

En enkätstudie av HRM-praktiker i små företag

Jonas Fath, Wajda Wikhamn
& Björn Wikhamn

Matix-rapport 2020:01

CENTRUM FÖR GLOBAL HRM



Företagsekonomiska institutionen
Handelshögskolan
Göteborgs universitet
Box 610
405 30 Göteborg

www.fek.handels.gu.se

© Jonas Fasth, Wajda Wikhamn, Björn Wikhamn

Innehållsförteckning

1. Inledning	9
1.1 Fokus på små företag och HR-praktiker	10
1.2 Urval och svarsfrekvens	10
1.3 Enkäterna	11
1.4 Workshops	11
1.5 Etiska aspekter	11
1.6 Rapportens disposition	12
2. Studiens kontext	13
2.1 Om studiens företag	13
2.1.1 Om företagets utvecklingsfokus	14
2.1.2 Om företagets resultat	15
2.1.3 Om företagets organisering av HR-arbete	16
2.2 Om studiens företagsledare	17
2.3 Om studiens medarbetare	20
3. Om att arbeta i små företag	23
3.1 Om fördelar med att arbeta i små företag	23
3.2 Om nackdelar med att arbeta i små företag	26
3.3 Om villkor för prestation	30
3.3.1 Om rollens tydlighet (R)	30
3.3.2 Om medarbetares upplevda förmåga (A)	33
3.3.3 Om medarbetares motivation (M)	34
3.3.4 Om individens möjlighet att kunna prestera (O)	35
4. Om HRM-praktiker	39
4.1 Om rekryteringsprocessen	39
4.1.1 Om rekryteringskanaler	41
4.1.2 Om urvalskriterier	43
4.2 Om utbildning	44
4.3 Om informationsdelning	48
4.3.1 Om informationskanaler	49
4.4 Om involvering	51
4.4.1 Former av involvering	54
4.4.2 Om involvering i olika ämnesområden	56
4.5 Om feedback	60
4.6 Om kompensation	62
5. Slutsatser	67

Referenser	71
Fotnoter	81

1. Inledning

Denna rapport är en del i Matix arbete med att utveckla en kunskapsbas kring ”The human side of business” i små- och medelstora företag (SMEs). Den är också en del i Centrum för global human resource managements (CGHRM) arbete med att skapa en kunskapsbas kring HR-arbete i Sverige.

Ett växande antal studier har funnit att systematiskt HRM-arbete har en positiv påverkan på medarbetares prestationer i större företag. Forskare argumenterar för att HRM-arbete kan utveckla medarbetares förmågor och motivation som i förlängningen kan ge konkurrensfördelar. Men trots ett ökat intresse för studier av HRM-arbete i SMEs är det ett fortsatt under-studerat område, vilket förvånar av två skäl:

- Små och medelstora företag utgör en motor för tillväxt och sysselsättning. I Europa är 9 av 10 företag ett SME, och inom OECD:s ekonomier sysselsätter små och medelstora företag mer än 60 procent av arbetskraften och genererar cirka 55 procent av den nationella bruttonationalprodukten.
- HRM är en av de största utmaningarna som små och medelstora företag möter. SMEs är ofta mer arbetskraftsintensiva, vilket i kombination med att varje medarbetare på grund av organisationens litenhet ofta har en mer betydande inverkan på företagets resultat, gör hanteringen av varje enskild medarbetare särskilt viktig. SMEs har vanligtvis inget utrymme att behålla anställda som inte bidrar till prestationer, samtidigt som ersättningskostnader i samband med personalomsättning kan vara särskilt svåra för resursbegränsade SMEs. Omvänt, kan SMEs som hittar sätt att använda människor på ett bra sätt skapa konkurrensfördelar.

Givet dess betydelse är det viktigt att forskare och praktiker utvecklar en bättre förståelse för HRM-arbete i små och medelstora företag.

1.1 Fokus på små företag och HR-praktiker

Den här rapporten bygger på en enkätundersökning av såväl företagsledare som medarbetare i 41 små företag. Vi definierar små företag som de med färre än 50 medarbetare, vilket överensstämmer med EU's definition. Studien innehåller emellertid ett företag med 57 anställda, varför det enligt vår definition ska betraktas som ett medelstort företag. Det finns emellertid tidigare studier som använt sig av alternativa definitioner, tex 20-99 anställda, men där skillnaden i definition visat sig sakna betydelse då analyser visat samma resultat oavsett definition. Vi har därför valt att inkludera företaget med 57 anställda i studien.

Vid studier av HRM-arbete är det bra att skilja på policier och praktiker. Policier beskriver företagets grundsyn på HRM-relaterade aktiviteter, medan praktiker åsyftar genomförda aktiviteter som medarbetarna upplever. Inom HRM forskningen har det efterfrågats fler studier av medarbetares upplevelser (upplevda praktiker), vilket inte är detsamma som hur HRM är tänkt att fungera (avsedda praktiker) eller vilka HRM praktiker som implementeras (faktiska praktiker). I den här studien är ett rimligt antagande att företagsledarnas svar är en blandning av hur HRM är tänkt att fungera och vad som är implementerat, medan medarbetarnas svar är en blandning av implementerade praktiker och deras upplevelser av dessa. Även om det förekommer frågor om policier i denna studie så har huvudfokus riktats mot de praktiker som används eller upplevs användas.

1.2 Urval och svarsfrekvens

Studien inleddes med att en inbjudan till att delta i studien skickades ut till 118 företag som har varit eller är partnerföretag i utbildningen Matix. 37 av dessa svarade att de gärna deltog i studien. Dessutom anmälde ytterligare 4 företag, som inte ingick i ovan nämnda grupp men som på olika sätt fått höra talas om studien, sitt intresse av att delta. Dessa 41 företag hade tillsammans, vid studiens genomförande, 720 medarbetare, varav 618 valde att besvara enkäten (86% svarsfrekvens). Dessutom erhöll företagsledarna i respektive bolag en enkät som delvis speglade frågorna ställda i medarbetarenkäten, men som också innehöll frågor om företagets utveckling, där 39 av 41 företagsledare valde att besvara enkäten.

1.3 Enkäterna

Enkäterna, som innehöll såväl flervalfrågor som öppna svarsalternativ, bestod av 10 olika delar:

- A. Bakgrundsfakta
- B. HR-situation (Endast företagsledare)
- C. Om att arbeta i ett SME
- D. Om rekrytering (Endast företagsledare)
- E. Om utbildning
- F. Om utvärdering och kompensation
- G. Om information och involvering
- H. Om roll, förmåga, resurser och support (Endast medarbetare)
- I. Om meningsfullhet och trivsel (Endast medarbetare)
- J. Om företags utveckling (Endast företagsledare)

Enkäten konstruerades av forskare från företagsekonomiska institutionen vid Göteborgs Universitet. Till grund för urvalet av frågor låg tidigare forskning, men också forskarnas uppfattning om vilka frågor som var av vikt att ställa.

1.4 Workshops

Som ett komplement till enkätstudien genomfördes tre workshops med sammantaget 18 företagsledare, där de fick diskutera och reflektera kring studiens resultat. De citat som presenteras i denna rapport är hämtade från dessa workshops.

1.5 Etiska aspekter

Deltagandet i undersökningen var frivilligt. De svar som erhöles har avidentifieras och behandlats så att den personliga integriteten skyddas. Det material som bearbetats innehåller således inte några uppgifter som gör det möjligt att identifiera en enskild person.

1.6 Rapportens disposition

Rapporten kommer först att redogöra för studiens kontext i form av företagens karaktäristiska, utvecklingsfokus och upplevda resultat. Här presenteras dessutom hur företagen organiserar sina HR-frågor samt karaktäristiska för såväl medarbetare som företagsledare. Därefter beskrivs hur medarbetare och företagsledare upplever det att arbeta i ett SME: Vilka för och nackdelar finns, och hur upplever de sina villkor för prestation? I avsnittet därpå behandlas upplevelser av vanligt förekommande HRM-praktiker: rekrytering, utbildning, informationsdelning, involvering, feedback och kompensation. Rapporten avslutas med en sammanfattning.

2. Studiens kontext

I denna första del följer en beskrivning av studiens kontext, i form av företagens, företagsledningarnas och medarbetarnas karaktäristika.

2.1 Om studiens företag

Den här studien innehåller 41 företag fördelade på 9 olika branscher. De tre mest frekvent förekommande branscherna är information- och kommunikation, tjänster inom ekonomi och teknik, samt tillverkning. 18 av företagen tillhör en koncern, med antingen ett moderbolag eller systerbolag, som kan påverka hur verksamheten organiseras, exempelvis gällande hur HR-arbetet skall utföras. Genomsnittsföretaget är grundat år 2003, har 18 medarbetare och omsätter 40 Mkr.

Tabell: Branschfördelning

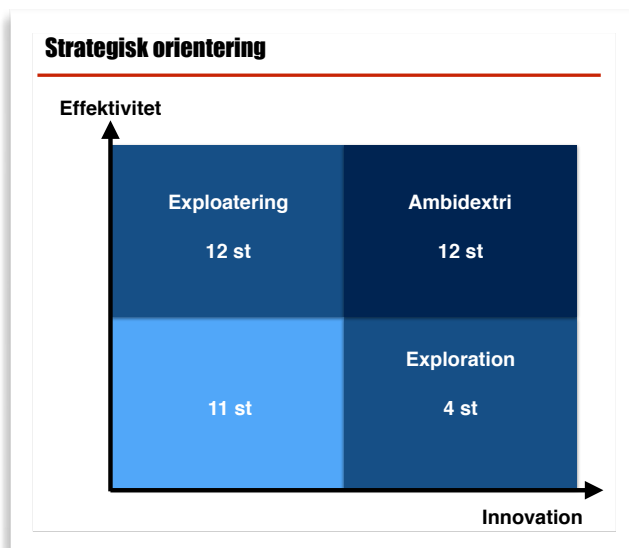
Information- och kommunikation	13
Tjänster inom ekonomi och teknik	9
Tillverkning	6
Handel	5
Fastighetservice och andra stödtjänster	4
Finans- och försäkring	1
Transport och magasinering	1
Utbildning	1
Kultur, nöje och fritid	1

Tabell: Företagskaraktäristika

	Ålder	Antal medarbetare	Omsättning
Medel	17	18	40
Median	15	14	26

2.1.1 Om företagens utvecklingsfokus

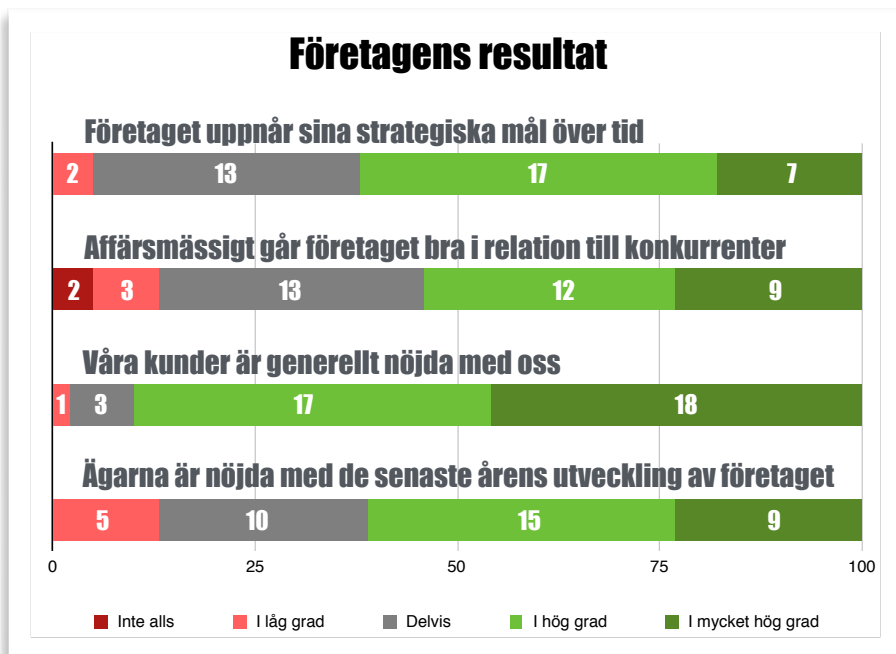
En faktor som kan påverka HRM-arbetet är företagets strategiska orientering¹. Med strategiskt orientering avses här verksamhetens inriktning för att nå framgång, en vägledning för beslutsfattande som är förankrad i företaget. En uppdelning kan göras mellan företag som är fokuserade på exploration och de som fokuserar på exploatering², olika inriktningar som har konsekvenser för organisationens processer och kulturer³. Bland företag som deltog i den här studien indikerar 12 stycken genom sina svar att de har en exploateringsstrategi där nuvarande eller befintliga kunskapsresurser återanvänds för att förbättra organisationens effektivitet genom att dra nytta av det som finns och förbättra befintliga produkter och processer⁴. 4 av företagen signalerar genom sina svar att de har en explorativ orientering, som innehåller mer sökning, variation, risktagande, experiment, lek, flexibilitet och innovation i syfte att utveckla ny kunskap för att generera nya möjligheter⁵. Bland företagen finns också 12 stycken som indikerar en tredje orientering där de kombinerar exploatering och exploration, vanligen kallad ambidextri⁶. Begreppet ambidextri hänvisar till den organisatoriska förmågan att hantera den strategiska motsättningen i att både utforska nya områden och utnyttja befintlig kompetens. Att hitta och hantera denna balans är dock



utmanande eftersom de två aktiviteterna är svåra att förena⁷ då motstridiga tankesätt, processer och rutiner krävs för att följa var och en av dem. Bland företagen finns också en fjärde kategori vars svar indikerar att de inte har någon högre grad av vare sig exploateringen eller exploration. Deltagande företag har med andra ord en blandning av utvecklingsfokus som innehåller olika förutsättningar inom vilka de anställda verkar. Olika förhållanden i form av ramverk och förväntningar som kan påverka HR-praktikernas utformning.

2.1.2 Om företagens resultat

När det gäller företagens resultat är de enligt företagsledarna relativt framgångsrika. Den allmänna bilden som förmedlas är: (1) att företagen generellt sett har nöjda kunder, där 35 av företagen anser sig i hög grad eller mycket hög grad ha nöjda kunder, samtidigt som bara en företagsledare indikerar att de inte kan anses ha nöjda kunder; (2) att företagen uppnår sina strategiska mål över tid, då 24 företagsledare indikerar att de når målen i hög eller mycket hög grad, 13 ledare anser att de delvis når målen, medan endast två ledare signalerar att målluppfyllelsen endast sker i låg grad; (3) att



företagen affärsmässigt går bra i relation till konkurrenter, där 21 av företagen anser att det går riktigt bra jämfört med konkurrenter, 13 att det går delvis bra jämfört med konkurrenter, medan fem stycken indikerar att konkurrenterna ligger före; (4) att ägarna i stort är nöjda med företagets utveckling, då 24 företagsledare indikerar att de är mycket nöjda, tio att de delvis är nöjda, medan fem signalerar att ägarna inte är så nöjda. Bland företagsledarna så är det 17 som signalerar att de i hög eller mycket hög grad levererar inom samtliga områden, medan tio av ledarna indikerar att de endast kan anses leverera på ett område (vanligtvis nöjda kunder). En genomgång av ekonomiska nyckeltal från företagets senaste årsredovisning visar att tio företag hade en tillväxt i omsättning på mer än 20%, medan nio företag hade en negativ omsättningsutveckling. Gruppen av företag som deltar i denna studie innehåller således både företag som säger sig vara i en framgångsfas och de som för tillfället arbetar i motvind.

2.1.3 Om företagens organisering av HR-arbete

Bland deltagande företag är det åtta stycken som uppger att de har specifik personal med uttalat ansvar för HR-frågor, varav ett företag använder sig av en person från en systerorganisation och ett annat skriver att HR-frågor ingår i den tillsatte konsultchefens ansvarsområden. Av övriga sex företag som uppger att de har personal med uttalat ansvar för HR-frågor befinner sig två i en relativt tidig utvecklingsfas då de i båda fallen hade 6 medarbetare, medan övriga beslöt sig för att tillsätta en HR-ansvarig när de var 18, 20 respektive

Uppskattad tid på HR-frågor

mindre än 25% av en heltid	25-50% av en heltid	51-75% av en heltid	76-100% av en heltid	mer än 100% av en heltid
25	10	1	0	2

30 (2 st) anställda. Bland företagen med HR-ansvariga uttryckte två att de lade betydligt mer än en heltid på HR-frågor i deras verksamhet, fyra stycken uppskattade att företaget ägnade 25-50% av en heltid åt HR-frågor, medan två stycken markerade att HR-frågorna upptar mindre än 25% av en heltid i företaget. Av de företag som har specifik personal med ansvar för HR-frågor är det således endast två företag som ägnar en heltidstjänst eller mer åt frågorna.

Att det saknas HR-ansvariga i företagen betyder inte att HR-frågor lämnas därefter. Bland företag utan specifik personal med uttalat ansvar för HR-frågor uppskattade en företagsledare att de ägnade 51-75% av en heltid på HR-frågor, sex stycken uppskattade tidsåtgången för HR-frågor till 25-50%, medan 23 företagsledare bedömde HR-frågornas tidsåtgång till mindre än 25% av en heltid⁸. Sammantaget innebär det att tre företag uttrycker att de lägger mer än 50% av en heltid på HR-frågor, oavsett om de har någon specifik person med HR-ansvar eller inte.

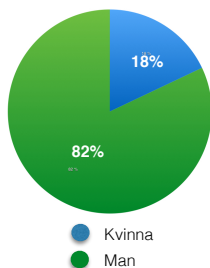
2.2 Om studiens företagsledare

Den här studiens företag har i 33 gånger av fallen en manlig företagsledare, medan 8 företag leds av en kvinna. Två av företagsledarna, en man och en kvinna, valde emellertid att inte besvara enkäten varför den fortsatta redovisningen av företagsledarnas beskrivningar, uppskattningar och bedömningar bygger på svar från 39 företagsledare. Bland dem kan följande karaktäristiska lyftas fram:

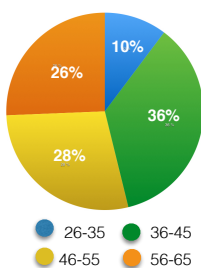
- Företagsledarna är jämnt utspridda åldersmässigt.
- 27 av företagsledarna har en högskole-/universitetsutbildning med sig, medan endast en avslutade sina studier inom skolväsendet efter grundskolan. Övriga avslutade sina studier efter gymnasiet eller en eftergymnasial utbildning.

Företagsledarnas karaktäristika

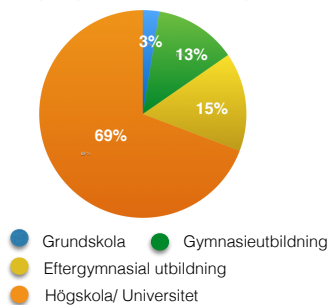
Kön



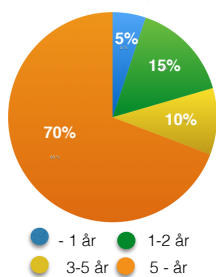
Ålder



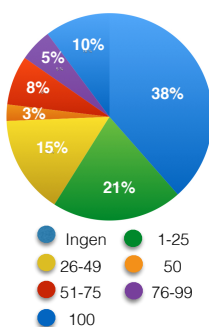
Högsta genomförda utbildning



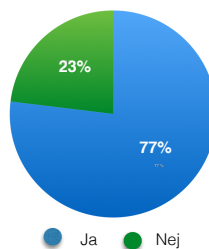
Tid i företaget



Ägarandel

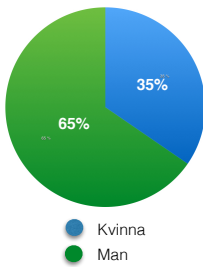


Arbetat på större företag

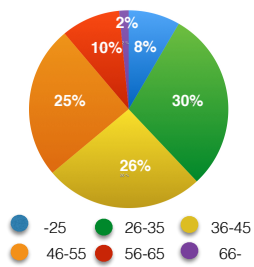


Medarbetarnas karaktäristika

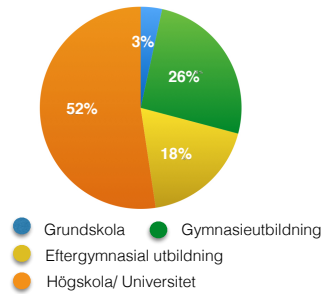
Kön



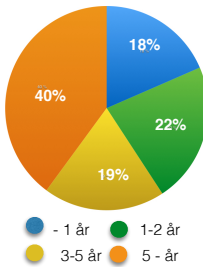
Ålder



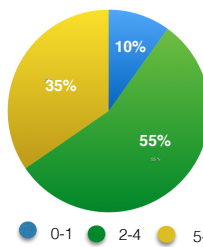
Högsta genomförda utbildning



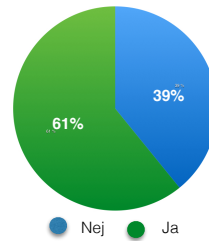
Anställningstid i företaget



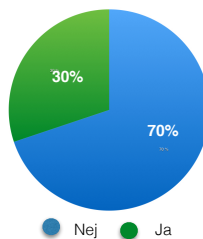
Antal tidigare arbetsgivare



Erfarenheter större företag



Chefsbefattning/ ledaransvar



- En majoritet, 27 stycken, av företagsledarna har tillbringat mer än 5 år inom företaget, medan två stycken vid studiens genomförande inte hade genomfört sitt första år inom bolaget än. Bland övriga företagsledare var det sex stycken som tillbringat två år eller mindre i företaget.
- 30 av företagsledarna har tidigare erfarenheter av arbete i större organisationer (mer än 250 anställda).
- Fyra av företagsledarna äger sina företag till 100%, medan 15 av dem inte har någon ägarandel. Bland övriga äger fem stycken mer än 50% av företaget. Sammantaget innebär det att 9 av företagsledarna har ett majoritetsägande.

2.3 Om studiens medarbetare

Till grund för kommande redovisningar av medarbetarnas upplevelser av företagets HR-arbete ligger svar från 618 medarbetare. Bland dem är fördelningen 65-35% till männens fördel. Intressanta noteringar gällande karaktäristika är:

- Medarbetarna har en jämn fördelning mellan olika åldersgrupper, men 38% är 35 år eller yngre och 10% är 56 år eller äldre. Ungefär hälften av medarbetarna tillhör spannet 36-55 år.
- Drygt hälften av medarbetarna har en examen från högskola/universitet.
- 40% av medarbetarna har arbetat 5 år eller mer i sina företag, samtidigt som 18% ännu inte genomfört sitt första år hos aktuell arbetsgivare.
- Bland medarbetarna är det 10% där det aktuella företaget är deras första arbetsplats, alternativt att de haft en tidigare arbetsgivare. Majoriteten uppger att de haft 2-4 arbetsgivare tidigare.
- 61% av medarbetarna har erfarenheter från att jobba på ett stort företag (minst 250 medarbetare).

- 30% av respondenterna uppger att de har någon form av chefsansvar i organisationen.

3. Om att arbeta i små företag

I denna del beskrivs respondenternas upplevelser av att arbeta i ett litet företag, i form av vilka för- respektive nackdelar små företag som arbetsgivare innehåller, samt om deras upplevelse av villkor för prestation.

3.1 Om fördelar med att arbeta i små företag

Att arbeta i små företag anses av många vara annorlunda jämfört med situationen i större organisationer⁹. Men vilka karaktäristika lyfts fram som de små företagens fördelar? I den här studien ställdes öppna frågor om respondenternas upplevelse av för- respektive nackdelar med att arbeta i ett litet företag. Det visade sig att medarbetare och företagsledare lyfter fram samma faktorer, men med lite variation i rangordning.

Medan den fördel som nämns av flest företagsledare är korta beslutsvägar, lyfter den största andelen medarbetare fram den nära relationen. En annan skillnad är att medarbetare nämner en bra överblick i högre grad än företagsledarna, vilket kanske inte är så överraskande då ledare i normala fall erbjuder möjligheten till att ha en bra överblick. Gemensamt är att tre områden nämns i hög grad av såväl företagsledare som medarbetare: den nära relation, korta beslutsvägar och möjligheten att påverka. Nedan följer utvecklade beskrivningar av de mest frekvent förekommande faktorerna i respondenternas svar.

Nära relation

Den bland medarbetare mest frekvent nämnda fördelen med att arbeta i SMEs är den nära relationen till medarbetare och chefer. Nära hälften av studiens respondenter lyfter fram den informella karaktären, familjekänslan och sammanhållningen som den största fördelen med att arbeta i ett mindre bolag. Möjligheten att utveckla lite djupare relationer, att verkligen lära känna

Fördelar med att arbeta i ett SME

Medarbetare	<i>531 svar</i>	Företagsledare	<i>41 svar</i>
• Nära relation	246	• Korta beslutsvägar	23
• Korta beslutsvägar	166	• Nära relation	16
• Kan påverka	130	• Flexibilitet	13
• Bra överblick	55	• Kan påverka	13
• Varierande arbetsuppgifter	50		
• Flexibilitet	46		
• Eget ansvar	44		

varandra, sägs både skapa en trevligare stämning och göra det lättare att vid behov fråga varandra om hjälp och utbyta kunskaper. Den närmre relationen gör också att medarbetarna vet mer om varandra gällande vilka uppgifter och projekt alla jobbar med. Även många av företagsledarna lyfter fram möjligheten till nära relationer med medarbetare som en fördel med SMEs.

Korta beslutsvägar & Flexibilitet

Den fördel som nämns mest frekvent bland företagsledarna är de små företagens korta beslutsvägar. Det anses vara enkelt att samla de delar av organisationen som krävs för att snabbt diskutera fram ett beslut och sedan vidta identifierade aktiviteter. Även medarbetarna beskriver de små företagens fördel när det gäller den korta vägen från idé till beslut och handling. Frågor sägs inte behöva vandra i en hierarki, utan en enkel kommunikationsväg med för frågan lämpliga individer möjliggör snabba svar och åtgärder.

En faktor, relaterad till korta beslutsvägar, som i relativt hög grad nämns som en fördel av såväl företagsledare som medarbetare är de små företagens flexibilitet. Begreppet nämns dock nästan alltid utan att förtydliga dess innebörd. I några fall avses företagets förmåga att anpassa sig till marknadens förutsättningar och förändringar. Någon annan beskriver det som ett snabbt och agilt förhållningssätt.

Möjligheten att påverka & Eget ansvar

Ytterligare en fördel med att arbeta i SMEs som medarbetare lyfter är möjligheten att påverka. Det gäller såväl sina egna arbetsuppgifter och som verksamhetens utveckling. De säger sig kunna påverka både stora och små beslut angående kunderbjudanden, interna processer, kultur m.m. Flera respondenter uttrycker upplevelser av att deras åsikter och aktioner väger mer i ett mindre bolag, att de har ett reellt inflytande över verksamheten. Även företagsledarna lyfter fram hur medarbetare kan påverka framtiden både för sig själva och företaget genom möjligheten att förverkliga kloka idéer från medarbetare på ett konkret vis. Men den relativt stora möjligheten att påverka gäller inte bara medarbetarna, också en del av företagsledarna upplever att de själva har en större möjlighet att påverka verksamhetens utveckling då de anser sig ha en större frihet än kollegor i större organisationer. När det gäller de egna arbetsuppgifterna uttrycker också en del medarbetare friheten att utforma sitt eget arbete som en fördel i SMEs. Det upplevs finnas en stor individuell bestämmanderätt över det dagliga arbetet.

Bra överblick

SMEs anses också erbjuda möjligheten att få en bra överblick över verksamheten. Tack vare en relativt stor transparens skapas en god inblick i vad kollegor arbetar med och hur olika aktiviteter hänger samman. Det sägs vara lätt att få en övergripande bild av vad som görs, hur det går och hur man själv kan påverka helheten. Insynen i många olika processer och verksamhetsområden möjliggör också en hög grad av lärande, bland annat om vad det innebär att driva ett företag.

Varierande arbetsuppgifter

Enligt många medarbetare innehåller vardagen i SMEs en stor variation på ansvarsområden och arbetsuppgifter. Eftersom verksamheten ofta innehåller få medarbetare, men många olika uppgifter, finns det stora möjligheter att bli iblandad i flera olika delar av företaget och få prova på olika saker. Alla måste hjälpa alla, över avdelningsgränser. Det krävs då kunskap inom olika

typer av affärsområden. Variationen av arbetsuppgifter anses både göra arbetet roligare och möjliggöra att de individuella utvecklingskurvorna kan bli både brantare och mer utmanande.

3.2 Om nackdelar med att arbeta i små företag

De små företagen innehåller emellertid inte enbart fördelar. Det kan också vara så att vissa faktorer som av somliga upplevs som en fördel av andra kan ses som en nackdel. Om fördelarna med att arbeta i ett SME är relativt fokuserade till tre områden som många lyfte fram, så är nackdelarna inte lika tydligt uttryckta. Här finns en större spridning mellan områden som nämns som nackdelar. De mest frekvent beskrivna utmaningarna är:

Personberoende

Bland såväl företagsledare som medarbetare lyfts verksamhetens personberoende fram som den största utmaningen/ nackdelen hos SMEs. Det beskrivs som vanligt att medarbetare blir så specialiserade på sina uppgifter att det blir tydligt när en person med viss kunskap inte finns på plats. Känsligheten för störningar i form av nyckelpersoners frånvaro (sjukdom, ledighet eller avslutad anställning) anses vara påfallande. En del medarbetare upplever sårbarheten genom att de vid återkomst efter frånvaro måste arbeta

Nackdelar med att arbeta i ett SME			
Medarbetare	<i>498 svar</i>	Företagsledare	<i>41 svar</i>
• Personberoende	90	• Personberoende	11
• Otydlig struktur	59	• Resursbrist	8
• Resursbrist	49	• För många roller	7
• Kompetensbrist	39	• För nära relation	5
• För nära relation	39	• Kompetensbrist	4
• För många roller	34	• Tidsbrist	4

ikapp, ingen annan har utfört uppgifterna under frånvaron. Personberoendet visar sig också genom att felrekryteringar, eller när enskilda individer inte gör sitt bästa, får stort genomslag i verksamheten. Situationen anses göra att det är ett kort avstånd mellan framgång och kris.

Otydlig struktur

Ett av de problem som nämns flest gånger bland medarbetare i denna studie är bristen på struktur. Avsaknaden av tydligt specificerade ansvarsområden och roller sägs göra att många springer på samma bollar. Otydliga ansvarsfördelningar och outvecklade processer leder till merarbete eller att arbetsuppgifter hamnar mellan stolar. Några medarbetare beskriver det som att deras kollegor (och kanske också de själva?) ”gör lite vad som”. Att den interna strukturen saknas förklaras bland annat med att företagen växt snabbt, med ett stort fokus på kunder, vilket gjort att den interna effektiviteten släpar efter. Men det sägs också bero på att många medarbetare vill vara med över allt och därför tar chansen att springa på uppgifter som kanske någon annan skulle kunna vara mer lämplig att ta hand om. Även några av företagsledarna nämner otydlig struktur i form av organisation, styrning och processer som en utmaning att ta hand om.

Resursbrist

Sammankopplat med verksamheternas personberoende är företagets resursbrist. Hos många SMEs anses det råda brist på såväl personal som pengar. Det upplevs finnas för mycket att göra i förhållande till mängden personal. Brist på kapital gör att det inte är möjligt att göra nödvändiga investeringar för att klara perioder av ökad efterfrågan. Men resursbristen gör också företaget känsligare för konjunkturedgångar. Oavsett situation, hög- eller lågkonjunktur, anses situationen skapa stress.

Kompetensbrist

En specifik form av brist på resurser är kompetensbrist. Med en liten personalstyrka anses företagets interna kunskap bli begränsad. En problematik är då att uppgifter måste fördelas på personer som kanske inte

alltid besitter lämpliga erfarenheter och kompetens. Resultatet kan bli att det tar lång tid att utföra arbetsuppgifterna och att resultatet inte blir riktigt bra. En annan aspekt av kompetensbrist är avsaknad av kollegor att bolla med gällande frågor inom sitt eget kompetensområde. Flera medarbetare uttrycker att de känner sig ensamma i sin organisatoriska funktion. Bland företagsledare efterfrågas det också mer ”bra” extern kompetens att nyttja vid olika tillfällen.

För nära relation

Den nära relation mellan relativt få medarbetare som lyfts fram som den främsta fördel ett arbete i SMEs medför anses inte av alla vara enbart av godo. Dels anser en del det vara vitalt med större variation av relationer, men den nära relationen sägs också kunna försvåra möjligheten att ställa krav på varandra. Gränsen mellan den personliga och den arbetsrelaterade relationen kan suddas ut och det blir svårt att hantera potentiella problem och konflikter av rädsla för att förstöra stämningen, vilket kan hämma verksamhetens utveckling. Baksidan av den nära relationen är att rädslan för personliga tvister och ovänskap gör att saker sopas under mattan. Några av företagsledarna förmedlar en utmaning i att balansera företagets bästa och medarbetarnas välbefinnande. Ibland upplevs det vara svårt att ställa krav och utöva ledarskap då medarbetare kommer en så nära att delegeringar och tillsägelser inte tas på allvar. Även medarbetare lyfter fram risken med en för nära relation mellan medarbetare och företagsledare.

För många roller

En annan faktor som också lyfts fram som en fördel men som även kan innehålla nackdelar är den variation av arbetsuppgifter som kännetecknar SMEs. Arbetsuppgifter som sägs egentligen inte tillhöra någon, men som måste göras, resulterar i många och varierande roller, och inte sällan i akuta insatser. Ibland kan det upplevas som att man gör allt annat än det som från början nämnts som personens huvudsakliga uppgifter. Situationen kan resultera i att medarbetaren på grund av stora krav på mångsidigt kunnande känner sig otillräcklig och att det är svårt att hålla fokus, vilket kan leda till stress. Situationen sägs helt enkelt bli för utmanande. En annan nackdel med

den breda arbetsrollen som lyfts fram är svårigheten att då utveckla en spetskompetens som öppnar dörrar för framtida karriärmöjligheter. Även några av företagsledarna nämner de många rollerna som en nackdel med att arbeta i SMEs. Eftersom stödfunktioner (HR, Marknad etc) saknas blir ledarskapet spretigt och det finns ett ständigt dåligt samvete i jakten på balans mellan kundorienterade aktiviteter och det interna livet i företaget.

Sammanfattningsvis är medarbetare i små företag överlag nöjda. Fördelarna med att arbeta i ett litet företag överväger dess nackdelar. På pluskontot hittar vi i första hand den nära relationen, korta beslutsvägar och möjligheten att påverka, medan nackdelarna i första hand är ett stort beroende av specifika personers insatser, otydliga strukturer och resursbrist.



3.3 Om villkor för prestation

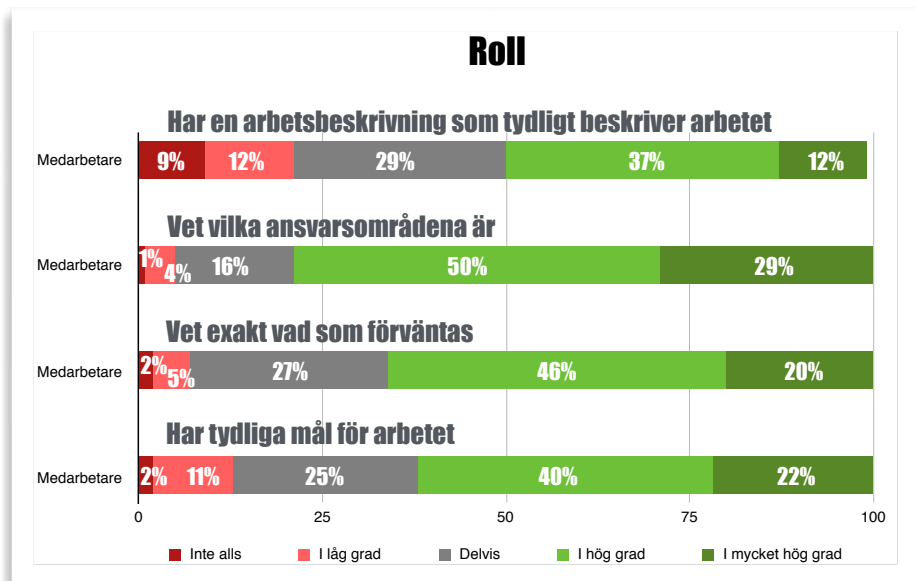
Som framgår av föregående avsnitt lyfter många medarbetare fram friheten att utforma det egna arbetet som en fördel med att arbeta i SMEs. Det upplevs i mycket hög grad få bestämma hur arbetet skall utföras och när olika aktiviteter ska genomföras. Men för att det skall bli bra krävs att individen för varje given uppgift: (1) har de färdigheter och kunskaper som krävs; (2) har motivation att utföra uppgiften; och (3) får rätt förutsättningar för att kunna genomföra de aktiviteter som krävs¹⁰. Dessa faktorer beskrivs i HRM-sammanhang som AMO-modellen¹¹, som är en förkortning av de tre komponenter som anses avgöra anställdas prestationer: individens ”ability” (A), dennes ”motivation” (M), och de ”opportunities” individen får att prestera (O). Sedan AMO-modellen introducerades år 2000 har den använts flitigt för att förklara kopplingen mellan HR-praktiker och prestationer. Faktum är att många av de artiklar som publicerats efter 2000, och som utforskar HRM-prestation-kopplingen använder detta teoretiska ramverk antingen uttryckligen eller implicit¹².

Det finns emellertid en problematik med AMO-modellen i dess nuvarande utformning: Den bygger på ett antagande om att uppgiften är given¹³, dvs att det är klart och tydligt vad individen förväntas göra och vad vederbörande får göra, att ansvar och befogenheter är tydligt uttryckta. Det är en situation som förekommer i begränsad omfattning i små och medelstora företag, där det är vanligt att medarbetare har otydliga roller och ansvarsområden¹⁴. Med andra ord innehåller AMO-modellen en förutsättning som inte uttrycks, som är väsentlig för dess funktion, och som är ovanlig i små företag. Därför utökas här modellen med ytterligare en komponent för att anpassas till de små och medelstora företagens vardag, en tydlig roll (R), vilket utvecklar akronymen till RAMO. I följande avsnitt presenteras hur medarbetarna upplever sina villkor för prestation utifrån denna modell.

3.3.1 Om rollens tydlighet (R)

I alla verksamheter finns det ett behov av att etablera en struktur, en formell organisering av aktiviteter. Tidigare studier visar dock att små företag ofta

innehåller otydliga roller och ansvarsområden¹⁵. Men genom att tydliggöra roller, genom att dela ut ansvar och befogenheter, för medarbetare ökar deras möjligheter att kunna bidra till verksamhetens mål. Genom att koppla individuella mål till organisationens mål kan möjligheten för medarbetare att placera in sig i en målstruktur skapas, vilket kan öka förståelsens för varför olika aktiviteter organiseras som de gör. Bland medarbetarna i denna studie uttrycker nästan hälften (49%) att de har en arbetsbeskrivning som tydligt beskriver arbetet de förväntas utföra. Av resterande delen medarbetare uttrycker 21% att de saknar eller har en mycket vag arbetsbeskrivning. De allra flesta upplever sig ändå veta vilka deras ansvarsområden är, men det är 21% som uttrycker en viss eller stor osäkerhet kring vilka ansvarsområdena är. När frågan ställs om de vet exakt vad som förväntas av dem ökar siffran av osäkra till 34%. Gällande målsättningarnas tydlighet indikerar 38% en viss osäkerhet, medan 62% uttrycker att de i hög grad eller mycket hög grad har tydliga mål för sitt arbete. Sammantaget är det en betydande andel av medarbetarna som uttrycker att de upplever en viss osäkerhet gällande sin roll i företaget, vilket överensstämmer med tidigare studier av situationen i små företag.



Om att balansera flexibilitet och tydlighet

Situationen med en viss otydlighet gällande roller bekräftas av företagsledare. Flera lyfter dock fram behovet av flexibilitet gällande arbetsuppgifter i ett litet företag.

”Per definition, i ett litet bolag i alla fall, blir rollen väldigt bred. Skulle alla ha väldigt fasta ramar för vad man ska göra skulle företaget inte fungera. I ett litet företag måste man vara väldigt flexibel, och då blir rollerna svårare att specificera, så jag tror det ligger lite inbyggt i storleken på företag.”

En annan ledare beskriver det på följande sätt:

”Det är en utmaning, att förtydliga uppgifter, men samtidigt inte bygga in: ”det här ligger inte på mitt bord”, utan att behålla den här flexibiliteten att hoppa in på olika uppgifter när så behövs. Men att ändå få med någon slags tydlighet att det här är mina huvudsakliga arbetsuppgifter.”

Dessa beskrivningar representerar tankar förmedlade av många bland i workshopen deltagande företagsledare. Små företag anses bygga på flexibilitet hos medarbetaren, vilket också anses vara en av fördelarna som medarbetare lyfter fram med att arbeta i den här kategorin av företag (se avsnitt 3.1), samtidigt som behovet av tydliga roller måste respekteras. Sammantaget skapar det en situation där ledare måste balansera flexibilitet och tydlighet för att skapa engagemang. En stor utmaning.

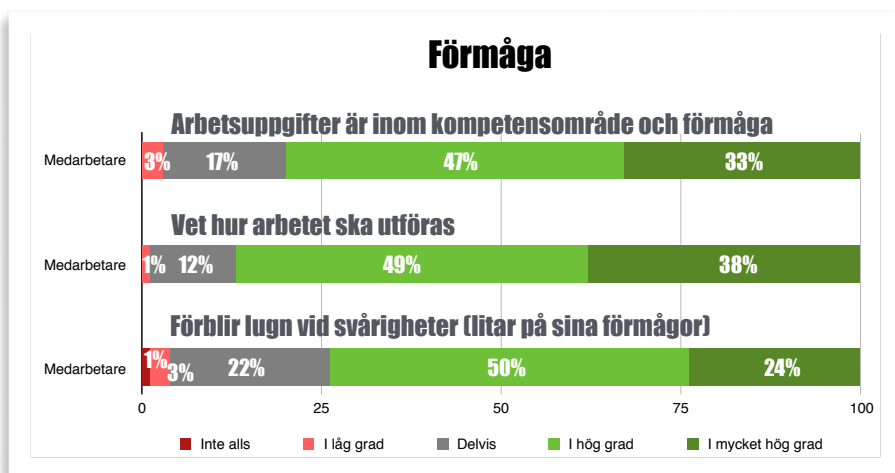
”Hur tydliga ska man bli utan att minska engagemanget, för många gillar att de får vara med på olika områden och bidra. Det är svårt att veta var balansen är.”

Om ledaren är för tydlig med vad som skall göras är de rädda för att tappa känslan av det lilla företaget, och det engagemang hos medarbetare som de anser präglade sina verksamheter, samtidigt som de vill undvika osäkerheten

hos medarbetare. Nyckeln anses ligga i att rekrytera rätt personer, de som vill vara och verka i det lilla företagens kontext, med dess för- och nackdelar.

3.3.2 Om medarbetares upplevda förmåga (A)

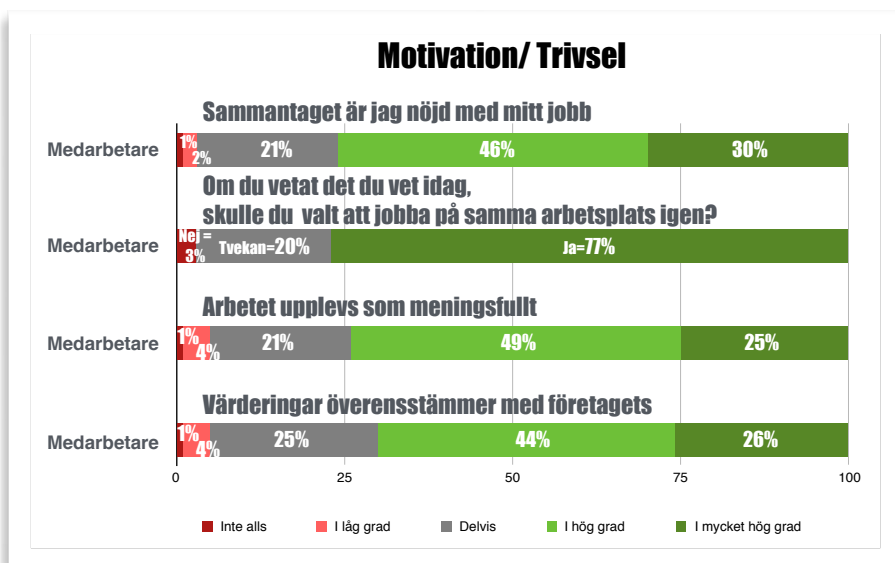
Förmåga kan definieras som en förvärvad eller naturlig kapacitet som gör det möjligt för en individ att utföra en viss uppgift framgångsrikt¹⁶. Det avser kunskaper, färdigheter, erfarenheter och attityder som är relevanta för att utföra aktuella uppgifter¹⁷. Även om det råder viss tveksamhet kring vilka uppgifter medarbetarna faktiskt har (se ovan), så indikerar de flesta en trygghet gällande sin förmåga. 80% uttrycker att de i hög grad/ mycket hög grad har arbetsuppgifter inom dess kompetensområde och förmåga, 87% säger att de i hög grad/mycket hög grad vet hur arbetet skall utföras, och 74% säger sig förbli lugna även vid svårigheter då de litar på sina förmågor. Omvänt är andelen medarbetare som upplever att de i låg grad har arbetsuppgifter inom sitt kompetensområde (3%), som uttrycker en stor osäkerhet kring hur arbetet skall utföras (1%) eller som inte klarar av att förbli lugna vid svårigheter då de inte litar sina förmågor (4%) liten. Medarbetarna tycks således känna sig trygga i sina förmågor, vilket i hög grad begränsar den otydliga rollens problematik. Med det lilla företagens osäkerheter krävs en trygghet i sin förmåga.



3.3.3 Om medarbetares motivation (M)

Motivation kan definieras som den grad i vilket en individ vill och väljer att engagera sig i olika aktiviteter¹⁸. Det handlar om en anställds önskan att prestera, vilket kan förbättras genom externa och/eller inneboende faktorer¹⁹. Externa faktorer är relaterade till incitament som ekonomiska belöningar och beröm, medan inneboende faktorer härrör från individens intressen och värderingar, till exempel när en person finner ett jobb tillfredsställande och trevligt²⁰.

Studier visar att medarbetare i små företag ofta visar en hög grad av engagemang, trivsel och övergripande arbetstillfredsställelse i förhållande till sina motsvarigheter i större organisationer. Även bland medarbetarna i den här studien finns en hög grad av tillfredsställelse. 76% av medarbetarna uttrycker att de i hög eller mycket hög grad nöjda med arbetet, samtidigt som endast 3% signalerar ett missnöje. 77% av medarbetarna skulle utan tvekan valt att arbeta på samma arbetsplats utifrån den information de besitter idag om hur saker och ting fungerar, medan endast 3% signalerar att de hade valt ett annat alternativ.

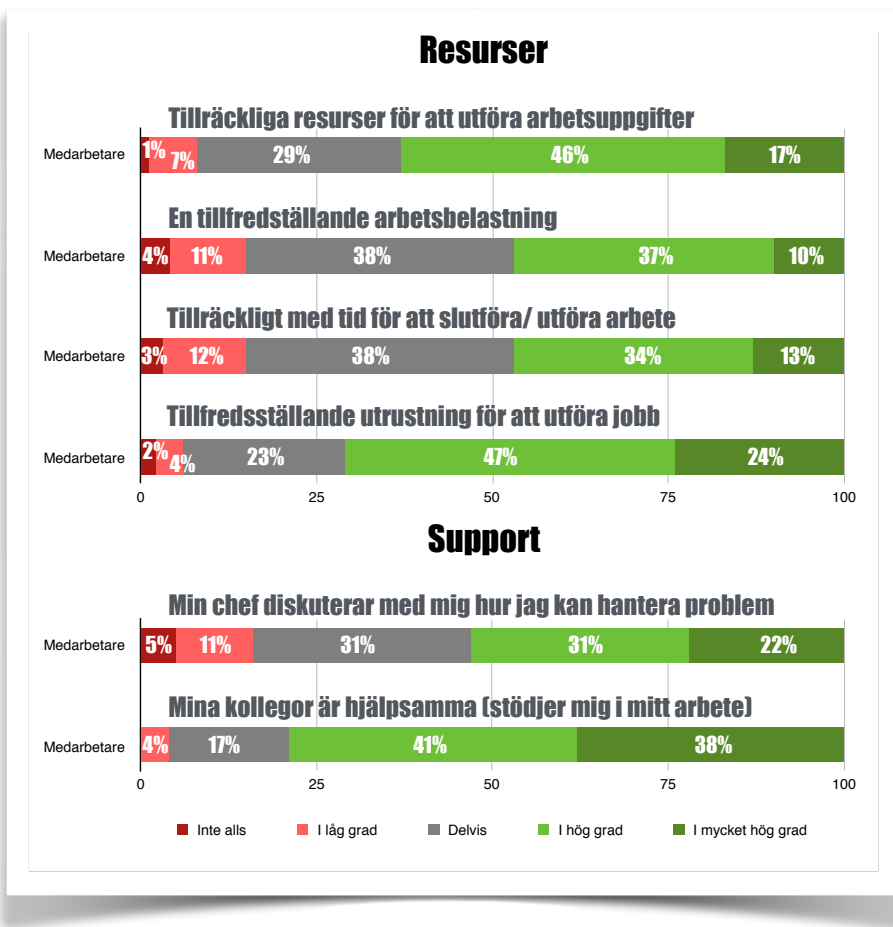


Två viktiga aspekter av motivation är upplevelsen av meningsfullhet och överensstämmelse mellan individens och företagets värderingar. Även här förmedlar medarbetarna en positiv bild då 74% markerar att de i hög grad/ mycket hög grad upplever sitt arbete som meningsfullt, medan 5% indikerar att de inte upplever arbetet som meningsfullt. Bilden är likartad gällande överensstämmelse mellan individens och företagets värderingar där 70% av medarbetarna anser att företags värderingar överensstämmer med de egna, medan 5% upplever en diskrepans. Den övergripande bilden är således att de små företagen överlag innehåller motiverade medarbetare.

3.3.4 Om individens möjlighet att kunna prestera (O)

Individens möjlighet att utföra de arbetsuppgifter som hen förväntas göra beror till stor del på omständigheter som är utanför hens direkta kontroll²¹. Aspekter som hjälpsamma medarbetare, stödjande chefer, adekvat utrustning och tillräckligt med tid påverkar individens möjlighet att prestera²². Bland medarbetarna i denna studie upplever 63% att de i hög grad har resurser som krävs för att utföra arbetsuppgifterna, samtidigt som mindre än hälften (47%) anser att arbetsbelastningen är tillfredsställande och/eller att de får tillräckligt med tid för att slutföra/utföra sina arbetsuppgifter. Det är emellertid en högre grad av medarbetare (71%) som anser att den utrustning som finns tillgänglig är tillfredsställande.

När det gäller stöd från medarbetare och chefer är siffran över stöd från kollegor väsentligt högre än motsvarande siffra för stödet från chefer. 79% av medarbetarna upplever att de har kollegor som i hög grad/ mycket hög grad hjälper dem i sitt arbete. Däremot är det bara drygt hälften (53%) som upplever att de i hög grad har chefer som ger stöd genom att diskutera hur problem kan hanteras. Medan 4% anser att de har en låg grad, eller inget stöd alls, från sina kollegor, är motsvarande siffra gällande stödet från chefen 16%.



Att stödet från chefer upplevs vara lägre förklarar av företagsledarna i första hand med (1) begränsade resurser, ...

”Det handlar mycket om att det i mindre bolag finns mindre resurser, det finns helt enkelt inte samma möjligheter att stötta sina medarbetare. Det är också så att chefen i mindre bolag ofta är ganska operativ, så det blir för mycket tid till operativa frågor, så det finns inte tid till den stödjande funktionen.

..., men också med (2) att cheferna kanske inte får signaler om behov av stöd.

”De flesta funktioner är väldigt självgående, man tar ett stort egenansvar, det innebär att man inte har den här chefen, man ser inte det behovet, på många positioner så löser man problemen ändå, så även om det kanske skulle önska mer stöd så nås inte cheferna av de signalerna.”

Företagsledarna beskriver kulturer där man i hög grad både önskar och förväntas att lösa sina problem på egen hand. Varken medarbetare eller ledare är därför vana att be om eller erbjuda hjälp och stöd. Vardagen rusar fram, alla har fullt upp och saker och ting löser sig, även om det skulle vara önskvärt med ytterligare stöd. Kombinationen av begränsade resurser och en ovana att be om och erbjuda hjälp gör att stödet uteblir, åtminstone i den grad som kanske hade varit önskvärt.

Sammanfattningsvis innebär det att denna studie innehåller många medarbetare som upplever att deras roll är något otydlig (R), att många anser att deras förmåga är mycket god i relation till vilka krav arbetet ställer (A), att många bär en hög grad av tillfredsställelse och motivation i arbetssituationen (M), men att många upplever att det finns en del att önska gällande de resurser och det stöd som finns tillgängligt (O). I den här studien tycks medarbetarna vara mer nöjda med de individrelaterade komponenterna (förmåga och motivation) än de situationsbetingade variablerna (roll och möjlighet att prestera). En situation som några av företagsledarna kände igen.

”Det finns någon slags protektionistiskt attityd. Jag vet minsann vad jag ska göra, men företaget vet inte riktigt vad de gör. Den här attityden har jag märkt också hos större företag. Tycks vara en vanligt attityd...Det kanske är gemensamt oberoende av storlek på organisation. Jag tycker jag känner igen samma mönster sedan tidigare.”

En intressant diskussion bland forskare som använder sig av AMO-modellen i sina studier är huruvida alla kriterierna måste vara uppfyllda, åtminstone i viss utsträckning, för att en uppgift ska kunna utföras, och att prestationen kommer att försämrans när något av dessa värden minskar²³, det vill säga att funktion beskrivs med en interaktiv modell ($P = f(A \times M \times O)$), eller om villkoren för prestation beskrivs bättre med en additiv modell ($P = f(A + M + O)$), där varje HR insats kommer att ha en direkt och oberoende påverkan på prestationen, oavsett de andra faktorerna, vilket innebär att man genom att öka insatserna på ett av områdena bör nå ökade prestationsnivåer²⁴. Oavsett formel så är man överens om att HR-praktiker har en påverkan på individens prestation. Noggrann rekrytering och omfattande kompetensutvecklingsinsatser kan användas för att påverka individens förmåga (A). Konkurrenskraftig ersättning och belöningar, karriärmöjligheter och involvering kan nyttjas för att höja motivationen (M). Informationsdelning, resurstilldelning och utveckling av stödfunktioner är åtgärder som kan möjliggöra individens insats (O). Därtill kan läggas en utvecklad kommunikation mellan företagsledare och medarbetare om rollens innehåll och förväntningar för att skapa en tydlig roll (R). Tillsammans utgör de olika HR-praktiker för att skapa villkor för prestation. I kommande avsnitt presenteras såväl medarbetares som företagsledares upplevelser av olika HR-praktikers användning i deras företag.



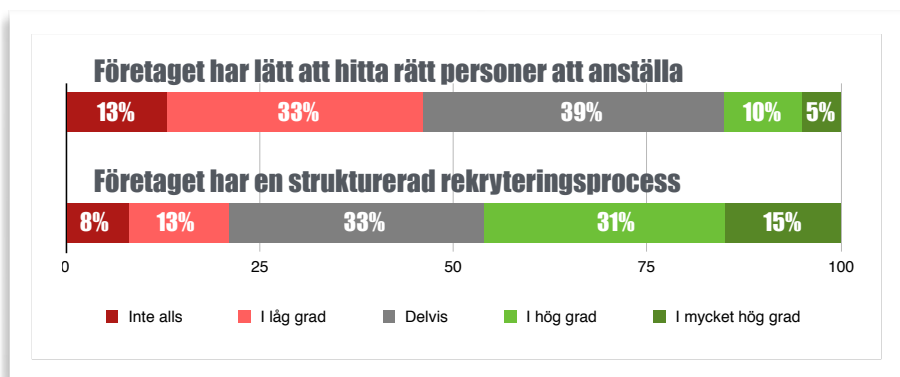
4. Om HRM-praktiker

I denna del beskrivs respondenternas upplevelser av några vanligt förekommande HRM-praktiker²⁵, som syftar till att skapa villkor för prestation: rekrytering, utbildning, informationsdelning, involvering, feedback och kompensation.

4.1 Om rekryteringsprocessen

Rekrytering anses vara en särskilt viktig HR-praktik för små företag²⁶. En del hävdar till och med att det är den viktigaste komponenten i en effektiv ledning av företagets mänskliga resurser²⁷, en förutsättning inte bara för att kunna utvecklas utan också för att överleva²⁸. Rekrytering handlar om att locka och anställa personer med egenskaper och kunskaper som passar in i organisationens kultur och klimat, vilket anses kunna minska kostnader för utbildning och utveckling, öka anställdas produktivitet, förbättra verksamhetens resultat och bidra till att minska personalomsättningen²⁹.

Men rekrytering är ofta problematiskt för små företag på grund av begränsade finansiella resurser, brist på legitimitet som arbetsgivare, och en situationen där medarbetare ofta har otydliga roller och ansvarsområden³⁰. I den här studien intygar företagsledarna utmaningen med att finna ”rätt” personer att



anställa. Endast 15% (6st) av företagsledarna anser att de i hög grad eller i mycket hög grad förmår att hitta ”rätt” personer, samtidigt som 46% (18st) anser att de inte lyckas hitta rätt personer till sina rekryteringar. En förklaring till problematiken med rekryteringar i små företag som lyfts fram är att de ofta sker sporadiskt eller adhoc³¹, vilket kan undergräva företagets legitimitet och minska deras möjlighet att anställa kvalificerade kandidater³². Att de sker sporadiskt och adhoc förklaras i sin tur med att många små företag har få tidigare erfarenheter av rekrytering³³. Bland företagsledarna i den här studien är det emellertid bara 21% (8st) som uppger att de har låg eller mycket lågt grad av strukturerad process vid rekryteringar, medan 46% (18st) markerar att de har en hög grad eller mycket hög grad av struktur i deras rekryteringsprocess. Lägg därtill 33% (13st) som anser sig ha en delvis strukturerad rekryteringsprocess och bilden skiljer sig från den som många tidigare studier förmedlat av rekryteringsprocesser i små företag. Att företagsledarna i den här studien upplever det svårt att vid rekryteringar finna ”rätt” personer, tycks behöva förklaras med något annat än bristande struktur i rekryteringsprocesserna.

Bland de företagsledare som deltog i studiens workshops lyftes en urvalsproblematik fram som den största utmaningen för små företag. När de anser sig vara strukturerade i rekryteringsprocessen avser de i första hand processen som sker när väl kandidater identifierats, medan problemet enligt flera företagsledare ligger i det begränsade urval som leds i processen.

”Innan man kan använda processen måste vi ha ett bra urval, och det har vi sällan.”

Det begränsade urvalet anses bero på två saker. För det första sägs det vara svårare för små företag att nå ut till potentiella medarbetare.

”Det är svårare att synas som ett 25 personers företag. Vi får jobba hårdare för att synas. När de kommer ut från skolan så är det inte vårt företag de tänker på, utan det är IKEA, Google, eller Volvo. Det är svårare för små företag att ni genom bruset, vi har helt enkelt inte samma underlag som de större företagen.”

En annan företagsledare uttryckte samma upplevelse på följande sätt.

”Det är urvalet som är problemet för små företag, att nå ut till en större massa. Vi har svårt att..problemet är i början, man har inte resurser eller tid som de stora bolagen att vara ute i skolor, att vara mer synlig, att man finns där som ett företag. Många brukar bli överraskade över att man finns och att vi kan ha en spännande verksamhet. Ofta tror man att det räcker med att göra en annons, men man måste vara ute mer. På samma sätt som man betarbetar kunder måste man göra med potentiella medarbetare, men det handlar mycket om resurser och tid. Det tror jag är problematiken...

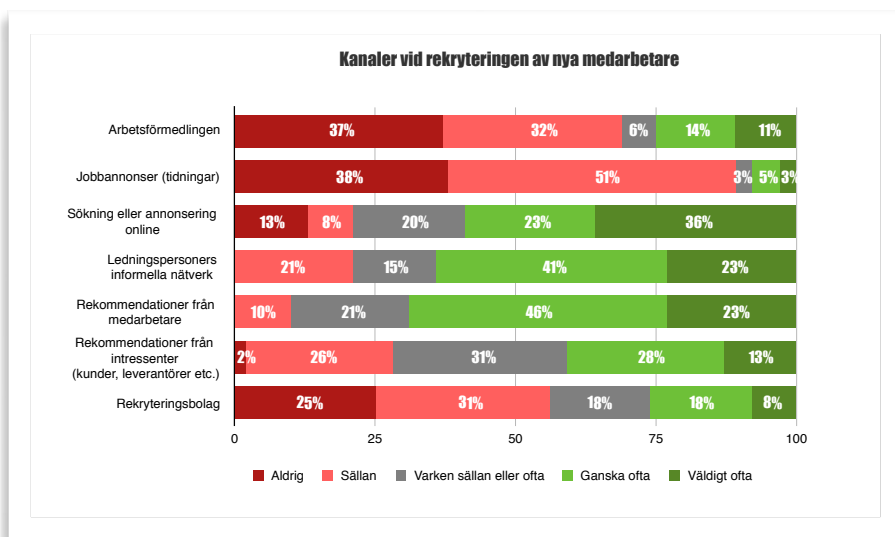
Därför sägs en plan för hur företaget skall attrahera folk vara nödvändigt. Tyvärr anses arbetet med att positionera företagen inför eventuella rekryteringar vara så pass resurskrävande att det sällan går att genomföra i de små bolagen. Men det begränsade urvalet beror också på att små företag tvingas vara mer snäva i sina urval, de är i behov av medarbetare som kan leverera per omgående.

”Vi är små så vi har inte möjlighet att ta in yngre med lägre erfarenhet som kan växa in i företaget. Vi måste hitta rätt person med erfarenhet från början, det är svårt...så vi har orealistiska krav när det gäller kunskap eller färdighet för vi har inte kraften att lära upp dem och då hamnar man i en liten rävsax

Kombinationen av begränsad kännedom på marknaden om företagens existens, och att företagen ”tvingas” leta efter relativt erfarna kandidater, begränsar urvalet i den grad att rekryteringsarbetet upplevs som en stor utmaning.

4.1.1 Om rekryteringskanaler

En annan aspekt av rekrytering är de kanaler som används för att komma i kontakt med potentiella kandidater. Tidigare studier visar att rekrytering i hög grad bygger på informella nätverk och tips från familj, vänner eller betrodda



anställda³⁴. Här överensstämmer den här studiens resultat med det som förmedlats från tidigare studier. Det vanligaste sättet att identifiera potentiella medarbetare är genom befintliga medarbetares nätverk, tätt följt av ledningspersonernas informella nätverk. Även rekommendationer från intressenter som kunder och leverantörer används i hög grad av 16 (41%) av företagen. Att nätverk används flitigt vid rekryteringar stämmer logiskt överens med att värderingar väger tungt som urvalskriterium (se nedan).

Den tredje vanligaste formen för att finna nya medarbetare är sökning eller annonsering via olika webbaserade verktyg. 23 av bolagen uppger att de i hög grad eller i mycket hög grad använder sig av annonsering på webben. Däremot uppger endast 3 av företagen att de i hög grad använder annonser i tidningar. Inte heller arbetsförmedlingen används i någon större utsträckning, då 27 av bolagen uppger att de används i låg eller mycket låg grad. Rekryteringsbolag, som kan vara en möjlighet att ta del av HR-expertis, är en annan kanal som inte tycks falla den stora andelen av små företagen i smaken då endast 10 st (26%) av företagen väljer att i hög eller mycket hög grad nyttja rekryteringsbolag. Sammantaget innebär det att de främsta rekryteringskanalerna är nätverk och online annonsering.

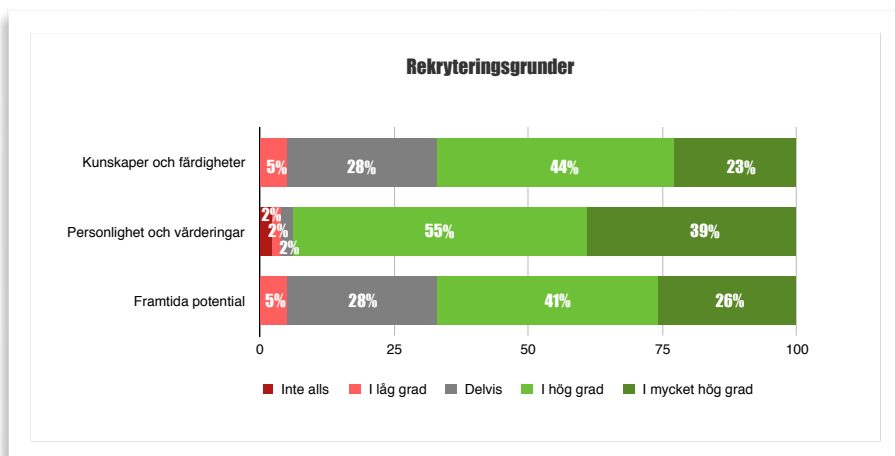
Att företagen främst använder sig av nätverk kan emellertid medföra problem enligt flera företagsledare.

”När man använder sitt nätverk så blir det begränsat. Det blir samma krets, man får likadana personer. Risken med att rekrytera genom sina nätverk är också att det blir för nära relation, så man kommer inte så långt fram som man skulle kunna. Det blir svårt att säga till, så man får inte ut det mesta. Det problemet ser vi ibland, att det blir för mycket kompis.”

I syfte att främja mångfald och professionella relationer har därför en del företag använt sig av rekryteringsfirmor, med varierande resultat.

4.1.2 Om urvalskriterier

Ytterligare en aspekt av rekrytering är de kriterier som används vid urval. Små företag sägs ofta se till icke-instrumentella faktorer, som normer och värderingar³⁵, och passformen mellan individ och organisation³⁶, vid urvalsbeslut. Chefer beskrivs ofta fokusera på matchningen av sökandes kompetenser till allmänna organisationsbehov snarare än på specifika jobbkrav³⁷. Det anses handla mer om att relatera den sökandes kompetenser till organisatoriska värden och kultur snarare än att jämföra grundläggande kunskaper, färdigheter och förmågor med någon form av minimikrav för

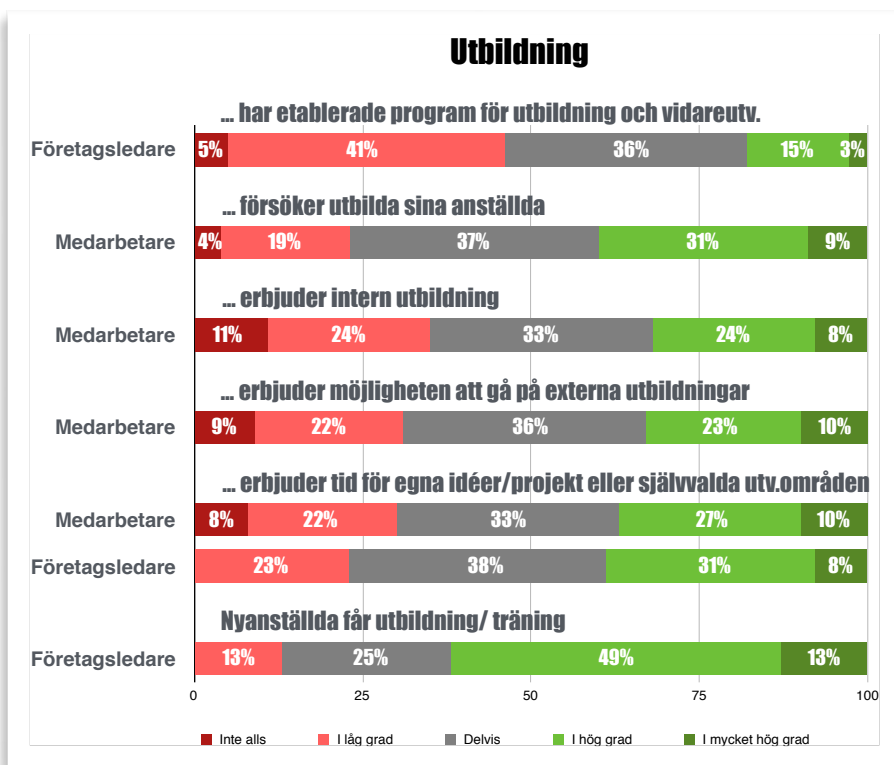


jobbet³⁸. Denna bild överensstämmer väl med den som förmedlas av den här studiens företagsledare där 36 av 39 uppger att personligheten och värderingar i hög grad står i centrum för valen av vilka man vill anställa. Samtidigt anser en stor andel (26 av 39) att kunskaper och färdigheter samt framtida potential i hög grad ligger till grund för de val som görs. Tidigare studier har visat att företagsledningens rekryteringar sker utifrån ett allmänt organisationsbehov snarare än på specifika jobbkrav, ett resultat som här motsägs av företagsledningens beskrivning av hur de tvingas leta efter medarbetare som kan leverera per omgående (se avsnittet ovan om rekryteringsprocessen)

4.2 Om utbildning

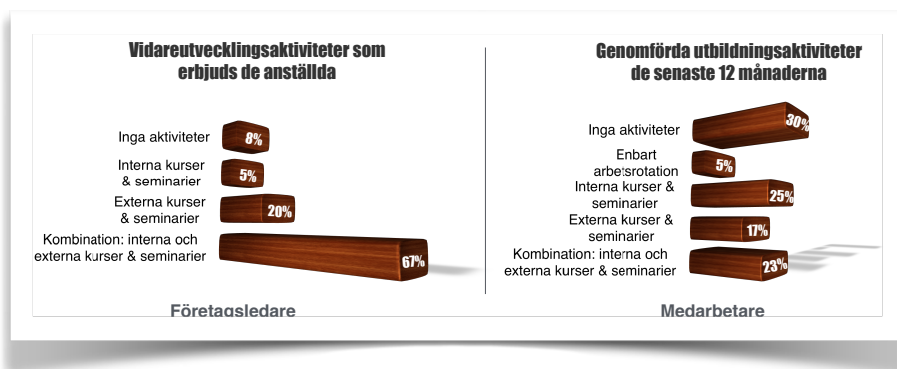
Utbildning har visat sig vara en HR-praktik som på många sätt påverkar verksamhetens prestation³⁹. Studier visar att utbildning har en signifikant effekt på individers arbetstillfredsställelse⁴⁰, motivation⁴¹ och produktivitet⁴², samt organisationers resultat⁴³ och tillväxt⁴⁴. Företagens inställning till utbildning har också visat sig påverka möjligheten att attrahera kandidater vid behov av rekryteringar⁴⁵. Eftersom medarbetarnas roller och ansvar förändras snabbt i små företag följer det att utbildning, i jämförelse med större bolag, spelar en än mer avgörande roll för att lyckas⁴⁶.

Trots att utbildning identifieras som en viktig HRM-praktik för många små företag, visar forskning att det är mindre troligt att formell utbildning ges i dessa företag⁴⁷. Två förklaringar ges till detta: (1) okunnighet, där utbildning inte tillhandahålls eftersom fördelarna med utbildning underskattas⁴⁸; och (2) resursbrist, där utbildningskostnaderna i form av produktionsbortfall och kursavgifter är för höga för små företag⁴⁹. Istället sker en relativt stor del av individens utbildning informellt och interaktivt i vardagen⁵⁰, då vardagliga instruktioner ses som ett fullgott substitut för formella utbildningsprocesser⁵¹. Den här studien verifierar denna bild då endast 7 av 39 företagsledare uppger att de har etablerade program för utbildning, och där det enligt medarbetarnas upplevelse är fler som i hög grad erbjuds tid till egna idéer och projekt (37%) än som erbjuds möjligheten att delta vid interna utbildningar (32%) eller



externa utbildningar (33%), även om det i alla tre fallen handlar om få medarbetare som upplever sig få möjligheten till utveckling genom dessa former. Att en stor del av kompetensutvecklingen sker i vardagen understryks också av att många medarbetare lyfte fram den höga graden av lärande genom varierande arbetsuppgifter som en fördel med att arbeta i SMEs.

Företagens strävan efter att utbilda sina anställda är enligt medarbetarna emellertid inte övertygande. Visserligen anser 40% av medarbetarna att företaget i hög grad försöker utbilda sina anställda, men 37% anser att de endast delvis försöker och 23% anser att ansträngningarna är minimala eller obefintliga. När man ser till vilka utbildningsaktiviteter som medarbetarna deltagit i under de senaste året uppger 70% att de har deltagit på åtminstone någon utbildningsaktivitet, där 5% uppger att de deltagit i någon form av arbetsrotation. 65% har således deltagit i formella utbildningsaktiviteter, där 40% uppger att de deltagit i någon externt arrangerad aktivitet. Det är således



fler som deltar i utbildningsaktiviteter än som anser att det sker i tillräcklig omfattning. Kanske beror det på att många medarbetare inte ser de interna aktiviteterna som utbildning, även om en lägre förekomst av formell utbildning utanför jobbet inte är detsamma som brist på lärande och kompetensutveckling⁵². Tidigare studier visar också att små företag har en tendens att prioritera ned externa utbildningar⁵³, även om 87% av företagsledarna i den här studien uppger att de erbjuder sina anställda att delta på externa kurser och seminarier.

Att en stor andel av medarbetare upplever att ansträngningarna från företagets sida att utbilda sina medarbetare är begränsade gör flera företagsledare frustrerade. Enligt några av dem vars företag erhöll relativt låga resultat gällande utbildningsaktiviteter så erbjuds medarbetare möjligheter att utbilda sig, men de upplevs inte ta chansen.

”Jag blir extremt irriterad på vårt resultat, för jag tycker vi fick får lågt resultat. Varje månadsmöte så tar jag upp frågan om vad medarbetarna gör för att förkovra sig och att bolaget är berett att investera i utbildning. Det tar jag upp varje månadsmöte och varje utvecklingssamtal och ändå får vi låga betyg. Det är någonting som inte fungerar.”

Upplevelsen om att medarbetare inte tar chansen att kompetensutveckla sig är utbredd bland företagsledarna. Därför lyfter flera av dem fram betydelsen av att i ökad grad se kompetensutveckling som ett delat ansvar.

”Vi har pratat mycket om att det här är inte bolagets ansvar enbart, utan det är den enskilda individens ansvar i kombination med företaget...pratade med ett större bolag förra veckan och de får inte sina anställda att förkovra sig om det inte ligger som krav för löneprocessen...Jag är förvånad över det här, vi hade en person där vi tittade på utbildningar, där bolaget var beredda att stå för tiden, hon skulle få gå utbildningen på arbetstid, men hon hoppade inte på det. Det är svårt att få den här drivkraften.”

När företagsledarna resonerade om varför medarbetare avböjer erbjudanden om kompetensutveckling, framför allt i form av externa utbildningar, så landade de i att den huvudsakliga orsaken är den energi som utbildningar kräver.

”Man har mycket att göra. När man väl får ett andrum så orkar man inte åka iväg på utbildning. Man är ju rutinperson och då blir allt utöver det vanliga ansträngande. Vi talar om vikten att vi som bolag hänger med och utvecklar oss, men kraften verkar inte finnas.”

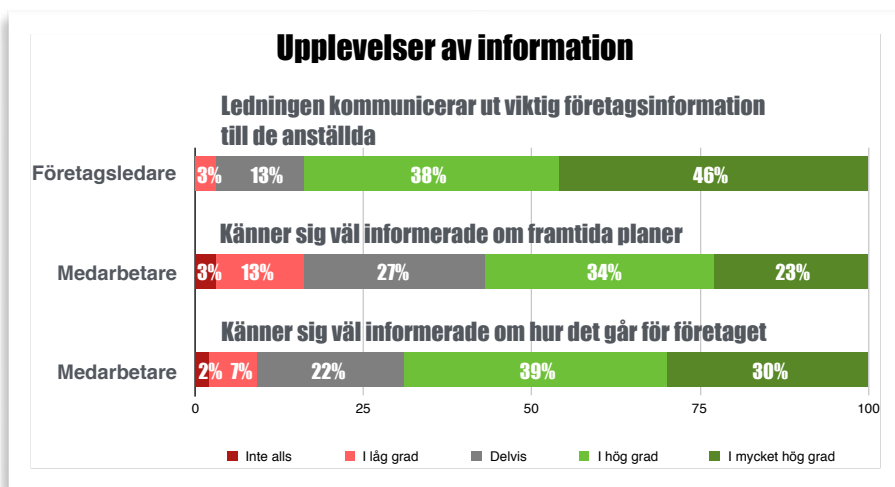
Utbildning beskrivs som en aktivitet vilken kräver en energi som många inte har över efter allt annat som måste göras. Ytterligare en förklaring som företagsledarna presenterar om varför medarbetare upplever att företagen inte anstränger sig för att erbjuda utbildning är att de kan ha likställt utbildning med traditionella utbildningar, medan kompetensutvecklingen tar sig andra former idag. Istället för traditionella utbildningar efterfrågas allt mer nätverk, mentorer och utvecklande uppdrag.

”I samband med utvecklingssamtal tar vi upp önskemål om utbildning, men där märker vi att önskemål som att vara med i ett nätverk, eller ha en mentor, är önskemål som kommer upp. Det är en annan typ av förkovring än ren utbildning som kommer upp...Jag märker satt våra medarbetare blir som lyckligast när de får vara med och utveckla kunskap i skarpa projekt...när vi närmar oss våra kunder och ger de mer än bara det direkta uppdraget utvecklas det. Kunden har kompetenser som vi kan ta del av. Det räcker långt när det gäller kompetensutveckling.”

4.3 Om informationsdelning

Att företagsledare delar med sig av information har visat sig leda till positiva effekter som bättre stämning mellan medarbetare⁵⁴, minskad personalomsättning⁵⁵, och högre lönsamhet⁵⁶. Genom att dela med sig av information visar företagsledare en tillit till sina medarbetare samtidigt som det skapar förutsättningar för medarbetare att kunna utveckla och förbättra processorer, produkter och strategier för att producera nya idéer och kreativa lösningar⁵⁷. Men trots de positiva effekter informationsdelning tycks leda till är det inte en så utbredd HR-praxis som man kan förvänta sig. I små företag, speciellt där företagsledaren också är ägare, finns enligt tidigare studier en tendens hos företagsledaren att hålla företagsinformation snarare än att dela den med anställda⁵⁸. Många företagsledare sägs vara försiktiga med att dela kritisk information med sina anställda av rädsla för antingen ge anställda för stor makt och därmed tappa kontrollen över dem⁵⁹ eller för att informationen skall läcka till konkurrenter⁶⁰.

I den här studien säger sig en stor andel av företagsledarna (33 av 39) i hög grad/mycket hög grad kommunicera ut viktigt företagsinformation, samtidigt som endast en företagsledare uppger att kommunikation av viktigt företagsinformationen sker i låg grad. Informationsdelning tycks således enligt företagsledarnas egen utsago vara en utbredd HR-praxis. Å andra sidan uttrycker ca 30% av medarbetarna att de enbart delvis, eller i låg grad/inte



alls, känner sig väl informerade om hur det går för företaget, och 43% av medarbetarna markerar att de enbart delvis, eller i låg grad/inte alls, känner sig väl informerade om företagets framtida planer. Följaktligen tycks det finnas en diskrepans mellan företagsledares upplevelse av hur mycket de arbetar med att informera om företaget och dess utveckling och den upplevelse som medarbetare bär om hur informerade de är. Kanske kan det förklaras med att individer har olika behov av information, och att trots att företagsledare upplever sig informera i hög grad så finns det medarbetare som har än större behov av information.

4.3.1 Om informationskanaler

Information kan spridas genom otaliga kanaler, exempelvis muntligt i större grupper (informationsmöten), informella samtal och information genom digitala plattformar (intranät, e-mail m.m.). De muntliga kanalerna kan i allmänhet vara snabba, förutsatt att man snabbt kan samla berörda medarbetare, men digitala plattformar kan ofta vara än snabbare. Men trots alla moderna informationskanaler och sociala medier som står till buds så visar såväl den här studien som tidigare studier⁶¹ att face-to-face möten är den dominerande informationskanalen i små företag, medan skriftlig kommunaktion är mindre vanligt oavsett vilken typ av digital plattform som avses. Samma mönster förmedlas av såväl företagsledare som medarbetare. En jämförelse mellan användning av olika informationskanaler visar att de upplever att informationsmöten används i hög eller mycket hög grad (82% / 71%), att informella samtal är den näst mest vanligt förekommande informationskanalen (56% / 43%), medan de digitala informationskanalerna används i betydligt lägre omfattning: e-mail (38% / 27%); online kommunikation (33% / 24%); intranät, digitala anslagstavlor (28% / 19%); nyhetsbrev (11% / 13%). De digitala verktygen spelar med andra ord inte så stor roll informationsspridningen som vi kanske förväntar oss.

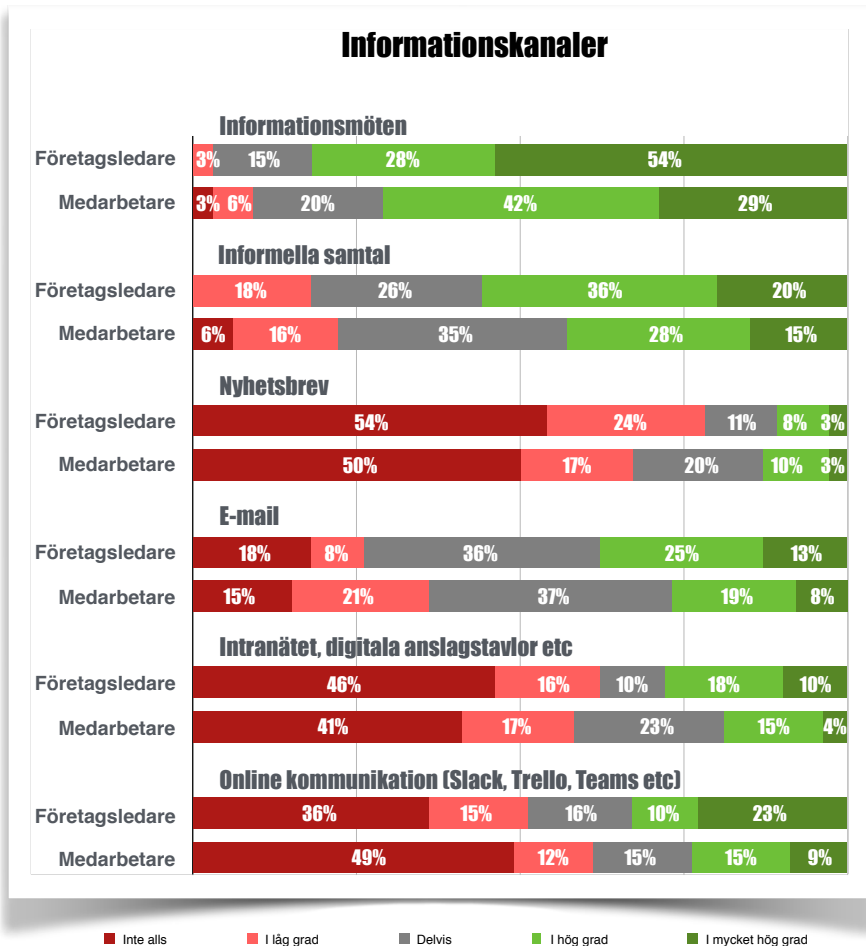
Att face-to-face möten dominerar som kanal för information förklarar företagsledarna med att det är mer effektivt...

”Vi försöker gå över på digitala kanaler då det inte går att ha det

informella längre. Det är konsulter som är ute hela tiden. Men de kanalerna blir inte lika effektiva. Man kan inte se på personen som får informationen. Det är bra att ses för att kunna diskutera, jag tror möten är bra. Man får inte samma interaktion i digitala kanaler”

...och att stormöten där alla träffas är viktigt för att skapa delaktighet och engagemang.

”Stormötena är en viktig del för att skapa delaktighet...det är en viktig del för att skapa det här lilla företaget där alla känner tillhörighet. Jag tror det är en viktig del för att skapa engagemang i det lilla företaget. Ett möte blir mer bestående, man kommer ihåg det mer.”



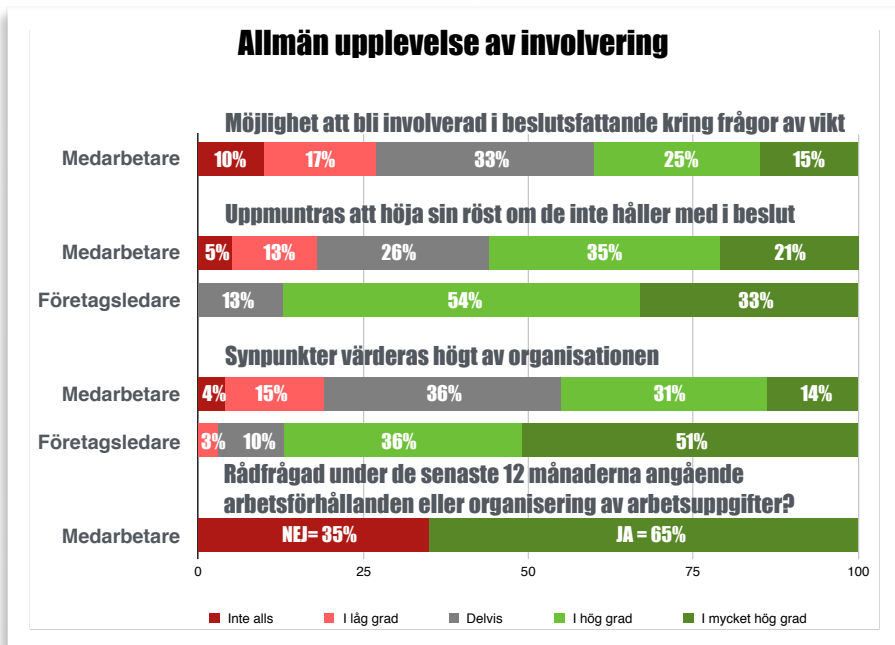
4.4 Om involvering

Begreppen information och involvering kan användas för att beskriva i vilken utsträckning anställda kan påverka beslut av olika aspekter - om de informeras om förändringar, eller involveras genom att konsulteras eller faktiskt får vara med och fatta beslut. Vissa former av interaktion mellan företagsledning och medarbetare är medvetet utformade för att ge arbetarna en röst, men inte mer än en väldigt blygsam roll i beslutsfattandet, medan andra ger arbetarna ett mer betydelsefullt inflytande i den organisatoriska styrningen⁶². Medarbetarnas olika grader av påverkan kan illustreras med en trappa innehållande följande steg: ingen involvering, mottagande av information, konsultation, gemensamt beslutsfattande och egenkontroll. Genom att låta medarbetare klättra upp i påverkanstrappan till högre nivåer av involvering anses det skapa ett ökat lärande och bättre förståelse⁶³; bättre kvalitet⁶⁴; ökad kreativitet och innovation⁶⁵; bättre produktivitet och organisatoriska resultat⁶⁶; ökad motivation⁶⁷; större engagemang⁶⁸; och ökad arbetstillfredsställelse⁶⁹. Genom att låta anställda delta i arbets- och affärsbeslut anses det skapa en lösning på en central utmaning - hur man kan tillgodose arbetarnas behov och samtidigt uppnå organisatoriska mål⁷⁰.

Tidigare studier av anställdas involvering i små företag visar att anställda ofta upplever inflytande över ledningsbeslut⁷¹. Tack vare att företagsledare och medarbetare i små företag ofta arbetar nära varandra erbjuds ett utrymme för medarbetaren att vara inflytelserik⁷². Samtidigt visar andra studier att genuin involvering av medarbetare i beslutsfattande inte är så vanligt⁷³ och att chefer i små företag har en tendens att tillhandahålla information snarare än att samråda med anställda⁷⁴. Bland medarbetarna i denna studie är det 40% som upplever att de har möjlighet att bli involverad i beslutsfattande kring frågor av vikt, medan 33% upplever att de delvis har möjlighet att bli involverade, vilket innebär att 27% upplever möjligheterna att bli involverade som små. På en direkt fråga om huruvida medarbetare hade blivit rådfrågade angående arbetsförhållanden eller organisering av arbetsuppgifter under de senaste 12 månaderna svarade 65% att så var fallet. Upplevelsen av involvering är något högre i denna studie än motsvarande siffror i tidigare studier⁷⁵.

Andra aspekter av involvering är huruvida medarbetare uppmuntras till att höja sina röster om de har en annan åsikt samt om de upplever att det som framförs värderas av organisationen. Det finns resultat från tidigare studier som indikerar att medarbetare ofta upplever sig uppmuntrade att lämna arbetsrelaterade förslag, men att det är få av dem som tror att ledningen är beredda att agera utifrån dessa förslag⁷⁶. I den här studien uttrycker företagsledarna att de i hög grad uppmuntrar medarbetare att höja sina röster (87%) och att deras synpunkter värderas högt (87%). Samtidigt upplever bara drygt hälften (56%) av medarbetarna att de uppmuntras att höja sina röster vid avvikande åsikter och mindre än hälften (45%) anser att deras synpunkter värderas av organisationen. Det finns således en stor skillnad i hur företagsledarna och medarbetarna upplever situationen. Skillnaden mellan hur många som upplever sig uppmuntras att framföra sina synpunkter och hur många som tror att dessa värderas av företaget är emellertid inte så stor som tidigare studier indikerat⁷⁷.

När företagsledarna diskuterade kring dessa resultat var det framför allt två synpunkter som vädrades. För det första tror en del att medarbetarnas



upplevelse av att deras synpunkter inte värderas beror på bristande återkoppling från ledarna om vad som hänt med deras förslag.

”Jag tror att återkopplingen saknas. Om det framförs något som var med i diskussionen men som inte genomfördes så kan medarbetare uppleva att ledningen inte bryr sig, men det kan ha varit upp till diskussion, men medarbetaren får inte någon återkoppling på det. Det hade nog hjälpt att man inte bara springer vidare och löser nästa boll, utan att man tar sig tid att ge återkoppling.

”Problemet med den är att det inte sker någon återkoppling alla gånger. Att man som ledare ber om input från medarbetare och tar också med det i beslutet, men medarbetaren får inte återkoppling på att man tog hänsyn till det i beslutet.”

Då medarbetarna inte får höra hur deras förslag behandlades upplever de att de inte togs i beaktande. Men en annan förklaring som företagsledarna tror ligger bakom upplevelsen av bristande involvering är att en del medarbetare kopplar samman involvering med att få som man vill.

”En sak är att diskutera en fråga, en annan sak om du får som du vill. Kanske ligger en del av diskrepansen mellan ledares och medarbetares upplevelser där? Vi har diskuterat lite, men det blev inte som du ville, och då kände du inte att du blev involverad. Jag tror att olika människor definierar begreppet involvering på olika sätt. Vissa personer vill bara bli informerade, eller ge sin input, medan andra vill vara med och ta beslut, att få som man vill”

Så när företagsledningen tar beslut som går emot medarbetarens vilja så uteblir upplevelsen av involvering. Företagsledarna påpekar dock att det är relativt många medarbetare som inte vill bli involverade i den omfattning som man kanske förväntar sig. Så även om de beskriver att de inte involveras i någon högre grad så kan det vara i linje med deras önskemål.

”Många kanske aktivt valt att inte vara chefer just för att de inte vill ha ansvaret. Då motverkar det lite sitt syfte att involvera om de valt

att inte ta den rollen. Jag tror att en del svarar att de inte är involverade, men att de inte heller vill vara involverade i vissa frågor eftersom de inte är intresserade av frågan. Folk är inte intresserade av allt, en del gör ett aktivt val att de inte vill vara involverade i vissa frågor.”

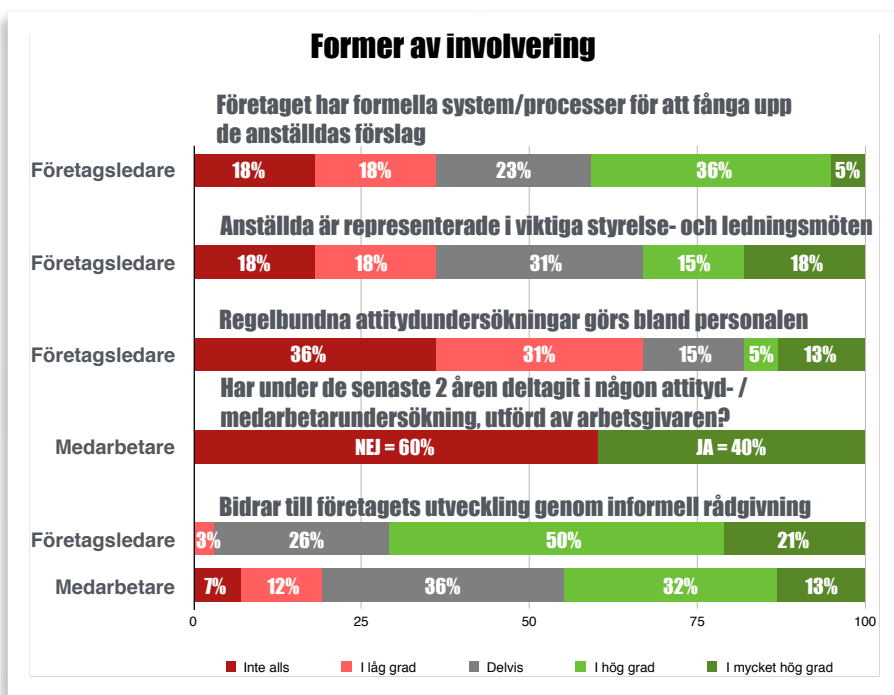
Men även om de skulle vilja vara involverade i högre grad anser en del företagsledare att involvering är svårt, och att det till och med kan vara hämmande för verksamheten.

”Jag tycker det här med att involvera medarbetare i beslut är ganska knepigt. För mycket involvering av för många skapar en avstannade verksamhet, det tar för mycket kraft den här administrativa delen, det påverkar fokus på framåtriktade aktiviteter...involveringen kan skapa en avstannande effekt i verksamheten, speciellt när det handlar om personer eller andra svåra frågor.”

4.4.1 Former av involvering

En aspekt av involvering är under vilka former den sker. En majoritet av små företag sägs använda sig av informella former (ad hoc-interaktioner) med direkt involvering⁷⁸, vilket underlättas av den mer flexibla sociala miljön⁷⁹. När företaget växer blir det mer utmanande att upprätthålla informella arrangemang⁸⁰, och ledningen anses vara tvungna att bli mer ”professionella” och strukturerade⁸¹. En studie fann att gränsen för när en mer informell strategi för personalhantering är mer problematisk är när ett företag sysselsätter mer än 20 arbetare⁸².

Bland företagsledarna i den här studien finns en upplevelse av att medarbetarna i hög grad bidrar till företagets utveckling genom informell rådgivning. 71% av företagsledarna uppger att den informella rådgivningen sker i hög grad och ytterligare 26% bedriver den som delvis förekommande. Samtidigt förmedlar endast 41% av företagsledarna att det i hög grad finns formella system och processer som fångar upp anställdas förslag, och 36% att de formella systemen och processerna endast finns i låg grad eller inte alls.



Det är också enligt företagsledarna relativt få företag (7st) som använder regelbundna attityd-/medarbetarundersökningar för att ta reda på de anställdas upplevelser av sin arbetssituation. Att regelbundna attityd-/medarbetarundersökningar används i begränsad omfattning intygas av medarbetarna då 60% av dem uppger att de inte deltagit i någon undersökning under de senaste två åren. Även att involvering i första hand sker genom informell rådgivning styrks av medarbetarna då 81% av dem uppger att de delvis eller i hög grad bidrar till företagets utveckling genom informella råd.

Ytterligare en aspekt gällande formen av involvering är huruvida det finns representanter för medarbetarna vid viktiga styrelse- och ledningsmöten. I det här sammanhanget behöver det inte nödvändigtvis handla om fackliga representanter. Från tidigare studier vet vi att chefer i små företag hellre samråder med anställda än förhandlar med en fackförening⁸³. Bland de företagsledare som svarat här är det en jämn fördelning mellan dem som uppger att de i hög eller mycket hög grad har representanter för de anställda

närvarande vid viktiga styrelse- eller ledningsmöten (33%), de som säger att medarbetare delvis är representerade vid dessa möten (31%), och de som indikerar att medarbetare inte alls eller i låg grad är representerade vid dessa möten.

4.4.2 Om involvering i olika ämnesområden

En annan intressant aspekt av involvering är vilka ämnen medarbetare blir involverade i. Studier visar att det skiljer sig väsentligt mellan olika företag⁸⁴. En studie⁸⁵ visar hur några företagsledare arrangerade årliga möten där anställda tillsammans med ledningen diskuterade tidigare resultat och beslutade vilken framtida riktning som var önskvärd. En annan företagschef involverade inte alls anställda i frågor relaterade till företagets strategi. Ännu en företagsledare engagerade anställda i produktionsfrågor för att förbättra den enskilda arbetssituationen, men valde att begränsa strategiska resonemang till ledningen. En slutsats från studien är att anställdas involvering i beslutsfattande var starkt begränsat, och när det inträffade, främst handlade om operativa frågor. En annan studie⁸⁶ rapporterar hur en del företag tillåter sina anställda att delta i och diskutera utvecklingsfrågor som nya projekt och förhandlingar om nya kontrakt med kunder, medan andra företag begränsar medarbetares involvering till arbetsrelaterade frågor, exempelvis schemaläggning. En tredje studie⁸⁷ förmedlar en bild där etablerade medarbetare spelar en viktig roll i arbetsrelaterade frågor, som att fastställa sina egna arbetsmetoder och när de skulle utföras. Deras ansvarsområden inkluderade också rekryteringar och utbildning av nya medarbetare. Baserat på dessa studier verkar det skilja sig mellan företag angående vilka frågor anställda är involverade i. Studierna ovan nämner fyra kategorier av frågor som anställda är mer eller mindre involverade i: det egna arbetet, personalfrågor, utvecklingsfrågor och strategiska frågor.

Den typ av frågor som flest medarbetare involveras i är, föga överraskande, de som berör individens egna arbetsuppgifter. Endast 5% av medarbetarna upplever att de inte får ta beslut gällande det egna arbetet eller hur det bör planeras. Omvänt upplever runt 80% av medarbetarna att de i hög grad får besluta hur och när arbetsuppgifter ska genomföras. Även företagsledarna

indikerar att det egna arbetet är det område där medarbetare involveras som mest.

Det ämnesområde som innehåller den lägsta graden av upplevd involvering är personalfrågor. När det gäller tillsättande av nya ledare och uppsägning av personal är företagsledare och medarbetare överens om den låga graden av involvering, då endast 11% av medarbetarna och 13% av företagsledarna upplever att medarbetarna involveras i hög grad gällande tillsättande av nya ledare, och endast 11% av medarbetarna och 8% av företagsledarna indikerar att medarbetare involveras i frågor som rör uppsägning av personal. Däremot skiljer det sig väsentligt mellan företagsledarnas och medarbetarnas upplevelser av involvering vid rekrytering av ny personal och bemanning och fördelning av arbetsuppgifter. 90% av företagsledarna uppger att de delvis eller i hög grad involverar medarbetare vid rekrytering av ny personal, samtidigt som 62% av medarbetarna inte upplever sig involverade överhuvudtaget, eller åtminstone i mycket låg grad. En tydlig differens i upplevelsen. Skillnaden är också stor när det gäller upplevelsen av involvering i frågor om bemanning och fördelning av arbetsuppgifter. 61% av företagsledarna uppger att de i hög grad involverar medarbetare i dessa frågor, medan 56% av medarbetarna säger att de inte involveras alls, eller i låg grad, när det gäller bemanning och fördelning av arbetsuppgifter.

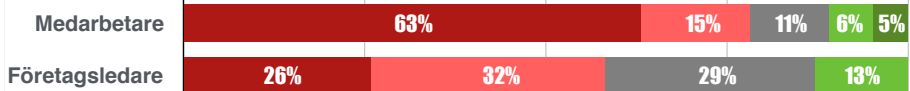
Skillnader mellan företagsledares och medarbetares upplevelser gällande involvering är också stora på vissa frågor som handlar om företagets ramverk, som annars tycks vara ett område som medarbetare involveras mer i än personalfrågor, men fortfarande i en relativt liten omfattning. Andelen företagsledare som säger sig i hög grad involvera medarbetare i samtal om företagets strategiska riktning uppgår till 41%, men bland medarbetarna är de endast 21% som upplever samma sak. Skillnaden i upplevelse ligger på ungefär samma nivå när det gäller involvering i fastställande av mätetal, där 34% av företagsledarna upplever en höggrad av involvering, men där endast 17% av medarbetarna upplever samma sak. När det gäller huruvida medarbetare involveras i arbete med företagets värderingar och företagets målsättningar på kortare sikt är dock skillnaderna i upplevelser mycket större. 87% av företagsledarna säger att medarbetarna i hög grad eller delvis involveras i arbetet med företagets värderingar, medan 46% av medarbetarna

Personal

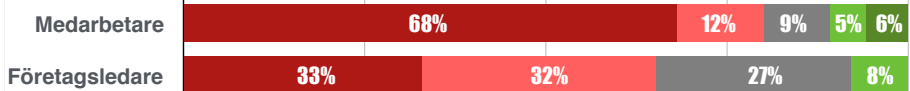
Rekrytering av ny personal



Tillsättande av nya ledare



Uppsägning av befintlig personal



Bemanning och fördelning av arbetsuppgifter



Eget arbete

Beslutar själv hur arbete ska utföras



Planerar eget arbete



Får fatta egna beslut och ta egna initiativ



■ Inte alls
 ■ I låg grad
 ■ Delvis
 ■ I hög grad
 ■ I mycket hög grad

säger att de inte involveras alls, eller i låg grad, i dessa frågor. På motsvarande sätt uppger 90% av företagsledarna att medarbetare delvis eller i hög grad involveras i frågor om företagets målsättningar på kortare sikt, samtidigt som 42% av medarbetarna säger att de inte involveras alls, eller i låg grad, i dessa frågor. Det råder således stora skillnader mellan företagsledarnas utsago och medarbetarnas upplevelser gällande involvering i frågor som rör företagets ramverk.

Det sista området, utvecklingsarbete, tycks vara ett område som medarbetare involveras något mer i än frågor angående företags ramverk. Men också här råder stora skillnader mellan företagsledares och medarbetares upplevelser. Störst är skillnaden i upplevelsen av involvering i utveckling av produkter och tjänster samt utveckling av arbetsprocesser, där runt 70% av företagsledarna säger sig involvera medarbetare i hög grad, men endast runt 30% av medarbetarna upplever samma sak. Skillnader finns också mellan upplevelserna av involvering i frågor om större investeringar och eventuella samarbeten med andra aktörer. När det gäller större investeringar säger 60% av medarbetarna att de inte alls, eller i låg grad, är involverade, medan motsvarande siffra hos företagsledarna är 27%. Motsvarande siffror gällande involvering i frågor som handlar om samarbetspartners är för medarbetare 55% och företagsledare 15%.

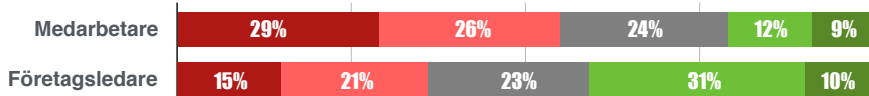
Sammanfattningsvis kan det konstateras att företagsledarna upplever att de involverar medarbetare i mycket högre grad än vad medarbetarna upplever att de blir involverade. Det område som medarbetare i första hand involveras i är frågor som rör det egna arbetet. Därefter kommer utvecklingsfrågor och företagets ramverk, men i båda fallen i betydligt lägre omfattning. Minst involverade blir medarbetare i personalfrågor.

4.5 Om feedback

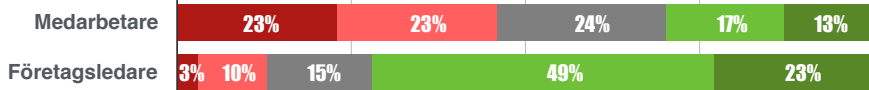
Feedback är en praktik som finns för att förändra och förbättra en persons beteende, färdigheter eller förmågor. Det kan ske genom kommunikation i direkt anslutning till aktuella aktiviteter och/eller i sammanband med

Företagets Ramverk

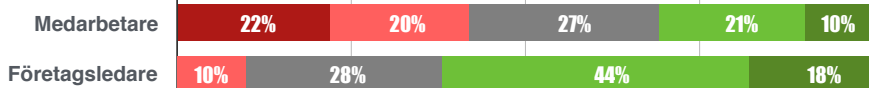
Företagets strategiska inriktning på längre sikt



Företagets värderingar



Företagets målsättningar på kortare sikt

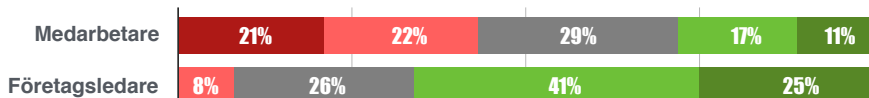


Fastställande av interna mätetal, KPI:er



Utvecklingsarbete

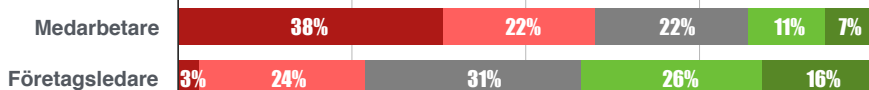
Utveckling av produkter/tjänster/affärsmodell



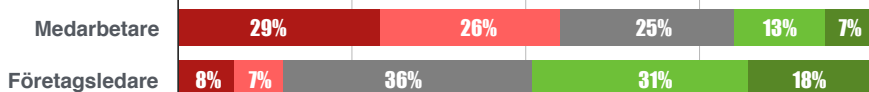
Utveckling av arbetsprocesser och metoder



Större investeringar (ex. maskiner, teknik, system etc)



Företagets samarbetspartners



■ Inte alls ■ I låg grad ■ Delvis ■ I hög grad ■ I mycket hög grad

regelbundna sammankomster (exempelvis ett utvecklingssamtal), även om det senare ofta kan upplevas som mindre effektivt i affärssammanhang. För att skapa förutsättningar för en direkt feedback väljer många företag att utvärdera sin verksamhet löpande under mer informella former. Utvärderingar anses vara en av de sista HR-praktiker som formaliseras⁸⁸. Bland de anställda i den här studiens företag säger sig 61% av medarbetarna haft ett utvecklingssamtal under det senaste året. Samtidigt upplever drygt 30% att de erhåller regelbunden och konstruktiv feedback från sina medarbetare (31%) och sin närmaste chef (34%). Det är således fler som indikerar att den feedback de erhåller i första hand kommer från regelbundet hållna utvecklingssamtal. Men det finns också många som inte säger sig ha haft ett utvecklingssamtal det senaste året (39%), och som anser att de inte erhåller någon regelbunden och konstruktiv feedback, varken från medarbetare (27%) eller sin närmsta chef (29%). Grovt förenklat kan man säga att 2/3 av medarbetarna erhåller utvecklingssamtal, att hälften av dessa också upplever sig erhålla kontinuerlig feedback i vardagen, och att 1/3 upplever sig varken erhålla utvecklingssamtal eller feedback i vardagen. Intressant att notera är skillnaden mellan andelen medarbetare som säger sig vara utan ett utvecklingssamtal det senaste året (39%) och andelen företagsledare som indikerar att formella utvecklingssamtal inte sker regelbundet (10%). Företagsledarna tycks således uppleva att det ger mer regelbunden feedback än vad de anställda upplever att de får. En situation som företagsledarna beskriver som naturlig.

”Skillnaden är inte så konstig. Ett färre antal företagsledare på många medarbetare så kommer jag som ledare uppleva att jag ger feedback ofta, men varje individ får inte feedback lika ofta. Men det är viktigt, en feedback kultur är viktigt för att skapa en positiv stämning.”

En annan tänkbar förklaring enligt företagsledarna är att den feedback som ges inte är tillräckligt konkret för att uppfattas som feedback.

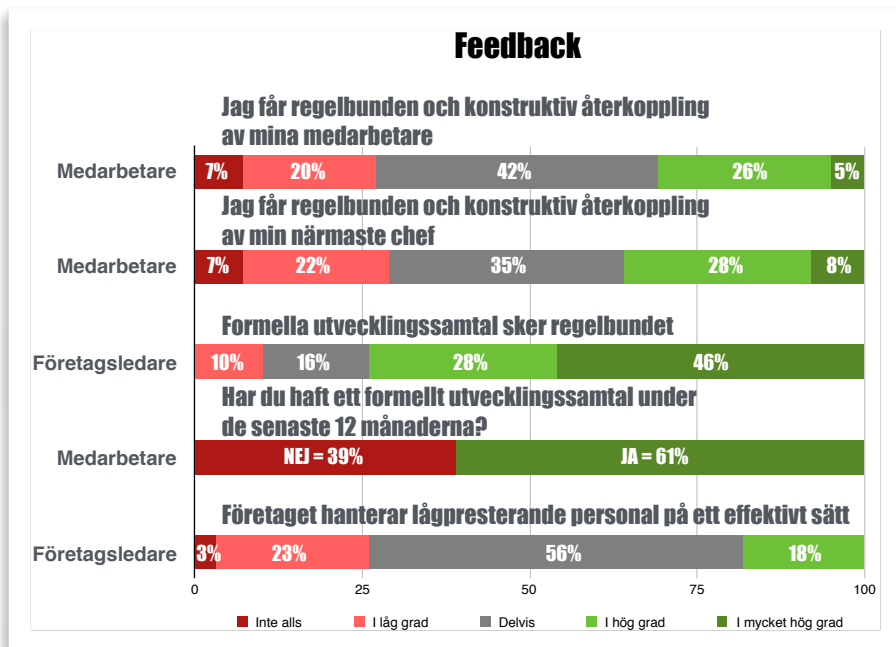
”Den återkoppling som är mer informell, den är svår. Det kan vara så att jag som chef tycker att jag ger feedback, men mottagaren uppfattar det inte på det sättet. Det är svårt, både att ge den konstruktiva feedbacken när det inte går så bra, men också den

positiva feedbacken att inte bara säga härligt jobbat, utan att bli lite mer konkret om vad som var bra. Jag tror att vi som chefer är lite okonkreta i den feedback vi ger.”

I samband med frågor om feedback indikerar företagsledarna också att de anser det vara svårt att hantera lågpresterande personal på ett effektivt sätt.

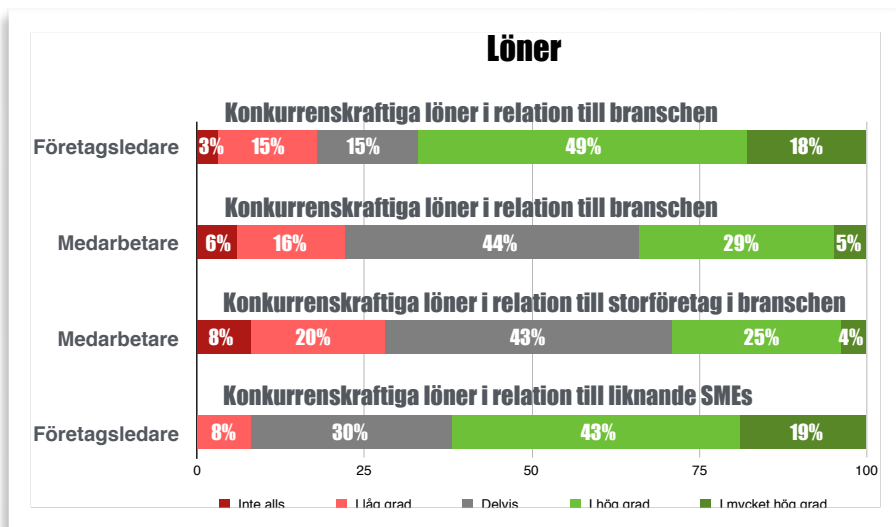
4.6 Om kompensation

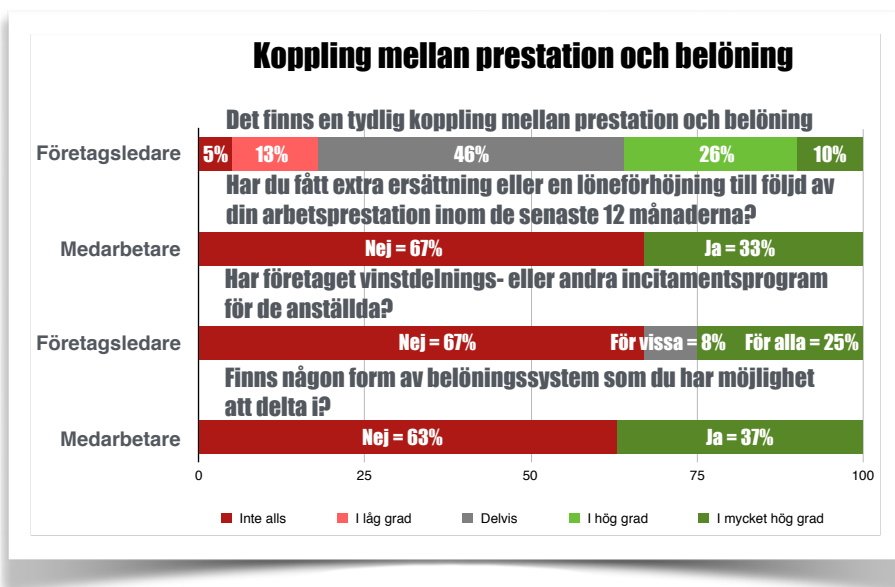
Kompensation anses vara en särskilt viktigt HR-praktik eftersom det har en signifikant påverkan på möjligheten att rekrytera och behålla medarbetare⁸⁹. Företag måste erbjuda en bra lön och ett bra förmånspaket för att locka till sig talanger och motivera anställda att prestera efter bästa förmåga⁹⁰. Det finns studier som visar att belöningsstrategier, på grund av knappa resurser och större oklarheter kring verksamhetens framtid, i små företag ofta skiljer sig från stora företag⁹¹. En skillnad är att lönen tenderar att vara lägre i små företag⁹², vilket också återspeglar sig i den här studien. Av medarbetarna är det 34% som anser att de har konkurrenskraftiga löner i relation till



branschen och 29% som anser att lönerna står sig bra i förhållande till de stora företagen i branschen. Drygt 60% av företagsledarna upplever dock att de erbjuder löner som står sig väl i förhållande till likande SMEs, medan 67% anser att medarbetarnas löner är konkurrenskraftiga i relation till branschen.

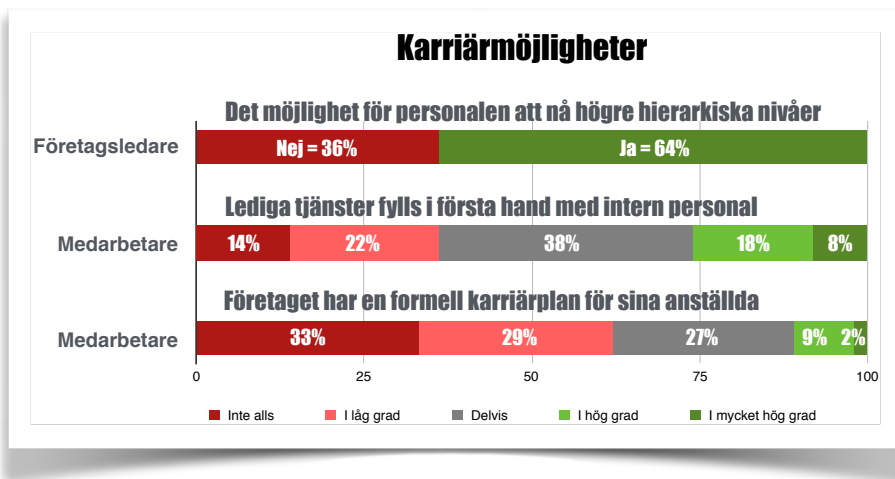
En annan skillnad gällande belöningsstrategier i SMEs är att det är vanligare med prestationsbaserade system för att ersätta anställda⁹³. Genom att göra det kan dessa företag återinvestera betydande delar av sina arbetskraftskostnader i verksamheten när det är som mest sårbart och behöver kontanter, och kan ge större kompensationer till anställda när betydande mål uppnås, försäljningen är bra eller produktiviteten är hög. Ur ett organisatoriskt perspektiv ger det en större flexibilitet, vilket gör det lättare för företag att anpassa sig till dynamiska miljöer⁹⁴. Prestationsbaserade ersättningar anses också kunna öka motivationen då det kan ge anställda en känsla av ägarintresse i företaget, i högre grad än i stora organisationer, eftersom anställda i små företag har större möjlighet att direkt påverka resultat på organisationsnivå⁹⁵. Det finns bevis för att resultatbaserad kompensation har en positiv effekt på anställdas och organisationers prestationer⁹⁶. Men det finns också studier som visar på att prestationsbaserad kompensation kan resultera i mindre lojala och engagerade medarbetare om anställda istället uppfattar det som som en





ledningsmekanism för att kontrollera deras beteende⁹⁷. Det finns studier som visar att ungefär 20% av SMEs nyttjar prestationsbaserade ersättningar⁹⁸, vilket stämmer väl överens med den här studiens resultat. 36% av företagsledarna anser att det i deras verksamhet finns en tydlig koppling mellan prestation och belöning, där 25% av dem uppger att de har ett vinstdelningsprogram (eller någon annan form av incitamentsprogram) för sina anställda. Ytterligare 8% uppger att de har ett program, men bara för vissa medarbetare, vilket sammantaget innebär att 33% av den här studiens deltagande företag använder sig av någon form av incitamentsprogram. Omfattningen av incitamentsprogram tycks överensstämma med medarbetarnas upplevelse där 33% uppger att de under de senaste året erhållit extra ersättning eller löneförhöjning till följd av sin arbetsprestation, och där 37% uppger att det finns någon form av belöningsystem som de kan vara en del av om de så önskar.

Ett alternativ till pengar som kompensationsform är bra karriärmöjligheter. En utmaning för många små företag är dock att de vanligtvis inte innehåller så många nivåer att möjligheter till befördran regelbundet uppstår⁹⁹. I den här studien uppger dock 64% av företagsledarna att det är möjligt för de anställda att nå högre hierarkiska nivåer. Medarbetarna tycks emellertid inte se denna



möjlighet som särskilt stor då 74% upplever att lediga tjänster inte alls, i låg grad eller enbart delvis fylls med intern personal. Det är också få medarbetare (11%) som uppger att företaget har en tydlig karriärplan för sina anställda .

När det gäller karriärvägar anser företagsledarna att det är en av de största utmaningarna små företag möter.

”Karriärmöjligheter...det är en av problematikerna i det lilla företaget. Det finns inte så mycket. Vi har en ekonomiansvarig, en ekonomiassistent...Det finns inga karriärmöjligheter...vi har en platt organisation, det är svårt att ha formella karriärvägar... Det finns inte så många positioner i ett litet företag att göra karriär i.

Vid diskussioner om denna problematik framfördes ett par tänkbara lösningar. För det första ansågs de små företagen vara tvungna att tänka utanför det egna företaget när det gäller medarbetares karriärer, och till och med ta med externa möjligheter i planen.

”Man ska inte se det som en förlust om någon slutar, man ska uppmuntra det...Det är svårt att skapa karriär. Det kanske man ska vara ärlig att säga att vill du växa kanske det är bättre att gå någon annanstans...Det är inte hela vägen att man går vidare efter ett par år, det kan stärka vårt varumärke. vi får bygga upp en kompetens som vi

ger till något annat företag och så får vi hoppas att det stärker vårt varumärke som organisation.

Ett annat förslag var att planera karriärer utifrån den framtida organisationen om att gå enligt företagets tillväxtplaner.

”Vi har inte gjort det, men är på gång. Vi har tänkt att rita upp hur bolaget kan se ut när vi är 4 ggr så stora som idag, vilka roller finns då. Det är ingen formell karriärplan, men det kan ändå ge en bild av framtida möjligheter.

Oavsett vilken variant som används så anses det vara en möjlig lösning på en stor utmaning.

5. Slutsatser

För att utveckla en bättre förståelse för HRM-praktiker i små företag har en enkätundersökning av såväl företagsledare som medarbetare i 41 små företag, samt workshops med sammantaget 18 av företagsledarna, genomförts. Studien visar att:

Begränsad tid och uppmärksamhet på HR-frågor

Bara tre av företagen uttrycker att de lägger mer än 50% av en heltid på HR-frågor, medan 25 st (66%) säger sig lägga mindre än 25% av en heltid på HR-frågor. Bland deltagande företag är det åtta stycken (21%) som uppger att de har specifik personal med uttalat ansvar för HR-frågor

Rekrytering en stor utmaning

I den här studien intygar företagsledarna utmaningen med att finna ”rätt” personer att anställa. Endast 15% av företagsledarna anser att de i hög grad eller i mycket hög grad förmår att hitta ”rätt” personer, samtidigt som 46% anser att de inte lyckas hitta rätt personer till sina rekryteringar. Problemet ligger enligt flera företagsledare i ett begränsat urval beroende på två saker: (1) det sägs vara svårare för små företag att nå potentiella medarbetare; och (2) små företag tvingas vara mer snäva i sina urval då de är i behov av medarbetare som kan leverera per omgående. Arbetet med att identifiera potentiella medarbetare bygger i hög grad på informella nätverk och tips från familj, vänner eller betrodda medarbetare. Den tredje vanligaste formen för att finna nya medarbetare är sökning eller annonsering via olika webbaserade verktyg.

Medarbetare efterfrågar mer utbildning, vilket frustrerar företagsledarna

En stor andel av medarbetarna upplever att ansträngningarna från företagets sida att utbilda sina medarbetare är begränsade, vilket frustrerar företagsledarna. Enligt några av företagsledarna vars företag erhöll relativt låga resultat gällande utbildningsaktiviteter så erbjuds medarbetare möjligheter att delta på utbildningar, men de upplevs inte ta chansen. Istället sker en relativt stor del av individens utbildning informellt och interaktivt i vardagen genom att exempelvis erbjudas tid till egna idéer och projekt. Att en stor del av kompetensutvecklingen sker i vardagen understryks också av att många medarbetare lyfte fram en hög graden av lärande genom varierande arbetsuppgifter.

Diskrepans mellan upplevelse av information, som främst sker genom informationsmöten och informella samtal

Det finns en diskrepans mellan företagsledares upplevelse av hur mycket de arbetar med att informera om företaget och dess utveckling och den upplevelse som medarbetare bär om hur informerade de är. Enligt företagsledarnas egen utsago är informationsdelning en utbredd HR-praxis, medan en stor andel av medarbetarna inte känner sig informerade om varken hur det går för företaget eller företagets framtida planer. Trots att företagsledare upplever sig informera i hög grad så finns det medarbetare som har än större behov av information. En jämförelse mellan användning av olika informationskanaler visar att informationsmöten och informella samtal är de vanligast förekommande informationskanalerna, medan de digitala informationskanalerna används i betydligt lägre omfattning.

Stor skillnad i hur företagsledarna och medarbetarna upplever involvering

Företagsledarna upplever att de involverar medarbetare i mycket högre grad än vad medarbetarna upplever att de blir involverade. Bara fyra av tio medarbetare upplever att de har möjlighet att bli involverad i beslutsfattande kring frågor av vikt. Samtidigt som företagsledarna uttrycker att de i hög grad

uppmuntrar medarbetare att höja sina röster och att deras synpunkter värderas högt upplever bara drygt hälften av medarbetarna att de uppmuntras att höja sina röster vid avvikande åsikter och mindre än hälften anser att deras synpunkter värderas av organisationen. Få företag använder sig av regelbundna attityd-/medarbetarundersökningar för att ta reda på de anställdas upplevelser av sin arbetssituation. Där involvering sker används i första hand informell rådgivning. Det område som medarbetare i första hand involveras i är frågor som rör det egna arbetet. Därefter kommer utvecklingsfrågor och företagets ramverk, men i båda fallen i betydligt lägre omfattning. Minst involverade blir medarbetare i personalfrågor.

När företagsledarna diskuterade kring dessa resultat var det framför allt två synpunkter som vädrades. För det första tror en del att medarbetarnas upplevelse av att deras synpunkter inte värderas beror på bristande återkoppling från ledarna om vad som hänt med deras förslag, med det förklaras också med att en del medarbetare kopplar samman involvering med att få som man vill.

Var tredje medarbetare säger sig sakna feedback på sina arbetsinsatser

Grovt förenklat erhåller 2/3 av medarbetarna utvecklingssamtal, där hälften av dem också upplever sig erhålla kontinuerlig feedback i vardagen, medan 1/3 upplever sig varken erhålla utvecklingssamtal eller feedback i vardagen. Företagsledarna upplever emellertid att de ger mer regelbunden feedback än vad de anställda upplever att de får. En situation som företagsledarna beskriver som naturlig då en företagsledare kan uppleva att hen ger feedback ofta, medan varje individ inte får feedback lika ofta.

En otydlig roll och begränsade resurser, men god förmåga och hög motivation

Många av medarbetarna upplever att deras roll är något otydlig, många anser att deras förmåga är mycket god i relation till vilka krav arbetet ställer, många bär en hög grad av tillfredsställelse och motivation i arbetssituationen, men många upplever också att det finns en del att önska gällande de resurser och

det stöd som finns tillgängligt. Medarbetarna tycks således vara mer nöjda med de individrelaterade komponenterna (förmåga och motivation) än de situationsbetingade variablerna (roll och möjlighet att prestera). Situationen med en viss otydlighet gällande roller bekräftas av företagsledare som dock lyfter fram behovet av flexibilitet gällande arbetsuppgifter i ett litet företag. Nyckeln anses ligga i att rekrytera rätt personer, de som vill vara och verka i det lilla företagens kontext, med dess för- och nackdelar.

Medarbetarna är nöjda

Över lag är medarbetare nöjda med sin arbetssituation. Fördelarna med att arbeta i ett litet företag överväger dess nackdelar. På pluskontot hittar vi i första hand den nära relationen, korta beslutsvägar och möjligheten att påverka (obs! Skillnad mot hur de upplever involvering), medan nackdelarna i första hand är ett stort beroende av specifika personers insatser, otydliga strukturer och resursbrist.

Referenser

Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19–43.

Allen, M. R., Ericksen, J., & Collins, C. J. (2013). Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small businesses. *Human Resource Management*, 52(2), 153-173.

Almus, M., 2002. What characterizes a fast-growing firm? *Applied Economics* 34, 1497-1508.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation–Exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20, 696–717.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Balkin, D. B. (1988). Compensation strategy for firms in emerging and rapidly growing industries. *Human Resource Planning*, 11(3), 207–213.

Banks, M. C., Bures, A. L., & Champion, D. L. (1987). Decision making factors in small business: Training and development. *Journal of Small Business Management*, 25(1), 19–25.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: e productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28, 238–256.

Block, J., & Pickl, S. (2014). *The Mystery of Job Performance : A System Dynamics Model of Human Behavior The Black-Box of HRM*. The 32nd International Conference of the System Dynamics Society, 1-28.

Blumberg, M., & Pringle, C. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.

- Boon, C., Belschak, F.D., Hartog, D.N., & Pijnenburg, M. (2014). Perceived Human Resource Management Practices: Their Effect on Employee Absenteeism and Time Allocation at Work. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1), 21-33.
- Bos-Nehles, A.C., Van Riemsdijk, M.J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. London: Palgrave Macmillan.
- Brown, M. P., Sturman, M. C., & Simmering, M. J. 2003. Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management Journal*, 46: 752–762.
- Bryson, A., & White, M. (2019). HRM and small-firm employee motivation: before and after the great recession. *ILR Review*, 72(3), 749-773.
- Cabrales, A.L., Luño, A.P. and Cabrera, R.V. (2009), "Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity", *Human Resource Management*, Vol. 48 No. 4, pp. 485-503.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know?. *Human resource management review*, 14(3), 295-323.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. and Taylor, S. (1999), "Recruitment in small firms: processes, methods and problems", *Employee Relations*, Vol. 21 No. 3, pp. 236-50.

- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. and Clegg, C. (2002), “Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises”, *Personnel Review*, Vol. 31 No. 6, pp. 671-92.
- Chao, G. T. (1997). Unstructured training and development: The role of organizational socialization. In J. K. Ford (Ed.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 1–17). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484.
- Choi, J.-H.. (2014). The HR-performance link using two differently measured HR practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 370-387.
- de Kok, J. (2003). *Human resource management within small and medium-sized enterprises* (No. 313). Rozenberg Publishers.
- Donate, M.J., Peña, I. and Pablo, J.D.S.D. (2015), “HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27 No. 9, pp. 928-953.
- Duncan, R. B. (1976). *The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation*.
- Dundon, T., & Wilkinson, A. (2018). HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs). In Wood, G. & Collings, D.G. (Eds), 2e, *Human resource management: A Critical Introduction* (pp. 1-32). Routledge.
- Ehmrooth, M., & Björkman, I. (2012). An Integrative HRM Process Theorization: Beyond Signalling Effects and Mutual Gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1109-1135.
- Eneh, S. I., & Awara, N. F. (2016). Strategic human resource management practices and organizational growth: A theoretical perspective. *Global Journal of Social Sciences*, 15(1), 27-37.
- Forth, J., Bewley, H. and Bryson, A. (2006), *Small and Medium-Sized Enterprises: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, July, London: Economic and Social Research Council/Advisory, Conciliation and Arbitration Service/Policy Services Institute, 1–127.

Gilbert, J. and Jones, G. (2000), "Managing human resources in New Zealand small business", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 38 No. 2, pp. 55-68.

Gilman, M., Raby, S., & Pyman, A. (2015). The contours of employee voice in SMEs: the importance of context. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 563-579.

Graham, M. E., Murray, B., & Amuso, L. (2002). Stock-related rewards, social identity, and the attraction and retention of employees in entrepreneurial SMEs. In J. Katz, & T. Welbourne (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations*, vol. 5 (pp. 107–145). Amsterdam: Elsevier Science.

Hann, A. (2012), *Employment relations in SMEs: Day-to-day advice-seeking and the role of intermediaries*, ACAS Research Report Ref 13/12: London, ACAS.

Harney, B., & Monks, K. (2014). *Strategic HRM: Research and Practice in Ireland*. Orpen Press.

He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15, 481–494.

Heneman, H. G., & Berkley, R. A. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses. *Journal of Small Business Management*, 53–74.

Heneman, R. L., & Tansky, J. W. (2002). Human resource management models for entrepreneurial opportunity: Existing knowledge and new directions. In J. Katz, & T. M. Welbourne (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations*, vol. 5 (pp. 55–82). Amsterdam: JAI Press.

Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11–26.

- Holland, P., Pyman, A., Teicher, J., & Cooper, B. (2011). Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice. *Human Resource Management*, 50(1), 95–111.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1990). Human resource management in small business: Critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, 9–18.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hussay, D. E., 1998. *Managing training and corporate strategy: How to improve competitive performance*. Oxford: Pergamon Press.
- Hutchinson, S. (2013). *Performance management*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A.L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.
- Katz, J., Aldrich, H., Welbourne, T. M., & Williams, P. M. (2000). Guest editor's comments special issue on human resource management and the SME: Toward a new synthesis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7–10.
- Kim, K.Y., Pathak, S., & Werner, S. (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 784-805.
- Kitching, J., & Blackburn, R. (2002). *The nature of training and motivation to train in small firms (DFES Research Report 330)*. London: Department for Education and Skills.

- Klaas, B., McClendon, J., & Gainey, T. W. (2000). Managing HR in the small and medium enterprise: The impact of professional employer organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 107–124.
- Koryak, O. & Nicolaou, N. (2016). Sustaining growth – the HR dimension HR practices and management and leadership skills of High Growth SMEs. ERC Research Report, June
- Kotey, B. and Sheridan, A. (2001), “Gender and the practice of HRM in small business”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 39 No. 3, pp. 23-40.
- Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2017). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal*, 35(4), 470-494.
- Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E.E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research : Research in Personnel and Human Resources Management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-271.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.
- Marchington, M., & Suter, J. (2013). Where informality really matters: Patterns of employee involvement and participation (EIP) in a non-union firm. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 52, 284-313.
- Marín-García, J.A. (2013). What do we know about the relationship between High Involvement Work Practices and Performance? *Working Papers on Operations Management*, 4(2), 1-15.
- Marín-García, J.A., Miralles, C., Garcia-Sabater, J.J., & Perello-Marin, M.R. (2011). Alternative tools to mass production and human performance indicators in sheltered work centers of Valencian community. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(3), 467-480.
- Marlow, S. and Patton, D. (1993) “Managing the employment relationship in the smaller firm: possibilities for human resource management”, *International Small Business Journal*, Vol. 11 No. 4, pp. 57-64.

McClellan E and Collins CJ (2011) High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management* 50: 341–363.

Minbaeva, D.B. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*, 23(4), 378-390.

Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2012), “Employee voice behavior: a meta-analytic test of the conservation of resources framework”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33 No. 2, pp. 216-234.

Nonaka, K. 1994. *The Knowledge creating company*, Harvard Business Review, 69: 96–104.

Paaauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.

Pfeffer, J. (1994), “Competitive advantage through people”, *California Management Review*, Vol. 36 No. 2, pp. 9-28.

Prouska, R. and Psychogios, A. (2016), “Do not say a word! Conceptualizing employee silence in a long-term crisis context”, *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-30,

Raidén, A.B., Dainty, A.R.J., & Neale, R.H. (2006). Balancing employee needs, project requirements and organisational priorities in team deployment. *Construction Management and Economics*, 24(8), 883- 895.

Ram, M. (1994). *Managing to Survive: Working Lives in Small Firms*, Oxford: Blackwell.

Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of business venturing*, 31(5), 485-504.

Roberts, I., Sawbridge, D., & Bamber, G. (1992). Employee relations in smaller enterprises. *Handbook of industrial relations practice*, 240-257.

Roberts, K., 1995. The Proof of HR is in the Profits, *People Management*, February, 42-43.

- Rodriguez, J. M., and Ventura J., 2003. Human resource management systems and organizational performance: an analysis of the Spanish manufacturing industry, *International Journal of Human Resource Management*, 14 (7): 1206-1226.
- Rohlfers, S. (2018). Employee involvement and participation in SMEs: a synthesis of extant research. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 3(1), 112-136.
- Rollag, K. (2002). First-week experiences: A journal study of newcomers in high-tech startups. Paper presented at the Babson – Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Boulder, CO.
- Rønde, T., 2001. Trade Secrets and Information Sharing, *Journal of Economics & Management Strategy*, 10 (3): 391–417.
- Sarikwal, L., & Gupta, J. (2013). The Impact of high performance Work practices and organisational citizenship Behaviour on Turnover Intentions. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(3), 11-19.
- Schimansky, S. (2014, June 30). The Effect of a High-Commitment Work System on Innovative Behavior of Employees. Retrieved from: http://essay.utwente.nl/65249/1/Schimansky_BA_MB.pdf
- Sels, L., Winne, S.D., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D., Forrier, A., 2006. Linking HRM and small business performance: an examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small businesses. *Small Bus. Econ.* 26 (1), 83–101.
- Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545-570.
- Sims, M. A., & O'Regan, N. (2006). In search of gazelles using a research DNA model. *Technovation*, 26(8), 943-954.
- Smith, Wendy, & Tushman, Michael L. (2005). Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science* 16, 522- 536.
- Smith, A. (2001). Return on investment in training. Research Readings Item No: 673, NR1002, Australia.

Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*: 49(2), 305-329.

Storey, D. and Westhead, P. (1997), "Management training in small firms: a case of market failure?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 7 No. 2, pp. 61-71.

Storey, D. (2004), "Exploring the link among small firms, between training and firm performance: a comparison between UK and other OECD countries", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 112-30.

Strauss, G. (2006). Worker participation—some under-considered issues. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 45(4), 778-803.

Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behaviour, and organisational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577

Taylor, A., & Greve, H. R. (2006). Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of Management Journal*, 49, 723–740.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.

Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). New times for employee voice? *Human Resource Management*, 50(1), 65–74.

Wilkinson, A., Dundon, T. and Grugulis, I. (2007). 'Information but not consultation: exploring employee involvement in SMEs'. *International Journal of Human Resource Management*, 18: 7, 1279–1297.

Wilkinson, A., Gollan, P.J., Kalfa, S., & Xu, Y. (2018) Voices unheard: employee voice in the new century, *The International Journal of Human Resource Management*, 29:5, 711-724.

Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). Conceptualizing employee participation in organizations. In *The Oxford handbook of participation in organizations*.

- Wilkinson, A., Dundon, T., & Marchington, M. (2013). Employee involvement and voice. In Bach, S. & Edwards, M. (Eds.), *Managing human resources* (pp. 268–288). Oxford: Blackwell.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). Changing patterns of employee voice. *Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298–322.
- Williamson, I. O., Cable, D. M., & Aldrich, H. E. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. In J. Katz, & T. M. Welbourne (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management* (pp. 83–106). Amsterdam: JAI Press.
- Williamson, I. (2000), “Employer legitimacy and recruitment success in small businesses”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 1, pp. 27-42.
- Windolf, P. (1986). Recruitment, selection, and internal labour markets in Britain and Germany. *Organizational Studies*, 7, 235 – 254.
- Wood, S., & De Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1586-1610.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California management review*, 41(3), 125-145

Fotnoter

¹ Gilman et al., 2015

² March, 1991

³ Jansen et al., 2006; Smith och Tushman, 2005

⁴ jmf March 1991; He & Wong, 2004; Zack, 1999

⁵ jmf Benner & Tushman, 2003; Taylor & Greve, 2006; Mars, 1991

⁶ Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996

⁷ Tushman & O'Reilly, 1996; Andriopoulos och Lewis, 2009

⁸ Saknas svar från en företagsledare

⁹ Rauch & Hatak, 2016; Klaas et al., 2000; Heneman and Berkley, 1999

¹⁰ Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2003; Choi, 2014; Marín-García, Miralles, Garcia-Sabater & Perello-Marin, 2011; Marín-García, 2013; Raidén, Dainty & Neale, 2006

¹¹ introducerades av Appelbaum et al., 2000

¹² Boselie, Dietz & Boon, 2005; Ehrnrooth & Björkman, 2012; Hutchinson, 2013; Paauwe & Boselie, 2005

¹³ se tex introduktionen av AMO-modellen i Bos-Nehles et al., 2013

¹⁴ Cardon & Stevens, 2004

¹⁵ Cardon & Stevens, 2004

¹⁶ Kim et al., 2015

¹⁷ Boon, Belschak, Hartog & Pijnenburg, 2014; Minbaeva, 2013

¹⁸ jmf Kim et al., 2015

¹⁹ Marín-García & De Miguel, 2001; Minbaeva, 2013; Sarikwal & Gupta, 2013

²⁰ Minbaeva, 2013; Schimansky, 2014

²¹ Block & Pickl, 2014

²² Robbins et al., 2010

-
- ²³ Blumberg & Pringle, 1982
- ²⁴ Lepak et al., 2006
- ²⁵ enligt Boselie et al., 2005
- ²⁶ Hornsby & Kuratko, 1990
- ²⁷ se tex Heneman & Berkley, 1999
- ²⁸ Cardon & Stevens, 2004
- ²⁹ Huselin, 1995
- ³⁰ Cardon & Stevens, 2004
- ³¹ Heneman & Berkley, 1999; Windolf, 1986
- ³² Williamson, 2000
- ³³ Heneman & Berkley, 1999
- ³⁴ se till exempel Carroll et al., 1999; Cassell et al., 2002; Gilbert and Jones, 2000; Kotey och Sheridan, 2001; Marchington et al., 2003; Marlow och Patton, 1993; Carroll et al., 1999
- ³⁵ Williamson, 2000; Williamson et al., 2002
- ³⁶ Chatman, 1991
- ³⁷ Heneman, Tansky, & Camp, 2000
- ³⁸ Heneman & Berkley, 1999
- ³⁹ Sheehan, 2014
- ⁴⁰ Huselid, 1995
- ⁴¹ Hussay, 1998
- ⁴² Smith, 2001; Huselid, 1995
- ⁴³ Huselid, 1995
- ⁴⁴ Sims and O'Regan, 2006; Almus, 2002
- ⁴⁵ Hussay, 1998

-
- ⁴⁶ Cardon & Stevens, 2004
- ⁴⁷ Storey, 2004
- ⁴⁸ Storey och Westhead, 1997
- ⁴⁹ Storey, 2004; Storey och Westhead, 1997; Banks et al., 1987
- ⁵⁰ Rollag, 2002
- ⁵¹ Chao, 1997
- ⁵² Kitching och Blackburn, 2002
- ⁵³ Dundon & Wilkinson, 2018
- ⁵⁴ Nonaka, 1994
- ⁵⁵ Ahmad och Schroeder, 2003
- ⁵⁶ Roberts, 1995
- ⁵⁷ Cabrales et al., 2009; Sels et al., 2006
- ⁵⁸ Wilkinson et al, 2007
- ⁵⁹ Pfeffer, 1998
- ⁶⁰ Ronde, 2001
- ⁶¹ Bryson & White, 2019; Dundon & Wilkinson, 2018
- ⁶² Wilkinson & Fay, 2011; Wilkinson et al., 2018; Wilkinson et al. 2010; Wilkinson, Dundon, and Marchington, 2013
- ⁶³ Wilkinson et al, 2007
- ⁶⁴ Allen et al., 2013; Sun et al., 2007
- ⁶⁵ Ng och Feldman, 2012; Donate et al., 2015; Jiang et al., 2012
- ⁶⁶ Allen et al., 2013; Wilkinson, et al., 2004; Rohlfer, 2018; Gilman et al., 2015; Wilkinson et al, 2018
- ⁶⁷ Allen et al., 2013
- ⁶⁸ McClean & Collins, 2011; Allen et al., 2013; Wilkinson et al., 2007

-
- ⁶⁹ Holland et al., 2011; Wood och De Menezes, 2011
- ⁷⁰ Strauss, 2006
- ⁷¹ Bryson & White, 2019
- ⁷² de Kok, 2003
- ⁷³ Gilman et al., 2015
- ⁷⁴ Wilkinson et al, 2007; Dundon & Wilkinson, 2018
- ⁷⁵ jmf Wilkinson et al, 2007
- ⁷⁶ Wilkinson et al, 2007
- ⁷⁷jmf Wilkinson et al., 2007
- ⁷⁸ Harney and Monks, 2014
- ⁷⁹ Storey et al., 2010; Wilkinson et al, 2007; Prouska and Psychogios, 2016
Lai, Saradikis & Johnstone, 2017
- ⁸⁰ Hann, 2012
- ⁸¹ Dundon & Wilkinson, 2018
- ⁸² Roberts et al, 1992
- ⁸³ Forth et al, 2006; Dundon & Wilkinson, 2018
- ⁸⁴ jmf Gilman et al., 2015; Wilkinson et al, 2007; Ram, 1994
- ⁸⁵ Gilman et al., 2015
- ⁸⁶ Wilkinson et al. (2007)
- ⁸⁷ Ram, 1994
- ⁸⁸ Koryak & Nicolaou, 2016; Cassell et al., 2002
- ⁸⁹ Cardon & Stevens, 2004
- ⁹⁰ Eneh & Awara, 2016
- ⁹¹ Katz et al., 2000; Balkin, 1988; Heneman et al., 2000
- ⁹² Forth et al, 2006; Bryson & White, 2019

⁹³ Forth et al, 2006

⁹⁴ Graham et al., 2002

⁹⁵ Heneman & Tansky, 2002

⁹⁶ Brown et al. 2003; Cardon och Stevens, 2004

⁹⁷ Ahmad och Schroeder, 2003; Rodriguez och Ventura, 2003

⁹⁸ Forth et al, 2006

⁹⁹ Dundon & Wilkinson, 2018