Reader-format för fri nedladdning  
från CONNECT:s hemsida: [www.iva.se/connect](http://www.iva.se/connect).*

# Att bygga tillväxtföretag genom människor

Några råd på vägen

© 2000, Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien  
och CONNECT Sverige  
Box 5073, 102 42 Stockholm  
Telefon: 08-791 29 00

IVA-R 436  
ISSN 0348-7393  
ISBN 91-7082-666-8  
Tryckning: OH-Tryck AB, Stockholm

Beställningar tas emot av  
Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA  
Box 5073, 102 42 Stockholm  
Telefon: 08-791 29 00  
Telefax: 08-611 56 23  
E-post: [connect@iva.se](mailto:connect@iva.se)

# Förord

En organisation byggs av och med människor. Utmaningen i att skapa ett tillväxtföretag blir mycket snabbt en utmaning i att attrahera, rekrytera, utveckla, motivera och behålla rätt människor. Just i dag är tillgången på kapital för bra idéer mycket god. Bristvaran är humankapitalet som ska förverkliga idéerna. De företag som har en klar och tydlig strategi för hur tillväxten genom människor ska ske kommer därför att lyckas bättre än andra. Det handlar till och med om att integrera talangmarknaden som en av företagets viktigaste marknader i allt det som företaget gör.

Syftet med denna skrift är att ge Dig som arbetar inom eller med tillväxtföretag en kortfattad guide kring hur man kan arbeta med att bygga företaget med utgångspunkt från humankapitalet. Det finns tyvärr ingen patentrösning för hur ett företag ska agera för att lyckas med den stora utmaningen att bygga sin organisation. Människor är lite för komplicerade och marknaden rör sig alldeles för fort. I skriften kommer vi dock att peka på ett antal övergripande vägval och praktiska ställningstaganden som företaget ställs inför. Vårt mål har också varit att ge ett antal konkreta råd och tips.

Skriften är sammanställd av Niclas Kjellström-Matseke, Mårten Adolfsson, Lena Ahrle och Veronica Dominguez, samtliga konsulter på Alumni AB. Alumni är ett konsultföretag med fokus på humankapital.

Stockholm i maj 2000

CHRISTER ZETTERBERG  
*Ordförande, CONNECT Sverige*



# Innehållsförteckning

<b>1. SAMMANFATTNING</b>	7	<b>5. ATT UTVECKLA MEDARBETARE</b>	21
<b>2. INLEDNING</b>	9	Tre skäl att utveckla personalen	21
<b>3. ATT ATTRAHERA RÄTT MEDARBETARE</b>		Vägar mot individuellt anpassad karriärutveckling	21
<b>– VAD LOCKAR DUKTIGA PERSONER?</b>	10	<b>6. MOTIVERA OCH BELÖNA MEDARBETARE</b>	23
Identifiera vilka personer företaget vill attrahera		Hårda faktorer	23
– definiera målgruppen	10	Mjuka faktorer	23
Vad värderas hos personerna i målgruppen?	10	Incitamentspaket	23
Vad är ett talangerbjudande och hur ska det utformas?	11	Olika typer av optioner	24
Kommunicera talangerbjudandet till målgruppen	12	Optionsprogram – en jämförelse	25
		Vilket program väljer man och när?	25
<b>4. FRAMGÅNGSRIK REKRYTERING</b>		<b>7. HUR BEHÅLLER FÖRETAGET RÄTT</b>	
<b>– HUR GÖR MAN?</b>	13	<b>MEDARBETARE UNDER OLIKA</b>	
Varför är rekrytering en av ledningens viktigaste		<b>UTVECKLINGSFASER?</b>	27
arbetsuppgifter?	13	Att behålla medarbetarna	27
Rekrytera själv eller anlita extern hjälp		Vad gäller vid avveckling av medarbetare?	28
– vilka är aktörerna på rekryteringsmarknaden?	13	<b>8. INTERNATIONALISERING – INTERNATIONELL</b>	
Rekryteringsprocessen – syfte, framgångsfaktorer		<b>TILLVÄXT GENOM HUMANKAPITALET</b>	32
och viktigt att tänka på	15	Förberedelser inför rekryteringar till	
Rekrytering av rätt kompetenser över tiden	20	utlandsverksamhet	32

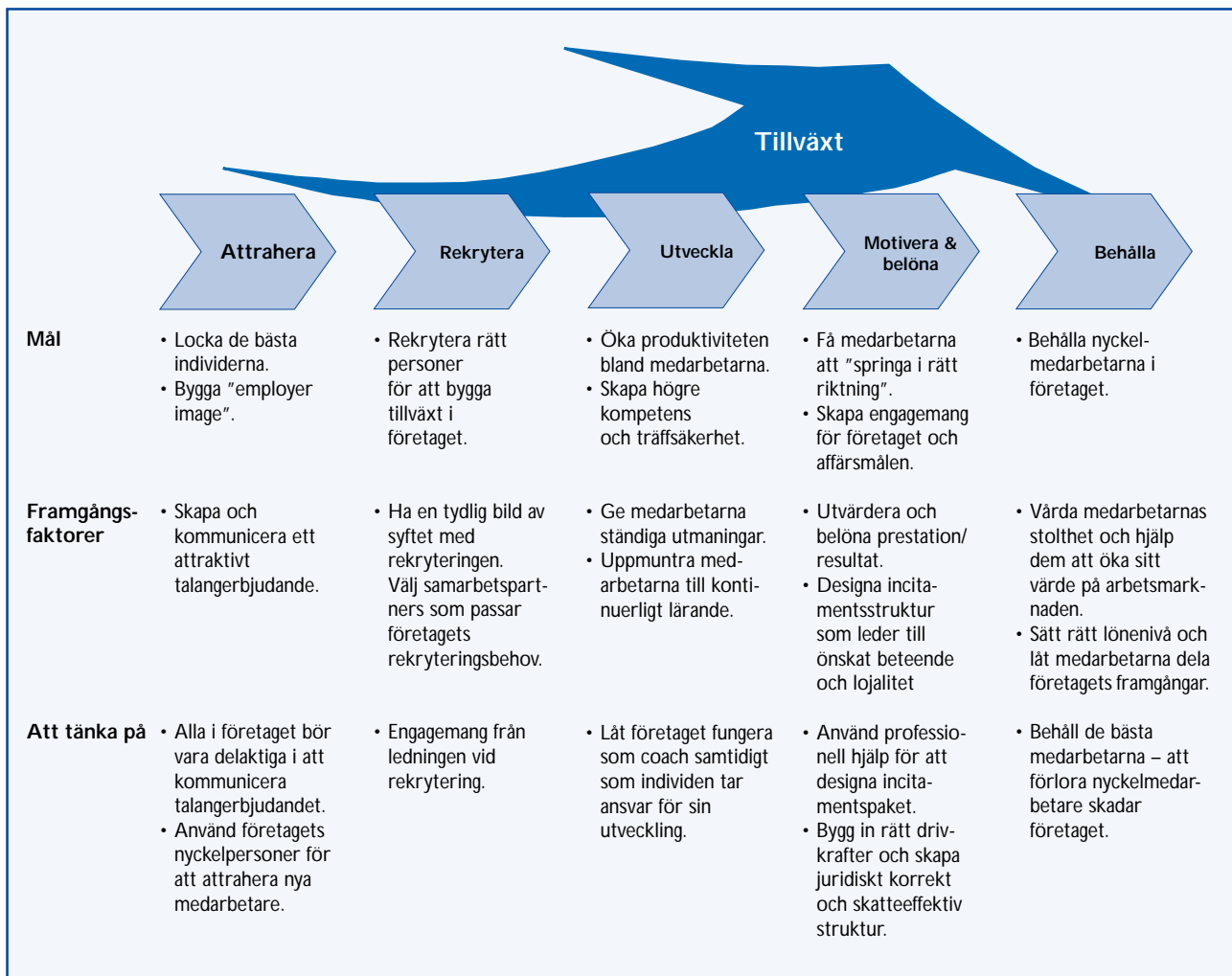


# 1. Sammanfattning

Målet med denna rapport är att ge ett antal konkreta råd och tips för tillväxtföretagets kanske allra största utmaning över tiden – att nå affärsframgång genom människor.

Det är endast genom människor som affärsidéer blir till framgångsrika företag. Alla som har

varit med om att driva företag i tillväxt kan vittna om vikten av att lyckas attrahera och behålla rätt människor. Det finns alltför många exempel på företag som inte tagit dessa frågor på allvar och därför avstannat i sin tillväxt eller till och med gått under. Företag som redan från början



betraktar humankapitalet som sin viktigaste tillgång och talangmarknaden som en av sina viktigaste marknader kommer utan tvekan att bli mer framgångsrika än andra.

I dag lever vi i en värld där humankapitalet har blivit en bristvara – efterfrågan ökar mer än utbudet. Man kan till och med tala om ett ”krig om talangerna”. Alla företag söker samma typ av kompetens, erfarenheter och personligheter. Samtidigt förändras de preferenser och värderingar som styr talangernas val. Ett företag som har för avsikt att vinna slaget på talangmarknaden måste därför ha en väl genomtänkt strategi för hur man ska attrahera, rekrytera, utveckla, motivera, belöna och behålla rätt människor. Figuren på sidan 7 visar ett exempel på en sådan strategi.

Att attrahera de bästa individerna bygger i grunden på att företaget kan skapa och kommunicera ett attraktivt talangerbudande utifrån målgruppens värderingar och preferenser. Talang attraherar talang – använd framgångsexempel (personer) som ambassadörer.

Rekrytering måste finnas högt på ledningens agenda; engagemanget visar att varje individ är viktig. En professionell och väl genomtänkt rekryteringsprocess skapar goodwill på marknaden, kapar ledtider och utvärderar rätt egenskaper och

kompetenser. Arbeta med många olika kanaler och verktyg parallellt. Gör inte allting själv, men välj externa partners med omsorg.

Att satsa på utveckling av medarbetarna är en god investering. Genom kompetensutveckling, uppmuntran och ständigt nya utmaningar stimuleras individen, vilket ökar produktiviteten i företaget.

Ett av de mest kraftfulla instrumenten för att få företaget att utvecklas i rätt riktning är en effektiv incitamentsstruktur (belöningsystem). Rätt struktur skapar fokus och leder till önskat beteende, motivation och lojalitet.

Pengar är viktigt. Sätt lönerna på en konkurrenskraftig nivå, och låt belöningar vara knutna till resultat där medarbetarna är med och delar företagets framgångar.

Gör talangmarknaden till företagets viktigaste marknad. Utnyttja all extern kommunikation för att profilera och skicka budskap till befintliga och potentiella medarbetare. Se talangerbudandet som ett partnerskap där företaget ställer upp med utmanande arbetsuppgifter, nätverk, miljö/kultur, karriärutveckling, handledning, belöning, utbildning och exponering som gör individen attraktiv på arbetsmarknaden. I utbyte får företaget tillgång till personens kompetens, engagemang och tid.

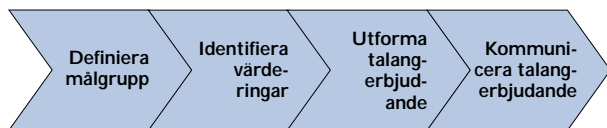
## 2. Inledning

Denna skrift handlar om att bygga tillväxt och affärsframgångar i företag med hjälp av humankapital. I de olika avsnitten presenteras konkreta råd och riktlinjer när det gäller att attrahera, rekrytera, utveckla, belöna/motivera och behålla medarbetare. Här nedan finns några exempel på ämnen som behandlas:

- Hur attraherar man talanger till sitt företag?
- Vad ska man tänka på vid val av rekryteringspartner?
- Hur bör en rekryteringsprocess se ut?
- Hur hjälper man medarbetare till ständig utveckling?
- Vilket optionsupplägg passar bäst för företaget?
- Vad får nyckelpersoner att stanna i företaget?
- Vad gäller vid avveckling av medarbetare?
- Vad är viktigt att tänka på vid rekrytering i andra länder?

# 3. Att attrahera rätt medarbetare – vad lockar duktiga personer?

Skillnaden mellan framgångsrika och mindre framgångsrika företag är kvaliteten på de personer som finns i organisationen. Det är därför viktigt att lyckas attrahera bra medarbetare till företaget, dvs. att vinna slaget på talangmarknaden. Det bästa är att betrakta potentiella medarbetare som en strategisk marknad. En naturlig följd av ett sådant tankesätt blir att skapa en lika väl genomtänkt marknadsstrategi gentemot denna marknad som gentemot kundmarknaden och kapitalmarknaden. Att attrahera talanger bygger på ett trovärdigt, engagerat och seriöst sätt att sälja in företaget. Ytterligare förutsättningar för att lyckas attrahera talanger är engagemang från högsta nivå i företaget och utformning av ett talangerbjudande som kommuniceras till målgruppen enligt nedanstående process. I detta kapitel belyser vi utmaningar och en del lösningar på området ”attrahera de rätta medarbetarna”.



## IDENTIFIERA VILKA PERSONER FÖRETAGET VILL ATTRAHERA – DEFINIERA MÅLGRUPPEN

För att definiera rätt målgrupp för företaget är det viktigt att tänka igenom vilka kompetenser,

erfarenheter och personliga egenskaper som på bästa sätt stöder företagets affärs mål. Passar nyutexaminerade med hög potential som kanske är mer flexibla bättre än erfarna personer med kortare startsträcka, eller vice versa? Inom vilka branscher, i vilka roller, på vilka universitet finns personer som stämmer överens med den definierade målgruppen?

Genom att definiera målgruppen kan företagets aktiviteter på talangmarknaden koncentreras till det som ger störst effekt och bäst resultat.

## VAD VÄRDERAS HOS PERSONERNA I MÅLGRUPPEN?

En förutsättning för att kunna attrahera duktiga personer är att man vet vad som är viktigt för och prioriterat av dem. Talangerna är ofta väl medvetna om sitt värde och därför kräsna. De väljer noggrant arbetsgivare och har den största lojaliteten mot sig själva. Från ett traditionellt förhållande mellan arbetsgivare och arbetstagare som bygger på befordran i utbyte mot lång och trogen tjänst, är trenden nu att varje individ tar ansvar för sin egen professionella situation och agerar som ”fri agent”. Detta förhållningssätt är en anpassning till marknadens ökade krav på självgående personer med hög kompetens och flexibilitet. En förändring av värderingar på talangmarknaden är tydlig. Fokus har förflyttats från anställningstrygghet och ”guldlocka” till tankegångar i termer av:

- *Anställningsbarhet och ”portföljtänkande”, vilket innebär att personer fokuserar på att bygga en portfölj av olika kompetenser för att*

kontinuerligt säkerställa sitt värde på arbetsmarknaden. Möjligheten till egen utveckling värderas mycket högt. Se därför till att erbjuda talangerna detta i företaget och kommunicera det.

- **Påverkan och inflytande** över såväl den egna situationen som över företaget. Ge nyckelmedarbetarna möjlighet att styra och skapa utan detaljstyrning.
- **Möjlighet att utveckla nätverk**, bygga nya relationer och utveckla sina ledaregenskaper. Peka på hur en anställning i företaget kan berika individens nätverk.
- **En flexibel arbetssituation** som underlättar balansen mellan det privata och det professionella livet. Skapa och kommunicera möjligheter att anpassa arbetstider och arbetssätt till personens önskemål och behov. Fokus bör ligga på personens resultat – inte på metoder.

## VAD ÄR ETT TALANGERBJUDANDE OCH HUR SKA DET UTFORMAS?

Ett talangerbjudande är de värden ett företag erbjuder såväl befintliga som potentiella medarbetare. Talangerbjudandet ska tala om för begåvade och eftertraktade personer varför de ska välja att komma till företaget. Fundera över vad företaget kan erbjuda som är attraktivt för den utvalda målgruppen genom att gå igenom och lyfta fram styrkorna inom följande områden:

- **Företagets strategi och marknadsposition.** Vad är företagets vision och mål? Hur positionerar sig företaget på marknaden gentemot kunder, konkurrenter och kapitalmarknaden? Vilka är företagets kunder? Vilket är företagets unika erbjudande, s.k. Unique Selling Points, gentemot kunderna? Vilken är positionen på marknaden jämfört med konkurrenternas?

- **Företagets organisation.** Hur är företaget uppbyggt, antal nivåer och rapporteringsvägar? Hur ser ansvarsfördelningen ut i företaget? Vilka utvecklingsmöjligheter och karriärvägar finns? Hur fungerar företagets processer? Vilken typ av IT-stöd finns?
- **Humankapital.** Vilken kompetens finns inom företaget? Hur säkerställs kompetensutveckling? Hur utvärderas medarbetare? Hur är belöningsystem och kompensationspaket uppbyggda?
- **Ledarskap.** Vilken typ av ledarskap används/premieras i företaget?
- **Företagskultur.** Vilka värderingar genomsyrar företaget? Vilken stil och image har medarbetarna? Tänk på att skapa en god ”employer image” dvs. att positionera företaget på ett positivt sätt gentemot talangmarknaden.

De olika byggstenarna i talangerbjudandet bör vara integrerade och ligga i linje med affärsmålen. Att vara tydlig när det gäller vad företaget har att erbjuda och vart det är på väg är en förutsättning för att locka personer som delar företagets visioner och ambitioner.

För att ett företag ska vara attraktivt på talangmarknaden är det viktigt att skapa goda förutsättningar inom nedan angivna områden:

- **Ett tydligt syfte.** Talanger söker organisationer med vilka de kan definiera gemensamma mål och som tydligt kan kommunicera vad de tillför medarbetare, kunder, partners, ägare, leverantörer och omvärlden.
- **Öppen kommunikation.** Lättillgänglig information om strategier, nyckeltal, konkurrenter, framtidsplaner och strategier.
- **Påverkan.** Talanger söker miljöer där de får

befogenheter och beslutskraft i viktiga frågor för att kunna åstadkomma märkbara resultat.

- **Kompensation kopplad till prestation.** Ett belöningsystem bör premiera kompetens och resultat och utgöras av lön i kombination med optionsprogram, bonus eller vinstdelning. (Mer om detta finns i kapitlet ”Motivera och belöna medarbetare”.)
- **Tillväxt.** Trenden på talangmarknaden är att söka sig till företag med hög tillväxt och potential. Mindre företag i tillväxt tenderar att vara flexibla och platta och premierar ambition, kreativitet och drivkraft.
- **Utvecklingsmöjligheter.** Talanger attraheras av företag som erbjuder möjlighet till ständig utveckling genom nya utmaningar.

Utveckla ett talangerbjudande som baseras på partnerskap mellan företaget och medarbetarna. En vinn-vinn-situation uppnås när företaget erbjuder utmanande arbetsuppgifter, nätverk, miljö, utveckling, handledning och exponering som gör individen attraktiv på arbetsmarknaden (ökar anställningsbarheten). I utbyte mot detta får företaget tillgång till personens kompetens, engagemang och tid.

## KOMMUNICERA TALANGERBJUDANDET TILL MÅLGRUPPEN

Kommunikationen av ett tydligt talangerbjudande är viktig för att kunna attrahera duktiga personer, men också för att säkerställa att de personer som söker sig till företaget passar in i kulturen. Några punkter att tänka på kan vara följande:

- Betrakta marknadsföring mot talangmarknaden som en del av företagets övriga marknadsföringsstrategi. Kommunikationen av talangerbjudandet bör ske av samtliga i företaget och i varje kontakt med målgruppen.

- Marknadskanalerna är desamma som gentemot övriga marknader. Säkerställ att det finns ett budskap som riktar sig mot talangmarknaden på hemsidan, i pressmaterial, i broschyrer etc.
- Ta chansen att trycka på företagets attraktivitet som arbetsgivare vid kontakter med media, i annonser och i föredrag.
- Tänk på att använda de anställda som ambassadörer för att sprida goodwill hos potentiella medarbetare.
- Talang attraherar talang, vilket innebär att ett av de viktigaste sätten att attrahera talang är att se till att behålla sina bästa medarbetare. Använd framgångsrika personer i företaget, i styrelsen eller bland finansiärerna för att stärka positionen på talangmarknaden.
- Var ärlig i det budskap som riktar sig gentemot talangmarknaden. Varken företaget eller medarbetaren gagnas av att ge sig in i ett partnerskap som baseras på felaktiga förväntningar.
- Var uppmärksam på hur andra aktörer på marknaden kommunicerar gentemot talangmarknaden. Försök fånga upp goda idéer som kan anpassas till det egna företaget.

En blick på ett företags hemsida säger mycket om hur prioriterat och väl genomarbetat talangerbjudandet är. Sträva efter att alla i företaget ständigt ska vara engagerade i att identifiera och attrahera duktiga personer, i stället för att koncentrera insatserna till att fylla obemannade tjänster. På detta sätt säkerställs en nära relation till och förståelse för talangmarknaden, vilket är grunden för att vara en attraktiv arbetsgivare som lyckas med rekryteringar.

# 4. Framgångsrik rekrytering – hur gör man?

Ett företags framgång är helt beroende av vilka personer som kan rekryteras. För en framgångsrik rekrytering krävs ledningens aktiva engagemang. Att göra rekryteringen till en ledningsfråga med högsta prioritet är den mest avgörande framgångsfaktorn för att säkerställa inflödet av rätt nyckelmedarbetare till organisationen. Utifrån denna grundprincip kommer rekryteringsarbetet att bli en naturlig del av ledningens arbete. I detta kapitel ges konkreta råd för hur företaget ska lyckas med rekrytering. Kapitlet går även igenom vilka externa aktörer som finns inom rekryteringsområdet och vad en effektiv rekryteringsprocess bör innehålla. Ett antal upphandlingstips vid anlitandet av externa aktörer ges också.

## VARFÖR ÄR REKRYTERING EN AV LEDNINGENS VIKTIGASTE ARBETSUPPGIFTER?

Här nedan följer några argument för varför rekrytering bör ses som en av ledningens absolut viktigaste uppgifter:

- Investeringar baserar värderingen av bolaget på vilka medarbetare som finns samt på tillväxttakten i rekryteringen.
- Nyckelmedarbetarna bygger tillväxt och värde i bolaget.
- Försörjningen av nyckelmedarbetare är en överlevnadsfråga för företaget – såväl under

perioder av kraftig tillväxt som under lugnare faser.

- Företagets övergripande mål och visioner uppnås genom att man får in medarbetare av hög kvalitet som rekryteras med ledningens engagemang.
- Konkurrensen om talangerna hårdnar. Delaktighet från ledningen ökar sannolikheten att lyckas rekrytera de bästa.
- De duktigaste medarbetarna är företagets viktigaste rekryteringsambassadörer.
- Rekryteringsprocessen är inte bara en försörjning av arbetskraft utan också en effektiv kanal för marknadskommunikation.
- Företagskulturen påverkas av vilka individer som rekryteras. Här kan ledningen säkerställa att företagskulturen förblir i linje med den önskade.

## REKRYTERA SJÄLV ELLER ANLITA EXTERN HJÄLP – VILKA ÄR AKTÖRERNA PÅ REKRYTERINGSMARKNADEN?

När en rekrytering ska göras bör ett beslut tas om huruvida den ska skötas av företaget självt eller om en extern partner ska anlitas för delar av eller hela rekryteringsarbetet. På rekryteringsmarknaden finns i dag ett stort antal aktörer med stora variationer i tjänsteutbud, förädlingsgrad och prisnivå.

Att rekrytera själv kan vara en bra lösning om:

- personerna i företaget har ett välutvecklat kontaktnät som gör det möjligt att finna personer med den kompetens som söks.

- företaget har väl fungerande rekryteringsprocesser som gör att resurser kan användas till rekrytering utan att minska fokus på kärnverksamheten.

Tänk på att alltid använda det interna kontaktnätet oavsett om rekryteringen görs internt eller av en extern part.

### **Aktörerna på rekryteringsmarknaden**

Nedan följer några av de aktörer som finns på rekryteringsmarknaden i dag.

#### Internetrekrytering

I dag finns en mängd Internetrekryterare, både internationella och nationella. Deras verksamhet bygger på en stor databas med CV som företag kan ta del av och söka i genom att abonnera på dessa tjänster. Detta är ett relativt billigt och tids-effektivt alternativ för att få tillgång till CV för personer utanför det egna nätverket. Förädlingsvärdet av dessa tjänster är dock begränsat eftersom urval endast kan göras på sökbara faktorer som kandidaten valt att ange i sin CV.

#### Headhunters

Headhunters och search-företag är aktörer som analyserar och kartlägger kandidatmarknaden för att aktivt söka upp de personer som är bäst lämpade för befattningen i fråga. Även inom detta segment är antalet aktörer mycket stort, och det finns aktörer med branschspecialisering, som t.ex. finansbranschen, och nivåspecialisering, som t.ex. Executive Search. Vissa aktörer väljer dock att ha en bredare inriktning på såväl bransch som segment.

Förädlingsvärdet är högt, då en analys ofta görs av företaget och befattningen innan kandidatmarknaden kartläggs och kandidater kontaktas. De kandidater som presenteras för företaget har i regel redan genomgått urval, analyser och intervjuer. Prisnivån jämfört med Internetrekrytering är betydligt högre och tidscyklerna längre.

#### Uthyrningsföretag

Ett alternativ till att anställa personer är att hyra dem för en begränsad tidsperiod av något av de uthyrningsföretag som finns på marknaden. Här finns aktörer som ofta specialiserar sig på vissa typer av befattningar och ibland även på vissa branscher. Traditionellt har personal för uthyrning ofta anlåtats för administrativa uppgifter som redovisning, sekreterartjänster etc. I dag finns dock aktörer som kan erbjuda specialister och personer på managementnivå som kan gå in och göra konsultinsatser under begränsade tidsperioder.

Inhyrning av personal är ett bra alternativ när tidsfaktorn är kritisk. Att hyra personer på managementnivå innebär såväl kort startsträcka som tillgång till stor samlad erfarenhet. Tänk dock på att det kan vara svårt att få inhyrd personal att känna samma engagemang och delaktighet i företaget som den ordinarie personalen.

#### Konsulter inom Human Resource (HR)

Konsulter inom Human Resource kan erbjuda tjänster som att bygga organisationer, skapa incitamentsstrukturer, göra benchmarks mot konkurrenter, presentera analyser av talangmarknaden etc. HR-konsulter finns hos de stora managementkonsultbolagen såväl som hos headhunters. Dessa typer av tjänster kan vara värdefulla för att bygga rätt strukturer och incitament i ett tidigt skede.

#### **Upphandlingstips**

Vid utvärdering av externa aktörer är det viktigt att ta reda på:

- hur väl utbyggt företagets kandidatnätverk är inom det område som är av intresse för rekryteringen.
- vilka referenskunder som finns – om de är relevanta vad gäller bransch, kultur etc.
- vilka branscher och positioner som företaget har erfarenhet av.
- hur företagets processer ser ut (leveranser, garantier etc.).
- om företaget kan agera på internationell nivå.

### Vad kostar rekrytering?

De vanligaste rekryteringsvägarna är genom search-företag/headhunting respektive annonsrekrytering. En allmänt vedertagen nivå när det gäller priset för en search till en seniorbefattning har traditionellt legat på en tredjedel av årslönen. Detta är dock inte alltid fallet i den ”nya ekonomin” där det förekommer stora variationer både beträffande löner och sättet att ta betalt för rekrytering.

För en nyckelperson i ett uppstartningskede utgörs ofta kompensationen utöver lön till en betydande del av optioner i bolaget, vilket gör att den fasta kompensationen inte kan ligga till grund för rekryteringskostnaden. Här gäller det att från fall till fall hitta den bästa lösningen, där ett sätt kan vara att använda sig av en rekryteringsaktör som tar betalt i delägarskap. Detta underlättar inte bara för entreprenören ur ett kassaflödesperspektiv, utan skapar också ett nära partnerskap för framtida tillväxt.

Annonsrekrytering är ett betydligt billigare alternativ om man bortser från annonskostnaden, men annonsen i sig utgör en kostnad som bör ses som en del av marknadskommunikationen. Nackdelen med annonsering är att urvalet blir begränsat, då man är hänvisad till att välja bland de kandidater som aktivt söker nytt arbete.

### REKRYTERINGSPROCESSEN – SYFTE, FRAMGÅNGSFAKTORER OCH VIKTIGT ATT TÄNKA PÅ

Med en tydlig struktur vinner man tid i rekryteringen. Kvaliteten i alla processens steg blir högre, vilket ökar kraften att nå affärsmålen. Var noga med att utse en person som äger rekryte-

ringsprocesserna internt eller håller i kontakten med en eventuell extern rekryteringspartner. Den person ska befinna sig på ledningsnivå eller rapportera direkt till ledningen.

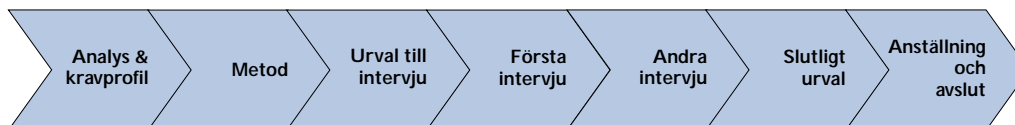
Processen ska uppnå tre syften:

- skapa värde och tillväxt i organisationen genom att skapa resurser i form av duktiga medarbetare för att kunna exekvera
- på ett professionellt sätt utvärdera kunskaper, färdigheter och personlighet, och därigenom säkerställa att rätt personer kommer in i företaget
- skapa en positiv bild av företaget på marknaden.

En strukturerad process ger både hög kvalitet, goodwill och tidsbesparing. Processen ska upplevas som snabb, rättvis, informativ och tydlig, såväl för dem som inte fick jobbet som för den som slutligen anställs. En bra rekryteringsprocess visar inte bara fram de bästa kandidaterna utan skapar också en positiv bild av företaget oavsett utfall.

### Rekryteringsprocessen

Nedan följer de grundläggande stegen för hur en effektiv rekryteringsprocess kan se ut. Listan innefattar även framgångsfaktorer respektive ”att tänka på” under några av stegen. Listan är en bra bas att utgå ifrån, och den kan anpassas utifrån det egna företagens förutsättningar, mål och ambitioner. Under punkten ”Metod” diskuteras olika metoder för rekrytering; avsnitten som följer efter denna punkt diskuteras utifrån de olika metoderna.



## 1. Analys & kravprofil

Innan en rekrytering initieras är det viktigt att tänka igenom mål och syfte med att anställa en ny medarbetare. Basen för en lyckad rekrytering är en väl genomförd analys som bör innefatta de områden som beskrivs nedan.

### *Framgångsfaktorer*

Klargör:

- Syfte med rekryteringen
- Organisation/problem/möjligheter
- Beskrivning av befattningen – arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter, mål, framtida utvecklingsmöjligheter
- Kravprofil – kunskaper samt personliga egenskaper
- Lön och incitamentspaket
- Konkurrenter, företags- och branschfakta

Upprätta en skriftlig befattningsbeskrivning och kravprofil där miljön i vilken personen ska passa in identifieras. Beskriv företagskulturen: Hur fungerar medarbetarna i allmänhet och de som kommer att arbeta närmast personen i synnerhet? Vad karaktäriserar dem, såväl kompetens- som personlighetsmässigt? Vad krävs av den nya personen för att teambilden ska bli komplett, såväl på personlighetsplanet som i sammansättningen av olika kompetenser?

Konkretisera också mer exakt vad arbetsuppgifterna kommer att bestå av. Specificera dessa på en lista. Definiera under varje punkt de kompetenser och personlighetsdrag som är av avgörande betydelse för respektive uppgift. Redogör för rollens kontaktytor.

Nu ska profilen på den eller dem som söks kännas tydlig. Om så inte är fallet finns det anledning att åter arbeta igenom dessa steg. Att definiera organisationens behov med stor tydlighet kommer i avgörande grad att styra vilka personer som kommer att omfattas av och gå vidare i processen. Således kan inte nog understrykas vikten

av tydlighet vad gäller kravprofilens kompetens- och personlighetsvariabler.

### *Att tänka på*

En otydlig bild av vem man söker och exakt vilka arbetsuppgifter denne ska utföra ger större sannolikhet för att sökfältet blir för brett eller till och med helt fel. Därmed blir sannolikheten att fel person anställs självfallet avsevärt större. Att sätta kraven i orimlig proportion till det egna talangerbjudandet kan vara förödande, dvs. att man siktar efter en ”Messias” och därigenom inte attraherar någon alls. Det är även viktigt att i största möjligaste mån klargöra befattningar och ansvarsfördelning inom organisationen. Skapa därför gärna en arbetsbeskrivning för att tydliggöra uppgifter, ansvarsområden och förväntningar.

## 2. Metod

Ett antal olika metoder kan väljas vid rekrytering. Dessa kan användas separat eller kombineras med varandra. Utgå alltid från syfte och mål med rekryteringen för att välja den metod som på bästa sätt stöder dessa.

### *Egna kontakter*

Ta vara på information, resurser och kontaktnät som finns internt. Se även till att arbeta proaktivt med rekryteringar, dvs. att alltid hålla ögonen öppna för duktiga personer.

Gör en lista över egna kontakter som bedöms vara intressanta för anställning och låt en extern konsult göra urvalet. Detta är ett bra sätt att få utväxling på egna nätverk, korta tiden och öka kvaliteten på urval och bedömning.

### *Annonsering via media – selektion*

En annons för att rekrytera medarbetare är ofta en bra metod när företagets varumärke är starkt positionerat på talangmarknaden. Annonsen i sig är även en god kanal för marknadskommunikation och visar företagets tillväxt. För att lyckas

med en rekrytering via annonsering krävs dock ett väldefinierat budskap i annonsen och en utarbetad process för att hantera flödet av ansökningar och personer. Delmomenten i annonserad rekrytering anges nedan.

- Ta fram en annons – tänk på att skapa ett säljande budskap.
- Välj medieplan utifrån målgruppen för annonsen.
- För in annonsen i valda media – välj antal repetitioner och tidpunkter.
- Ta emot ansökningar och skicka bekräftelsebrev.
- Prioritera ansökningarna och gör ett första urval, dvs. bestäm vilka personer som ska intervjuas (se ”Framgångsfaktorer” i avsnittet ”Urval till intervju”).
- Genomför intervju hos företaget alternativt första intervju hos anlitad rekryteringspartner.

### *Spontana ansökningar*

I takt med att varumärket byggs upp kommer företaget att få ta emot spontana ansökningar via telefon, e-post, brev etc. Det är av stor tids- och effektivitetsvinst att dessa ansökningar alltid kanaliseras till en och samma person. Denna person kan vara en HR-, rekryterings-, eller administrativt ansvarig som tar hand om alla ansökningar och sedan slussar dem vidare. Exempelvis kan en ansökan från en programmerare lämnas vidare till berörd teknisk chef.

### *Search*

Search eller headhunting är ett aktivt uppsökande av kandidater som matchar befattningen och företaget enligt en analys som tidigare genomförts. Processen ser ofta ut enligt följande:

- Systematisk sökning efter kandidater som motsvarar kravprofilen.
- Första kontakt per telefon.
- Första intervju hos företaget alternativt hos

rekryteringskonsult om sådan har anlits (se ”Framgångsfaktorer” och ”Att tänka på” i avsnittet ”Första intervju”).

### 3. Urval till intervju

I denna fas går man igenom och utvärderar CV för att välja ut vilka kandidater som företaget vill träffa för en intervju. Processen ser olika ut beroende på om den görs enbart med egna resurser eller om en extern rekryteringspartner anlitas.

### *Framgångsfaktorer*

Jämför personens kompetens och erfarenheter med kraven på befattningen. I nästa steg bedöms potential och personlighet hos de mest kompetenta kandidaterna.

### 4. Första intervju

Målet med den första intervjun är att sälja in företaget, affärsidén och tjänsten. Detta är speciellt viktigt vid search, eftersom kandidaten då kontaktas och inte själv har sökt jobbet. Se gärna till att kandidaten vid samma tillfälle träffar flera av företagets nyckelpersoner för rekryteringen i fråga. På detta sätt sparas tid och det går snabbt att fatta beslut om huruvida man vill gå vidare med kandidaten eller inte.

### *Förslag på upplägg vid första intervjun*

- Ange syfte, agenda och tidsram.
- Presentera dig själv och företaget, dels ur ett historiskt perspektiv men också hur situationen ser ut i dag, organisationens styrkor och stoltheter och kanske några ord om vad ni strävar efter att bli bättre på. Presentera de andra medarbetarna generellt, deras gemensamma nämnare och kulturen i företaget.
- Be kandidaten berätta om sig själv.
- Berätta om företaget och befattningen. Förklara vad som är viktigt för att en person ska bli framgångsrik i rollen. Låt kandidaten ställa frågor parallellt.
- Diskutera personens intressen och ställ dessa

mot kravprofilen. Ställ frågor för att få en känsla av personens motivation och kompetens med avseende på rollen. Genom att t.ex. ställa följande frågor kan man få en person att beskriva sig själv: ”Hur skulle din nuvarande chef beskriva dina styrkor och svagheter?”, ”Hur skulle dina nuvarande medarbetare beskriva dig i din yrkesroll?”

- Avsluta med att fråga om kandidaten känner att det är någonting viktigt som blivit osagt under intervjun, något som kandidaten vill att ni ska känna till för att bilden av honom eller henne ska vara så rättvisande och heltäckande som möjligt.
- Ge återkoppling och berätta om urvalsprocessens nästa steg, tidsplan, kontaktpersoner samt när besked ges.

### *Framgångsfaktorer*

Ha alltid i åtanke att personen du möter kan komma att få betydelse för företaget i framtiden, oavsett utgången av den aktuella rekryteringsprocessen. Alla möten av den här typen är en del av marknadskommunikationen. Se till att kandidaten känner sig väl mottagen och kommer att bära med sig en positiv bild av företaget.

Var ordentligt påläst om kandidaten. Utgå ifrån personens CV, som före intervjun är noga genomläst och analyserad. Förbered intervjufrågor och känn att du har kunskap om vem det är du kommer att träffa.

Intervjun är ett säljande samtal i positiv anda – inte ett förhör. Visa därför intresse och lyssna aktivt, var ödmjuk och professionell, rak och neutral. Tänk på att styra intervjun efter företagets syften, överlåt inte detta till kandidaten.

### *Att tänka på*

Diskutera aldrig lön vid första mötet. Syftet är att båda parter ska lära känna varandra. Detta är självklart ett lika viktigt möte för båda parter. Sammanfatta inte intryck om kandidaten under pågående intervju.

## 5. Andra intervju

Vid den andra intervjun flyttas fokus från införsäljning till utvärdering av kandidatens kompetens och personlighet i förhållande till företag och befattning.

### *Framgångsfaktorer*

Fokusera på en ingående diskussion kring rollen. Vinnlägg dig om att personen känner vad som förväntas. Lyft fram utmaningar och koppla rollen till företagets övergripande vision och långsiktiga mål. Ställ extra frågor där det känns att personen är svag, för att du själv ska få en uppfattning om personen. Det är viktigt att räta ut frågetecken för att varken du eller den intervjuade ska sväva i osäkerhet efter avslutat möte. Klargör frågan om anställningsvillkor, bilden av personens nuvarande löne- och kompensationspaket samt även personens önskemål vid eventuellt byte av anställning.

### *Att tänka på*

Otydlighet och ett oinspirerat intryck får många att tappa intresset. Det är viktigt att sälja in tjänsten, företaget och affärsidén, då målet är att få kandidaten intresserad av rollen och arbetsplatsen.

## 6. Slutligt urval

Vid det slutliga urvalet kan man t.ex. göra följande för att få fram den bäst lämpade kandidaten för befattningen och rollen:

- ta referenser på aktuella kandidater.
- genomföra kompletterande intervjuer och personlighets- eller kompetenstester.
- genomföra djupintervju och test hos legitimerad psykolog.

### *Framgångsfaktorer*

Handla snabbt och konsekvent. När ni funnit rätt person ska ett väl anpassat bud komma snabbt. Följ också upp budet utan större omsvep och se

till att processen blir snabb och koncis. Fokusera på att möta eller jämka personens olika krav för att ta den nya anställningen. Mycket goodwill skapas om personens (rimliga) krav kan uppfyllas, kanske till och med överträffas – inte mycket utan mer symboliskt.

### **Att tänka på**

Om denna fas tar onödigt lång tid kan en motive-rad kandidat snabbt förändras till en omotiverad. Tidsåtgången kan ses som ett dåligt tecken på hur företaget fungerar, och därmed gör ni det lättare för personen att ”hoppa på ett annat tåg” i stället. Att knyta ihop anställningen när man kommit så här långt i en process med en person är av högsta prioritet, inget annat får komma emellan. Bra talanger väljer oftast mellan många erbjudanden, och även om så inte är fallet är deras självförtroende med rätta gott och de är kräsna.

### **7. Anställning och avslut**

Målet med hela rekryteringen är att anställa den person som företaget ser som bäst lämpad att uppfylla krav och förväntningar på befattningshavaren. En annan viktig del av den sista fasen i processen är att informera de personer som företaget väljer att inte anställa, och göra detta på ett sätt som ändå skapar goodwill för företaget.

### **Framgångsfaktorer**

Se till att personen upplever även det sista skedet av processen som snabbt och rättvist – detta gäller självfallet både den individ ni vill anställa och dem som inte fick jobbet. Låt den som ska anställas känna att företaget värdesätter personen och känner ett stort ansvar för att individen i fråga ska trivas och utvecklas i organisationen.

### **Att tänka på**

Dra inte ut på tiden i besluten. Håll inte kandidater ”varma” för länge. De kan svalna överraskande snabbt och då har företaget inte längre samma val mellan alternativa kandidater.

### **Intervjuteknik – några tips**

#### *Teknik och upplägg*

- Styr samtalet mot det du vill veta.
- Ställ en fråga i taget.
- Formulera konkreta frågor som kandidaten förstår.
- Börja med öppna frågor som inte är styrande.
- Ställ uppföljnings- och kontrollfrågor som ”Vad/hur menar du mer specifikt?”, ”Kan du utveckla det?”, ”Vad får dig att tycka/tänka/känna så?”, ”Kan du berätta mer utförligt om...?” etc. Vänta in kandidaten tills du fått svar. Pauser är viktiga.
- Undvik direkt ledande frågor som kan besvaras med ja eller nej.
- Spara känsliga frågor till lämpliga tillfällen senare i intervjun.
- Anteckna utan att störa samtalet. Särskilt vid negativ information är det viktigt att vänta med att skriva ner denna.
- Avsätt 10 minuter direkt efter intervjun för att sammanfatta dina intryck.
- Bortse från charm och yttre faktorer och leta efter tidigare beteende och resultat i liknande situationer, kompetens och vägval.

Den bästa grunden för att bedöma kandidatens framtida beteende och resultat är tidigare beteende och resultat i situationer och arbetsuppgifter som liknar dem som kandidaten kommer att utsättas för i den nya befattningen. Det är därför viktigt att ställa frågor som letar efter beteende och resultat i verkliga situationer som liknar dem som kandidaten kommer att möta i den aktuella befattningen.

#### *Innehåll*

- Kandidatens bakgrund, uppväxt, utbildning.
- Karriärhistorik, befattning, ansvar/roll, uppgift, resultat och lärdomar/kompetens i varje steg.
- Vad personen tillfört i sina tidigare arbeten och hur.
- Vägval i karriären och bakomliggande motiv till byte av jobb.
- Nuvarande jobb och situation.
- Framtidsplaner, mål och vägen dit.
- Kompetens i dag, vad kandidaten vill utveckla.
- Personlighet, styrkor och svagheter.
- Varför finns intresse för denna roll?
- Vad kan kandidaten tillföra i denna roll? +/- mot kravprofilen.
- Vad motiverar personen?

#### *Efter intervjun*

- Totalintryck av kandidaten.
- Kompetens jämfört med kravprofilen.

#### *Frågetecken att undersöka i kommande faser*

- Prognos över beteende och resultat i rollen. Vad kan personen tillföra och vilka begränsningar/luckor, risker och farhågor finns?
- Beslut om huruvida man ska gå vidare med kandidaten eller inte.

När de nya talangerna väl är på plats börjar det viktiga arbetet med att få dem att trivas och verkligen ge dem möjligheter att visa sig från sin allra bästa sida. De söker och vill ha utvecklingsmöjligheter och motivationsfaktorer.

## REKRYTERING AV RÄTT KOMPETENSER ÖVERTIDEN

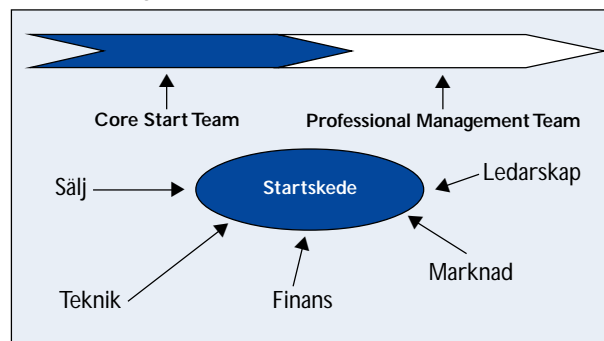
Eftersom ett företag i stark tillväxt genomgår kontinuerliga förändringar under sin livscykel kommer även rekryterings- och kompetensbehov att variera över tiden. Tänk på att kraven på företagsledningen kommer att förändras i takt med företagets tillväxt och expansion. I företagets första faser kan ett så kallat Core Start Team (CST) behövas. Detta kan exempelvis bestå av CEO (Chief Executive Officer), CFO (Chief Financial Officer), CTO (Chief Technology Officer), CXO (Chief Expansion Officer) och Marketing Manager. Dessa personer bör vara duktiga på att bygga upp en organisation, etablera initial verksamhet och snabbt expandera affärskoncept.

Längre fram i företagets utveckling ligger fokus ofta på andra områden som t.ex. globalisering, marknadsnotering av företaget, förvärv, lägre tillväxthastighet och förvaltning. Ledningen bör då bestå av Professional Management Team

(PMT) som ibland kan utgöras av samma personer som CST, men i många fall behöver det kompletteras med personer som uppfyller de nya kraven på företagsledning (se figuren nedan). Om personerna i ett CST karakteriseras av entreprenörskap, snabbhet, flexibilitet, ungdomlighet och mycket högt driv, bör medlemmarna i ett PMT ofta beskrivas i termer av erfarenhet, rutin, senioritet och internationell kulturkompetens.

Vad gäller rekrytering till företagets styrelse bör denna komponeras som ett komplement till den operativa ledningsgruppen. Läs gärna med om detta i CONNECT-skriften *Styrelsearbete i tillväxtföretag* (IVA-R 435).

### Rätt ledning för rätt fas



# 5. Att utveckla medarbetare

En av företagets svåraste och viktigaste uppgifter är att få ut full effekt av medarbetarnas kompetens. Samtidigt blir individerna allt mer medvetna om vikten av att bygga en portfölj av erfarenheter, utbildning och arbete inom olika organisationer, snarare än att traditionsenligt klättra i hierarkin. För att uppfylla individernas önskemål måste därför varje organisation med en strävan att tillhöra de attraktivaste arbetsgivarna ständigt arbeta med att utveckla sina medarbetare. Detta blir i de framgångsrika fallen en vinn-situation där nöjda medarbetare tillför företaget mer genom nyförvärvade kunskaper. Detta kapitel behandlar hur man utvecklar företagets medarbetare.

## TRE SKÄL ATT UTVECKLA PERSONALEN

Det finns tre huvudsakliga skäl till olika former av personalutveckling:

- **Ökad produktivitet.** Engagemang leder till att personalen arbetar hårdare. Detta engagemang uppnås genom att medarbetarna får mer inflytande och kontroll över sitt arbete.
- **Minskade kostnader.** Om medarbetare längre ner i organisationen får mer ansvar sparas såväl administrativa kostnader som kostnader för att ha personal som känner ett stort avstånd till och oförståelse inför ledningen.
- **Högre kompetens och träffsäkerhet.** Kulturen och ledarskapet ska i ett framgångsrikt bolag uppmuntra medarbetarna att förbättra sina färdigheter och kunskaper genom vidareutbildning. Även detta ger på sikt ett effektivare arbete. Ytterligare en effekt är att värdet på medarbetarna ökar.

## VÄGAR MOT INDIVIDUELLT ANPASSAD KARRIÄRUTVECKLING

Ledarskapet är avgörande för en framgångsrik utveckling av medarbetarna. Nedan presenteras ett antal åtgärder för att underlätta denna utveckling. Dessa åtgärder är mer avsedda för bolag som kommit en bit på väg i fråga om antal anställda, alternativt ”start ups” som från början har ett större antal medarbetare, än för bolag med endast ett fåtal anställda.

Åtgärderna handlar om att aktivt understödja aktiviteter som länkar samman personal med arbetsuppgifter som utvecklar individen. Exempel på sådana aktiviteter är mentorskap, utvecklingsgrupper och ”time-outs” för reflektion.

Det är viktigt att tänka i dessa banor redan från dag ett för att skapa förutsättningar för ett framgångsrikt ledarskap. Detta gäller i hög grad bolag där ledningen siktar på snabb tillväxt; åtgärderna är sedan tillämpbara i olika grad beroende på vilken fas företaget befinner sig i.

- **Erkänn individens ägande av karriären.** Utveckling sker nära medarbetaren i form av handledning, återkoppling, mentorskap och

liknande aktiviteter. Värdet av dessa aktiviteter skapas bäst av den enskilde genom personlig reflektion och planering, snarare än av företaget. Företaget ska således finnas med som stöd, men det är den enskilde individen som har ansvaret för sin utveckling.

- **Skapa informationsstöd för individuell utveckling.** Informationstekniken, exempelvis ett intranät, gör det möjligt för medarbetarna att hålla sig à jour med företagets strategi, konkurrenter, marknad, utveckling, utbildning, nya interna projektmöjligheter etc. Denna information bör struktureras så att medarbetarna kan använda den för självvärdering. Här är det viktigt att sätta upp tydliga och mätbara mål.
- **Integrera karriärinformation.** Ofta är information och kompetens i karriärfrågor spridda i organisationen. Uppgradera den personalansvariges kompetens och uppgifter till att skapa erfarenhetsbaserad karriärutveckling tillsammans med ledningen.
- **Kommunicera.** Alla åtgärder är värdelösa om de inte kommuniceras till medarbetarna. Personalchefer blir redaktörer där nyhetsbrev, webbsidor och extern reklam blir verktyg för att göra alla medvetna om resurserna för deras personliga utveckling.
- **Uppmuntra arbetsplanering, undvik karriärplanering.** Nyckeln till utveckling ligger i att

finna rätt arbetsuppgifter. Medarbetarna bör uppmuntras till att tänka i termer av projekt och arbetsområden som de skulle vilja engagera sig i, snarare än i termer av avancemang i hierarkin.

- **Fokusera på lärande i relationer och arbete.** Det finns fördelar med formell träning men den största nyttan kommer av kunskap förvärvad i relationerna till medarbetare, projektgrupper, kunder och chefer.
- **Ge utmaningar.** Chefer och arbetsledare kan aktivt påverka den personliga utvecklingen genom att ställa personalen inför utmanande relationer och arbetsuppgifter. Nya människor och nya sätt att tänka är de bästa utmaningarna.
- **Uppmuntra inlärningsidentiteten.** Ett mått på individuell framgång är mobilitet. Det är viktigt att från företagets sida poängtera att det är minst lika värdefullt att vara en lärande individ som en presterande. Det är lärande individer som ger företag det yttersta av konkurrensmedel, dvs. flexibilitet.

Utveckling av individen ger effekter som direkt gynnar såväl företaget som individen. En medarbetare som hela tiden utvecklas bli mer motiverad och engagerad i uppgiften. Det räcker dock inte med möjligheter till utveckling för att motivera och behålla medarbetare. Fler faktorer måste till, vilka behandlas i nästa kapitel.

# 6. Motivera och belöna medarbetare

Det behöver knappast nämnas att företaget för att nå framgång behöver engagerade och motiverade medarbetare som strävar åt samma håll. I ett mindre företag är detta av stor vikt för att säkerställa snabb och hållbar tillväxt. I detta kapitel presenteras hårda och mjuka faktorer som har direkt inverkan på medarbetarnas engagemang och effektivitet, samt också incitamentspaket och olika typer av optionsprogram.

## HÅRDA FAKTORER

En viktig faktor för att motivera medarbetare är naturligtvis ersättning i form av lön, eventuell bonus och optioner. Här är det mycket viktigt att tänka på att det är en paradox i sig att annonsera efter de bästa personerna och samtidigt erbjuda en ”marknadsmässig lön”. Är de anställda företagets största tillgång behöver de också få bekräftelse på det i lönekuvertet.

Rätt belöningsystem underlättar rekryteringen och ökar sannolikheten att kompetenta medarbetare också stannar i företaget. Dock är det viktigt att inte enbart förlita sig på att ekonomisk ersättning får medarbetarna att arbeta effektivt. En nödvändig faktor för att åstadkomma produktivitet är att medarbetarna får inflytande, känner sig delaktiga i beslutsprocessen och därigenom tänker mer som ägare. Således måste du som företagare dela med dig av inflytandet när det gäller bolaget och dess utveckling.

För att medarbetare ska tänka som ägare är det viktigt att dessa blir engagerade i företagets resultatutveckling. Optionsprogram är ett sätt att

uppnå denna effekt. En nyckelfråga är huruvida alla medarbetare ska erbjudas delägarskap, vilket inte är en självklarhet. Det kan vara väl så effektivt att endast erbjuda delägarskap till personer som värdesätter detta högt. För att inte förlora engagemanget hos övriga medarbetare bör dock en resultatorienterad bonus införas.

## MJUKA FAKTORER

För att motivera medarbetare blir det allt vanligare att företag utöver hårda faktorer också använder sig av mjukare faktorer som längledighet, humana arbetstider, träningskort, städning i hemmet, barnomsorg, kvällsmat m.m.

Detta är, i likhet med vissa tidigare nämnda personalutvecklande åtgärder, mer aktuellt i bolag som kanske redan i dag har 20 medarbetare eller fler, och det gäller även när organisationen är dimensionerad för ett större antal medarbetare. När ledningen bygger kultur och värderingar från början är det viktigt att inte försumma mjuka faktorer utan införa dessa efter hand i takt med att företaget får utväxling för dem.

## INCITAMENTSPAKET

När det gäller incitamentspaket ställs arbetsgivaren inför två utmaningar:

- För det första hur man får människor att ”springa i rätt riktning” med hjälp av ett incitamentspaket, dvs. hur paketet ska vara designat.
- För det andra hur incitamentspaketet ska sättas ihop rent juridiskt för att bli skattemässigt förmånligt.

Frågor som måste besvaras är exempelvis hur stor del som ska vara fast respektive rörlig, hur fördelningen ska vara mellan bonus och optioner, vilka medarbetare som ska ha bonus och optioner, och vilka förväntningar de potentiella medarbetarna har. Det räcker därför inte bara med att ta hänsyn till skattejuridiska aspekter. Ett felaktigt designat paket kan få förödande effekter. I denna fas är det därför lämpligt att ta professionell hjälp av en person med denna kompetens och erfarenhet.

Såväl mjuka som hårda faktorer ger i det framgångsrika fallet mer motiverade medarbetare. En följd av att ha engagerade medarbetare är, förutom ett effektivare arbete, att personalen stannar inom företaget, och en av de största utmaningarna för ett företag där målet är att bygga värde och tillväxt är just att behålla medarbetarna.

## OLIKA TYPER AV OPTIONER

När företaget väl bestämt sig för att använda optioner som ett led i att motivera medarbetarna finns det ett antal olika slags optioner att välja bland. Det vanligaste är teckningsoptioner, vilket är ett skattemässigt förmånligt alternativ. Nedan beskrivs kortfattat denna och ytterligare några optionstyper. Mer finns att läsa i CONNECT-skriften *Att belöna och motivera medarbetare i tillväxtföretag* (IVA-R 431).

### **Teckningsoptioner**

Teckningsoptioner är det vanligaste optionsprogrammet och består av ett skuldebrev som bevis på ett lån från medarbetaren till företaget som ger ut skuldebrevet. Till skillnad från konvertibla skuldebrev är skuldebrevet förenat med en optionsrätt till framtida nyteckning av aktier i företaget (ibland kallad "warrant"). Denna rätt är också i regel avskiljbar från skuldebrevet genom ett optionsbevis som tillfogas optionsrätten. Optionsbeviset kan skiljas från skuldebrevet antingen omedelbart efter att skuldebrevet utgivits eller efter angiven tid.

### **Personaloptioner**

Med personaloptioner menas en ofta vederlagsfri rätt för medarbetarna att i framtiden förvärva aktier i företaget. Personalooptioner är rena löneförmåner och det minst skatteeffektiva optionsprogrammet. Denna typ kan dock vara lämplig för att belöna medarbetarna utan att de behöver riskera en ekonomisk insats och ett sätt att knyta medarbetarna hårdare till företaget. Eftersom optionen inte är förenad med någon som helst risk för medarbetarna kan dessa komma att betrakta optionerna enbart som en löneförmån, vilket gör att ägar- och ansvarsaspekterna riskerar att hamna i bakgrunden.

### **Köpooptioner**

Med en köpooption menar vi här en rätt för medarbetarna att i framtiden förvärva redan utgivna aktier i företaget. Medarbetaren måste emellertid betala ett marknadsmässigt pris för optionen för att undvika förmånsbeskattning. Eftersom det rör sig om redan utgivna aktier och inte en rätt att delta i en framtida aktieemission krävs medverkan av en utomstående part (optionsutfärdare). I regel är detta huvudaktieägaren i arbetsgivarföretaget eller i ett företag som tillhör samma koncern.

Optionserbudandet sker normalt i samarbete med arbetsgivarföretaget. Med köpooptioner avses alltså inte sådana standardiserade köpooptioner som omsätts på aktiemarknaden.

### **Syntetiska optioner**

Med syntetisk option menas i allmänhet att optionens värde inte motsvarar något existerande finansiellt instrument som t.ex. en aktie, utan att optionens värde baseras på ett konstruerat syntetiskt värde. Syntetiska optioner är en relativt ny företeelse i Sverige. Som belöningsystem påminner de om köpooptionerna, men de är enklare eftersom de inte avser riktiga aktier. Den stora reella skillnaden mellan syntetiska optioner och köpooptioner är att medarbetaren har rätt att erhålla

ett kontantbelopp vid utgången av optionens löptid i stället för en aktie. Detta belopp motsvarar skillnaden mellan det underliggande marknadsvärdet på det optionsutställande företags aktie vid "lösentidpunkten" och det "lösenpris" som bestämdes vid utställandet av optionen.

Syntetiska optioner kan även förenas med en rätt för medarbetaren att påkalla kvittning under optionens löptid. Slutlikviden baseras då på aktiens marknadsvärde vid tidpunkten för kvittningen.

## VILKET PROGRAM VÄLJER MAN OCH NÄR?

En övergripande fråga som många tillväxtföretagare sannolikt ställer sig återstår att besvara: När under företagets livscykel passar de olika programmen bäst? Denna fråga har inget givet och enkelt svar. Behovet av ytterligare kapital, av att rekrytera, motivera och behålla personal samt av att skapa tillväxt i företaget och mervärde för aktieägarna finns inte bara under företagets etablerings- och tillväxtfas, utan även när företaget har nått mogen ålder och kanske också blivit ett stor-

## OPTIONSPROGRAM – EN JÄMFÖRELSE

	Konvertibler	Personaloptioner	Köpoptioner	Teckningsoptioner	Syntetiska optioner
Kan utfärdas av arbetsgivaren	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Marknadpris	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja
Kan överlåtas	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja
Knuten till anställningen	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej
Lösningrätt m.m.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Skyldighet att köpa aktie	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Insatsrisk	Ja	Ej krav	Ja	Ja	Ja
Utspädning av aktie	Ja	Optionstypen avgör	Nej	Ja	Nej
Anstränger likviditeten	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja
Omfattande reglering i lag	Ja	Optionstypen avgör	Nej	Ja	Nej
Enkelt	Nej	Optionstypen avgör	Ja	Nej	Ja
Utdelning under löptid	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Ränta under löptid	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej
Rösträtt m.m. under löptid	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Kapitaltillskott	Ja	Optionstypen avgör	Nej	Ja	Nej
Emissionslikvid aktier	Nej	Optionstypen avgör	Nej	Ja	Nej
Kapitalskatt	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja
Inkomstskatt	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej
Lösen belastar	Börsvärdet	Vinsten är värdestegring på stiftelsens innehav av aktier	Utställare av köpoptionerna	Börsvärdet	Resultaträkningen

Källa: Att belöna och motivera medarbetare i tillväxtföretag (IVA-R 431) i CONNECT-serien. Jämförelsen har bearbetats.

företag. Det är snarare så att styrkan av de olika behoven varierar, beroende på omständigheterna.

Utifrån denna mer behovsrelaterade utgångspunkt är det dock möjligt att lämna några generella råd.

### **Behov av rörelsekapital**

Om man bedömer de olika programmen med utgångspunkt från behovet av att skaffa rörelsekapital framstår teckningsoptioner och konvertibler som mest lämpliga, i synnerhet under ett tidigt skede av företagets verksamhet.

### **Rekrytera och behålla medarbetare**

Samtliga program fyller detta behov som troligen alltid kommer att finnas. I framtiden kommer sannolikt optionsprogram att bli en nödvändighet för att rekrytera och behålla medarbetare i tillväxtföretag.

### **Belöningsaspekter**

Personaloptioner borde totalt sett vara det minst attraktiva programmet på grund av beskattningsreglerna.

### **Tillväxt och aktieägarvärde**

Köp- och teckningsoptioner erbjuder medarbetarna ett reellt delägarskap baserat på ett risktagande och framstår därför som de effektivaste programmen för att motivera medarbetarna och få dessa att tänka som ägare. Motiverade medarbetare påverkar också marknadens värdering av företaget i positiv riktning. Även syntetiska optioner bör ha denna effekt, men dessa leder inte till ett reellt delägarskap och har, i varje fall kortsiktigt, en negativ inverkan på likviditeten och företagets värde.

### **Attrahera riskkapital**

Delägarskap för medarbetarna kan vara en viktig beslutsfaktor för riskkapitalbolagen, där det kan ge en högre värdering.

### **Kontrollaspekter**

Eftersom syntetiska optioner inte medför någon rätt att förvärva aktier, kan sådana vara lämpliga om ägarna av olika skäl vill behålla kontrollen över samtliga aktier.

### **Skatteaspekter**

Personaloptioner är det skattemässigt sett mest ofördelaktiga programmet, eftersom det ger upphov till inkomstbeskattning hos medarbetarna och skyldighet att betala sociala avgifter för arbetsgivaren.

### **Exit**

En exit för ägarna innebär ofta en försäljning av företaget eller dess rörelse eller en marknadsintroduktion av företagets aktie. Val av belöningsssystem bör ses mot bakgrund av vilken exit ägarna planerar. En marknadsintroduktion bör inte innebära något större problem när det gäller delägarskap för medarbetare, eftersom en sådan alltid innebär en ägarspridning. En försäljning av företaget eller dess rörelse kan emellertid kompliceras av ett delägarskap. Är inte kretsen av aktieägare och medarbetare alltför stor skulle detta eventuella problem kunna lösas genom ett aktieägaravtal. Mer om detta finns att läsa i CONNECT-skriften *Att belöna och motivera medarbetare i tillväxtföretag* (IVA-R 431).

# 7. Hur behåller företaget rätt medarbetare under olika utvecklingsfaser?

”Ta mina tillgångar men lämna min organisation och mina medarbetare så kommer jag tillbaka inom fem år.”

Detta citat som kommer från Alfred P Sloane, grundare av General Motors, belyser hur otroligt viktigt det är att behålla nyckelmedarbetare. Kompetenta och drivkraftiga människor är ledningens främsta verktyg för att nå affärsmålen. Få händelser kan skada ett företag så mycket som att förlora nyckelmedarbetare. Utöver kostnader för hög personalomsättning innebär förlusten av medarbetare även att kunskap försvinner från företaget. Nyckeln till framgång vad gäller att behålla nyckelmedarbetare är att tänka och agera i form av partnerskap mellan företaget och medarbetarna. I detta kapitel belyser vi utmaningarna i att behålla de rätta medarbetarna i företag.

## **ATT BEHÅLLA MEDARBETARNA**

Hur behåller företaget sina medarbetare under företagets olika utvecklingsfaser? Här nedan följer några punkter som kan vara viktiga att tänka på.

### ***Vårda stoltheten hos medarbetarna***

Det är viktigt att kulturen i företaget är positiv och att medarbetarna känner stolthet inför kon-

kurrenterna men även i privatlivet. Var uppmärksam på negativa signaler hos medarbetarna. Lyssna och agera på kritik, för att i ett tidigt skede kunna bryta negativa spiraler. Ledningen bör kontinuerligt ta reda på hur medarbetarna uppfattar företaget och vad som kan göras för att åtgärda eventuella brister. Förlusten av nyckelmedarbetare kan annars lätt få en ”snöbollseffekt” som medför att flera personer slutar samtidigt.

### ***Investera i dina medarbetares anställningsbarhet***

Identifiera vad medarbetarna anser sig behöva i form av utveckling och utbildning för att säkerställa sin anställningsbarhet och attraktivitet på arbetsmarknaden. Paradoxalt nog är chansen att behålla duktiga medarbetare störst om de inom företaget får möjlighet att kontinuerligt öka sitt värde på den externa arbetsmarknaden. Partnerskapstänkandet är grunden för goda relationer mellan företaget och medarbetaren, där medarbetaren ställer upp med kompetens i utbyte mot stimulerande arbetsuppgifter och möjlighet till utveckling.

### ***Låt nyckelmedarbetarna dela företagets framgångar***

Skapa optionsavtal, delägarskap och vinstdelningssystem som genererar engagemang i företagets framgångar. (Se tidigare kapitel ”Motivera och belöna medarbetare”.) Processer för kompensation såväl som utbildning måste kopplas till affärsmålen.

### **Sätt rätt lönenivå**

Trots värderingsförskjutningar på talangmarknaden är lönenivån fortfarande viktig. Säkerställ att framför allt nyckelmedarbetarna har en konkurrenskraftig lön. Lönenivån är inte endast en ekonomisk ersättning utan också ett mått på i vilken grad företaget värderar sina medarbetare.

### **Skapa en väl genomtänkt strategi för hantering av medarbetare**

En genomarbetad strategi är en god bas för att kunna arbeta strukturerat med att behålla nyckelmedarbetarna. En strategisk plan definierar vart ett företag är på väg och därmed indirekt även vilken kompetens som behövs. Denna plan bör beröra frågor som:

- Har företaget balans mellan behov och tillgång på kompetent arbetskraft?
- Ligger företagets nuvarande kompetenser i linje med företagsstrategin?
- Ger företaget utrymme för att utveckla bra ledare?
- Belönas högpresterande medarbetare, sjunker andelen lågpresterande?
- Är företagets belöningsmodeller effektiva, dvs. skapar de ett beteende som stöder affärsmålen?

Genom att analysera dessa frågor kartläggs vilka roller och befattningar i företaget som är kritiska, samt vilken typ av kärnkompetens som krävs i respektive roll. Några viktiga fokusområden för att behålla nyckelmedarbetare är följande:

- Skapa tydliga utvärderingsprocesser för att styra medarbetarna till att göra ”rätt saker” som ligger i linje med företagets övergripande mål och strategi.
- För en rak dialog med tydlig återkoppling till medarbetare som är ineffektiva, så att de ges

möjlighet till förbättring på ett tidigt stadium. Se även till att fånga upp om en persons karriärmål inte är förenliga med företagets strategi. Detta ger möjlighet att säkerställa en bra övergång till en annan roll eller organisation.

- Bygg relationer med universitet och högskolor för att positionera och marknadsföra företaget som arbetsgivare.

### **VAD GÄLLER VID AVVECKLING AV MEDARBETARE?**

Under ett företags livscyklar kommer en viss naturlig personalomsättning att uppstå. Den omfattar både personer som väljer att säga upp sig och personer som avvecklas på initiativ av företaget – antingen för att de inte lever upp till prestationskraven eller på grund av arbetsbrist. Det är mycket viktigt att hantera de personer som lämnar företaget på ett professionellt sätt. Annars skapas lätt ”badwill” som kan skada företagets position på talangmarknaden.

#### **Exit-hantering**

Det finns olika sätt att agera när en person avslutar sin tjänst, så kallad exit-hantering. I stora amerikanska bolag finns ofta mycket välstrukturerade processer där en avgångsintervju genomförs för att diskutera positiva och negativa intryck av företaget och även motiven till att personen slutar på tjänsten. Denna återkoppling identifierar förbättringsmöjligheter som kan vara av högsta vikt för att behålla nyckelpersonerna i företaget. I de fall företaget väljer att säga upp personen erbjuds ofta hjälp att finna ett nytt arbete.

Om en eller flera nyckelpersoner väljer att lämna företaget för att driva en egen affärsidé, kan det vara en god idé att låta dessa personer bilda en avknoppning från företaget. En god kontakt med personerna kan då upprätthållas och företaget kan fungera som partner, och kanske till

och med finansiär, för de nya idéerna. På detta sätt ges personerna utrymme att utveckla de nya idéerna och företaget finns med i utvecklingen i form av partner och kan även välja att gå in som ägare om den nya verksamheten blir framgångsrik.

### **Vanliga frågor om avveckling av medarbetare**

I svensk arbetsrätt kan man skilja mellan å ena sidan arbetstagare som omfattas av skyddsreglerna i lagen om anställningsskydd (1982:80), vanligtvis kallad LAS, och å andra sidan de som inte omfattas av LAS. De senare är i de flesta fall verkställande direktörer eller andra personer med företagsledande befattningar ("frikretsen", se nedan).

I detta avsnitt finns svar på ett antal viktiga frågor som kan ställas när medarbetare ska avvecklas eller säger upp sig. Svaren grundar sig på lagar och regler inom området. I de fall reglerna skiljer sig åt för VD respektive andra medarbetare anges detta. Då benämns medarbetare som omfattas av LAS för "LAS-fallet" och de andra som "VD-fallet".

Som huvudregel kan man utgå från att procedur och regler för avveckling av LAS-fall långtgående regleras genom tvingande lagstiftning, dvs. att man inte i förväg kan avtala om annat än vad som sägs i lagen. Motsatsen gäller för avveckling i VD-fallet där huvudregeln i stället är att avtalsfrihet råder. Arbetsgivaren och VD kan alltså komma överens om de avtalsvillkor som man tycker är lämpliga. En domstol kan dock alltid anse ett avtal vara oskäligt. Det kan då jämkas och få en annan tillämpning än vad parterna ursprungligen har utgått från.

Hur lång provanställning kan anges i anställningsavtalet? Provanställning är en juridisk term som återfinns i 6 § LAS. Provanställningen får uppgå till högst sex månader. Kollektivavtalen har i vissa fall närmare regler om provanställning. I VD-avtal gäller vad parterna kommit överens om.

I vilka fall får en anställd sägas upp enligt lag?

I LAS-fallet får en anställd sägas upp om det finns saklig grund för uppsägning (7 § LAS). Saklig grund för uppsägning kan föreligga på grund av arbetsbrist eller omständigheter som rör den anställdes person. I VD-fallet får en VD sägas upp om denne brutit mot anställningsavtalet. Detta behandlas då som ett kontraktsbrott, vilket gör att avtalet kan hävas. I VD-fallet kan uppsägning ske även utan att personen brutit mot anställningsavtalet. I dessa fall gäller dock den uppsägningstid som angivits i anställningsavtalet. Det är vanligt att parterna har avtalat om att VD har rätt till avgångsvederlag när han sägs upp av företaget.

Vad gäller vid avveckling av medarbetare vid arbetsbrist kontra missnöjdhet med medarbetare som inte uppfyller kraven?

I LAS-fallet måste arbetsgivaren bevisa att det finns saklig grund för uppsägning. Som nämnts ovan är arbetsbrist ett skäl för uppsägning. En person som blir uppsagd på grund av arbetsbrist har företrädesrätt till återanställning nio månader efter anställningens slut (25 § LAS).

Kollektivavtalen har i vissa fall närmare reglering om hur avveckling av medarbetare ska gå till. Missnöjdhet med medarbetares prestationer kan vara saklig grund för uppsägning, men det går inte att ge en exakt definition av hur dåliga prestationerna ska vara för att uppsägning ska kunna ske. Bedömningen måste alltid ske i det enskilda fallet med hjälp av arbetsrättslig expertis.

Uppsägningstider regleras alltid i kollektivavtal eller i 11 § LAS om kollektivavtal saknas. Formkraven för uppsägningar är rigorösa och det finns ofta bestämmelser i kollektivavtal som behandlar hur de ska gå till. Vidare måste man beakta att MBL-förhandlingar kan bli nödvändiga om man överväger att säga upp någon, oavsett om det beror på arbetsbrist eller annan anledning. I VD-fallet gäller vad som har avtalats mellan parterna.

Vilka regler finns om uppsägningstid?

Uppsägningstider regleras genom det personliga avtalet, kollektivavtal eller genom 11 § LAS. Som nämnts är LAS tvingande, vilket innebär att det personliga avtalet inte får innebära sämre regler för uppsägningstid än vad LAS innebär. LAS' regler bygger numera helt på anställningstid i företaget, men vissa kollektivavtal bygger fortfarande på medarbetarens ålder. I LAS har den anställde rätt till minst en månads uppsägningstid om anställningen har pågått i mindre än två år. I VD-fallet reglerar man uppsägningstiden genom avtalet. Uppsägningstiden för en VD bör inte understiga sex månader.

Vilka regler gäller vid uppsägning av fackligt anslutna respektive icke fackligt anslutna?

Det enda tillfället när MBL-förhandlingar inte är nödvändiga är när företaget inte är bundet av kollektivavtal *och* arbetstagaren inte är fackligt ansluten. I alla andra fall måste MBL-förhandlingar ske. Det är viktigt att tänka på att arbetsgivaren måste förvissa sig om huruvida arbetstagaren är fackligt ansluten. Om företaget är bundet av kollektivavtal träder ofta speciella regler i kraft som finns i kollektivavtalet. I annat fall gäller de vanliga uppsägningsreglerna enligt LAS.

Hur fungerar en konkurrensklausul?

Som framgår av namnet tar en konkurrensklausul sikte på att förhindra att medarbetaren efter anställningen arbetar med konkurrerande verksamhet. Tiden som en konkurrensklausul omfattar bör inte överstiga två år. I utbyte mot att medarbetaren respekterar konkurrensklausulen, betalar företaget skillnaden i lön mellan den konkurrerande verksamheten och medarbetarens nya (icke-konkurrerande) arbete.

Det är viktigt att poängtera att en traditionell konkurrensklausul endast tar sikte på att skydda know-how och inte får hindra medarbetaren att använda sina personliga kunskaper och färdigheter. Den senaste rättsutvecklingen har dock gjort

det mycket osäkert om traditionella konkurrensklausuler kan användas i andra företag än industriföretag.

Konkurrensklausuler används även vid förvärv av företag där förvärvaren vill vara säker på att nyckelpersonerna stannar kvar i företaget. Som nämnts är det dock osäkert i vilken utsträckning konkurrensklausuler gäller utanför tillverkande företag.

Ska avgångsvederlag erbjudas vid uppsägning och vilka nivåer är då tillämpbara?

I VD-avtal stadgas ofta om avgångsvederlag, vilket självklart måste betalas. Det finns dock ingen skyldighet för företaget att erbjuda en VD avgångsvederlag om det inte är så att företaget har begått avtalsbrott eller liknande. I alla andra fall gäller den vanliga arbetsrätten enligt LAS, där det alltid måste finnas saklig grund för uppsägning. I LAS-situationerna händer det dock att ett företag och en anställd som vill avsluta sitt samarbete träffar en överenskommelse om avgångsvederlag, vilket alltså är tillåtet.

Vad händer med optioner och delägarskap vid uppsägning respektive avslutad tjänst på egen begäran?

I ett optionsprogram är det vanligt att en hembudsklausul finns med i programmet, vilket innebär att den anställde måste hembjuda sina optioner när denne avslutar sin anställning. Det är vanligt att man i delägaravtal tar in en motsvarande klausul. Detta är emellertid upp till utfärdarna av optionerna respektive parterna i delägaravtalet.

Vad gäller för icke svenska medborgare som anställs i ett svenskt bolag eller i ett internationellt bolag men som ska arbeta i Sverige?

Svensk arbetsrätt gäller för personer som arbetar i Sverige. Det finns ett stort utrymme för att ta in medborgare från andra länder än EU-länderna som verkställande direktörer, styrelseledamöter m.m. i företag.

Vilka belopp brukar gälla om man bryter ett anställningsavtal?

Om arbetsgivaren i LAS-fallet säger upp anställningsavtalet utan saklig grund kan skadeståndsbeloppet uppgå till betydande summor (80 000 kronor och mer). Om arbetsgivaren inte rättar sig efter en dom och inte återanställer medarbetaren betalas dessutom ett särskilt skadestånd. För arbetstagare som inte har fyllt 60 år och som har arbetat i mindre än fem år på företaget uppgår detta skadestånd till 16 månadslöner.

Även i VD-fallet kan skadestånd bli aktuellt. Även om det inte finns någon lagreglering om detta, kan man utgå från att det kan röra sig om mycket höga skadeståndsbelopp. I LAS-fallet är det ovanligt att ta in avtalsvite i anställningsavtalen om medarbetaren bryter mot någon klausul. Ett undantag är dock de traditionella konkurrensklausulerna i tillverkande företag, där högst sex månadslöner kan utgå som avtalsvite.

Även sekretessklausuler kan förenas med ett avtalat skadestånd. I VD-fallet kan antalet månadslöner i skadestånd öka något. I både VD-fallet och LAS-fallet är riskerna dock stora för att stora belopp anses oskäligen och kan jämkas.

Vilka regler gäller för icke utbetalda bonusar?

Generellt kan sägas att om man har rätt till en bonus enligt avtal och därefter avslutar sin anställning, så ska inarbetad bonus betalas ut, antingen vid anställningens avslutande eller vid ordinarie bonusutbetalningstillfälle.

Vad har en person för rättighet att ha kvar samma eller liknande arbetsuppgifter som finns reglerade i ett anställningsavtal?

En medarbetare som är anställd enligt ett vanligt

kollektivavtal för arbetare har, med vissa inskränkningar, skyldighet att utföra alla sysslor som faller in under kollektivavtalet om han har kvalifikationer för dem. För tjänstemän inom det privata näringslivet är det viss skillnad, då tjänstemannen är anställd i viss befattning som inte kan ändras om inte anställningsavtalet sägs upp, och som framgått ovan måste man ha saklig grund för att säga upp avtalet. Man kan i och för sig avtala om att arbetsgivaren har en ensidig rätt att förändra arbetsuppgifterna, men lönen får inte sänkas.

I VD-fallet är det här, liksom i övrigt, vad parterna har avtalat som gäller. Inte heller VD kan omplaceras om det inte finns inskrivet i avtalet.

Både i VD-fallet och LAS-fallet bör dock beaktas att alltför omfattande omplaceringar kan innebära att avtalet anses uppsagt av arbetsgivaren. Uppsägningen kan då leda till skadeståndsskyldighet.

Vad innebär "frikretsen"?

Frikretsen är de personer som inte omfattas av skyddsreglerna i LAS, dvs. företagsledare, medlemmar av arbetsgivarens familj, hemhjälp och personer med beredskapsarbete eller skyddat arbete enligt 1 § LAS. Denna klausul ska dock tillämpas restriktivt, och det är viktigt att ha klart för sig att det i princip endast är *en* person som anses ha företagsledande ställning i mindre företag. Som exempel kan nämnas ett konsultföretag med 40 anställda och 8 delägare där en delägare som inte utövar företagsledande uppgifter i den dagliga driften inte anses vara företagsledare i lagens mening. Ofta gäller alltså LAS för alla i företaget utom VD.

# 8. Internationalisering – internationell tillväxt genom humankapitalet

I arbetet med att etablera ett företag internationellt är det mycket viktigt att redan i expansionsstrategin fastslå en plan för hur man ska attrahera och rekrytera nya medarbetare. Genomförandekraften är beroende av att företaget lyckas få de bästa medarbetarna att arbeta för/med just det egna företaget – vid en given tidpunkt, på en given marknad, i en given bransch. I kapitlet som följer beskriver vi hur man kan arbeta med att attrahera, rekrytera, utveckla, motivera och behålla medarbetare i ett företag som expanderar internationellt.

## FÖRBEREDELSE INFÖR REKRYTERINGAR TILL UTLANDSVERKSAMHET

Ofta väljer nystartade företag som snabbt ska etablera sig på en utländsk marknad att i de tidiga faserna sända ut nyckelpersoner från den svenska verksamheten. Detta sker för att föra över kompetens om hur verksamheten ska bedrivas till den lokala personalen som rekryteras i nästa fas. Numera engageras även internationella rekryteringsföretag och globala managementkonsultföretag mycket tidigt för att via sin infrastruktur underlätta tillväxtbolagets utlandsetablering.

Följande är viktigt att tänka på:

- För utsänd svensk personal är det viktigt att man reglerar frågor som uppstår i samband

med tillfällig placering utomlands. Detta kan gälla arbetstillstånd, skattskyldighet, pensionsfrågor, medföljandefrågor etc.

- Det är viktigt att avtal för anställning upprättas efter lokala arbetsmarknadslagar.
- Det kan vara lönsamt att undersöka nya möjligheter till optionsprogram för utlandsbolag, då andra regler kan ge personal och företag skilda skatteeffekter jämfört med i Sverige.

För att få mer information kring de ovan nämnda områdena bör man ta hjälp av internationellt verksamma företag inom t.ex. rekrytering, HRM, revision eller juridik. Det finns även bra litteratur att läsa på egen hand för den intresserade.

### **Attrahera**

När ett företag ska etablera sig på en ny marknad föregås detta i regel av en grundlig planering av marknadsföringsåtgärder på den lokala marknaden. I detta arbete bör man som entreprenör tydligt precisera marknadsaktiviteter som skapar en ”employer image”. Detta överensstämmer med arbetet på hemmamarknaden, men skillnaden kan vara att man för den lokala marknaden måste göra riktade insatser för att ta reda på vad som de facto lockar de lokala talangerna att söka sig till ett nytt företag. När denna kunskap är inhämtad bör man kontrollera att den lokala/internationella PR-konsulten och reklambyrån känner till detta och har förmågan att förmedla den rätta bilden till de eftersökta talangerna.

## **Rekrytera**

Svenska nystartade företag som expanderar internationellt kan välja flera olika metoder för rekrytering till de lokala kontoren i utlandet. Nedan följer några av dessa metoder, när de är fördelaktiga samt vad man bör tänka på.

Svensk rekryteringsfirma – via globalt nätverk

Denna metod är fördelaktig:

- vid behov av search- och headhunting-aktiviteter samt annonsrekrytering
- vid rekrytering av medarbetare med lokal förankring
- då kontakter ofta kan skötas via det svenska rekryteringsföretaget
- då prispress genom volymrabatt möjliggörs – om tjänster tidigare har upphandlats av det svenska rekryteringsföretaget
- då flera lokala rekryteringsföretag har valts ut av det svenska rekryteringsföretaget för att t.ex. täcka in olika branschkompetenser

### **Att tänka på:**

- Kontrollera inriktning/styrkor/nätverk för rekryteringsföretagets partners på den aktuella marknaden. Det svenska rekryteringsföretaget bör redan ha gjort en kvalitetssäkring av lämplig/a aktör/er på den lokala marknaden.
- Vem projektleder/koordinerar rekryteringsarbetet? Det svenska eller det utländska rekryteringsföretaget?

Svensk rekryteringsfirma – rekrytering från Sverige

Denna metod är fördelaktig:

- vid behov av search- och headhunting-aktiviteter
- vid rekrytering av svenskt management (ev. svenskar i utlandet) till den lokala marknaden

### **Att tänka på:**

- Kontrollera det svenska rekryteringsföretagets

kännedom om anställningsförfarande, lagar, uppsägningstider, karantän etc. på den lokala marknaden.

Internationell rekryteringsfirma

Denna metod är fördelaktig:

- vid behov av search- och headhunting-aktiviteter samt annonsrekrytering
- vid rekrytering av medarbetare med lokal förankring
- då kontakter ofta kan skötas via det svenska rekryteringsföretaget
- då prispress genom volymrabatt möjliggörs – om tjänster tidigare har upphandlats av det svenska rekryteringsföretaget

### **Att tänka på:**

- Samarbetet mellan den svenska och den utländska rekryteringsfirman kan gå smidigt när rekryteringsservicen hålls inom samma företag.
- Finns samma kompetens hos det lokala rekryteringskontoret? Samma företag borgar inte för enhetlig kvalitet.

Enskilt lokalt rekryteringsföretag i utlandet

Denna metod är fördelaktig:

- vid behov av search- och headhunting-aktiviteter samt annonsrekrytering
- vid rekrytering av medarbetare med lokal förankring
- då frihet ges att välja den mest lämpade aktören på den lokala marknaden

### **Att tänka på:**

- Upphandlingen av rekryteringsservice kan vara svår då kännedomen om kvaliteten hos olika lokala aktörer kan vara låg hos den svenska entreprenören. Här kan man med fördel ta hjälp av sin svenska rekryteringspartner.

### ***Utveckla, motivera och behålla***

För att utveckla, motivera och behålla de rätta medarbetarna även utomlands krävs särskild insikt i de lokala lagarna för respektive land.

Vill man förenkla och generalisera kan man säga att arbetet med att utveckla medarbetare på de utländska marknaderna i stort sett ser ut som i Sverige. Däremot är möjligheterna att arbeta med att motivera och belöna, och därigenom behålla de rätta talangerna, generellt sett större utomlands. Detta kan ofta bero på mer fördelaktiga beskattningssystem för löner, bonus samt optionsprogram.

Som entreprenör och företagsledare i ett bolag som etablerar sig utanför Sverige bör man ta

juridisk hjälp för att se vilka möjligheter man har att skapa t.ex. kraftfulla optionsprogram. I flera länder utanför Sverige ges möjlighet att designa optionsprogram som knyter den anställde närmarre företaget, bl.a. genom att optionsrätten kopplas till anställning i bolaget.

För att behålla rätt medarbetare på lång sikt kan företaget försöka skapa olika typer av karriärvägar. Ett exempel är när företag erbjuder nyckelpersoner som tagit en utlandstjänst möjlighet till en tjänst i Sverige när de återvänder. Alltför många organisationer missar möjligheten att behålla duktiga medarbetare när dessa återvänder hem till Sverige.





## CONNECT i Sverige

CONNECT har till uppgift att genom frivilliga insatser sammanföra entreprenörer med de finansiella, tekniska och företagsutvecklande resurser de behöver för att skapa och utveckla tillväxtföretag i Sverige. Detta sker genom aktiviteter som de regionala CONNECT-nätverken utför samt genom större aktiviteter som nätverken genomför tillsammans med CONNECT Sverige.

CONNECT-verksamheten i Sverige består i dag av de regionala nätverken CONNECT Stockholm, CONNECT Väst, CONNECT Skåne, CONNECT Uppsala och CONNECT Norr samt av CONNECT Sverige, en projektgrupp inom Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).

CONNECT Sverige fungerar som ett stöd och en resurs för de regionala nätverken. Dessutom organiserar projektgruppen aktiviteter på riksplanet i samarbete med nätverken när det krävs fler aktörer än vad dessa vanligtvis kan mobilisera. Vidare producerar CONNECT Sverige en skriftserie på aktuella teman för tillväxtföretag.

De aktiviteter CONNECT regelbundet genomför inkluderar:

- Möt en forskare
- Möt en entreprenör
- Möten kring CONNECT-skrifterna
- Språngbrädor
- Finansieringsfora
- Partnerskapsfora
- Kurser och konferenser.

De regionala nätverken finansieras genom medlemsavgifter från professionella tjänsteföretag, industriföretag, riskkapitalbolag och enskilda medlemmar samt genom avgifter på olika servicepaket som medlemmarna erbjuds att köpa. Entreprenörer och nya tillväxtföretag behöver inte vara medlemmar för att få hjälp i nätverken. CONNECT Sverige finansieras av Stiftelsen för Kunskaps- och Kompetensutveckling samt Industrifonden.

För ytterligare information, se CONNECT:s hemsida: [www.iva.se/connect](http://www.iva.se/connect).

Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) är en fristående akademi med uppgift att främja tekniska och ekonomiska vetenskaper samt näringslivets utveckling. I samarbete med näringsliv och högskola initierar och föreslår IVA åtgärder som stärker Sveriges industriella kompetens och konkurrenskraft. För ytterligare information, se IVA:s hemsida: [www.iva.se](http://www.iva.se).



Industrifonden verkar för lönsam tillväxt och förnyelse av det svenska näringslivet. Detta sker genom finansiering via olika typer av lån eller ägarkapital till främst små och medelstora företag. En finansiering från Industrifonden är skräddarsydd för varje enskilt företags eller projekts behov och kombineras alltid med kompetent rådgivning. För ytterligare information, se Industrifondens hemsida: [www.industrifonden.se](http://www.industrifonden.se).



Alumni AB är ett konsultföretag som arbetar som strategisk rådgivare med utgångspunkt i humankapitalet. Genom åren har Alumni byggt en unik kunskap om talangmarknaden. Med hjälp av denna kunskap och förståelse rådgiver Alumni företag och organisationer som söker framgång genom människor. Alumni arbetar som humankapitalist och delar därför risk och framgång med sina partners. För mer information, se Alumnis hemsida: [www.alumni.se](http://www.alumni.se)