

CATCH US IF YOU CAN

Startups strategier för att attrahera och rekrytera
nyckelpersoner

Pauline Strand

Michaela Ådén

Stockholm Business School
Examensarbete 15 hp
Subject: Företagsekonomi
Höstterminen 2019
Handledare: Thomas Hartman

Stockholm Business School
Stockholm University
SE-106 91 Stockholm
Tel: 08 - 16 20 00
www.sbs.su.se



**Stockholm
University**

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Thomas Hartman för värdefull handledning. Thomas har genom uppsatsens arbetsgång bistått med konstruktiv kritik och varit ett stort stöd under arbetets gång. Vi vill även tacka samtliga Startups som deltagit i studien, vars engagerade medverkan möjliggjort studiens slutförande.

Tack!

Pauline & Michaela

Abstrakt

Svenska Startups upplever en problematik i att attrahera och rekrytera nyckelpersoner, vilka är avgörande för företagets tillväxt och överlevnad. Till följd av hård konkurrens har Talent Management blivit allt viktigare för att företag ska kunna attrahera och rekrytera kompetens. Startups har på grund av brist på kapital ansetts ha svårt att arbeta med Talent Management. Eftersom majoriteten av jobb skapas i små och medelstora företag är det av stor vikt för den svenska ekonomin att Startups har möjlighet att konkurrera om nödvändig kompetens för att överleva, samt att behålla företagen i Sverige. Det är därför viktigt att undersöka om och i så fall hur Startups i Sverige kan använda sig av Talent Management för att konkurrera med större bolag. Studiens teori utgörs av ett teoretiskt ramverk som skapats utifrån litteraturstudien och är baserad på Talent Management. För att undersöka forskningsfrågan antar studien en kvalitativ ansats med hjälp av semistrukturerade intervjuer med fyra olika startups verksamma inom techbranschen. Metoden syftar till att skapa en djupare förståelse kring hur Startups arbetar för att attrahera och rekrytera nyckelpersoner. Studien visar att Startups, trots sin finansiella begränsning, kan använda sig av strategier inom Talent Management för att göra sig konkurrenskraftiga som arbetsgivare. De strategier som Startups använder sig av går främst att hänföra sig till arbete med företagskultur och värderingar samt erbjudande av optioner. Resultatet bidrar till en djupare förståelse för Startups problematik avseende att konkurrera om nyckelpersoner, samt hur Startups kan arbeta med Strategier inom Talent Management för att utgöra starkare konkurrenter på arbetsmarknaden.

Nyckelord: Talent Management, "The War For Talent", Startups, Nyckelpersoner.

Abstract

Swedish Start-ups are experiencing issues regarding their ability to attract and recruit talents, which are crucial for the companies' growth and survival. As a result of the intense competition, Talent Management has become more and more important for companies to be able to attract and recruit expertise. Start-ups have been considered to have difficulties in working with Talent Management, due to lack of capital. Since the majority of jobs are created in small and medium-sized companies it is of great importance for the Swedish economy that Start-ups are able to compete for the needed expertise to be able to survive and also that they stay in Sweden. Therefore, it is of importance to investigate whether, and if so how, Start-ups can use Talent Management to compete for expertise with larger companies. The theory of the thesis consists of a theoretical framework that was created based on the literature study which is based on Talent Management. In order to investigate the research question, the thesis adopts a qualitative approach using semi-structured interviews with four different Start-ups operative in the tech industry. The method used aims to create a deeper understanding of how Start-ups works to attract and recruit key people. The thesis shows that Start-ups, despite their financial constraints, can use Talent Management strategies to make themselves more competitive as an employer. The strategies used by Start-ups mainly relate to their work with the company's culture and values, as well as offering options to the employees. The thesis results contribute to a deeper understanding of Start-up's issues regarding competing for key people, as well as how Start-ups can work with strategies within Talent Management to become stronger competitors on the labour market.

Keywords: Talent Management, "The War For Talent", Startups, Key employees.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Tidigare forskning	1
1.3 Problematisering	3
1.4 Frågeställning	4
1.5 Syfte och bidrag	4
1.6 Empirisk studie	4
2 Litteraturöversikt	5
2.1 Definition av begrepp	5
2.2 Talangkriget	8
2.3 Talent Management	9
2.3.1 Rekryteringsstrategi	10
2.3.2 Företagskultur och affärsbehov	11
2.3.3 Employer Branding	12
2.3.4 Employment Value Proposition	13
2.4 Incitament	14
2.5 Startups utmaningar	15
2.5.1 Talent Management strategier inom Startups	15
2.5.2 Startups och incitament	16
2.6 Konklusion	16
2.7 Teoretiskt ramverk	17
2.7.1 Analysmodell	17
Figur 2: Kategorisering av teoretiskt ramverk	18
3 Metod	18
3.1 Forskningsfråga och Syfte	19
3.2 Forskningsansats	19
3.3 Operationalisering	20
3.3.1 Delfrågor	21
3.4 Urval	21
3.4.1 Val av företag	22
3.4.2 Respondenter	23
3.5 Empirisk insamling	24
3.6 Analys av empiriskt material	24
3.7 Kvalitetskriterier	25
3.8 Forskningsetiska aspekter	26
3.9 Metodkritik	26

4 Empiri	27
4.1 Empirisk bakgrund	27
4.2 Nyckelperson	28
4.4 Företagskultur och företags värderingar	29
4.5 Arbetsgivare och företags varumärke	31
4.6 Kommunicerat arbetserbjudande	33
5 Analys	34
5.1 Nyckelperson	34
5.2 Konkurrens om nyckelpersoner	35
5.3 Företagskultur	35
5.4 Employer Branding	37
5.5 Employment Value Proposition	38
5.6 Sammanfattning	39
6 Diskussion	40
7 Slutsats	43
Källförteckning	46
Bilagor	50
Bilaga 1: Intervjuguide	50

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Sommaren 2015 gick flera svenska Startups samman och publicerade ett manifest, *Startup Manifesto*, i vilket de krävde åtgärder från den svenska regeringen för att främja Startups tillväxt i Sverige. Sverige anses ha världsledande miljö för att starta företag i och en bra miljö att verka i på grund av Sveriges stabila politik, en bra offentlig sektor samt en framstående utbildning och servicesektor (Breakit, 2015). Då framväxten av nya jobb främst sker i små och medelstora företag gynnas Sveriges ekonomi av att människor väljer att starta och driva företag i Sverige (Heyman m.fl., 2013). Trots den världsledande miljön väljer allt fler Startups att lämna landet för att flytta sin verksamhet utomlands. En stor anledning till detta fenomen är att Startups med verksamhet i Sverige har svårt att attrahera och rekrytera nyckelpersoner till företaget, vilka är avgörande för företagets tillväxt och överlevnad (Breakit, 2015). I manifestet kunde det utläsas att svårigheten att attrahera och rekrytera nödvändig kompetens främst grundas i att Startups upplever att de har svårt att erbjuda anställda den ersättning som de kräver. De Startups som deltog i manifestet uttryckte vikten av att kunna attrahera och rekrytera kompetent personal till företaget för att kunna växa och överleva, varför den svåra konkurrensen om nyckelpersoner mot större och mer etablerade bolag upplevs problematisk (Breakit, 2015).

1.2 Tidigare forskning

En allt mer globaliserad värld har resulterat i en ökad konkurrens vilket gör att företag behöver arbeta allt hårdare för att attrahera och rekrytera medarbetare (Jiang m.fl, 2012). Chambers m.fl. (1998) myntade uttrycket "the war for talent" i slutet av 90-talet, vilket Aguinis m.fl. (2012) hävdar har blivit en realitet för företag i alla storlekar och branscher idag. Aguinis m.fl. menar att företag behöver tävla om att attrahera och rekrytera otillräckliga resurser av humankapital. Talangkriget är särskilt framträdande inom branscher där specifik kunskap efterfrågas där kompetenta och erfarna medarbetare utgör en av de viktigaste resurserna för företaget. Anledningen till detta är att ekonomin har skiftat från att vara en

industriell ekonomi till att bli mer kunskapsbaserad (Michaels m.fl., 2001; Aguinis m.fl., 2012; Tarique & Schuler, 2010).

Aguinis m.fl. (2012) hävdar att det inte finns tillräckligt med individer som besitter den kompetens som efterfrågas i olika branscher. Företag måste därför arbeta hårt för att attrahera den kompetens som finns. Företagets framgång i att attrahera och rekrytera kompetens påverkar företaget möjlighet att nå framgång samt för dess tillväxt och överlevnad (Aguinis m.fl., 2013). Hartanto m.fl. (2018) understryker vikten av att kunna attrahera kompetens framförallt är viktigt för nystartade företag där medarbetarnas viktiga roll sällan går att skilja från hur väl företaget utvecklas, och i förlängningen dess överlevnad. Företagets nyckelkompetens är vad som gör att de blir konkurrenskraftiga jämte andra företag. Kan inte företag attrahera talanger som kan fylla den rollen i företaget kommer de inte att kunna växa ifrån rollen som små- eller mellanstora företag (McDonnell, 2011).

På grund av vikten av att anställa rätt personer har blivit allt tyngre har det skett en förskjutning av rekryterings roll och betydelse i företaget. Något som tidigare har setts som en administrativ uppgift har blivit en strategisk funktion i företaget och en fråga för ledningen, för att förbättra företaget effektivitet och utveckling (Koch m.fl., 2018). Företag använder sig av olika strategier för att rekrytera efterfrågad kompetens till företaget. Michaels m.fl. (2001) uttrycker att företag behöver arbeta kontinuerligt med strategiska frågor avseende talangrekrytering och inte endast när ett behov för rekrytering uppstår.

Redan under sent 90-tal belystes vikten av att använda Talent Management strategier för att attrahera, rekrytera och behålla talanger, som en viktig prioritet för företag (Chambers m.fl., 1998). Men i takt med att bristen på kompetens växer kommer talangkriget att bli allt tuffare. Detta gör att arbete med Talent Management har blivit en nödvändighet för att ett företag ska kunna vara konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden och för att tillförsäkra företaget överlevnad på en redan hårt konkurrensutsatt marknad (Collings & Mellahi, 2009; McDonnell, 2011; Michaels m.fl. 2001; Tarique & Schuler, 2010).

Hur företag ska arbeta med strategier för att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare är omdiskuterat (Trost, 2014). Aguinis m.fl. (2013) menar att en konkurrenskraftig lön är en av

de viktigare faktorerna för att kunna attrahera och rekrytera högpresterande talanger. Talanger har ofta en mer passiv inställning till jobbsökande och har ofta fler alternativ, varför det krävs mer av företagen för att kunna attrahera dem (Trost, 2014). Företag som har brist på finansiella resurser får därför svårt att konkurrera med större och mer etablerade företag om humankapital (Aguinis m.fl., 2013). Startups har på grund av sin storlek och sin finansiella position svårt att erbjuda konkurrerande karriärmöjligheter eller erbjuda den ersättning och de förmåner som större mer etablerade företag kan (Tumasjan m.fl., 2011). Men enligt Tumasjan m.fl. (2011) grundas inte problemet endast i skillnaden i finansiella resurser. Mindre, nystartade bolag är ofta inte lika synliga på arbetsmarknaden och har därför inte lika stark, om ens någon, renommé överhuvudtaget, vilket gör att färre söker sig till företaget. Det gör att mindre företag måste arbeta hårdare för att bli synliga på arbetsmarknaden och för att konkurrera med de större bolagen om arbetskraften.

1.3 Problematisering

Det finns forskning som visar hur viktigt det är att attrahera talanger eller nyckelpersoner till företag och vilka strategier som kan användas för att lyckas med det (Chambers m.fl., 1998; Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Vidare finns forskning som belyser Startups problematik kring att attrahera och rekrytera nyckelpersoner till företaget för att överleva (Bau & Dowling, 2007). Däremot är forskning om Talent Management mer generell för alla typer av företag. Eftersom små, nystartade företag har andra förutsättningar än större och mer etablerade, kan inte forskningen inte anses vara direkt tillämplig på dem. Vi ser därför en avsaknad av forskning avseende om och i så fall hur Startups använder sig av Talent Management i sin verksamhet för att konkurrera om talanger på arbetsmarknaden med de större mer etablerade företagen.

Eftersom lön anses vara en av de viktigaste faktorerna till varför jobberbudanden accepteras (Aguinis m.fl., 2013), finns en särskild problematik för Startups att erbjuda konkurrerande jobberbudanden. Eftersom majoriteten av jobb skapas i små och medelstora företag är det av stor vikt för den svenska ekonomin att Startups överlever och stannar i Sverige (Heyman m.fl., 2013). Det är därför intressant och av stor vikt att undersöka om och i så fall hur Startups i Sverige använder sig av Talent Management för att vinna talangkriget mot större och mer välkända företagen. Detta leder oss till studiens frågeställning.

1.4 Frågeställning

Hur arbetar svenska Startups för att attrahera och rekrytera nyckelpersoner till företaget?

1.5 Syfte och bidrag

Syftet med denna studie är att undersöka hur svenska Startups använder Talent Management i sin verksamhet för att rekrytera nyckelpersoner. Syftet grundas i en upplevd brist på forskning kring Startups gällande rekrytering av talanger och dess utmaningar för att överleva.

Studien bidrar till förståelsen av Startups problematik avseende rekrytering av nyckelpersoner och bringar klarhet i hur strategier används för att göra Startups mer konkurrenskraftiga gentemot större och mer etablerade företag. Studien bidrar med värdefull kunskap för hur etablerade strategier inom Talent Management kan implementeras av nyetablerade företag med begränsade ekonomiska resurser, något som i praktiken kan användas av Startups i olika branscher för att förbättra och optimera sin rekryteringsstrategi. Vidare utgör studien en viktig grund för fortsatt forskning genom att fylla en del av det forskningsgap som finns avseende mindre och mer nyetablerade företags användning av Talent Management. Genom denna studie möjliggörs en vidare och fortsatt forskning avseende Startups och deras problematik avseende konkurrens mot större bolag.

1.6 Empirisk studie

Studien genomförs med hjälp av en kvalitativ ansats där den empiriska insamlingen sker genom semistrukturerade intervjuer. Respondenterna utgörs av individer verksamma i fyra olika Startups med inblick och kunskap i frågor avseende hur företaget attraherar och rekrytera betydelsefull kompetens. Intervjuerna har baserats på teman som operationaliserats utifrån litteraturstudien och har konkretiserats till en intervjuguide för att säkerställa att avsedda teman behandlas under intervjuerna.

2 Litteraturöversikt

Avsnittet syftar till att ge en bakgrund av tidigare forskning och behandlar olika strategier inom Talent Management för att rekrytera nyckelpersoner. Inledningsvis redogörs för viktiga begrepp som används genomgående i studien för att ge en bredare förståelse avseende nyckelbegreppen i studien. Därefter sammanfattas Talent Management betydelse samt vilka strategier som inkluderas i teorin. Med grund däri förklaras motsättningar som Startups möter och svårigheter mindre nyetablerade företag kan uppleva vid tillämpning av de berörda strategierna. Avslutningsvis presenteras studiens analysverktyg som utgörs av ett teoretiskt ramverk.

2.1 Definition av begrepp

Startups

Det finns ingen entydig definition för vad en Startup är (Breakit, 2016). En definition är att Startups är nya och innovativa företag med goda möjligheter för tillväxt, som kämpar för överlevnad (Salamzadeh m.fl., 2015). Salamzade m.fl (2015) förklarar Startups som små, nystartade, innovativa företag vars resurser är begränsade. Ytterligare en definition menar att Startups är en entreprenöriell verksamhet, som vanligtvis, men inte nödvändigtvis, är nystartad och som arbetar för att utveckla en innovativ produkt eller tjänst (Företagande).

Vad avser storlek på Startups finns ingen allmängiltig definition, Europakommissionen kategoriserar däremot företag efter vad som kallas *Small and Medium sized enterprises* (SME), vilket bygger på antal anställda och omsättning. Kriterierna för små företag är att inte överstiga 50 anställda eller omsätta mer än 10 miljoner euro (European Commission, 2016). Sett till denna kategorisering kan Startups klassas som små företag, däremot behöver det inte nödvändigtvis innebära att alla små företag kan betraktas som en Startup.

Denna studie kombinerar ovan nämnda definitioner som utgångspunkt för Startups. Således kommer studien att utgå från att Startups är relativt nya, innovativa företag med huvudfokus på tillväxt. Studien bedömer även att Startups är inom ramen av Europakommissionens kriterier för att klassas som små företag. Därför omfattas studiens definition av en Startup av

kriterierna om en begränsning om högst 50 anställda och omsättning om högst 10 miljoner euro. Vidare resonemang kring studiens utgångspunkt för Startups återfinns i metodavsnittet.

Talent Management

Talent Management är ett välanvänt begrepp, emellertid saknas en klar eller tydlig definition för begreppets innehåll (Collings & Mellahi, 2009). Dries m.fl. (2013) menar att även om begreppet är välanvänt är det ett relativt nytt begrepp som präglats av praktiker på området, varför definitionen av Talent Management är relativt spretig.

Inom Human Resource Management (HRM) är fokus vid ledning och förvaltning av personal. Inom HRM inkluderas vanligtvis ex. rekrytering, kommunikation med och kompensation till de anställda (Bendickson m.fl., 2017). Talent Management har utvecklats från HRM men skiljer sig åt genom sin inriktning. Medan HRM omfattar alla anställda och alla positioner på företaget, fokuserar Talent Management på talanger och de positioner som har en direkt inverkan på företagets effektivitet. I Sverige har Talent Management blivit en benämning för hantering av högpresterande anställda, som ofta är yngre och har en hög potential för avancemang och nå toppositioner inom företaget (Wikström & Martin, 2012).

Trots en avsaknad av en tydlig definition beskrivs Management innefatta alla strategier för att systematiskt attrahera, utveckla och behålla talanger som med sin kunskap skapar konkurrensfördelar för företaget (Berger, 2004; Collings & Mellahi, 2009; Collings & Scullion, 2007; Wikström & Martin, 2012). Denna studie kommer fortsättningsvis att utgå från denna definition. Däremot avgränsas studien till att enbart behandla den del av Talent Management som syftar till att attrahera och rekrytera. Med anledning till att studien syftar till att belysa och undersöka Startups problematik vad gäller att attrahera och rekrytera nyckelpersoner. Vidare kommer därför begreppet Talent Management syfta till strategier som används uteslutande för att attrahera och rekrytera talanger.

Kompetens

Kompetens kan innefatta flera olika nivåer av kompetens och är sammankopplat till en individs kunskap, tidigare erfarenheter, tid och vilja att genomföra en specifik uppgift. Tröskelkompetens handlar om huruvida en anställd har vad som krävs för att utföra

uppgiften, men inget utöver vad som anses nödvändigt för att slutföra den. Denna typ av kompetens är nödvändig för företags överlevnad och måste finnas hos anställda. Stjärnkompetens är något utöver tröskelkompetens, som gör att anställda utmärker sig och kan möjligen refereras till talang och toppkompetens. Vid rekrytering är tröskelkompetens ett minimikrav och stjärnkompetens en eftertraktad egenskap. En strategi för att identifiera en viss kompetens vid rekrytering är att arbeta fram en kompetensprofil, som innehåller kriterier som är viktiga för företaget. Denna profil kan även användas för att utveckla den befintliga kompetensen hos anställda (Lindmark & Önnevik, 2013). Kompetens syftar i denna studie till stjärnkompetens och användas synonymt med de egenskaper, kunskaper och de tidigare erfarenheter som talanger besitter.

Talang och Nyckelperson

En talang kan definieras som en helhet av den anställdas förmåga, inklusive attribut som färdigheter, kunskap, erfarenhet och begåvning (Armstrong, 2006). Enligt McKinsey (se Michaels m.fl., 2001) är en talang summan av en individs förmågor, som inneboende egenskaper som kunskap, erfarenheter, intelligens, omdöme, attityd och drivkraft. De inkluderar även förmågan att lära och utvecklas. Ulrich (2006), definierar talang med en helhetssyn som omfattar en individs kompetens, engagemang och bidrag. Utifrån Ulrichs definition innebär kompetens att individer har de kunskaper, färdigheter och värderingar som krävs idag och imorgon. Beechler m.fl. (2007) menar att Ulrichs definition kan användas för att definiera vad talangkriget handlar om, att identifiera, utveckla och behålla de individer som har den kompetens och engagemang som arbetet kräver, som kan finna en mening och ett syfte i sitt arbete (Beechler m.fl., 2009). En organisatorisk definition av talang är enligt Ross (2013) mer kompetensinriktad som innebär speciell kompetens som identifieras och utnyttjas i företaget.

Trost (2014) förklarar att en nyckelfunktion på företaget är en funktion som ger företaget en konkurrensfördel i relation till andra företag. En nyckelfunktion är således en viktig roll som företag behöver tillsätta med en nyckelperson, vilket är en person med sin utbildningsnivå, arbetskunskap och formella kvalifikationer, främjar beslutsfattande i företaget. En nyckelperson utgör således ett strategiskt verktyg som har en inverkan på företagets

effektivitet (Collings & Mellahi, 2009; Schlosser, 2013) och genom sitt arbete genererar en konkurrensfördel (Trost, 2014).

Definitionen av talang och nyckelkompetens är i mångt och mycket väldigt snarlika och innehåller termer relaterade till utbildningsnivå, kunskap och tidigare erfarenhet etc. med vilka individen bidrar till företagets effektivitet och utgör en konkurrensfördel. Därför kommer denna studie fortsättningsvis att använda dessa begrepp synonymt, för att senare i analysen identifiera hur Startups själva resonerar kring dessa begrepp och innebörd.

2.2 Talangkriget

En allt mer globaliserad ekonomi har lett till en ökad konkurrens mellan företag, även i fråga om humankapital. Företag behöver därför arbeta hårdare för att framgångsrikt attrahera och behålla nyckelpersoner i företaget (Jiang m.fl., 2012). Den dramatiska expansionen av den globala ekonomin i början av 2000-talet skapade en oro hos företagsledare avseende den ökade internationella konkurrensen om talanger. Oron innefattade bland annat konsekvenserna av att företagen inte har rätt personer på plats för att kunna leda och möta olika utmaningar som företaget har, samt att behöva anställa personal som inte är kvalificerad nog endast för att kunna fylla en vakant position (Beechler m.fl., 2007).

McKinsey & Company myntade uttrycket “The War for Talent” i en berömd rapport under 90-talet som belyste vikten av att strategiskt arbeta för att rekrytera talanger (Chambers m.fl., 1998). Rapporten var startskottet på en förändring av synen på humankapital i företag. Den tidigare tanken att individer behöver företag ersattes av att det snarare är företagen som behöver individer. Således ersatte individer i stor utsträckning tidigare element i fråga om synen på företagets främsta konkurrensfördel, som innan bestått av bland annat maskiner, kapital och geografisk placering. Rapporten konstaterade även att de flesta företag hade otillräckligt med, eller till och med en kronisk brist på talanger. “Den nya verkligheten” som rapporten syftar till är att gapet mellan behov och tillgång på talanger kommer vara påtaglig även under sämre ekonomiska tider, då det alltid finns en brist på kompetens. McKinsey & Company predicerade en ökad efterfrågan och ett minskat utbud av talanger, vilket gör sökandet efter nyckelpersoner till en konstant och kostsam utmaning för företag (Chambers m.fl., 1998).

Michaels m.fl. (2001) hävdar att faktorerna bakom den ökade konkurrensen om kompetensen beror på övergången från en industriell ekonomi, där maskiner varit i största fokus, till en mer kunskaps- och informationsbaserad ekonomi med en större efterfrågan av kompetens. Detta har resulterat i ett nytt behov och en ständigt ökad efterfrågan på talanger. I kombination med en ökad personalomsättning har detta lett till att Talent Management aldrig har varit så viktigt som nu, eftersom ett företags talanger har blivit en av de avgörande faktorerna för långsiktig hållbarhet och framgång som ger företagen en konkurrensfördel (Collings & Mellahi, 2009; Michaels m.fl. 2001; Tarique & Schuler, 2010).

2.3 Talent Management

Företag kan använda sig en affärsstrategi för att beskriva vad företaget vill uppnå, medan Talent Management handlar om hur det ska åstadkommas med vilka medarbetare som ska genomföra strategin (Wikström & Martin, 2012). Eftersom aktiviteter inom Talent Management omfattar nyckelpersoner, funktioner av extrem strategisk betydelse för företagets effektivitet, får tillämpningen av Talent Management ett direkt inflytande på företagets framtid (Trost, 2014).

Wikström & Martin (2012) menar att Talent Management kan delas upp i tre block: Attrahera, behålla och utveckla samt avsluta. Det första blocket handlar om hur man attraherar, rekryterar och introducerar medarbetare. Detta handlar om att bygga upp ett starkt arbetsgivarmärke genom att bland annat arbeta med Employer Branding för att bli en attraktiv arbetsgivare som har lätt att rekrytera. Det andra blocket behandlar hur företag behåller anställda medan det tredje och sista blocket berör hur anställningar avslutas. Även om denna studie endast omfattar det första blocket är det av stor vikt att förstå att Talent Management och strategier inom det, sträcker sig från en talangs allra första kontakt med företaget till den allra sista (Wikström & Martin, 2012). Nedan figur illustrerar Wikström och Martins tre block inom Talent Management.



Figur 1: Illustration av Wikström och Martins (2012) tre block inom Talent Management.

Studiens avgränsning till det första blocket som omfattar strategier för att attrahera och rekrytera talanger kan betraktas som den allra viktigaste delen inom Talent Management, då den förutsätts av både block 2 och 3 (Wikström & Martin, 2012). För att lyckas attrahera talanger till företaget menar Wilden m.fl. (2010) att strategiska investeringar behöver göras i företaget. Syftet med rekrytering är att samla viktiga resurser till företaget (Koch m.fl., 2018), men det är inte en isolerad funktion, utan att attrahera och rekrytera nyckelkompetens är en nyckelfaktor till framgång inom alla Talent Management-strategier. Att anställa nyckelpersoner är betydligt svårare eftersom de som efterfrågas är ofta svåra att identifiera och har en passiv strategi för att söka nya karriärmöjligheter och har flera olika attraktiva alternativ att välja mellan. Det är därför extra viktigt att företaget syns och kan utmärka sig från andra liknande företag (Trost, 2014).

Wikström & Martin (2012) beskriver att det finns tre olika delar som måste vara etablerade för att ett företag framgångsrikt kan attrahera och rekrytera nyckelpersoner: en uttalad företagskultur och affärsbehov, kontinuerligt arbete med employer branding samt vad företaget kan erbjuda genom Employment Value Proposition. Nedan kommer dessa delar att utvecklas vidare.

2.3.1 Rekryteringsstrategi

Rekrytering inom Talent Management kan definieras som processen av att attrahera de rätta talangerna och stimulera dem till att ansöka om jobb i företaget (Koch m.fl., 2018). Företag kan använda sig av olika strategier för att attrahera och rekrytera den kompetens som företaget söker. Enligt Wikström & Martin (2012) behöver en strategi inte vara komplicerad eller formell, utan bör endast fokusera på företagets övergripande behov och att skapa

förutsättningar som underlättar vid rekryteringar. Rekryteringsstrategier ska ha företagets mål, visioner och strategier som utgångspunkt, på så sätt utgår strategin från det kompetensbehov företaget behöver för att uppnå sina mål (Wikström & Martin, 2012). Vidare Wikström & Martin menar att en grundläggande strategi för rekrytering inom Talent Management är företags förmåga att attrahera den kompetens som företaget efterfrågar.

Sociala medier erbjuder bra möjligheter att bygga relationer med arbetsmarknaden samt förmedla och stärka sitt arbetsgivarvarumärke (Wikström & Martin, 2012). Wikström & Martin menar att alternativ marknadsföring är ett bra sätt att komma i kontakt med potentiella rekryteringar. Ett alternativ är att arrangera event där potentiella anställda bjuds in för att besöka företaget och verkligheten på arbetsplatsen. Även riktade inbjudningar till grupper av studenter eller nätverk där attraktiva talanger finns. Ytterligare en framgångsrik strategi är nätverksrekrytering, som genom befintliga medarbetare hittar nya eftersom uppskattade medarbetare ofta kan ha likasinnade i sin omgivning (Wikström & Martin, 2012).

2.3.2 Företagskultur och affärsbehov

En företagskultur är ett uttryck för de värderingar, attityder och beteenden som finns i företaget. Företag som har tydliga värderingar har enklare att förstå och fatta rätt beslut avseende hur en strategi ska förverkligas (Wikström & Martin, 2012). Wikström & Martin (2012) nämner att det finns undersökningar som visar att en tydlig värdegrund och uttalad företagskultur är i dag en strategisk tillgång, då starka värderingar attraherar talangfulla personer. Om man ser till företag som ligger högst upp på talangernas lista över mest attraktiva arbetsplatserna, t.ex. H&M, IKEA och Google, vilka inte är företag som erbjuder de högsta lönerna men som har en affärsidé, men framförallt en företagskultur som attraherar. I företagskulturen ingår allt från bra ledarskap till möjlighet att utvecklas och göra karriär (Wikström & Martin, 2012).

Dagens generation är mer värderingsstyrd än tidigare generation och efterfrågar mer än enbart pengar. De kräver ett arbete som innebär något samhällsnyttigt och en kultur med sunda värderingar. Företag måste därför arbeta för att visa att de har ett större syfte med företaget, ofta uttryckt som en del av företagskulturen (Wikström & Martin, 2012).

En framgångsrik företagskultur är svårt för konkurrenterna att efterlikna, därför kan det skapa ett övertag på den verksamma marknaden och stärka företagets konkurrenskraft. Wikström & Martin (2012) framhåller att det finns flera sätt att arbeta för att stärka bolagets företagskultur. Det viktigaste är att den kultur som företag eftersträvar bör vara nära sammankopplat till dess vision, mål och strategier. Kulturen måste även kommuniceras från ledningen för att kunna genomsyra hela företaget (Wikström & Martin, 2012).

2.3.3 Employer Branding

Den andra strategin är Employer Branding, vilket innebär att företag måste framstå som en attraktiv arbetsgivare för att kunna attrahera talangfulla medarbetare (Wikström & Martin, 2012). Företagets arbetsgivarvarumärke är relaterat till företagskulturen och är avgörande för hur nyckelpersoner kan attraheras och bör enligt Cooper (2016) användas som en integrerad del i alla strategier för att förvärva talanger. Att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke är svårt, däremot bör dess inverkan på rekryteringen inte bör underskattas.

Wikström & Martin (2012) menar att fokus när Employer Branding diskuteras ofta hamnar på det externa perspektivet, alltså hur företaget kommunicerar mot marknaden. De framhäver dock att Employer Branding handlar lika mycket om att stärka sitt varumärke internt mot egna medarbetare. Wikström & Martin understryker hur arbetsgivarvarumärket aldrig kan bli starkare än vad det är internt. Alla åtgärder som företaget vidtar och all kommunikation från företaget som riktas mot såväl nuvarande, som potentiella eller före detta medarbetare, påverkar företagets arbetsgivarvarumärke (Wikström & Martin, 2012).

Ett bra och moget ledarskap har en viktig roll i ett framgångsrikt varumärkesskapande, medan bristande ledarskap, som dålig kommunikation eller otydlig målstyrning, kan vara skadligt för arbetsgivarvarumärket (Wikström & Martin, 2012). Utöver ett bra ledarskap beskriver Wikström och Martin att det interna Employer Branding även omfattar allt från dagliga möten i korridorerna, möjlighet till personlig utveckling och meningsfulla arbetsuppgifter. Men även aspekter som konkurrenskraftiga ersättningsmodeller, diverse personalförmåner samt en sund arbetsmiljö och där individers prestationer uppmärksammas och blir sedda.

Även om extern Employer Branding riktar sig utåt, bygger den på den interna positionen. För den externa kommunikationen av arbetsgivarvarumärket krävs en genomarbetad strategi med tydliga löften som företaget sedan kan leva upp till (Wikström & Martin, 2012). Om löften inte upprätthålls om diverse incitament eller dylikt riskerar företaget att inte bara förlora den som attraherats, utan även att arbetsgivarvarumärket bryts ner (Tumasjan m.fl., 2011).

Wikström & Martin (2012) konstaterar att ett starkt arbetsgivarvarumärke underlättar för att attrahera talanger och innebär att företaget inte behöver erbjuda lika hög monetär ersättning för att attrahera medarbetare. Däremot menar Tumasjan m.fl (2011) att attraktiva erbjudanden till potentiella medarbetarna, som ska realiseras i det fall talangen i fråga börjar arbeta i företaget, krävs för att attrahera talanger. Emellertid hävdar Wikström och Martin en attraktiv arbetsgivare handlar mycket mer än enbart lön som motiverar individer att arbeta i organisationen, varför lönen inte behöver vara lika hög som hos ett företag med sämre arbetsgivarvarumärke. Om ett företag ägnar sig åt Employer Branding som en långsiktig strategi som återspeglar medarbetarnas erfarenhet, kommer rekryteringen bli mer framgångsrik och mer kostnadseffektiv (Cooper, 2016).

2.3.4 Employment Value Proposition

För att utarbeta en strategi för företagets arbete med extern Employer Branding måste företaget arbeta med och skapa ett tilltalande Employment Value Proposition (EVP). En EVP omfattar de värden och förmåner som anställda erbjuds av företaget och kan ses som ledningens svar till varför en talang skulle välja deras företag framför för en konkurrent (Chambers m.fl., 1998; Wikström & Martin, 2012).

Att skapa en framgångsrik EVP innebär att skapa ett varumärke för företaget och för de arbeten som de erbjuder för att locka personer som den kompetens de strävar efter att anställa och behålla i företaget. Det innebär också att företag betalar vad som krävs för att attrahera och behålla talanger (Chambers m.fl., 1998). En EVP bör svara på frågor som vilka de främsta argumenten är för att börja arbeta i företaget, vad som särskiljer företaget från andra och vad de kan erbjuda som inte konkurrenterna kan, samt om företaget är beredda på att ta de praktiska konsekvenserna för löften. Om företaget erbjuder fantastiska möjligheter till utveckling eller karriär, måste företaget också kunna bevisa det (Wikström & Martin, 2012).

Vad företag kan erbjuda presenteras i avsnittet nedan där olika former av incitament kommer att behandlas kortfattat.

2.4 Incitament

Det övergripande syftet med incitament som belöningsystem är att attrahera, behålla och få anställda att prestera i linje med vad som är mest effektivt för företaget. Det finns olika former av incitament som företag kan använda sig av för att attrahera anställda till att börja arbeta i företaget (Anthony, 2014). Både Anthony (2014) och Bau & Dowling (2007) ger en bred definition av incitament som kan vara av både monetär och icke-monetär karaktär. Anthony (2014) definierar incitament som ett verktyg vilka inkluderar fast och rörlig lön, andra typer av monetära och icke-monetära incitament, men även mer motiverande faktorer som exempelvis arbetstillfredsställelse.

Ofta när olika incitament diskuteras syftas det till monetära incitament, såsom lön, bonus eller personaloptioner av olika slag som kan ge anställda framtida avkastning. Därför menar Arvidsson (2004) att icke-monetära ofta glöms när de i själva verket också utgör ett betydelsefullt verktyg för att motivera och attrahera medarbetare. Icke-monetära incitament syftar till immateriella belöningar och omfattar exempelvis möjlighet till karriär- och kompetensutveckling samt olika personalförmåner (Arvidsson, 2004).

Icke-monetära incitament går att återkoppla till såväl företagskultur som Employer Branding. En attraktiv företagskultur kan fungera som ett icke-monetärt incitament för anställda genom att innefatta faktorer såsom bra ledarskap och möjlighet att göra karriär på företaget. Det främjar även ett starkt arbetsgivarvarumärke, vilket medför att eftertraktad kompetens kan attraheras (Wikström & Martin, 2012). Wikström & Martin tillägger även att ett starkt arbetsgivarvarumärke och en tydlig företagskultur ofta innebär att företaget inte behöver erbjuda högre löner. Varför arbete med arbetsgivarvarumärket och företagskulturen är två viktiga verktyg för att genom icke monetära incitament attrahera och rekrytera talanger.

För ett starkt arbetsgivarvarumärke och för att konkurrera med andra företag, genom sin Employment Value Proposition, kan även monetära incitament vara betydelsefulla. Monetära incitament kan utgöra ett verktyg för att vara konkurrenskraftiga i förhållande till andra

företag. Att arbeta med EVP, stärker även arbetsgivarvarumärket (Wikström & Martin, 2012).

2.5 Startups utmaningar

En av den största utmaningen Startups möter är att attrahera kompetent personal till företaget och har i detta avseende en konkurrensnackdel i jämförelse med större och mer etablerade företag av flera olika skäl. Utmaningen grundas bland annat av brist på finansiella resurser, och därför har Startups svårt att erbjuda konkurrerande karriärmöjligheter eller tillhandahålla ersättning och förmåner i samma utsträckning som större och mer etablerade företag (Tumasjan m.fl., 2011). Startups och etablerade bolag skiljer sig åt vad gäller mer etablerade bolags möjligheter att erbjuda en större säkerhet avseende anställningen. Detta eftersom företag blir mer stabila över tid, och chansen för att överleva ökar ju äldre bolaget blir (Carnahan m.fl., 2011). Större bolag kan därför erbjuda högre lönenivåer än mindre företag, eftersom större bolag ofta har mer resurser att tillgå och således kan betala bättre (Burton m.fl., 2016; Sauermann 2017).

Vidare menar Tumasjan (2011) att utmaningen även grundas i det faktum att Startups är relativt nystartade företag. Detta gör att de inte är lika synliga för potentiella anställda eftersom Startups sällan har lika starkt, om något renommé överhuvudtaget än mer etablerade företag. I många avseenden finns det också likheter mellan de kritiska faktorerna för att rekrytera talang till företaget och att anskaffa ekonomiskt kapital när företaget startas. Eftersom nyare företag kan ha svårare att hänvisa till tidigare meriter eller historia, så måste de sälja in löften om framtida utdelningar till talangerna för att framstå som attraktiva (Lawler, 2017).

2.5.1 Talent Management strategier inom Startups

Som tidigare nämnts använder sig företag av Employer Branding för att attrahera anställda. Startups saknar enligt Tumasjan m.fl. (2011) ofta de finansiella resurser som krävs för att skapa och arbeta med Employer Branding i den utsträckning som uppmuntras. Tumasjan m.fl. föreslår därför att Startups kan förbättra deras Employer Branding genom att, bland annat, definiera ett tydlig jobbattribut, marknadsföra dessa till potentiella potentiella anställda med hjälp av professionella rekryteringsstrategier. På så sätt kan Startups skapa ett tydligt

arbetsgivarvarumärke som kan användas vid rekrytering och marknadsföring av tjänster som ska tillsättas.

Chambers m.fl (1998) menar däremot att mindre företag kan ha lättare att skapa ett bra EVP eftersom de kan erbjuda anställda möjligheter att tillfredsställa en högre önskan om ett meningsfullt jobb, flexibilitet och en direkt inverkan på företagets prestation. Det finns även större möjligheter till avancemang inom Startups (Bennett & Levinthal, 2017), samt större utrymme att arbeta självständigt eftersom större bolag med fler anställda tenderar att bli mer byråkratiska och trögrörliga (Sauermann, 2017). Däremot menar Chambers m.fl. att större företag kan erbjuda attraktiva fördelar som företagets påverkan på omvärlden, stora resurser samt erbjuda jobsäkerhet och karriärmöjligheter, något som Startups är mer begränsade att göra.

2.5.2 Startups och incitament

Ju större ett bolag är desto enklare är processen att utveckla belönings- och incitamentsystem eftersom det finns mer tillgängliga resurser. Därför kan inte Startups erbjuda stora finansiella incitament till sina anställda eftersom de, som tidigare nämnt, har begränsat med resurser. Därför bör Startups enligt Bau & Dowling (2007) fokusera på icke-materiella incitament.

Däremot menar Bennett & Levinthal (2017) att mindre snabbväxande företag kan ha en annan form av incitamentsbaserad fördel. De syftar till att incitament kan utgöra ett verktyg för att göra mindre företag konkurrenskraftiga på så att i takt med att ett företag växer, ökar möjligheter till befordran och att anställda kan få en större roll i företaget. Incitamentsprogram kan verka som ett tillägg till lön, vilket Chambers m.fl. (1998) är därför Startups ofta erbjuder nyckelpersoner möjlighet till ägande i företaget i form av aktier eller optioner. Detta är ett sätt för mindre och mer nyetablerade företag, det vill säga Startups, att konkurrera om kompetens med större och mer etablerade företag trots avsaknad av kapital (Bennett & Levinthal, 2017).

2.6 Konklusion

Tidigare forskning beskriver att den ökade konkurrensen lett till att företag måste arbeta hårdare för att attrahera och rekrytera betydelsefull kompetens (Jiang m.fl., 2012), därför

betraktas Talent Management som en nödvändighet för att rekrytera och behålla kompetens (Collings & Mellahi, 2009; McDonnell, 2011; Michaels m.fl. 2001; Tarique & Schuler, 2010). En talang, det vill säga en nyckelperson, beskrivs utgöra ett strategiskt verktyg som har en inverkan på företagets effektivitet (Collings & Mellahi, 2009; Schlosser, 2013) och genom sitt arbete utgör en konkurrensfördel (Trost, 2014). Startups har en konkurrensnackdel vad gäller att konkurrera med större bolag och att attrahera och rekrytera nyckelpersoner, som tidigare forskning menar grundas i brist på finansiella resurser (Bau & Dowling, 2007; Bennet & Levinthal, 2017; Tumasjan m.fl., 2011). Tidigare forskning om Talent Management är tämligen generell och riktas till företag allmänt (Wikström & Martin, 2012). Vad avser Startups strategier för att konkurrera mot större och mer etablerade bolag om kompetens, är forskning bristfällig. Därför kommer denna studie undersöka hur Startup arbetar för att attrahera och rekrytera nyckelpersoner, samt huruvida deras strategier kan hänföras till strategier inom Talent Management.

2.7 Teoretiskt ramverk

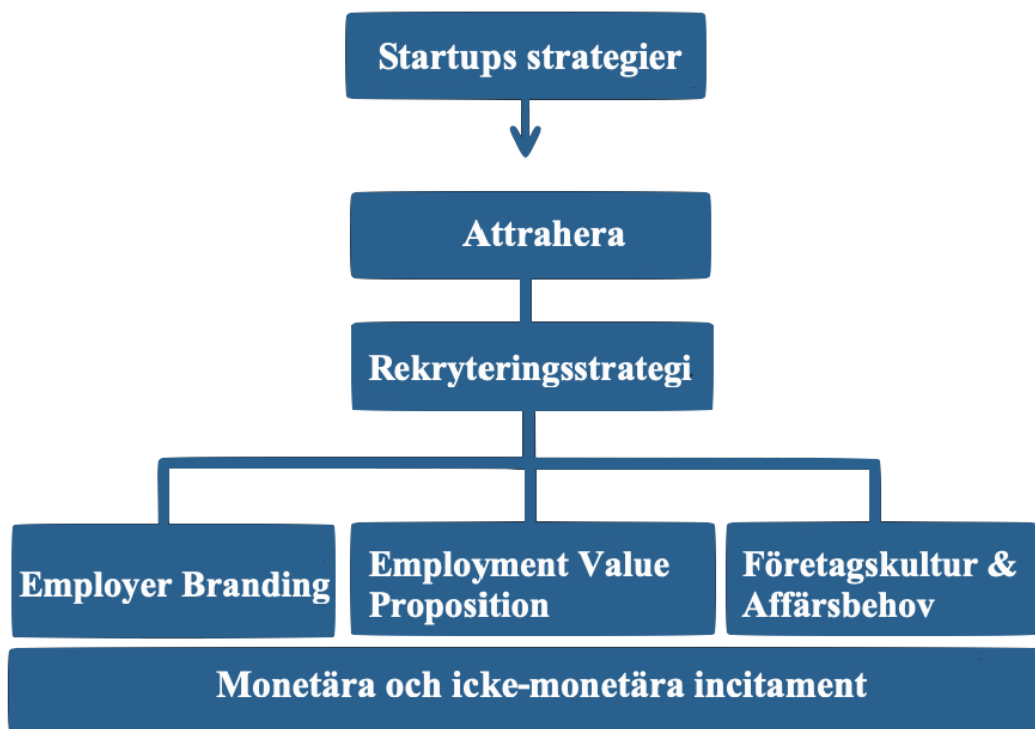
Studien utgår från det teoretiska analysverktyg som presenteras i Figur 2 som härletts ur litteraturstudien. Modellen illustrerar hur relevanta delar ur litteraturstudien utgör studiens analysverktyg och baseras på Wikström & Martins (2012) första block, som består av att attrahera nyckelpersoner. Syftet med modellen är att vägleda analysarbetet för kategorisering av det empiriska materialet, där Startups strategier kommer att placeras i modellens olika kategorier.

2.7.1 Analysmodell

Modellen baseras på den initiala bakgrunden om att attrahera eftertraktad kompetens berör rekryteringsstrategier som kan innefatta olika delar inom Talent Management, som Employer Branding, Employment Value Proposition, samt företagskultur, där alla utgör verktyg i form av olika incitament. Uppdelningen av dessa delar underlättar såväl analysarbetet som förståelsen av strategierna och blir mer begriplig, emellertid bör delarna integreras vid analys då de är nära sammankopplade. Det innebär till exempel ett arbete med företagskultur också innebär ett arbete med och stärker ett företags Employer Branding. Samt hur Employment Value Proposition kan vara en stark del av såväl företagskultur som företagets arbetsgivarvarumärke. Både företagskultur och EVP handlar om att stärka sitt

arbetsgivarvarumärke. Men syftet med att dela upp dessa är att förstå mer specifikt vad respektive strategi handlar om och vilket arbete det omfattar.

Modellen vägleder analysarbetet på så sätt att de strategier Startups använder sig av för att attrahera och rekrytera värdefull kompetens, bryts ned och kategoriseras till valda strategier inom Talent Management. Analysen kommer även att bestå av hur företagen själva resonerar kring den konkurrens som studien problematiserar samt hur de själva definierar en nyckelperson och vad det innebär för respektive företag.



Figur 2: Kategorisering av teoretiskt ramverk

3 Metod

I följande avsnitt redogörs valet av metod motiverat utifrån studiens syfte och frågeställning. Vidare beskrivs studiens tillvägagångssätt för insamling av empiri, urval och hur forskningsfrågan besvaras. Avslutningsvis följer ett resonemang rörande forskningsetik, kvalitetskriterier samt metodkritik.

3.1 Forskningsfråga och Syfte

Studiens syfte är att undersöka Startups strategier för att konkurrera med större och mer etablerade företag för att framgångsrikt attrahera och rekrytera nyckelpersoner till företaget. Studien utgår från följande frågeställning:

Hur arbetar svenska Startups för att attrahera och rekrytera nyckelpersoner till företaget?

3.2 Forskningsansats

Studiens forskningsfråga och syfte styr valet av metod och baserat på studiens strävan efter att generera en djupare förståelse kring Startups strategier för att attrahera och rekrytera nyckelpersoner. Därför antar studien, ur en epistemologisk ståndpunkt om vad som kan betraktas som giltig och godtagbar kunskap om sociala företeelser, ett interpretativistiskt perspektiv. Det innebär att studien har ett subjektivt förhållningssätt till datamaterialet som bygger på mening och människors subjektiva uppfattning om den sociala omgivningen (Bryman & Bell, 2017). Studien bygger således på subjektiva antaganden och uppfattningar av individer inom företagen, där företag i sig kan ses som ett socialt konstruerat fenomen och på så sätt beroende av de aktörerna inom det och är konstant återskapande. Därför är den ontologiska utgångspunkten konstruktivistisk som innebär att sociala fenomen och dess mening är beroende av sociala aktörer och är konstruerat och rekonstruerat av individerna inom det (Bryman & Bell, 2017).

Utifrån den konstruktivistiska och interpretativistiska ståndpunkten antar därför studien en kvalitativ forskningsstrategi. Kvalitativ forskning karaktäriseras av dess fokus på mening och subjektiva uppfattning av sociala fenomen och är av sin natur tolkande och konstruktivistisk. Studier inom kvalitativ forskning syftar inte till att förklara hur någonting verkligen är, att söka en absolut sanning, utan snarare undersöka hur verkligheten tolkas och uppfattas. Centralt är förståelsen för hur deltagarna i en viss miljö tolkar den sociala verkligheten i den (Bryman & Bell, 2017). Vilket är i linje med denna studies syfte och vad forskningsfrågan strävar efter att söka. En kvalitativ metod ger således möjlighet att skapa en ökad förståelse utifrån respondenternas subjektiva uppskattning (Slevitch, 2011).

Studien har utgått ifrån en abduktiv ansats. Abduktion är en kombination av deduktiv och induktiv ansats. Det innebär en växelverkan mellan empiri och teori för att skapa en ökad förståelse för den verklighet som studeras. Abduktion används för att dra logiska slutsatser och utveckla teorier om verkligheten. Det anses vara ett sätt för kan undvika de begränsningar som förknippas med induktiva och deduktiva ställningstaganden. Den abduktiva ansatsen har ansetts lämplig i studier vilka utgår från empiri, men har teoretiska inslag (Bryman & Bell, 2017).

Utifrån den tidigare forskning som presenterats i studien har teman fastställts deduktivt, vilka också utgör grunden för det teoretiska ramverket och i sin tur även grunden för insamlingen av empiri. Det förenklar arbetet med att dra kopplingar mellan teori och empiri. Däremot har det induktiva arbetssättet tillämpats genom att studien antagit ett öppet förhållningssätt till att empirin kunnat frångå det teoretiska ramverket och skapa nya teman.

3.3 Operationalisering

Kvalitativ forskning är mer öppen till sin karaktär där forskningsfrågan inte är vidare specifik eller konkret, utan initialt ofta är mer generellt ställd (Bryman & Bell, 2017). För att konkretisera den tämligen generella forskningsfrågan "*Hur arbetar svenska Startups för att attrahera och rekrytera nyckelpersoner till företaget?*" har den operationaliserats och brutits ned till tre delfrågor. Operationalisering utgör bryggan mellan praktik och teori (Bryman & Bell, 2017).

Delfrågorna utgår från litteraturstudien och den konstruerade modellen som används som analysverktyg och de teman som utgör studiens intervjuguide¹. Det innebär således att syftet och forskningsfrågan har brutits ned i mindre delfrågor som sedan konkretiseras till konkreta intervjufrågor. Intervjuguiden innehåller frågor gällande strategier för rekrytering och hantering av nyckelpersoner i relation till Talent Management. Detta har gjorts för att generera så mycket relevanta och användbara data som möjligt (Bryman & Bell, 2017).

¹ Se bilaga 1.

3.3.1 Delfrågor

Den första frågan har utformats med utgångspunkt i att många Startups uttryckt att de har svårigheter att rekrytera nyckelpersoner till företaget. För att förstå problematiken och konkurrensen vid rekryteringen finns anledning att undersöka hur Startups själva definierar nyckelpersoner. Därför lyder studiens första delfråga:

Hur definierar Startups nyckelpersoner?

Vidare är det angeläget att undersöka hur Startups själva resonerar kring och upplever konkurrensen om dessa nyckelpersoner på arbetsmarknaden. Den upplevda konkurrensen påverkar hur strategier för att hantera konkurrensen utformas och används. Det är även viktigt ur den problematiska synpunkt som studiens identifierade forskningsgap är baserat på. Den andra delfrågan är således:

Hur upplever och resonerar Startups kring konkurrensen om nyckelpersoner?

Den sista delfrågan har skapats för att besvara hur Startups arbetar för att rekrytera nyckelpersoner till företaget. Analysverktyget som studien använder sig av utgår från delar av Talent Management. Det finns studier som talar för att strategier inom Talent Management kan underlätta för rekryteringen till Startups, därför är det viktigt att relatera studiens forskningsfråga till just Talent Management.

På vilket sätt kan Startups strategier hänföras till definierade strategier inom Talent Management?

3.4 Urval

Studien antar ett målinriktat urval, vilket Bryman & Bell (2017) beskriver är vanligt inom kvalitativ forskning och är ett icke-sannolikhetsurval. Det innebär att respondenter väljs på ett strategiskt sätt då urvalet baseras på målet med studien. Valet av respondenter som ska ingå i analysen utgår från kriterier som gör det möjligt att besvara studiens forskningsfråga (Bryman & Bell, 2017). Den aktuella studien har konkretiserat urvalskriterierna utifrån

litteraturstudien som behandlar definitionen av en Startup, se avsnitt nedan för studiens definition samt urvalskriterier. Studien antar ett målstyrt urval för att säkerställa respondenternas relevans med hänsyn till studiens forskningsfråga samt operationaliserade delfrågor.

Eftersom målstyrt urval är ett icke-sannolikhetsurval, är det heller inte möjligt att dra slutsatser från urvalet till populationer. Det innebär att studien inte kommer att generera generaliserbara resultat, vilket inte heller är det huvudsakliga målet med kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2017). Vid kvalitativ forskning är storleken på urval därför inte av större vikt, utan fokus ligger vid kvalitet samt att generera en djupare förståelse av ett fenomen utifrån respondenternas uppfattning av den sociala miljön. Kvalitativa studier utgår därför ofta ifrån få respondenter (Slevitch, 2011).

3.4.1 Val av företag

I litteraturstudien diskuteras en viss tvetydighet kring definitionen av Startups. I avsnittet angavs flera definitioner av vad en Startup är. Studien utgår från en kombination av de angivna definitionerna vid val av företag som respondenter. Utgångspunkten för vad Startups är i denna studie är således innovativa, förhållandevis nystartade företag, där tillväxt ligger i fokus. Studien antar även Europakommissionens kriterier för *Small and Medium sized enterprises*, som för små företag innebär en begränsning om högst 50 anställda och en omsättning som inte överstiger 10 miljoner euro. För att begränsa urvalet kommer studien också att tillägga kriteriet om att Startups ej ska ha varit verksamma mer än 10 år. Studien begränsar sig även till Startups som är verksamma inom Tech-branschen, med anledning av att bristen på teknisk kompetens är som mest framträdande.

För att samla in empiri till studien och för att skapa en djupare förståelse avseende Startups strategier vid rekrytering av nyckelpersoner var det viktigt att komma i kontakt med personer i Startups som tar beslut eller har inblick i frågor gällande rekrytering och hantering av personalfrågor. Med kriterierna som utgångspunkt kontaktades 14 företag som enligt studiens kriterier uppfyller kraven för att vara en Startup. Företagen kontaktades via mejl som beskrev studiens forskningssyfte och en förfrågan om att delta i en kortare intervju.

3.4.2 Respondenter

Företag A

Företaget definierar sig som en digital Startup verksam inom både tech- och skönhetsbranschen. Företaget har varit verksamt sedan början av 2019 och bestod ursprungligen av tre grundare, men har snabbt utvecklats till att i dagsläget ha runt 13 anställda i olika roller på Stockholmskontoret. Respondenten benämns Respondent A och är medgrundare samt CEO och har således insyn i frågor som rör strategier och rekrytering.

Företag B

Företaget är ett mjukvarubolag med fokus på marknad och försäljning mellan företag. Företaget har varit verksamt sedan 2013 och deras affärsidé bygger på en digital produkt som de själva tagit fram. I dag har företaget runt 11 anställda i Stockholm, ytterligare 5-6 personer som arbetar på distans och ett kontor stationerat i ett annat europeiskt land där 15 anställda sitter. Respondenten i Företag B (Respondent B) är grundare samt vice VD på företaget och arbetar bland annat med frågor och beslut som rör rekrytering.

Företag C

Företaget är ett techbolag vars tjänst förmedlas digitalt. Företaget har varit verksamt sedan mitten på 2018 och har snabbt växt från att ha varit 4 till närmare 30 anställda på kontoret i Stockholm. Respondenten, benämns Respondent C, har titeln People- and Performance manager, vilket anses motsvara HR-chef. Respondenten har hittills varit ansvarig för all rekrytering på företaget.

Företag D

Företaget är ett techbolag i marknadsföringsbranschen som arbetar med marknadsföring till konsumenter genom sin digitala plattform. Företaget har varit verksamt sedan 2016 och har snabbt växt från att vara en handfull personer till att vara närmre 20. Respondenten, refereras till som Respondent D, arbetar som Partner Director i företaget men har tidigare haft personalansvar och har varit med i bolaget sen det grundades och har därför insyn i frågor som rör rekrytering.

3.5 Empirisk insamling

Det finns ingen tillgänglig information avseende Startups och deras användning av strategier vid rekrytering av nyckelpersoner. Tidigare forskning är mer generell och berör frågor kring strategier och den problematik företag möter i allmänhet till följd av det s.k. talangkriget. Informationen som finns tillgänglig gällande Startups är relativt begränsad, därför krävde studien en direkt kontakt med fältet, det vill säga Startups, för insamling av data. Den metod som används vid insamling av data är semistrukturerade intervjuer.

Vid kvalitativa intervjuer riktas fokus huvudsakligen mot den intervjuades subjektiva uppfattning. Intervjun följer sällan en strikt struktur, utan är mer öppen och flexibel inför intervjupersonens svar. Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjun, i viss utsträckning, utgår från en intervjuguide med förutbestämda frågor för att säkerställa att förutbestämda teman berörs under intervjun. Till skillnad från strukturerade intervjuer, som ofta används inom kvantitativa metoder, har intervjupersonen vid semistrukturerade intervjuer en stor frihet att utforma egna och öppna svar, vilket ger utrymme för att ställa följdfrågor samt följa upp intressanta teman under intervjuns gång (Bryman & Bell, 2017). Semistrukturerade intervjuer är därför lämplig i den aktuella studien för att skapa en bredare förståelse för Startups strategier. Genom att en intervjuguide utformades säkerställdes att relevanta teman behandlades under intervjuerna.

3.6 Analys av empiriskt material

Samtliga intervjuer spelades in för att därefter transkriberas och sammanställas. Transkriberade intervjuer har utgjort studiens rådata och de transkriberade intervjuerna har kodats utifrån en tematisk analys, vilket innebär att teman har identifierats utifrån studiens forskningsfråga och litteraturstudie. Kodning, inom kvalitativ forskning, är den process varigenom data bryts ner till olika delar samt benämns på ett eller annat sätt. Syftet med fastställda teman är att underlätta klassificeringen av empiri utifrån fastställt teoretiskt ramverk (Bryman & Bell, 2017). De teman som studien beaktat för att kategorisera insamlat datamaterial är *nyckelpersoner*, *konkurrens*, *Employer Branding*, *företagskultur* samt *Employment Value Proposition*. Det innebär att enbart empiri som berör studiens teman

presentera, då den har en direkt koppling till studiens forskningsfråga och syfte. Detta arbetssätt underlättar kopplingen mellan teori och empiri.

3.7 Kvalitetskriterier

Kvalitetskriterier handlar om hur studiens trovärdighet och äkthet avgörs, kriterierna skiljer sig åt och beror på om studien antagit en kvalitativ eller kvantitativ ansats. Enligt Bryman och Bell (2017) kan kvalitetskriterier gällande kvalitativa studier utgå från Lincoln och Gubas kriterier för att bedöma huruvida studiens uppfyller kvalitetskriterierna. Bryman och Bell menar att trovärdighet bygger på i vilken utsträckning forskaren kan säkerställa och bevisa studiens pålitlighet, tillförlitlighet och överförbarhet.

Trovärdigheten beror även på hur läsaren uppfattar studien, medan tillförlitlighet säkerställs genom att studien utförs på ett korrekt sätt inom ramen för kvalitativa studier. För att stärka tillförlitligheten i den aktuella studien har respondenterna getts möjlighet att validera sammanställt empiriskt material för att säkerställa att empirin speglas deras egen uppfattning. I den aktuella studien har data beskrivits på ett så korrekt sätt som möjligt utifrån intervjuerna och i rätt kontext genom utförlig redogörelse av det empiriska materialet. Detta visar att studiens arbetsprocess är sanningsenlig och påvisar äkthet. Pålitlighet kan säkerställas genom redogörelser av arbetsprocessen, där tillvägagångssätt och val av analysverktyg för att analysera empiri redogörs (Bryman & Bell, 2017). För att öka studiens transparens är den intervjuguide som samtliga intervjuer baseras på bifogad².

Inom kvalitativa studier brukar inte generaliserbarhet diskuteras, då fokus ligger vid subjektiva tolkningar och inte objektiva beskrivningar av verkligheten (Slevitch, 2011). Även om studier inom kvalitativ forskning inte strävar efter generaliserbara resultat, är överförbarhet ett kvalitativt kvalitetskriterium. Däremot avgörs överförbarheten av läsaren som själv bedömer huruvida studiens resultat kan appliceras i en annan kontext, i detta fall företag som liknar och faller inom studiens definition av Startups (Bryman & Bell, 2017).

² Se bilaga 1.

3.8 Forskningsetiska aspekter

Forskare har ett ansvar att säkerställa att en studie följer en god forskningssed och att den är etisk accepterad (Vetenskapsrådet, 2017). Studiens arbetsprocess har beaktat Vetenskapsrådets (2017) fyra riktlinjer för att säkerställa att studien följer en god forskningsetik. Kraven från Vetenskapsrådet som beaktas är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

Vid intervjuerna med respondenterna var det viktigt att informera deltagande personer om de etiska aspekterna. Redan innan intervjuerna påbörjades blev samtliga deltagare muntligt informerade om de etiska kraven som studien följer. Inledningsvis gavs information gällande studiens syfte enligt informationskravet, samt vilken roll intervjupersonen utgör i studien. Därefter, enligt samtyckeskravet, informerades respondenterna om att allt deltagande är frivilligt samt att de även har rätten att när som helst avbryta sitt deltagande. Samtyckeskravet innebär även att inspelning av intervjun kräver ett godkännande av intervjupersonen i fråga (Vetenskapsrådet, 2017).

Vidare angavs även på vilket sätt informationen från intervjuerna kommer att hanteras enligt Vetenskapsrådets (2017) konfidentialitetskrav, vilket innebär att namn på personer samt företag anonymiseras redan vid transkribering. På så vis hindras att data går att sammankoppla till intervjupersonernas identitet och företag. Därför benämns intervjupersoner istället som *Respondent X* i studien. Vidare enligt nyttjandekravet förklarades att allt material från intervjuerna kommer enbart att användas studiens syfte och att all rådata kommer raderas efter färdigställd uppsats (Vetenskapsrådet, 2017). Samtliga intervjupersoner gavs även möjlighet att ta del av studiens slutversion efter publicering.

3.9 Metodkritik

Kvalitativ forskning kritiseras ofta för att vara för subjektiv vad avser forskarens egen förförståelse och uppfattning kring ämnet som kan påverka studien (Bryman & Bell, 2017). Vid genomförandet kan det därför vara svårt att bortse från egen förförståelse för att inte

påverka analysen av insamlad empiri. Vidare menar Bryman och Bell (2017) att forskning av kvalitativ karaktär ofta också kritiserar för att inte generera generaliserbara resultat, där respondenterna inte anses vara representativa för populationen. Däremot syftar inte kvalitativa studier till att generalisera resultaten, utan snarare generalisera resultaten till teori då studien bygger på subjektiva uppfattningar. Detta är en anledning till att antalet respondenter är av mindre betydelse vid kvalitativa studier.

Vidare kan studiens utformade intervjuguide framstå som något begränsande så den är strukturerad utifrån teori och tidigare forskning. Det innebär att svaren från respondenterna kan begränsas då deras fullständiga perspektiv inte framkommer vid datainsamling, till följd av att intervjuerna begränsas till förutbestämda teman. Det kan även innebära att studiens analysmodell kan betraktas som en svaghet då den endast är baserad på de aspekter som teoriavsnittet lyfter. Detta kan innebära att andra viktiga aspekter av Startups strategier vid rekrytering av nyckelpersoner förbigås. Tidsbrist är en aspekt som har begränsats studiens omfattning, då sökandet efter respondenter begränsats samt att många tackade nej till att delta i studien.

4 Empiri

I följande avsnitt kommer insamlat empiriskt material att presenteras utifrån gemensamt framträdande drag från intervjuerna. Inledningsvis ges en empirisk bakgrund till empirin beskrivs i korta drag, sedan följer en redogörelse för hur företagen själva definierar en nyckelperson och hur de resonerar kring den konkurrens som studien problematiserar. Därefter redogörs insamlade data utifrån hur företagen själva beskriver hur de arbetar för att attrahera och rekrytera nyckelpersoner.

4.1 Empirisk bakgrund

Den data som utgör det empiriska materialet har samlats in med hjälp av intervjuer med fyra respondenter från fyra olika Startups. Samtliga företag som deltog i studien har valts utifrån de kriterier som presenterats i metodavsnittet avseende studiens definition av en Startup. Gemensamt för de valda företagen är att de är verksamma inom Tech-branschen, däremot är deras verksamhet av skilda inriktningar. Samtliga intervjuer varade mellan 30 till 45 minuter

och avslutades efter respondenten svarat på frågorna i intervjuguiden på ett tillfredsställande sätt.

4.2 Nyckelperson

Utifrån det empiriska materialet är respondenternas definition av nyckelpersoner i linje med varandra i många avseenden, även om de också skiljer sig åt. Respondent A och B har en liknande idé och uttrycker att det är en person som har egenskaper som motsvarar en grundare av företaget, varför en nyckelperson utgör en viktig resurs. Respondent D förklarar också nyckelpersoner som en viktig resurs för företaget genom att personen spelar en viktig roll för företagets effektivitet och utveckling.

Respondent D uttrycker dock att det är många aspekter som kan påverka huruvida en person utgör en nyckelperson eller inte, främst en balans mellan kompetens och ett driv att vilja lära sig. Vilket även Respondent C beskriver och menar att det inte bara är personens kompetens och erfarenheter vid rekryteringstillfället som är relevant för huruvida personen är att betrakta som en nyckelperson, utan även vad personen har för utvecklingspotential i framtiden är en viktig aspekt.

Vidare beskriver Respondent C, precis som de andra respondenterna, en nyckelperson som någon med en betydande roll i företaget. Initialt utgjorde den främst egenskapen drivkraften att bygga bolaget, numera ligger fokus vid specifik kompetens och en expertis inom ett område. Därmed utgör alla anställda i dagsläget i dagsläget nyckelpersoner i företaget, vilket Respondent C förklarar handlar om en bredare syn vad avser rekrytering. Därför rekryterar de endast personer med en expertis och kunskap som tillför något nytt och som inte finns i företaget. Därmed fyller samtliga anställda en funktion som har en direkt inverkan på företagets utveckling och effektivitet.

Det är som att om du skulle ha en motor och fråga vilken del av motorn är viktigast. Alla delar behövs för annars funkar inte motorn [...] Men det är klart, vissa komponenter är mer komplexa än andra och svårare att hitta.

Respondent C

4.3 Konkurrens om nyckelpersoner

Respondenterna uttalar en medvetenhet kring konkurrensen om nyckelpersoner, där Respondent A, B och C menar att de påverkats av konkurrensen i sin rekrytering. Konkurrensen beskrivs enligt Respondent B vara påtaglig vad både gäller större företag, men också andra Startups, framförallt Startups som är på väg att övergå till att bli större bolag. Diskussionen om den upplevda konkurrensen förekommer främst enligt respondenterna A, B och C inför rekrytering, däremot menar Respondent C att konkurrensen även är märkbar i den aspekt att behålla anställda. Till skillnad från de andra, upplever inte Respondent D konkurrensen som särskilt påtaglig vid rekrytering, varpå personen uttrycker beror på att de planerar sina rekryteringar i tid och att de har ett internship-program från vilket många av deras rekryteringar sker. Något som var särskilt framträdande i empirin var att konkurrensen i synnerhet berör teknisk kompetens, som exempelvis utvecklare, vilket är en eftertraktad kompetens som det råder brist på.

Den bakomliggande orsaken till att konkurrensen upplevs påtaglig är begränsningen av finansiella resurser. Vilket vidare förklaras av Respondent B bero på Startups limiterade resurser och därför, till skillnad från större bolag, inte kan spendera stora summor för att locka nyckelpersoner till företaget och därför måste de hitta andra verktyg. Som Startup, uttrycker Respondent A att det är svårt att matcha lönekrav och karriärmöjligheter som större bolag kan tillhandahålla. Ytterligare en aspekt som Respondent C lyfter är att konkurrensen inte enbart beror på finansiella begränsningar, utan delvis grundas i en låg kännedom om företaget på grund av dess relativa nyetablering.

4.4 Företagskultur och företagets värderingar

Kultur är genomgående ett framträdande tema i empirin, särskilt vad gäller den s.k. Startupkulturen. Samtliga respondenter framhäver att respektive företag präglas av en platt och icke-hierarkisk organisation och betonar möjligheten att få vara med från början på företagets resa och utforma sin egen karriärutveckling. Dessa aspekter menar de är unikt för Startups, vilket alla respondenter uttrycker är Startups främsta konkurrensfördel gentemot stora bolag. De understryker att det därför är av stor vikt att kommunicera detta vid rekrytering.

Vi har möjlighet att skapa något från grunden. Här har man en helt annan typ av plattform, en helt annan möjlighet att vara med och bygga något, skapa något från början [...] det är den största konkurrensfördelen.

Respondent C

På en startup har du alla möjlighet att bli och skapa och göra vad du vill Och det är också en styrka jämfört med andra typer av bolag.

Respondent A

Vidare uttrycker samtliga respondenter att de är väldigt måna om sin företagskultur och sina värderingar samt vikten av att kommunicera detta till potentiella anställda. Respondent A är övertygad om att företagets framgång beror på att de har en stark och bra företagskultur. Detta överensstämmer även med Respondent C som menar att företaget, på grund av sin starka kultur, framgångsrikt kunnat rekrytera men också behålla kompetens i företaget.

Däremot menar Respondent A och B att företagskulturen också kan innebära ett hinder för att rekrytera nyckelkompetens som företaget behöver. Om så är fallet, förklarar Respondent B att en mer konkurrenskraftig lön måste erbjudas då företagskulturen i sig inte är något som personen i fråga drivs och motiveras av till att vilja arbeta på företaget.

Värderingar är något som Respondent A och C belyser som sin främsta styrka vad gäller att konkurrera om kompetens. Respondent B uttrycker att företagets avsaknad av tydliga värderingar och ett djupare syfte ibland kan innebära en svaghet, men som oftast inte har så stor betydelse i deras fall. Vidare menar Respondent B finns det två olika grundstenar bakom Startups och deras drivkrafter, som också speglar vad människor drivs av vilket i förlängningen handlar om vilken typ av människor de vill attrahera. Respondent B anser det vara anledningen till varför starka värderingar kan utgöra ett kraftfullt verktyg för företag, i den mening att det något som potentiella anställda kan identifiera sig med eller motiveras av. I andra fall har det ingen större effekt på hurvida den potentiella kandidaten väljer att börja arbeta på företaget, vilket därför Respondent B menar att de i deras fall attraherar mer kommersiellt lagda personer eftersom de drivs av den typen av kultur.

[...] antingen så vill man förändra någonting, som att förändra en marknad eller skapa en bättre värld [...] eller så drivs du av innovation och explosivitet i tillväxt.

Respondent B

Respondent A är inne på samma spår och menar att dagens generation inte enbart vill ha ett välbetalt arbete utan söker ett djupare syfte och vill stå för någonting mer, därför är det viktigt som företag att ta en ståndpunkt för något och kommunicera det på ett tydligt sätt. Kommunikationen av vad företaget står för är, enligt Respondent A, av stor betydelse för Startups möjlighet att konkurrera om nyckelpersoner, eftersom mindre bolag har en fördel gentemot större bolag i att kunna ha en värderingsgrund som tydligt genomsyrar hela företaget.

Vidare framhåller Respondent A att det blir alltmer vanligt att man avböjer jobberbjudanden på grund av att personen i fråga inte delar företagets värderingar, trots att en konkurrenskraftig lön erbjudits. Därför har företaget sedan start varit tydliga med vad de står för, vilket Respondent A sägs vara anledningen till att de inte upplevt större problem vid rekrytering. Många har av den anledningen sökt sig till företaget då de drivs företagets värderingar och motiveras av kulturen på företaget. Att personer står för företagets värderingar och varumärke är enligt Respondent A, C och D viktiga del vid rekrytering, framförallt vad gäller nyckelpersoner. Det kan enligt de tre respondenterna därför vara problematiskt att få in fel person till företaget då det kan innebära kostsamma konsekvenser som kan skada företaget.

Det krävs bara ett ruttet ägg för att pannkakssmeten ska smaka dåligt.

Respondent B

4.5 Arbetsgivare och företagets varumärke

Samtliga respondenter uttrycker att de inte arbetar med sitt varumärke som arbetsgivare isolerat, utan menar att marknadsföringsarbetet som riktar sig till deras kunder även har en påverkan på hur de uppfattas som arbetsgivare. De menar därför att individer sökt sig till

företaget som arbetsgivare efter att ha kommit i kontakt med företagets marknadsföring riktad mot kund. Således är allt arbete med företagets varumärke något som också gynnar och stärker företagets varumärke som arbetsgivare.

Respondent A och C uttrycker att det är av stor vikt att samma varumärke ut till kund kommuniceras till potentiella anställda, med anledning till att båda bör ses som ett enda varumärke. Enligt Respondent A är det ett medvetet beslut att inte arbeta med sitt varumärke som arbetsgivare isolerat, utan istället arbeta “mer organiskt” som de uttrycker det, det vill säga att de arbetar med att kommunicera företagets varumärke som helhet.

[...] det går väldigt mycket hand i hand med så som vi har pratat om oss själva, så som konsumentvarumärket måste ju lira med arbetsgivarvarumärket.

Respondent C

Respondent A, B och D upplever inte ett behov av att arbeta isolerat med sitt arbetsgivarvarumärke ännu, men understryker att de är medvetna om att de, i takt med att företagen blir större, kan komma att behöva arbeta mer med sitt varumärke som arbetsgivare som en separerad strategi för att attrahera den kompetens som krävs i takt med företagets tillväxt. Respondent C beskriver att de har kommit till den punkt då de ser ett behov av att arbeta mer specifikt med frågor som rör rekrytering och bilden av företaget som arbetsgivare, i och med att bolaget växer kommer det finnas ett större utrymme att påbörja arbetet med att proaktivt bygga det externa arbetsgivarvarumärket.

Även om de inte har arbetat specifikt med sitt arbetsgivarvarumärke fram till idag, förklarar Respondent C att de till viss del har arbetat proaktivt med rekrytering genom att ha en talangpool med personer som de håller kontinuerlig kontakt med för framtida anställningsmöjligheter. Likaså Respondent D, där en del rekrytering har baserats på proaktiva arbete med att ha samarbeten med och interns från tekniska universitet, för att därigenom skapa kontakt med framtida potentiella kandidater.

4.6 Kommunicerat arbetserbjudande

Vad företagen kommunicerar att de kan erbjuda potentiella nyckelpersoner för att de ska motiveras till att börja arbeta på företaget är i många avseenden lika. Samtliga uttalar att de arbetar med personaloptioner, fastän i olika stor utsträckning. Däremot skiljer sig företaget i fråga om vilka och när de erbjuder anställda personaloptioner. Respondent B, C och D berättar att samtliga personer som anställs på företaget tilldelas optioner, men antalet optioner varierar respektive anställd erhåller skiljer sig beroende på den specifika rollen. Till skillnad från de andra förklarar Respondent A att de generellt inte arbetar med optioner vid rekryteringstillfället, dock kommuniceras möjligheten erbjudas optioner senare i anställningen. Däremot understryker Respondent A att det finns en möjlighet att optioner kan komma att användas vid rekryteringstillfället i specifika fall, för att kunna locka särskilt betydelsefulla personer, för att inte riskera att gå miste om den specifika kompetensen.

Respondent B beskriver optioner som ett effektivt verktyg för att knyta betydelsefull kompetens till företaget. Optioner är enligt Respondent B, C och D ett bra substitut till löneutbetalning. Optioner är ett verktyg varpå företag kan använda för att konkurrera med större bolag trots finansiella begränsningar. Vilket Respondent D menar har sin grund i att optioner inte påverkar företagets finansiella ställning idag, utan det ger möjlighet för den anställda att ta del av eventuell framtida avkastning.

Möjligheten och fördelarna med att vara med på företagets resa är något som betonas vid rekrytering enligt alla respondenterna. Respondent A förklarar hur företaget lyfter att det är en eftertraktad merit och erfarenhet att vara med på företagets resa från början och att det kommer vara väldigt lönsamt senare när de kommunicerar arbetserbjudanden till nyckelpersoner. Utöver möjligheten att vara med på företagets resa, betonas enligt Respondent B, även företagets utveckling. Då det enligt respondenten är ett effektivt sätt att bygga upp en hype kring företaget och för de investerare och personer som står bakom företaget och som utmärker företaget.

Ur empirin framgår det att samtliga har svårt att konkurrera mot större bolag i fråga om fast lön, därför måste de använda sig av andra verktyg för att för att framstå som en attraktiv

arbetsgivare. Respondent B menar att de haft en konkurrensfördel i att det finns något spännande kring företaget, att de har fått in väldigt bra investerare från stora bolag i ett tidigt stadie och fått prestigefyllda utmärkelser. Detta är också något som företaget trycker på vid kontakt med potentiella anställda. I likhet med Respondent B, förklarar Respondent A att de har lyckats skapa en bild av företaget som coolt och kan erbjuda en möjlighet att utveckla ett relativt nytt företag med en ljus framtid med ett starkt syfte som ligger rätt i tiden, vilket utmärker dem som arbetsgivare. Därför menar Respondent A att de kan erbjuda anställda en möjlighet att kombinera sitt arbete med att jobba för en bra sak.

Respondent A, C och D förklarar att möjligheten att få ta ett större ansvar i ett tidigt stadium samt att arbeta med varierade uppgifter är något som accentueras vid rekrytering. Eftersom Startups är i en utvecklingsfas, menar Respondent D att möjligheten att påverka företaget och dess utveckling är stora och utgör ett kraftfullt incitament för många nyckelpersoner. Detta är också något som de kommunicerar när de ska anställa främst utvecklare, att man får möjlighet att göra mycket och ta ansvar för ett större projekt, vilket gör att det inte är lika autonomt som det kan bli i större bolag. Vad det gäller säljsidan på företaget betonar Respondent D att plattformen man får jobba för är unik och att det inte går att jobba med samma uppgifter någon annanstans, vilket respondenten menar lockar personer som är nytänkande och vill göra något annorlunda.

5 Analys

I detta avsnitt kommer studiens empiriska material att analyseras utifrån det teoretiska ramverket. Analysavsnittet är uppdelat efter respektive tema i det teoretiska ramverket, med utgångspunkt i vad som presenterats i empiri avsnittet. Delarna i analysen kommer även att följa samma struktur som empiriavsnittet, där varje tema kommer att analyseras separat.

5.1 Nyckelperson

De intervjuade Startup-företagen resonerar kring definitionen av en nyckelperson i termer av att de utgör en viktig resurs för företaget, genom att ha en direkt inverkan på företagets effektivitet och tillväxt, samt utvecklingspotential som kan gynna företaget i framtiden. Företagens definition är således i linje med hur litteraturen beskriver en nyckelperson

(Michaels m.fl., 2001; Armstrong, 2006; Ulrich, 2006). Tidigare forskning uttrycker vidare att en nyckelperson utgör en konkurrensfördel för företaget och bidrar till en ökad effektivitet (Schlosser, 2013; Trost, 2014). Ett liknande resonemang förs av respondenterna som uttrycker att en nyckelperson anses vara en viktig resurs för företaget genom att personen spelar en viktig roll för företagets effektivitet och utveckling.

5.2 Konkurrens om nyckelpersoner

Den konkurrens om kompetens som företag möter, vilket diskuteras i tidigare forskning (Tumasjan m.fl., 2011; Chambers, 1998; Jiang m.fl., 2012; Aguinis, 2012; Tarique & Schuler, 2010) är något som majoriteten av de intervjuade företagen upplever som påtaglig. Konkurrensen upplevs inte bara som svår i förhållande till större och mer etablerade bolag, utan även i förhållande till andra Startups. Vidare framkommer i empirin att den upplevda konkurrensen grundas dels i de begränsade finansiella resurser som Startups har, dels i att det finns en bristande kännedom om företag som relativt nystartade. Dessa två aspekter är även vad forskningen lyfter som mest framträdande avseende Startups utmaningar i att konkurrera mot andra arbetsgivare på arbetsmarknaden (Aguinis, 2013; Tumasjan m.fl., 2011).

I empirin betonas även en annan aspekt, konkurrensen som finns avseende att behålla kompetens på företaget. Något som går att koppla till Wikström och Martins (2012) andra block inom Talent Management. Detta är dock ingenting som studien behandlat.

5.3 Företagskultur

Såväl studiens empiri som teori (Cooper, 2016; Martin & Wikström, 2012) betonar företagskultur som en viktig komponent för att kunna rekrytera nyckelkompetens. Litteraturen förklarar företagskultur som ett verktyg för att attrahera kompetens och hur en stark företagskultur gör företaget mer framgångsrikt, både som företag och som arbetsgivare (Wikström & Martin, 2012). Respondenterna förklarar hur de upplever företagets arbete med kultur som en anledning till varför personer sökt sig till företaget och uttryckt en vilja att börja arbeta där. Enligt företagen har arbetet med företagets kultur förenklat rekryteringsarbetet avseende personer som trivs i en Startupkultur eller identifierar sig med företagets värderingar. I empirin beskrivs det som viktigt att alla står bakom företagets

värderingar och “är företaget”, vilket finner stöd i tidigare forskning som förklarar att det är viktigt att företagskulturen genomsyrar hela företaget (Wikström & Martin, 2012).

I empirin framstår företagskultur inte enbart som ett verktyg för att kunna betraktas som en attraktiv arbetsgivare, utan kan enligt respondenterna även utgöra ett hinder i fråga om människor som inte kan relatera till kulturen, varför företagen i de fallen måste erbjuda högre löner. Det kan hänföras till litteraturen där det framgår att företag som inte har en uttalad värdegrund eller en tydlig företagskultur behöver betala högre löner (Wikström & Martin, 2012). Emellertid kan, till skillnad från vad som förklaras i litteraturen, en uttalad värdegrund eller en tydlig företagskultur också utgöra ett hinder enligt respondenterna. Detta eftersom personer inte alltid delar företagets värderingar eller motiveras av deras kultur. I de fallen beskriver företagen att lön och optioner är de enda alternativen för att kunna konkurrera med andra företag om den specifika kompetensen.

Värderingar är något som är tydligt framträdande i empirin där värderingar och ett större syfte diskuteras som en avgörande faktor till varför många accepterar och nekar arbetserbjudanden. Detta diskuteras även i termer av konkurrensfördelar där värderingar är av stor vikt då det idag kan verka som ett kraftfullt verktyg likställt med lön och utgör en viktig dimension av att kunna attrahera den kompetens företaget efterfrågar. Såväl empiri som tidigare litteratur (Wikström & Martin, 2012), menar att detta beror på att dagens generation är mer värderingsstyrd än tidigare generation och efterfrågar mer än enbart pengar. Därför är det viktigt att företag visar att de har ett större syfte som ofta uttrycks som en del av deras företagskultur och värderingar.

Däremot framkommer det i empirin att kompetens nödvändigtvis inte drivs av ett större syfte, utan att det finns mer kommersiellt lagda personer som värderar och drivs av innovation och explosivitet i tillväxt. Därför är ett djupare syfte inte alltid nödvändigt för att framgångsrikt attrahera och rekrytera efterfrågad kompetens, vilken tidigare forskning inte belyser avseende Talent Management.

5.4 Employer Branding

Empirin beskriver hur enskilda individers kontakt med företagen och marknadsföringen av företaget har resulterat i att betydelsefulla personer på egen hand har sökt sig till företaget som arbetsgivare. Detta visar precis som litteraturen (Cooper; 2016) att arbetsgivarvarumärket är en viktig komponent i arbetet för att rekrytera och attrahera kompetens. Företagen som intervjuats använder sig inte av några specifika eller definierade strategier direkt kopplade till arbetsgivarvarumärket. I stället använder de sig av sina allmänna marknadsföringskanaler och marknadsföringsarbete genom att använda sig av sitt varumärke som företag ut mot kund. Respondenterna menar att företagets varumärke som företag är starkt sammankopplat med deras varumärke som arbetsgivare. Detta skiljer sig till viss del från litteraturen (Tumasjan m.fl, 2011) som menar att Startups bör arbeta med tydliga jobbattribut samt använda professionella rekryteringsstrategier för att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke. Ur empirin går det att utläsa att det varken funnits resurser eller ett behov att arbeta specifikt med arbetsgivarvarumärke.

Andra delar av litteraturen (Wikström & Martin, 2012) menar att arbetet med arbetsgivarvarumärke, eller andra strategier inom Talent Management, inte behöver vara formella eller komplicerade. Det viktiga är att det fokusera på företagets övergripande behov och att skapa förutsättningar som underlättar vid rekrytering. De Startups som intervjuats uttrycker en medvetenhet om sin finansiella begränsning vid rekrytering och har utformat sitt arbetsgivarvarumärke utifrån sina förutsättningar för rekrytering, genom att lyfta fördelar med företaget och använda sig av generell marknadsföring. Även om företagets utformning och kommunikation av arbetsgivarvarumärket inte kan sägas vara grundat i tydliga jobbattribut eller genom en användning av professionella strategier (Tumasjan m.fl., 2011) har det enligt dem själva ändå lyckats bygga ett relativt starkt arbetsgivarvarumärke eftersom personer sökt sig självmant till företaget.

I empirin framkommer en medvetenhet bland företagen kring att deras företagskultur är en viktig aspekt i hur de uppfattas som arbetsgivare och något som samtliga företag uttalar att de arbetar med internt och även kommuniceras utåt. Detta kan kopplas till litteraturen (Wikström & Martin 2012) som belyser att fokus på arbetsgivarvarumärke ofta handlar om ett externt

perspektiv, men att det är lika viktigt att stärka sitt varumärke internt. Likt hur en stark företagskultur underlättar vid rekrytering, fungerar ett starkt arbetsgivarvarumärke på samma sätt (Wikström & Martin, 2012), vilket också framkommer ur empirin hur man som en attraktiv arbetsgivare kan innebära att de inte alltid behöver erbjuda konkurrerande lönenivåer.

5.5 Employment Value Proposition

Vad de aktuella företagen uttalar att de kan erbjuda potentiella anställda för att framstå som en attraktiv arbetsgivare går att koppla till EVP och vad Wikström och Martin (2012) beskriver rör lön, karriärmöjligheter och andra förmåner kopplat till en anställning på företaget. De resonemang som återfinns i det empiriska materialet gällande att personer värderar ett större syfte före lön, vilket innebär att företag som har ett större syfte kan använda det för att locka kompetens stöds av Chambers m.fl. (1998). Chambers m.fl. menar att mindre företag lättare kan skapa en bra EVP eftersom de kan erbjuda anställda möjligheter att tillfredsställa en högre önskan om ett meningsfullt jobb, flexibilitet och en indirekt inverkan på företagets prestation. Chambers m.fl. uttalande stödjer även respondenternas påstående att Startups karaktärsdrag, det vill säga den s.k. Startup-kulturen, kan utgöra ett betydelsefullt incitament som kan användas för att attrahera och rekrytera nyckelpersoner.

Bau och Dowling (2007) menar att Startups bör fokusera på icke-finansiella incitament, såsom förklaras ovan, på grund av bristande finansiella resurser. I empirin beskrivs bristen på finansiella resurser i viss mån utgöra ett hinder eftersom det är svårt att konkurrera i fråga om fast lön, varför de betonar andra fördelar med att arbeta på en Startup. De aktuella företagen arbetar emellertid även med optioner, om än i olika stor utsträckning. Detta stöds av Chambers (1998) som beskriver att det är vanligt att Startups ofta erbjuder ägande i företaget som ett monetärt verktyg för att rekrytera kompetens. Vidare menar företagen att optioner fungerar som ett tillägg till lön eftersom de ger en möjlighet att i framtiden ta del av företagets avkastning, de menar vidare att de upplever deras optionsprogram som ett kraftfullt verktyg för att konkurrera med större företag och den lön de kan erbjuda, då optioner i ett växande företag utgör ett kraftfullt incitament. Detta är i linje med tidigare forskning (Bennett och Levinthal, 2017) som förklarar att användningen av incitamentsprogram är ett bra sätt för Startups att konkurrera om kompetens trots en avsaknad av kapital.

Utöver att optionerna framstår som attraktiva i och med att företaget växer menar de intervjuade företagen att de, på grund av sin tillväxt, även har andra fördelar och förmåner som de kan erbjuda anställda till skillnad från större, mer etablerade bolag. Respondenterna förklarar att det finns en möjlighet att vara med från början och således få en reell påverkan på företagets utveckling. Vidare beskriver de att det också finns stora möjligheter att själv utvecklas och göra snabb karriär på grund av att de kan erbjuda en annan typ av avancemang- och utvecklingsmöjligheter som inte större bolag kan. Detta kan hänföras till Bennett och Levinthal (2017) som hävdar att Startups har en incitamentsbaserad fördel i att de kan erbjuda utvecklingsmöjligheter i och med att de växer.

5.6 Sammanfattning

Det kan konstateras att Startups egna definition av en nyckelperson utgörs i termer av kompetens som en viktig resurs, som har en direkt inverkan på företagets effektivitet och tillväxt samt har en utvecklingspotential som kan gynna företaget. Med detta i beaktande så utgör en nyckelperson en konkurrensfördel och bekräftar tidigare forsknings definition av en nyckelperson. Analysresultaten visar även att den konkurrens om nyckelpersoner som problematiseras i tidigare forskning upplevs vara påtaglig för de aktuella Startup-företagen. Konkurrensen som beskrivs går även utanför studiens avgränsning och omfattar även andra delar av Talent Management som studien inte beaktar.

För att bemöta den upplevda konkurrensen arbetar Startups med vad som får sägas vara olika strategier, som kan kopplas till Talent Management. De arbetar med monetära verktyg i form av optioner, företagskultur och värderingar samt andra mjuka värden Startups kan erbjuda i form av karriärmöjligheter. Vilket också är något som företagen är noga med att kommunicera till potentiella anställda. Företagen är medvetna om att samtliga berörda aspekter stärker företagen som arbetsgivare, även om de inte arbetar specifikt eller isolerat med det, trots att det är något tidigare forskning menar att företag bör göra.

6 Diskussion

Följande avsnitt innehåller en kritisk reflektion kring studiens analytiska resultat av empirin i förhållande till studiens litteraturöversikt. Vidare återkopplas analysen av empirin till den konstruerade teoretiska modellen för att tydliggöra kopplingar till teori samt ett mer övergripande perspektiv. Inledningsvis kommer nyckelperson och konkurrens att diskuteras då det är relaterat till studiens delfråga 1 och 2. Vidare kommer de strategier Startup använder för att attrahera och rekrytera nyckelpersoner och hur de kan hänföras till Talent Management, som utgör studiens sista delfråga.

Studien har belyst hur Startup arbetar för att hantera den rådande konkurrensen om nyckelpersoner och vilka strategier de använder för att framgångsrikt attrahera och rekrytera viktig kompetens. Studien har undersökt i vilken utsträckning Startups kan tillämpa strategier inom Talent Management trots en avsaknad av finansiella resurser.

Tidigare forskning visar att det råder stor konkurrens om kompetens (Tumasjan m.fl., 2011; Chambers, 1998; Jiang m.fl., 2012; Aguinis, 2012; Tarique & Schuler, 2010), framförallt kompetens som är avgörande för företagets utveckling, det vill säga nyckelpersoner. Hur studiens Startups tillskriver egenskaper för en nyckelperson är i linje med tidigare forsknings definition (Michaels m.fl., 2001; Armstrong, 2006; Ulrich, 2006). Däremot vad som gör en person avgörande för företagets utveckling eller tillväxt kan anses vara kopplat till såväl rollen eller den specifika kompetensen som personen har. Därför kan det innebära att vad som anses utgöra en nyckelperson på ett företag, inte nödvändigtvis behöver vara en nyckelperson på ett annat företag. Det kan vara anledningen till att definitionen av en nyckelperson är tämligen bred och upp till respektive företag att definiera vilken kompetens som är viktig för just deras företags effektivitet och tillväxt. Det kan också förklara varför det framkommer i empirin att företagen har delade meningar om vilka i anställda i företaget som utgör nyckelpersoner, där en menar att alla anställda klassas som en nyckelperson eftersom alla fyller en avgörande roll, och i de andra fallen avgränsas till ett fåtal viktiga individer.

Vad tidigare forskning hävdar avseende varför konkurrensen är mer problematisk för Startups är knappa finansiella resurser bekräftas av studiens resultat (Aguinis, 2013; Tumasjan m.fl.,

2011), där empirin visar att det i viss mån förklarar den hårda konkurrensen. Studiens Startups bekräftar att de, på grund av att de har mindre likvida medel, begränsas vad gäller att konkurrera på marknaden som arbetsgivare. Resultaten bekräftar delvis det som Tumasjan m.fl., 2011 menar utgör Startups konkurrensnackdel, avseende just bristande finansiella resurser och avsaknad av renommé, vilket gör att det både har svårt att såväl attrahera kompetens som att erbjuda attraktiva erbjudanden en konkurrenskraftig lön eller andra förmåner och karriärmöjligheter. Trots en avsaknad av resurser, som tidigare forskning menar är nödvändigt för utarbetade strategier, framgår däremot att Startups ändå använder sig av strategier som går att koppla till Talent Management, i vad som får sägas vara relativ stor utsträckning. Detta visar att även om finansiella resurser underlättar tillämpningen av Talent Management, är det nödvändigtvis inget hinder för att dessa strategier kan praktiseras.

Studiens resultat visar att Startups inte nödvändigtvis enbart har konkurrensnackdelar vad avser att rekrytera kompetens som Tumasjan m.fl. (2011) hävdar. Empirin visar att Startups kan erbjuda andra typer av möjligheter vad gäller karriär och utveckling som inte större bolag kan, på den grund att de är just en Startup, vilket alltså kan anses utgöra en konkurrensfördel. Empirin visar att Startups till stor del använder sig av sin företagskultur, där den specifika Startup-kulturen betonas som de menar är generell för alla Startups och som de menar utgör en konkurrensfördel.

Vidare talar samtliga respondenter om deras egen specifika företagskultur. Företagskultur får sägas vara ett instrument som företag med mindre finansiella medel, såsom Startups, kan använda sig av. Generellt trycker de aktuella företagen på delar i sitt arbetsgivarvarumärke som är relaterade till mer eller mindre mjuka värden, såsom exempelvis företagskulturen, värderingar, möjligheten att utvecklas, göra karriär och vara med på företagets resa etc. Detta utgör komponenter som inte har en direkt kostnad för företaget. Vidare kan företagskultur och värderingar m.m. dessutom enligt litteraturen göra att arbetsgivaren framstår som attraktiv även om de inte kan betala lika hög lön (Wikström & Martin, 2012), vilket det även uttrycks en medvetenhet om i empirin. Det kan därför tolkas som att det är en medveten strategi bland startups att använda mer mjuka värden för att på så sätt kunna porträttera sig som en attraktiv arbetsgivare, även om de inte kan erbjuda samma förmåner eller lön.

Till skillnad från vad tidigare forskning (Aguinis m.fl., 2013) hävdar framstår inte lön som det enda sättet att konkurrera om kompetens, utan snarare som att det finns andra faktorer som kan trumfa lön. Det förklaras dock i forskningen att talanger som har flera alternativ kräver mer för att de ska kunna attraheras (Trost, 2014). Detta förklarar respondenterna som att personer som inte är övertygad eller motiverad av företaget företagskultur eller värderingar, kräver därför en konkurrenskraftig lön för att börja på företaget.

Däremot framkommer i empirin att Startups inte uteslutande använder sig av de mer mjuka och icke-finansiella strategier, vilket i viss utsträckning tidigare forskning påstår (Tumasjan m.fl. 2011). De finansiella incitamenten som erbjuds är dock inte direkta finansiella incitament, utan indirekta i form av optioner i företaget. De aktuella företagen menar att detta kan verka som ett konkurrenskraftigt instrument. Optioner innebär dock en större osäkerhet än lön, eftersom det inte är en direkt utbetalning samt att optionens värde påverkas av hur företaget går. Precis som en av respondenterna uttrycker, är optioner inte alltid tillräckligt. Även om optioner inte kan sägas vara synonymt med att erbjuda en hög lön, så kan det inte bortses ifrån att det är ett strategiskt verktyg, en monetär sådan, vilket Startups använder sig av för att vara mer konkurrenskraftiga.

Startups kommer alltid att möta en problematik avseende avsaknad av finansiella resurser som gör att de kommer att ha svårt att konkurrera om nyckelpersoner. Däremot finner studien att det framstår som allt viktigare att ha ett djupare syfte och en mening att förmedla till potentiella anställda, något som kan komma att underlätta för just Startups. Eftersom Startups är unga företag kan de arbeta med att forma en företagskultur som är attraktiv för nya generationens medarbetare. Med tanke på den riktning utvecklingen går mot i och med en ny generation som är mer värderingsstyrd och lägger mindre vikt vid lön, kan Startups genom att arbeta med sin företagskultur konkurrera med större bolag. Exemplet som nämns i litteraturstudien är bl.a. H&M och Spotify (Wikström & Martin, 2012), som trots att de inte erbjuder högst lön är en av de mest attraktiva arbetsgivarna. Samtliga företag som intervjuats uttrycker att de uppfattar att det är deras företagskultur och möjligheterna som kan erbjudas på en Startup som varit deras främsta konkurrensfördel för att kunna rekrytera nyckelpersoner.

7 Slutsats

I detta avslutande kapitel kommer studiens slutsatser att summeras med en inledande återkoppling till studiens syfte och problematisering. Slutsatserna baseras på den empiriska analysen och kommer att presenteras i relation till respektive delfråga. Slutligen sammanfattas studiens huvudsakliga slutsatser och bidrag, för att vidare presentera förslag på framtida forskning.

Syftet var att undersöka hur Startups strategier för att attrahera och rekrytera nyckelpersoner. Problematiseringen grundas i den rådande konkurrensen om nyckelpersoner som Startups kan ha svårt att bemöta på grund av bland annat bristande finansiella resurser. Tidigare forskning anser därför att Talent Management har blivit alltmer viktigt för att företag ska kunna hantera utmaningen vad avser rekrytering av efterfrågad kompetens. I litteratur och tidigare forskning finns flera indikationer på att Startups skulle ha en svårighet att arbeta med de strategier inom i Talent Management, just på grund av att de har mindre finansiella resurser att röra sig med. Därför har studien tagit studien avstamp i strategier inom Talent Management för att undersöka huruvida dessa kan relateras till hur Startup arbetar för att hantera konkurrensen.

För att undersöka studiens övergripande frågeställning var det även viktigt att inledningsvis undersöka hur Startup själva definierar en nyckelperson samt resonerar kring konkurrensen. Därför operationaliseras forskningsfrågan *“Hur arbetar svenska Startups för att attrahera och rekrytera nyckelpersoner till företaget?”* till tre mindre delfrågor, med anledning till att angripa ämnet mer specifikt. Delfrågorna formulerades som: *Hur definierar Startups nyckelpersoner? Hur upplever och resonerar Startups kring konkurrensen om nyckelpersoner? På vilket sätt kan Startups strategier hänföras till definierade strategier inom Talent Management*

Studien har genomförts genom en kvalitativ ansats med hjälp av semistrukturerade intervjuer och baseras på intervjuer med fyra representanter från olika Startups. Metoden har möjliggjort skapandet av en djupare förståelse för vilka strategier Startups använder sig av i realiteten för att konkurrera om kompetens och huruvida det kan anknytas till Talent

Management. Genom insamling och bearbetning av den det empiriska materialet når studien nedan presenterade slutsatser.

Den slutsats studien når vad avser definitionen av en nyckelperson, är att Startups har en relativt tydlig idé av vad de anser utgöra nyckelperson och vilka aspekter som är viktiga för just deras företag. Det är således upp till respektive företag själva att tillskriva en nyckelperson de egenskaper som är viktigast för företagets utveckling och framgång.

Vad avser frågeställningen huruvida Startups upplever konkurrensen kan studien konstatera att det är uppenbart att Startups upplever att det råder en konkurrens om nyckelpersoner. Det är också tydligt att det förs en dialog avseende hur de ska bemöta konkurrensen, tillika vilka svårigheter den medför för rekrytering. Det är tydligt framträdande att den upplevda konkurrensen grundar sig i bristande finansiella resurser och avsaknad av renommé. Därav når studien även slutsatsen att det visserligen är svårare för Startups att konkurrera med större bolag på grund av att de inte har samma finansiella resurser, som därav kan anses utgöra en konkurrensnackdel.

Däremot finns det andra fördelar som Startups har som de tydligt har anammat och använder sig av för att framstå som en konkurrenskraftig arbetsgivare. Dels använder de sig i stor utsträckning av optioner för anställda för att möta utmaningen som uppstår i och med att de inte kan erbjuda en konkurrenskraftig lön. Det framgår även av empirin att Startups arbetar mycket med sin företagskultur och indirekt sitt arbetsgivarvarumärke, även om det inte sker isolerat eller specifikt i rekryteringssyfte.

Studien visar således att Startups strategier består främst av mjuka värden, vilket strategier inom Talent Management också i stor utsträckning handlar om. Därför kräver Talent Management nödvändigtvis inte särskilda finansiella eller riktade insatser, utan det går att arbeta med strategiskt genom att använda befintliga resurser samt genom att integrera dem i andra befintliga delar i företaget, såsom allmän marknadsföring. Detta är något som Startups också gör i praktiken. Även om Startups strategier inte är definierade eller uttalade, är de medvetna om att deras arbete i allmänhet även får en direkt inverkan på deras konkurrenskraft som arbetsgivare.

Den övergripande frågeställningen gällande hur Startups arbetar för attrahera och rekrytera nyckelpersoner kan därför kortfattat besvaras utifrån ovan presenterade slutsatser. Startups arbetar med strategier som kan hänföras till Talent Management, främst genom två huvudsakliga kategorier, företagskultur och personaloptioner. Dessa två bildar strategier som Startups använder vid rekrytering genom att deras fördelar betonas och kommuniceras i en eller annan form till potentiella rekryteringar. Oavsett om Startups erbjudande till nyckelpersoner är i termer av optioner eller mer mjuka värden, kan det innebära en konkurrensfördel vad gäller att attrahera och rekrytera nyckelpersoner. Därför kan Startups i Sverige använda sig av strategier inom Talent Management för att vinna talangkriget mot större och mer välkända företagen.

Studiens teoretiska bidrag är en utvecklad förståelse kring Startups problematik vad gäller konkurrensen om nyckelpersoner. Studien kan även konstatera att bristen på finansiella resurser inte nödvändigt utgör ett hinder för att kunna vara konkurrenskraftig som arbetsgivare på arbetsmarknaden. Detta medför att Startups kan tillämpa strategier inom Talent Management för att framgångsrikt kunna attrahera och rekrytera nyckelpersoner. Till praktiker inom Startup-fältet bidrar studien med kunskap om att ett arbete med företagskultur och företags varumärke ut till kund också kan stärka varumärket som arbetsgivare om dessa är integrerade. Vidare belyser studien betydelsen av mjuka värden och dess inverkan på företags konkurrenskraft, något som också strategier inom Talent Management handlar om.

Mot bakgrund av studiens slutsatser, som i korta drag säger att Startups framgångsrikt kan arbeta med strategier inom Talent Management, vore det vidare intressant att studera fler aspekter inom Talent Management, som hur Startups kan arbeta för att behålla och utveckla kompetens i företaget. Särskilt eftersom det framkommer i empirin att Startups upplever det som en viktig aspekt i deras arbete för att konkurrera om kompetens. Då det av studien även framkom att de intervjuade företagen ansåg att framtida arbete med strategier inom Talent Management behöver definieras och ske mer isolerat från andra funktioner på företaget, vore det intressant att undersöka hur Startups i olika faser kan arbeta med Talent Management mer medvetet. Då samtliga företag som deltog i studien är verksamma inom Tech-branschen skulle vidare forskning kunna inrikta sig på att undersöka Startups i olika branscher för att jämföra hur konkurrensen upplevs och hanteras av olika typer av Startups.

Källförteckning

Aguinis, H., Gottfredson, R.K. & Joo, H. (2012b). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6): 609–616.

Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Joo, H. (2013). What monetary rewards can and cannot do: how to show employees the money Bus. *Horizons*, 56 (2): 241-249.

Anthony, R.N., Govindarajan, V., Hartmann, F.G.H., Kraus K., Nilsson, G. (2014). Management control systems. 1. uppl. European ed. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice (10th ed.). London: Kogan Page.

Arvidsson, P. (2004). *Styrning med belöningsystem* (s. 305-352) från Samuelsson, L.A (red.), Controllerhandboken. Uppsala: Industrilitteratur.

Bau, F., Dowling, M. (2007). An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms. *Schmalenbach Business Review*, 59: 160-176.

Beechler, S., Javidan, M., (2007). Leading with a global mindset. In: Javidan, M., Steers, R., Hitt, M. (Eds.), *Advances in International Management: Special Issue on Global Mindset*, vol. 19. Elsevier JAI, Oxford, pp. 131–169.

Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E., & Midgett, C. (2017). High performance work systems: A necessity for startups. *Journal of Small Business Strategy*, 27(2), 1–12.

Bennett, V. & Levinthal, D. (2017). Firm Lifecycles: Linking Employee Incentives and Firm Growth Dynamics. *Strategic Management Journal*, 38(10): 2005-2018.

Berger, L.A. (2004), ‘‘Four steps to creating a talent management system’’, in Berger, L.A. and Berger, D.R. (Eds), *The Talent Management Handbook*, McGraw-Hill, New York, NY, p. 23.

Breakit. (2015). *Debatt: "Sverige är historiskt sett uselt på att få företag att växa"*

Breakit. (2016). *Vad är egentligen en startup? Branschen ger svaret på frågan.*

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3
Stockholm: Liber.

Burton, M. D., Dahl, M., & Sorenson, O. (2016). Do startups pay less?
Industrial and Labor Relations Review, Forthcoming.

Carnahan, S., Campbell, B., Agarwal, R., & Franco, A. (2011). Birds of a feather flock together: Two sided incomplete information and human capital composition over the firm lifecycle. Copenhagen, Denmark.

Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels Jr., E.G.
The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3 (1998), pp. 44-57
Företagande. *Startup företag, intervjuer och artiklar.*

Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19: 304–313.

Collings, D. G., & Scullion, H. (2007). Resourcing international assignees. In C. Brewster, P. Sparrow, & M. Dickman (Eds.), *International human resource management: Contemporary issues in Europe* (pp. 87–106). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Cooper, G. (2016) 'Using branding to recruit talent', *Training Journal*, pp. 21–24.

Dries, N., & Pepermans, R. (2008). 'Real' high potential careers: An empirical study into the perspectives of organizations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85-108.

European Commission. 2016. *What is an SME?*

Heyman, Fredrik, Pehr-Johan Norbäck och Lars Persson,. (2013). Var skapas jobben – En ESO-rapport om dynamiken i svenskt näringsliv 1990–2009, Rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi 2013:3.

Jiang, K. Lepak, D. Hu, J. & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *The Academy of Management Journal*, 55(6): 1264-1294.

Koch, T, Geber, C & J de Klerk, J. (2018) The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, , 1- 14.

Lawler, E. (2017). Reinventing talent management: principles and practices for the new world of work. 1st ed. BK/Berrett-Koehler Publishers, Inc. a BK Business Book.

Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011). *Human resource management: organisationens hjärta*. (2 uupl.). Lund: Studentlitteratur.

McDonnell, A. (2011), “Still fighting the ‘war for talent’? Bridging the science versus practice gap”. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26 No. 2, pp. 169-73.

Michaels, Ed, Handfield-Jones, Helen & Axelrod, Beth (2001). *The war for talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial Training*. Vol. 45 No.3, s. 166-170

Salamzadeh, A. & Kawamorita Kesim, H. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. *Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*,

Sauermann, H. (2017). Fire in the belly? Employee motives and innovative performance in start-ups versus established firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(4): 423-454.

Schlosser, F. K. (2013). Identifying and Differentiating Key Employees from Owners and Other Employees in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53 (1)

Slevitch, L. (2011). Qualitative and Quantitative Methodologies Compared: Ontological and Epistemological Perspectives. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(1): 73-81.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Framework and review of global talent management and suggestions for future research. *Journal of World Business*, 45: 122–133.

Tumasjan, A., Strobel, M. & Welp, I.M. (2011a). Employer brand building for startups: which job attributes do employees value most? *Journal of Business Economics (formerly: Zeitschrift für Betriebswirtschaft)*, 81, pp. 111– 136.

Trost, A. (2014), Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage, *Springer Science & Business*.

Ulrich, D. (2006), The talent trifecta, *Workforce Management*, pp. 32

Vetenskapsrådet, 2017. *God forskningssed*, Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wilden, R., Gudergan, S. and Lings, I. (2010), “Employer branding: strategic implications for staff recruitment”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 26 Nos 1/2, pp. 56-73.

Wikström, C. & Martin, H. (2012). Talent management i praktiken- attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare. Stockholm: Ekerlids

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Forskningsfråga: *Hur arbetar svenska Startups för att attrahera och rekrytera nyckelpersoner till företaget?*

Syftet: kortfattat är syftet med uppsatsen att undersöka hur Startups arbetar för att rekrytera och konkurrera med större bolag om betydelsefull kompetens. Syftet bygger på att Startups möter en problematik när det kommer till att konkurrera om dessa personer.

Allt deltagande är anonymt, inget kommer kopplas till dig personligen eller företaget. Deltagande är frivilligt och det kan avbrytas när som helst. Dina svar kommer endast att användas i studiens syfte.

- Godkänner att intervjun spelas in?

Intervjun och allt datamaterial kommer att raderas efter att erhållit betyg av uppsatsen.

Inledande frågor

Berätta kort om företaget - vilken bransch?

Vilken roll har personen?

Vad har företaget för värdegrund?

Frågor:

Vad är en nyckelperson för ert företag?

Upplever ni att det är hård konkurrens om den kompetens som ni anser att ert företag behöver?

- JA/NEJ → På vilket sätt

Hur diskuterar ni kring den upplevda konkurrensen? Är det något som ni dagligen arbetar med?

Hur hanterar ni den konkurrensen? vad använder ni för verktyg för att vara konkurrenskraftiga mot andra företag på arbetsmarknaden?

Vad erbjuder ni till potentiella anställda?

Använder ni några former av incitament för att locka potentiella anställda?

Vad gör ni för att sticka ut från konkurrenter vad gäller rekrytering av viktig kompetens?

Vilka huvudsakliga plattformar använder ni för marknadsföra era tjänster?

Hur ser det ut framåt? Hur planerar ni inför kommande rekryteringar?

Vad skulle du säga är Startups fördel när det gäller att konkurrera om kompetens?

- Vad har Startups som inte större bolag har?

Stockholm Business School

Stockholm University
SE-106 91 Stockholm
Tel: 08 - 16 20 00
www.sbs.su.se

