

HR(M) i opstartsvirksomheder?

Begrebet HRM betyder i denne sammenhæng: H (human) dvs. mennesker, R (ressource) dvs. strategisk ressource og M (management) dvs. personaleledelse. HRM er her et overordnet begreb, som også dækker HRD dvs. personaleudvikling og som fokuserer på spillet mellem personalestrategier og forretningsstrategier og at det jf. data fra Cranet-E ser ud til at påvirke indtjeningen i positiv retning. (Stordal H. og Sørensen, A. S. 2009, s.47 og 50)

Af Adjunkt og praktikkoordinator Katharina Lund-Tonnesen

Resumé

Iværksættere i opstartsvirksomheder mener, at der er en klar sammenhæng mellem virksomhedens samlede kompetencer og virksomhedens vækst samt konkurrenceevne, hvilket en pilotundersøgelse foretaget som en spørgeskemaundersøgelse blandt opstartsvirksomheder viser.

Undersøgelsens hovedpointer:

- Iværksætterens faglige og forretningsmæssige kompetencer er vigtigst i opstarten af en virksomhed
- Eksekvering, markedsorientering, faglighed og strategi vægter højest i en opstartsvirksomhed, hvorimod HRM-aktiviteter vægtes lavere eller slet ikke
- Netværk og samarbejde med andre virksomheder er med til at sikre de rette kompetencer i opstarten af en virksomhed
- En blanding af faglige og personlige kompetencer er relevante
- Virksomhedens samlede kompetencer er afgørende for virksomhedens vækst
- Viden om HR og HRM-delaktiviteter hentes primært hos iværksætteren selv og hos private eksterne rådgivere
- Netværk og eksternt hjælp som rekrutteringskanaler
- Jobopslag som rekrutteringsværktøj
- Stillingsbeskrivelse er den mest anvendte HR-delaktivitet i forbindelse med ansættelse
- HR-aktiviteter som rekruttering, kompetenceudvikling og fastholdelse bidrager til opstartsvirksomheders vækst og giver konkurrencefordele
- Finansiering, rammevilkår og lovregler samt behov for rådgivning fylder meget hos iværksætteren

Nøgleord: HR, HRM, opstartsvirksomheder, iværksættere, kompetencer, vækst og konkurrenceevne, forretningsstrategi

Indhold

Resumé	1
Indledning	3
Baggrund og antagelser	3
Problemformulering	3
Pilotundersøgelsen ganske kort	3
Præsentation af analysens resultater	4
Spørgeskemaundersøgelsen	4
Karakteristik af respondenterne:	4
Nedslagspunkter	5
Er iværksættere kendetegnet ved et særligt uddannelsesniveau?	5
Born or Made?	5
Hvordan ser iværksættere sammenhængen mellem service og de menneskelige ressourcer?	6
Undersøgelsens hovedpointer	6
Iværksættersens faglige og forretningsmæssige kompetencer er vigtigst i opstarten af en virksomhed	6
Eksekvering, markedsorientering, faglighed og strategi vægter højest i en opstartsvirksomhed, hvorimod HRM-aktiviteter vægtes lavere eller slet ikke	7
Netværk og samarbejde med andre virksomheder er med til at sikre de rette kompetencer i opstarten af en virksomhed	8
En blanding af faglige og personlige kompetencer er relevante	8
Virksomhedens samlede kompetencer er afgørende for virksomhedens vækst	8
Viden om HR og HRM-delaktiviteter hentes primært hos iværksætteren selv og hos eksterne rådgivere	9
Netværk og ekstern hjælp som rekrutteringskanal	10
Jobopslag som rekrutteringsværktøj	11
Stillingsbeskrivelse er den mest anvendte HR-delaktivitet i forbindelse med ansættelse	11
HR-aktiviteter som rekruttering, kompetenceudvikling og fastholdelse bidrager til virksomhedens vækst og giver konkurrencefordele	12
Finansiering, rammevilkår og lovregler samt behov for rådgivning fylder meget hos iværksætteren	13
Litteratursøgning	14
Konklusion	16
Antagelser	17
Anbefalinger	18
En ny kvalitativ undersøgelse	18
Vidensgab?	18
Kilde og litteraturliste	19
BILAG 1 – Besvarelse af spørgsmål 4 og 6, 11-15 og 17-19 - Baggrundsvariable	20
BILAG 2 – Besvarelse af spørgsmål 16 – Nævn dine 3 sidste jobs	24
BILAG 3 – Giv 3 bud på den ideelle verden for en iværksætter	26
BILAG 4 – Metode: Overvejelser før og efter undersøgelsen	29
BILAG 5 – Spørgeskema	31

Indledning

Baggrund og antagelser

Projektet er et pilotprojekt, der undersøger, hvordan opstartsvirksomheder arbejder med de menneskelige ressourcer og kompetencer og om der arbejdes med HRM dvs. strategisk med rekruttering, kompetenceudvikling, fastholdelse og afvikling, som en del af virksomhedens konkurrencestrategi og vækst.

Undersøgelsen er baseret på en antagelse om, at iværksætteren har mere fokus på idé/koncept/produkt/service og mindre eller intet fokus på betydningen af de menneskelige ressourcer og kompetencer, som en vigtig del af forretningsstrategien. Det underbygges af de forretningsplaner, som studerende, der ønsker at komme i iværksætter praktik i egen virksomhed, sender ind for at kunne få godkendt deres praktik.

Antagelsen er endvidere baseret på egen erfaring i forbindelse med opstart af virksomheder inden for reklamebranchen og det social pædagogiske område. Her har jeg set og undret mig over, at et manglende fokus på de menneskelige ressourcer ofte resulterer i, at opstartsvirksomheder (om end ubevidst) ender med at kopierekruttere, dvs. ansætte medarbejdere, der har de samme faglige og personlige kompetencer og dermed ligner iværksættere selv. Det manglende fokus har ofte vist sig at være et problem for virksomhedens vækstmuligheder, da de 'rigtige' (læs nødvendige) kompetencer ikke har været til stede på det rigtige tidspunkt i virksomhedens livscyklus.

Ovennævnte leder over i følgende problemformulering:

Problemformulering

Hvordan arbejder iværksættere/opstartsvirksomheder med de menneskelige ressourcer og kompetencer i forbindelse med opstart og udvikling af virksomheden?

Pilotundersøgelsen ganske kort

Undersøgelsen er gennemført i efteråret 2016 og omfatter en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse sendt ud til iværksættere/opstartsvirksomheder og en mindre litteratursøgning efter litteratur inden for pilotundersøgelsens område (se bilag 5: Metode før og efter undersøgelsen). Undersøgelsen er udarbejdet af Erhvervsakademi Sjælland, Roskilde i samarbejde med Center for forskning og udvikling i Erhvervsakademi Sjælland og Væksthus Sjælland.

Da der er tale om en pilotundersøgelse, har jeg valgt følgende struktur, som består af fire dele:

- Præsentation af analysens resultater
- Konklusion
- anbefalinger
- Uddybende bilag

Præsentation af analysens resultater

Spørgeskemaundersøgelsen

Af de 45 virksomheder, der svarede på spørgeskemaet, er lidt over halvdelen (24) startet inden for de seneste 2 år, 10 virksomheder er startet inden for de seneste 3-5 år og de resterende 11 virksomheder har eksisteret udover 5 år.

35 virksomheder er ejer drevet (dvs. at der ikke er ansatte ud over iværksætteren selv) og 10 virksomheder har ansatte (heraf har 5 virksomheder eksisteret under 5 år og 5 virksomheder udover 5 år).

Sammenkobles ovennævnte med selskabsformen, der viser, at 60% (27) er registreret som enkeltmandsvirksomheder, 7% (3) er registreret som et Personligt ejet mindre virksomhed (PMV) og 7% (3) som et Iværksætterselskab (IVS), er det tydeligt, at der er tale om mikrovirksomheder dvs. med under 10 ansatte (<http://www.smvportalen.dk/Om-smvportalen/definition-af-smv>). Hovedparten af virksomhederne er forholdsvis nyetablerede med kort levetid og befinder sig derfor i fødsel/vækst stadie i en virksomheds livscyklus. Den korte levetid sammenholdt med, at kun 10 af de 45 virksomheder har ansatte, får naturligvis en konsekvens for besvarelsen af spørgeskemaet, da hovedparten ikke forholder sig til den del af mit undersøgelsestema, som omhandler HR(M)-aktiviteter (spørgsmålene 7-10). Se bilag 5 Metode – før og efter undersøgelsen).

Karakteristik af respondenterne:

- 78% (35) af virksomhederne er ejer drevet (der er ingen ansatte ud over iværksætteren selv)
- 22% (10) af virksomhederne har ansatte, heraf er 5 virksomheder under 5 år
- 53% (24) af virksomhederne er mellem 0-2 år og har derfor meget kort levetid og 22% (10) af virksomhederne er startet inden for de seneste 3-5 år
- 75% (34) af respondenterne er i 40'erne eller derover og kun 11 respondenter er i 20'erne og 30'erne
- 82% (37) har et uddannelsesniveau i spændet fra grundskolen til en mellemlang videregående uddannelse - heraf har 42% (19) har en mellemlang videregående uddannelse og 18% (8) en kort videregående uddannelse
- 27% (12) har en far eller mor, som er selvstændige erhvervsdrivende

- 73% (33) har haft forskellige typer af jobs i deres 3 seneste jobs
- 56% (25) er mænd
- 56% (25) af virksomhederne er servicevirksomheder
- 60% (27) er registreret som enkeltmandsvirksomheder og 14% (6) er registreret som henholdsvis et Personligt ejet mindre virksomhed (PMV) 7% (3) og Iværksætterselskab (IVS) 7% (3).

Nedslagspunkter

Jeg har med udgangspunkt i ovennævnte baggrundsviden valgt at fremhæve et par nedslagspunkter.

Er iværksættere kendetegnet ved et særligt uddannelsesniveau?

82% af respondenterne har et uddannelsesmæssigt niveau fra grundskole til mellemlang videregående uddannelse fordelt på: 42% mellemlang videregående uddannelse, 18% en kort videregående uddannelse, 19% en ungdomsuddannelse og 4% grundskole uddannelse. Selvom resultaterne er forbundet med stor statistisk usikkerhed (se bilag 5), er det på mange måder interessant, hvis det antages at ovennævnte er typisk for iværksættere, da det kan få betydning for undervisning i iværksætteri og entreprenørskab. Her kan der måske være et behov for at undersøge om det gælder generelt.

Born or Made?

27% (12) har en far eller mor, som er selvstændige erhvervsdrivende, hvilket må siges at være en relativt pæn andel. Sammenholdes det med resultaterne af spørgsmål 16 "Nævn de 3 sidste jobs" (Bilag 3) viser sammenstillingen i de 4 kategorier, at 33 respondenter har haft vidt forskellige jobs i de sidste 3 jobs fx *konditor, socialpædagog, instruktør/pers. træner* eller *fodterapeut, procesteknikker, snedker* osv. Om det er udtryk for en tilfældighed eller om det indikerer, at iværksættere er kendetegnet af en særlig form for rastløshed eller foretagsomhed, er ikke til at svare på i denne undersøgelse, men ovennævnte er interessant set i lyset af de to perspektiver "Born" eller "Made", som drøftes inden for iværksætterlitteraturen: "Born" dvs. en gang entreprenør, altid entreprenør dvs. individer med "... *interne karaktertræk, der antages at stimulere nogle individer til at være entreprenører.*" eller om det er udtryk for, at de er "Made" og at det dermed er "*De interagerende individuelle og kontekstuelle faktorer, som skaber individer, kognitive processer og identitet*" (Nielsen, S. L. Klyver, K. Evald, M. og Bager T., 2012: 63).

Det er i en uddannelsesmæssig sammenhæng interessant at forstå, hvad der bevirker, at nogle bliver iværksættere og specielt om det er muligt at 'spotte' kommende iværksættere, således at der kan arbejdes mere målrettet med at udvikle dem i uddannelsessektoren. I den forbindelse kan der være et behov for yderligere at

undersøge, om der kan sige noget generelt, men en dybere kvalitativ undersøgelse af, hvordan iværksætterne ser sig selv dvs. deres mindset kunne også være interessant.

Hvordan ser iværksættere sammenhængen mellem service og de menneskelige ressourcer?

56% (25) af virksomhederne er servicevirksomheder, hvilket er interessant, set i lyset af, at de menneskelige ressourcer her spiller en væsentlig rolle i forhold til den serviceoplevelse, som kunderne får. Det kunne her være interessant at gå i dybden ved at interviewe en række nyopstartede servicevirksomheder, og dermed undersøge, hvordan de ser koblingen mellem de menneskelige ressourcer og virksomhedens muligheder for indtjening og vækst. (Heskett J, W. E. Sasser og L. A. Schlesinger, 1997). Dette vender jeg tilbage til i forbindelse med spørgsmål 10 (Tabel 9) *"Hvilke af følgende HR-aktiviteter oplever du bidrager til din virksomheds vækst og giver konkurrencefordele?"*.

Undersøgelsens hovedpointer

Iværksætters faglige og forretningsmæssige kompetencer er vigtigst i opstarten af en virksomhed

Tabel 1 neden for viser, at respondenterne i forbindelse med opstarten af deres virksomheder mener, at de har faglig viden (65%) kombineret med kundeforståelse (66%) og branchekendskab (38%) som de primære kompetencer, men også at personlige kompetencer som det at være kreativt tænkende (46%), vedholdende (44%) og det at kunne gennemføre/udføre opgaverne (39%) er kompetencer, som de bisidder. På den baggrund ser det ud til, at de forretningsmæssige og faglige kompetencer fylder mest hos iværksætterne, men at personlige kompetencer, som handler om eksekvering også er noget de lægger vægt på i selve opstartsfasen.

Tabel 1:

Spørgsmål 1: I forbindelse med opstart af din virksomhed, hvilke kompetencer havde du selv som iværksætter? Prioriter de 5 vigtigste udsagn i den rækkefølge du finder dem vigtigst.	1. prioritet	2. prioritet	3-5. prioritet
Forstår kunder	25%	9%	32%
Er dygtig til teknologi	0%	4%	23%
Er kreativt tænkende	16%	7%	23%
Kan arbejde i teams	0%	5%	16%
Tænker strategisk	4%	5%	16%
Planlægger på det operationelle niveau	0%	2%	12%
Gennemfører/udfører opgaverne	2%	9%	28%
Skaber relationer	2%	7%	14%
Er vedholdende	5%	4%	35%
Har faglig viden	26%	14%	25%
Kan se og udnytte muligheder	5%	4%	16%
Træffer beslutninger baseret på intuition	0%	2%	5%
Skaber muligheder	2%	0%	16%
Har altid haft lyst til at blive iværksætter	7%	9%	9%

Trækker på forskellige netværk	2%	2%	16%
Har branchekendskab	5%	19%	14%
Arbejder med udgangspunkt i analyser	0%	0%	2%

Eksekvering, markedsorientering, faglighed og strategi vægter højest i en opstartsvirksomhed, hvorimod HRM-aktiviteter vægtes lavere eller slet ikke

I tabel 2 nedenfor, er de kompetencer, som respondenterne vægter højest eksekvering, markedsorientering og faglighed (93%), men det at være strategisk og skabe systematik scorer også højt (87%) sammen med kreativitet og det at få idéer (80%). Adizes 4 lederroller har inspireret til spørgsmålene og sammenholdt med en model over hans lederroller (Staunstrup E. Skriver, H. J. og Storm-Henningsen P., 2012: 177) ser det ud til, at respondenterne lægger vægt på kompetencer, som hører til under "Producentrollen", "Administratorrollen" og "Entreprenørrollen", hvilket set i lyset af svarene i spørgsmål 1 bekræfter deres forståelse af, hvilke kompetencer, der er nødvendige i opstartsfasen af en virksomhed. 66% mener, at HRM (Integrator) aktiviteter som fx *leder gennem teamwork, skaber udvikling hos medarbejderne* skal være til stede i virksomheden, hvor 34% svarer, at disse kompetencer ikke behøver at være tilstede i virksomheden.

Tabel 2:

Spørgsmål 2: Tag stilling til hvilke kompetencer, der skal være til stede i din virksomhed.	Er din virksomhed i fase sæt krydser i fase 1. Er din virksomhed i fase 2 sæt krydser i fase 1 Og 2. Er din virksomhed i fase 3 sæt krydser i fase 1, 2 og 3.			
	Fase 1 (Før start af virksomhed år 0)	Fase 2 (Under opstart af virksomhed år 1-2)	Fase 3 (Under drift og udvikling af virksomhed år 3-5)	Denne kompetence behøver ikke at være til stede i min virksomhed
<u>Kreativ og idérig</u> Ser vanskelige problemstillinger fra nye vinkler Undersøger muligheder Risikovillig Udviklingsorienteret	30%	28%	22%	20%
<u>Eksekvering/Markedsorienteret/Faglig stærk</u> Resultat- og handlingsorienteret Præsterer Tager beslutninger Vedholdende Faglig stærk Skaber kontakter	31%	35%	27%	7%
<u>Strategisk/Skaber systematik</u> Opstiller mål og regler Kontrollerer og evaluerer Skaber systematik Analyserer sig frem til den rigtige løsning	31%	31%	25%	13%

HRM Skaber motivation og korpsånd Leder gennem teamwork Skaber udvikling hos medarbejderne Indgår kompromiser Skaber sammenhold	22%	24%	20%	34%
--	-----	-----	-----	-----

Netværk og samarbejde med andre virksomheder er med til at sikre de rette kompetencer i opstarten af en virksomhed

I tabel 3 nedenfor viser besvarelsen, at respondenterne primært henter viden i forskellige netværk (90%) og samarbejder med netværk af andre virksomheder (81%) for at sikre, at deres virksomheder har de rette kompetencer, men 54% outsourcer også opgaver og 51% benytter freelancere. Hovedparten af respondenterne ansætter ikke medarbejdere på hverken deltid (71%) og fuldtid (69%), hvilket bør kobles med, at virksomhederne er mikrovirksomheder, med få eller ingen ansatte.

Tabel 3:

Spørgsmål 3: Hvad gør du for at sikre, at din virksomhed har de rette kompetencer?	Er din virksomhed i fase sæt krydser i fase 1. Er din virksomhed i fase 2 sæt krydser i fase 1 og 2. Er din virksomhed i fase 3 sæt krydser i fase 1, 2 og 3.			
	Fase 1 (Før start af virksomhed år 0)	Fase 2 (Under opstart af virksomhed år 1-2)	Fase 3 (Under drift og udvikling af virksomhed år 3-5)	Det benytter jeg mig ikke af
Ansætter medarbejdere på deltid	9%	13%	7%	71%
Ansætter medarbejdere på fuldtid	4%	13%	15%	69%
Benytter freelancere	17%	19%	15%	48%
Outsourcer opgaver	23%	21%	10%	46%
Henter viden i forskellige netværk	30%	35%	25%	10%
Samarbejder med et netværk af andre virksomheder	27%	32%	22%	19%

En blanding af faglige og personlige kompetencer er relevante

89% svarer, at de finder en blanding af faglige og personlige kompetencer relevante, se bilag 2, hvilket underbygger besvarelsen af de foregående spørgsmål.

Virksomhedens samlede kompetencer er afgørende for virksomhedens vækst

Nedenfor i tabel 4 viser besvarelsene, at respondenterne ser en klar sammenhæng mellem virksomhedens kompetencer og virksomhedens konkurrenceevne og vækst. 96% er helt enig/delvist enig i, at virksomhedens samlede kompetencer er afgørende for virksomhedens vækst, 89% er helt enig/delvist enig i, at løbende kompetenceudvikling er afgørende for virksomhedens konkurrenceevne, 80% er helt enige/delvist enig i, at vækst forudsætter, at virksomheden til en hver tid har de nødvendige kompetencer både kvantitativt og kvalitativt.

Besvarelsene viser lidt om respondenternes/iværksætternes holdninger og erfaringer, da hovedparten af virksomhederne ikke har ansatte. 70% er helt enig/delvist enig i, at medarbejderressourcer og kompetencer skal være tilpasset virksomhedens forretningsstrategi, hvilket viser, at respondenterne direkte adspurgt ser en sammenhæng mellem de menneskelige ressourcer og virksomhedernes forretningsstrategi. 59% er helt enig/delvist enig i, at de ansattes kompetencer og motivation er et væsentligt konkurrenceparameter. Umiddelbart afkræfter ovennævnte min antagelser om, at iværksættere har mindre eller intet fokus på betydningen af de menneskelige ressourcer og kompetencer samt på HR(M) aktiviteter. Om sammenhængen også reelt afspejles i virksomhedernes konkrete forretningsstrategi, kunne være interessant at undersøge nærmere fx ved at gennemføre en række dybde interviews med iværksættere.

Tabel 4:

Spørgsmål 5: Tag stilling til følgende udsagn. Sæt kryds	Helt enig/ Delvist enig	Hverken enig/ eller uenig	Helt uenig/ Delvist uenig	Det kan jeg ikke tage stilling til
Virksomhedernes samlede kompetencer er afgørende for virksomhedens vækst	96%	0%	2%	2%
Løbende kompetenceudvikling er afgørende for virksomhedens konkurrenceevne	89%	4%	2%	7%
Vækst forudsætter, at virksomheden til en hver tid har de nødvendige kompetencer både kvantitativt og kvalitativt	80%	9%	2%	9%
Medarbejderressourcer og kompetencer skal være tilpasset virksomhedens forretningsstrategi	70%	11%	2%	17%
De ansattes kompetencer og motivation er et væsentligt konkurrenceparameter	59%	7%	2%	33%

Viden om HR og HRM-delaktiviteter hentes primært hos iværksætteren selv og hos eksterne rådgivere

I Tabel 5 nedenfor kan det ses, at de 10 respondenter, der har ansatte (5 virksomheder mellem 0-5 år samt 5 virksomheder der har eksisteret udover 5 år), primært trækker på viden hos sig selv (100%), familie (45%) og venner (68%) samt hos eksterne rådgivere (82%). Det interessante her er, at 75% (8) ikke benytter sig af Væksthus Sjælland, 63% (7) ikke bruger Vækstfabrikkerne og at 46% (5) ikke benytter sig af uddannelsesinstitutionerne, når de skal indhente viden om HR(M)-området og aktiviteter. Det kan der være flere forklaringer på bl.a. at 91% benytter sig af andre muligheder som fx lokale erhvervskontorer/netværk, kolleger, faglige kurser. Det kan

altså se ud til, at respondenterne primært foretrækker at benytte sig af private rådgivere/tilbud frem for offentlige tilbud, hvilket umiddelbart er overraskende.

En af forklaringerne på, at de offentlige tilbud ikke benyttes i samme omfang som de private kan hænge sammen med aldersfordelingen. Ser vi fx på uddannelsesinstitutioner, som under halvdelen af de adspurgte respondenter med ansatte benytter sig af, kan det hænge sammen med at kun 5 respondenter er i 20'erne og 6 er i 30'erne. Det kan også være en forklaring i forhold til, at vækstfabrikker og Væksthus Sjælland scorer lavt, da hovedparten af respondenterne 75% (34) er over 40 år og har haft vidt forskellige jobs primært inden for det private erhverv (33), 2 har fulgt den vertikale karrierevej inden for det offentlige og 4 den horisontale karrierevej inden for det private erhverv, 6 har bibeholdt samme type job både offentlig og privat erhverv (se bilag 3). Under 'Andet' bliver *"lokale erhvervskontorer/netværk og kolleger"* samt *'faglige kurser'* nævnt og det kan se ud til, at de netværk, som respondenterne har skabt gennem deres arbejdsliv (lokale erhvervskontorer/netværk og kolleger) og den måde der hentes viden på (faglige kurser) ligger i forlængelse af det de har gjort tidligere også selvom de har valgt at blive iværksættere. Om dette er udtryk for en tilfældighed eller om der er tale om en mere generel tendens, kunne være interessant at undersøge via en ny kvantitativ undersøgelse.

Tabel 5:

Spørgsmål 7: Hvor henter du viden i forbindelse med rekruttering, udvikling fastholdelse og afvikling af medarbejder(ere)?	Er din virksomhed i fase sæt krydser i fase 1. Er din virksomhed i fase 2 sæt krydser i fase 1 Og 2. Er din virksomhed i fase 3 sæt krydser i fase 1, 2 og 3.			
	Fase 1 (Før start af virksomhed år 0)	Fase 2 (Under opstart af virksomhed år 1-2)	Fase 3 (Under drift og udvikling af virksomhed år 3-5)	Det benytter jeg mig ikke af
Hos mig selv	28%	39%	33%	0%
Familie	9%	27%	9%	55%
Vennekreds	15%	38%	15%	31%
Rådgivere (revisor, advokat, private konsulenter mv.)	25%	38%	19%	19%
Væksthus Sjælland	0%	25%	0%	75%
Vækstfabrikkerne	0%	13%	25%	63%
Uddannelsesinstitutioner	8%	23%	23%	46%
Andet	33%	25%	33%	8%

Netværk og ekstern hjælp som rekrutteringskanal

Tabel 6 viser, at 54% benytter sig af netværk og at 55% benytter sig af ekstern hjælp/rekrutteringsbureauer. 83% bruger ikke familie/vennekreds som rekrutteringskanal. Under "Andet" er følgende rekrutteringskanaler nævnt *"reagerede på en uopfordret henvendelse fra en medarbejder"* og *"Ansættelse efter et praktikforløb"*. Det sidste er naturligvis interessant set fra et uddannelsesperspektiv. Kobles det med svarene ovenfor kan det igen se ud til, at besvarelsen her hænger sammen med iværksætternes alder og erhvervserfaring.

Tabel 6:

Spørgsmål 8: Hvorfra rekrutterede du i forbindelse med ansættelse af medarbejder(ere)?	Er din virksomhed i fase sæt krydser i fase 1. Er din virksomhed i fase 2 sæt krydser i fase 1 Og 2. Er din virksomhed i fase 3 sæt krydser i fase 1, 2 og 3.			
	Fase 1 (Før start af virksomhed år 0)	Fase 2 (Under opstart af virksomhed år 1-2)	Fase 3 (Under drift og udvikling af virksomhed år 3-5)	Det benytter jeg mig ikke af
Rekrutteringskanaler				
Familie/vennekreds	0%	17%	0%	83%
Netværk	9%	9%	36%	45%
Rekrutteringsbureau/ekstern hjælp	22%	22%	11%	44%
Andet	0%	25%	25%	50%

Jobopslag som rekrutteringsværktøj

I tabel 7 bliver der i alle 3 faser bliver brugt jobopslag, som iværksætterne selv har udarbejdet, men der anvendes også andre rekrutteringsværktøjer 'Andet' 50%. Dette er dog ikke uddybet i respondenternes besvarelser.

Tabel 7:

Spørgsmål 8: Hvorfra rekrutterede du i forbindelse med ansættelse af medarbejder(ere)?	Er din virksomhed i fase sæt krydser i fase 1. Er din virksomhed i fase 2 sæt krydser i fase 1 og 2. Er din virksomhed i fase 3 sæt krydser i fase 1, 2 og 3.			
	Fase 1 (Før start af virksomhed år 0)	Fase 2 (Under opstart af virksomhed år 1-2)	Fase 3 (Under drift og udvikling af virksomhed år 3-5)	Det benytter jeg mig ikke af
Rekrutteringsværktøjer				
Rekrutterede via jobopslag som jeg selv udarbejdede (jobdatabase, LinkedIn, Avis eller lign.)	27%	27%	20%	27%
Andet	0%	25%	25%	50%

Stillingsbeskrivelse er den mest anvendte HR-delaktivitet i forbindelse med ansættelse

Udarbejdelse og anvendelse af jobprofil (giver et realistisk billede af jobbet og beskriver jobbet fremtidige opgaver) og personprofil (krav til den nye medarbejder - faglige og personlige kompetencer): bruges af 50% af respondenterne - se tabel 8 nedenfor. Stillingsbeskrivelse bruges af 70%, hvor MUS kun bruges af 30%. Det ser altså ud til, at stillingsbeskrivelse sammen med anvendelse af job og personprofil er de mest benyttede HR-delaktiviteter.

Tabel 8:

Spørgsmål 9: Har du i forbindelse med ansættelse af en medarbejder(ere) anvendt:	Ja	Nej	Ikke relevant
Jobprofil	50%	50%	0%
Personprofil	50%	50%	0%
Stillingsbeskrivelse	70%	20%	10%
MUS	30%	50%	20%

HR-aktiviteter som rekruttering, kompetenceudvikling og fastholdelse bidrager til virksomhedens vækst og giver konkurrencefordele

Tabel 9 neden for viser, at respondenterne oplever, at følgende HR-aktiviteter bidrager til virksomhedens vækst og giver konkurrencefordele: Rekruttering (80%), Kompetenceudvikling (84%) og Fastholdelse (95%). Derimod mener 89%, at afvikling ikke bidrager til virksomhedens vækst og giver konkurrencefordele. 70% anvender ikke eller finder ikke medarbejder udviklingssamtaler relevante. Set i et HRM perspektiv, er alle ovennævnte HR-aktiviteter væsentlige og bør spille sammen med virksomhedens forretningsstrategier, da en synergi mellem personalestrategi og forretningsstrategi: *"Har til formål at sikre samspillet mellem såvel organisationens overlevelse på længere sigt som medarbejdernes værdi på både det interne og eksterne arbejdsmarked"*. (Stordal H. og Sørensen, A. S. 2009 s. 52).

Respondenternes besvarelser viser, at virksomhederne arbejder med de menneskelige ressourcer, men at de ikke tillægger de forskellige HR-aktiviteter lige stor værdi. Det kunne derfor være interessant at udarbejde en ny kvalitativ undersøgelse baseret på dybdeinterviews med en række opstartsvirksomheder for at få et indblik i, hvordan de kobler styring af de menneskelige ressourcer med forretningsstrategierne og hvordan de konkret anvender de forskellige HR-aktiviteter. Dette er specielt interessant set i lyset af, at en stor del (her i undersøgelsen svarende til 56%) har startet en servicevirksomhed (se bilag 1 sp. 12). Når det virksomhederne sælger er immaterielt og består af service, viden og systemløsninger mv., sker der en sammensmeltning mellem den leverede service og de ansattes adfærd og dermed bliver de menneskelige ressourcer en væsentlig del af virksomhedsstrategien.

Tabel 9:

Spørgsmål 10: Hvilke af følgende HR-aktiviteter (styring af de menneskelige ressourcer) oplever du bidrager til din virksomheds vækst og giver konkurrencefordele?	Er din virksomhed i fase sæt krydser i fase 1. Er din virksomhed i fase 2 sæt krydser i fase 1 og 2. Er din virksomhed i fase 3 sæt krydser i fase 1, 2 og 3.			
	Fase 1 (Før start af virksomhed år 0)	Fase 2 (Under opstart af virksomhed år 1-2)	Fase 3 (Under drift og udvikling af virksomhed år 3-5)	Det benytter jeg mig ikke af
Rekruttering	20%	33%	27%	20%
Kompetenceudvikling	15%	38%	31%	15%
Fastholdelse	19%	38%	38%	6%
Afvikling	0%	0%	11%	89%
Andet	29%	29%	29%	14%

Finansiering, rammevilkår og lovregler samt behov for rådgivning fylder meget hos iværksætteren

I forbindelse med spørgsmålet "Giv 3 bud på den ideelle verden for en iværksætter", har jeg valgt at inddele data i følgende 9 kategorier, se bilag 4: Rammevilkår/lovregler (17 bud), Rådgivning (11 bud), Administration (4 bud), Finansiering (24 bud), Marketing/adgang til markedet/kunder (5 bud), Kompetencer (faglige og personlige) (13 bud), Netværk (6 bud), Tid (1 bud) og Andet (4 bud).

Finansiering og Rammevilkår/lovregler

Det er tydeligt, at Finansiering (24) og Rammevilkår/lovregler (17) fylder meget hos respondenterne, hvilket følgende bud viser noget om fx *"Hjælp i form af fx SU eller dagpenge evt. det første halve år, så man har råd til at komme i gang..."*, *"Tilskud til iværksætter"*, *"Mulighed for en A-kasse periode i opstarten"*, *"Bedre finansieringsmuligheder"* og *"Gratis kontorpladser det første år"* samt *"Ingen skat"*, *"Enklere regler og registrering hos kun en myndighed"*, *Helt simple regler for skat"* og *"Ingen moms"*. At finansiering og rammevilkår fylder meget hos respondenterne kan få den konsekvens, at de kommer til at fokusere på dette og dermed mindre på udvikling af virksomheden, hvilket ikke vil være hensigtsmæssigt for virksomhedens konkurrenceevne og vækst.

Rådgivning og netværk

I forbindelse med Rådgivning er der 11 bud fx *"Lettelse adgang til gratis rådgivning"*, *"Mere gratis hjælp til opstart, økonomi, skat, praktisk, lovgivning"*, *"Mentor"* og *"Coaching"* og 6 bud relateret til Netværk fx *"Samarbejde med netværk"*, *"Iværksætter netværk"*, *At få gjort de ting, de skal gøres – sammen med de rette mennesker"*, hvilket ikke er overraskende set i lyset af respondenternes bud i forhold til finansiering og rammevilkår. Der er altså et behov for let adgang til rådgivning og deltagelse i netværk mv., hvilket det må formodes, at respondenterne ikke oplever, at de har mulighed for. Dette er interessant set i lyset af de tilbud som reelt eksisterer for opstartsvirksomheder. Der er måske behov for synliggørelse af, hvad og hvor, der kan

hentes hjælp, hvilket respondenternes besvarelse af spørgsmål 7 *"Hvor henter du viden i forbindelse med rekruttering, udvikling, fastholdelse og afvikling af medarbejder(ere)?"* også synes at bekræfte.

Kompetencer - faglige/personlige og værdier

Der er 13 respondenter, som har givet et bud relateret til kompetencer og værdier og her er primært fokus på personlige kompetencer (6-7) som fx *"At det er passionen, der driver værket"*, *"At frygt ikke driver mit valg"*, *"Vedholdenhed"*, men også på faglige kompetencer (2-3) fx *"Faglighed"* og *"Internationalt islæt i medarbejder skaren"* nævnes som bud. Der er enkelte, der giver bud på værdier (4) som *"Frihed"* og *"Hjælpe fattige mennesker"*.

Litteratursøgning

I forbindelse med pilotundersøgelsen gennemførte jeg også en litteratursøgning via forskellige databaser og som det fremgår af tabel 10 nedenfor var der uoverkommeligt mange søgeresultater.

Tabel 10:

Search database	Search criteria's	Keywords	Search results
EBSCO	Year 2006-2016 Language: English Find all my search terms Linked Full Text Scholarly (peer reviewed) Journals	Entrepreneurship AND human resource	125.456
		Entrepreneurship AND human resource AND employees	83.744
		Entrepreneurship AND human resource AND employees AND skills	64.628
		Entrepreneurship AND human resource AND employees AND skills AND growth	40
		Entrepreneurs OR entrepreneurship AND skills AND growth	96
		Entrepreneurship AND human resources	3*
Google Scholar	Year: 2006-2016 Language: English Books and articles	Entrepreneurship AND human resource	Ca. 638.000
		Entrepreneurship AND human resource AND employees	Ca. 327.000
		Entrepreneurship AND human resource AND employees AND skills	Ca. 101.000
	Year: 2011-2016 Language: English Books and articles	Entrepreneurship AND skills AND growth	Ca. 44.500
		Entrepreneurs AND skills AND growth	Ca. 31.800
		Entrepreneurs AND skills AND growth AND employees	Ca. 17.500
		Entrepreneurs AND skills AND growth AND employees AND human resources	Ca. 17.500

* Jeg fandt 2 artikler: *"High-growth ventures: Work of competent entrepreneurs or lucky guys"* og *"The effects of human resource practices on firm growth"*. Begge artikler har et andet undersøgelsesfokus, men viser også, at forskningen i forbindelse med

entrepreneurship og human resources er næste ikke eksisterende. Dette kan der være mange forklaringer på og det vil derfor kræve yderligere undersøgelse.

I lyset af ovennævnte valgte jeg derfor at gå andre veje i et forsøg på at få hold på, hvordan jeg kunne få et overblik over tidsskrifter mv. som kunne være til at arbejde med. I den forbindelse havde jeg kontakt med Frans Bévort, PhD Assistant Professor, Department of Organization, CBS og han anbefalede, at jeg skulle søge på HRM og koble det med den impact-factor og ranking de forskellige tidsskrifter har. Jeg gik derfor ind på <http://www.scimagojr.com/journalrank.php?category=1407> og fik en oversigtsliste på i alt 158 rankede tidsskrifter: *"Ranking Journals on Organizational behavior and Human Resources"*. Af dem er følgende muligvis relevante i forbindelse med denne eller en supplerende undersøgelse:

- Academy of management Annals (Rank 1)
- Journal of Human Resources (Rank 8)
- Work and Occupations (Rank 13)
- Academy of management learning and education (Rank 18)
- Human Resource Review (Rank 25)
- International Journal of HRM (Rank 48)
- Journal of Personnel Psychology (Rank 54)
- Personnel Review (Rank 66)
- Employee relations (Rank 67)
- Zeitschrift für Personalvorschung (German Journal of studies in HRM) (Rank 135)

En anden mulighed er at se på nogle af de internationale komparative HRM undersøgelser i private og offentlige virksomheder, der er gennemført af Cranet-projektet. Cranet undersøger og evaluerer HRM-strategi og -praksis i ca. 50 lande. Cranet-projektet er, det største HRM netværk i verden (et samarbejde mellem mere end 40 universiteter og handelshøjskoler) og de gennemførte undersøgelser bliver præsenteret i anerkendte tidsskrifter og på konferencer mv. Cranet dækker alle virksomheder med mere end 100 ansatte i både private og offentlige virksomheder, men da opstartsvirksomheder i de indledende faser typisk er mikro virksomheder med under 10 ansatte (<http://www.smvportalen.dk/Om-smvportalen/definition-af-smv>) er der tale om to meget forskellige virksomhedstyper, hvilket kan gøre det svært at overføre viden fra det ene område til det andet.

På grund af pilot undersøgelsens ressourcemæssige omfang, har jeg valgt ikke at foretage søgninger i ovennævnte tidsskrifter eller at se på Cranet-projektets undersøgelser. Det vil derimod være oplagt at udarbejde en ny og mere fokuseret litteratursøgning med udgangspunkt i ovennævnte rankede tidsskrifter og endvidere se på om Cranet-projektets undersøgelser kan overføres på opstartsvirksomheder med under 10 ansatte.

Konklusion

Pilotundersøgelsen søger at besvare spørgsmålet: *"Hvordan arbejder iværksættere/opstartsvirksomheder med de menneskelige ressourcer og kompetencer i forbindelse med opstart og udvikling af virksomheden?"* og med følgende opstilling af resultater søger jeg at indkredse svaret:

Respondenternes holdninger:

- Iværksætterens faglige og forretningsmæssige kompetencer er vigtigst i opstarten af en virksomhed og fylder mest hos iværksætterne, men personlige kompetencer, som handler om eksekvering er også noget de lægger vægt på i selve opstartsfasen.
- Eksekvering, markedsorientering, faglighed og strategi vægtes højest i en opstartsvirksomhed, hvorimod HRM-aktiviteter vægtes lavere eller slet ikke.
- En blanding af faglige og personlige kompetencer er relevante.
- Respondenterne ser en klar sammenhæng mellem virksomhedens kompetencer og virksomhedens konkurrenceevne og vækst og at det forudsætter, at virksomheden til en hver tid har de nødvendige kompetencer både kvantitativt og kvalitativt. Virksomhedens samlede kompetencer sammen med løbende kompetenceudvikling er også afgørende, og direkte adspurgt ser respondenterne en sammenhæng mellem de menneskelige ressourcer og virksomhedernes forretningsstrategi. Lidt over halvdelen mener også, at de ansattes kompetencer og motivation er et væsentligt konkurrenceparameter.
- HR-aktiviteter som rekruttering, kompetenceudvikling og fastholdelse bidrager til opstartsvirksomheders vækst og giver konkurrencefordele, hvorimod afvikling ikke gør.
- Finansiering, rammevilkår og lovregler samt behov for rådgivning fylder meget hos iværksætteren.

Respondenternes handlinger:

- Netværk og samarbejde med andre virksomheder er med til at sikre de rette kompetencer i opstarten af en virksomhed.
- Viden om HR og HRM-delaktiviteter hentes primært hos iværksætteren selv og hos eksterne rådgivere. Det kan altså se ud til, at respondenterne udover egen viden primært foretrækker at benytte sig af private rådgivere/tilbud frem for offentlige tilbud.
- Netværk og ekstern hjælp bruges som rekrutteringskanal.
- Jobopslag samt rekruttering fra netværk bruges som rekrutteringsværktøjer.
- Stillingsbeskrivelse den mest anvendte HR-delaktivitet.
- Medarbejder udviklingssamtaler anvendes kun i begrænset omfang.

Vender vi tilbage til problemformuleringens spørgsmål, er det respondenternes handlinger, som direkte kan bruges i besvarelsen af spørgsmålet, om hvordan iværksætterne arbejder med de menneskelige ressourcer og kompetencer, hvorimod

respondenternes holdninger i forbindelse med de menneskelige ressourcer og kompetencer indirekte er med til at besvare spørgsmålet.

Ser vi på handlingerne, trækker respondenterne på netværk og samarbejde med andre virksomheder, når de skal sikre, at de har de rette kompetencer i opstarten (her har alle respondenter svaret på spørgsmålet). Iværksætteren henter primært viden hos sig selv og hos eksterne rådgivere, når det drejer sig om viden om de menneskelige ressourcer og HRM-delaktiviteter og her er der primært tale om private rådgivere/tilbud frem for offentlige tilbud. Dette er umiddelbart overraskende specielt set i lyset af, at 24% (11) respondenter ønsker lettere adgang til rådgivning og 13% (6) ønsker at deltage i relevante netværk (se bilag 3). Konkret anvendelse af HR og HRM-delaktiviteter i forbindelse med rekruttering og ansættelse er brug af netværk og ekstern hjælp som rekrutteringskanal, jobopslag samt rekruttering fra netværk som rekrutteringsværktøjer og brug af stillingsbeskrivelse, hvorimod medarbejderudviklingssamtaler kun anvendes i begrænset omfang. Da det kun er 10 af de 45 virksomheder, som har ansatte, må det siges at ovennævnte svar i forbindelse med HR og HRM-delaktiviteter er forbundet med stor usikkerhed.

Ser vi på holdningerne, som på nær spørgsmål 7, afspejler alle respondenterne, viser undersøgelsen, at respondenterne har en klar forestilling om egne kompetencer både personlige og faglige, og at de mener, at faglige og forretningsmæssige kompetencer er vigtigst i opstarten, hvilket også bekræftes af, at eksekvering, markedsorientering, faglighed og strategi ses som nødvendige i opstartsfasen. Det interessante her er dog, at HRM aktiviteter som fx *leder gennem teamwork, skaber udvikling hos medarbejderne* vægtes lavere eller slet ikke. Respondenterne anser både faglige og personlige kompetencer som relevante, og de ser virksomhedens samlede kompetencer som afgørende for virksomhedens vækst og konkurrenceevne. Respondenterne mener også at HR-aktiviteter som rekruttering, kompetenceudvikling og fastholdelse bidrager til opstartsvirksomheders vækst og giver konkurrencefordele, hvorimod afvikling ikke gør. Respondenternes besvarelser viser, at virksomhederne arbejder med de menneskelige ressourcer, men at de ikke tillægger de forskellige HR-aktiviteter lige stor værdi, hvilket fx understøttes af, at der er mindre fokus på medarbejderudviklingssamtaler i forbindelse med ansættelser.

Opsamlende kan jeg konkludere, at respondenterne har en klar holdning til egne kompetencer samt de kompetencer, som de mener er nødvendige i forbindelse med opstart af en virksomhed. De giver også udtryk for, at de forstår betydningen af HRM koblet med forretningsstrategien, men i praksis tillægger respondenterne, de enkelte HRM del-aktiviteter forskellige værdi, hvilket kan indikere, at de ikke ser eller forstår den strategiske betydning. Om iværksætternes holdninger og handlinger reelt afspejles i virksomhedernes konkrete forretningsstrategi, kan denne undersøgelse ikke give svar på.

Antagelser

Hvad angår min antagelse om, at iværksætteren har mere fokus på idé/koncept/produkt/service og mindre eller intet fokus på betydningen af de

menneskelige ressourcer og kompetencer, som en vigtig del af forretningsstrategien, afkræftes af respondenternes holdninger, men ikke entydigt af deres handlinger.

Min antagelse om at et manglende fokus på de menneskelige ressourcer ofte resulterer i, at opstartsvirksomheder (om end ubevidst) ender med at kopirekruttere, dvs. ansætte medarbejdere, der har de samme faglige og personlige kompetencer og dermed ligner iværksættere selv, er ikke hverken bekræftet eller afkræftet af undersøgelsen, hvilket må siges at hænge sammen med, at ingen af spørgsmålene giver mulighed for at afdække dette og retrospektivt må siges at kræve en anden og mere dybdegående kvalitativ undersøgelse fx med test af medarbejdere i udvalgte opstartsvirksomheder.

Anbefalinger

En ny kvalitativ undersøgelse

På baggrund af pilotundersøgelsens resultater vil jeg foreslå at supplere med en mere dybdegående kvalitativ undersøgelse af de to oprindelige antagelser, hvoraf den første er modificeret på baggrund af spørgeskema undersøgelsen:

1) at iværksættere ikke får omsat deres holdninger om, at de menneskelige ressourcer hænger sammen med virksomhedens konkurrenceevne og vækst og at virksomheden til en hver tid skal have de nødvendige kompetencer både kvantitativt og kvalitativt, når de i praksis arbejder med rekruttering, fastholdelse og afvikling.

2) at et manglende fokus på de menneskelige ressourcer ofte resulterer i, at opstartsvirksomheder (om end ubevidst) ender med at kopirekruttere, dvs. ansætte medarbejdere, der har de samme faglige og personlige kompetencer og dermed ligner iværksættere selv.

Her vil individuelle dybdeinterviews og fokusgruppe interviews fx med udgangspunkt i Business Model Canvas og test af medarbejdere være en måde at få den viden, som spørgeskemaundersøgelsen ikke fik afdækket.

Vidensgab?

På grund af pilot undersøgelsens ressourcemæssige omfang vil det være oplagt at udarbejde en ny og mere fokuseret litteratursøgning med udgangspunkt i de rankede tidsskrifter s. 14 samt at se på om Cranet-projektets undersøgelser kan overføres på opstartsvirksomheder med under 10 ansatte. Ved at foretage et nyt og mere fokuseret litteraturstudie vil det måske være muligt at se om der er tale om et vidensgab i litteraturen.

Kilde og litteraturliste

Bøger:

Boolsen, M. W. 2008. Spørgeskema undersøgelser – fra konstruktion af spørgsmål til analyse af svarene, Hans Reitzels Forlag

Heskett J, W. E. Sasser og L. A. Schlesinger, 1997. The Service Profit Chain, The Free Press

Voxted S, Bukh, PN, Christensen, BJ, Hildebrandt, S, Holt Larsen, H & Lundvall, B-Å 2002, Den ledelsesmæssige udfordring i små og mellemstore virksomheder: en antologi, Samfundslitteratur, Bidrag: Human Ressource Management i små og mellemstore virksomheder: Fata morgana eller sund fornuft? Af Henrik Holt Larsen s. 95-108

Nielsen, S. L. Klyver, K. Evald, M. og Bager T. 2012. Entreprenørskab i teori og praksis – Paradokser i spil, Iværksætterakademiet IDEA/Syddansk Universitetsforlag

Staunstrup E. Skriver, H. J. og Storm-Henningesen P. 2012. Organisation, 5. udgave, Trojka

Stordal H. og Sørensen, A. S. 2009. Human Resources – videregående uddannelser 3. udgave, Academica

Artikler:

CRANET projektet – unik viden om HRM (dækker virksomheder med mere end 100 ansatte (offentlige og private) (PP-Frans Bevort) *"HRM og HR-specialisters centrale fokus er og bliver det fælles organisatoriske – at udvikle den menneskelige organisation"*

Vadnjal, Jaka & Kociper, Tina. 2013 *High-growth ventures: Work of competent entrepreneurs or lucky guys*, Business Management Dynamics, Vol. 2, No. 12, June 2013: 24-32

Vlachos Ilias P. 2009. *The effects of human resource practices on firm growth* International Journal of Business Science and Applied Management, Vol. 4 issue 2, July 2009: 17-34, Database: Business Source Complete

Internetsider:

<https://erhvervsstyrelsen.dk/udvikling-i-cvr-registreringer-fordelt-paa-koen> fundet 15.3.2107

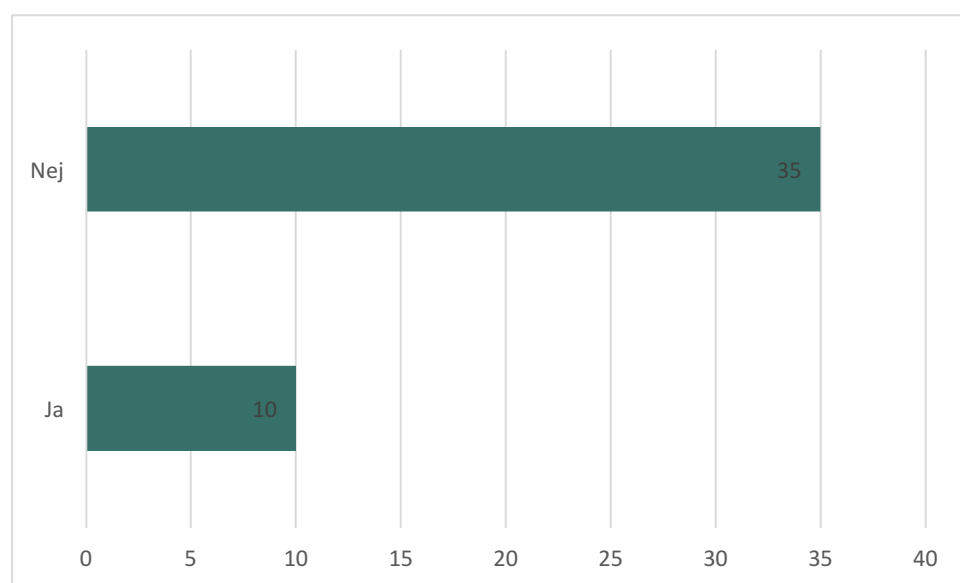
<http://www.smvportalen.dk/Om-smvportalen/definition-af-smv> fundet 13.6.2017

BILAG 1 – Besvarelse af spørgsmål 4 og 6, 11-15 og 17-19 - BaggrundsvARIABLE

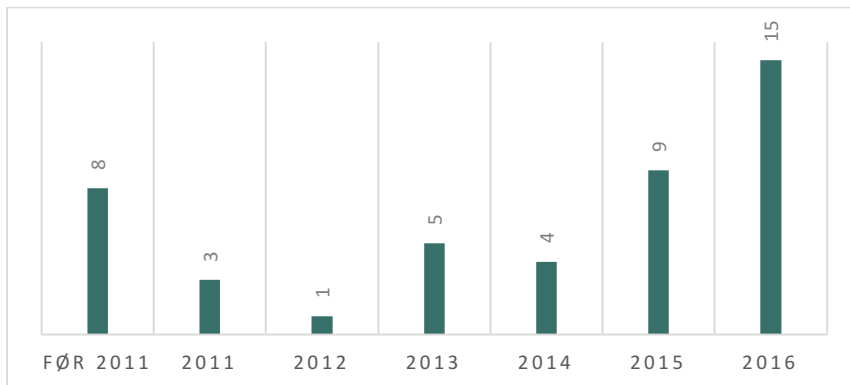
Spørgsmål 4: Hvilke kompetencer finder du relevante?

	Meget relevant/ Relevant	Hverken/Eller	Ikke relevant/ Slet ikke relevant	Ved ikke
Faglige kompetencer	91%	4%	0%	4%
Personlige kompetencer	93%	4%	0%	2%
En blanding af faglige og personlige kompetencer	89%	0%	0%	11%

Spørgsmål 6: Har du ansatte i din virksomhed?



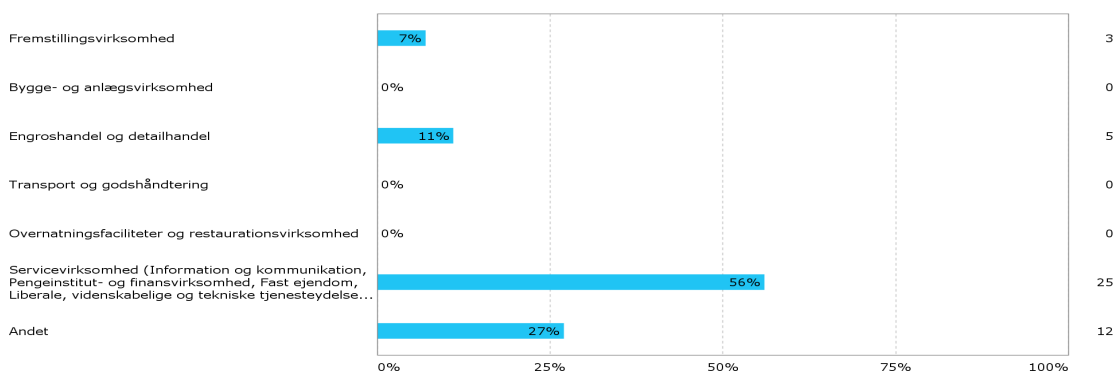
Spørgsmål 11: hvilket år startede du din virksomhed?



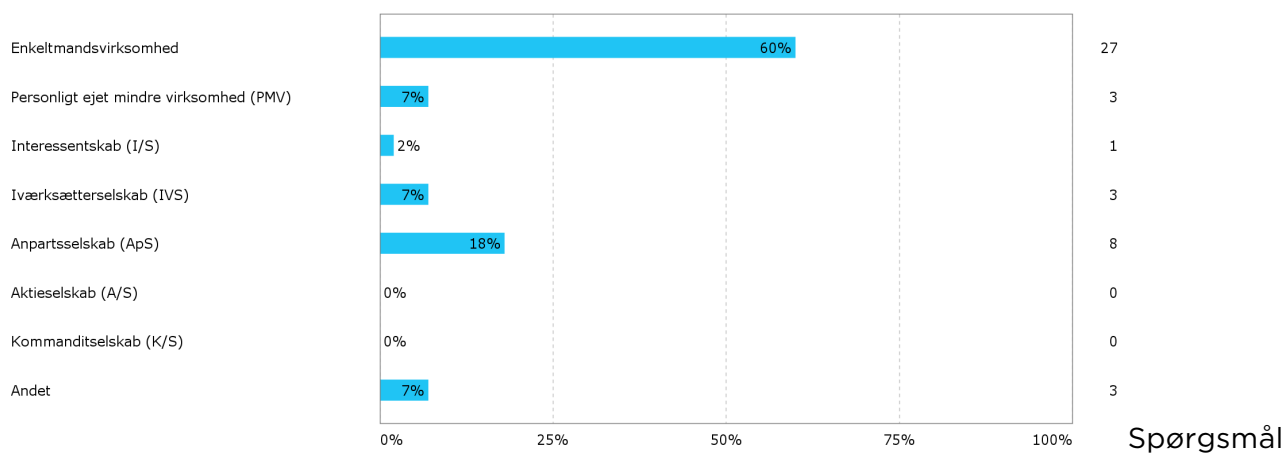
Spørgsmål 6, 11 og 14: Ansatte krydset med alder på virksomhed og fase

Hvilket årstal startede du din virksomhed?	Har du ansatte?		FASE	Antal
	Ja	Nej		
1983		1	Har eksisteret udover 5 år	11 heraf har 5 virksomheder ansatte
1985	1			
1997	1			
2004	1	1		
2006	1			
2009		1		
2010	1			
2011		3	Fase 3 (under drift og udvikling af virksomhed år 3-5)	10 heraf har 4 virksomheder ansatte
2012		1		
2013	3	2		
2014	1	3	Fase 1 (Før start af virksomhed år 0) og Fase 2 (under opstart af virksomhed år 1-2)	24 heraf har 1 virksomhed ansatte
2015		9		
2016	1	14		
Hovedtotal	10	35		

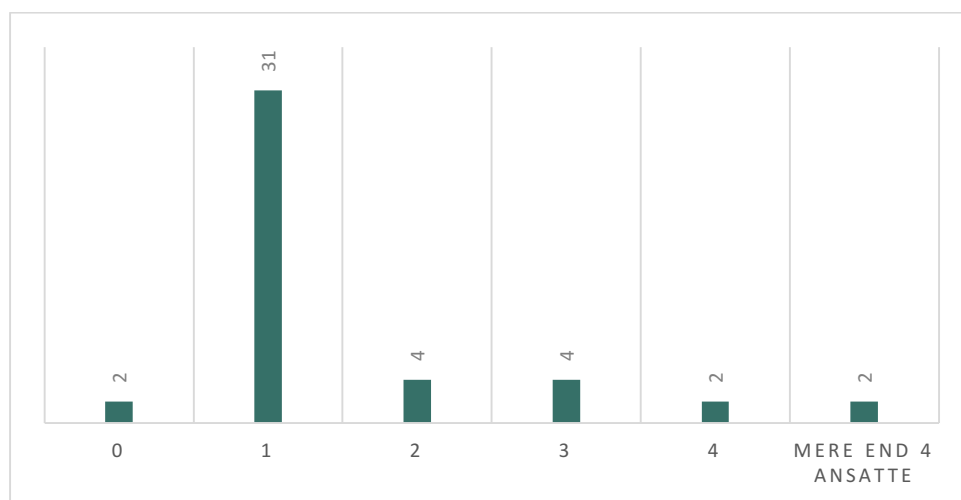
Spørgsmål 12: Hvilken branche er din virksomhed i? (sæt kryds)



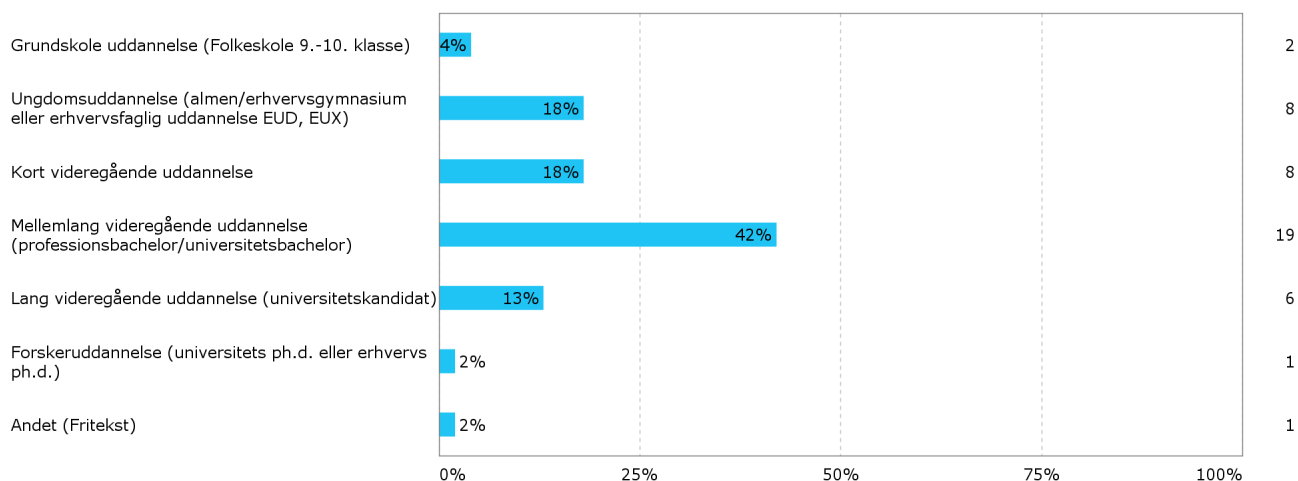
Spørgsmål 13: Hvilken selskabsform har din virksomhed?



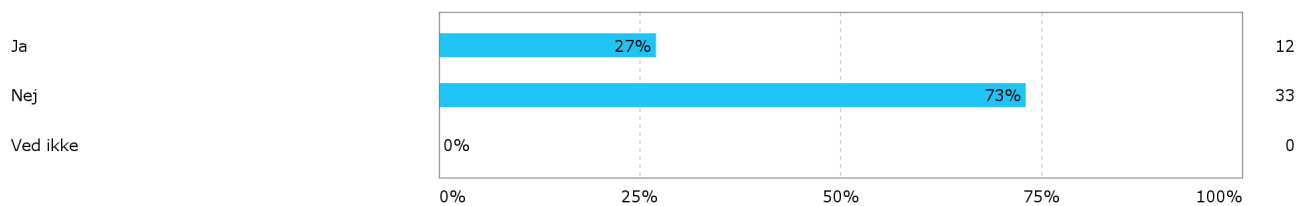
14: Antal ansatte inkl. dig som iværksætter?



Spørgsmål 15: Hvad er dit højeste uddannelsesmæssige niveau? (sæt kryds)



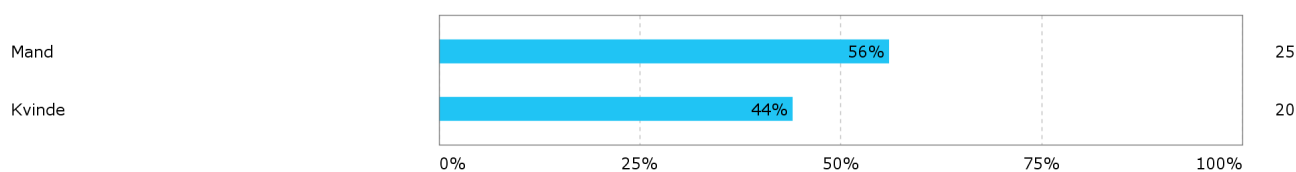
Spørgsmål 17: Er din far eller mor selvstændige erhvervsdrivende?



Spørgsmål 18: Hvad er din alder?

I 20'erne - 11%		I 30'erne - 13%		I 40'erne - 24%		50+ - 51%	
Alder	Antal	Alder	Antal	Alder	Antal	Alder	Antal
20	1	30	1	40	1	50	3
23	2	33	1	41	1	51	2
26	1	34	1	42	1	53	1
29	1	35	1	43	1	54	1
		38	2	45	2	55	1
				47	1	56	1
				48	4	57	1
						59	2
						60	5
						61	2
						63	1
						65	2
						70	1
	5		6		11		23

Spørgsmål 19: Hvad er dit køn?



BILAG 2 – Besvarelse af spørgsmål 16 – Nævn dine 3 sidste jobs

Spørgsmål 16: Nævn dine 3 sidste jobs (hvis du ikke har haft 3 jobs, så skriv fx. kun i "Job 1" og i "Job 2")

Jeg har valgt at kategorisere besvarelserne med inspiration i Edgar H. Scheins karrierekegle (Skovbro, 1998: 39). Kategorierne er: Samme job – dvs. har bibeholdt samme type job (6), Forskellige jobs dvs. har haft forskellige typer af jobs (33), Vertikal karrierevej dvs. er steget i graderne (2), Horisontal karrierevej dvs. har skiftet funktion (4).

Samme job – har bibeholdt samme type job (6)		
Job 1	Job 2	Job 3
Pædagog	Pædagog	Pædagog
Grossist	Grossist	Grossist
Overlæge		
Efterskolelærer Ulstrup Efterskole		
Revisorassistent		
Business Developer		
Forskellige jobs – har haft forskellige typer af jobs (33)		
Job 1	Job 2	Job 3
Konditor	Socialpædagog	Instruktør/pers. træner
Bogfører	Tagdækker	Tøjbutik
Smed	Elektriker	Soldat
Tjener	Butiksmedarbejder	Bager
Fodterapeut	Procesteknikker	Snedker
Funktionær	Autoredde	Exportchauffør
Waitress	Inventory counter	Flower maker in a factory
Matematik lærer	Matematik lærer	Detailansat
Social Media Assistent	Blogger	Lærer
Landmand	Terapeut	Kontorassistent
Sekretær	Projektassistent	Marketingkonsulent i Mærsk Data
Integrationskonsulent i Kirkernes Integrations Tjeneste	Marketingkonsulent i it-virksomhed	Lærer
Handicaphjælper	Projektassistent	Salgs Assistent
Direktionssekretær	Personlig Assistent	Tekstforfatter
Senior Copywriter	Communication Manager	Ufaglært i hjemmeplejen
Detailhandel	Behandler i fodboldklub	Sygeplejerske
Fysioterapeut	Dagplejer	Tekniker i udviklingsafdeling
Handicaphjælper	Afdelingsleder	Procesoperatør
Afdelingsleder	Selvstændig	Site Manager

Fodermester	Superintendent	Salgsassistent
Forman	Kosmetolog	Udvikler
Kosmetolog	Udviklingschef	Projektleder
Direktør	Forfatter	Adm. direktør
IT souschef	Uddannelsesleder	Soldat
Researcher	Adm. direktør	Regnskabsansvarlig
IT-tekniker (før 1987)	Revisor	Lærervikar
Folkeskolelærer	Systemprogrammør	Sekretær
Lektor	Regnskabsansvarlig	Overlæge
Generel manager	Tømrer	Lærer på Vipperød skole
Revisor	Direktionssekretær	Salgsassistent
Regnskabschef	Efterskolelærer Maglesø Efterskole	
Pædagog	Ernæringsassistent	
Faglig sekretær	Growth	
Vertikal karrierevej - er steget i graderne (2)		
Job 1	Job 1	Job 1
Afdelingsleder	Teknisk direktør	CEO koncern
Akutsygeplejerske	Afdelingslæge	
Horizontal karrierevej - har skiftet funktion (4)		
Job 1	Job 1	Job 1
Sælger hos bestseller	Salgs backup bestseller	Butiksassistent Vila
HR Chef/forandringsagent	Controller	Bogholder
Økonomi/adm. assistent	Leder af debitorbogholderi	Regnskabsassistent
Direktør	Development Manager	QA/RA Manager

BILAG 3 – Giv 3 bud på den ideelle verden for en iværksætter

Giv 3 bud på den ideelle verden for en iværksætter:

De tre bud, som respondenterne er kommet med, er efterfølgende samlet i følgende kategorier:

- Rammevilkår/lovregler (17 bud)
- Rådgivning (11 bud)
- Administration (4 bud)
- Finansiering (24 bud)
- Marketing/adgang til markedet/kunder (5 bud)
- Kompetencer (faglige og personlige)/Værdier (13 bud)
- Netværk (6 bud)
- Tid (1 bud)
- Andet (4 bud)

Rammevilkår/lovregler:

- Mindre skat og afgifter
- Ingen skat
- Meget begrænset bureaukrati
- Klare momsregler på mit område
- Lige konkurrencevilkår
- Færre restriktioner
- Godt produktionsmiljø
- Lav skat for alle
- Helt simple regler for skat
- Less taxes
- Ingen moms
- Momsreglerne laves om. Det er jo Ebberød Bank, at man skal beregne moms virksomhederne imellem. Det giver en masse ekstra arbejde, ekstra udgifter fx revisor mm.
- Færre skemaer
- Enklere regler og registrering hos kun en myndighed
- Det skal være super nemt at ansætte folk
- Slippe for at betale så høj moms
- Afskaf skoven af afgifter og gør skatteberegning mere gennemsigtig retfærdig

Rådgivning:

- Lettere tilgang til gratis rådgivning
- Mere gratis hjælp til opstart, økonomi, skat, praktisk, lovgivning
- Nem og gratis adgang til rådgivning
- Det er svært at sætte sig ind i skatteregler mm. Der skulle i min verden være mulighed for at iværksættere fik hjælp fra offentlige myndigheder uden vederlag til dette
- Coaching
- Mere støtte fra kommunen i form af en gruppe fagligt kompetente medarbejdere, som kan spørge til råds. Sådanne grupper findes allerede, men det kunne være fedt hvis ikke også man skulle betale for det – da der simpelthen ikke er penge til det de første par år

- Social mobilitet?
- Bedre forståelse og støtte fra den kommune, man starter i
- Mentor
- God vejledning
- Hjælp til hjemmeside og markedsføring

Administration:

- Lettere administration af økonomi og skat
- Gratis hjælp til regnskab og bogholderi
- Altid at have vished om minimumsomsætningen
- Lettere administration

Finansiering:

- Hjælp i form af fx SU eller dagpenge evt. det første halve år, så man har råd til at komme i gang. Det er virkelig dyrt at starte op, når man INGEN løn får. Jeg har været selvstændig i 1 år nu og har stadig ikke fået løn, da det hele investeres lige pt.
- At have så mange penge, at man slipper for det massive pres, mens man opbygger sin virksomhed
- Positiv bankforbindelse
- Bedre finansieringsmuligheder
- God økonomi?
- At det ikke skal koste 100.000 for bare at starte op med en webshop og det inden varelager er købt
- Lettere at få økonomisk hjælp – billigere lån mm.
- At det etablerede system anerkender iværksætteri. Her tænkes på banker, boligmarked mv.
- Ingen sur bankdame
- Billigere strøm og opstartsbetingelser
- Økonomisk støtte
- Et tilskud af penge til opstart
- Tilskud til iværksætteri
- Økonomisk uafhængig
- Økonomisk hjælp/aflastning i opstarten
- Mindre omkostninger
- God økonomi
- Finansielle partnere, der minimerer risikoen, men modsat får en stor del af 'kagen'
- Finansiering
- Mulighed for en A-kasse periode i opstarten
- Gratis kontorpladser det første år
- At man som dagpengemodtager kan påbegynde opstart af virksomhed, uden at blive straffet økonomisk
- God indtjening
- Ro til at opbygge virksomheden

Marketing/adgang til markedet:

- Have styr på sin målgruppe
- Masser af kunder
- Bedre salgspriser
- Have styr på markedsføringsværktøjerne markedsføring

- Kollegaer ikke konkurrenter

Kompetencer (faglige og personlige)/Værdier:

- At det er passionen, der driver værket (PK)
- Frihed (V)
- At frygt ikke styrer mit valg (PK)
- Vedholdenhed (PK)
- Selvbestemmelse (PK)
- Tro på det – også når det er svært (PK)
- Tillid (PK)
- Frihed under ansvar (V)
- Godt helbred (V)
- Faglighed (FK)
- Internationalt islæt i medarbejder skaren (PK/FK)
- Faglige kompetencer (FK)
- Hjælper fattigere mennesker (V)

Netværk:

- Arbejdsplan blandt 'professionelle/seriøse' iværksættere
- Gode internationale forbindelser
- At få gjort de ting, der skal gøres – sammen med de rette mennesker
- Iværksætter netværk
- Netværk
- Samarbejde med netværk

Tid:

- 36 timer i døgnet

Andet:

- Mere arbejde
- Nyt paradigmeskifte
- ?
- Forstået hvordan? Strukturelt ift. Lovgivning? Ift. Distribution? Ift. Hvad? Det kan jeg ikke svare på.
- ?
- Deler pengene
- ?

BILAG 4 – Metode: Overvejelser før og efter undersøgelsen

Før undersøgelsen

Pilotundersøgelsen omfatter en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse sendt ud til iværksættere/opstarts-virksomheder og en mindre litteratursøgning efter litteratur inden for pilotundersøgelsens område. Undersøgelsen er udarbejdet af Erhvervsakademi Sjælland, Afdeling Roskilde i samarbejde med Center for forskning og udvikling i Erhvervsakademi Sjælland. Statistiske data er bearbejdet og samlet i en rapport udarbejdet af Cortal Group.

Spørgeskema undersøgelse

Dataindsamling

Undersøgelsen er, som nævnt, et pilotprojekt og dette afspejler sig i antallet af respondenter, der har besvaret spørgeskemaet. Spørgeskemaet er udarbejdet i SurveyXact og data er indsamlet dels ved at sende en mail med et link til 3818 virksomheder, fundet via databasen "Navne og Numre" og dels ved at linket er sendt til Erhvervsakademi Sjællands forskellige iværksætter miljøer, Projekt Selvstarter, Vækstfabrikken under Væksthus Sjælland og endelig til iværksættere tilknyttet Amino. Kriteriet for udvælgelse af respondenterne var, at det skulle være virksomheder som var maksimalt 5 år gammel. Det har dog vist sig, at nogle af virksomhederne har været ældre end 5 år, hvilket formentlig skyldes at data fra "Navne og Numre" ikke har været opdateret – dette underbygges af to mail, som jeg modtog fra virksomheder, der dels var ophørt og dels ikke var iværksætter virksomhed og/eller at respondenterne ikke helt har kunne huske hvor gammel deres virksomhed er.

På trods af, at linket er sendt til mange virksomheder og gennem flere kanaler, har der kun været 45 fulde besvarelser. Dette er et meget lavt antal respondenter, hvilket naturligvis giver en stor usikkerhed. Normalt ved sådanne undersøgelser ønskes et konfidensniveau på 95% samt en usikkerhed på $\pm 3\%$ point. Dette ville i forbindelse med pilotundersøgelsen kræve en stikprøve på minimum 1064 respondenter. Med en stikprøve på 45 og et konfidensniveau på 95% er usikkerheden på $\pm 14.61\%$ point, hvilket er alt for høj til at kunne tale om sandsynligheder, og det betyder, at undersøgelsens resultater er forbundet med meget stor usikkerhed, hvilket er et stort problem i forbindelse med tolkningen af data og for de efterfølgende anbefalinger, hvilket jeg løbende vender tilbage til i analysen og i anbefalingsdelen. Der er brugt beskrivende statistik som metode, i form af frekvenstabeller og krydstabeller.

Udformning af spørgeskema

Spørgeskemaundersøgelsen (se bilag 1) tager udgangspunkt i det positivistiske paradigme (Boolsen, M. W., 2008: 39ff), dvs. i en forestilling om, at det er muligt at arbejde objektivt og neutralt og at respondentens situation ikke involveres. Det

betyder, at spørgeskemaet består af forskellige spørgsmålstyper og helt konkret af 6 holdnings/erfaringsspørgsmål, 5 handlings-spørgsmål og en række baggrundsvariable. Hovedparten af spørgsmålene (spørgsmål 1-10) er lukkede spørgsmål forsynet med en række svarkategorier og her er medtaget mulighed for at svare 'Ved ikke' eller 'Ikke relevant' ligesom respondenterne i nogle spørgsmål har mulighed for at angive en neutral vurdering 'Hverken enig eller uenig' jf. Likert-skalaen. Der er også enkelte åbne spørgsmål (spørgsmål 16 og 20), hvor svarene efterfølgende er samlet og kategoriseret. Data er efterfølgende bearbejdet og analyseret ved hjælp af statistiske beregninger. Spørgsmål 1, 2 og spørgsmål 10 er udformet med inspiration fra fund hentet i to undersøgelser (Vadnjal, Jaka & Kociper, Tina. 2013) og (Vlachos Ilias P. 2009), som jeg fandt i forbindelse med litteratursøgningen.

Spørgsmålene/spørgeskemaet er inden udsendelse testet af 12 iværksætter studerende i en forprøveundersøgelse for at se på deres svarevne og svarvillighed. De studerendes feedback har betydet, at alle de spørgsmål, som skabte tvivl og dermed usikkerhed om, hvordan de skulle forstås/opfattes, efterfølgende er blevet tilrettet. Jeg fik efter spørgeskema undersøgelsens gennemførsel feedback fra 3 studerende i Næstved, som ikke kunne finde ud af at besvare spørgsmål 1 og derfor ikke gennemførte undersøgelsen.

Litteratursøgning

Ideen med at gennemføre en mindre litteratursøgning i forbindelse med pilotprojektet var at få et overblik over om og hvad der er skrevet om HR og opstartsvirksomheder. Jeg indledte søgeprocessen med at søge i databasen EBSCO og Google Scholar. Det viste sig hurtigt, at de gennemførte søgninger gav uoverskuelige resultater og jeg valgte i stedet for at gå andre veje, hvilket fremgår af analysen.

Efter undersøgelsen

Det lave antal af virksomheder med ansatte er undersøgelsens akilleshæl

I undersøgelsen har det vist sig, at kun 10 respondenter har ansatte, og det får naturligvis en betydelig konsekvens for besvarelserne af spørgsmålene 7 til 10, der handler om HRM-aktiviteter, se bilag 2. Besvarelserne er derfor forbundet med megen stor usikkerhed og det er problematisk at tolke for meget på den baggrund, ikke desto mindre kan svarene give et billede af, hvordan netop de 11 respondenter ser på de forskellige spørgsmål, som relaterer sig til HRM-området. Det lave antal virksomheder med ansatte, betyder at det kunne være relevant at følge op med en ny undersøgelse blandt opstartsvirksomheder, der har ansatte.

En kategorisering af alder (se bilag 2) viser, at 51% (23) af respondenterne i undersøgelsen er 50+, 24% (11) er i 40'erne, 13% (6) er i 30'erne og 11% (5) er i 20'erne. Det kan indikere, at respondenterne primært er fra "Navne og Numre" og at spørgeskemaet kun i begrænset omfang er blevet besvaret af de studerende, som det er sendt ud til. Dette påvirker naturligvis undersøgelsens resultater.

Et kritisk tilbageblik

Når jeg ser på resultaterne af den kvantitative undersøgelse, kunne jeg have valgt mange andre spørgsmål og set i lyset af problemformuleringen ”*Hvordan **arbejder iværksættere/ opstartsvirksomheder med de menneskelige ressourcer og kompetencer i forbindelse med opstart og udvikling af virksomheden?***” kunne jeg med fordel have haft flere handlingsspørgsmål og færre holdningsspørgsmål. Jeg ville i dag have fravalgt at sende ud til ’Navne og Numre’ og i stedet for have fokuseret på andre fora som vækstfabrikker og andre vækstmiljøer.

BILAG 5 - Spørgeskema

"Hvad betyder de menneskelige ressourcer i opstart og drift af en virksomhed?"

Vi har brug for DIN HJÆLP – således, at vi kan få viden om, hvordan du som iværksætter arbejder med egne og eventuelle medarbejders ressourcer og kompetencer (faglige og personlige) i forbindelse med opstart og udvikling af din virksomhed.

Sjæft er at skabe viden, som kan omsættes til et undervisningsstadium målrettet opstart virksomheder og som måske kan danne udgangspunkt for et efterfølgende forskningsprojekt. En viden vi naturligvis vil dele med dig via nyhedsbreve og blogindlæg på Erhvervsakademi Sjællands Videncenter osv.

Undersøgelsen udføres af Erhvervsakademi Sjælland, afdeling Roskilde i samarbejde med Center for Forskning og Udvikling på Erhvervsakademi Sjælland. Værkstøtterne er en del af projektet. Undersøgelsen gennemføres af adjunkt og praktikkoordinator Katharina Lund-Tornesen kath@easj.dk.

Det tager ca. 5-10 minutter at besvare spørgeskemaet.

Spørgeskemaundersøgelsen er anonym og alle data vil blive behandlet fortroligt.

Svarfristen er 28. november 2016

Spørgsmål 1: I forbindelse med opstart af din virksomhed, hvilke kompetencer havde du selv som iværksætter? Prioriter de 5 vigtigste udsagn i den rækkefølge, som du finder dem vigtigst (brug musen, træk og slip)

1. Forstår kunder
2. Er dygtig til teknologi
3. Er kreativt tænkende
4. Kan arbejde i team
5. Tænker strategisk
6. Planlægger på det operationelle niveau
7. Gennemfører/udfører opgaverne
8. Støber relationer
9. Er vedvarende
10. Har faglig viden
11. Kan se og udnytte muligheder
12. Træffer beslutninger baseret på intuition
13. Støber muligheder
14. Har altid haft lyst til at blive iværksætter
15. Trækker på forskellige netværk

16. Her branchekendeb

17. Arbejder med udgangspunkt i analyser

Spørgsmål 2: Tag stilling til hvilke kompetencer, der skal være til stede i din virksomhed. Når du sætter kryds skal du tage udgangspunkt i, hvilken fase din virksomhed befinder sig i. Er din virksomhed i fase 1 sæt kryds i fase 1. Er din virksomhed i fase 2 sæt kryds i fase 1 og 2. Er din virksomhed i fase 3 sæt kryds i fase 1, 2 og 3

	Fase 1 (Du skal have viden af virksomheden - 0-1)	Fase 2 (Du skal have viden af virksomheden og viden af kunderne - 2-3)	Fase 3 (Du skal have viden af virksomheden og viden af kunderne og viden af markedet - 4-5)
Kreativ og løslig	☐	☐	☐
Ser væsentlige problemstillinger fra nye vinkler	☐	☐	☐
Undersøger muligheder	☐	☐	☐
Støber relationer	☐	☐	☐
Riskforståelse	☐	☐	☐
Udviklingsorienteret	☐	☐	☐
Resultat- og handlingsorienteret	☐	☐	☐
Præstevær	☐	☐	☐
Tager beslutninger	☐	☐	☐
Følgt stærk	☐	☐	☐

Spørgsmål 2 (fortsat): Tag stilling til hvilke kompetencer, der skal være til stede i din virksomhed. Når du sætter kryds skal du tage udgangspunkt i, hvilken fase din virksomhed befinder sig i. Er din virksomhed i fase 1 sæt kryds i fase 1. Er din virksomhed i fase 2 sæt kryds i fase 1 og 2. Er din virksomhed i fase 3 sæt kryds i fase 1, 2 og 3

	Fase 1 (Du skal have viden af virksomheden - 0-1)	Fase 2 (Du skal have viden af virksomheden og viden af kunderne - 2-3)	Fase 3 (Du skal have viden af virksomheden og viden af kunderne og viden af markedet - 4-5)
Vedholdende	☐	☐	☐
Følgt stærk	☐	☐	☐
Opstiller mål og regler	☐	☐	☐
Kontrollerer og evaluerer	☐	☐	☐
Støber systematik	☐	☐	☐
Analysere sig frem til den rigtige løsning	☐	☐	☐
Indgår kompromiser	☐	☐	☐
Støber motivation og korpånd	☐	☐	☐

5. De ansattes kompetencer og motivation er et væsentlig konkurrenceparameter

Spørgsmål 6: Har du ansat i din virksomhed?

☐ Ja
☐ Nej

Spørgsmål 7: Hvor henter du viden i forbindelse med rekruttering, udvikling, fastholdelse og afvikling af medarbejder(erne)? Når du sætter krydser skal du tage udgangspunkt i, hvilken fase din virksomhed befinder sig i. Er din virksomhed i fase 1 sæt krydser i fase 1. Er din virksomhed i fase 2 sæt krydser i fase 2 og 3. Er din virksomhed i fase 3 sæt krydser i fase 1, 2 og 3

	Fase 1 (0-10 år af virksomhed - B 1)	Fase 2 (11-20 år af virksomhed - B 2)	Fase 3 (21 år og mere af virksomhed - B 3)
Hos mig selv	☐	☐	☐
Familie	☐	☐	☐
Vennekreds	☐	☐	☐
Rådgivere (revisor, advokat, private konsulenter mv.)	☐	☐	☐
Væksthus Sjælland	☐	☐	☐
Vækstcentrene	☐	☐	☐
Uddannelsesinstitutioner	☐	☐	☐
Andet	☐	☐	☐

Du har valgt "Andet" i sidste spørgsmål. Kan du uddybe? Hvis ikke, så tryk "Næste"

Spørgsmål 8: Hvorfor rekrutterede du i forbindelse med ansættelse af medarbejder(ere)? Når du sætter krydser skal du tage udgangspunkt i, hvilken fase din virksomhed befinder sig i. Er din virksomhed i fase 1 sæt krydser i fase 1. Er din virksomhed i fase 2 sæt krydser i fase 1 og 2. Er din virksomhed i fase 3 sæt krydser i fase 1, 2 og 3

	Fase 1 (0-10 år af virksomhed - B 1)	Fase 2 (11-20 år af virksomhed - B 2)	Fase 3 (21 år og mere af virksomhed - B 3)
Rekrutterede fra min familie	☐	☐	☐
Rekrutterede via min familie	☐	☐	☐
Rekrutterede fra min vernetrøds	☐	☐	☐

Leder gennem teamwork
Staber udvikling hos medarbejdere
Staber samarbejde

Spørgsmål 3: Hvad gør du for at sikre, at din virksomhed har de rette kompetencer? Når du sætter krydser skal du tage udgangspunkt i, hvilken fase din virksomhed befinder sig i. Er din virksomhed i fase 1 sæt krydser i fase 1. Er din virksomhed i fase 2 sæt krydser i fase 1 og 2. Er din virksomhed i fase 3 sæt krydser i fase 1, 2 og 3

Sæt gerne flere krydser.
Fase 1 (0-10 år af virksomhed - B 1)
Fase 2 (11-20 år af virksomhed - B 2)
Fase 3 (21 år og mere af virksomhed - B 3)

	Fase 1 (0-10 år af virksomhed - B 1)	Fase 2 (11-20 år af virksomhed - B 2)	Fase 3 (21 år og mere af virksomhed - B 3)
Ansatte medarbejdere på deltid	☐	☐	☐
Ansatte medarbejdere på fuldtid	☐	☐	☐
Benytter frivillige	☐	☐	☐
Outsourcer opgaver	☐	☐	☐
Henter viden i forskelligt netværk	☐	☐	☐
Samarbejder med et netværk af andre virksomheder	☐	☐	☐

Spørgsmål 4: Hvilke kompetencer finder du relevante?

	Det skal være relevant	Det skal være relevant	Det skal være relevant
Faglige kompetencer	☐	☐	☐
Personlige kompetencer	☐	☐	☐
En blanding af faglige og personlige kompetencer	☐	☐	☐

Spørgsmål 5: Tag stilling til følgende udsagn.

	Det er helt uenig	Det er delvis uenig	Det er delvis enig	Det er helt enig
1. Virksomhedernes samlede kompetencer er afgørende for virksomhedens vækst	☐	☐	☐	☐
2. Løbende kompetenceudvikling er afgørende for virksomhedens konkurrence	☐	☐	☐	☐
3. Vækst forudsætter, at virksomheden til en hver tid har de nødvendige kompetencer til at iværksætte og kvalificere	☐	☐	☐	☐
4. Medarbejderressourcer og kompetencer skal være tilpasset virksomhedens forretningsstrategi	☐	☐	☐	☐

Rekrutterede via min vernetreds
Rekrutterede via netværk (fx
Vækstfaktorerne, LinkedIn m.v.)
Rekrutterede via et
rekrutteringsbureau eller ved brug
af anden ekstern hjælp
Rekrutterede via jobopslag som
Jeg selv udbetjede
(jobdatabase, LinkedIn, Avis eller
lign.)
Andet

Du har valgt "Andet" i sidste spørgsmål. Kan du uddybe? Hvis ikke,
så tryk "Næste"

Spørgsmål 9: Har du i forbindelse med ansættelse af en
medarbejder(ere) anvendt:

En Jobprof? (Giver et realistisk billede af jobbet og beskriver
jobbets fremtidige opgaver). Bruges typisk i forbindelse med
rekruttering.
En Personprofil? (Beskriver de væsentligste krav til den nye
medarbejder – faglige og personlige kompetencer). Bruges typisk i
forbindelse med rekruttering.
En stillingsbeskrivelse? (En beskrivelse af krav og forventninger til
stillingen defineret ud fra de overordnede mål og strategier for
virksomheden inkl. ansættelses- og beslutningskompetence).
MUS? (Medarbejder udvælgingsmåler).

Spørgsmål 10: Hvilke af følgende HR-aktiviteter (styring af de
menneskelige ressourcer) oplever du bidrager til din virksomheds
vækst og giver konkurrencefordele? Når du sætter krydser skal du
tage udgangspunkt i, hvilken fase din virksomhed befinder sig i. Er
din virksomhed i fase 1 sæt krydser i fase 1. Er din virksomhed i
fase 2 sæt krydser i fase 1 og 2. Er din virksomhed i fase 3 sæt
krydser i fase 1, 2 og 3

Sæt gerne flere krydser

Fase 1 (1-2) Fase 2 (3-4) Fase 3 (5-6) (Sæt krydser i alle relevante faser)

Rekruttering (Tiltrækning og
ansættelse af potentielle
medarbejdere)
Kompetenceudvikling (Uddannelse,
kursus m.v.)

Rekrutterede via min vernetreds
Rekrutterede via netværk (fx
Vækstfaktorerne, LinkedIn m.v.)
Rekrutterede via et
rekrutteringsbureau eller ved brug
af anden ekstern hjælp
Rekrutterede via jobopslag som
Jeg selv udbetjede
(jobdatabase, LinkedIn, Avis eller
lign.)
Andet

Du har valgt "Andet" i sidste spørgsmål. Kan du uddybe? Hvis ikke,
så tryk "Næste"

Spørgsmål 9: Har du i forbindelse med ansættelse af en
medarbejder(ere) anvendt:

En Jobprof? (Giver et realistisk billede af jobbet og beskriver
jobbets fremtidige opgaver). Bruges typisk i forbindelse med
rekruttering.
En Personprofil? (Beskriver de væsentligste krav til den nye
medarbejder – faglige og personlige kompetencer). Bruges typisk i
forbindelse med rekruttering.
En stillingsbeskrivelse? (En beskrivelse af krav og forventninger til
stillingen defineret ud fra de overordnede mål og strategier for
virksomheden inkl. ansættelses- og beslutningskompetence).
MUS? (Medarbejder udvælgingsmåler).

Spørgsmål 10: Hvilke af følgende HR-aktiviteter (styring af de
menneskelige ressourcer) oplever du bidrager til din virksomheds
vækst og giver konkurrencefordele? Når du sætter krydser skal du
tage udgangspunkt i, hvilken fase din virksomhed befinder sig i. Er
din virksomhed i fase 1 sæt krydser i fase 1. Er din virksomhed i
fase 2 sæt krydser i fase 1 og 2. Er din virksomhed i fase 3 sæt
krydser i fase 1, 2 og 3

Sæt gerne flere krydser

Fase 1 (1-2) Fase 2 (3-4) Fase 3 (5-6) (Sæt krydser i alle relevante faser)

Rekruttering (Tiltrækning og
ansættelse af potentielle
medarbejdere)
Kompetenceudvikling (Uddannelse,
kursus m.v.)

Færdigheds (Information,
Anvendelse, Færdi, Færdig,
Pensum, Lær, Hjemmearbejdsplads,
Pensum, Fyresager m.v.)
Afvikling (Særligheder,
afviklings, færdighedsområder
m.v.)
Andet

Du har valgt "Andet" i sidste spørgsmål. Kan du uddybe? Hvis ikke,
så tryk "Næste"

Spørgsmål 11: Hvilket årstal startede du din virksomhed?

Spørgsmål 12: Hvilken branche er din virksomhed i? (Sæt kryds)

☐ Fremstillingsvirksomhed
☐ Bygge- og anlægsvirksomhed
☐ Engroshandel og detailhandel
☐ Transport og godsbehandling
☐ Overnatningsfaciliteter og restaurationsvirksomhed
☐ Servicevirksomhed (Information og kommunikation, Pengerebet og
finansvirksomhed, Færø, tjend, Liberal, videnrelaterede og tekniske
tjenesteydelser, Administrative tjenesteydelser og tjenesteydelser,
Sundhedsvesen og sociale foranstaltninger, kultur, fornyelser og sport, andre
serviceydelser)
☐ Andet

Spørgsmål 13: Hvilken selskabsform har din virksomhed?

☐ Enkelmandsvirksomhed
☐ Personligt ejet mindre virksomhed (PMV)
☐ Interessentskab (I/S)
☐ Værkstedsselskab (V/S)
☐ Anpartsselskab (A/S)
☐ Aktieselskab (A/S)
☐ Kommanditselskab (K/S)
☐ Andet

Spørgsmål 14: Antal ansatte inkl. dig som iværksætter:

Spørgsmål 15: Hvad er dit højeste uddannelsesmæssige niveau? (sæt kryds)

- ☐ Grundskole uddannelse (Folkeskole 9.-10. klasse)
- ☐ Ungdomsuddannelse (almindelig gymnasial uddannelse eller erhvervsdaglig uddannelse EUX, EUD)
- ☐ Kort videregående uddannelse
- ☐ Mellemlang videregående uddannelse (professionstachelor/ universitetsskole)
- ☐ Lang videregående uddannelse (universitetsuddannelse)
- ☐ Forskeruddannelse (universitets ph.d. eller erhvervs ph.d.)
- ☐ Andre (frabeskriv) _____

Spørgsmål 16: Nævn dine 3 sidste jobs? (hvis du ikke har haft 3 jobs, så skriv fx. kun i "Job 1" og i "Job 2")

- ☐ Job 1 _____
- ☐ Job 2 _____
- ☐ Job 3 _____
- ☐ Jeg har ikke haft noget job før

Spørgsmål 17: Er du for eller mod selvstændige erhvervsdrivende?

- ☐ Ja
- ☐ Nej
- ☐ Ved ikke

Spørgsmål 18: Hvad er din alder?

Spørgsmål 19: Hvad er dit køn?

- ☐ Mand
- ☐ Kvinde

Giv 3 bud på den ideelle verden for en iværksætter (ønskeltilstande)

Bud 1	
Bud 2	
Bud 3	

Tak for din hjælp. Tryk "Afslut" for at afslutte undersøgelsen