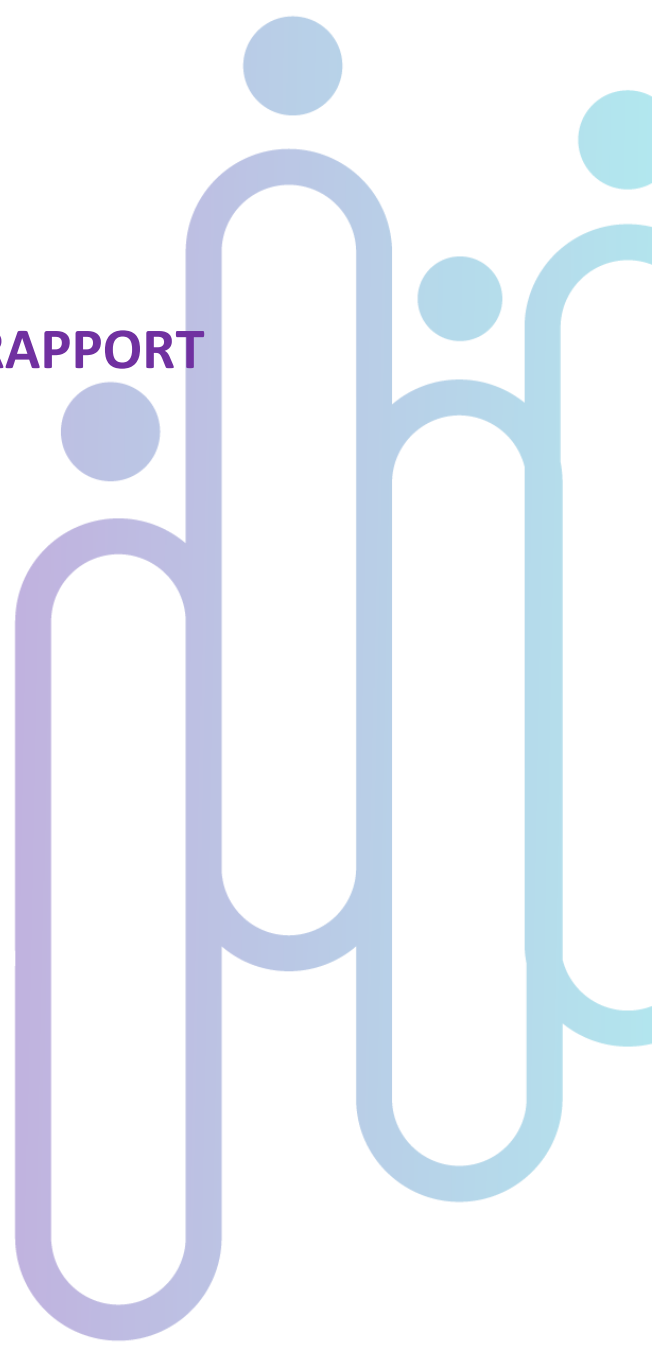




Project No: 2022-1-DK01-KA220-VET-000088968

## WP2 FORSKNINGSRAPPORT



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

## Introduksjon til rapporten

---

Forskningsrapporten WP2 består av tre deler, som hver for seg belyser tiltakene som er gjennomført i Re-Crews andre arbeidspakke. Den første delen, " Utvalg og analyse av brukertilfeller", er en grundig gjennomgang av desk research kombinert med en grundig analyse av relevant litteratur. Denne delen tar for seg grunnleggende prinsipper for ressurspraksis, sosialt ansvar, helse og velvære på arbeidsplassen og arbeidsgiverprofilering. I tillegg inneholder publikasjonen omfattende analyser av spørreundersøkelser og intervjuer med gründere, HR-spesialister og konsulenter. Det redegjøres grundig for metode, analyse og funn.

I den påfølgende delen "Konsultasjon av interessenter," presenterer rapporten en omfattende oversikt over den nøyaktige gjennomføringen av fokusgruppene som ble gjennomført i alle nasjonene som var involvert i prosjektet. I denne teksten redegjøres det for gjennomføringen av fokusgruppene. Den presenterer en omfattende undersøkelse med tydelige funn knyttet til prosjektets kjernetemaer, nemlig samspillet mellom ressursinnsats i små og mellomstore bedrifter (SMB), merkevarestrategier og samfunnsansvar.

Den avsluttende delen av WP2-rapporten inneholder en samling av 12 casestudier og beste praksis. Disse casestudiene er eksempler på hvordan organisasjoner effektivt allokere ressurser til aktiviteter som omfatter samfunnsansvar, helse- og trivselstiltak, talentforvaltning, ekstern kommunikasjon, bedriftstilpasning og merkevarestrategier.



### **Ecological Thinking!**

Think before printing any material if it is really necessary. In case something needs to be printed, it is worth thinking about where to print it (e.g., local print shop, ecofriendly online print shop, etc.), on what kind of paper (e.g. recycled paper, grass paper, other alternatives to usual white paper) and with what kind of colours.

*Let's protect our environment!*

## INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>1</b>	<b>Introduksjon og forskningsmetode</b> .....	<b>7</b>
1.1	Formål og mål for aktiviteten. ....	7
1.2	Metodisk tilnærming. ....	7
1.3	Organisering av rapporten. ....	7
<b>2</b>	<b>Litteraturgjennomgang</b> .....	<b>9</b>
2.1	Rekrutteringsprosess. ....	9
2.1.1	<i>Definisjon</i> .....	9
2.1.2	<i>Rekrutteringsprosessen over tid</i> .....	9
2.1.3	<i>Rekrutteringsprosessen etter COVID-19</i> .....	9
2.1.4	<i>Rekrutteringsfaser</i> .....	10
2.1.5	<i>Rekrutteringsprosessen for små bedrifter</i> .....	11
2.1.6	<i>Konklusjoner</i> .....	11
2.1.7	<i>Referanser</i> .....	12
2.2	Det eksterne miljøet i rekrutteringsprosessen .....	12
2.2.1	<i>Tilbud og etterspørsel</i> .....	12
2.2.2	<i>Arbeidsmarkedet</i> .....	13
2.2.3	<i>Organisasjonens goodwill / image</i> .....	13
2.2.6	<i>Konkurrenter</i> .....	15
2.2.7	<i>Referanser</i> .....	16
2.3	Retningslinjer for sosialt ansvar .....	17
2.3.1	<i>Innvirkning på onboarding</i> .....	17
2.3.2	<i>Den europeiske pilaren for sosiale rettigheter</i> .....	17
2.3.3	<i>Eksempler på ulike retningslinjer for samfunnsansvar</i> .....	19
2.3.4	<i>Referanser</i> .....	29
2.4	Psykisk helse og trivsel på arbeidsplassen .....	30
2.4.1	<i>Grunnleggende prinsipper for psykisk helse og trivsel på arbeidsplassen</i> .....	30
2.4.2	<i>Beskyttelse mot skader</i> .....	30
2.4.3	<i>Konklusjon</i> .....	31
2.4.4	<i>Referanser</i> .....	32
2.5	Talentforvaltning .....	32
2.5.1	<i>Talentplanlegging</i> .....	32
2.5.2	<i>Å tiltrekke seg talenter</i> .....	33
2.5.3	<i>Å holde på talentene</i> .....	33
2.5.4	<i>Å utvikle talenter</i> .....	34
2.5.5	<i>Endringer i talentforvaltningen som følge av covid-19-pandemien</i> .....	34
<b>3</b>	<b>Forskningsresultater</b> .....	<b>36</b>
3.1	Funn fra intervjuer .....	36
3.1.1	<i>Overordnet rekrutteringspolitikk i små bedrifter</i> .....	36
3.1.2	<i>Vurdering av HRM-trender og endringer som følge av covid-19-pandemien</i> .....	36
3.1.3	<i>Typiske rekrutteringsaktiviteter i små bedrifter</i> .....	36
3.1.4	<i>Utvelgelse av ansatte i små bedrifter</i> .....	38
3.1.5	<i>Onboarding av nyansatte i små bedrifter</i> .....	38
3.1.6	<i>Skape et image som en attraktiv arbeidsgiver</i> .....	38
3.2	Funn fra den kvantitative undersøkelsen .....	39

3.2.1	Rekrutteringspraksiser i små bedrifter.....	39
3.2.2	Samfunnsansvar integrert i rekrutteringspolitikken.....	40
3.2.3	Employer branding i små bedrifter.....	41
3.2.4	Sammenhengen mellom employer branding, rekrutteringspraksis og sosialt ansvar. ....	44
3.2.5	Oppsummering av funnene.....	45
3.3	Viktige konklusjoner fra empirisk forskning .....	46
3.4	Referanser.....	47
<b>4</b>	<b>Vedlegg.....</b>	<b>48</b>
4.1	Analyse av intervjuene.....	48
4.2	Spørreskjema for den kvantitative undersøkelsen.....	63
4.3	Spørreskjema for intervjuene.....	67
<b>5</b>	<b>Oppsummering av funnene.....</b>	<b>73</b>
5.1	Hellas.....	73
5.2	Spania.....	74
5.3	Slovenia.....	75
5.4	Danmark.....	76
5.5	Italia .....	76
5.6	Norge .....	77
<b>6</b>	<b>C Casestudie: Retningslinjer for samfunnsansvar (Spania).....</b>	<b>79</b>
6.1	Introduisering av bedriften.....	79
6.2	Hva har selskapet oppnådd ved å bruke en bestemt modell eller teknikk?.....	79
6.3	960-pixel Communication: Retningslinjer for sosialt ansvar .....	79
6.4	Referanser.....	80
<b>7</b>	<b>Casestudie: Helse og velvære på arbeidsplassen (Spania).....</b>	<b>81</b>
7.1	Introduisering av bedriften: El Azafrán.....	81
7.2	Hva har selskapet oppnådd ved å bruke en bestemt modell eller teknikk?.....	81
7.3	Grupo Azafrán's Helse og velvære .....	81
7.4	Referanser.....	82
<b>8</b>	<b>Casestudie: Talent Management (Italia) .....</b>	<b>83</b>
8.1	Introduisering av bedriften.....	83
8.2	Hva har selskapet oppnådd ved å bruke en bestemt modell eller teknikk?.....	83
8.2.1	De ulike fasene .....	84
8.2.2	Styrker og prestasjoner .....	84
8.2.3	Konklusjoner.....	85
8.3	Referanser.....	86
<b>9</b>	<b>Casestudie: Helse og trivsel på arbeidsplassen (Italia) .....</b>	<b>87</b>
9.1	Vi presenterer bedriften: Mediaset Italia .....	87
9.2	Målene for casestudien og interessentene .....	87
9.3	Tiltakene Mediaset har iverksatt for å fremme ansattes velferd og trivsel.....	88
9.4	Referanser.....	89
<b>10</b>	<b>Casestudie: Ekstern kommunikasjon (Slovenia).....</b>	<b>90</b>
10.1	Introduksjon av bedriften .....	90
10.2	Human Resources-aktiviteter .....	90

10.3	Praksis for bedrifters samfunnsansvar .....	91
10.4	Strategier for å styrke arbeidsgivernes merkevare.....	91
<b>11</b>	<b>Casestudy: Finne et selskap som passer (Slovenia) .....</b>	<b>93</b>
11.1	Beskrivelse av bedriften.....	93
11.2	Oversikt over ansettelsesprosessen .....	93
11.3	Strategier for employer branding .....	95
<b>12</b>	<b>Casestudy: Rekrutteringsprosessen (Hellas).....</b>	<b>96</b>
12.1	Introduksjon av bedriften .....	96
12.2	Hva har selskapet oppnådd ved å bruke en bestemt modell eller teknikk?.....	96
12.2.1	<i>Ansettelses- og rekrutteringsprosessen. ....</i>	<i>97</i>
12.2.2	<i>APIVITA's interne klassifiseringssystem og opplæring .....</i>	<i>98</i>
12.3	Referanser.....	100
<b>13</b>	<b>Case Study: Retningslinjer for sosialt ansvar (Hellas).....</b>	<b>101</b>
13.1	Introduksjon av bedriften: Papastratos .....	101
13.2	Hva har selskapet oppnådd ved å bruke en bestemt modell eller teknikk?.....	101
13.3	Papastratos sitt sosiale ansvar.....	101
13.4	Referanser .....	102
<b>14</b>	<b>Casestudy: Talentforvaltning (Norge).....</b>	<b>103</b>
14.1	Introduksjon av bedriften - FuglesangDahl.....	103
14.2	Hva har selskapet oppnådd ved å bruke en bestemt modell eller teknikk?.....	103
14.2.1	<i>De ulike fasene .....</i>	<i>103</i>
14.2.2	<i>Styrker og prestasjoner .....</i>	<i>104</i>
<b>15</b>	<b>Casestudy: Å finne selskapet som passer (Norway) .....</b>	<b>105</b>
15.1	Introduksjon av bedriften: NTE.....	105
15.2	Hva har selskapet oppnådd ved å bruke en bestemt modell eller teknikk?.....	105
15.3	Styrker og prestasjoner.....	106
15.4	Referanser.....	106
<b>16</b>	<b>Case Study: Rekrutteringsprosessen (Danmark) .....</b>	<b>107</b>
16.1	Introduksjon av selskapet. ....	107
16.2	Utfordringen: Effektiv rekruttering på tvers av landegrenser for mikrobedrifter .....	107
16.3	Konklusjon.....	108
<b>17</b>	<b>Case Study: Ekstern kommunikasjon (Danmark) .....</b>	<b>110</b>
17.1	Introduksjon av bedriften. ....	110
17.2	Hva har selskapet oppnådd ved å bruke en bestemt modell eller teknikk?.....	110
17.3	Hvordan var det gjort? .....	111
17.4	Konklusjon.....	112
17.5	Referanser.....	112

# DEL 1: Innledende forskningsrapport

## WP2 – AKTIVITET 2.4

### Utvelgelse og analyse av brukertilfeller.

## 1 Introduksjon og forskningsmetode.

### 1.1 Formål og mål for aktiviteten.

Forskningen tar sikte på å identifisere interesseområdene blant HR-eksperter, konsulenter, støtteorganisasjoner for små og mellomstore bedrifter og gründere, og knytte funnene til relevant litteratur. Interesseområdene omfatter HR-praksiser i små bedrifter, spesielt de som er knyttet til ressurssetting. I forskningen vil det sentrale området ressurstilgang bli undersøkt fra flere synsvinkler, for eksempel merkevarebygging, samfunnsansvar og endringer som følge av covid-19-pandemien.

### 1.2 Metodisk tilnærming.

Forskningen ble gjennomført i tre trinn. I det første trinnet ble det gjennomført desk research i form av en litteraturgjennomgang. Deretter ble temaene fordelt mellom partnerne og samlet i denne rapporten.

I undersøkelsens andre trinn ble det gjennomført en rekke intervjuer med konsulenter på HR-området og interne eksperter på HR-området. Til sammen 39 personer deltok i intervjuene (6 fra Danmark, 6 fra Hellas, 7 fra Italia, 13 fra Spania, 3 fra Slovenia og 4 fra Norge). Dataene som ble samlet inn, ble lagret i en nettbasert applikasjon som er tilgjengelig på [HER](#). Intervjuene ble gjennomført mellom 28. desember 2022 og 6. mars 2023. Spørreskjemaet som ble brukt i intervjuene, ble utviklet på grunnlag av en tidligere litteraturgjennomgang.

I undersøkelsens tredje trinn ble det gjennomført en kvalitativ nettbasert spørreundersøkelse i alle prosjektlandene. Et nettbasert verktøy fra 1KA One-click Survey ble brukt til å gjennomføre undersøkelsen. Spørreskjemaet ble utviklet på grunnlag av funnene fra intervjuene. Undersøkelsen ble gjennomført mellom 1. februar 2023 og 14. mars 2023. Til sammen mottok vi svar fra 84 personer (11 fra Danmark, 21 fra Hellas, 10 fra Italia, 17 fra Spania, 20 fra Slovenia og 5 fra Norge). Til den statistiske analysen brukte vi programvaren SPSS. Vi har brukt flere statistiske metoder, blant annet deskriptiv statistikk (beregning av gjennomsnittsverdier og standardavvik), Kruskal-Wallis-test for å sjekke om det er forskjell i svarene mellom landene, samt korrelasjonsanalyse og lineær regresjonsanalyse for å teste sammenhengen mellom rekrutteringspraksis, tiltak for samfunnsansvar i HR-funksjonen og arbeidsgiverprofilering. De rå analyseresultatene av dataene i 1KA-applikasjonen er tilgjengelige [HER](#).

### 1.3 Organisering av rapporten.

Rapporten er organisert i tre deler. Den første delen består av en litteraturgjennomgang og desk research-funnene. Denne delen er delt inn i underkapitler som refererer til de enkelte partners arbeid.

De empiriske forskningsresultatene er tilgjengelige i rapportens andre del. Denne delen er delt inn i to underkapitler. Det første inneholder resultatene basert på intervjuanalysen. Det andre underkapitlet inneholder funnene fra den kvalitative undersøkelsen.

I siste del av rapporten er det flere vedlegg som inneholder data og beskrivelser av analysene som

er brukt i enten den kvalitative eller den kvantitative delen av den empiriske undersøkelsen.



## 2 Litteraturgjennomgang.

### 2.1 Rekrutteringsprosess.

#### 2.1.1 Definisjon.

Begrepet rekruttering, som har sin opprinnelse i krigshistorien, refererer til utvelgelse og rekruttering av personell som kan utføres av bedriften selv eller settes ut til et eksternt bemanningsbyrå. I sistnevnte tilfelle, søker og velger HR-eksperter ut kandidater i samarbeid med sektorlederne der kandidatene skal plasseres. Målet med rekrutteringen er derfor å følge kandidatens rekrutteringsprosess fra jobbtilbudet lanseres til kandidaten faktisk blir utplassert i bedriften.

#### 2.1.2 Rekrutteringsprosessen over tid.

Rekrutteringsprosessen går langt tilbake i tid. Allerede på 300-tallet valgte keiseren i Han-dynastiet i Kina ut embetsmenn ved å vurdere deres kunnskaper, intellektuelle evner og moralske integritet. Den første utviklingen av rekrutteringsprosessen fant sted under den industrielle revolusjonen. Den eksponentielle fremveksten av store fabrikker kombinert med nye produksjonsmetoder og den radikale befolkningsøkningen økte behovet for å "rekruttere" nye menneskelige ressurser. Under første verdenskrig, i Tyskland, ble et verktøy tatt i bruk for første gang, og det ble et fast innslag i utvelgelsesprosessen: Assessment Centre. Assessment Centre er en evalueringsmetode der man ved hjelp av ulike tester (for eksempel øvelser, prøver og evalueringer) finner ut om kandidatene i bestemte situasjoner har de personlige ferdighetene og kompetansene som kreves for en bestemt stilling. Opprinnelig ble denne metoden brukt til å rekruttere nye soldater i den tyske hæren. Fra 1940 og utover, brukte England denne metoden til å velge ut administrativt ansatte, og USA brukte den til intern evaluering av ansattes potensial. Fra 1950 til 1980 gikk man over fra en tilnærming som utelukkende var basert på subjektive kriterier, fastsatt av rekruttereren selv, til en kompetanseorientert tilnærming som forsøkte å gjøre prosessen så objektiv som mulig. Disse to tilnærmingene viste seg imidlertid å være for ubalanserte. På 2000-tallet begynte bedriftene derfor å bevege seg mot en ny måte å tilnærme seg utvelgelse på, som lå et sted mellom den subjektive og den objektive metoden. I dag fokuserer rekrutteringsansvarlige på en blanding av tekniske, atferdsmessige og potensielle ferdigheter hos den enkelte, fordi det bare er disse som kan sikre at bedriftene lykkes over tid og effektivt møter samfunnets krav.

Måten å søke jobb på har også endret seg: På 1990-tallet var prosessen vesentlig annerledes enn den vi kjenner i dag. Da kjøpte bedrifter og rekrutteringsselskaper plass i avisene, og kandidater kunne søke ved å sende CV-en sin per post eller faks. Bedriftene mottok CV-ene og tok deretter kontakt med de best egnede kandidatene. Digitale verktøy har gradvis erstattet denne fremgangsmåten, blant annet sosiale medier (som LinkedIn og Indeed) og nettportaler.

#### 2.1.3 Rekrutteringsprosessen etter COVID-19

Et viktig aspekt er å analysere hvordan rekrutteringsprosessen endret seg under og etter covid-19-pandemien. Ifølge en offisiell EU-studie med tittelen "How COVID-19 radically changed selection processes"<sup>1</sup> har pandemien ført til dyptgripende endringer i arbeidslivet, særlig når det gjelder utvelgelses- og rekrutteringsprosesser.

*Virtuelle jobbintervju er den nye normalen.*

Virtuelle jobbintervjuer ble bare brukt som en siste utvei før pandemien. Noen rekrutteringsansvarlige foretrakk fysiske intervjuer og flyttet eller avlyste intervjuet i stedet for å

gjennomføre det på nettet. Mange arbeidsgivere har imidlertid innsett at virtuelle intervjuer er mer effektive og representerer veien videre. Jobbintervjuer på nettet sparer tid og penger for både arbeidsgiver og kandidat og gjør utvelgelsesprosessen rask og effektiv. På den ene siden vet hver enkelt kandidat nøyaktig når intervjuet starter, noe som begrenser unødvendig venting. På den andre siden er det mindre direkte kontakt, noe som er mer pålitelig og konstruktivt.

*Lokasjon er ikke lenger en avgjørende faktor.*

Takket være en ny arbeidsmarkedspolitikk som er mye mer fleksibel enn tidligere, har bedriftene tilgang til et stadig større utvalg av kandidater, slik at de kan velge den personen som passer best til den aktuelle stillingen.

*Arbeidsmarkedet viser en endring i etterspørselen.*

På grunn av usikkerheten som pandemien har skapt, er det mer sannsynlig at jobbsøkere søker stillinger i større og mer stabile selskaper som kan tilby trygge ansettelse. Andre sektorer har imidlertid opplevd betydelig vekst, for eksempel IT.

*Bedriftene må skape interesse hos jobbsøkerne.*

Bedriftene må nå aktivt "selge" seg selv til jobbsøkere for å skille seg ut ved å tilby stadig mer populære fordeler som fleksibelt arbeid, helse- og velværepakker og sykefraværsordninger.

#### 2.1.4 Rekrutteringsfaser

##### FASE 1 - Jobbanalyse<sup>1</sup>

For det første er det nødvendig å foreta en grundig intern analyse av bedriften for å identifisere den jobbprofilen du ønsker å søke etter på arbeidsmarkedet. En jobbanalyse gjør det mulig å analysere en spesifikk stillings egenskaper, krav og metoder ved hjelp av ulike teknikker.

##### FASE 2 - Offentliggjøring av jobbtilbud.

Som nevnt klargjør jobbanalysen hvilken stilling du ønsker å søke på. Neste steg er å lage en tydelig og effektiv stillingsannonse uten å gjøre feil som kan føre til at bedriften kaster bort tid og penger.

##### FASE 3 - Screening av CV-er.

På dette stadiet må rekruttereren skumlese de mottatte CV-ene og avgjøre hvilke av de analyserte CV-ene som er verdt et personlig intervju.

##### FASE 4 - Plassering av kandidaten.

I denne siste fasen introduseres den utvalgte kandidaten for selskapet, og "Onboarding"-fasen begynner. Med dette begrepet mener vi prosessen der den nye medarbeideren tilegner seg alle ferdigheter, informasjon, kunnskap og atferd som kreves for å bli en del av selskapet.

---

<sup>1</sup> <https://hunity.it/recruiting/>

### 2.1.5 Rekrutteringsprosessen for små bedrifter

Rekrutteringsverdenen endrer seg raskt, enten det dreier seg om et lite selskap eller et stort multinasjonalt selskap. Derfor er det avgjørende for en rekrutterer å være kontinuerlig oppdatert på de nyeste trendene og ressursene. I tillegg er det viktig å kjenne til de nyeste strategiene og taktikkene for å finne og rekruttere de beste kandidatene i tide.

Rekrutteringsprosessen endrer seg avhengig av selskapets størrelse av flere grunner<sup>2</sup>:

For det første har store bedrifter en personalavdeling som er dedikert til rekruttering, eller de har i alle fall økonomisk styrke til å delegerer denne oppgaven til et eksternt selskap. Små bedrifter har derimot ofte ingen som har ansvaret for denne oppgaven, og derfor er det gründeren selv som må utføre dette vanskelige arbeidet. Eiere av små bedrifter må dermed ta på seg for mye ansvar på en gang og ta valg alene og på kort tid. De vanligste feilene han kan begå er:

- ineffektiv rekruttering som følge av en feilaktig eller ufullstendig beskrivelse av jobbtilbudet,
- feil innplassering av ansatte basert på bedriftens reelle behov,
- inkonsekvente retningslinjer eller praksis som ikke er oppdatert,
- mangel på nødvendig dokumentasjon (de foretrekker å snakke bare muntlig),
- utilstrekkelig opplæring av den nyansatte, særlig i de første månedene av introduksjonsperioden.

### 2.1.6 Konklusjoner

Som vi har sett, er rekrutteringsprosessen av grunnleggende betydning for enhver bedrift. For små bedrifter, som har større utfordringer på dette området, kan den ideelle løsningen være å investere i menneskelige ressurser for å sikre at rekrutteringen er i tråd med bedriftens behov, eller å utdanne seg innen HR for å kunne ta de riktige beslutningene på en informert og trygg måte. Rekruttering handler om å identifisere, tiltrekke, intervju, velge ut, ansette og inkludere medarbeidere. Det innebærer med andre ord alt fra å identifisere et bemanningsbehov til å fylle det:

- Identifiser rekrutteringsbehovet.
- Utarbeide en rekrutteringsplan.
- Skriv en stillingsbeskrivelse.
- Utlys stillingen.
- Rekruttere til stillingen.
- Gå gjennom søknadene.
- Telefonintervju/innledende screening.
- Intervjuer.
- Vurdering av søkeren.
- Bakgrunnssjekk.
- Avgjørelse.
- Referansesjekk.
- Jobbtilbud.
- Ansettelse.

---

<sup>2</sup> <https://academyque.com/che-aspetto-hanno-le-risorse-umane-in-una-piccola-impresa/>

- Onboarding.

I HRM-praksis kan man skille mellom flere typer rekruttering, for eksempel :

- Intern.
- Rekruttering av ansatte eller vikarer.
- Rekruttering av bemanningspersonell.
- Outplacement-rekruttering.
- Omvendt rekruttering.

### 2.1.7 Referanser

[1] <https://hunity.it/recruiting/>

[2] <https://academyque.com/che-aspetto-hanno-le-risorse-umane-in-una-piccola-impresa/>

[3] <https://www.risorseumane-hr.it/reclutamento-e-selezione/>

[4] [https://eures.ec.europa.eu/how-covid-19-has-fundamentally-changed-recruitment-2021-10-13\\_it](https://eures.ec.europa.eu/how-covid-19-has-fundamentally-changed-recruitment-2021-10-13_it)

[5] In-Recruiting, Applicant Tracking System – Recruiting Software “The recruiting Dictionary.”

[6] <https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/recruitment/>

## 2.2 Det eksterne miljøet i rekrutteringsprosessen

Rekruttering er en av de viktigste oppgavene som HR-avdelingen må utføre med stor omhu. De må forstå behovet for den ledige stillingen. De må vite hvilke kvalifikasjoner kandidatene har for den aktuelle stillingen, osv. Det er noen faktorer som påvirker HR-ledelsens rekrutteringsarbeid. Alle organisasjoner er nødt til å drive med rekruttering. Det er en svært kompleks oppgave, og vi vil oppsummere de eksterne faktorene som påvirker rekrutteringsprosessen.

Dette er identifiserte eksterne faktorer:

1. Tilbud og etterspørsel.
2. Arbeidsmarked.
3. Organisasjonens goodwill/image.
4. Politisk-sosialt-juridisk miljø.
5. Arbeidsledighet.
6. Konkurrenter.

### 2.2.1 Tilbud og etterspørsel

Tilgangen på arbeidskraft, både i og utenfor organisasjonen, er en viktig faktor i rekrutteringsprosessen. Hvis etterspørselen etter søkere er stor og tilbudet av søkere er mangelfullt, vil organisasjonen ikke kunne oppfylle kravene til stillingen. Tilbud og etterspørsel er derfor de faktorene som påvirker rekrutteringen i enhver organisasjon. Hvis det er stor tilgang på søkere til en ledig stilling, kan organisasjonen fylle den til ønsket standard. Sett at tilgangen på søkere til en ledig stilling er lav. I så fall må organisasjonens personalavdeling gjøre seg klar til å forhandle om søkerens krav og se frem til en god lønn og andre goder.

Anta at bedriften har behov for flere fagfolk, og at det er et begrenset tilbud på markedet av de fagfolkene bedriften etterspør. I så fall må bedriften ty til interne kilder ved å tilby spesielle opplærings- og utviklingsprogrammer.

Det er ingen tvil om at det skjer grunnleggende endringer i arbeidsmarkedet. Pandemien har fremskyndet allerede eksisterende trender, som automatisering og digitalisering, fleksibelt arbeid og fjernarbeid, og det økende misforholdet mellom arbeidsgivernes behov og arbeidsstyrkens kompetanse. Det mest umiddelbare resultatet er den utbredte mangelen på talenter som organisasjoner over hele verden opplever.

### 2.2.2 Arbeidsmarkedet

Sysselsettingsforholdene i lokalsamfunnet vil påvirke organisasjonens rekrutteringsarbeid. Hvis det for eksempel er et overskudd av arbeidskraft på rekrutteringstidspunktet, vil selv uformelle rekrutteringstiltak som oppslag på oppslagstavler, annonsering på møter osv. tiltrekke seg mer enn nok søkere.

Arbeidsmarkedet er en av de konstante faktorene som påvirker personalavdelingens rekrutteringsarbeid i enhver organisasjon. Anta at arbeidsmarkedet der en organisasjon er etablert, ikke er så stort som organisasjonen har behov for. I så fall må organisasjonen se frem til å hente arbeidskraft fra andre steder, gi noen ekstra fordeler og sørge for bolig og andre nødvendige ting. Hvis det derimot er god tilgang på arbeidskraft i organisasjonens marked, vil ikke personalledelsen legge ned noen ekstra innsats i rekrutteringen.

Ifølge en undersøkelse blant fagfolk innen bemanning og rekruttering oppga nesten 50 % av respondentene at mangel på talenter vil påvirke arbeidsmarkedet som den største utfordringen for bemanningsbedriftene i 2022. Covid-19-relaterte konsekvenser for jobbene er fortsatt et stort problem, og litt over 40 % av respondentene oppga dette som sin største utfordring.

Det som imidlertid er mer oppsiktsvekkende, er hvor raskt folk forlater jobbene sine for å finne nye. I en fersk undersøkelse viste McKinseys globale forskning at andelen som forlot jobben sin uten å finne en ny stilling, lå på rundt 40 %. Blant dem som fortsatt spekulerer på å slutte, var andelen som vurderte å slutte uten å ha fått tilbud om ny jobb, enda høyere, nemlig 60 %. Implikasjonen av disse trendene er klar: Arbeidstakerne vurderer forholdet til arbeidsgiverne sine på nytt, og mange liker ikke det de ser. I noen tilfeller har arbeidskravene økt betraktelig på grunn av pandemien, noe som har ført til økt utbrenthet - en trend som allerede eksisterte før pandemien. I andre tilfeller har arbeidstidsordningene under pandemien gitt forhåpninger om nyvunnet fleksibilitet, noe som kan ha blitt gjort til skamme. I Storbritannia viser for eksempel data fra Office for National Statistics at i januar 2022 jobbet færre enn 20 % av de ansatte i Storbritannia i virksomheter som hadde til hensikt å bruke hjemmearbeid som en fast del av forretningsmodellen.

### 2.2.3 Organisasjones goodwill / image

Organisasjonens image er en annen faktor som påvirker organisasjonens rekrutteringsprosess. Det kan fungere som en potensiell begrensning for rekrutteringen. En arbeidsgiver med et positivt image og goodwill har lettere for å tiltrekke seg og beholde medarbeidere enn en organisasjon med et negativt image. Omdømmet til et selskap er basert på hva organisasjonen gjør, og påvirkes av bransjen. Ledelsesmessige tiltak som god PR og offentlige tjenester som bygging av veier, offentlige parker, sykehus og skoler bidrar til å skape image eller goodwill for organisasjonen.

Størrelsen på en organisasjon er en av faktorene som påvirker HR-ledelsens rekrutteringsarbeid. En

organisasjon med hundre tusen ansatte vil rekruttere potensielle søkere mye oftere enn en organisasjon med hundre ansatte. Store organisasjoner med mange ansatte vil ha et stort tilfang av søkere når de skal besette en ledig stilling. Omvendt må en organisasjon med færre ansatte outsource eller lyse ut den ledige stillingen. En liten organisasjon har vanskeligere for å tiltrekke seg søkere enn en større. Organisasjonens størrelse er en av faktorene som påvirker HR-avdelingens rekrutteringsarbeid i en organisasjon.

Statistikken viser også gjennomsnittlig tid til ansettelse for jobbsøkere over hele verden i 2017, fordelt på bedriftens inntekter. I undersøkelsen var den gjennomsnittlige ansettelsestiden for selskaper med en årlig inntekt på under fem millioner amerikanske dollar 41 dager. Jo mindre inntekten er, desto lengre er ansettelsesprosessen.

En annen viktig faktor som påvirker rekrutteringen, er ansettelsesforholdene og lokalsamfunnet der organisasjonen er lokalisert. Hvis organisasjonen for eksempel er lokalisert i et avsidesliggende område der folk ikke har høy utdanning og er flinke til å drive virksomheten sin, vil den ikke få egnede søkere fra dette området, i motsetning til en organisasjon som er lokalisert i et område der folk har høy utdanning og er godt kvalifisert for stillingene i organisasjonen. Hvis arbeidsledigheten er lav og folk får godt betalt for jobben sin, er det vanskelig for en ny organisasjon å finne søkere som oppfyller kravene. Effektiviteten av tidligere rekrutteringstiltak vil vise seg i organisasjonens historiske evne til å finne og beholde folk som presterer godt.

#### 2.2.4

En rekke offentlige forskrifter som forbyr diskriminering ved ansettelse og sysselsetting, har direkte innvirkning på rekrutteringspraksisen. Den indiske regjeringen har for eksempel innført lovgivning om reservasjonsrett ved ansettelse av personer fra bestemte kaster, stammer, fysisk funksjonshemmede osv. Fagforeninger spiller også en viktig rolle i rekrutteringen. Dette begrenser ledelsens frihet til å velge ut de kandidatene de mener vil prestere best. Hvis kandidaten ikke oppfyller fagforeningens kriterier, kan fagforeningens regler begrense rekrutteringskildene. Miljøet i organisasjonen er også en faktor som påvirker rekrutteringen. En organisasjon har gode politiske, sosiale og juridiske rammebetingelser. Hvis en organisasjon har et godt politisk klima, kan den tiltrekke seg mange kandidater. Organisasjonen bør ha et godt sosialt image. De må føre en sosial og etisk politikk. En organisasjon bør ha færrest mulig rettsaker mot seg. HR-avdelingen i en organisasjon med et godt politisk, sosialt og juridisk miljø vil tiltrekke seg gode og ettertraktede kandidater.

#### 2.2.5

En faktor som påvirker tilgangen på søkere, er den økonomiske veksten (om økonomien vokser eller ikke og i hvilken takt). Når det ikke skapes nye jobber, er det ofte et overskudd av kvalifisert arbeidskraft, noe som fører til arbeidsledighet. Arbeidsledigheten spiller derfor en viktig rolle i rekrutteringsarbeidet. HR-ledelsen i enhver organisasjon må ta hensyn til arbeidsledighetens betydning for rekrutteringen. HR-ledelsen må ta hensyn til arbeidsledigheten i området der organisasjonen er lokalisert. Hvis arbeidsledigheten er høy, vil HR-ledelsen lett finne en passende kandidat med lavere lønn. HR-ledelsen har mange muligheter til å rekruttere. De vil få mange søknader med høye kvalifikasjoner og trenger ikke å forhandle om lønnen med kandidaten de tilbyr. De trenger heller ikke å gi ekstra goder til de ansatte. Men hvis arbeidsledigheten er lav der organisasjonen er lokalisert, blir det store problemer for personalledelsen. I en slik situasjon vil personalledelsen ikke finne en søker som er et alternativ, og må betale mer enn de fortjener. Personalledelsen må gå på akkord med kandidatens kvalifikasjoner, kunnskaper og erfaringer. De må

tilby dem en fordelspakke. Arbeidsledigheten er en av de avgjørende faktorene som påvirker rekrutteringsarbeidet.

Ifølge Bank of Englands langtidsstatistikk var andelen ledige stillinger i forhold til den totale arbeidsstyrken i Storbritannia høy allerede før pandemien, med start i 1948. I 2019 var den gjennomsnittlige ledighetsraten 2,4 %, sammenlignet med det langsiktige gjennomsnittet over 70 år (fra 1948 til 2018) på 1,5 %. Det stramme arbeidsmarkedet gjenspeilte både rekordhøy sysselsetting og en stadig mer presserende kompetansemangel. Nå, en stund etter covid-19-pandemien, ser mangelen på arbeidskraft ut til å være enda mer akutt. En sammenligning av to mål på situasjonen på arbeidsmarkedet - arbeidsledigheten og andelen ledige stillinger - viser at fjerde kvartal 2021 var den første perioden siden man begynte å føre detaljerte registre i 2001 hvor andelen ledige stillinger - en indikator på mangel på arbeidskraft - overgikk arbeidsledigheten.

### 2.2.6 Konkurrenter

Konkurrentenes rekrutteringspolitikk påvirker også organisasjonens rekrutteringsfunksjon. For å møte konkurransen må organisasjoner ofte endre sin rekrutteringspolitikk i henhold til konkurrentenes retningslinjer.

Konkurrentene ser alltid frem til å vokse og ha kvalitetsmedarbeidere som kan maksimere deres fortjenestemargin og vekstrate. Konkurrentene er en av de faktorene som påvirker HR-avdelingens rekrutteringsarbeid i enhver organisasjon - hvordan de ser konkurrentenes tilbud på de stillingene de søker etter. HR-ledelsen må hele tiden oppdatere sin kunnskap om tilbudet og fordelene for søkeren. Slik kan de tilby mer eller forhandle med kandidaten om lønn og fordeler for den ledige stillingen. I mange organisasjoner har kandidater som har kunnskap om, og erfaring med, konkurrentenes preferanser, mulighet til å sette seg inn i strategien og planene til den konkurrerende organisasjonen. De kan prøve å overvinne ulempene deres.

Vi må nevne den nyeste trenden - oppsigelsestrenden. Folk bytter jobb og bransje, går fra tradisjonelle til utradisjonelle roller, pensjonerer seg tidlig eller starter egen bedrift. De tar seg tid til å ta vare på privatlivet eller tar et sabbatsår. Den store frafallet har blitt til den store reforhandlingen. Konkurransen om talentene er fortsatt hard. Barrierene for å bytte arbeidsgiver har imidlertid sunket dramatisk for visse kategorier av arbeidstakere. Bare i USA var det 11,3 millioner ledige jobber i slutten av mai - en betydelig økning fra 9,3 millioner ledige jobber i april 2021. Selv om arbeidsgiverne kjemper for å få besatt disse stillingene, er antallet frivillige oppsigelser 25 % høyere enn før pandemien. Med det nåværende og forventede tempoet i ansettelser, oppsigelser og jobbskaping vil antallet ledige stillinger sannsynligvis ikke normaliseres på en stund. I likhet med resten av verden tenker europeerne mer på å slutte, noe som forsterker den høye andelen ledige stillinger og kompetansegapet.

Analysen, som omfatter en undersøkelse blant mer enn 16 000 respondenter i ni europeiske land, viser at en tredjedel av de spurte forventer å slutte i jobben i løpet av de neste tre til seks månedene. Selv om denne andelen av arbeidsstyrken er lavere enn de 40 % som fremgikk av vår globale undersøkelse fra april er det en bemerkelsesverdig høy utskiftningsrate for Europa, der arbeidstakerbeskyttelse og kulturelle faktorer, for ikke å snakke om den [sannsynlige økonomiske nedgangen](#), har en tendens til å gjøre det lettere å bli værende i jobben. Bedrifter som tror at frafall er et problem som er begrenset til USA, bør derfor være klar over at én av tre arbeidstakere snart kan komme til å slutte.

Likevel er høy turnover bare én av utfordringene europeiske arbeidsgivere står overfor. Andelen ledige stillinger doblet seg til 3 % i juni 2022 fra 1,6 % i juni 2020, noe som gjør det vanskeligere for bedriftene å besette ledige stillinger. Bedriftene står også overfor et kompetansegap på tvers av bransjer, og det er lite sannsynlig at mange pensjonister vil vende tilbake til arbeidslivet.

### 2.2.7 Referanser

- [1] <https://www.mbaknol.com/human-resource-management/definition-of-recruitment/>
- [2] <https://www.mbaknol.com/human-resource-management/recruitment-process/>
- [3] <https://www.linkedin.com/pulse/factors-affecting-recruitment-moustafa-el-hadidi/>
- [4] <https://www.mbaknol.com/human-resource-management/factors-influencing-recruitment-process/>
- [5] <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/european-talent-is-ready-to-walk-out-the-door-how-should-companies-respond>
- [6] <https://www.mckinsey.com/uk/our-insights/the-mckinsey-uk-blog/more-uk-employees-are-leaving-their-jobs-than-ever-how-businesses-can-respond>
- [7] <https://www.statista.com/statistics/881112/recruitment-average-time-to-hire-by-company-revenue-worldwide/#statisticContainer>
- [8] <https://www.statista.com/statistics/1210957/global-staffing-firms-top-hiring-challenges/>
- [9] <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools>
- [10] <https://www.statista.com/statistics/881023/recruitment-average-time-to-hire-by-company-size-worldwide/>
- [11] <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/how-spanish-hospitality-companies-can-overcome-the-staff-shortage-challenge>



## 2.3 Retningslinjer for sosialt ansvar

Retningslinjer for samfunnsansvar i europeiske bedrifter beskriver bedriftens forpliktelse til å drive virksomheten etisk og bærekraftig, og tar hensyn til hvordan virksomheten påvirker samfunnet og miljøet. Mange europeiske bedrifter har vedtatt retningslinjer for samfunnsansvar for å vise sitt engasjement i sosiale og miljømessige spørsmål og for å imøtekomme forventninger fra interessenter som ansatte, kunder og investorer.

Noen eksempler på retningslinjer for samfunnsansvar i europeiske bedrifter omfatter initiativer knyttet til miljømessig bærekraft, som å redusere klimagassutslipp eller spare vann og energi. Andre CSR-retningslinjer kan fokusere på mangfold og inkludering, etisk forretningspraksis eller støtte til lokalsamfunn.

### 2.3.1 Innvirkning på onboarding

Retningslinjer for samfunnsansvar kan ha flere konsekvenser for ansettelsesprosesser i en bedrift. Noen bedrifter kan innlemme sine verdier for samfunnsansvar i ansettelseskriteriene, enten ved å uttrykke disse verdiene eksplisitt i stillingsbeskrivelsene eller ved å bruke dem til å evaluere kandidater i ansettelsesprosessen. Et selskap som legger vekt på bærekraft, kan for eksempel prioritere kandidater som har vist engasjement for miljøvern i sin arbeidshistorikk.

Ved å innlemme verdier knyttet til samfunnsansvar i ansettelsesprosessen kan et selskap sikre at arbeidsstokken er i tråd med selskapets mål og verdier, og det kan også være en måte å tiltrekke seg og beholde topptalenter som tiltrekkes av organisasjoner som deler deres verdier.

På den annen side kan noen bedrifter ha en mer formell tilnærming til integrering av samfunnsansvar i ansettelsesprosessene ved å implementere retningslinjer for mangfold og inkludering. Disse retningslinjene kan skissere spesifikke mål for mangfold og inkludering og kreve at selskapet følger opp og rapporterer om hvordan det går med å nå disse målene. Ved å prioritere mangfold og inkludering ved ansettelser kan bedriften skape en mer representativ og inkluderende arbeidsstyrke, noe som kan ha flere fordeler, blant annet bedre beslutningsprosesser, innovasjon og medarbeidertilfredshet.

### 2.3.2 Den europeiske pilaren for sosiale rettigheter.

Europaparlamentet, Rådet og Kommisjonen proklamerte den europeiske pilaren for sosiale rettigheter på toppmøtet i Göteborg i 2017. Søylene inneholder 20 grunnleggende prinsipper som skal lede oss mot et sterkt sosialt Europa som er rettferdig, inkluderende og fullt av muligheter i det 21. århundret. Et viktig aspekt ved nøkkelprinsippene og handlingsplanen er å opprettholde og forbedre en av verdens høyeste standarder for arbeidsvilkår og bred sosial beskyttelse. Disse nøkkelprinsippene er konkrete initiativer som institusjoner, nasjonale, regionale og lokale myndigheter og andre virksomheter skal ta utgangspunkt i når de utarbeider eller oppgraderer retningslinjer på arbeidsplassen.

Prinsippenes to første kapitler er viet (1) *like muligheter og tilgang til arbeidsmarkedet* og (2) *rettferdige arbeidsvilkår*.

<b>1. Utdanning, opplæring og livslang læring</b>
---

Alle har rett til god og inkluderende utdanning, opplæring og livslang læring for å opprettholde og tilegne seg ferdigheter som gjør dem i stand til å delta fullt ut i samfunnet og håndtere vellykkede overganger på arbeidsmarkedet.

**Relevante tiltak fra Kommisjonen:** [European Skills Agenda](#)

## 2. Likestilling mellom kjønnene

Likestilling mellom kvinner og menn skal sikres og fremmes på alle områder, blant annet når det gjelder deltakelse på arbeidsmarkedet, ansettelsesvilkår og karriereutvikling.

Kvinner og menn har rett til lik lønn for arbeid av lik verdi.

**Relevante tiltak fra Kommisjonen:** [Gender equality strategy](#), [Pay transparency proposal](#)

## 3. Like muligheter

Uavhengig av kjønn, rase eller etnisk opprinnelse, religion eller livssyn, funksjonshemming, alder eller seksuell legning har alle rett til lik behandling og like muligheter når det gjelder sysselsetting, sosial beskyttelse, utdanning og tilgang til varer og tjenester som er tilgjengelige for allmennheten. Videre skal like muligheter for underrepresenterte grupper fremmes.

**Relevante tiltak fra Kommisjonen:** [EU Anti-racism Action Plan 2020-2025](#)

## 4. Aktiv støtte til sysselsetting

Alle har rett til rettidig og skreddersydd assistanse for å forbedre sine utsikter til å bli ansatt eller selvstendig næringsdrivende. Dette inkluderer retten til å få støtte til jobbsøking, opplæring og omskolering. I tillegg har alle rett til å overføre rettigheter til trygd og opplæring i forbindelse med overganger på arbeidsmarkedet.

Ungdom har rett til videreutdanning, lærlingplass, praksisplass eller et jobbtilbud med god status innen fire måneder etter at de er blitt arbeidsledige eller har fullført utdanningen.

Arbeidsledige har rett til personlig tilpasset, kontinuerlig og konsekvent støtte. I tillegg har langtidsledige rett til en grundig individuell vurdering senest etter 18 måneder.

**Relevante tiltak fra Kommisjonen:** [Youth Employment Support package](#), [Effective Active Support to Employment \(EASE\)](#), [Action Plan for the Social Economy](#)

## 5. Trygge og tilpasningsdyktige arbeidsforhold

Uavhengig av ansettelsesforholdets type og varighet har arbeidstakere rett til rettferdig og lik behandling når det gjelder arbeidsvilkår, tilgang til sosial beskyttelse og opplæring. Overgangen til tidsbegrensede ansettelsesformer skal fremmes.

Gjennom lovgivning og kollektive avtaler skal arbeidsgiverne sikres den nødvendige fleksibiliteten til raskt å kunne tilpasse seg endringer i den økonomiske konteksten.

Innovative arbeidsformer som sikrer gode arbeidsforhold skal fremmes. Entreprenørskap og selvstendig næringsvirksomhet skal oppmuntres. Det skal legges til rette for yrkesmessig mobilitet.

Arbeidsforhold som fører til usikre arbeidsforhold, skal forebygges ved å forby misbruk av atypiske kontrakter. I tillegg skal prøvetiden være av rimelig varighet.

**Relevante tiltak fra Kommisjonen:** [Initiative to improve the working conditions in platform work](#)

## 6. Lønn

Arbeidstakere har rett til en rettferdig lønn som gir en anstendig levestandard.

Tilstrekkelig minstelønn skal sikres på en måte som gjør det mulig å tilfredsstille arbeidstakerens og familiens behov i lys av nasjonale økonomiske og sosiale forhold, samtidig som tilgang til arbeid og insentiver til å søke arbeid sikres. Fattigdom blant arbeidstakere skal forebygges.

Alle lønninger skal fastsettes på en åpen og forutsigbar måte i samsvar med nasjonal praksis og med respekt for partenes autonomi.

**Relevante tiltak fra Kommisjonen:** [Proposal for a Directive on Adequate Minimum Wages](#)

### **7. Informasjon om ansettelsesvilkår og beskyttelse ved oppsigelser**

Arbeidstakere har rett til å bli informert skriftlig ved ansettelsen om sine rettigheter og plikter som følger av arbeidsforholdet, inkludert prøvetid.

Før en eventuell oppsigelse har arbeidstakerne rett til å bli informert om årsakene til oppsigelsen og få en rimelig oppsigelsesfrist. I tillegg har de rett til effektiv og upartisk tvisteløsning og, i tilfelle uberettiget oppsigelse, rett til oppreisning, inkludert tilstrekkelig kompensasjon.

### **8. Sosial dialog og involvering av arbeidstakerne**

Partene i arbeidslivet skal konsulteres ved utvikling og gjennomføring av økonomisk politikk, sysselsettingspolitikk og sosialpolitikk i samsvar med nasjonal praksis. De skal oppmuntres til å forhandle om og inngå tariffavtaler på relevante områder, samtidig som deres autonomi og rett til kollektive tiltak respekteres. Der det er hensiktsmessig, skal avtaler som inngås mellom partene i arbeidslivet, gjennomføres på unionsnivå og i medlemsstatene.

Arbeidstakerne eller deres representanter har rett til å bli informert og konsultert i god tid i saker som er relevante for dem, særlig i forbindelse med overdragelse, omstrukturering og sammenslåing av virksomheter og kollektive oppsigelser.

Det skal oppmuntres til å øke kapasiteten til partene i arbeidslivet til å fremme sosial dialog.

### **9. Balanse mellom arbeid og privatliv**

Foreldre og personer med omsorgsansvar har rett til passende permisjon, fleksible arbeidsordninger og tilgang til omsorgstjenester. Kvinner og menn skal ha lik tilgang til spesielle permisjoner for å ivareta sitt omsorgsansvar og oppmuntres til å bruke dem på en balansert måte.

### **10. Et sunt, trygt og veltilpasset arbeidsmiljø og personvern**

Arbeidstakere har rett til god beskyttelse av helse og sikkerhet på arbeidsplassen.

Arbeidstakere har rett til et arbeidsmiljø som er tilpasset deres faglige behov, og som gjør det mulig for dem å forlenge sin deltakelse på arbeidsmarkedet.

Arbeidstakere har rett til å beskytte personopplysningene sine i jobbsammenheng.

**Relevante tiltak fra Kommisjonen:** [EU strategic framework on health and safety at work 2021-2027](#)

## **2.3.3 Eksempler på ulike retningslinjer for samfunnsansvar.**

### **Retningslinjer på arbeidsplassen**

Retningslinjer på arbeidsplassen er retningslinjer, regler og prosedyrer som er utarbeidet av en arbeidsgiver for å ivareta de ansattes sikkerhet og trivsel og skape et rettferdig og produktivt arbeidsmiljø. Disse retningslinjene kan dekke et bredt spekter av emner, blant annet:

- Oppmøte og punktlighet
- Konfidensialitet og databeskyttelse
- Trakassering og diskriminering
- Helse og sikkerhet
- Bruk av bedriftens utstyr og ressurser
- Prestasjonsforventninger og evalueringer
- Retningslinjer for permisjon (f.eks. ferie, sykefravær)

For å opprettholde et positivt og profesjonelt arbeidsmiljø er det viktig at arbeidsgivere kommuniserer sine retningslinjer tydelig til de ansatte og håndhever dem konsekvent.

<b>Oppmøte</b>	<b>Trakassering</b>	<b>Like muligheter</b>	<b>Helse og sikkerhet</b>
<p>Retningslinjer for oppmøte tar for seg ulike spørsmål knyttet til oppmøte, for eksempel forsentkomming, tidlig permisjon og fravær uten forhåndsvarsel.</p> <p>Retningslinjer for oppmøte definerer vanligvis disse begrepene og beskriver eller viser til disiplinærtiltak. En organisasjon kan for eksempel definere forsentkomming som ankomst mer enn fem minutter etter skiftets begynnelse eller lunsjens slutt, og deretter beskrive en progressiv disiplinærordning.</p>	<p>Trakassering er et begrep som i vid forstand refererer til handlinger som får andre til å føle seg nedvurdert eller truet. En policy for trakassering på arbeidsplassen definerer trakassering og kan inneholde eksempler. En slik policy henvender seg vanligvis både til den som trakasserer og den som blir trakassert, og peker på disiplinærtiltak og forslag til klagemuligheter.</p>	<p>Like muligheter er en antidiskrimineringspolicy som hindrer arbeidsgivere i å behandle ansatte eller jobbsøkere dårlig på grunn av alder, kultur, etnisitet, kjønn, religion eller andre personlige egenskaper. Denne policyen er viktig fordi den fremmer rettferdig behandling av alle individer av både ledere og kolleger. Den gjør det også mulig for en organisasjon å overholde føderale forskrifter fra U.S. Equal Employment Opportunity Commission.</p>	<p>Retningslinjer for helse og sikkerhet har som mål å forebygge sykdommer og skader på arbeidsplassen. Disse retningslinjene kan for eksempel kreve at de ansatte vasker hendene jevnlig, og de kan inneholde instruksjoner for bruk av matserveringsutstyr. De kan også inneholde rutiner for bruk av potensielt farlig utstyr, for eksempel frityrgryster, kjøttskjærere, kniver og andre vanlige kjøkkenredskaper.</p>
<p><b>Sikkerhet</b></p> <p>En sikkerhetspolicy gjelder den fysiske sikkerheten til menneskene i en organisasjon eller informasjonen som finnes i et område i en bygning.</p> <p>Sikkerhetspolicyer beskriver vanligvis prosedyrer for å komme inn og ut av arbeidsplassen eller et rom inne i bygningen. De kan for eksempel inneholde bestemmelser om bruk av ID-kort eller</p>	<p><b>Cybersikkerhet</b></p> <p>Cybersikkerhet handler om beskyttelse av en organisasjons nettverk og digitale eiendom.</p> <p>Retningslinjer for cybersikkerhet tar ofte for seg ulike problemområder, inkludert, men ikke begrenset til:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Passordstyrke</li> <li>-Endring av passord</li> <li>-Bruk av personlige</li> </ul>	<p><b>Akseptabel bruk</b></p> <p>Retningslinjer for akseptabel bruk er et sett med regler for hvordan organisasjonens datanettverk og enheter skal brukes. Dette kan ses på som en forlengelse av både cybersikkerhet og etiske retningslinjer. Slike retningslinjer forbyr for eksempel ofte atferd som nedlasting av visse filtyper, opplasting av uautoriserte filer til nettverket og visse former for</p>	<p><b>Ta med din egen enhet</b></p> <p>Ta med din egen enhet, også kjent som BYOD, refererer til praksisen med å la ansatte bruke sine personlige dataenheter, inkludert mobile enheter, på jobb. Dette er en utvidelse av akseptabel bruk, ettersom personlige enheter potensielt kan øke risikoen for cybersikkerhet. BYOD-retningslinjer for</p>

<p>fingeravtrykksleser og hvilke typer personell som har adgang til klassifiserte områder.</p>	<p>dataenheter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Identifisering av ulovlige e-poster og vedlegg</li> <li>-Retningslinjer for kopiering og overføring av digitale filer.</li> </ul> <p>Tiltak som disse bidrar til å forhindre uønskede hendelser som tap av data og kompromittering.</p>	<p>kommunikasjon via e-post eller meldingsapplikasjoner.</p>	<p>omfatter vanligvis restriksjoner på opplasting til bedriftens nettverk og krav til antivirusprogramvare.</p>
<p><b>Sosiale medier</b></p> <p>Retningslinjer for sosiale medier, som ofte regnes som et tillegg til akseptabel bruk, regulerer hvordan og når ansatte kan ha tilgang til sine personlige kontoer på sosiale medier i arbeidstiden. Mange arbeidsgivere er for eksempel bekymret for at surfing på sosiale medier kan føre til redusert produktivitet, så retningslinjer for sosiale medier begrenser ofte tilgangen til bestemte tidspunkter, for eksempel i pausene. Retningslinjene kan også begrense hva slags arbeidsgiverrelatert informasjon de ansatte kan dele, for å hindre at sensitiv informasjon kommer på avveie.</p>	<p><b>Personvernerklæring</b></p> <p>En bedrifts personvernerklæring definerer i hvilken grad den samler inn opplysninger om de ansatte og overvåker de ansattes aktiviteter. En typisk personvernerklæring informerer for eksempel de ansatte om innsamling av visse typer personopplysninger - adresser, telefonnumre, personnummer - som er nødvendige for dokumentasjon. Det kan også opplyses om at bedriftens korrespondanse kan overvåkes, samtidig som de ansatte sikres retten til privatliv når det gjelder personlige eiendeler, personlig korrespondanse og samtaler.</p>	<p><b>Betalt avspasering</b></p> <p>Betalt avspasering, også kjent som "PTO, paid time off", refererer til feriedager, fridager og helligdager der den ansatte fortsetter å tjene opp sin vanlige lønn. En PTO-policy sier vanligvis noe om hvor mange feriedager og fridager en ansatt har, hvordan disse dagene opptjenes og hvor mange fridager organisasjonen anerkjenner per år. Retningslinjene kan også ta for seg hva som skjer hvis en av disse dagene faller på en helg, eller hvis de ansatte ikke tar ut alle feriedagene sine i løpet av et arbeidsår.</p>	<p><b>Sykefravær</b></p> <p>Noen arbeidsgivere har egne retningslinjer for sykefravær som er atskilt fra PTO-retningslinjene. Med sykefravær menes fravær fra jobben på grunn av sykdom eller skade. Lønnsmyndigheter får vanligvis sykepenger, mens timelønnede vanligvis ikke får kompensasjon for sykedager. En policy for sykefravær omfatter vanligvis antall dager som er tillatt per år. I tillegg skisserer de tilhørende rutiner, for eksempel hvordan du skaffer deg en legeerklæring eller finner en kollega som kan ta over for deg.</p>
<p><b>Permisjon</b></p>	<p><b>Fleksibel arbeidstid</b></p>	<p><b>Etiske retningslinjer</b></p>	<p><b>Lønnspolicy</b></p>

<p>En permisjon, eller "LOA, leave of absence", er en lengre periode borte fra jobben. Dette skiller seg fra PTO på grunn av lengden på permisjonen og de ulike omstendighetene en ansatt kan be om permisjon under. Det finnes to kategorier permisjon - med og uten lønn - og en rekke ulike typer permisjon, inkludert, men ikke begrenset til:</p> <p><b>Foreldrepermisjon:</b> Foreldrepermisjon er for dem som nylig har fått barn, enten ved fødsel eller adopsjon.</p> <p><b>Sorgpermisjon:</b> Sorgpermisjon gjelder for personer som nylig har opplevd at en av deres nærmeste har gått bort.</p> <p><b>Medisinsk:</b> Sykepermisjon er for personer som har en pågående alvorlig sykdom, eller som har ansvar for å ta vare på noen som har det.</p> <p>En LOA-policy inneholder vanligvis opplysninger om hvilke typer permisjon organisasjonen tillater, hvor lenge</p>	<p>Fleksible arbeidstidsordninger innebærer at ansatte kan arbeide utenfor det tradisjonelle arbeidsmiljøet og den tradisjonelle arbeidstiden - fra 9 til 17 på et sentralt sted, for eksempel på et kontor. Eksempler på fleksibelt arbeid er</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Arbeid hjemmefra eller fjernarbeid:</b> Arbeidstakeren kan arbeide helt eller delvis hjemmefra, vanligvis fra sin egen bolig.</li> <li>- <b>Fleksitid:</b> På en gitt dag kan den ansatte komme og gå som han/hun vil, under forutsetning av at han/hun oppfyller kravet til antall timer per dag eller uke.</li> <li>- <b>Komprimert timeplan:</b> Medarbeideren jobber flere timer per dag, men færre dager per uke - typisk 10 timer per dag i fire dager.</li> </ul>	<p>En policy for etiske retningslinjer handler om de ansattes atferd. Denne typen retningslinjer tar vanligvis for seg et bredt spekter av spørsmål, blant annet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Passende og upassende påkledning</li> <li>-Konfidensialitet rundt selskapets aktiviteter eller prosjekter</li> <li>-Mellommenneskelige relasjoner og atferd</li> <li>- Beruselse på jobben</li> <li>- Bruk av kommunikasjonsutstyr eller sosiale medier i arbeidstiden.</li> </ul> <p>En policy for etiske retningslinjer kan også inneholde advarsler mot brudd på retningslinjene og påpeke at overtredelser kan føre til disiplinærtiltak. Disse aspektene ved retningslinjene hjelper andre til å forstå alvoret i problemene og oppmuntrer til å følge retningslinjene.</p>	<p>En lønnspolicy er en forsikring til de ansatte om at de får lønn. I lønnsloven garanterer arbeidsgiveren utbetaling av lønn på en bestemt dato eller med et bestemt intervall. Den inneholder ofte også opplysninger om trekk som føderal og statlig skatt.</p>
--	---	--	--

permisjonen varer og eventuelle justeringer av kompensasjonssatsen.			
---	--	--	--

### Miljøpolitiske retningslinjer

Retningslinjer, regler og forordninger som er innført for å beskytte miljøet og naturressursene. Disse retningslinjene kan omhandle et bredt spekter av miljøspørsmål som f.eks:

- Luftkvalitet
- vannkvalitet og vannforvaltning
- Avfallshåndtering og resirkulering
- Biologisk mangfold og bevaring av naturtyper
- Klimaendringer og utslipp av klimagasser
- Bruk og forvaltning av naturressurser (f.eks. skog og mineraler).

Disse retningslinjene tar sikte på å bevare og beskytte det naturlige miljøet mot skade, samtidig som de støtter bærekraftig bruk av naturressursene.

Listen nedenfor inneholder eksempler på uttalelser som kan brukes som en sjekkliste eller inspirasjon for bedrifter som ønsker å utarbeide en miljøpolicy som er tilpasset deres virksomhet:

- Overholde miljølovgivningen og andre krav, for eksempel godkjente retningslinjer.
- Miljøspørsmålenes betydning for virksomheten.
- Vurdere miljøpåvirkningen av alle tidligere, nåværende og sannsynlige fremtidige aktiviteter.
- Søk kontinuerlig å forbedre miljøprestasjonene, f.eks. ved å foreta en regelmessig gjennomgang av virksomheten for å se om dere bruker energi og vann effektivt og om tiltakene for å redusere avfall og forurensning er effektive.
- Reduser forurensning, utslipp og avfall, f.eks. utslipp fra transport, oljelekkasjer og -søl, støy, varme eller vibrasjoner som genereres av virksomheten.
- Reduser bruken av alle råvarer, energi og forsyninger.
- Øk bevisstheten, oppmuntre til deltakelse og gi de ansatte opplæring i miljøspørsmål.
- Forvent tilsvarende miljøstandarder fra alle leverandører og underleverandører.
- Hjelp kundene med å bruke produkter og tjenester på en miljøvennlig måte.
- Samarbeide med lokalsamfunnet.
- Delta i diskusjoner om miljøspørsmål.
- Kommuniser miljømål og -målsettinger til ansatte og eksterne interessenter.
- Forplikte seg til å følge miljøprinsipper og kontinuerlig forbedring på høyeste nivå i virksomheten.

Bedrifter kan opprette generelle programmer og planer eller fremme spesifikk atferd blant de ansatte, for eksempel:

Programmer for resirkulering	Planer for energisparing	Oppmuntre til fjernarbeid og samkjøring	Reduser produktemballasjen
- Små bedrifter kan komme i gang med en kick-off-	- Bedrifter kan la en profesjonell energivurderer	- Bedrifter kan innføre	- Bedrifter som produserer produkter som

<p>kampanje for å informere de ansatte om fordelene ved resirkulering, mål og metoder.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mellomstore og store bedrifter kan vurdere å ansette en resirkuleringskoordinator på deltid eller få hjelp av en medarbeider som ønsker å bidra til et renere miljø.</li> <li>- Bedrifter bør sette opp målbare mål på et sentralt sted for å øke motivasjonen blant de ansatte. Selv miljøopatiske ansatte kan delta hvis det er plassert opp oppsamlingsbeholdere rundt om i bygningen.</li> </ul>	<p>gjennomgå energiforbruket og gi råd om hvordan de kan redusere avfall, spare penger og minimere miljøpåvirkningen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrifter kan komme raskt i gang med energisparing ved å bytte ut alle glødepærer med kompaktlysør og oppfordre de ansatte til å slå av og koble fra datamaskiner og annet utstyr før de går hjem for dagen.</li> <li>- Eiere bør vurdere å bytte ut gammel veggisolasjon mot mer moderne og effektive materialer hvis bygningen er av eldre dato.</li> </ul>	<p>retningslinjer for fjernarbeid og samkjøring for å oppmuntre de ansatte til å redusere drivstofforbruket.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Noen bedrifter belønner ansatte som forplikter seg til samkjøring med rabatter på lokale treningssentre eller andre miljøvennlige virksomheter.</li> <li>- Ansatte som ikke trenger å være til stede på jobb hele tiden, som for eksempel noen av lederassistentene, HR-ansatte eller datanettverksansvarlige, kan pendle.</li> <li>- Bedrifter som har ansatte som jobber hjemmefra, stiller vanligvis en bærbar eller stasjonær datamaskin til rådighet og betaler for nødvendige tjenester, for eksempel en egen telefonlinje og Internett-tilkobling.</li> </ul>	<p>krever plast- eller isoporeemballasje, kan ta grep for å redusere denne emballasjen og dens bidrag til overfylling av søppelfyllinger ved å bytte til biologisk nedbrytbar emballasje.</p>
<p>Overholde all gjeldende miljølovgivning og bærekraftforpliktelser.</p>	<p>Måling og analyse av karbonfotavtrykket fra vår forretningsvirksomhet i forbindelse med andre tiltak for å redusere og tilpasse seg klimaendringer</p>	<p>Forebygge forurensning og redusere ressursforbruket ved hjelp av avfallshåndteringsstrategier som fremmer avfallsminimering, gjenbruk, gjenvinning og resirkulering etter behov.</p>	<p>Innarbeide energieffektiviseringstiltak i bedriftens anlegg og fremme effektiv energibruk i alle deler av virksomheten.</p>
<p>Fremme og fortsette å investere i teknologi som gir alternativer til</p>	<p>Innføre et innkjøpsprogram som tar hensyn til</p>	<p>Sørge for at de ansatte er klar over miljøpåvirkningen fra</p>	<p>Fremme beskyttelse og forbedring av biologisk mangfold og</p>



forretningsreiser.	miljøpåvirkningen fra produkter og tjenester og støtter innkjøp av bærekraftige produkter.  Bruke livssyklusvurdering i utformingen av nye og eksisterende produkter for å forstå produktenes miljøpåvirkning og identifisere muligheter for å redusere denne påvirkningen.	arbeidsaktivitetene sine, og oppmuntre dem gjennom regelmessig bevisstgjøring og opplæring til å minimere denne påvirkningen.	økosystemer gjennom bevisstgjøringsprogrammer for ansatte og engasjement fra interessenter.
Gjennomføre et program for kontinuerlig forbedring ved å gjennomgå vårt miljøledelsessystem og tilhørende målsettinger, retningslinjer og praksis.	Integrere miljørisiko i våre bredere prosesser for risikoidentifisering og risikoreduksjon.	Oppdater vesentlighetsvurderingen vår med jevne mellomrom, som inkluderer å vurdere nåværende og fremtidige miljøspørsmål	Samarbeide med våre leverandører for å redusere miljøpåvirkningen
Gi relevant informasjon og råd, for eksempel til våre forbrukere og kunder, om miljøpåvirkningen av våre produkter.	Rapportere miljøprestasjonene våre årlig, eksternt.	Arbeide i partnerskap med andre for å skalere opp tiltak på miljøspørsmål over hele verden, for eksempel gjennom private sektorgrupper og koalisjoner.	Lokalprodusert mat for ansatte og gjester

### Retningslinjer for markedet

Retningslinjer for markeds plasser er retningslinjer, regler og forskrifter som er utarbeidet av eierne eller operatørene av en markeds plass (f.eks. en nettbasert markeds plass eller et fysisk marked) for å regulere transaksjonene som finner sted på markeds plassen og sikre rettferdig behandling av alle deltakerne. Disse retningslinjene kan dekke et bredt spekter av emner, blant annet:

- Kvalifikasjonskrav og registreringskrav for selgere
- Forbudte eller begrensede varer
- Pris- og betalingsregler
- Kundeservice og tvisteløsning
- Personvern og databeskyttelse
- Immaterielle rettigheter
- Regler for reklame og markedsføring

Markedsplassens retningslinjer er utformet for å skape et rettferdig og pålitelig miljø for kjøpere og selgere og for å beskytte markedsplassens integritet. Derfor er det viktig at markedsplassoperatørene kommuniserer retningslinjene sine tydelig til alle deltakerne og håndhever dem konsekvent.

Et selskap kan bygge et solid fundament av tillit blant kunder, interessenter, partnere og ansatte ved å publisere transparente, ærlige og inkluderende retningslinjer for markedsplassen.

Noen av temaene som bør vurderes, er som følger:

<p><b>Dataregistrering og -håndtering:</b></p> <p>Etablere retningslinjer for innlegging av kundedata i CRM-systemet, inkludert nøyaktighet, fullstendighet og sikkerhetsregler.</p>	<p><b>Tilgang og sikkerhet:</b></p> <p>Fastsett regler for hvem som har tilgang til kundedata i CRM-systemet, og etabler rutiner for å beskytte disse dataene mot uautorisert tilgang eller misbruk.</p>	<p><b>Kundeinteraksjoner:</b></p> <p>Fastsett retningslinjer for hvordan kundeinteraksjoner skal spores og håndteres i CRM-systemet, inkludert telefonsamtaler, e-poster og møter.</p>	<p><b>Salg og markedsføring:</b></p> <p>Fastsett retningslinjer for hvordan et CRM-system skal håndtere salgs- og markedsføringstiltak, inkludert leadgenerering, kundeanskaffelse og oppfølging.</p>
<p><b>Dataanalyse og rapportering:</b></p> <p>Fastsett retningslinjer for hvordan CRM-systemet skal brukes til å analysere kundedata og generere rapporter som gir innsikt i kundenes atferd og preferanser.</p>	<p><b>Opplæring og støtte:</b></p> <p>Utarbeid en plan for opplæring av de ansatte i bruk av CRM-systemet, og etabler rutiner for løpende støtte og ressurser for å sikre at de blir dyktige i bruken av systemet.</p>	<p><b>Gjennomgang og oppdatering:</b></p> <p>Etablere en prosess for regelmessig gjennomgang og oppdatering av CRM-retningslinjene og -prosedyrene for å sikre at de er relevante og effektive.</p>	<p><b>Betaling:</b></p> <p>Fastsett retningslinjer for når betaling forventes (dato), gebyrer og renter ved forsinket betaling, betalingsmåter og -metoder, betalingsalternativer på nett, retningslinjer for depositum osv.</p>
<p><b>Kommunikasjon:</b></p> <p>Etablere retningslinjer for hvordan sosiale medier, e-post og andre digitale plattformer skal brukes til å kommunisere med kunder og interessenter.</p>	<p><b>Søkemotor-optimalisering (SEO):</b></p> <p>Utarbeid en plan for hvordan du ønsker at virksomheten din skal bli synlig på Internett.</p>		

### Retningslinjer for lokalsamfunnet

Retningslinjer for lokalsamfunnet er retningslinjer, regler og forskrifter som selskaper innfører for å styre samspillet med og påvirkningen på lokalsamfunnet der de opererer. Disse retningslinjene kan dekke et bredt spekter av temaer, blant annet:

- Engasjement og involvering i lokalsamfunnet

- Miljøvern og bærekraft
- Sosialt ansvar og filantropi
- Ansattes engasjement i lokalsamfunnet
- Partnerskap med lokale organisasjoner og bedrifter
- Støtte til lokal økonomisk utvikling.

Retningslinjer for lokalsamfunnet har som mål å fremme et positivt forhold mellom selskapet og lokalsamfunnet og sikre at selskapet er et ansvarlig og bidragende medlem av lokalsamfunnet. Retningslinjer for lokalsamfunnet kan ta mange former, fra formelle retningslinjer og prosedyrer til uformelle praksiser og verdier. Selskapene må derfor engasjere seg i og lytte til lokalsamfunnets behov og bekymringer for å utvikle effektive og meningsfulle retningslinjer.

<p><b>Program for samfunnsnyttig arbeid:</b></p> <p>Et formelt program der bedriften forplikter seg til å gi noe tilbake til lokalsamfunnet, blant annet ved å betale ansatte for å gjøre frivillig arbeid utenfor bedriften for å øke medarbeidernes engasjement.</p> <p>Ved å definere retningslinjene for dugnadsprogrammet klart og tydelig kan bedriften sørge for at det er godt organisert, får god støtte og har en positiv innvirkning på samfunnet.</p>	<p><b>Innovasjonsprogram:</b></p> <p>Omfatter opprettelse av programmer eller fond for donasjon til lokale/regionale innovasjonsinitiativer som har potensial til å bidra til vekst i lokalsamfunnet.</p>	<p><b>Ungdomsprogram:</b></p> <p>Etablere planer og metoder for å støtte ungdomsarbeid og -aktiviteter, for eksempel ved å sponse lokale idrettslag, opprette et talentstipend, finansiere idretts- og kulturarrangementer osv.</p>	<p><b>Etisk handel og menneskerettigheter:</b></p> <p>Her beskrives hvordan selskapet sikrer at menneskene og lokalsamfunnene som leverer produktene og tjenestene de kjøper og selger, behandles rettferdig og at deres grunnleggende menneskerettigheter beskyttes og respekteres.</p>
<p><b>Fremme mangfoldige leverandører:</b></p> <p>Aktivt å gjøre leverandørkjeden mer mangfoldig ved å nå ut til personer fra grupper som har vært underrepresentert - og samtidig åpne opp for innovasjon, fleksibilitet og muligheter i leverandørens</p>	<p><b>Fremtidens arbeidsstyrke:</b></p> <p>Samarbeider med likesinnede partnere og myndigheter for å skape sysselsettingskompetanse hos personer mellom 15 og 24 år. For å hjelpe dem med å finne og beholde meningsfylt arbeid. Og for å oppmuntre dem</p>	<p><b>Fremme kultur:</b></p> <p>Etablere planer og metoder for å støtte kulturelle aktiviteter og vekst i samfunnet.</p>	<p><b>Sustainable livelihoods:</b></p> <p>Supporting the community to build greater resilience and more sustainable livelihoods. To focus the social investment in support of the sustainability aims.</p>

virksomheter..	til å ha en målrettet tilnærming til fremtiden.		
----------------	---	--	--

### Selskapets verdier

Definisjon: Tydelige verdier og regler, kommunikasjon av verdier og regler til interne og eksterne interessenter og opplæring av ansatte i viktigheten av verdier og regler.

<b>Ansvarlighet, dyktighet og innovasjon.</b> - Siemens Mobility Global	<b>Kundesuksess, tillit, lidenskap, endring og ytelse.</b> - Volvo-konsernet	<b>Kreativitet, fantasi, læring, moro og kvalitet.</b> - LEGO	<b>Respekt, profesjonalitet, utholdenhet og integritet.</b> - Ericsson
<b>Lidenskap, respekt, integritet og disiplin.</b> - Daimler AG	<b>Ærlighet, integritet og respekt for mennesker.</b> - Shell Global	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vi skaper verdier ved å ha en pasientsentrert forretningstilnærming.</li> <li>2. Vi setter oss ambisiøse mål og etterstreber fremragende resultater.</li> <li>3. Vi er ansvarlige for våre økonomiske, miljømessige og sosiale resultater.</li> <li>4. Vi sørger for innovasjon til fordel for våre interessenter.</li> <li>5. Vi bygger og opprettholder gode relasjoner med våre viktigste interessenter.</li> <li>6. Vi behandler alle med respekt.</li> <li>7. Vi fokuserer på personlige prestasjoner og utvikling.</li> <li>8. Vi har et sunt og engasjerende arbeidsmiljø.</li> <li>9. Vi optimaliserer måten vi arbeider på og etterstreber enkelhet.</li> </ol>	<b>Respekt, prestasjoner, fornyelse og utfordringer.</b> - Nokia Corporation

		10. Vi går aldri på akkord med kvalitet og forretningsetikk. - Novo Nordisk	
--	--	--	--

#### 2.3.4 Referanser

- [1] <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/workplace-policy-examples>
- [2] [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_en)
- [3] <https://www.cultivatingcapital.com/community-service-policy/>
- [4] <https://www.unilever.com/planet-and-society/>
- [5] <https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/samfunnsutbytte.html>
- [6] <https://www.bp.com/en/global/corporate/sustainability/improving-peoples-lives.html>
- [7] <https://www.koneqt.com/10-policies-and-procedures-to-look-out-for-in-using-a-crm/>
- [8] <https://www.patriotsoftware.com/blog/accounting/customer-bill-payment-policy-small-business/>
- [9] <https://smallbusiness.chron.com/going-green-activities-business-21533.html>
- [10] <https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/how-to-write-an-environmental-policy/#4>

## 2.4 Psykisk helse og trivsel på arbeidsplassen

### 2.4.1 Grunnleggende prinsipper for psykisk helse og trivsel på arbeidsplassen.

Disse fem grunnprinsippene er sentrert rundt arbeidstakerens stemme og rettferdighet, og støtter arbeidsplasser som motorer for trivsel. Hvert element er basert på to menneskelige behov som er felles på tvers av bransjer og roller. Ved å lage en plan sammen med alle ansatte for å gjennomføre disse komponentene kan man bidra til å gjøre arbeidsplassen til en motor for trivsel. Nedenfor forklares fem viktige faktorer for psykisk helse og trivsel på arbeidsplassen.

### 2.4.2 Beskyttelse mot skader

Det første essensielle elementet i dette rammeverket er beskyttelse mot skade. Dette grunnleggende elementet bygger på to menneskelige behov: **trygghet og sikkerhet**. Sikkerhet på arbeidsplassen betyr at alle arbeidstakere befinner seg i et trygt og sunt arbeidsmiljø, beskyttet mot fysisk skade, personskade, sykdom og død. Dette gjøres gjennom kontinuerlig innsats for å minimere yrkesrisiko, fysisk vold på arbeidsplassen og psykiske skader som fordommer, diskriminering, emosjonell fiendtlighet, mobbing og trakassering. Trygghet bygger på sikkerhet, inkludert økonomisk trygghet og jobbtrygghet, med tanke på de negative effektene permitteringer og tap av jobb har på arbeidstakerne og deres familier.

Komponenter:

- Prioritere fysisk og psykisk sikkerhet på arbeidsplassen.
- Tilrettelegge for tilstrekkelig hvile.
- Normalisere og støtte psykisk helse.
- Skape normer og retningslinjer som fremmer mangfold, rettferdighet, inkludering, tilgjengelighet og programmer for Work-Life Harmony.
- Tilknytning og fellesskap.

Det andre grunnleggende elementet er **tilknytning og fellesskap**. Organisasjoner som skaper muligheter for sosial kontakt og fellesskap, kan også bidra til bedre helse og trivsel. Dette essensielle elementet bygger på to menneskelige behov: sosial støtte og tilhørighet.

Komponenter:

- Skape en kultur preget av inkludering og tilhørighet.
- Utvikle tillitsfulle relasjoner.
- Fremme samarbeid og teamarbeid.

### Harmoni mellom arbeid og privatliv

Det tredje grunnleggende elementet er Work-Life Harmony. Profesjonelle og personlige roller og ansvarsområder kan sammen skape konflikter mellom arbeid og fritid. Integrering av arbeid og fritid hviler på menneskets behov for autonomi og fleksibilitet. Organisasjoner som øker medarbeidernes autonomi, eller hvor mye kontroll de har over arbeidet sitt, og hvis arbeidsplasser gir større fleksibilitet, eller muligheten til å jobbe når og hvor det passer best for dem, har større sannsynlighet for å lykkes med å beholde medarbeiderne lenger.

Komponenter:

- Gi mer selvbestemmelse over hvordan arbeidet utføres.

- Gjør arbeidsplanene så fleksible og forutsigbare som mulig.
- Øke tilgangen til betalt permisjon.
- Respekter grensene mellom arbeidstid og fritid.

### Å bety noe på jobb.

Det fjerde grunnelementet er Mattering at Work. Det hviler på menneskets behov for verdighet og mening. Verdighet er følelsen av å bli respektert og verdsatt. Når arbeidstakeres verdighet bekreftes og støttes på arbeidsplassen, øker trivselen. Hvis man derimot ikke føler seg respektert eller verdsatt, kan det føre til økt stress, sinne, kynisme, fiendtlighet og tilbaketrekning. Mening på arbeidsplassen kan referere til det bredere formålet og betydningen av arbeidet.

Komponenter:

- Gi en lønn til å leve av.
- Engasjere de ansatte i beslutninger på arbeidsplassen.
- Bygge en kultur preget av takknemlighet og anerkjennelse.
- Koble det individuelle arbeidet til organisasjonens mål.

### Muligheten for å vokse.

Det femte og siste grunnelementet er mulighet for vekst. Dette grunnelementet bygger på menneskets behov for *læring og mestring*. Læring er prosessen med å tilegne seg ny kunnskap og nye ferdigheter på arbeidsplassen, noe som gir muligheter for individuell intellektuell, sosial, faglig og emosjonell vekst. Læring hjelper medarbeiderne med å overholde tidsfrister og nå arbeidsmål, samtidig som det fremmer et sunt sosialt samspill. Ansatte kan føle seg stagnerte, frustrerte og ineffektive hvis de ikke lærer eller jobber mot felles mål. Mens læring er en vekstprosess, er mestring et resultat av å nå mål og ha innflytelse. Mestring gir en følelse av kompetanse som reduserer stress, angst og selvtillit. Når organisasjoner skaper flere muligheter for læring, mestring og vekst, blir medarbeiderne mer optimistiske med hensyn til egne evner og entusiastiske med hensyn til å bidra til organisasjonen.

Komponenter:

- Tilby opplæring, utdanning og veiledning av høy kvalitet.
- Legge til rette for tydelige og rettfærdige muligheter for karriereutvikling.
- Sørge for relevante, gjensidige tilbakemeldinger.

### 2.4.3 Konklusjon

Trivsel på arbeidsplassen omfatter alle aspekter av arbeidslivet, fra kvaliteten og sikkerheten i det fysiske miljøet til hvordan arbeidstakerne opplever arbeidet, arbeidsmiljøet, arbeidsklimaet og arbeidsorganisasjonen. Tiltak for trivsel på arbeidsplassen har som mål å utfylle arbeidsmiljøtiltakene for å sikre at arbeidstakerne er trygge, friske, fornøyde og engasjerte på jobben.

- Gi arbeidstakerne mer kontroll over hvordan de utfører arbeidet sitt.
- Øke stabiliteten i de ansattes arbeidsplaner.
- Gi de ansatte mulighet til å identifisere og løse problemer på arbeidsplassen.
- Oppmuntre lederne i organisasjonen til å støtte de ansattes personlige behov.
- Legg til rette for en følelse av sosial tilhørighet blant de ansatte.

#### 2.4.4 Referanser.

- [1] <https://www.hhs.gov/surgeongeneral/priorities/workplace-well-being/index.html>  
[2] <https://hbr.org/2021/10/7-strategies-to-improve-your-employees-health-and-well-being>

## 2.5 Talentforvaltning.

På grunn av ulike eksterne faktorer, som vedvarende mangel på kompetanse, demografiske endringer, problemer med balansen mellom arbeid og privatliv, økt mangfold, økt globalisering, fremvoksende økonomier og flere kunnskapsarbeidere, bør talentplanlegging og talentstyringsstrategier ha blitt justert i løpet av det siste tiåret (Pilbeam & Corbridge, 2010). Følgende overordnede retningslinjer bør derfor tas i betraktning i bedriftene:

- Det bør satses på talenter på alle nivåer, ikke bare på 20 prosent av de beste medarbeiderne.
- Det er avgjørende å utvikle flere ulike verdiforslag, for det finnes ikke lenger bare én måte å selge arbeidsgivermerket på.
- Rotasjon av talenter på tvers av selskapets enheter er gunstig for virksomheten.
- HR bør få en mer avgjørende innflytelse på forretningsstrategien.

Talent består av de personene som kan utgjøre en forskjell for organisasjonens resultater, enten gjennom sitt umiddelbare bidrag eller på lang sikt ved å vise det høyeste potensialet (Pilbeam & Corbridge, 2010).

Talentforvaltning er en undergruppe av HRM som fokuserer på de mest verdifulle medarbeiderne (How the Pandemic Has Changed Talent Management, u.å.). Det er en metodisk organisert, strategisk prosess for å få tak i de rette talentene og hjelpe dem med å utvikle seg optimalt, samtidig som man har organisasjonens mål i tankene (What Is Talent Management? Definisjon, strategi, prosess og modeller | Spiceworks, u.å.). Talentforvaltning er en systematisk prosess for å tiltrekke, identifisere, utvikle, engasjere, beholde og bruke personer med stort potensial som er spesielt verdifulle for en organisasjon (Pilbeam & Corbridge, 2010.) Eller et omfattende og integrert sett av aktiviteter som sikrer at organisasjonen tiltrekker seg, beholder, motiverer og utvikler de talentene den trenger nå og i fremtiden.

### 2.5.1 Talentplanlegging.

Talentplanlegging er en kombinasjon av HRM-prosesser som arbeidsgivere bruker for å rekruttere og beholde talenter. Disse prosessene tar sikte på å skape og opprettholde en høytytende arbeidsstyrke og er vanligvis skreddersydd til virksomhetens behov og overordnede mål (7 Steps to Successful Talent Planning | Davidson Morris, 2022). Talentplanlegging innebærer å identifisere hullene i humankapitalbehovene og utarbeide stillingsbeskrivelser for de viktige rollene som er nødvendige for å styre innkjøp, utvelgelse og utvikling av en bemanningsplan for rekrutteringsinitiativer (What Is Talent Management? Definisjon, strategi, prosess og modeller | Spiceworks, u.d.).

I praksis finnes det tre tilnærminger - eksklusiv, inkluderende og hybrid. En fullstendig tilnærming til



talentforvaltning fokuserer kun på høyt presterende medarbeidere og kritiske stillinger for etterfølgerplanlegging, noe som vanligvis betyr at det bare dannes én talentpool. En inkluderende tilnærming forutsetter derimot at det finnes talenter på alle nivåer, noe som vanligvis fører til flere talentpools (Pilbeam & Corbridge, 2010). Talentpools er dynamiske siden virksomhetens behov og tilgangen på talenter endrer seg. Når en medarbeider plasseres i en talentpool, skapes det forventninger til vedkommende, og hvis forventningene ikke innfris, kan det føre til frustrasjon blant medarbeiderne. En strategisk tilnærming til talentforvaltning gir grunnlag for kvalitative og kvantitative HR-prognoser som ligger tett opp til organisasjonens forretningsretning.

### 2.5.2 Å tiltrekke seg talenter.

Det er rift om talentene, så det er viktig å tenke grundig gjennom hvordan man tiltrekker seg dem. Å bli en "foretrukket arbeidsgiver" innebærer å skape et sterkt varemerke. Flere verdiforslag som viser en rekke muligheter for de ansatte, kan i stor grad bidra til å tiltrekke seg talenter (Pilbeam & Corbridge, 2010).

Et sterkt varemerke påvirker etableringen av en psykologisk kontrakt mellom bedriften og de ansatte og skaper forventninger hos de ansatte. Det er selvsagt avgjørende at disse forventningene blir innfridd, siden talentutvikling har stor innvirkning på merkevarens resultater. Dessuten kan merkevaren bli skadet hvis det ikke er samsvar mellom merkevareidentiteten, de ansattes oppfatning av merkevaren og omdømmet (Pilbeam & Corbridge, 2010).

For å tiltrekke seg talenter kan man bruke flere kanaler, for eksempel jobbportaler, sosiale nettverk og henvisninger, og som allerede nevnt spiller også employer branding en viktig rolle. Utvelgelsesprosedyrene som brukes i talent management, er de samme som ved generell HRM-utvelgelse, for eksempel skriftlige tester, intervjuer, gruppediskusjoner og psykometriske tester, samt grundig analyse av all tilgjengelig informasjon (What Is Talent Management? Definisjon, strategi, prosess og modeller | Spiceworks, u.å.).

### 2.5.3 Å holde på talentene.

Belønning er avgjørende for at en organisasjon skal kunne holde på talentene. I litteraturen skilles det mellom to typer talenter som krever ulike belønningsstrategier. "Høyt presterende talenter" bidrar til organisasjonens suksess i dag, mens "høyt utviklede talenter" forventes å bli viktige bidragsyttere i fremtiden. For den første talentgruppen er det avgjørende med en konkurransedyktig økonomisk belønning, mens det for den andre gruppen, som er mindre attraktiv for konkurrentene, vil være mer hensiktsmessig å bruke indre belønning sammen med bonuser eller langsiktige insentiver. Pilbeam og Corbridge (2010) oppsummerer at det kreves et nytt tankesett for å utfordre belønningsstrategien for talenter. I (What Is Talent Management? Definition, Strategy, Process and Models | Spiceworks, u.å.) nevnes følgende eksempler på belønning av talenter: forfremmelser og lønnstillegg, vekstmuligheter, oppmuntring til å delta i spesielle prosjekter og beslutningsprosesser, opplæring for mer avanserte roller samt belønnings- og anerkjennelsesprogrammer.

Det er nødvendig å analysere årsakene til dette for å forhindre at talenter forsvinner. Litteraturen identifiserer push- og pull-faktorer. Push-faktorer er knyttet til mindre ønskelige sider ved en jobb eller organisasjon som får ansatte til å se seg om etter en annen jobb, for eksempel lønnsnivå, tilsyn, potensial for videreutvikling, mangel på opplæringsmuligheter, begrenset tilgang på fleksible arbeidstimer, fravær av mekanismer for medbestemmelse osv. På den annen side er pull-faktorer faktorer som gjør en arbeidsgiver mer attraktiv, for eksempel et attraktivt arbeidsmiljø, en gunstig geografisk beliggenhet, et bredt spekter av arbeidsgiverfordeler eller arbeidsgiverens merkevare

(Pilbeam & Corbridge, 2010).

#### 2.5.4 Å utvikle talenter

Medlemskap i et talentmiljø skaper forventninger om strukturerte, individualiserte og formelle utviklingsprosesser (Pilbeam & Corbridge, 2010). Praksisene kan for eksempel omfatte introduksjonsprogrammer, muligheter for å forbedre ferdigheter, evner og kompetanse, og legge til rette for vekst gjennom rådgivning, coaching, mentorordninger og jobbrotasjon (What Is Talent Management? Definisjon, strategi, prosess og modeller | Spiceworks, u.å.).

Når det gjelder å opprettholde organisasjonens og de ansattes omdømme, er det viktig å sørge for en god overgang. Aktiviteter knyttet til dette aspektet kan omfatte pensjonsordninger, avgangssamtaler og effektiv etterfølgerplanlegging (What Is Talent Management? Definisjon, strategi, prosess og modeller | Spiceworks, u.å.).

#### 2.5.5 Endringer i talentforvaltningen som følge av covid-19-pandemien.

Bruken av teknologi og mobilitet har hatt stor innvirkning på hvordan talentfulle mennesker håndteres i en organisasjon og hvordan arbeidet utføres. Minst tre viktige endringer har skjedd i løpet av de siste tre årene (How the Pandemic Has Changed Talent Management, u.å.):

Pandemien har fremskyndet den geografiske spredningen av talenter gjennom teknologi og fjernarbeid. Før pandemien brakte en organisasjon talentene til jobben, i dag kan en organisasjon bringe jobben til talentene. Ved hjelp av teknologi kan en organisasjon bringe arbeidet til en talentfull person, utvikle vedkommende og holde på vedkommende.

Ansatte, spesielt de talentfulle, har mer kontroll over arbeidet sitt nå - hvordan og hvor de jobber. Talenter, enten det er ansatte med stort potensial eller høyt presterende medarbeidere, kan styre samhandlingen og samtalen og diktere vilkårene. Nå er det arbeidsgiverne som lytter.

Før pandemien var organisasjonskulturen at folk var samlet i møter og i de samme bygningene. Dette synet på kulturen har imidlertid forsvunnet den siste tiden. Pandemien har bevist at vi kan og må bygge kultur fra stuer og hjemmekontor over hele landet. Ledere kan fokusere på å bygge kultur hvor som helst ved å avstå fra detaljstyring, komme over prestisjepolitikken og lære seg å måle hva hver enkelt medarbeider produserer og bidrar med til organisasjonen med så mye objektivitet og data som mulig. Fremfor alt kan ledere oppgradere bedriftskulturen selv i en virtuell verden ved å fremme tillit og rettferdighet i forholdet mellom de ansatte (Frankiewicz & Chamorro-Premuzic, 2020).

#### 2.5.6 Referanser.

- [1] *7 Steps to Successful Talent Planning* | Davidson Morris. (2022, August 14). <https://www.davidsonmorris.com/talent-planning/>
- [2] *How the Pandemic Has Changed Talent Management?* (n.d.). Pace University New York. Retrieved 20 December 2022, from <https://www.pace.edu/news/how-pandemic-has-changed-talent-management>.
- [3] Frankiewicz, B., & Chamorro-Premuzic, T. (2020, October 13). The Post-Pandemic Rules of Talent Management. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/10/the-post-pandemic-rules-of-talent-management>

- [4] Pilbeam, S. (2010). *People resourcing and talent planning: HRM in practice* (4. ed.). Harlow [u.a.]: Financial Times Prentice Hall.
- [5] *What is Talent Management? Definition, Strategy, Process and Models* | Spiceworks. (n.d.). Retrieved 20 December 2022, from <https://www.spiceworks.com/hr/talent-management/articles/what-is-talent-management/>

### 3 Forskningsresultater.

#### 3.1 Funn fra intervjuer.

##### 3.1.1 Overordnet rekrutteringspolitikk i små bedrifter.

Analysen tar for seg rekrutteringsprosessen i små bedrifter og de ulike metodene som brukes for å rekruttere ansatte. Den første delen av analysen tar for seg rekrutteringsmetodene, som inkluderer nettportaler, bemanningsbyråer, eksterne rekrutterere, praksisplasser, samarbeid med universiteter og opplæringscentre. Selskapene benytter seg også av anbefalinger fra egne ansatte og sosiale medier som LinkedIn og Facebook. Rekrutteringsmetodene varierer avhengig av kompetansebehov, antall ansatte og behovsanalyse.

Den andre delen av analysen tar for seg hvem som står for rekrutteringen i selskapet. Rekrutteringsprosessen styres for eksempel av eksterne HR-konsulenter, bemanningsbyråer eller interne tjenester som administrerende direktør, COO, HR-ledere og ansettelsesansvarlige. I tillegg deltar direktøren, forretningssekretæren og avdelingslederen i utvelgelsesprosessen i mindre selskaper.

Totalt sett bruker små selskaper en kombinasjon av ulike rekrutteringsmetoder og benytter seg av interne og eksterne ressurser. Rekrutteringsprosessen er fleksibel og varierer ut fra stillingens spesifikke krav.

##### 3.1.2 Vurdering av HRM-trender og endringer som følge av covid-19-pandemien

Funnene i analysen viser at små bedrifter har endret sine rekrutteringsprosesser som følge av covid-19-pandemien. Bruken av IT-teknologi har økt, og online-intervjuer gjennomføres oftere enn før, selv om de ansatte befinner seg i samme by. Selskapene har tatt i bruk ulike intervjuplattformen som Zoom og MSTeams og bruker flere teknologiske verktøy for å nå ut til kandidater og møte dem. Fjernarbeid har også økt, og det er innført en tofasert utvelgelsesprosess som omfatter skriftlige tilbud/forespørsler, intervjuer via Zoom og et 60-minutters intervju for lovende kandidater. På grunn av økt fakturering og utskifting av medarbeidere har imidlertid personvern blitt et stadig viktigere tema.

For å holde tritt med rekrutteringstrendene og ta i bruk de nyeste strategiene og taktikkene, benytter små bedrifter seg av interne eller eksterne HR-spesialister som står for opplæring og oppdatering. Noen bedrifter engasjerer eksterne rekrutteringskonsulenter og deltar på karrieremesser for å holde seg oppdatert på de nyeste rekrutteringstrendene. Som rekrutteringsbyrå oppdaterer bedriftene jevnlig ansettelsespraksisen ved å samarbeide med eksterne spesialiserte byråer, bruke en digitalt støttet utvelgelsesprosess, samarbeide med universiteter og karrieresentre og delta på karrieremesser. Bruken av nettbaserte plattformer som LinkedIn og aktiviteter og samarbeid med andre bedrifter i bransjen har også økt.

Generelt sett har småbedriftene tilpasset seg de endrede rammebetingelsene som covid-19-pandemien har ført med seg, og de utnytter IT-teknologi for å holde rekrutteringsaktivitetene i gang. Fokuset har vært på employer branding og bruk av tiltak for å nå kandidatene på en effektiv måte.

##### 3.1.3 Typiske rekrutteringsaktiviteter i små bedrifter

Analysen viser at små selskaper skaffer seg kandidater gjennom stillingsannonser, screening, 2-3

intervjuer og nettbaserte tester. De søker etter åpne, pålitelige og presise kandidater som er ivrige etter å lære og bidra, og som har datakunnskaper, språkkunnskaper og mer spesifikke studier tilpasset stillingen. Det tas også hensyn til kandidatens geografiske tilhørighet, ettersom de foretrekker å rekruttere lokalt eller nasjonalt, og kulturell tilpasning og nysgjerrighet verdsettes høyt. I tillegg forventer selskapene at kandidatene er fleksible og tilgjengelige, lærevillige, samarbeidsvillige, ansvarsbevisste, profesjonelle og digitalt kompetente.

Små selskaper har også en tendens til å fokusere på å holde på kandidatene, ettersom det kan være mer utfordrende for dem å holde på kandidatene på grunn av det svært konkurranseutsatte markedet. Derfor tilbyr de et avslappet og familiært miljø, økonomiske bonuser for oppnådde mål og større arbeidsfleksibilitet. Ledelsen og HR-avdelingen forsøker å motivere de ansatte ukentlig og individuelt. Små selskaper har en tendens til å tildele mer krevende oppgaver og utforme ekstra belønninger for å holde på de spesielt talentfulle medarbeiderne. Små bedrifter har imidlertid ingen systematisk plan for talentutvikling, og det er bare de mest talentfulle medarbeiderne som får mer arbeid og mer krevende stillinger.

Arbeidssøkere ser imidlertid ut til å spille en stadig viktigere rolle i rekrutteringen, først og fremst på grunn av konkurranse og mangel på arbeidskraft. Dette betyr at små bedrifter må ta hensyn til arbeidssøkernes forventninger. Når det gjelder hvilke sektorer og bransjer nye arbeidssøkere foretrekker å bli ansatt i, er IT, markedsføring, miljøforbedrende sektorer (konsulent- og ingeniørvirksomhet), farmasi, bank og stabile sektorer ønskelige. Dessuten foretrekker jobbsøkere større bedrifter, offentlig sektor og organiserte, inkluderende og internasjonale selskaper.

Forventningene til dagens arbeidssøkere handler ikke bare om lønn, men også om forventninger til utvikling og arbeidsmiljø (materielt og immaterielt). Kandidatene ønsker fleksible arbeidsmetoder, hjemmekontor, tilstrekkelig teknisk støtte, fridager, opplæring, fremgang og læringsmuligheter. De ønsker også stabile ansettelsesforhold fremfor stadige endringer, slik de ville gjort i store og multinasjonale selskaper.

#### Tiltrekke seg arbeidssøkere i små bedrifter.

Analysen viser at mindre bedrifter kan tiltrekke seg nye medarbeidere ved å bruke ulike metoder for å informere offentligheten og potensielle arbeidssøkere om sine bemanningsbehov. Disse metodene omfatter annonsering gjennom bemanningsbyråer, deling av informasjon på sosiale medier og nettbaserte plattformer som LinkedIn og jobbtjenester, samarbeid med eksterne organisasjoner, oppslag og annonsering av ledige stillinger i lokale medier.

I tillegg kan mindre selskaper forbedre sitt image som attraktive arbeidsgivere ved å tilby gode arbeidsforhold, konkurransedyktige lønnsvilkår, opplæringsmuligheter, fridager og hyppige fellesaktiviteter. De kan også opprettholde et positivt image på nettet ved å ha en oversiktlig nettside, oppdatere sider på sosiale medier, presentere bedriftens arbeid og delta i konkurranser. Noen mindre selskaper tilbyr dessuten ny teknologi og forskning og utvikling, publiserer aktiviteter, arrangerer sportsarrangementer og utnevner rekrutteringsambassadører blant kollegene for å tiltrekke seg nye medarbeidere. Endelig kan mindre selskaper tiltrekke seg nye medarbeidere ved å tilby attraktive kompensasjonspakker, fremme et positivt arbeidsmiljø og opprettholde en solid tilstedeværelse på nettet.

### 3.1.4 Utvelgelse av ansatte i små bedrifter

Basert på analysen ser det ut til at mindre selskaper velger ut kandidater gjennom en kombinasjon av screening, intervjuer og tester. Den nøyaktige prosessen kan selvsagt variere fra selskap til selskap. De fleste foretar likevel en forhåndsutvelgelse basert på innkomne CV-er, etterfulgt av ett eller flere intervjuer (enten online eller ansikt til ansikt), og inkluderer ofte psykometriske tester og kunnskapstester som en del av utvelgelsesprosessen.

Det er også interessant å merke seg at mindre selskaper fokuserer mer på kvalitet enn kvantitet, noe som betyr at de kan ha flere utvelgelsestrinn og bruke mer tid på å bli kjent med kandidatene. Dette kan innebære at de tar seg mer tid til å gjøre kandidaten kjent med ulike deler av selskapet og deres ledere. I tillegg kan noen mindre selskaper gjennomføre psykologiske tester eller spesialoppgaver for nøkkelpersoner som ledere og eksperter.

Alt i alt er utvelgelsesprosessen for mindre selskaper utformet for å oppnå kvalitet og evaluere risiko.

### 3.1.5 Onboarding av nyansatte i små bedrifter.

Analysen viser at små bedrifter har ulike tilnærminger for å sikre at nyansatte blir kjent med bedriften og tilegner seg nødvendig kunnskap og atferd. Noen selskaper tilbyr for eksempel omfattende opplæring, inkludert opplæring på jobben og informasjon om retningslinjer, teknisk infrastruktur, kvalitet og ISO-prosedyrer. Andre satser derimot på mer uformell opplæring ute i felten og oppmuntrer til teamarbeid og sosial interaksjon for å skape samhold og velfungerende team.

I mange tilfeller utnevner små selskaper en mentor, veileder eller en annen person som nyansatte kan henvende seg til hvis de har spørsmål om forholdene eller funksjonene sine. Noen bedrifter utarbeider også introduksjonsprogrammer for nyansatte, arrangerer opplæringskurs og tilbyr videoinnhold for å hjelpe nyansatte med å lære seg organisasjonen, regler og instruksjoner.

I tillegg bruker noen selskaper velkomstpakker/brev for å gi nyansatte alle viktige verktøy for jobben og interaktive guider om de ulike sektorene og historien. Det kan imidlertid være utfordrende å organisere de ansattes første arbeidsdag i små selskaper, særlig når det ikke finnes noen HR-avdeling i selskapet. Derfor kan det være nyttig å bruke eksterne konsulenter til å ta seg av onboardingprosessen, slik at de ansatte får støtte i sin første tid i selskapet.

### 3.1.6 Skape et image som en attraktiv arbeidsgiver

Analysen viser at små selskaper tar vare på sitt image som attraktive arbeidsgivere ved å tilby gode arbeidsforhold, konkurransedyktige lønninger, opplæringsmuligheter, hyppige teamaktiviteter og en hybrid arbeidsmodell. De vedlikeholder også sitt image på nettet ved å ha en tydelig og oversiktlig nettside og jevnlig oppdatere sine sider på sosiale medier. I tillegg tilbyr små selskaper ny teknologi og forskning og utvikling som andre kanskje ikke har, og deltar i konkurranser for å kåre den beste arbeidsgiveren. De organiserer også ulike tiltak for de ansatte, for eksempel idrettsarrangementer, og har utpekt rekrutteringsambassadører blant kollegene.

Det er imidlertid viktig å merke seg at små bedrifter har begrensede ressurser og prioriterer å ansette prosjektledere først. I fremtiden ønsker de å strukturere et kommunikasjonsområde som kan fremme jobbmuligheter i samarbeid med den rekrutterende lederen. Små bedrifter er også opptatt av å følge nasjonale og kontraktmessige regler og ikke overse respekten for menneskers behov og

helse.

### Samfunnsansvarstiltak for bedre varemerke av arbeidsgiveren.

Basert på analysen kan små bedrifter iverksette ulike tiltak for å ta sosialt ansvar og gjøre seg mer attraktive for arbeidssøkere. Disse tiltakene omfatter retningslinjer på arbeidsplassen som fremmer fleksibel arbeidstid, balanse mellom arbeid og fritid, selvstendighet på jobben og forebygging av diskriminering. I tillegg fokuserer mindre bedrifter på å tilby helse- og velferdsgoder til sine ansatte, inkludert helseforsikring, refusjon av utgifter til offentlig transport og jobbcoach-tjenester.

Ergonomi er et annet aspekt som kan vektlegges for å tiltrekke seg arbeidssøkere. For eksempel kan hjemmekontor og andre ergonomiske løsninger fremme trivsel og tilfredshet blant de ansatte. I tillegg kan retningslinjer for sosial inkludering og ikke-diskriminering gjøre små bedrifter mer attraktive for arbeidssøkere. Dette kan omfatte ansettelse av funksjonshemmede og fremme mangfold og inkludering.

Man kan også vurdere å fremme frivillig arbeid, engasjement i lokalsamfunnet og miljøbevissthet. Det kan for eksempel være å implementere miljøprosedyrer, arrangere resirkuleringsarrangementer og søke om bærekraftsertifiseringer som ISO14001. Andre tiltak som kan gjøre en liten bedrift mer attraktiv for jobbsøkere, er å fremme en plantebasert kantine/lunsj, tydelig kommunikasjon om bedriftens tjenester og tilbud og å tilby billige utdanningsprodukter til institusjoner og bedrifter.

For å oppsummere kan små bedrifter ta samfunnsansvar på ulike måter for å gjøre seg mer attraktive for arbeidssøkere. Disse tiltakene omfatter retningslinjer på arbeidsplassen som fremmer balanse mellom arbeid og fritid, helse og velvære, selvstendighet på jobben og forebygging av diskriminering, samt fokus på miljøbevissthet og samfunnsengasjement.

## 3.2 Funn fra den kvantitative undersøkelsen.

### 3.2.1 Rekrutteringspraksiser i små bedrifter.

Artikkel	N	Mean	Std. Deviation	Sig. <sup>3</sup>
Jobbanalyse og jobbutforming for å fastsette jobbkrav og ansvarsområder.	73	3,62	0,995	0,08
Finne og tiltrekke seg jobbkandidater gjennom stillingsannonser, henvisninger fra ansatte og rekrutteringsarrangementer.	73	3,41	1,177	0,99
Screening og utvelgelse av jobbkandidater.	72	3,9	1,128	0,17
Intervjuer og utvelgelse av jobbkandidater.	73	4,15	0,861	0,03
Onboarding og orientering av nyansatte.	73	4,04	0,92	0,02

<sup>3</sup> Asymp. Significance of Chi-square Kruskal Wallis Test. Test is statistically significant at Sig.<0,05.

Artikkel	N	Mean	Std. Deviation	Sig. <sup>3</sup>
Planlegging av etterfølgere og talentutvikling.	71	3,34	1,082	0,01
Opprettholde nøyaktige og oppdaterte personalregistre.	72	3,57	1,197	0,00

TABELL 1: HYPPIGHET AV REKRUTTERINGSPRAKSIS (1 - IKKE I DET HELE TATT...5 - I STOR GRAD)

Tabellen gir informasjon om gjennomsnittsvurderinger og standardavvik for ulike HR-praksiser knyttet til jobbanalyse, rekruttering, utvelgelse, onboarding, etterfølgerplanlegging og journalføring.

Gjennomsnittsvurderingene tyder på at respondentene generelt sett er positive til disse HR-praksisene, med høyest gjennomsnittsvurdering for "Intervju og utvelgelse av jobbkandidater" (4,15) og lavest for "Etterfølgerplanlegging og talentforvaltning" (3,34).

Standardavvikene tyder imidlertid på at det er stor variasjon i hvordan respondentene vurderer disse praksisene, spesielt for "Sourcing og tiltrekke seg jobbkandidater" og "Opprettholde nøyaktige og oppdaterte personalregistre", som har de høyeste standardavvikene (henholdsvis 1,177 og 1,197). Dette betyr at noen respondenter kan ha hatt betydelige negative erfaringer med disse rutinene, mens andre kan ha hatt svært positive erfaringer.

Alt i alt tyder denne tabellen på at selv om HR-praksisen generelt oppfattes positivt, er det fortsatt rom for forbedringer på enkelte områder, for eksempel når det gjelder å finne og tiltrekke seg jobbkandidater og føre nøyaktige personalregistre, for å sikre en mer enhetlig og positiv opplevelse for alle ansatte.

Kruskal Wallis-testen viser at det er statistisk signifikante forskjeller mellom landene når det gjelder "intervjuing og utvelgelse av jobbkandidater", "onboarding og orientering av nyansatte", "etterfølgerplanlegging og talentforvaltning" og "opprettholdelse av nøyaktige og oppdaterte personalregistre". Basert på dataene ser det ut til at disse fire HR-praksisene er minst utbredt i Norge og Danmark, mens de derimot er relativt hyppige i Slovenia (særlig "å føre nøyaktige og oppdaterte personalregistre") og Hellas (særlig "introduksjon og orientering av nyansatte").

### 3.2.2 Samfunnsansvar integrert i rekrutteringspolitikken

Artikkel	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
Sikre like ansettelsesmuligheter og overholdelse av antidiskrimineringslovgivningen.	70	4.03	1.09	0.08
Implementere rettfærdige og transparente utvelgelsesprosedyrer.	70	4.01	1.083	0.01
Oppmuntre til mangfold og inkludering i rekrutteringsprosessen og på arbeidsplassen.	68	3.75	1.111	0.14
Implementere miljøvennlig og bærekraftig praksis på arbeidsplassen.	69	3.75	1.049	0.04



Artikkel	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
Sørge for et trygt og sunt arbeidsmiljø for alle ansatte.	69	4.35	0.837	0.28
Fremme ansattes trivsel og forebygge utbrenthet.	70	4.01	0.893	0.004
Tilby opplæring og utviklingsmuligheter for alle ansatte.	69	3.93	1.075	0.02
Oppmuntre til balanse mellom arbeid og privatliv for de ansatte.	69	3.9	0.942	0.42

TABELL2: HYPPIGHET AV TILTAK FOR SAMFUNNSANSVAR I REKRUTTERINGEN (1 - IKKE I DET HELE TATT...5 - I STOR GRAD)

"Sikre like ansettelsesmuligheter og overholdelse av antidiskrimineringslover" har den høyeste gjennomsnittsscoren på 4,03, noe som tyder på at dette er et styrkeområde for organisasjonen. I tillegg tyder det på at organisasjonen er opptatt av mangfold, likestilling og inkludering og følger en rettferdig ansettelsespraksis. "Sikre et trygt og sunt arbeidsmiljø for alle ansatte" har den nest høyeste gjennomsnittsskåren på 4,35, noe som også er et positivt tegn. Det viser at organisasjonen iverksetter tiltak for å sikre de ansattes fysiske sikkerhet og velvære." "Oppmuntre til balanse mellom arbeid og privatliv for de ansatte" har en gjennomsnittsscore på 3,9, noe som indikerer at organisasjonen i noen grad lykkes med å fremme balanse mellom arbeid og privatliv blant de ansatte, men at det er rom for forbedringer. "Fremme de ansattes trivsel og forebygge utbrenthet" har en gjennomsnittsscore på 4,01, noe som tyder på at organisasjonen er klar over viktigheten av de ansattes trivsel, men at det kan være behov for ytterligere tiltak for å motvirke utbrenthet.

"Implementere rettferdige og transparente utvelgelsesprosedyrer" og "Tilby opplæring og utviklingsmuligheter for alle ansatte" har gjennomsnittsskårer på henholdsvis 4,01 og 3,93. Disse skårene tyder på at organisasjonen er opptatt av å gi alle ansatte like muligheter og investere i deres utvikling. "Oppmuntre til mangfold og inkludering i rekrutteringsprosessen og på arbeidsplassen" og "Implementere miljøvennlige og bærekraftige praksiser på arbeidsplassen" har gjennomsnittsskårer på 3,75, noe som indikerer at organisasjonen kan ha behov for å iverksette ytterligere tiltak for å fremme mangfold, likestilling og inkludering samt bærekraft. Tabellen tyder på at organisasjonene fremmer ansattes trivsel, likestilling og bærekraftig praksis. Det er imidlertid fortsatt rom for forbedringer på noen områder.

Kruskal-Wallis-testen viser statistisk signifikante forskjeller mellom "implementering av rettferdige og transparente utvelgelsesprosedyrer", "implementering av miljøvennlig og bærekraftig praksis på arbeidsplassen", "fremme ansattes trivsel og forebygge utbrenthet" og "tilby opplæring og utviklingsmuligheter for alle ansatte". I de fleste tilfellene ser det ut til at aktivitetene er mest utbredt i Spania og Hellas, mens de nevnte aspektene er mindre utbredt i Norge og Danmark, og i noen tilfeller også i Italia og Slovenia.

### 3.2.3 Employer branding i små bedrifter

Artikkel	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
Utvikle et tydelig og konsekvent budskap og image for arbeidsgiveren.	68	3,79	1,001	0,01

Artikkel	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
Bygge opp en sterk tilstedeværelse på nettet gjennom sosiale medier, nettsider og andre digitale plattformer.	68	3,43	1,213	0,03
Vi tilbyr konkurransedyktige ytelser og kompensasjonspakker for å tiltrekke oss de beste talentene.	67	2,79	1,122	0,06
Opprette merkevareinitiativer som setter medarbeiderne i sentrum, for eksempel henvisningsprogrammer og medarbeiderinvolvering.	67	2,66	1,238	0,003
Utvikle partnerskap med innflytelsesrike aktører og organisasjoner i bransjen.	67	2,73	1,25	0,006
Deltakelse på bransjearrangementer og jobbmesser for å øke kjennskapen til arbeidsgiveren.	68	2,75	1,098	0,27
Bygge opp en positiv bedriftskultur som er i tråd med verdiene i employer brand.	68	3,72	0,975	0,09
Implementere et anerkjennelses- og belønningsprogram for ansatte som støtter opp om arbeidsgivervaremerket.	68	3,01	1,264	0,00

**TABELL 3: HYPPIGHET AV EMPLOYER BRANDING-TILTAK (1 - IKKE I DET HELE TATT...5 - I STOR GRAD)**

Tabellen viser gjennomsnittet og standardavviket for de ulike strategiene knyttet til employer branding.

Den høyeste gjennomsnittsscoren var for "Å bygge en positiv bedriftskultur som er i tråd med verdiene i employer branding", med et gjennomsnitt på 3,72, noe som indikerer at dette er den mest effektive strategien blant de opplistede. Den nest mest effektive strategien er "Utvikle et tydelig og konsistent budskap og image for employer brand", med en gjennomsnittsscore på 3,79.

På den annen side fikk "Implementere et anerkjennelses- og belønningsprogram for ansatte som støtter opp om merkevaren" den laveste gjennomsnittsscoren på 3,01, noe som indikerer at denne strategien oppfattes som mindre effektiv når det gjelder å bygge en sterk merkevare.

Når det gjelder variabilitet, hadde strategiene "Tilby konkurransedyktige fordeler og kompensasjonspakker for å tiltrekke seg de beste talentene" og "Opprette merkevareinitiativer som setter medarbeiderne i sentrum, for eksempel verveprogrammer og medarbeiderfrivillighet" de høyeste standardavvikene, noe som indikerer en større variasjon i svarene for disse strategiene. Dette tyder på at disse strategiene kanskje ikke er universelt effektive for alle organisasjoner, og at de må tilpasses den enkelte organisasjons unike behov og omstendigheter.

Kruskal Wallis-testen tyder på at det er statistisk signifikante forskjeller mellom landene når det gjelder å "utvikle et tydelig og konsekvent budskap og image for employer brand", "bygge en sterk tilstedeværelse på nettet gjennom sosiale medier, nettsider og andre digitale plattformer", "tilby konkurransedyktige fordeler og kompensasjonspakker for å tiltrekke seg de beste talentene", "skape

merkevareinitiativer rettet mot de ansatte, for eksempel verveprogrammer og "employee advocacy", "bygge en positiv bedriftskultur som er i tråd med employer brand-verdiene" og "implementere et anerkjennelses- og belønningsprogram som støtter employer brand-strategien". I Norge oppgir respondentene at det er mindre vanlig å "utvikle et tydelig og konsistent budskap og image" og "bygge en sterk tilstedeværelse på nettet gjennom sosiale medier, nettsider og andre digitale plattformer", og i Danmark understreker respondentene at det er mindre vanlig å "utvikle partnerskap med bransjeaktører og organisasjoner" og "implementere et anerkjennelses- og belønningsprogram for ansatte som støtter merkevaren". Landene som rapporterer om hyppigere bruk av de nevnte tiltakene, er Hellas og Spania.

Artikkel	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
Konkurransen om velkvalifiserte talenter har økt de siste tre årene.	68	3,68	0,984	0,35
Vi har færre søkere til hver stilling enn for ett år siden.	68	3,41	0,95	0,11
Vi rekrutterer talenter fra et mye bredere geografisk område enn for tre år siden.	68	3,6	0,964	0,65
I løpet av de siste tre årene har vi i økende grad tatt i bruk nettbaserte verktøy og plattformer i rekrutteringsøyemed.	68	3,76	0,979	0,49

**TABELL 4: ENDRINGER I REKRUTTERINGSPOLITIKKEN DE SISTE ÅRENE (1-HELT UENIG...5-HELT ENIG)**

Tabellen viser resultatene fra en spørreundersøkelse med 68 respondenter som ble bedt om å vurdere i hvilken grad de var enige i fire påstander knyttet til rekrutteringspraksis. Vurderingene ble gjort ved hjelp av en Likert-skala med verdier fra 1 til 5, der 1 indikerer sterk uenighet og 5 indikerer sterk enighet.

Den første påstanden, "Konkurransen om godt kvalifiserte talenter har økt de siste tre årene", har et gjennomsnitt på 3,68 og et standardavvik på 0,984. Gjennomsnittsscoren ligger over midtpunktet på skalaen (3), noe som indikerer at respondentene i gjennomsnitt er enige i at konkurransen om godt kvalifiserte talenter har økt. Standardavviket tyder imidlertid på en viss variasjon i svarene, der noen respondenter er svært enige og andre svært uenige i påstanden.

Den andre påstanden, "Vi har færre søkere til hver stilling enn for ett år siden", har et gjennomsnitt på 3,41 og et standardavvik på 0,95. Gjennomsnittsskåren ligger også over midtpunktet på skalaen, men er noe lavere enn gjennomsnittsskåren for det første utsagnet, noe som tyder på at respondentene i gjennomsnitt er noe mindre overbevist om at det er færre søkere til hver stilling. Igjen tyder standardavviket på at det er stor variasjon i svarene, med noen respondenter som er helt enige og andre som er helt uenige i påstanden.

Den tredje påstanden, "Vi rekrutterer talenter fra et mye bredere geografisk område enn for tre år siden", har et gjennomsnitt på 3,6 og et standardavvik på 0,964. Gjennomsnittsscoren ligger over midtpunktet på skalaen, noe som indikerer at respondentene i gjennomsnitt er enige i at organisasjonen rekrutterer talenter fra et bredere geografisk område. Standardavviket indikerer imidlertid en viss variasjon i svarene, der noen respondenter er svært enige og andre svært uenige i

påstanden.

Den fjerde påstanden, "I løpet av de siste tre årene har vi blitt mer og mer avhengige av å bruke nettbaserte verktøy og plattformer til rekrutteringsformål", har et gjennomsnitt på 3,76 og et standardavvik på 0,979. Gjennomsnittsscoren er den høyeste av de fire påstandene, noe som indikerer at respondentene i gjennomsnitt er enige i at organisasjonen i økende grad bruker nettbaserte verktøy og plattformer til rekrutteringsformål. Standardavviket indikerer imidlertid en viss variasjon i svarene, der noen respondenter er helt enige og andre helt uenige i påstanden.

Tabellen tyder på at konkurransen om godt kvalifiserte talenter har økt i løpet av de siste tre årene. Dette har ført til at organisasjoner i større grad benytter seg av nettbaserte verktøy og plattformer for rekruttering. Noen av svarene varierer imidlertid, noe som tyder på at ikke alle respondentene har samme oppfatning av disse trendene.

Kruskal-Wallis-testen viser ingen statistisk signifikante forskjeller mellom landene som inngår i undersøkelsen.

### 3.2.4 Sammenhengen mellom employer branding, rekrutteringspraksis og sosialt ansvar.

Vi utførte også korrelasjons- og lineær regresjonsanalyse som en del av den kvalitative analysen. På denne måten ønsket vi å undersøke sammenhengene mellom de tre hovedkonseptene i fokus for ReCrew-prosjektet - employer branding (EB), rekrutteringspraksis (RP) og tiltak for samfunnsansvar (SR) integrert i HR-funksjonen (som en del av bedriftens policy for samfunnsansvar). Variablene EB, RP og SR ble beregnet som gjennomsnittsverdier av tilsvarende måleskalaer. Vi sjekket også skalaenes Cronbach alfa som et mål på intern konsistens. Alfaverdiene var fra 0,792 for RP til 0,891 for SR. Alfaverdien for EB var 0,844. Alle alfaverdiene ble derfor ansett som akseptable eller gode, noe som betyr at måleskalaene er pålitelige.

En økende mengde litteratur tyder på at det er en positiv sammenheng mellom rekrutteringspraksis, samfunnsansvar og employer branding. Rekrutteringspraksis er de metodene og strategiene bedrifter bruker for å identifisere og tiltrekke seg jobbsøkere. CSR refererer til bedriftens frivillige tiltak for å forbedre sosiale, økonomiske og miljømessige resultater utover det loven krever. Employer branding refererer til et selskaps omdømme som arbeidsgiver og den oppfattede verdien av å jobbe for selskapet.

Studier har vist at CSR-initiativer kan ha en positiv innvirkning på bedriftens employer branding, ettersom disse initiativene kan bidra til å styrke bedriftens omdømme som en sosialt ansvarlig arbeidsgiver. Dette kan igjen gjøre bedriften mer attraktiv for jobbsøkere og gjøre rekrutteringen mer effektiv. I tillegg er det mer sannsynlig at bedrifter som engasjerer seg i CSR-initiativer, tiltrekker seg og beholder ansatte som verdsetter samfunnsansvar og etisk praksis. Dette kan føre til en mer engasjert og dedikert arbeidsstyrke, noe som ytterligere forbedrer selskapets employer branding og rekrutteringspraksis. I tillegg har noen studier antydning at rekrutteringspraksisen kan påvirke bedriftens CSR-initiativer og employer branding. Bedrifter med sterk employer branding kan for eksempel være bedre i stand til å tiltrekke seg kandidater som er i tråd med bedriftens CSR-verdier, og som er mer tilbøyelige til å støtte disse initiativene. Litteraturen tyder på en positiv sammenheng mellom rekrutteringspraksis, samfunnsansvar og employer branding. Bedrifter med CSR-initiativer og sterk employer branding vil sannsynligvis ha en mer engasjert og engasjert arbeidsstyrke, tiltrekke seg og beholde de beste talentene og styrke sitt generelle omdømme som sosialt ansvarlige arbeidsgivere.

Basert på funnene i litteraturen utførte vi først en korrelasjonsanalyse.

	RP	SR	EB
RP	1	0.526**	0.483**
SR	0.526**	1	0.665**
EB	0.483**	0.665**	1

**TABELL 5: SAMMENHENGER MELLOM RP, SR, OG EB**

Som vi kan se i Tabell 5, Korrelasjonene mellom de tre variablene er alle signifikante på 0,01-nivå (tosidig), noe som indikerer en sterk sammenheng mellom hvert variabelpar. Korrelasjonen mellom RP og SR er 0,526\*\*, noe som viser en sterk positiv sammenheng mellom de to variablene. Korrelasjonen mellom SR og EB er 0,665\*\*, noe som indikerer en enda sterkere positiv sammenheng. Korrelasjonen mellom RP og EB er 0,483\*\*, noe som også indikerer en positiv sammenheng, men noe svakere enn korrelasjonen mellom SR og EB. Samlet sett tyder analysen på sterke positive sammenhenger mellom RP, SR og EB, men korrelasjon er ikke ensbetydende med årsakssammenheng.

En annen analyse vi gjorde, var å identifisere mulige medierende sammenhenger mellom variablene. Ut fra litteraturgjennomgangen mistenkte vi nemlig at målene for samfunnsansvar kunne mediere årsak-virkningsforholdet mellom rekrutteringspraksis og variabelen employee branding. Derfor brukte vi PROCESS-algoritmen til Andrew F. Hayes. Analysen viste imidlertid at vi ikke kunne påvise noen medieringseffekt. Derfor avsluttet vi undersøkelsen med en enkel lineær regresjonsanalyse der vi kun inkluderte to prediktorer (RP og SR) og én avhengig variabel (EB). Analysen viser at den samlede modellen er statistisk signifikant når det gjelder å predikere EB ( $F(2, 65) = 28,199, p < 0,001$ ), med en R-kvadrat på 0,465 og en justert R-kvadrat på 0,448. Dette betyr at prediktorene til sammen forklarer 46,5 % av variansen i EB.

Koeffisienttabellen viser de ustandardiserte og standardiserte koeffisientene for hver prediktor. SR påvirker for eksempel EB signifikant ( $B = .579, p < .001$ ), med en standardisert koeffisient på .570. Det betyr at for hver enhets økning i SR øker EB med 0,579 enheter, når alle andre variabler holdes konstante. RP er derimot ikke en signifikant prediktor for EB ( $B = .204, p = .106$ ), med en standardisert koeffisient på .176. På den annen side viser ANOVA-analysen at regresjonsmodellen forklarer en betydelig del av variansen i EB ( $p < 0,001$ ), med en regresjonskvadratsum på 19 098 og en residualkvadratsum på 22 011. Standardfeilen til estimatet er 0,58192, som representerer den gjennomsnittlige avstanden som de observerte verdiene avviker fra de predikerte verdiene i regresjonsligningen.

### 3.2.5 Oppsummering av funnene.

Hvis vi oppsummerer den kvantitative analysen, kan vi trekke følgende konklusjoner.

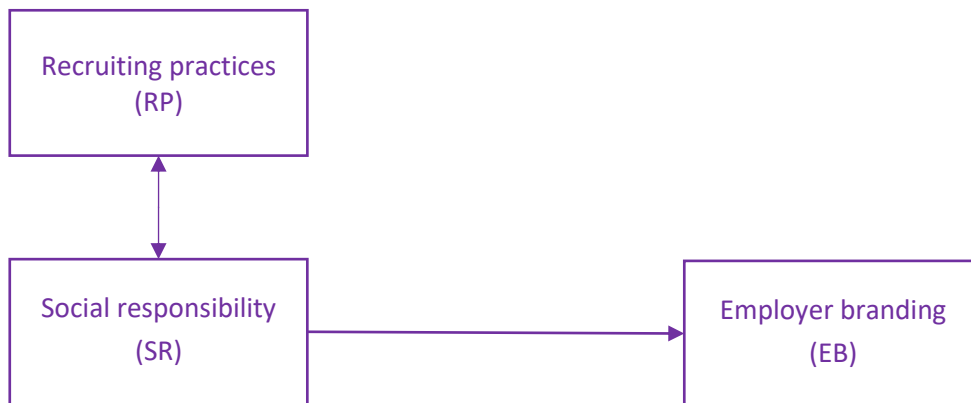
Respondentene har generelt et positivt syn på HR-praksis, der "intervjuer og utvelgelse av jobbkandidater" får den høyeste gjennomsnittsscoren, mens "etterfølgerplanlegging og talentforvaltning" får den laveste. Standardavvikene tyder imidlertid på at det er store variasjoner i hvordan respondentene ser på visse rutiner, særlig "finne og tiltrekke seg jobbkandidater" og "oppretholde nøyaktige og oppdaterte personalregistre".

Analysen viser også at organisasjonene generelt fremmer ansattes trivsel, likestilling og bærekraftig praksis, men at det fortsatt er rom for forbedringer på enkelte områder.

Når det gjelder strategier for employer branding, er "å bygge en positiv bedriftskultur som samsvarer med verdiene i employer branding" den mest effektive strategien, mens "å implementere et anerkjennelses- og belønningsprogram som støtter employer branding" oppfattes som den minst effektive. Standardavvikene tyder på at enkelte strategier kanskje ikke er universelt effektive for alle organisasjoner, og at de kan kreve tilpasning basert på unike behov og omstendigheter.

Analysene av sammenhengen mellom variablene som måler rekrutteringspraksis, sosialt ansvar i HR-funksjonen og employer branding, understreker viktigheten av å innføre tiltak for sosialt ansvar i rekrutteringspraksisen. Siden de to variablene er sterkt korrelerte, påvirker de nemlig employer branding (som regresjonsanalysen viser), noe som øker sjansene for å tiltrekke seg talenter. Modellen som er resultatet av den statistiske analysen, er visualisert i Figur 1.

**FIGUR 1: MODELL MED RELASJONER MELLOM RC, SR, OG EB**



Resultatene fra Kruskal Wallis-testen viser at det er statistisk signifikante forskjeller mellom landene når det gjelder flere HR-praksiser og employer branding-strategier, der Norge og Danmark rapporterer lavere frekvenser for enkelte praksiser og strategier sammenlignet med andre land.

### 3.3 Viktige konklusjoner fra empirisk forskning

Generelt sett er respondentene positive til ulike HR-rutiner knyttet til jobbanalyse, rekruttering, utvelgelse, onboarding, etterfølgerplanlegging og journalføring, med høyest gjennomsnitt for "intervjuing og utvelgelse av jobbkandidater" og lavest for "etterfølgerplanlegging og talentforvaltning".

Selv om disse HR-praksisene generelt sett vurderes positivt, er det fortsatt rom for forbedringer på enkelte områder, for eksempel når det gjelder å finne og tiltrekke seg jobbkandidater og føre nøyaktige personalregistre, for å sikre en mer konsistent og positiv medarbeideropplevelse.

Det er statistisk signifikante forskjeller mellom landene når det gjelder ulike HR-praksiser, for eksempel "intervjuing og utvelgelse av jobbkandidater", "onboarding og orientering av nyansatte", "planlegging av etterfølgere og talentforvaltning" og "oppretholdelse av nøyaktige og oppdaterte personalregistre".

Selskapene er opptatt av mangfold, likestilling og inkludering og følger en rettferdig ansettelsespraksis. I tillegg iverksetter de tiltak for å sikre de ansattes fysiske sikkerhet og velvære. Selskapene fremmer ansattes trivsel, like ansettelsesmuligheter og bærekraftig praksis, noe som i stor grad bidrar til å skape et image som en attraktiv arbeidsgiver. På noen områder er det imidlertid fortsatt rom for forbedringer.

Den mest effektive strategien er å bygge en positiv bedriftskultur som er i tråd med merkevareverdiene, etterfulgt av å utvikle et tydelig og konsistent budskap og image. "Implementering av et anerkjennelses- og belønningsprogram for ansatte som støtter opp om employer brand" fikk lavest gjennomsnittsscore.

Det er statistisk signifikante forskjeller mellom landene når det gjelder de ulike strategiene for employer branding, for eksempel "å utvikle et tydelig og konsistent budskap og image", "å bygge opp en sterk tilstedeværelse på nettet gjennom sosiale medier, nettsider og andre digitale plattformer", "å tilby konkurransedyktige fordeler og kompensasjonspakker for å tiltrekke seg de beste talentene", "å skape merkevareinitiativer rettet mot de ansatte, for eksempel verveprogrammer og medarbeiderskap", "å bygge opp en positiv bedriftskultur som er i tråd med verdiene til employer branding" og "å implementere et program for anerkjennelse og belønning av ansatte som støtter employer branding".

Når det gjelder rekruttering, bruker mindre bedrifter digital teknologi hovedsakelig til innledende intervjuer av kandidater og til å legge ut jobbtilbud på nettet. De vanligste digitale mediene som nevnes av respondentene, er videokonferanseplattformer, sosiale medier (LinkedIn og Facebook) og noen lokale/nasjonale jobbplattformer.

### 3.4 Referanser.

- [1] Karolina Hobson (12/12/2019). Five Reasons Employees Are Your Company's No. 1 Asset. Forbes Business Development Council.  
<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2019/12/12/five-reasons-employees-are-your-companys-no-1-asset/?sh=7a58dcab2563>
- [2] Kate Vogel (2021). Work after COVID-19: What will it look like for small businesses? Ring Central.  
<https://www.ringcentral.com/us/en/blog/work-after-covid19/>
- [3] Edmund Heery and Mike Noon (2008), A Dictionary of Human Resource Management. From: soft skills.
- [4] European Labour Authority and Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (30/06/2020). 8 essential skills to succeed in a post-COVID-19 world. European Commission.  
[https://eures.ec.europa.eu/8-essential-skills-succeed-post-covid-19-world-2020-06-30\\_en](https://eures.ec.europa.eu/8-essential-skills-succeed-post-covid-19-world-2020-06-30_en)
- [5] Webpage EU Leaders (retrieved 04/01/2023) ( <https://euleaders.eu/> )
- [6] Webpage The Foundation of Critical Thinking (retrieved 05/01/2023) (<https://www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766> )

## 4 Vedlegg.

### 4.1 Analyse av intervjuene

Hvordan håndterer din bedrift rekrutteringsprosessen?<sup>4</sup>

<b>Nettportaler</b>	<b>Bemanningsbyråer</b>	<b>Eksterne rekrutteringsbyråer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– online, sosiale medier, indeed, portaler</li> <li>– Infojobs</li> <li>– LinkedIn</li> <li>– ulike plattformer brukes; Infojobs</li> <li>– en plattform som tilbys fra en nærliggende by</li> <li>– LinkedIn</li> <li>– innlegg på sosiale nettverk, spesielt LinkedIn</li> <li>– for mindre kvalifisert personale Facebook.</li> <li>– innlegg på sosiale nettverk, spesielt LinkedIn, og for mindre kvalifisert personale også Facebook.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bemanningsbyråer som håndterer søk og utvelgelse, og svært ofte også ansettelsen</li> <li>– gjennom en kunngjøring hos bemanningsbyrået, men uten offentlig utlysning.</li> <li>– bemanningsbyrået henviser oss til egnede arbeidstakere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mellomstore bedrifter har rekrutterere som tar kontakt med kvalifiserte kandidater i markedet.</li> </ul>
<b>Praksisplasser, universiteter, opplæringscentre</b>	<b>Venter, svarer tilfeldig</b>	<b>Egne ansatte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– gjennomgå egne nettverk og aktivt oppsøke folk.</li> <li>– finne studenter til praksisplasser, og når de har fullført praksisperioden, får de en ansettelseskontrakt.</li> <li>– Spesielt for kvalifiserte stillinger, semi-interne prosesser mellom universitet/opplæringscentre og nærliggende</li> <li>– nærliggende institutter</li> <li>– Når det gjelder juniorekspert, starter vi med praksisplasser eller prosjektbaserte kontrakter (varighet opptil 6 måneder).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– passivt vente på søkere</li> <li>– CV-er som kommer til oss tilfeldig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kontakter til egne ansatte</li> <li>– jobbtilbud som er lagt ut internt til de ansatte.</li> </ul>

<sup>4</sup> Recruitment process is defined as the search for highly qualified and seasoned candidates for a job opening and urging them to apply for the job



**Ytterligere påstander:**

- Når det gjelder senioreksperter, bruker vi en mer fleksibel tilnærming. Rekrutteringsprosessen kan variere avhengig av hvilken kompetanse som kreves, basert på en behovsanalyse med hensyn til kompetanse og antall ansatte.

Hvem tar seg av rekrutteringen i selskapet?

<i><b>Eksterne tjenester</b></i>	<i><b>Interne tjenester</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- eksterne HR-konsulenter</li> <li>- bemanningsbyråer</li> <li>- Bemanningsbyrået henviser egnede arbeidstakere.</li> <li>- gjennom en utlysning hos bemanningsbyrået, men uten offentlig kunngjøring.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utvelgelsen styres av personer med ansvar for det lille selskapet.</li> <li>- Direktøren intervjuer og velger ut/rekrutterer.</li> <li>- COO, CEO, ansettelsesansvarlige, HR-ansvarlige, rekrutteringsansvarlig.</li> <li>- En HR-sjef sammen med selskapets leder.</li> <li>- Menneskelige ressurser og teknisk personell</li> <li>- HR-sjef, sammen med ledelsen og lederen for hver avdeling</li> <li>- Direktøren for det aktuelle forretningsområdet</li> <li>- Administrerende direktør</li> <li>- HR-sjef</li> </ul>

**Ytterligere påstander:**

- direktøren bestemmer, forretningssekretæren gjennomfører diskusjonene, og nærmeste leder/avdelingsleder leder den videre prosessen - frem til utvelgelse er det ingen personalansvarlige i mindre selskaper, og noen ganger engasjerer byråer seg i prosessen.

Hvilke endringer har skjedd i rekrutteringsprosessen i din bedrift som følge av covid-19-pandemien?  
Er det noen endringer knyttet til bruken av IT-teknologi?

<i><b>Intervjuer på nettet</b></i>	<i><b>Beskyttelse personopplysninger</b></i>	<i><b>av Ingen forandring</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervjuer via Zoom og MS Teams</li> <li>- ta i bruk flere teknologiske verktøy for å nå ut til kandidater og møte dem, og ta i bruk ulike intervjuplattformer som MS Teams, Zoom osv.</li> <li>- Intervjuer skjer i større grad enn før på nettet, selv om folk befinner seg i</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- På grunn av den økte faktureringen og personalomsetningen har vi beskyttet mye mer informasjon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Det har ikke vært noen endring fordi mye av arbeidet gjøres på nettet.</li> <li>- Ingen endring</li> <li>- Ingenting</li> </ul>

samme by.

- Mer fjernarbeid
- Utvelgelsesprosess i to faser - skriftlige tilbud/forespørsler, intervju via Zoom, som varer i 15 minutter, og vi inviterer bare lovende kandidater til andre runde, der vi har et 60-minutters intervju. Deretter kommer utvelgelsen.

**Ytterligere påstander:**

- De innledende intervjuene foregår på nettet, og de avsluttende intervjuene er personlige. CV-er sendes vanligvis i elektronisk format, og mellomstore bedrifter bruker digitale søknader, mens mindre bedrifter ikke gjør det.
- Vi brukte LinkedIn og Facebook for å markedsføre stillingsannonsene.

Hvordan holder bedriften din trinn med rekrutteringstrendene og tar i bruk de nyeste strategiene og taktikkene?

<i><b>Interne eksperter</b></i>	<i><b>Eksterne HR-spesialister</b></i>	<i><b>Opplæring</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi prøver å holde trinn med trendene</li> <li>- Vi henvender oss til interne eller eksterne HR-spesialister som også tar seg av opplæring og oppdatering av bedriftene på dette området.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi henvender oss til interne eller eksterne HR-spesialister, som også tar seg av opplæring og oppdatering av bedriftene på dette området.</li> <li>- Ved å ansette eksterne rekrutteringskonsulenter</li> <li>- Med årlig opplæring av HR-ansatte og med råd fra et eksternt selskap.</li> <li>- Som rekrutteringsbyrå oppdaterer vi jevnlig ansettelsespraksis ved å samarbeide med eksterne spesialiserte byråer, bruke en digitalt støttet utvelgelsesprosess, samarbeide med universiteter og karrieresentre (ved universiteter) og delta på karrieremesser.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi henvender oss til interne eller eksterne HR-spesialister, som også tar seg av opplæring og oppdatering av bedriftene på dette området.</li> <li>- Med årlig opplæring av HR-ansatte og med rådgivning fra et eksternt selskap.</li> </ul>
<i><b>Samarbeid med universiteter og karrieresentre</b></i>	<i><b>Karrieremesser</b></i>	<i><b>Nettbaserte plattformer</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Som rekrutteringsbyrå oppdaterer vi jevnlig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Som rekrutteringsbyrå oppdaterer vi jevnlig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gjennom plattformer som er dedikert til kontinuerlig</li> </ul>

ansettelsespraksis ved å samarbeide med eksterne spesialiserte byråer, bruke en digitalt støttet utvelgelsesprosess, samarbeide med universiteter og karrieresentre (på universiteter) og delta på karrieremesser.

ansettelsespraksis ved å samarbeide med eksterne spesialiserte byråer, bruke en digitalt støttet utvelgelsesprosess, samarbeide med universiteter og karrieresentre (på universiteter) og delta på karrieremesser.

- og aktiv opplæring og arbeid
- LinkedIn og aktiviteter med andre selskaper i sektoren
  - bruk av sosiale nettverk, og dermed utveksling av informasjon mellom interesserte og kvalifiserte medarbeidere.
  - Som rekrutteringsbyrå oppdaterer vi jevnlig ansettelsespraksis ved å samarbeide med eksterne spesialiserte byråer, bruke en digitalt støttet utvelgelsesprosess, samarbeide med universiteter og karrieresentre (ved universiteter) og delta på karrieremesser.
  - Vi har utvidet evalueringselementet knyttet til sosiale medier og/eller spesifikke plattformer.

#### Ytterligere påstander:

- Vi er ikke så opptatt av trender, men av hva som fungerer. Derfor fokuserte vi på employer branding og spissede tiltak for å nå ut til kandidatene.

Hvilke forventninger har dagens arbeidssøkere? I hvilke bedrifter og bransjer foretrekker nye arbeidssøkere å bli ansatt?

<i>Kompensasjon</i>	<i>Personlig utvikling</i>	<i>Arbeidsmiljø</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Det handler ikke bare om lønn, men også om utviklingsforventninger og arbeidsmiljø (materielt og immaterielt).</li> <li>– Arbeidsforhold, nærmere bestemt arbeidstid og lønn.</li> <li>– Flexibilitet med hensyn til arbeidssted, helst fjernarbeid, med rimelig kompensasjon og gode betingelser.</li> <li>– Først og fremst fleksible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Det handler ikke bare om lønn, men også om forventninger til utvikling og arbeidsmiljø (materielt og ikke-materielt).</li> <li>– Forventningene er at man skal videreutdanne seg, utvikle seg og lære stadig mer.</li> <li>– Arbeidssøkere unngår ansvarsfulle jobber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Det handler ikke bare om lønn, men også om forventninger til utvikling og arbeidsmiljø (materielt og ikke-materielt).</li> <li>– Etter pandemien tror jeg også at arbeidsmarkedet har endret seg for kandidatene - de ser i økende grad etter organiserte, inkluderende og internasjonale selskaper.</li> <li>– Flexibilitet når det gjelder arbeidssted, helst eksternt, med gode kompensasjons- og fordelspakker.</li> </ul>

arbeidsmetoder,  
hjemmekontor,  
tilstrekkelig teknisk støtte  
og fridager.

- Arbeidsvilkår, særlig når det gjelder arbeidstid og lønn.
- Mange kandidater er heller ikke mobile - geografisk nære lokasjoner.
- Først og fremst fleksible arbeidsmetoder, hjemmekontor, tilstrekkelig teknisk støtte og fridager.

---

**Internasjonalt arbeidsomfang    *Sektorer/bransjer***

---

- vårt arbeid med EU-prosjekter tiltrekker seg mange mennesker.

- De mest attraktive sektorene er IT, markedsføring og miljøforbedringssektoren (rådgivning og prosjektering).
  - Arbeidssøkere ønsker å bli ansatt i selskaper og stabile sektorer som farmasi, bank og IT.
  - Store selskaper
  - Ønsket er først og fremst å jobbe i større selskaper, der arbeidet er mindre variert, eller i offentlig sektor.
- 

Hvilke egenskaper ser dere etter når dere rekrutterer kandidater? Fra hvilke geografiske områder kommer de for eksempel (f.eks. lokalt, nasjonalt eller internasjonalt)?

***Personlige egenskaper***

- Åpent sinn, sunn fornuft og en tendens til å overvinne kjønnsdiskriminering.
- Egenskaper som etterspørres er pålitelighet, presisjon og en følelse av tilhørighet til selskapet og sektoren selskapet opererer i.
- kandidater som er aktive og ivrige etter å bidra og lære
- behov for datakunnskaper, språk og mer spesifikke studier tilpasset stillingen.
- Det er viktig at du har gode datakunnskaper, at du er ansvarsbevisst på et

***Geografisk beliggenhet***

- lokalisert lokalt og i geografisk nærhet
- lokalt eller nasjonalt - kulturell tilpasning og nysgjerrighet får mest fokus
- nasjonale og internasjonale medarbeidere
- Lokale medarbeidere som befinner seg nærmest arbeidssenteret vårt - for det meste ingeniører
- vi rekrutterer medarbeidere lokalt fordi de er flittigere og mer lojale.
- Bosted først og fremst på grunn av kostnadene (helst

***Fleksibilitet og tilgjengelighet***

- Hvem kan være mer tilgjengelig og fleksibel når det gjelder arbeidstid?
-

<p>høyere nivå og at du er presis, ikke motstridende eller uoversiktlig.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Læringsvilje, samarbeidsevne, fleksibilitet, ansvarlighet, høy faglig kompetanse, digital kompetanse, initiativ.</li> <li>- Vi krever engelskkunnskaper, noe som er utfordrende å oppfylle i vår region.</li> </ul>	<p>under 40 km).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vi foretrekker å ansette folk fra regionen vår, men er åpne for andre løsninger.</li> </ul> <p>Hovedproblemet er at byen vi holder til i (Potenza) ikke er attraktiv, spesielt ikke for unge mennesker, og det ser vi på som et hinder.</p>
---	---

**Forventning om stabile ansettelsesforhold Erfaring**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kandidatene søker stabilitet fremfor stadige endringer, slik de ville gjort i store og multinasjonale selskaper.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi setter stor pris på tidligere erfaring fra det aktuelle forretningsområdet.</li> </ul>
--	--

**Ytterligere påstander:**

- Egenskaper: Det avhenger av jobbprofilen vi ser etter.

Hvordan planlegger, anskaffer og beholder dere medarbeidere? Hvordan håndterer dere eksepsjonelt talentfulle medarbeidere?

<b>HRM-aktiviteter</b>	<b>Beholde kandidatene</b>	<b>Fokus på talentene</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ved hjelp av stillingsannonser, screening, 2-3 intervjuer, nettbaserte tester, forsøk på å gi dem lønnsforhøyelse hvert år, tilbud om gratis opplæring basert på deres behov, hyppige aktiviteter utenfor kontoret..</li> <li>- Planleggingen av rekruttering av talenter er mer eller mindre den samme som i større selskaper: analyse av selskapets behov i henhold til prosjekter og mål på kort og lang sikt.</li> <li>- Ledelsen tilbyr ulike fritidsaktiviteter for å</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I den senere tid har det vært et hett tema å holde på kandidatene, ettersom markedet er svært konkurransepreget og det kan være vanskeligere for mindre selskaper å holde på kandidatene.</li> <li>- Fokuset ligger på fleksibilitet, et avslappet og kjent miljø og økonomiske bonuser for oppnådde mål.</li> <li>- Større arbeidsfleksibilitet og bonus for oppnådde mål</li> <li>- Ledelsen og HR-avdelingen forsøker å motivere de ansatte på ukentlig og individuell basis.</li> <li>- Gitt det økte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvis de har unike talenter, får de mye mer støtte.</li> <li>- Det finnes ingen talentstyring i små selskaper - de mer talentfulle medarbeiderne får mer arbeid, blir involvert i mer krevende stillinger og får belønninger og bonuser. Det finnes ingen etterfølgerplanlegging i små selskaper - bare en høyere grad av fleksibilitet for opplæring og utvikling, som imidlertid ikke er systematisk organisert, med unntak av onboarding.</li> <li>- Vårt selskap har et talentutviklingsprogram,</li> </ul>

<p>styrke engasjementet og kameratskapet blant kollegene.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kompetanseheving ved å delta i opplæringsaktiviteter og få anerkjennelse for sine ferdigheter.</li> </ul>	<p>arbeidsvolumet planlegger vi på kort sikt. Det legges større vekt på å holde på de ansatte, først og fremst opplæring, forslag til medskapning av arbeidsoppgaver og tilpasning av arbeidsprosesser til deres evner er ønskelig.</p>	<p>talentene har et forberedt utviklingsprogram, og vi inkluderer talentene i prosjekter.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Talentene får mer krevende oppgaver. Vi har et eget belønningssystem for talenter.</li> </ul>
--	---	--

### Ytterligere påstander

- Aktivitetene er ikke systematisert, bare onboarding er litt mer systematisk.

Hvordan informerer mindre bedrifter offentligheten og potensielle arbeidssøkere om sine bemanningsbehov? Hvordan går mindre bedrifter frem for å tiltrekke seg arbeidskraft? Hvor aktive er de? Hva tilbyr de dem?

<b>Beskrivelse av den daglige rutinen.</b>	<b>Annonsering gjennom bemanningsbyråer</b>	<b>Dele informasjon på LinkedIn, sosiale medier og andre nettbaserte plattformer.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– analytisk beskrivelse av den daglige rutinen, utviklingsprosedyrer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– den beste måten for små bedrifter å annonsere jobbtilbudet sitt på er gjennom bemanningsbyråer som retter seg mot et bredere utvalg av kandidater.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Det jeg imidlertid ser, er at mange små selskaper også benytter seg av dedikerte plattformer som LinkedIn.</li> <li>– Deling internt og på sosiale medier, annonsering og på stillingsannonser.</li> <li>– Vi bruker sosiale nettverk for å gjøre oss kjent</li> <li>– LinkedIn og InfoJobs</li> <li>– Ifølge våre funn er LinkedIn den beste kanalen for å spre informasjon om ledige stillinger. I tillegg kommer betalte annonser på Facebook.</li> <li>– I vårt selskap publiserer vi vanligvis ledige stillinger på vår egen nettside, annonserer stillingen via sosiale nettverk (Facebook, LinkedIn) og publiserer den på jobbsøkerportaler,</li> </ul>
<b>Samarbeid med eksterne organisasjoner</b>	<b>Oppslag av plakater</b>	<b>Egen hjemmeside</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– I tillegg til de tidligere nevnte aktivitetene samarbeider selskapet med ulike ideelle organisasjoner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lokal dørreklame (spesielt i tjenestesektoren), plakatooppslag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hos oss pleier vi å publisere ledige stillinger på vår egen nettside.</li> </ul>
<p><b>Lokale medier</b></p>	<p><b>Universiteter/høyskoler og videregående skoler</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– I vårt selskap publiserer vi vanligvis [...] den ledige stillingen i lokale medier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ledige stillinger utlyses på universiteter/høyskoler og videregående skoler.</li> </ul>	

#### Ytterligere påstander:

- Hittil har vi særlig brukt LinkedIn, men resultatene har ikke alltid vært positive, ettersom søknadene vi har mottatt, ofte ikke oppfyller kravene våre.
- Digital markedsføring og utradisjonelle tiltak.
- Deling av kompetanse blant de ansatte for å forbedre informasjonsoverføring og samhandling.

Hvordan gjennomfører mindre selskaper utvelgelsen av kandidater?

<i>Screening</i>	<i>Intervjuer</i>	<i>Tester</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– CV-screening, 1. intervju, nettbasert test, 2. intervju, ansettelse.</li> <li>– Hver CV vi mottar, blir grundig gjennomgått.</li> <li>– Hos oss foretar vi en utvelgelse basert på innsendte CV-er, gjennomfører personalintervjuer med kandidatene og utfører psykometriske tester med kandidatene. Kandidatene gjennomfører også kunnskapstester.</li> <li>– Vi foretar en forhåndsutvelgelse basert på innsendte CV-er og går deretter videre til intervju, online eller F2F.</li> <li>– Vi sjekker de mottatte CV-ene, og dersom det er behov eller kompetanse som ikke er til stede, ber vi om konsulentbistand fra spesialiserte selskaper.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– CV-screening, 1. intervju, nettbasert test, 2. intervju, ansettelse.</li> <li>– Gjennom ulike intervjuer</li> <li>– Utvelgelsen av kandidater skjer i to trinn. Først, etter at vi har mottatt tilbudene, inviterer vi kandidatene til et kort online-intervju og deretter et 60-minutters online-intervju med interessante kandidater. Deretter kommer utvelgelsen.</li> <li>– Hos oss gjør vi utvelgelsen på grunnlag av innsendte CV-er, gjennomfører personalintervjuer med kandidatene og psykometriske tester med kandidatene. Kandidatene gjennomfører også kunnskapstester.</li> <li>– Vi foretar en forhåndsutvelgelse basert på innsendte CV-er og går</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– CV-screening, 1. intervju, nettbasert test, 2. intervju, ansettelse.</li> <li>– Hos oss gjør vi en utvelgelse basert på innsendte CV-er, gjennomfører personalintervjuer med kandidatene og utfører psykometriske tester med kandidatene. Kandidatene gjennomfører også kunnskapstester.</li> <li>– Generelt gjennomfører bedrifter psykologiske tester for nøkkelpersonell (ledere, eksperter), oftest intervjuer, og gir også spesielle oppgaver (problemsituasjoner).</li> </ul>

deretter videre til et intervju, online eller F2F.

**Flere trinn for å oppnå kvalitet og evaluere risiko**

- I små selskaper er det ofte flere trinn i utvelgelsen fordi det er mer fokus på kvalitet enn på antall kandidater som skal møtes. Det er også mer tid til å bli kjent med kandidatene. Man forsøker å gjøre kandidaten grundig kjent med de ulike sektorene i selskapet og lederne der.
- Prosessen kan være rask og smidig, men den kan også ta lang tid fordi selskapet ønsker å evaluere alle mulige risikoer.

Hvordan sikrer mindre selskaper at nyansatte blir kjent med selskapet og tilegner seg nødvendig kunnskap og atferd? Hvordan gjennomføres onboarding vanligvis?

<b>Opplæring</b>	<b>Onboarding</b>	<b>Velkomstpakke- eller brev</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tre måneders opplæring, ytterligere tre måneder med opplæring på jobben, informasjon om retningslinjer, teknisk infrastruktur, kvalitet, ISO-prosedyrer osv.</li> <li>– Vi bruker opplæringskurs slik at de kan se hvordan selskapet fungerer, og de får en veileder slik at de kan lære fra begynnelsen.</li> <li>– Vi driver mye opplæring ute i felten på en relativt uformell måte, og vi prøver å oppmuntre til teamarbeid og sosial interaksjon for å skape samhold og velfungerende team.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ansettelseslederen eller den HR-ansvarlige fører tilsyn med introduksjonen og den nødvendige opplæringen.</li> <li>– I vårt selskap [...] utarbeider vi [...] introduksjonsprogrammer for nyansatte, organiserer opplæring for nyansatte, har utarbeidet videoinnhold for nyansatte som gjør dem kjent med organisasjonen, regler og instruksjoner.</li> <li>– Employer branding. Onboarding er skreddersydd for hvert enkelt tilfelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Små bedrifter har ofte ingen HR-avdeling, noe som gjør det utfordrende å organisere de ansattes første dager på jobb. Det kan være nyttig å bruke eksterne konsulenter til å ta seg av onboardingprosessen, slik at de ansatte får støtte i den første tiden i bedriften. Aktiviteter som kan organiseres i forbindelse med onboarding, kan være en velkomstpakke med alle nyttige verktøy for jobben og interaktive guider om de ulike sektorene og historien.</li> <li>– Vi har et "velkomstbrev" til nyansatte.</li> <li>– I vårt selskap utnevner vi</li> </ul>



---

en mentor til nyansatte, [...] vi har utarbeidet videoinnhold for nyansatte som gjør dem kjent med organisasjonen, regler og instruksjoner.

- Under utvelgelsen illustrerer vi bedriftens virksomhet og setter inn deres område før de begynner; de blir presentert for bedriftens funksjonsleder.

---

### ***Tildelt person/mentor/veileder***

---

- Ansettelseslederen eller HR-ansvarlig overvåker onboardingen og den nødvendige opplæringen.
  - Vi bruker opplæringskurs slik at de kan se hvordan selskapet fungerer, og de får tildelt en veileder slik at de kan lære fra begynnelsen.
  - Det er en første presentasjon i de ulike avdelingene. Deretter får de en person som de kan henvende seg til hvis de har spørsmål om forholdene deres, og en annen person som forklarer hver enkelt av funksjonene dere må utvikle.
  - Nye kandidater får en mentor i begynnelsen av ansettelsen, som samarbeider med dem på tomannshånd. Deretter fortsetter de å ha en mentor etter behov. Vi har tatt opp bildeinstruksjoner for den nedre rammen. I tillegg har lederstaben ukentlige informasjons- og opplæringsmøter med direktøren og lederskolen.
  - Vanligvis utnevner vi en sekretær og en mentor for en trinnvis innføring.
-

- 
- I vårt selskap utnevner vi en mentor for nyansatte, utarbeider introduksjonsprogrammer for nyansatte, organiserer opplæring for nyansatte og har utarbeidet videoinnhold for nyansatte, slik at de kan bli kjent med organisasjonen, regler og instruksjer.
- 

Hvordan ivaretar mindre selskaper sitt image som attraktive arbeidsgivere?

#### **Arbeidsmiljø og arbeidsvilkår**

- godt miljø, god lønn, god opplæring, fridager, hyppige teamaktiviteter osv.
- Vi tilbyr rett og slett de beste betingelsene som kan leveres, og beholder medarbeidere med mange års ansiennitet.
- Vårt selskap tilbyr gode arbeidsforhold, en konkurransedyktig lønnspolitikk og en hybrid arbeidsmodell.

#### **Kompensasjon**

- godt miljø, god lønn, god opplæring, fridager, hyppige teamaktiviteter osv.

#### **Opplæring**

- godt miljø, lønn, opplæring, fridager, hyppige teamaktiviteter osv.
- Selskapet vårt legger til rette for medarbeiderutvikling og en hybrid arbeidsmodell.

#### **Fridager**

- godt miljø, god lønn, god opplæring, fridager, hyppige team bonding-aktiviteter osv.
- Aktiviteter for å knytte bånd i teamet
- godt miljø, god lønn, opplæring, fridager, hyppige teamaktiviteter osv.

#### **Nettsted**

- Ta vare på imaget ditt på nettet med en oversiktlig nettside.
- For å opprettholde dette imaget er vi alltid i forkant.

#### **Sosiale medier**

- Ta vare på imaget ditt på nettet ved å ha en klar og tydelig nettside, oppdater sosiale sider som LinkedIn der du kan legge ut innlegg om arbeidet ditt, presentere månedens ansatte eller prestasjoner.
- For å opprettholde dette imaget er vi alltid i forkant.
- Spesielt er direktøren konstant til stede på sosiale nettverk med innlegg og videoer. Vi publiserer også jevnlig artikler om virksomheten vår i to magasiner.

### **Ny teknologi og I&D**

- Vi tilbyr ny teknologi og I+D som andre selskaper ikke har.

### **Publiseringsaktiviteter**

- Direktøren er kontinuerlig til stede på sosiale medier med innlegg og videoer. Vi publiserer også jevnlig artikler om virksomheten vår i to magasiner.

### **Presentasjon av arbeidet på sosiale medier**

- Ta vare på imaget ditt på nettet ved å ha en klar og tydelig nettside, oppdater sosiale sider som LinkedIn der du kan legge ut innlegg om arbeidet ditt, presentere månedens ansatte eller prestasjoner.
- Selskapet vårt publiserer informasjon på sosiale nettverk.

### **Deltakelse i konkurranser**

- Selskapet vårt deltar i konkurranser for å kåre den beste arbeidsgiveren.

### **Ulike initiativer blant de ansatte**

- Selskapet vårt har valgt ut rekrutteringsambassadører blant sine medarbeidere.
- Små selskaper arrangerer også sportsarrangementer osv.
- Små selskaper arrangerer også sportsarrangementer osv.

### **Ytterligere påstander:**

- Dette er vår grense. Selskapet er lite, vi har mange prosjekter å administrere, mange flere å utvikle og minimalt med tid. Dette fører til at vi prioriterer og ansetter prosjektledere først. I fremtiden ønsker vi å strukturere et kommunikasjonsområde som kan fremme jobbmuligheter i samarbeid med den rekrutterende lederen.
- Vi følger nasjonale og avtalemessige regler ved ikke å overse respekten for menneskers behov og helse.

Hvilke retningslinjer på arbeidsplassen, inkludert helse og velvære, fremmer mindre bedrifter som kan tiltrekke seg arbeidssøkere?

### **Arbeidsforhold**

- Fleksibel arbeidstid
- Fleksible arbeidstider og mulighet til å jobbe hjemme i perioder
- Det er et selskap der ideologien vår er basert på balanse mellom arbeid og privatliv, mangfold og sosial inkludering, mellommenneskelige relasjoner, forebygging av diskriminering, samarbeid og teamarbeid, selvstendighet på jobben og fleksible arbeidsmetoder osv.
- I tillegg til den årlige medisinske undersøkelsen får de tilbud om jobbcoach så snart det er behov for det.
- Vi mener at selvstendighet på jobben er viktig, og at dette bør oppnås etter ganske kort tid.
- Bedriften vår har satset på organisatorisk velvære og fremmedspråkoplæring, og vi har fremmet fleksibel arbeidstid og deltidsarbeid.

### ***Mellommenneskelige relasjoner i en bedrift***

- Retningslinjer for trakassering
- Det er et selskap der vår ideologi er basert på balanse mellom arbeid og privatliv, mangfold og sosial inkludering, mellommenneskelige relasjoner, forebygging av diskriminering, samarbeid og teamarbeid, selvstendighet på jobben og fleksible arbeidsmetoder osv.
- sosiale arrangementer
- Spørsmål og forslag fra de ansatte blir lyttet til og verdsatt.

### ***Helse og velvære***

- Retningslinjer for helse og sikkerhet
- Helseforsikring
- Refusjon av utgifter til offentlig transport
- I tillegg til den årlige helseundersøkelsen får de ansatte tilbud om jobbcoach ved behov.
- Et sunt og trygt arbeidsmiljø og trivsel er garantert. I tillegg kan de ansatte foreslå hjelpemidler som reduserer sykdommer/skader.
- Bedriften har satset på organisatorisk trivsel og fremmedspråksopplæring, og vi har lagt til rette for fleksibel arbeidstid og deltidsarbeid.

### ***Ergonomi***

- Innredning av hjemmekontor

### ***Balanse mellom privatliv og arbeidslivet.***

- Det er et selskap der ideologien vår er basert på balanse mellom arbeid og privatliv, mangfold og sosial inkludering, mellommenneskelige relasjoner, forebygging av diskriminering, samarbeid og teamarbeid, autonomi på jobben og fleksible arbeidsmetoder osv.
- velferdspakke utvidet til å omfatte barn
- Det finnes en rekke fordeler når det gjelder balansen mellom arbeid og privatliv.
- Det er også mulig å koordinere jobb og privatliv, spesielt med små barn eller eldre familiemedlemmer.
- Vi fremmer balansen mellom arbeid og privatliv og er helt åpne for hjemme- og fjernarbeid.

### ***Retningslinjer for markedsplassen***

- Kvalitetspolitikk
- Selskapets garantier

### ***Trygghet og sikkerhet***

- Retningslinjer for beskyttelse av data og informasjon
- Retningslinjer for sosiale medier
- Cybersikkerhet
- Bedriftene bruker den nasjonale e-kunnskapsportalen til onboarding og helse- og sikkerhetsopplæring (leie av innhold).
- Sikkerhet på arbeidsplassen er også viktig, og forklaringsvideoer støtter læring - myndighetene har bevilget midler til digitalisering.

### **Miljøbevissthet**

- Selskapet vårt er sosialt ansvarlig og bærekraftig orientert. Vi driver papirløs virksomhet.

### **Sosial inkludering og ikke-diskriminering**

- Vi ansetter funksjonshemmede og sikrer dermed mangfold og sosial inkludering. Vi tilbyr dem selvstendighet på jobben og samtidig kontinuerlig støtte, og vi legger til rette for fleksible arbeidsformer - arbeid hjemmefra.

### **Å fremme frivillighet**

- Vi ønsker å styrke vår sosiale identitet og planlegger derfor frivillige aktiviteter for våre ansatte i et begrenset antall månedlige arbeidstimer.

Hvilke retningslinjer for samfunnsansvar, om noen, fremmer mindre bedrifter som kan tiltrekke seg arbeidssøkere?

### **Miljøbevissthet**

- Miljøprosedyrer
- Gjenvinningsarrangementer for å integrere vanskeligstilte lokale arbeidere.
- Vi har brukt og implementert ISO14001
- Selskapets aktiviteter fremmer resirkulering og papirløs virksomhet og bidrar dermed til å beskytte det naturlige miljøet. Vi mener også at vi er tydelige i vår informasjon om at vi er et ansvarlig selskap.

### **Sikkerhet og trygghet**

- Retningslinjer for bedrageri, bestiktelser og korrupsjon

### **Health & wellbeing**

- Plantebasert lunsj i kantina

### **Lokalt samfunnsengasjement**

- Lokale anskaffelser,
- ansattes engasjement i lokalsamfunnsaktiviteter,
- regelmessig økonomisk støtte til lokalsamfunnet
- Selskapet har en åpen dialog med lokalsamfunnet, der vi er mest aktive med de regionale håndverkskamrene, inkludert handelskamrene.
- Vi kjøper inn frukt til våre ansatte fra en leverandør som kjøper frukt fra lokale leverandører.

### **Retningslinjer for markedsplassen**

- Beskyttelse av barn
- Selskapet gir tydelig og nøyaktig informasjon om tjenestene våre. I tillegg tilbyr vi institusjoner og bedrifter nettbaserte utdanningsprodukter til lave priser, slik at de selv kan ta fatt på

arkiveringsprosessene i bedriften. Samtidig er vi alltid tilgjengelige for ytterligere informasjon, tilbakemeldinger og hjelp. På denne måten bygger vi opp et ansvarlig nettverk i bransjen vår.

## 4.2 Spørreskjema for den kvantitative undersøkelsen.

Spørreskjemaet ble utviklet under ReCrew Erasmus+-prosjektet. Formålet er å samle inn tilbakemeldinger fra gründere og SMB-ledere om ressursprosessen i små bedrifter. Du finner mer informasjon på prosjektets nettside. Vi takker på forhånd for at du fyller ut spørreskjemaet. Ta deg tid til å fullføre undersøkelsen ved å klikke på knappen Neste side.

### S1 - La oss først få vite hvilket land du kommer fra:

- Danmark
- Hellas
- Italia
- Spania
- Slovenia
- Norge

### S2 - I hvilken bransje opererer selskapet ditt?

\_\_\_\_\_

### S3 - Vennligst vurder i hvilken grad du stoler på at følgende REKRUTTERINGSAKTIVITETER gjennomføres i din bedrift.

	Ikke i det hele tatt	Lite	Noe	I stor grad	I høy grad
Jobbanalyse og jobbutforming for å fastsette jobbkrav og ansvarsområder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finne og tiltrekke seg jobbkandidater gjennom stillingsannonser, henvisninger fra ansatte og rekrutteringsarrangementer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Screening og utvelgelse av jobbsøkere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intervjuer og utvelgelse av jobbkandidater.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onboarding og orientering av nyansatte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etterfølgerplanlegging og talentforvaltning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opprettholde nøyaktige og oppdaterte personalregistre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q4 - Vennligst vurder i hvilken grad dere integrerer følgende tiltak for SAMFUNNSANSVAR i bedriftens rekrutteringsaktiviteter.**

	Ikke i det hele tatt	Litt	Noe	I stor grad	I høy grad
Sikre like ansettelsesmuligheter og overholdelse av antidiskrimineringslovgivningen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementere rettferdige og transparente utvelgelsesprosedyrer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppmuntre til mangfold og inkludering i rekrutteringsprosessen og på arbeidsplassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementere miljøvennlig og bærekraftig praksis på arbeidsplassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sørge for et trygt og sunt arbeidsmiljø for alle ansatte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fremme ansattes trivsel og forebygge utbrenthet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilby opplæring og utviklingsmuligheter for alle ansatte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppmuntre til balanse mellom arbeid og privatliv for de ansatte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**S5 - Vennligst vurder i hvilken grad dere integrerer følgende rekrutteringsaspekter i deres EMPLOYER BRANDING-strategier.**

	Ikke i det hele tatt	Litt	Noe	I stor grad	I høy grad
Utvikle et tydelig og konsekvent budskap og image for arbeidsgiveren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bygge opp en sterk tilstedeværelse på nettet gjennom sosiale medier, nettsider og andre digitale plattformer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi tilbyr konkurransedyktige ytelser og	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Ikke i det hele tatt	Litt	Noe	I stor grad	I høy grad
kompensasjonspakker for å tiltrekke oss de beste talentene.					
Opprette merkevareinitiativer som setter medarbeiderne i sentrum, for eksempel henvisningsprogrammer og medarbeiderinvolvering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvikle partnerskap med innflytelsesrike aktører og organisasjoner i bransjen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deltakelse på bransjearrangementer og jobbmesser for å øke kjennskapen til arbeidsgiveren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bygge opp en positiv bedriftskultur som er i tråd med verdiene i employer brand.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementere et anerkjennelses- og belønningsprogram for ansatte som støtter opp om arbeidsgivervaremerket.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**S6 - Ta hensyn til følgende aspekter ved rekruttering i din bedrift.**

	Sterkt uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Helt enig
Konkurransen om velkvalifiserte talenter har økt de siste tre årene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har færre søkere til hver stilling enn for ett år siden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi rekrutterer talenter fra et mye bredere geografisk område enn for tre år siden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I løpet av de siste tre årene har vi i økende grad tatt i bruk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Sterkt uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Helt enig
nettbaserte verktøy og plattformer i rekrutteringsøyemed.					

### 4.3 Spørreskjema for intervjuene

Spørreskjemaet ble utviklet under ReCrew Erasmus+-prosjektet. Formålet er å samle inn tilbakemeldinger fra HRM-konsulenter og fagpersoner om rekrutteringsprosessen i små bedrifter. Du finner mer informasjon på prosjektets nettside. Vi takker på forhånd for at du fyller ut spørreskjemaet. Klikk på Neste side for å begynne å svare på spørsmålene. Prosjektgruppen for ReCrew.

#### **S1 - La oss først få vite hvilket land du kommer fra:**

- Danmark
- Hellas
- Italia
- Spania
- Slovenia
- Norge

#### **S2 - Din stilling:**

Bedriftsintern stilling, f.eks. en HR-sjef med ansvar for rekruttering Ekstern tjenesteleverandør, f.eks. en HR-konsulent som gir råd til bedrifter om rekruttering og andre HR-aspekter.

HVIS(1) S2 = [1] ( HR-sjef )

#### **S3 - ORGANISATORISKE ASPEKTER VED RESSURSETTING I SMÅ BEDRIFTER**

---

(1) S2 = [1] ( HR-sjef )

#### **S4 - Hvordan griper bedriften din an rekrutteringsprosessen?**

(Rekrutteringsprosessen defineres som jakten på høyt kvalifiserte og erfarne kandidater til en ledig stilling og oppfordring til å søke på jobben).

---

Hvis (1) S2 = [1] ( HR-sjef)

#### **S5 - Hvem rekrutterer medarbeidere i din bedrift?**

---

Hvis (1) S2 = [1] ( HR-sjef)

#### **S6 - Hvilke endringer har skjedd i bedriftens ressursprosess på grunn av covid-19-pandemien? Er det noen endringer knyttet til bruken av IT-teknologi?**

---

Hvis (1) S2 = [1] ( HR-sjef)

#### **S7 - Hvordan holder bedriften din tritt med rekrutteringstrendene og tar i bruk de nyeste strategiene og taktikkene?**

Hvis (1) S2 = [1] ( HR-sjef)

**S8 - KJENNETEGN VED ARBEIDSSØKERE**

---

(1) S2 = [1] ( HR-sjef)

**S9 - Hvilke forventninger har dagens arbeidssøkere? I hvilke bedrifter og bransjer foretrekker nye arbeidssøkere å bli ansatt?**

---

Hvis (1) S2 = [1] ( HR-sjef)

**S10 - Hvilke egenskaper ser dere etter når dere rekrutterer kandidater? Fra hvilke geografiske områder henter bedriften dem (f.eks. lokalt, nasjonalt, internasjonalt)?**

---

HVIS (1) S2 = [1] ( HR-sjef )

**S11 - PROSESS FOR REKRUTTERING**

---

(1) S2 = [1] ( HR-sjef)

**S12 - Hvordan planlegger, anskaffer og beholder dere medarbeidere? Hvordan håndterer dere spesielt talentfulle personer?**

---

HVIS (1) S2 = [1] ( HR-sjef )

**S13 - For å tiltrekke seg de beste talentene må bedriften få ut budskapet om ledige stillinger. Hvilke overveielser og tiltak gjør bedriften din i denne forbindelse?**

---

HVIS (1) S2 = [1] ( HR-sjef )

**S14 - Hvordan gjennomfører din bedrift utvelgelsen av kandidater?**

---

HVIS (1) S2 = [1] ( HR-sjef )

**S15 - Hvordan sørger bedriften for at nyansatte blir kjent med bedriften og tilegner seg nødvendig kunnskap og atferd? Hvordan gjennomføres onboardingen vanligvis?**

---

HVIS (1) S2 = [1] ( HR-sjef )

**S16 - EMPLOYER BRANDING**

---

(1) S2 = [1] ( HR-sjef )

### **S17 - Hvordan ivaretar din bedrift sitt image som en attraktiv arbeidsgiver?**

---

HVIS (1) S2 = [1] ( HR-sjef )

### **S18 - Hvilke retningslinjer på arbeidsplassen, inkludert helse og trivsel, fremmer bedriften din som kan tiltrekke seg arbeidssøkere?**

- F.eks. karriereplanlegging, samråd med de ansatte, helse-, sikkerhets- og velferdsordninger, balanse mellom arbeid og fritid, mangfold og sosial inkludering, mellommenneskelige relasjoner, forebygging av diskriminering, samarbeid og teamarbeid, selvstendighet på jobben og fleksible arbeidsformer osv.
- 

Hvis (1) S2 = [1] ( HR-sjef)

### **S19 - Hvilke retningslinjer for samfunnsansvar, om noen, fremmer bedriften din som kan tiltrekke seg jobbsøkere?**

- miljøpolitikk som energisparing, resirkulering, forebygging av forurensning, beskyttelse av det naturlige miljøet, bærekraftig transport og tydelig informasjon om samfunnsansvar.
  - retningslinjer for lokalsamfunnet, for eksempel opplæringsmuligheter for lokalsamfunnet, åpen dialog med lokalsamfunnet, lokale innkjøp, ansattes deltakelse i aktiviteter i lokalsamfunnet, regelmessig økonomisk støtte til lokalsamfunnet.
  - retningslinjer for markedet, for eksempel ærlighet i markedsføringen, tydelig og nøyaktig informasjon om produkter, rettidig betaling av fakturaer, tilbakemelding til eksterne interessenter, klageregister, fremme av ansvarlig entreprenørskap i eget nettverk.
- 

Hvis(2) S2 = [2] ( HR-konsulent)

### **S20 - ORGANISATORISKE ASPEKTER VED RESSURSETTING I SMÅ BEDRIFTER**

---

(2) S2 = [2] ( HR-konsulent)

### **S21 - Hvordan griper små bedrifter an rekrutteringsprosessen?**

**(Rekrutteringsprosessen defineres som jakten på høyt kvalifiserte og erfarne kandidater til en ledig stilling og oppfordring til å søke på jobben).**

---

HVIS (2) Q2 = [2] ( HR-konsulent )

### **S22 - Hvem rekrutterer ansatte i små bedrifter?**

---

HVIS (2) S2 = [2] ( HR-konsulent )

**S23 - Hvilke endringer har skjedd i rekrutteringsprosessen i små bedrifter som følge av covid-19-pandemien? Er det noen endringer knyttet til bruk av IT-teknologi?**

---

HVIS (2) S2 = [2] ( HR-konsulent )

**S24 - Hvordan holder små bedrifter tritt med rekrutteringstrender og tar i bruk de nyeste strategiene og taktikkene?**

---

HVIS (2) S2 = [2] ( HR-konsulent )

**S25 - KJENNETEGN VED JOBBØKERE**

---

(2) S2 = [2] ( HR-konsulent )

**S26 - Hvilke forventninger har dagens arbeidssøkere? I hvilke bedrifter og sektorer foretrekker nye arbeidssøkere å bli ansatt?**

---

HVIS (2) S2 = [2] ( HR-konsulent )

**S27 - Hvilke egenskaper ved kandidatene ser små bedrifter etter når de rekrutterer? Fra hvilke geografiske områder rekrutterer små bedrifter kandidater (f.eks. lokalt, nasjonalt, internasjonalt)?**

---

Hvis(2) S2 = [2] ( HR-konsulent )

**S28 - PROSESS FOR RESSURSSETTING**

---

Hvis (2) S2 = [2] ( HR-konsulent )

**S29 - Hvordan planlegger, anskaffer og beholder små bedrifter sine ansatte? Hvordan håndterer de spesielt talentfulle personer?**

---

HVIS (2) S2 = [2] ( HR-konsulent )

**S30 - For å tiltrekke seg de beste talentene må en bedrift få ut budskapet om en ledig stilling. Hvilke overveielser og tiltak gjør små bedrifter i denne forbindelse?**

---

HVIS (2) S2 = [2] ( HR-konsulent )

**S31 - Hvordan gjennomfører små bedrifter utvelgelsen av kandidater?**

---

HVIS (2) S2 = [2] ( HR-konsulent )

**S32 - Hvordan sikrer små bedrifter at nyansatte blir kjent med bedriften og tilegner seg nødvendig kunnskap og atferd? Hvordan gjennomføres vanligvis onboardingen?**

---

HVIS (2) S2 = [2] ( HR-konsulent )

**S33 - EMPLOYER BRANDING**

---

Hvis (2) S2 = [2] ( HR-konsulent )

**S34 - Hvordan ivaretar små bedrifter sitt image som attraktiv arbeidsgiver?**

---

HVIS (2) S2 = [2] ( HR-konsulent )

**S35 - Hvilke retningslinjer på arbeidsplassen, inkludert helse og trivsel, fremmer små bedrifter som kan tiltrekke seg arbeidssøkere?**

f.eks. karriereplanlegging, konsultasjoner med de ansatte, helse-, sikkerhets- og velferdsordninger, balanse mellom arbeid og privatliv, mangfold og sosial inkludering, mellommenneskelige relasjoner, forebygging av diskriminering, samarbeid og teamarbeid, autonomi på jobben og fleksible arbeidsformer osv.

---

HVIS (2) S2 = [2] ( HR-konsulent )

**S36 - Hvilke retningslinjer for samfunnsansvar, om noen, fremmer små bedrifter som kan tiltrekke seg arbeidssøkere?**

- miljøpolitikk som energisparing, resirkulering, forebygging av forurensning, beskyttelse av det naturlige miljøet, bærekraftig transport og tydelig informasjon om samfunnsansvar.
- retningslinjer for lokalsamfunnet, for eksempel opplæringsmuligheter for lokalsamfunnet, åpen dialog med lokalsamfunnet, lokale innkjøp, ansattes deltakelse i aktiviteter i lokalsamfunnet, regelmessig økonomisk støtte til lokalsamfunnet.
- retningslinjer for markedet, for eksempel ærlighet i markedsføringen, tydelig og nøyaktig informasjon om produkter, rettidig betaling av fakturaer, tilbakemelding til eksterne interessenter, klageregister, fremme av ansvarlig entreprenørskap i eget nettverk.

## DEL 2: FOKUSGRUPPER

### WP2 – AKTIVITET 2.6

## Konsultasjon av interessenter



## 5 Oppsummering av funnene.

Konsultasjoner med interessenter fant sted i perioden juni til september 2023. Konsultasjonene ble gjennomført i form av fokusgrupper og individuelle intervjuer i alle prosjektlandene, inkludert Hellas, Slovenia, Spania, Danmark, Italia og Norge. Funnene fra fokusgruppene avdekket gjennomgående temaer knyttet til rekrutteringspraksis, samfunnsansvar og employer branding.

Deltakerne i fokusgruppene ga et bredt spekter av innsikter. Fem personer fra CBL Patras, Eight8, den offentlige arbeidsformidlingen og Ionian TV fortalte om bedriftsstøtte, markedsføring, arbeidsformidling og spesialiserte bedriftsmedier i Hellas. Fire personer fra kundetjenester, bedriftsstøtte og personalledelse fra selskaper som Hiberus Booster og 960 pixels bidro til samtalene i Spania. Slovenias fokusgruppe besto av fire personer fra ulike områder: bedriftsinkubasjon, entreprenørskap, prosjektledelse og produktledelse. I Danmark var det bare én deltaker som spesialiserte seg på karriererådgivning for utenlandsk arbeidskraft. Italias fokusgruppe besto av fem personer fra ulike bransjer: kommunikasjon og utvikling/AI, rekruttering, personalledelse, markedsføring og kommunikasjon. Tilstedeværelsen av kjente organisasjoner som Confindustria og Orienta ga et omfattende perspektiv. Den norske fokusgruppen besto av fem eksperter på organisasjonsutvikling, rekrutteringsprosesser, forretningsutvikling, økonomi og ledelse. Ekspertene fra NTE Holding AS, MindMap AS, Smart Norway AS og Smart Media AS bidro med sin kunnskap. Deltakerne i disse gruppene la vekt på sammenhengen mellom rekruttering, samfunnsansvar og employer branding.

De 20 deltakernes samlede kunnskap bidro til å forstå utfordringene og mulighetene på disse områdene i ulike europeiske kontekster. De fremhever temaer som går igjen. Rekrutteringstaktikker legger vekt på å matche personer med bedriftens overbevisninger og mål, forskning og et skifte mot profesjonalitet etter COVID. Samfunnsansvar har en positiv innvirkning på employer branding og bidrar til at bedriftene kan ekspandere og samtidig bevare et positivt image. Kultur, verdier, konsekvent kommunikasjon og overholdelse av prinsipper er alle viktige komponenter i employer branding. Employer branding påvirkes av hele medarbeideropplevelsen, fra rekruttering til avgang, der HR-avdelingen spiller en avgjørende rolle. Dårlig rekrutteringspraksis, inkludert bruk av kunstig intelligens, kan ha en negativ innvirkning på employer branding. Datadrevet beslutningstaking, håndtering av sosiale medier og vektlegging av de ansattes trivsel bidrar til merkevarebygging på arbeidsplassen. Rekruttering, samfunnsansvar og employer branding henger sammen, noe som understreker viktigheten av en helhetlig strategi for å utvikle og opprettholde et godt employer brand.

I det følgende presenteres hovedinntrykkene fra de enkelte landene.

### 5.1 Hellas

Deltakerne i undersøkelsen tok opp en rekke temaer knyttet til rekrutteringspraksis, samfunnsansvar og employer branding:

Deltakerne karakteriserte effektiv rekruttering som det å finne medarbeidere som oppfyller bedriftens mål, har de nødvendige evnene og bidrar til vekst i små og mellomstore bedrifter. Employer branding drar nytte av effektive rekrutteringsmetoder. De la vekt på den økende verdien som tillegges personalet, særlig i tiden etter covid-19.

En bedrifts handlinger overfor lokalsamfunnet, samfunnet og miljøet som gjenspeiler bedriftens prinsipper og etikk, kalles samfunnsansvar. Deltakerne understreket viktigheten av initiativer for samfunnsansvar i employer branding. De mente at et sterkt employer brand kan bidra til å gjøre disse aktivitetene mer effektive. Noen små og mellomstore bedrifter har vist seg å se bort fra nødvendigheten av å synliggjøre sine samfunnsansvarstiltak, noe som kan påvirke den generelle merkevarebyggingen.

Deltakerne definerte employer branding som en bedrifts offentlige og potensielle ansattes oppfatning av bedriften. Det omfatter organisasjonens idealer, kultur og fordeler. De understreket betydningen av å ha et sterkt employer brand for å tiltrekke seg og beholde ansatte. Det innebærer blant annet å fremheve verdier, belønninger og utviklingsmuligheter.

Deltakerne rangerte "kultur og verdier", "kandidatkommunikasjon" og "offentlig oppfatning" som viktige faktorer for å etablere et godt employer brand. Medarbeidernes anekdoter, anbefalinger, bedriftsomtaler og et godt arbeidsklima bidro til denne styrken.

Deltakerne understreket betydningen av kultur, bedriftsverdier, vellykkede stillingsannonser og hyggelig kommunikasjon med kandidatene som elementer som direkte påvirkes av organisasjonen. De la også vekt på betydningen av de ansattes historier, lobbyvirksomhet og konstant tilstedeværelse på nettet for å skape et godt omdømme og etablere et vellykket employer brand.

Deltakerne rangerte det offentlige inntrykket som den viktigste faktoren for å etablere et godt employer brand, tett fulgt av medarbeiderhistorier og lobbyvirksomhet. Utmerkelse ble ansett for å kunne forbedre bedriftens omdømme, men troverdigheten var avhengig av organisasjonen som delte ut utmerkelsen.

Konklusjonen er at god rekrutteringspraksis, engasjement for samfunnsansvar og en sterk employer branding-strategi alle bidrar til selskapets omdømme, medarbeidertilfredshet og generelle suksess. Kultur, verdier, effektiv kommunikasjon, medarbeiderengasjement og et positivt inntrykk i offentligheten spiller alle en viktig rolle i utviklingen av et godt employer brand.

## 5.2 Spania

Deltakerne diskuterte rekrutteringspraksis, samfunnsansvar og employer branding:

De definerte rekruttering som å finne og etablere et team som tilfører verdi og tror på selskapets visjon. De understreket nødvendigheten av å tiltrekke seg personer som deler prosjektets mål og verdier, og som bidrar effektivt til teamet.

Employer branding påvirkes av rekrutteringspraksisen, som påvirker både hvordan man tiltrekker seg og beholder ansatte. Ifølge deltakerne bidrar ikke-monetære aspekter som fleksibilitet, opplæring og et positivt arbeidsklima til et godt employer brand. De understreket viktigheten av å skape en følelse av tilhørighet og å la medarbeiderne komme til orde med sine ideer.

Samfunnsansvar tilfører samfunnet positive verdier utover den økonomiske driften, med tanke på de samfunnsmessige konsekvensene og de ansattes trivsel. Deltakerne understreket viktigheten av etisk praksis og bedriftens rolle i håndteringen av sosiale utfordringer.

Employer branding påvirkes i stor grad av samfunnsansvar. Bedrifter som tar et stort samfunnsansvar, er mer attraktive for talenter, særlig blant yngre generasjoner som respekterer slike aktiviteter. Å ta samfunnsansvar henger sammen med å beholde talenter og bevare et positivt image.

Employer branding har blitt definert som bedriftens image som arbeidsgiver. Det omfatter selskapets holdninger, kultur og kjennetegn.

Deltakerne mente at kommentarer fra ansatte og tidligere ansatte var avgjørende for å skape et godt employer branding-image. De la vekt på nødvendigheten av å formidle verdier på en effektiv måte, skape et positivt arbeidsmiljø og knytte bedriftens handlinger til det den tror på.

Deltakerne oppga at de hadde kontroll over karrieresider, aktiviteter i sosiale medier og kommunikasjon med søkere. De understreket nødvendigheten av god kommunikasjon og samsvar med selskapets verdier for å forbedre employer branding.

Deltakerne erkjente at de hadde indirekte innflytelse på forhold som utmerkelse og offentlig oppfatning. De understreket at det er viktig å opprettholde en positiv kultur, verdier og identitet for å skape et troverdig og sterkt employer brand.

Avslutningsvis understreket deltakerne at det er viktig å knytte rekrutteringspraksis og programmer for samfunnsansvar til selskapets verdier for å utvikle en god employer branding. Effektiv kommunikasjon, attraktive arbeidsmiljøer og etisk praksis er avgjørende for å tiltrekke seg og beholde talenter og samtidig skape et godt image hos både eksisterende og potensielle medarbeidere.

### 5.3 Slovenia

Arbeidsgivervaremerket omfatter den helhetlige behandlingen av de ansatte fra ansettelse til avgang, samt oppfatningen av ansatte, potensielle ansatte og arbeidsgiverens omgivelser. Det er viktig å bygge et positivt omdømme, skape selskapets identitet og sørge for at de ansatte trives og føler tilhørighet.

Bemanning omfatter blant annet rekruttering av nye medarbeidere, å sørge for tilstrekkelig koordinerte arbeidsoppgaver og å inkludere de ansatte i arbeidsoppgavene og fremme deres utvikling. Det er avgjørende å sørge for medarbeidernes tilfredshet og motivasjon.

HR-aktiviteter har stor innvirkning på bedriftens employer brand. En transparent og effektiv rekrutteringsprosess, å skape et positivt klima og tilhørighet og å sikre medarbeidernes tilfredshet og motivasjon bidrar til selskapets omdømme.

Samfunnsansvar omfatter ansvar overfor ansatte, samfunnet og miljøet, og ansvarlig forretningsdrift etter etiske prinsipper. Hensynet til bærekraftig utvikling og integrering av samfunnsansvar i hele organisasjonen er avgjørende.

Samfunnsansvar har stor betydning for employer branding. På denne måten tiltrekker vi oss talenter og kvalifiserte kandidater, styrker selskapets omdømme og synlighet og øker tilliten hos andre

interessenter. Vi bygger opp en positiv oppfatning og attraktivitet som arbeidsgiver.

#### 5.4 Danmark

Arbeidsgivervaremerket omfatter merkevarens utseende og følelse: logo, skrifttyper og tone of voice (markedsføringsområdet). Men hvordan forholder de seg til kundenes ting? Alle interessenter! Er de konsekvente? Gjør de det de sier? Tydelig kommunikasjon - konsekvent og regelmessig.

Rekruttering handler ikke bare om å finne den rette medarbeideren. Sett fra de ansattes ståsted starter det med research, og først deretter er det tid for å sende en CV og gå på intervju.

HR-aktivitetene har stor innvirkning på arbeidsgivervaremerket. Det skal være gjenkjennelig, og det begynner med tonen. Hvordan snakker de? Hvordan kommuniserer de? Etterlever de verdiene sine? Det handler aldri bare om logoen. Det handler om hvilket image selskapet har.

Samfunnsansvar omfatter ansvar overfor ansatte, samfunnet og miljøet, og ansvarlig forretningsdrift etter etiske prinsipper. Hensynet til bærekraftig utvikling og integrering av samfunnsansvar i hele organisasjonen er avgjørende.

Samfunnsansvar har stor betydning for employer branding. Potensielle medarbeidere gjør research. Dessuten vil de finne ut om selskapet bare snakker, eller om det også gjenspeiler seg i handlingene deres. Det påvirker hvordan potensielle ansatte ser på dem.

Fokusgruppemedlemmene påpekte flere ganger at det alltid handler om kommunikasjon. Hvordan du kommuniserer, og hva du kommuniserer, har direkte innvirkning på merkevarebyggingen.

#### 5.5 Italia

Deltakerne i diskusjonen delte ulike perspektiver på rekrutteringspraksis og samfunnsansvar, og ga innsikt i hvordan disse aspektene påvirker employer branding.

Forståelsen av rekruttering varierte fra en utfordrende prosess på grunn av manglende profesjonalitet og digitalisering til en transformasjon etter COVID, der fjernrekruttering ble utbredt. Før COVID brukte små selskaper ofte ustrukturerte rekrutteringsmetoder, noe som var etisk betenkelig. Etter COVID har det skjedd et skifte i retning av å forbedre rekrutteringsprosessene og gjøre selskapene mer attraktive for kandidatene.

Når det gjelder employer branding, fremhevet deltakerne de potensielle negative konsekvensene av dårlig utførte rekrutteringsmetoder, særlig de som involverer kunstig intelligens. Det ble understreket at selskapene må tilpasse seg søkerens verdier for å opprettholde et positivt image.

Synet på samfunnsansvar varierte, og noen mente at mange bedrifter ikke tar et reelt samfunnsansvar. Blant forslagene til samfunnsansvar var hensynet til de ansattes trivsel, fleksibilitet, helse og miljøpåvirkning. Små bedrifter var ikke like bevisste på å ta samfunnsansvar.

Når det gjelder employer branding, ble det antatt at samfunnsansvar har stor betydning for

oppfatningen av en bedrift. I diskusjonen ble det understreket hvor viktig det er at bedriftene viser frem sine verdier og sitt arbeid med bærekraft for å tiltrekke seg kandidater.

Employer branding ble beskrevet som en del av den forretningsmessige konkurransen som omfatter merkevareutvikling og åpenhet. Betydningen av sosiale medier og effektiv kommunikasjon i utformingen av employer branding ble understreket.

Deltakerne trakk frem viktige elementer for god employer branding, blant annet datadrevet beslutningstaking, kommunikasjon gjennom sosiale medier og fokus på medarbeiderne. Tre hovedelementer knyttet til employer branding ble utforsket: ting man har kontroll over, hva deltakerne gjør, og hva de kan påvirke. Håndtering av sosiale medier, kommunikasjonsarbeid og fokus på medarbeidernes trivsel ble trukket frem som viktige tiltak.

Avslutningsvis understreket diskusjonen at rekruttering, samfunnsansvar og employer branding henger sammen. Effektiv kommunikasjon, samsvar med verdier og et positivt arbeidsmiljø ble identifisert som viktige komponenter for å bygge og opprettholde et sterkt employer brand. Den digitale tidsalderens innvirkning på rekrutteringspraksisen krever kontinuerlig tilpasning og etiske overveielser.

## 5.6 Norge

I diskusjonen om rekrutteringspraksiser fremhevet deltakerne at rekruttering er en mangesidig prosess, som blant annet handler om å ta tak i årsaker til turnover og utfordre det tradisjonelle synet på mangfold. Betydningen av employer branding ble understreket på grunn av mangelen på arbeidskraft, med fokus på god oppfølging, omsorg for interne søkere og aktiv kontakt med potensielle medarbeidere.

Deltakerne pekte på samfunnsansvarets doble rolle i forbindelse med bedriftsvekst og utskifting av ansatte. Å gjøre avtroppende ansatte til ambassadører var et viktig aspekt ved employer branding. Det ble ansett som avgjørende å samordne bærekraft og samfunnsansvar med employer branding.

Når det gjelder employer branding, definerte deltakerne det bredt som alt en bedrift gjør for å gjøre seg attraktiv for nåværende og potensielle ansatte. Begrepet, som kan ha sin opprinnelse i USA, ble ansett som verdifullt når det fylles med meningsfullt innhold. Viktige faktorer var blant annet å fremme stolthet over arbeidet, skape positive opplevelser på arbeidsplassen og støtte personlig og faglig utvikling.

De viktigste egenskapene knyttet til employer branding var å tilby oppgaver som medarbeiderne synes er spennende, utnytte deres ferdigheter og legge vekt på personlig og faglig utvikling. Konsistens i budskapet og samsvar mellom employer branding og målene for samfunnsansvar ble fremhevet som avgjørende for langsiktig suksess.

## DEL 3 – CASE-STUDIER

### WP2 – Aktivitet 2.6

## 6 Casestudie: Retningslinjer for samfunnsansvar (Spania).

### 6.1 Introduksjon av bedriften

960 Pixels Comunicación SL. Unipersonal, er et kommunikasjonsbyrå med ulike arbeidsfelt, med ekspertise innen kommunikasjonsstrategier og fokus på merkevare- og prosjektidentitet. Til å begynne med begynte selskapet å jobbe med digitalt relaterte områder, noe som var viktig i det eksisterende markedet. Selv om 960 Pixels Comunicación SL. Unipersonal, i dag har et mer vanlig forretningsområde, har selskapet siden oppstarten satt nye standarder. Unipersonal vært et godt eksempel på et selskap som kombinerer både mediekommunikasjon og digitale aspekter i sine tjenester, noe som ikke var så vanlig i Aragon-regionen i 2008, da selskapene vanligvis valgte mellom disse to sektorene som hovedfokus.

Les mer: <https://960pixels.es/>

### 6.2 Hva har selskapet oppnådd ved å bruke en bestemt modell eller teknikk?

Helt siden selskapet ble etablert, har 960 Pixels Communication, direkte eller indirekte, kontinuerlig lansert prosjekter knyttet til bærekraft generelt. Dette har resultert i at selskapet har mottatt flere ulike akkrediteringer siden oppstarten, blant annet Sello de Calidad Comunicativa, som er et kvalitetsstempel for kommunikasjon som tildeles av Colegio de Periodistas de Aragon, en sammenslutning av journalister i Aragon, og Sello Huella Fiscal, et stempel som tildeles av Knowcosters Foundation for å fremme endrede forbruksvaner og sertifisere betaling av skatt.

Når det gjelder samfunnsansvar, ble selskapet i 2014 for første gang tildelt Sello del Plan de Responsabilidad Social de Aragón (RSA), et segl for samfunnsansvar som deles ut av regjeringen i Aragon sammen med andre organisasjoner for å fremme bedrifters samfunnsansvar gjennom å fremheve aragonske bedrifter og virksomheter som tar samfunnsansvar og tar i bruk verdier som åpenhet, sosialt og miljømessig engasjement i sine tjenester.

### 6.3 960-pixel Communication: Retningslinjer for sosialt ansvar

Siden oppstarten i 2008 har 960 Pixels Comunicación satt i gang en rekke prosjekter knyttet til det som kan betegnes som bedriftens samfunnsansvar, som et resultat av anerkjennelsen av bedrifter og entreprenørskap som viktige elementer i samfunnsutviklingen.

Selskapet har utarbeidet en konkret plan for samfunnsansvar, også kjent som Corporate Social Responsibility, der initiativer med sosiale formål har blitt styrket. Selskapet prioriterer også ansvarlige merkevarer og sponser inkluderende initiativer, tiltak som har bidratt til at de har fått Aragons Seal of Social Responsibility.

I tillegg forsøker selskapet å tilpasse sine handlinger og egenskaper til målene for bærekraftig utvikling, også kjent som SDG-målene. For eksempel er mer enn 95 % av forflytningene knyttet til selskapets tjenester i form av aktiv mobilitet, og arbeidsplassen er i et kontorfellesskap bygget med resirkulerte materialer og biokonstruksjoner. Begge disse aspektene anses som elementer som bidrar til å gjøre byene bærekraftige, noe som gjenspeiler innholdet i bærekraftsmål 11.

Selskapet har med andre ord alltid forsøkt å styre utviklingen sin etter bærekraftige kriterier, ikke bare for rent og hardt arbeid, men også for alle tiltak som har med selskapets identitet å gjøre, blant

annet ved å se etter leverandører med bærekraftsmerket.

Med årene har disse tiltakene blitt utvidet. To andre prosjekter gjenspeiler hvordan 960 Pixels Comunicación har forsøkt å utvikle en sosialt ansvarlig identitet.

Det første prosjektet er sponsingen av El Gancho Club de fútbol, en fotballklubb med et svært sosialt formål. Gjennom sponsing dekker klubben påmeldingsavgifter for utøvere, uansett kjønn eller alder, hvis familier ikke har råd til å betale for et forbundskort. 960 Pixels Comunicación samarbeider om dette prosjektet ved å finansiere noen av kortene til kvinneklubben og hjelpe utøverne med å trene.

Et annet viktig sosialt prosjekt er det digitale historiebiblioteket for barn. Her publiseres illustrerte fortellinger for barn om følsomme temaer som kjønns spørsmål og mange miljø spørsmål. En av disse historiene ble skrevet og utgitt i samarbeid med selskapet og handlet om ansvarlig bruk av teknologi blant foreldre og barn. Dette understreker også de pedagogiske aspektene ved 960 Pixels Communication sitt samfunnsansvar.

I fremtiden vil 960 Pixels Communication forsterke sine tiltak med utgangspunkt i bærekraftsmålene. Det gjelder spesielt én aktivitet: CSR-arbeidet som har med kundene å gjøre. På grunn av størrelsen er det et begrenset antall kunder, og relasjonene er sterke og tillitsfulle. Det er imidlertid viktig å ta et skritt tilbake og la kundene gi tilbakemelding på kvaliteten på selskapets tjenester. Samfunnsansvarsmerket som er gitt av Aragons myndigheter, vil hjelpe selskapet med å nå dette målet.

#### 6.4 Referanser

*Inicio—960 Pixels.* (n.d.). Retrieved 6 October 2023, from <https://960pixels.es/>

isabel. (2022, November 29). Qué es el sello RSA y cómo conseguirlo. *Sistemas de Calefacción LASIAN*. <https://lasian.es/sello-rsa/>



## 7 Casestudie: Helse og velvære på arbeidsplassen (Spania)

### 7.1 Introduksjon av bedriften: El Azafrán

Grupo Azaran, som ble innviet i 1994, er et dannelsessenter og et europeisk prosjektutviklingscenter. De arbeider med prosjekter knyttet til gastronomi, mat og kulinarisk kunst.

Innenfor denne opplæringslinjen er en av spesialitetene deres opplæring i gastronomi, matlaging og gjestfrihet. De har også et program som er åpent for omverdenen, et tilbud kalt gastro-health, som nettopp er relatert til sunn mat generelt og for bedrifter. I tillegg tilbyr selskapet matlagingsopplæring for allmennheten, spesielt for cateringpersonell.

Innenfor utdanningslinjen har selskapet en kokke- og cateringskole, og det tilbyr matlagingskurs og workshops for ulike målgrupper (arbeidsledige, amatører, profesjonelle).

Mer informasjon: <https://elazafran.com/grupoazafran/>

### 7.2 Hva har selskapet oppnådd ved å bruke en bestemt modell eller teknikk?

Tradisjonelt har selskapet brukt gjensidig ulykkesforsikring som sin viktigste modell for helse og trivsel blant de ansatte.

Selskapet har imidlertid tatt ytterligere og viktige skritt for å forbedre de ansattes helse og trivsel.

Disse endringene har forandret selskapet, og i den forbindelse har de blitt en del av en statlig stiftelse, La Fundación Restaurantes Sostenibles, og de har også blitt integrert i det aragonske nettverket av sunne selskaper, som også er kjent under akronymet RED RAES.

I prinsippet har det ennå ikke kommet noen konkrete resultater når det gjelder tilhørigheten til nettverket av sunne bedrifter, for det har gått kort tid siden prosessen med å bli integrert i RED RAES ble avsluttet, ettersom covid-19-pandemien forsinket den betydelig.

Som medlem av dette nettverket har selskapet likevel endelig fått betegnelsen og anerkjennelsen som medlem av et sunt selskap. Direktørene planlegger å fortsette å tilpasse sine modeller og teknikker for å forbedre de ansattes helse og trivsel, da det er grunn til å anta at dette er et område der det vil være mer å gjøre.

### 7.3 Grupo Azafrán's Helse og velvære

Selv om den gjensidige ulykkesforsikringen opprettholdes, ble det iverksatt andre tiltak for å forbedre de ansattes helse og velvære, da det virket hensiktsmessig for selskapet å være en del av en klubb der andre selskaper også følger de samme prinsippene på en eller annen måte.

I tillegg til å tegne en gjensidig ulykkesforsikring, som tilbyr årlige periodiske kontroller for de ansatte som ønsker det, og å tilby foredrag, aktiviteter og workshops knyttet til forebygging i seg selv - og sporadisk innenfor forebygging, blant annet knyttet til mat - har selskapet ansatt autorisert helsepersonell. Det er også utstyrt med verktøy som kan brukes av teamet, for eksempel et kjøkken.

Til sammen har disse forbedringene gjort det mulig for selskapet å avholde møter med de ansatte i løpet av året for å diskutere temaer knyttet til sunne matvaner.

Dette er ett av flere frivillige tiltak som selskapet har iverksatt for å forbedre hele arbeidsmiljøet. For det første fungerer det som en gruppedynamisk øvelse for de ansatte, men det hjelper også selskapet med å spre ideene om sunne og bærekraftige matvaner over hele verden.

I fremtiden vil selskapet se hvordan helseprogrammet fortsetter å utvikle seg, og tilpasse seg det myndighetene i Aragon vil pålegge dem. I tillegg finnes det også sunne nasjonale selskaper, en viss dynamikk som Grupo Azafrán kommer til å følge etter, mer når det gjelder forebygging av yrkesrisiko fra et industrielt synspunkt enn sunn mat. Det kan imidlertid antas at dette området vil bli utviklet.

#### 7.4 Referanser

*Grupo Azafrán.* (u.å.). Hentet 6. Oktober 2023, fra <https://elazafran.com/grupoazafran/>

## 8 Casestudie: Talent Management (Italia)

### 8.1 Introduksjon av bedriften.

Human Company, et florentinsk konsern som er aktivt innen hotell- og cateringbransjen og ledende i Italia innen friluftsturisme, ble grunnlagt på 1980-tallet som ECV Group av gründerånden til Cardini Vannucchi, en toskansk familie som opprinnelig var aktiv i tekstilbransjen i Prato. Overgangen til turisme kom i 1982 med oppkjøpet av den første campingplassen Il Girasole i Figline Valdarno. Strukturen, som gikk fra å være en campingplass med telt- og campingvognplasser til å bli en ultramoderne landsby på mer enn 31 hektar grøntområde med komfortable bobiler, ble umiddelbart en vinnerformel som i årenes løp ble kopiert i alle konsernets landsbyer.

Takket være modige oppkjøp og investeringer og mer enn 35 års erfaring er gruppen nå ledende i Italia innen utendørs overnatting med et bredt og variert turisttilbud. Human Company har ti utendørsanlegg, deriblant landsbyer og campingplasser i byer i Toscana, Veneto og Lazio, i tillegg til de tre siste generasjons Plus Hostels i Firenze, Berlin og Praha og feriestedet "Villa La Palagina" i Chianti-åsene rundt Figline Valdarno.

I årenes løp har Human Company diversifisert virksomheten ved å utvide gjestfrihetssektoren med catering, og har blant annet vært med på å utvikle det innovative "Mercato Centrale"-formatet. Mercato Centrale, som ble lansert i 2014 i Firenze på det historiske San Lorenzo-markedet og deretter kopiert i Roma på Termini-stasjonen, inne i Palafuksas i Torino i hjertet av det historiske Porta Palazzo-distriktet og i kjøpesenteret "I Gigli" i Campi Bisenzio i formelen "Ai Banchi di Mercato Centrale", representerer en vinnende formel for å forbedre italiensk mat og vin. Ideen kom fra Umberto Montano, en catering-entreprenør som har jobbet med kvalitetsmat i over førti år, og som sammen med Cardini Vannucchi-familien har skapt et nytt språk i matsektoren der enkelhet er den største styrken.

Mer å lese: <https://humancompany.com/>

### 8.2 Hva har selskapet oppnådd ved å bruke en bestemt modell eller teknikk?

"Timonieri di Human Company" er et av de nyeste eksemplene på selskaper som har fokusert på Talent Management i Italia ved å ta i bruk Mentoring i styringen av intern ressursutvikling. Dette vitner om at mange selskaper fortsatt må begynne med det grunnleggende innen mentorering.

Programmet startet i 2017 på grunn av selskapets behov for å lære opp fremtidige anleggsledere (campingplasser), gjennomføre opplæring og talentforvaltning internt på grunn av en utvidelse av staben på grunn av åpningen av nye anlegg i hele Italia.

Det finnes mange bruksområder for bedriftsmentoring, og de siste årene har mentorprogrammer dukket opp i Italia for å håndtere mange talenthåndteringssituasjoner. Når det gjelder tradisjonelle programmer, er det imidlertid en fare for at de oppfattes som banale og uinteressante. Før man bruker mentoring som science fiction, bør man i stedet se det i sin mest klassiske og effektive form.

Da selskapet startet mentorprogrammet for fremtidige ledere, planla det samtidig å gjennomføre en "re-branding" fra "Elite Club Vacanze" til det nåværende navnet "Human company", nettopp for å

legge vekt på intern og ekstern (kundernes) humankapital og for å fornye selskapets image med utgangspunkt i de historiske organisasjonsverdiene det springer ut av. Et familiedrevet selskap der mentoring ble foreslått som en egnet metode for å bevare kontinuiteten i bedriftskulturen og verdiene, som er det viktigste limet for følelsen av å tilhøre en gruppe, i den fremtidige toppledelsen, spesielt når det gjelder evnen til å formidle "hvorfor selskapet" og forventet atferd på alle nivåer, selv før spesifikk kunnskap.

### 8.2.1 De ulike fasene

---

Denne casestudien er delt inn i ulike faser som tar sikte på talentutvikling gjennom mentorvirksomhet:

1. Utarbeidelse av et felles dokument om "visjon, misjon og verdier" og beskrivelse av forventet og ønskelig atferd gjennom fokusgrupper.
2. Identifisering av mentorer og mentees: gjøres av HR-avdelingen.
3. Mentoropplæring (innledende og videre): Facility Managers (6 innledende dager, 2 i programmet, 1 avsluttende)
4. Opplæring av mentorene (høyt potensial identifisert ved hjelp av interne vurderingsverktøy) (1 dag innledende prosjektorientering, 1 dag i programmet om forvaltning av god praksis og prosjektomlegging)
5. Prosjektorientering for mentorer og menteer
6. Matching (mentorene velger mentorer): erfaringsbasert opplæring og aksjonslæring med idrettsleker.
7. En-til-en-veiledning og evaluering av reiseruten med "Mentoring Project Tutors".
8. Ledelse av praksisfellesskap for mentorer og mentees: ved tilstedeværelse og via bedriftens intranettplattform.
9. Sluttevaluering (gjennom et kvalitativt og kvantitativt evalueringssystem): Mentoringens innvirkning på mentor, mentee og organisasjon).

Målene for denne casestudien er:

- Forbedre ferdighetene innen talentutvikling gjennom opplæring av mentorer.
- Opplæring av en gruppe ledere som skal brukes som "Mentor"-trenere.
- Opplæring av unge mennesker og fremme talenter i organisasjonen.

Denne casestudien tar også sikte på å utvikle "identitetsinnhold" og "re-branding", forbedre organisasjonskommunikasjonen, formidle verdier og ledelsesmodeller, samt skape og utvikle intern profesjonalitet og eierskapsfølelse.

### 8.2.2 Styrker og prestasjoner

---

Det er ikke enkelt å ha et mentorprogram i en organisasjon. Det må være mulig å holde bedriftens rutiner intakte. Derfor anbefales det alltid å gjennomføre programmet i rolige perioder i stedet for i stressende perioder.

Denne casestudien fremhever spesielt mange styrker fra både mentorens og menteens perspektiv, nemlig:

Fra mentorenes synspunkt:

- Gjensidig tillit - forståelse - rettferdighet i relasjonen - selvtillit som styrker min motivasjon til å jobbe
- En glede å lære bort/formidle videre
- Entusiasme - ideer som kan hjelpe selskapet med prosjekter utenfor selskapet
- Empati - stimulering av selvfølelse - personlig historie som er grunnleggende for å forstå jobbønsker
- Utspørring
- Forbedrede lytteferdigheter og fokus på emner
- Nytteverdi for bedriften
- Mentorsettet brukes til å forstå hva som skal følges opp i en-til-en-samtaler.
- I tillegg til muligheten for karriereutvikling kom det frem andre aspekter som styrker profesjonaliteten i kurset.
- Verdsetting av intern erfaring ved å overføre den til andre bedriftskontekster.

Sett fra Menteenes synspunkt:

- Mentorenes holdning
- Åpenhet i relasjonen, tillit, respekt og empati
- Dedikert tid og medvirkning
- Evne til å håndtere vanskelige øyeblikk
- Overvinne hierarkier
- Direkte og åpne relasjoner, spesifikke for arbeidsproblemer

Mentorene og menteene fikk tilsendt et ex-post-spørreskjema om flere typiske evalueringsvariabler for effekten av mentoring.

Det viktigste resultatet for mentorene var at kunnskapen om bedriftens verdier økte betraktelig. Det samme gjelder bevisstheten om egne rolleferdigheter, lederegenskaper, rolleutførelse, personlig tilfredshet og jobbtfredshet, arbeidsmotivasjon, tilhørighet til bedriften og kommunikasjon i organisasjonen.

Det som er enda mer overraskende, er at nesten de samme resultatene ble registrert for mentorene, med særlig vekt på evnen til å formidle selskapets misjon, visjon og verdier. På bevissthet om egne rolleferdigheter, bevissthet om lederegenskaper, bevissthet om rolleutøvelsen, personlig tilfredshet og jobbtfredshet, arbeidsmotivasjon, tilhørighet til selskapet, følelsen av å bli verdsatt for sin yrkeserfaring og organisatorisk kommunikasjon.

### 8.2.3 Konklusjoner

I denne casestudien rapporteres det at mentoring er en metode med stort potensial for å "systematisere" intern ekspertkompetanse. Men enda viktigere er det at den er svært effektiv når det gjelder å øke bevisstheten og redusere tvilen.

### 8.3 Referanser

*CASO DI STUDIO: PROGETTO 'I TIMONIERI DI HUMAN COMPANY: Il Mentoring per il 'Talent Management' - Performant by SCOA. (2020, Januar 31). <https://performant.it/caso-di-studio-progetto-i-timonieri-di-human-company-il-mentoring-per-il-talent-management>*

## 9 Casestudie: Helse og trivsel på arbeidsplassen (Italia)

### 9.1 Introduksjon av bedriften - Mediaset Italia

Mediaset Italia er en italienskspråklig TV-kanal som sender de beste programmene fra Mediasets hovedkanaler (Canale 5, Italia 1, Rete 4 og La5) til utlandet.

Kanalen henvender seg til de mer enn 60 millioner italienerne som bor i utlandet, og til alle som elsker Italia, dets kultur og skjønnhet.

I tillegg til de viktigste programmene i beste sendetid byr sendeplanen på det beste av underholdning, drama, nyheter og sportsprogrammer kort tid etter den italienske sendingen.

Mediaset S.p.A. er Italias ledende private medieselskap.

### 9.2 Målene for casestudien og interessentene

---

Hvert selskap i Mediaset-konsernet har etablert et eget velferdssystem som alltid setter de ansattes behov i høysetet. Mediaset har iverksatt følgende tiltak for å fremme de ansattes velferd og trivsel:

- Oppmuntre ansatte til å balansere arbeid og privatliv
- Beskytte fødselspermisjonen, oppmuntre til ansettelse etter fødselen og gi de ansatte fordeler.
- Oppmuntre til tilpasningsdyktighet på arbeidsplassen.

Mediaset listet opp flere viktige temaer i bærekraftsrapporten for 2018, blant annet økonomiske resultater, fornøye kunder, etisk leverandørstyring og beskyttelse av immaterielle rettigheter. Blant disse er det å fremme de ansattes velferd og trivsel et viktig praktisk anliggende for Mediaset.

For å finne ut hva som er selskapets viktigste påvirkninger, må interessentene kontaktes, og det må tas hensyn til deres rimelige forventninger og interesser. Dette er et viktig prinsipp for korrekt rapportering av samfunnsansvar/bærekraft.

I den forbindelse har Mediaset vært i kontakt med ulike interessenter, for eksempel:

Stakeholder Group
Investors, shareholders and financial community
Users and Customers
Employees
Suppliers, subcontractors
Artistic resources, business partners, Content suppliers
PA, government and control bodies
Trade unions
Sectoral organisations
University and research centres
Local Community
Media and opinion leaders

Figur1: Viktige interessentgrupper som Mediaset samarbeider med<sup>5</sup>

### 9.3 Tiltakene Mediaset har iverksatt for å fremme ansattes velferd og trivsel

Mediaset har iverksatt ulike tiltak for å sikre de ansattes velferd og trivsel:

Fremme balansen mellom arbeid og privatliv for de ansatte.

For å hjelpe de ansatte med å få privat- og yrkeslivet til å gå opp i en høyere enhet, har Mediaset i over ti år hatt Mediacenter ved hovedkontorene i Milano og Roma. En del av bedriftsområdet, kjent som Mediacenter, inneholder en rekke praktiske tjenester for å forbedre livskvaliteten til konsernets ansatte. Mediacenter, som har et areal på 3000 kvadratmeter, regnes som en av Italias mest hjelpsomme og imøtekommende veldedighetsbutikker. Tjenestene administreres av eksterne leverandører som er valgt på grunn av sin ekspertise på de aktuelle områdene, og de omfatter blant annet følgende i forbindelse med omsorg for mennesker:

- legesenter, som tilbyr gratis legetjenester fra spesialister fra San Raffaele-sykehuset til de ansatte
- treningscenter
- minimarked
- vaskeri/skreddersøm reparasjonstjenester
- bank
- postkontor
- bokhandel

---

<sup>5</sup> <https://sustaincase.com/case-study-how-mediaset-promotes-employee-welfare-and-well-being/>



- reisebyrå
- Parapotek
- shoppingområde
- servering

Beskyttelse av svangerskapspermisjon og retur til jobb etter fødsel.

Takket være et viktig bedriftsprogram kalt Nursery, som har vært åpent for ansattes barn opp til 3 år siden 2004, beskytter Mediaset fødselspermisjon og arbeid etter fødsel. På denne måten kan foreldre overlate barna sine til kvalifiserte pedagoger mens de er på jobb, noe som sparer dem for tid og penger de ellers ville ha brukt på barnepass.

Tilby fordeler for de ansatte

Mediaset-konsernets ansatte i Italia tilbys først og fremst trygde- og velferdsordninger. Alle ansatte har tilgang til en supplerende helseforsikring, en 24-timers skadeforsikring og et supplerende pensjonsfond. Mediaset sørger også for at alle ansatte får obligatorisk svangerskapsenger. I tillegg til disse fordelene kan toppledere også være berettiget til firmabil, livsforsikring og permanent uføretrygd på grunn av sykdom.

Fremme fleksibilitet på arbeidsplassen

Mediaset har i tråd med TV-bransjens krav og muligheter identifisert og tatt i bruk spesifikke verktøy som gjør det enklere å balansere tiden som brukes på personlige og profesjonelle forpliktelser. Som et resultat av dette har fagforeningsorganisasjonene i avtaler utviklet ulike arbeidstidsordninger som er fleksibelt tilpasset selskapets og de ansattes behov. De fleste ansatte kan begynne å jobbe mellom 9.00 og 10.30, med mindre organisatoriske enheter krever at de begynner tidligere av driftsmessige årsaker. Samtidig har noen ansatte i produksjonssektoren en 7-timers, i stedet for en 8-timers arbeidsdag. Arbeidstidsforkortelse innvilges vanligvis også til ansatte som ønsker det, i alle forretningsområder, forutsatt at de tekniske og organisatoriske kravene er oppfylt, og at jobben tillater det ut fra et driftsperspektiv. 85 % av de 332 ansatte i Mediaset-konsernet som har fått deltidskontrakter, er kvinner. Kvinnelige ansatte som ber om en omorganisering av arbeidshverdagen etter endt fødselspermisjon, ber ofte om redusert arbeidstid slik at de kan bruke noen ekstra timer hver dag på sitt privatliv.

#### 9.4 Referanser

*GRI - Resource center.* (n.d.). Retrieved 6 October 2023, from <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/>

*Case study: How Mediaset promotes employee welfare and well-being—SustainCase—Sustainability Magazine.* (n.d.). Retrieved 6 October 2023, from <https://sustaincase.com/case-study-how-mediaset-promotes-employee-welfare-and-well-being/>

## 10 Casestudie: Ekstern kommunikasjon (Slovenia)

### 10.1 Introduksjon av bedriften.

Telekom Slovenije er den ledende leverandøren av kommunikasjonsløsninger i Slovenia og Sørøst-Europa. De arbeider også med digitalt og multimedieinnhold, systemintegrasjon, bygging og vedlikehold av telenett, cybersikkerhet og andre tjenester som finansielle tjenester, forsikring, smarte hjem, smarte byer, industriløsninger og e-mobilitet, i tillegg til fast- og mobil kommunikasjon og IKT-løsninger. Samtidig som selskapet har det mest omfattende og raskeste nettverket i Slovenia, arbeider det med å utvikle og ta i bruk banebrytende teknologi.

### 10.2 Human Resources-aktiviteter

Som en del av sine ansettelses- og talentutviklingsprosesser benytter Telekom Slovenije en rekke ulike personalaktiviteter. Disse tiltakene består av følgende:

- Planlegging av arbeidsstyrken: Virksomheten bestemmer hvilke typer stillinger og hvor mange personer som trengs for å fylle dem for å nå målene.
- Utlysning av stillinger: Telekom Slovenije legger ut ledige stillinger med omfattende krav og betingelser på sine nettsider og rekrutteringsportaler, slik at interesserte søkere kan søke på stillingene.
- Prosess for utvelgelse og rekruttering: Virksomhetens HR-avdeling håndterer utvelgelse og rekruttering. Dette innebærer å gjennomføre intervjuer, bruke atferds- og HR-spørreskjemaer og avgjøre om den enkelte er kvalifisert for stillingen eller ikke.
- Vedlikehold av registre over uvalgte kandidater: Telekom Slovenije fører en liste over arbeidsledige kandidater med tanke på mulige fremtidige ansettelser. Dette gjør det mulig å fylle fremtidige behov for arbeidskraft raskere.
- Kontraktutarbeidelse og administrative trinn: Etter at en kandidat er valgt, utarbeider virksomheten en ansettelseskontrakt og gjennomfører alle nødvendige administrative trinn, inkludert registrering av den ansatte i trygdesystemet og utarbeidelse av betalingsdokumentasjon.
- Onboarding: Nyansatte gjennomgår en onboarding-prosess etter ansettelsen. I denne fasen skal den ansatte læres opp til å utføre jobben, og det innebærer også å gjøre vedkommende kjent med arbeidsoppgavene og bedriftens retningslinjer og prosedyrer.

Telekom Slovenije bruker også en metode for å belønne sine ansatte, som innebærer følgende tiltak:

- Kontantbelønning: Organisasjonen tilbyr de ansatte økonomiske belønninger etter innsats, ferdigheter og arbeidsoppgaver. Månedlige insentiver, provisjoner eller bonuser er bare noen få eksempler på økonomiske insentiver som kan gis.
- Ikke-økonomiske belønninger: I tillegg til økonomiske insentiver bruker organisasjonen ikke-økonomiske insentiver som ros for prestasjoner, takknemlighet og personlig utvikling. Disse fordelene fremmer de ansattes motivasjon og bidrar til økt engasjement og tilfredshet.

Telekom Slovenije følger opp en rekke viktige resultatindikatorer (KPI-er) for å evaluere hvor effektive HR-prosedyrene er. Noen av de viktigste resultatindikatorerne for ulike HR-prosedyrer er som følger:

- Rekrutteringsprosessen: Antall mottatte søknader, antall nylig signerte kontrakter, hvor lang tid det tar mellom utlysning av en stilling og kontraktsinngåelse, og andelen vellykkede ansettelser.
- Belønningsprosess: ansattes produktivitet, andel nye kunder, kundetilfredshet og antall individuelle tiltak.
- Opplærings- og utviklingsprosessen: reduksjon av feil, ansattes engasjement i opplæringsinitiativer, avsatt opplæringstid og gjennomsnittlig antall økter per ansatt.
- Prosessen for medarbeiderutvikling omfatter evalueringer av de ansatte, årlige medarbeidersamtaler, karriereplaner, identifisering av viktige medarbeidere og medarbeidere med stort potensial, samt anerkjennelse av ideer.
- Gjennomtrekk av ansatte: Antall ansatte som slutter, og gjennomsnittlig estimert arbeidsstyrke.

### 10.3 Praksis for bedrifters samfunnsansvar

Telekom Slovenije er opptatt av samfunnsansvar og benytter seg av flere strategier som støtter langsiktig vekst og ivaretar miljøet, de ansatte, lokalsamfunnet og samfunnet. Noen av virksomhetens spesielle CSR-prosedyrer inkluderer:

- Miljøvern: Telekom Slovenije arbeider for å redusere sin påvirkning på miljøet ved å iverksette tiltak for å spare energi, redusere klimagassutslipp, oppmuntre til ressurseffektivitet og garantere etisk avfallshåndtering. I tillegg støtter de initiativer for å beskytte kulturell og økologisk arv, som for eksempel landskapsparken Sečoveljske Soline.
- Telekom Slovenije oppmuntrer til sosial inkludering og mangfold blant sine ansatte og forretningsområder. Virksomheten legger stor vekt på like muligheter og fremmer en mangfoldig arbeidsplass som verdsetter forskjeller i kjønn, rase, alder og handikap. I tillegg støtter de retningslinjer og prosjekter som fremmer likestilling og sosial harmoni.
- Digital inkludering: Telekom Slovenije er opptatt av å redusere det digitale skillet og sikre at alle får tilgang til fordelene ved digitalisering. Særlig i vanskeligstilte områder investerer de i infrastruktur og programmer som gir tilgang til digital teknologi og ferdigheter. I tillegg tilbyr selskapet opplæringsprogrammer for å øke den digitale kompetansen blant ulike befolkningsgrupper, for eksempel barn, eldre og vanskeligstilte.
- Samfunnsengasjement: Telekom Slovenije deltar aktivt i regionale samfunn gjennom ulike prosjekter og allianser. De støtter sosiale velferdsinitiativer, idrettsarrangementer, kulturelle aktiviteter og utdanningstiltak. I tillegg fremmer virksomheten samfunnsengasjement og frivillig arbeid blant de ansatte for å hjelpe dem til å utvikle en følelse av ansvar og tilhørighet til samfunnet.
- Telekom Slovenije holder en høy etisk standard i alle deler av virksomheten. En etisk kodeks styrer adferden og forholdet til interessenter. Virksomheten støtter aktivt antikorrupsjonspolicyer og rettfærdig konkurranse fordi den verdsetter ærlighet, åpenhet og ansvarlighet. I tillegg garanterer de at relevante regler og lover overholdes.

### 10.4 Strategier for å styrke arbeidsgivernes merkevare.

Telekom Slovenije har en grundig tilnærming til samfunnsansvar og personalpolitikk. Organisasjonen tiltrekker seg og beholder eksepsjonelle mennesker og fremmer samtidig sosial fremgang og bærekraftig vekst, fra rekruttering og talentutvikling til belønningsprosedyrer og CSR-praksis.

Telekom Slovenije er ledende i telekommunikasjonssektoren ved å prioritere medarbeiderutvikling, miljøforvaltning, sosial inkludering og etisk forretningspraksis. I tillegg bruker Telekom Slovenije en rekke teknikker for å styrke sitt employer brand og tiltrekke seg de beste medarbeiderne. Virksomheten bruker en rekke HR-initiativer, blant annet bemanningsplanlegging, åpne stillingsannonser, strenge ansettelsesprosedyrer, forvaltning av talentpoolen, effektiv onboarding og løpende medarbeiderutvikling. Disse initiativene viser at virksomheten er opptatt av å skape et støttende arbeidsmiljø og gi medarbeiderne mulighet til å utvikle seg karrieremessig.

Telekom Slovenije overvåker flere viktige resultatindikatorer (KPI-er) for å vurdere effektiviteten av HR-arbeidet. Disse nøkkelindikatorene omfatter blant annet turnover, medarbeidersamtaler, opplæring og utvikling, medarbeiderpriser og ansettelsesprosedyrer. Ved å følge med på disse indikatorene får virksomheten viktig innsikt i effektiviteten og effekten av HR-aktivitetene.

Telekom Slovenije har også etablert en prosedyre for anerkjennelse og belønning av ansatte. Dette omfatter blant annet økonomisk belønning avhengig av bidrag, evner og arbeidsinnsats. Organisasjonen legger også stor vekt på ikke-kontante insentiver som verdsettelse, personlig utvikling og anerkjennelse, siden dette bidrar til å holde de ansatte motiverte og engasjerte i jobben.

I tillegg har Telekom Slovenije, som allerede nevnt, et stort engasjement for samfunnsansvar. Virksomheten prioriterer miljøvern ved å iverksette tiltak for å spare energi, redusere utslipp og fremme moralsk avfallshåndtering. I tillegg prioriterer de digital inkludering, samfunnsengasjement, sosial inkludering og etisk forretningspraksis. Disse CSR-programmene bidrar til langsiktig utvikling, miljøvern og et godt omdømme i bransjen.

Ved å skape et positivt arbeidsklima, tilby utviklingsmuligheter og vise sitt engasjement for samfunnsansvar gjennom disse tiltakene, fremstår Telekom Slovenije som en attraktiv arbeidsgiver. I tillegg styrker disse tiltakene merkevaren som arbeidsgiver og tiltrekker seg dyktige medarbeidere som deler selskapets verdier og mål.

Merknad:

Denne casestudien ble utarbeidet innenfor ISSBS' masterkurs Human Capital Management av følgende studenter: Amela Brajljić, Irena Rozenfeld Tabaković, Mojca Bombek, Lara Savski, Gregor Mišmaš under veiledning av Alenka Brod og Valerij Dermol.

## 11 Casestudy: Finne et selskap som passer (Slovenia)

### 11.1 Introduksjon av bedriften.

BSH Home Appliances Ltd. er en av de største produsentene i Europa, og markedsleder, når det gjelder produksjon av hvitevarer. Organisasjonen arbeider for å forbedre folks liv over hele verden med sine toppmerker, banebrytende produkter og utmerkede løsninger. Virksomheten prioriterer brukernes behov og arbeider for å utvikle ressurseffektive og miljøvennlige løsninger.

Brukerne står i sentrum for virksomheten, og dette er selskapets ambisiøse konsept. Det primære målet er å forbedre brukernes liv overalt ved å skape banebrytende produkter til hjemmet. De bruker banebrytende teknologi for å produsere produkter av høyeste kvalitet samtidig som de bruker mindre ressurser. For å nå disse målene er selskapets medarbeidere helt avgjørende. De er fremragende mennesker som verdsetter innovasjon, har globale kontakter, ikke er redde for å ta risiko og er villige til å lære av sine feil.

Grunnlaget for bedriftskulturen er ideen om "One team", som handler om å skape en sammenhengende teamkultur. Virksomheten ønsker at de ansatte skal jobbe sammen, være vennlige, ha gode holdninger og være engasjerte. I tillegg ønsker organisasjonen å være det beste valget for kundene, og det gjør de ved å tilby gode varer og tjenester.

Selskapets idealer spiller en viktig rolle når det gjelder å inspirere de ansatte. Alle ansatte i organisasjonen lærer opp i verdier som engasjement, ansvarlighet, pragmatisme, ambisjoner, positivisme, teamarbeid, tillit, raushet og respekt. Disse prinsippene er hjørnesteinen i virksomhetens suksess og bidrar til å skape et støttende arbeidsmiljø.

BSH Home Appliances Ltd. har rundt 2000 ansatte, inkludert 250 indirekte ansatte som leverer støttetjenester til produksjonen. Tre avdelinger utgjør selskapets organisasjonsstruktur: direktøren for teknologi, direktøren for forretningsadministrasjon og direktøren for salg, markedsføring og kundestøtte. Innenfor selskapet er hver sektor ansvarlig for, administrerer og leder sin egen jobb.

Selskapet har flere divisjoner: teknologiavdelinger, forretningsadministrasjon, salg, markedsføring og kundestøtte. Produktutvikling, kvalitetskontroll, miljøvern og teknisk support er hovedprioritetene til teknologiavdelingen. Den forretningsadministrative avdelingen har avdelinger for planlegging, logistikk, menneskelige ressurser, driftsledelse og kontroll. Avdelingene for salg, markedsføring, kundeservice og kundestøtte har ansvar for produktmarkedsføring, markedsføring og kundestøtte.

BSH Home Appliances Ltd. samarbeider med partnere, leverandører, distributører og andre aktører i verdikjeden for å nå sine mål. Resultatet er at selskapet utvider sitt markedspotensial og opprettholder sin posisjon som ledende i hvitevarebransjen takket være innovasjon og visjoner.

### 11.2 Oversikt over ansettelsesprosessen

Rekruttering og utvelgelse er viktige prosedyrer i en organisasjon for å sikre riktig valg av jobbkandidater og deres egnethet for stillingen. Utvelgelses- og rekrutteringsprosessen omfatter de viktigste tiltakene og strategiene som er listet opp nedenfor.

Forstå jobbens behov og kriterier: Før utvelgelsesprosessen starter, er det viktig at virksomheten beskriver behovene og kravene til en bestemt stilling nøyaktig. Dette innebærer blant annet å kartlegge hvilke oppgaver, plikter, ferdigheter og kvalifikasjoner som kreves for å utføre jobben effektivt.

Stillingsutlysning og annonsering: Organisasjonen legger ut ledige stillinger via relevante kanaler, inkludert sosiale medier, virksomhetens nettsider, interne oppslagstavler og nettbaserte stillingsannonser. Både stillingsbeskrivelsen og virksomhetsinformasjonen presenteres tydelig i annonsen.

Gjennomgang av søknader: Etter søknadsfristens utløp gjennomgår virksomheten de innsendte søknadspapirene, inkludert CV, følgebrev, referanser osv. Kandidater som ikke oppfyller kravene, blir diskvalifisert på dette tidspunktet.

Intervjuer: Det kan gjennomføres individuelle intervjuer eller gruppeintervjuer med de utvalgte kandidatene. Under intervjuet vurderes kandidatens kompetanse, motivasjon, arbeidshistorikk, personlige egenskaper osv. Det er viktig å stille relevante spørsmål som gjør det mulig å finne ut mer om kandidatens ferdigheter og hvordan han eller hun passer inn i organisasjonen.

Sjekking av referanser: Etter intervjuet kan det være aktuelt å sjekke referanser. I denne prosessen kontaktes kandidatens tidligere arbeidsgivere eller andre relevante kontakter for å bekrefte fakta, få mer innsikt og evaluere kandidatens tidligere prestasjoner og atferd.

Evaluering og utvelgelse: Selskapet vurderer søkerens egnethet for stillingen basert på intervjuer, referansesjekk og andre vurderingsprosedyrer. Denne vurderingen tar hensyn til kandidatens kvalifikasjoner, evner, erfaring, kulturelle tilpasning og samsvar med virksomhetens verdier. Til slutt velges den best kvalifiserte søkeren til stillingen.

Tilbud og forhandlinger: Arbeidsgiveren gir et jobbtilbud etter å ha valgt en kandidat. Tilbudet inneholder informasjon om stillingens lønn, goder, startdato og andre relevante vilkår og betingelser. På dette tidspunktet kan det bli aktuelt med forhandlinger for å komme frem til en gjensidig akseptabel konklusjon.

Onboarding og integrering: Onboarding-prosedyren starter når kandidaten aksepterer tilbudet. Dette innebærer å gjøre den nyansatte kjent med virksomhetens regler, rutiner, forventninger og kultur. Deretter blir vedkommende ønsket velkommen inn i teamet, får de nødvendige verktøyene og ressursene og får hjelp til å tilpasse seg den nye stillingen og selskapet.

Kontinuerlig forbedring og prestasjonsevaluering: BSH Home Appliances Ltd. forstår verdien av kontinuerlig forbedring og prestasjonsevaluering for å støtte de ansattes utvikling og suksess. Organisasjonen tilbyr faglig forfremmelse, kompetanseutvikling og muligheter for livslang læring. I tillegg gjennomføres det regelmessige medarbeidersamtaler og tilbakemeldingsmøter for å evaluere de ansattes prestasjoner, fastsette mål og identifisere utviklingsområder.

Engasjement og evne til å holde på medarbeiderne: Virksomheten legger stor vekt på å holde medarbeiderne fornøyde og motiverte. Det brukes flere ulike taktikker, for eksempel tiltak for å

skape balanse mellom arbeid og fritid, anerkjennelses- og belønningsprogrammer, utviklingsmuligheter, konkurransedyktige lønns- og fordelspakker og en støttende kultur på arbeidsplassen som oppmuntrer til samarbeid og innovasjon.

### 11.3 Strategier for employer branding

BSH Home Appliances Ltd. bruker en grundig ansettelsesprosedyre for å finne, ansette og beholde medarbeidere som deler virksomhetens verdier, er kvalifiserte og dyktige, og som ønsker å bidra til at virksomheten når sine mål. Virksomheten legger vekt på verdien av teamarbeid, et sunt arbeidsmiljø og kulturell tilpasning for å bygge en blomstrende organisasjonskultur. BSH Home Appliances Ltd. arbeider for å skape en dyktig og motivert arbeidsstyrke som fremmer innovasjon og leverer førsteklasses varer og tjenester til kunder over hele verden gjennom effektive rekrutterings- og utvelgelsesprosedyrer, løpende opplæring og programmer for medarbeiderengasjement. På denne måten bruker BSH Home Appliances Ltd. flere taktikker for å styrke sitt employer brand og garantere at de ansetter dyktige og engasjerte medarbeidere. Virksomheten setter kundenes interesser først og konsentrerer seg om å utvikle moderne, ressursbesparende husholdningsapparater. Selskapet oppmuntrer de ansatte til å ta risiko, være kreative, ha globale forbindelser og lære av sine feil. Selskapets kultur er basert på ideen om "One team", som fremmer en samarbeidsvillig og innbydende arbeidsplass. Idealene som BSH Home Appliances Ltd. står for, styrer de ansattes atferd og fremmer et vennlig miljø. Organisasjonen har en grundig ansettelsesprosess som omfatter kartlegging av jobbkrav, utlysning av stillinger, gjennomgang av søknader, intervjuer, referansesjekk, evaluering av kandidater og endelig beslutning. Nyansatte gjennomgår en grundig introduksjonsprosedyre og en løpende prestasjonsevaluering etter at de er ansatt. BSH Home Appliances Ltd. legger stor vekt på å engasjere og beholde ansatte gjennom tiltak som fremmer balanse mellom arbeid og fritid, anerkjennelsesprogrammer, karriereutviklingsmuligheter, konkurransedyktig lønn og et positivt arbeidsmiljø. Med disse taktikkene håper BSH Home Appliances Ltd. å finne, beholde og utvikle en talentfull og entusiastisk arbeidsstyrke som kan bidra til at selskapet lykkes med å tilby varer og tjenester av høy kvalitet til kunder over hele verden.

Merk: Denne casestudien ble utarbeidet innenfor ISSBS' masterkurs Human Capital Management av følgende studenter: Dado Brković, Tanja Kovač, David Krejić og Sara Zakrajšek under veiledning av Alenka Brod og Valerij Dermol.

## 12 Casestudy: Rekrutteringsprosessen (Hellas)

### 12.1 Introduksjon av bedriften.

APIVITA er et selskap opprettet av to farmasøyer, pionerer innen bærekraftig utvikling, som tilbyr effektive naturlige produkter for ansikt, kropp og hår.

Mer å lese: <https://www.apivita.com/>

### 12.2 Hva har selskapet oppnådd ved å bruke en bestemt modell eller teknikk?

APIVITA ble sertifisert som "Great Places to Work" av en institusjon som offisielt sertifiserer selskapets yrkeserfaring og arbeidsmiljø som et utmerket valg i markedet, og fremfor alt etter de ansattes egen overbevisning.

APIVITAs forpliktelse til regelmessig å ta hensyn til interessentenes og de ansattes forventninger og behov er avgjørende. Nedenfor nevnes aktivitetene som APIVITA gjennomfører for sine ansatte:

- Årlig prosess for prestasjonsvurdering.
- Introduksjonsprosess for nyansatte, hver gang det ansettes en ny medarbeider.
- Møter (prosjektgrupper, møter med administrerende direktør, generalforsamling osv.), daglig/ukentlig/månedlig/årlig.
- -Telefonkontakt/e-post daglig.
- Medarbeidertilfredshetsundersøkelse/medarbeiderstressundersøkelse, årlig/ hvert annet år.
- Nyhetsbrev, månedlig.
- Intervjuer med medarbeidere som slutter, etter behov.
- IDEA Bank-prosjektet er åpent året rundt.

Meritokrati og åpenhet i forbindelse med objektive beslutninger er spesielt viktig for APIVITA og utgjør grunnlaget for selskapets virksomhet. Alle beslutninger er basert på dokumenterte retningslinjer som er utviklet i henhold til selskapets kultur og behov.

Retningslinjer og prosedyrer kommuniseres og er tilgjengelige for alle ansatte i selskapet, noe som sikrer objektivitet og intern kommunikasjon på høyt nivå. Alle retningslinjene er tilgjengelige på File Server, en delt mappe som er tilgjengelig for alle ansatte siden den fungerer som et intranett for organisasjonen. Følgende retningslinjer og prosedyrer er på plass:

Policies	Procedures
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruitment &amp; selection policy.</li> <li>• Salary &amp; benefits policy.</li> <li>• Performance evaluation policy.</li> <li>• Training policy.</li> <li>• Absence management policy.</li> <li>• Expense report policy.</li> <li>• Company vehicle policy.</li> <li>• Mobile phone policy.</li> <li>• Remote work policy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruitment &amp; selection procedure.</li> <li>• Performance evaluation procedure.</li> <li>• Training procedure.</li> <li>• Annual leave application procedure.</li> <li>• Sick leave procedure.</li> <li>• Expenses report procedure.</li> <li>• Remote work procedure.</li> </ul>



For å oppnå dette består personalavdelingen av erfarne ledere med akademisk utdanning og spesialisering innen HR.

### 12.2.1 Ansettelses- og rekrutteringsprosessen.

Proseduren for søk, utvalgelse og rekruttering av nye medarbeidere er en reell test for APIVITA. Derfor er følgende prosedyre innført for å sikre åpenhet og for å styrke indikatoren for vellykket rekruttering.

Ved utlysning av en ledig stilling, enten det dreier seg om opprettelse av en ny stilling eller erstatning av en eksisterende stilling, må lederen for den aktuelle avdelingen fylle ut skjemaet " Skjema for utlysning av ledig stilling" og angi årsakene til utlysningen, de nødvendige kvalifikasjonene, jobbspesifikasjonene og tidsfristen for utlysningen. Når dette skjemaet er signert av lederen, COO og personalsjefen, utarbeider rekrutteringsansvarlig annonsen og legger ut stillingen.

For å få bedre kontroll over "Rekrutterings- og utvelgesprosedyren" har APIVITA investert i sporingsplattformen Workable. Dette verktøyet fungerer som en database for innsending av søknader og oppbevaring av CV-er og er et viktig referanseverktøy for hele prosessen.

For å få tilgang til høyt kvalifiserte kandidater har APIVITA opprettet et flerkannels søke- og utvelgesnettverk. En ledig stilling kan besettes på fire forskjellige måter:

- **Kandidatens svar på en annonse** (via APIVITAs karriereside, LinkedIn, Justjobs, karrieresider: kariera.gr, Glassdoor, Careerjet, Jooble).
- **Ansattes henvisning** via henvisningsprogrammet.
- **Intern overføring:** APIVITA Rising Star Bees.
- **Karrieremesser** (Career Fair 4All, Job Fair Athens, iMBA, Athens University of Economics and Business Career Fair).

Uavhengig av hvilken kilde kandidatene kommer fra, behandles de alle etter de samme objektive kriteriene, som handler om å unngå diskriminering på grunn av kjønn, religion og seksuell legning, men som er knyttet til de grunnleggende kriteriene for å besette den aktuelle ledige stillingen.

Hver stilling består av et tretrinnsintervju. Ett intervju med rekrutteringsansvarlig, ett med linjeleder og et avsluttende intervju med den respektive avdelingslederen. Intervjuene er strukturert i henhold til den kompetansebaserte modellen som selskapet har utarbeidet basert på de grunnleggende ferdighetene som er nødvendige for hver enkelt APIVITA-ansatt, og de respektive ferdighetene som er definert i henhold til stillingen basert på litteratur. For dette formålet følger en komplett intervjuguide basert på de spesifikke ferdighetene per ledig stilling og de ferdighetene vi ønsker at alle APIVITA-ansatte skal ha.

APIVITA nevner noen av ferdighetene som også vurderes i den årlige prestasjonsevalueringen:

- Kommunikasjon.
- Lagånd.
- Programmering og organisering.
- Initiativ.
- Tilpasningsevne.

På slutten av hvert evalueringsstadium vurderer evaluatoren kandidaten ut fra et balansert målkort basert på de ovennevnte ferdighetene.

Den ansattes årlige prestasjonsevaluering vurderes også ved intern forflytting. Hvis en kandidat blir valgt gjennom henvisningsprogrammet, anses det som en vellykket henvisning og belønnes av selskapet. Når prosedyren er fullført, sendes et samarbeidsforslag til kandidaten, der lønnspakke og ønsket startdato fremgår. Når samarbeidsforslaget er akseptert, begynner ansettelsesprosessen.

APIVITA har utarbeidet et strukturert rekrutteringsprogram. Ved ansettelse mottar den ansatte følgende fra personalavdelingen:

- **Nødvendige rekrutteringsdokumenter** (skjema for rekrutteringsmelding, arbeidskontrakt, stillingsbeskrivelse, skjemaer for inkludering i den kollektive forsikringsplanen og arbeidsreglement).
- Velkomstgave bestående av en APIVITA-produktpakke.
- **Introduksjonsmaterieil** (som inneholder informasjon om alle organisasjonens fordeler, nyttige telefonnumre osv.)

Deretter følger en ukes bedrifts- og produktopplæring. Den første dagen i selskapet får den ansatte informasjon om selskapets historie, filosofi, verdier og aktiviteter, en omvisning i selskapets moderne lokaler, laboratorier, botanisk hage og bikuber, kontakt med personalavdelingen, informasjon om alle selskapets aktiviteter og detaljert informasjon om selskapets fordeler. Når den ansatte har gjennomført bedriftsopplæringen, får han/hun en firedagers grundig opplæring i alle produktkategoriene.

Etter å ha fullført introduksjonsuken blir den ansatte innlemmet i et team der han/hun får strukturert opplæring på jobben, og fyller ut et opplæringsskjema som leveres til personalavdelingen etter endt opplæring på jobben. Den ansatte er nå offisielt medlem av APIVITA-familien. Viktige detaljer om utvelgelses- og introduksjonsprosedyren er blant annet følgende:

- Utvelgelsesprosedyren utføres internt av personalavdelingen. Hodejegere er ikke involvert.
- 99 % av organisasjonens kontrakter er tidsbegrensede kontrakter.
- 99 % av de ansatte i APIVITA er ansatt på heltid.
- Alle ansatte får en lønn som ligger over den nasjonale grunnlønnen.

Gjennom hele utvelgelses- og introduksjonsprosedyren legger APIVITA stor vekt på kandidatopplevelsen, og gir derfor omfattende tilbakemeldinger til kandidater som får avslag på en stilling, inkludert en nøyaktig begrunnelse for avslaget, mens de som kommer til selskapets hovedkvarter, får en intervjugave og et takkekort etter intervjuet for å vise hvor viktig hver enkelt kandidat er for selskapet og for å takke dem for tiden de har brukt på å besøke anlegget.

### 12.2.2 APIVITA's interne klassifiseringssystem og opplæring

Ytelser - avsetninger

Lønn og ytelser til APIVITAs ansatte er basert på stillingsnivået i vårt interne graderingssystem, noe som sikrer meritokrati og åpenhet for alle. Dette systemet er utviklet etter en grundig og detaljert

kartlegging av selskapets eksisterende arbeidsroller og en grundig kombinert undersøkelse av fordelene ved de samme rollene i selskaper med lignende virksomhet.

Lønn og ytelser til APIVITAs ansatte er uavhengige av enhver form for forskjellsbehandling og faller inn under to hovedkategorier: grunnlønn og ytelser knyttet til arbeidsmiljø og karrieremuligheter. Personalavdelingens strategiske mål er å utvide listen over fordeler som gjelder alle ansatte. I forbindelse med renoveringen av selskapets restaurant har ledelsen for eksempel forpliktet seg til å tilby et månedlig måltidskort for 2020 til de ansatte ved APIVITAs hovedkontor. Når det gjelder de grunnleggende fordelene, omfatter disse:

- Konkurransedyktig lønnspakke.
- Privat kollektiv forsikringspakke.
- Rabattpolicy for alle APIVITA- og Uriage-produkter.
- Bedriftsbuss for de ansattes ankomst og avreise.
- Gratis parkering.

I tillegg tilbys en rekke karriere- og arbeidsmiljøfordeler:

- Kontinuerlig etter- og videreutdanning.
- Karriereutvikling.
- Bevegelsesmuligheter i Hellas og i utlandet.
- Fleksibel arbeidstid (fleksibel ankomsttid 08:30-10:30).
- Mulighet til å jobbe eksternt.
- Kaffestasjoner.
- Deltakelse i aktiviteter knyttet til bedriftens samfunnsansvar.
- Bedriftsarrangementer (jule- og sommerfest, barnearrangementer).
- Personlig bursdagsgave og velkomstgave.
- Gavekort på babyartikler når en ansatt får barn, og en body med en baby og en body med en spesialdesignt logo av selskapets Art Director.
- selskapets Art Director.
- Nyttårslotterier og lykkeamuletter.
- Påskelys.
- SPA- og frisørtjenester.
- Reise til Hellas og utlandet som belønning for deltakelse i en idébankkonkurranse.
- Sommerleir for de ansattes barn.
- Bedriftsidrettslag.
- Gaver for å feire spesielle dager over hele verden (morsdag, farsdag, kvinnedagen, bokdagen osv.).
- Gavekort til skoleartikler.
- Aktiviteter for å knytte bånd i teamet.

I tilfeller der rollen eller stillingen (graden) i selskapet rettferdiggjør det, gis det tilleggsytelser som månedlig eller årlig bonus for måloppnåelse, bedriftshelsetjeneste, reiseutgifter, mobiltelefon, bærbar PC, nettbrett, måltidskort osv.

## Utdanning/opplæring

De ansattes livslange læring og vekst var en prioritet i 2019. Totalt ble det gjennomført 11 631 opplæringstimer for intern og ekstern opplæring, der alle ansatte fra alle avdelinger deltok. Hos APIVITA faller opplæring inn under "BEE Better"-paraplyen, og vi møter den i alle aspekter av hverdagen. Det starter med en grundig introduksjon, som beskrevet ovenfor.

I tillegg til denne grunnleggende opplæringen arrangeres det årlig en rekke individuelle opplæringsprogrammer. Utformingen av den årlige opplæringsplanen tar utgangspunkt i opplæringsbehovene som kommer frem under prestasjonsevalueringen og i de individuelle møtene som gjennomføres med teamlederne i begynnelsen av året. Opplæringstiltakene våre gjelder vanligvis:

- Seminarer, workshops eller konferanser på arbeidsplassen.
- Langsiktige programmer (doktorgradsprogrammer, spesialiseringsdiplomer).
- Lære fremmedspråk.
- Styrking av IT-ferdigheter.
- Opplæring i personlig utvikling (tids- og stressmestring, prosjektledelse osv.).
- Opplæring i teamledelse (tilbakemelding, målsetting, konflikthåndtering, motivasjon osv.).
- Opplæring i helse- og sikkerhetsspørsmål (evakuering av bygninger, brannsikkerhet, førstehjelp).
- Seminarer om velvære (kostholdsveiledning, yoga, røykeslutt).

Avhengig av programmets type og tema kan det gjennomføres internt av det aktuelle opplæringssteamet, i samarbeid med en ekstern samarbeidspartner eller via deres e-læringsplattform. Når det gjelder generelle interesse- og emneprogrammer, oppfordrer APIVITA ansatte fra selskapets ulike avdelinger til å delta for å bli bedre kjent, utveksle meninger og lære av hverandre.

Selskapet fullfinansierer alle programmene de ansatte deltar i, og medarbeiderne får ekstra kompensasjon for å delta i opplæringsprogrammer utenfor arbeidstiden. For å sikre best mulig resultat har både Markopoulo-fasilitetene og Experience Store i Kolonaki spesialdesignede opplæringsrom med alt nødvendig audiovisuelt utstyr.

### 12.3 Referanser

APIVITA Natural Cosmetics | Natural Beauty Skincare, Hair & Body. (u.å.). Hentet 6 Oktober 2023, fra <https://www.apivita.com/>

## 13 Case Study: Retningslinjer for sosialt ansvar (Hellas)

### 13.1 Introduksjon av bedriften: Papastratos

Papastratos er det største tobakksvareselskapet i Hellas.

Mer informasjon: <https://www.pmi.com/markets/greece/el/about-us/overview> & <https://www.papastratosmazi.gr/>

### 13.2 Hva har selskapet oppnådd ved å bruke en bestemt modell eller teknikk?

Selskapet bidrar til det greske samfunnet og landet. Selskapets program for samfunnsansvar, som representerer utgifter på mer enn 1,5 millioner euro i perioden 2009-2016, har som mål å hjelpe utsatte grupper i samfunnet gjennom den økonomiske krisen. Papastratos har gjennomført programmer i samarbeid med ulike frivillige organisasjoner som Apostoli, Praksis, Desmos og Shedia.

Papastratos' medarbeidere er avgjørende for selskapets suksess. Papastratos investerer kontinuerlig i de ansattes karriereutvikling og tilbyr konkurransedyktige lønninger og fordeler, internasjonale karrieremuligheter og et moderne arbeidsmiljø. Papastratos har blitt anerkjent som en Great Place to Work av Great Place to Work Institute Hellas i tre år (2012-2014) og som en Top Employer av Top Employers Institute (2015 og 2016). Papastratos mottok også to gylne priser for de ansattes utviklingsplaner fra HR Awards.

### 13.3 Papastratos sitt sosiale ansvar

---

Papastratos har opprettet en ny nettside som kun omhandler selskapets retningslinjer for samfunnsansvar. Papastratos har tre hovedpilarer for samfunnsansvar:

- Samfunnet.
- Mijø.
- Folket.

Papastratos gjennomfører mange programmer for samfunnsansvar. Et av dem som er svært viktig og som tiltrekker seg medarbeidere, er programmet for mangfold og inkludering.

Hos Papastratos er talent, karriere og ferdigheter kjønnsløse, og stereotyper har ingen plass. Noe som bekreftes av selskapets kvinnelige fabrikkarbeidere, som hevder at i Papastratos får man bukt med klisjeer og arbeid i den tradisjonelt "mannsdominerte" produksjonsbransjen. Alt de ansatte trenger for å utvikle seg og skape sin drømmekarriere, er vilje til å lære, evne til å løse problemer og evne til å "skitne til hendene". Dette er hovedkonklusjonen etter å ha snakket med ansatte ved Papastratos' toppmoderne fabrikk i Aspropyrgos. Kjønn ser ikke ut til å spille noen rolle i ligningen, slik det burde gjøre på enhver arbeidsplass.

De ansatte hos Papastratos opplever et inkluderende arbeidsmiljø som gir dem mulighet til å vise og utvikle ferdighetene sine, noe selskapet får utmerkelse for hvert år. Samtidig er de et levende eksempel som åpner døren på gløtt for andre kvinner som ønsker å jobbe i industrisektoren. Denne mentaliteten er et naturlig resultat av en universell kultur for like muligheter og ikke-diskriminering. Papastratos er det første selskapet i Hellas som i 2018 mottok den internasjonale sertifiseringen

Equal Salary, som sikrer like muligheter og lik lønn mellom menn og kvinner, og som i år ble oppdatert for tredje år på rad. Det er en kultur der de mannlige arbeiderne/ansatte på fabrikken er overbevist om at de fra første stund omfavner kvinnelige arbeidere/ansatte som likeverdige teammedlemmer og sørger for å hjelpe dem med å bli integrert i det nye miljøet.

Å sikre like muligheter for alle ansatte i alle ledd, fra rekruttering og kompetanseutvikling til karriereutvikling, har med rette vært hjørnesteinen i Papastratos' arbeidsmiljø i en årrekke, og det er grunnen til at selskapet alltid har vært en foretrukket arbeidsgiver. Det å være kvinnelig arbeidstaker på Papastratos-fabrikken i 2021 har ingenting å gjøre med utdaterte forestillinger om at fysisk styrke eller utholdenhet spiller en rolle for hvor godt man kan gjøre jobben sin.

Som det fremgår av det ovennevnte, er likestilling et grunnleggende prinsipp som ikke bare selskapet, men også de ansatte selv, har stor tro på og konsekvent etterlever. Papastratos er det første selskapet i Hellas som mottok den internasjonale Equal Salary-sertifiseringen allerede i 2018. For kvinnelige ansatte i produksjonen er det ikke bare viktig og rettferdig, men også en selvfølge, alltid basert på selskapets generelle filosofi. En ansatt skal ikke vurderes ut fra kjønn, verken når det gjelder lønn eller generell utvikling i organisasjonen. Både kvinnelige og mannlige ansatte tar dette som en selvfølge basert på Papastratos' filosofi og arbeidsmetoder.

Det er verdt å merke seg at Papastratos setter spesifikke mål for kvinnerepresentasjon på alle nivåer i organisasjonen. I tillegg sørger Papastratos for at kjønnsbalansen blant kandidater til nye stillinger respekteres, utformer utviklingsprogrammer for å oppnå en balansert deltakelse av mannlige og kvinnelige ansatte og iverksetter programmer for å bekjempe fordommer. Hos Papastratos er karriere og ambisjoner ikke bare kjønnsløse, de har heller ingen grenser. Papastratos er alltid klar til å ta imot nye medlemmer utelukkende basert på deres verdi.

#### 13.4 Referanser

Papastatos. Hentet 25 Mai 2023, fra <https://www.pmi.com/markets/greece/el/about-us/overview> & <https://www.papastratosmazi.gr/>

## 14 Casestudy: Talentforvaltning (Norge)

### 14.1 Introduksjon av bedriften - FuglesangDahl

2007 var året da Erling Fuglesang og Sten Rudi Dahl grunnla FuglesangDahl, som i dag er en av Innherreds største entreprenører. De er stolte av sin brede erfaring og høye faglige kompetanse. De har jobbet med mange store totalentrepriser, men har også lært seg å ta godt vare på enkeltkunder, både store og små, private og offentlige. I dag er det over 100 ansatte innen administrasjon, tømrere, malere, betongarbeidere og lager/logistikk.

De tilbyr alle typer tømrer- og snekkerarbeid, som nybygg og tilbygg, samt renovering av hus og hytter. De tar seg også av mindre jobber, som utskifting av vinduer og dører og innvendig og utvendig maling.

FuglesangDahl er i tillegg Miljøfyrtårn®-sertifisert, noe som betyr at de jobber aktivt for en bærekraftig og grønnere fremtid og integrerer miljøpolitikk i bedriftens visjon.

Les mer her:

<https://fuglesangdahl.no/>

<https://www.miljofyrtarn.no/>

### 14.2 Hva har selskapet oppnådd ved å bruke en bestemt modell eller teknikk?

FuglesangDahl sin strategi for talentutvikling kjennetegnes av deres satsing på lærlingplasser og medarbeiderutvikling. FuglesangDahl er opptatt av å ta vare på arbeidsstyrken, fokusere på intern talentutvikling og gi de ansatte muligheter til å lære og utvikle seg innenfor sine respektive fagområder.

#### 14.2.1 De ulike fasene

FuglesangDahl har som mål å bli Innherreds foretrukne leverandør, sikre at alle ansatte jobber mot et felles mål og gjøre hverdagen meningsfull, komfortabel og forutsigbar. De fleste av de ansatte kommer gjennom stillingsannonser og lærlingprogrammer.

1. Onboarding med selskapets verdier, regler, rutiner, sikkerhetssystem, administrativ informasjon og dokumentasjon, og møte nøkkelpersoner hos FuglesangDahl.
2. Skaffe nødvendige arbeidsklær, verneutstyr, verktøy og eventuelle spesialtilpasninger som den nyansatte trenger.
3. Gjør deg kjent med prosjektet den nyansatte skal jobbe på, besøk prosjektstedet og dine lagkamerater/medarbeidere som jobber på samme prosjekt.
4. Seks måneders prøveperiode med to sett oppfølgingssamtaler, der arbeidsgiveren evaluerer den nyansatte, og den nyansatte evaluerer sin egen innsats, virksomheten og onboardingprosessen.

For FuglesangDahl er det avgjørende at medarbeiderne har alle de kursene og ferdighetene de trenger for å jobbe trygt og sikkert på byggeplassene. Sammen med den ansatte gjennomgår de alle ferdighetene og kursene den ansatte allerede har, og vurderer hvilke kurs den ansatte trenger å gjennomføre kort tid etter at han eller hun har begynt å jobbe. Sikkerheten på byggeplassene har høy prioritet i virksomheten, og de sørger for at de ansatte får tilbud om oppdateringer og

vedlikehold av kurs og ferdigheter, slik at de alltid har de nyeste ferdighetene når de går på jobb om dagen.

De investerer mye i de ansattes sikkerhet og helse som en del av miljøpolitikken. De ser til bærekraftsmålene, spesielt mål 3: Sikre sunne liv og fremme trivsel for alle aldersgrupper. Alle ansatte hos FuglesangDahl følges opp av Bedriftshelsetjenesten, som tilbyr kurs og tester for å kartlegge de ansattes behov og sørge for sunn og balansert mat på arbeidsplassen.

Les mer:

<https://www.arbeidstilsynet.no/en/hse-cards/roller-i-hms-arbeidet/occupational-health-services/>

### 14.2.2 Styrker og prestasjoner

De sørger for å belønne effektive medarbeidere med en økonomisk bonus.

Et godt bonusprogram skal være positivt for både bedriften og de ansatte. Det oppmuntrer alle til å trekke i samme retning, mot bedre resultater og utvikling, både på kort og lang sikt. Bonusen beregnes ut fra antall innsparte timer per beregning. Bonusen sikrer en jevn arbeidsflyt i alle prosesser på anlegget og fungerer som en god motivasjonsfaktor.

FuglesangDahl sørger for at de ansatte har mulighet til å utvikle seg faglig og personlig.



## 15 Casestudy: Å finne selskapet som passer (Norge)

### 15.1 Introduksjon av bedriften: NTE

NTE er et trøndersk fornybar- og telekommunikasjonsselskap med 567 ansatte. Selskapet betjener 73 000 telekunder bare i Trøndelag og ca. 93 200 strømkunder. Selskapet eies av 19 kommuner i tidligere Nord-Trøndelag, noe som gjenspeiler et sterkt lokalt engasjement. NTE opererer innenfor fire forretningsområder: Energi, Marked, Telekom og Elektrotjenester.

NTE har et sterkt EVP som fokuserer på å skape et fremtidsrettet arbeidsmiljø, engasjerer seg i lokalsamfunnet og er opptatt av bærekraft. Selskapets løfte om å gjøre Trøndelag "klimanøytralt og digitalt" finner gjenklang hos de ansatte, som er entusiastiske når det gjelder fornybar energi og teknologisk innovasjon. Verdien deres om å være "åpne, nære og pålitelige" spiller også inn på hvilken type kandidater de søker.

Les mer her:

<https://nte.no/om-nte/?ref=nav>

### 15.2 Hva har selskapet oppnådd ved å bruke en bestemt modell eller teknikk?

NTE har en flerstrengt strategi for talentutvikling som er sentrert rundt selskapets EVP. Med en forpliktelse til å gjøre Trøndelag "klimanøytralt og digitalt", fungerer EVP som en hjørnestein i arbeidet med å identifisere dyktige kandidater som samsvarer med selskapets etikk.

Før de setter i gang rekrutteringstiltak, fokuserer de på å identifisere behov, utfordringer og muligheter når det gjelder medarbeitertilpasning. Dette innebærer en grundig evaluering av kompetansebehovene i de ulike forretningsenhetene og en forståelse av hvordan disse samsvarer med de bredere bærekrafts- og innovasjonsmålene.

Basert på den innledende vurderingen iverksettes målrettede rekrutteringstiltak og interne programmer. Disse omfatter blant annet

1. Campussatsinger med fokus på ingeniørfag, teknologi, markedsføring, økonomi og ledelse som hovedfag/utdanning.
2. Samarbeid med lokale organisasjoner om omskoleringsprogrammer for personer midt i karrieren.
3. Interne mentorprogrammer for å tilpasse nåværende ansatte til selskapets mål.

Deretter bruker de en rekke måleparametere for å evaluere om tilnærmingen har vært vellykket:

#### Tilpasning av ferdigheter

NTE baserer seg på kvantitative mål som kvalifikasjoner og sertifiseringer for å vurdere teknisk kompetanse. Ved å samkjøre slike måleparametere med EVP sikrer NTE at kandidatene er teknisk egnet og samkjørt med selskapets fremtids- og bærekraftsorienterte tilnærming.

#### Kulturell tilpasning

I løpet av ansettelsesprosessen bruker NTE ulike vurderingsverktøy, som personlighetstester og situasjonsbestemte vurderingstester. Intervjuene omfatter ofte scenariobaserte spørsmål som gir

innsikt i kandidatens problemløsningsevne, lagånd og samsvar med selskapets verdier om å være "åpen, nær og pålitelig".

### Andel ansatte som blir værende

Ved å følge med på hvor lenge nyansatte blir værende i bedriften, kan NTE vurdere om de ansatte faktisk passer godt inn i bedriften, utover det første inntrykket og kvalifikasjonene. En høy retensjonsrate indikerer at de ansatte er engasjerte, dedikerte og godt tilpasset selskapets verdier og mål.

### 15.3 Styrker og prestasjoner

Ved å tilpasse disse måltallene til selskapets EVP har NTE lyktes med å rekruttere kandidater som ikke bare er teknisk dyktige, men også kulturelt og sosialt på linje med selskapets visjon. Noen av resultatene kan ses i selskapets sykefravær på 6,1 %.

1. Konkrete fordeler
2. Lavere turnover
3. Høyt medarbeiderengasjement

Samsvar med bærekraftsmålene, noe som viser seg i økt deltakelse i bedriftsledede bærekraftsinitiativer.

1. Immaterielle fordeler
2. Forbedring av bedriftskulturen
3. Styrking av NTEs merkevareimage blant potensielle ansatte og i samfunnet generelt.

NTEs tilnærming til EVP har gjort talentanskaffelsen mer effektiv og meningsfull. Kandidatene de ansetter, er ikke bare ansatte, men blir ambassadører for NTEs visjon om et mer bærekraftig og sammenhengende Trøndelag, og opprettholder NTEs gode omdømme.

### 15.4 Referanser

*FuglesangDahl AS - Din lokale entreprenør på Innherred.* (n.d.). FuglesangDahl. Hentet 6 October 2023, fra <https://fuglesangdahl.no/>

*Stiftelsen Miljøfyrtårn.* (2016, 20 Januar). <https://www.miljofyrtarn.no/>

*Dette er NTE.* (n.d.). NTE AS. Hentet 6 October 2023, fra <https://nte.no/om-nte/?ref=nav>

*Occupational health services (OHS).* (u.å.). Hentet 6 October 2023, fra <https://www.arbeidstilsynet.no/en/hse-cards/roller-i-hms-arbeidet/occupational-health-services/>

## 16 Case Study: Rekrutteringsprosessen (Danmark)

### 16.1 Introduksjon av selskapet.

Amitylux Tours har etablert seg som et fyrtårn for oppfinnsomhet i Norden og tilbyr mer enn bare sightseeing - de lover ekte opplevelser. Det flerfoldig prisbelønte reisebyrået har rykte på seg for å forvandle klassiske turer til ekstraordinære opplevelser, og skaper skreddersydde opplevelser for reisende i ikoniske byer som København, Stockholm, Oslo og Helsinki.

Amitylux sørger for at hver eneste reise blir unik, enten det dreier seg om å avdekke arkitektoniske vidundere, navigere i sjarmerende gater og smug eller tilby overdådige opplevelser med privatfly og sjåfør. Det handler ikke bare om å se Norden, men om å fordype seg i dens sjel. For å oppnå dette servicenivået uten sidestykke spiller selskapets rekrutteringsstrategi unektelig en viktig rolle.

### 16.2 Utfordringen: Effektiv rekruttering på tvers av landegrenser for mikrobedrifter

Amitylux er et smidig mikroselskap som driver sesongbasert virksomhet i de nordiske storbyene, og som befinner seg i et konkurransepreget landskap når det gjelder å ansette folk i ulike roller - fra frilans reiseledere til markedsførere. De unike utfordringene knyttet til internasjonal virksomhet og den konstante innsatsen for å opprettholde varemerkets gode omdømme gjør hver eneste rekrutteringssyklus avgjørende.

**Konkurrere i et dominerende marked:** Rekrutteringsmarkedet domineres først og fremst av mer fremtredende organisasjoner med store budsjetter. Disse gigantene har fordelene av å ha stor rekkevidde og store ressurser, noe som ofte overskygger mindre selskaper som Amitylux. Kunsten er å finne de riktige kandidatene og sørge for at merkevarens gullstandard gjenspeiles i alle ansettelser på tvers av landegrensene.

**Teknologi og automatisering spiller en viktig rolle:** For Amitylux, hvis rekrutteringsarbeid hovedsakelig styres av selskapets grunnlegger, er automatiserings- og standardiseringsverktøyene ikke bare praktiske - de er uunnværlige. Mikrobedrifter som opererer internasjonalt, står overfor en rekke utfordringer:

1. **Ulike kulturelle nyanser:** Ulike regioner har sine egne kulturelle, språklige og operasjonelle normer. Ved hjelp av teknologi kan man bygge bro over disse forskjellene og sikre en enhetlig rekrutteringsprosess.
2. **Tids- og ressursbegrensninger:** I motsetning til større selskaper har mikrobedrifter ofte begrensede ressurser. Automatisering reduserer den manuelle innsatsen betraktelig og sikrer en sømløs og effektiv prosess selv med et stramt budsjett.
3. **Standardisert evaluering:** Implementering av teknologi sikrer en standardisert evalueringsmetode som muliggjør en rettferdig og konsekvent vurdering av kandidater med ulik bakgrunn og fra ulike regioner.

Kraften i visuell evaluering - videoinnsendinger for guider: Å introdusere videoinnsendinger i rekrutteringsprosessen, spesielt for roller som turguider, gir flere fordeler:

1. **Innsikt i personligheten:** Videoer gir et dypere innblikk i kandidatens personlighet, kommunikasjonsstil og entusiasme - viktige egenskaper i roller som krever gode mellommenneskelige ferdigheter.
2. **Demonstrasjon av ferdigheter:** Turistguider kan vise frem sine kunnskaper, sine evner til å fortelle historier og sin måte å lede grupper på, noe som gir rekrutteringsansvarlige et klarere bilde av hvor godt de passer inn.
3. **Effektivitet:** Videoer gjør det mulig å gjennomføre innledende evalueringer raskere. Rekruttererne kan vurdere flere kandidater på kortere tid, noe som gjør prosessen både grundig og effektiv.

For mikrobedrifter som Amitylux, som opererer internasjonalt, er det å ta i bruk teknologi og innovative rekrutteringsmetoder mer enn bare å henge med i svingene. Det handler om å blomstre og sikre at de til tross for sin størrelse kan tiltrekke seg og beholde talenter som er i tråd med varemerkets høye standarder.

### Rekruttering på Amitylux-måten:

- **Effektive stillingsbeskrivelser:** Enhver sesong- eller fast stilling begynner med en godt utformet stillingsbeskrivelse. Det sikrer at bare de virkelig interesserte og kvalifiserte kandidatene søker.
- **Utnytte moderne rekrutteringsverktøy:** Amitylux samarbeider med plattformer som thehub.io for å effektivisere rekrutteringsprosessen. De innledende fasene er både effektive og virkningsfulle, fra annonsering av ledige stillinger til rask screening via videopresentasjoner. Automatiseringen sikrer at alle søkere får svar i tide, slik at merkevaren fremstår som respektfull og omtenkfull.
- **Innovativ første screening:** Amitylux går bort fra den tradisjonelle første screeningen og bruker en blanding av videopresentasjoner og spontane samtaler. På denne måten evalueres kandidatens ferdigheter, tilpasningsevne og evne til problemløsning på stedet - viktige egenskaper for roller som reiseledere.
- **Oppgavebasert evaluering:** Kandidatene får en jobbrelatert oppgave før et personlig intervju. Denne praktiske evalueringen setter søkelyset på kandidatens engasjement, punktlighet og arbeidskvalitet - faktorer som ofte er vanskelige å bedømme i et vanlig intervju.
- **Smidig onboarding for å holde på medarbeiderne:** Amitylux erkjenner at slutten på rekrutteringen er begynnelsen på å holde på medarbeiderne, og investerer derfor i en standardisert, men personlig onboardingprosess. Automatiseringen sørger for at all nødvendig opplæring og alt nødvendig materiell blir gitt, slik at den ansatte har alle forutsetninger for å lykkes fra dag én.

### 16.3 Konklusjon

Amitylux Tours er et forbilde innen nordisk reiselivsinnovasjon, og streber etter å tilby mer enn bare sightseeing - de tilbyr opplevelser med sjel. Kjernen i varemerkets løfte er medarbeiderne, og dermed også den grundige rekrutteringsstrategien.

I en verden dominert av store selskaper er det mange utfordringer for et mikroselskap som Amitylux, særlig når det gjelder internasjonal rekruttering. Amitylux' unike tilnærming kjennetegnes imidlertid av innovasjon, tilpasningsevne og et urokkelig engasjement for merkevarens etos. Ved å utnytte

moderne teknologi og automatiseringsverktøy sikrer selskapet en strømlinjeformet prosess som tar hensyn til kulturelle nyanser, budsjettbegrensninger og behovet for standardiserte evalueringer.

Den innovative innføringen av videoinnsendinger for reiseleder kandidater er et eksempel på merkevarens fremtidsrettede tilnærming, som prioriterer innsikt i personlighet, demonstrasjon av ferdigheter og effektiv rekruttering. Dette, kombinert med veldefinerte stillingsbeskrivelser, bruk av moderne plattformer, oppgavebaserte evalueringer og en fokusert onboardingprosess, tegner et bilde av en merkevare som er like opptatt av rekruttering som av kundeopplevelser.

Amitylux' rekrutteringsreise gjenspeiler i bunn og grunn selskapets serviceetos - det handler ikke bare om å ansette, men om å finne den rette personen som virkelig kan få de reisende til å leve seg inn i den nordiske sjelen. Ettersom selskapet fortsetter å sette bransjestandarder, vil rekrutteringsprosessene fortsatt være avgjørende for å sikre at hver enkelt reisendes reise med Amitylux blir formet av eksperter som er valgt ut på grunn av sine ferdigheter og sin lidenskap, sin tilpasningsevne og sitt samsvar med varemerkets anerkjente visjon.

Kilde: Amitylux-presentasjon (lysbilder), nettsted. <https://amitylux.com/>

## 17 Case Study: Ekstern kommunikasjon (Danmark)

### 17.1 Introduksjon av bedriften.

The Coffee Collective er et København-basert mikrobrenneri med åtte kaffebarer, grossistsamarbeid og en internasjonal nettbutikk med nettsalg til privatkunder i over 40 land.

Et solid verdigrunnlag ligger til grunn for det overordnede formålet: Å skape spennende kaffeopplevelser som gir bedre avkastning til bøndene. Gjennom langsiktige relasjoner med bøndene arbeider de for å skape økonomisk bærekraft med åpenhet i prissettingen i sentrum. Å ha direkte kontakt med bøndene med årlige besøk, betale høyere priser og publisere disse prisene direkte på posene har vært avgjørende for å skape åpenhet i et lite gjennomslukt marked. I den andre enden av kjeden er baristaene omfattet av en fagforeningsavtale (3F), og kaffebarerne drives med vindkraft, noe som reduserer CO<sub>2</sub>-fotavtrykket med opptil 40 %.

Den årlige bærekraftsrapporten var det første skrittet mot B Corp-sertifisering, og det neste skrittet er å kontinuerlig forbedre selskapets innvirkning på verden generelt og kaffen spesielt. Selskapet ble B Corp-sertifisert i 2019, noe som betyr at det oppfyller de høyeste standardene for sosial og miljømessig påvirkning.

Overordnet sett er The Coffee Collective opptatt av å være bærekraftig i bred forstand. De mener at det er avgjørende å vise respekt for bøndene, de ansatte og kundene, i tillegg til miljøet og samfunnet generelt, for å drive virksomheten på en ansvarlig måte.

Å ha ett felles og tydelig mål hjelper The Coffee Collective med å bygge sterk ekstern kommunikasjon gjennom ulike kanaler: merkevarebygging og visuell design, nettside, sosiale medier, medierelasjoner, kundeservice, samfunnsengasjement og partnerskap. Solide og kraftfulle budskap og verdier som deles av både ledelse og ansatte, bidrar til EVP og tiltrekker seg talenter fra ulike kulturer og bakgrunner.

### 17.2 Hva har selskapet oppnådd ved å bruke en bestemt modell eller teknikk?

The Coffee Collective har lyktes med å bygge tillit hos sine ansatte og kunder ved å skape tydelige verdier, åpenhet i alle aspekter av selskapet, utdanning, personalgoder og sosiale interaksjoner.

Selskapet klarte å oppnå B Corp-sertifisering, noe som er sjeldent i kaffebransjen og innebærer høye standarder for innkjøpspolitikk og evaluering av selskapets bidrag til de ansattes økonomiske sikkerhet, helse og sikkerhet, velvære, karriereutvikling, engasjement og tilfredshet. I tillegg anerkjenner denne seksjonen forretningsmodeller som er utformet for å være til fordel for de ansatte, og de som har programmer for utvikling av arbeidsstyrken for å støtte personer som har vanskeligheter med å få jobb.

Som B Corp-sertifisert har The Coffee Collective en Impact Business Model, som er bevisst utformet for å skape et spesifikt positivt resultat for en av interessentene - arbeidstakere, lokalsamfunn, miljø eller kunder. Det betyr også at selskapet er i stand til å ivareta sin misjon og formelt ta hensyn til interessentene i beslutningsprosessen gjennom sin selskapsstruktur eller sine styringsdokumenter.

Selskapet er godt representert i sosiale medier, med 126 000 følgere på Instagram og over 1 000 følgere på LinkedIn, og lykkes med å nå ut med budskapet sitt gjennom disse kanalene. Den månedlige besøksveksten på nettstedet i Danmark er på 278 %.

### 17.3 Hvordan var det gjort?

Selskapets verdier er følgende:

"Drømmen som driver The Coffee Collective er å utforske og utfolde eksepsjonelle kaffeopplevelser på en måte som gir bedre levevilkår for kaffebønder over hele verden."

Alle i selskapet kjenner og føler denne erklæringen. Å jobbe for The Coffee Collective er å kjenne navnene på bøndene, å vite nøyaktig hvor mye de får betalt, å se et problem med hvordan kaffe handles andre steder, og å vite hvorfor det bør endres. Dette budskapet støttes sterkt av den nye visuelle utformingen av varemerket, som ble oppdatert i 2020. Varemerkeidentiteten ble revitalisert, og salget av de mest ettertraktede kaffebønnene økte, samtidig som kaffebonden ble satt enda mer i fokus (du finner den nøyaktige prisen The Coffee Collective betaler til bonden/produsenten på emballasjen). De berømte trekantene deres ga liv til den nye visuelle identiteten ved å skape en dynamisk algoritme. Siden den gang har de produsert enda mer bærekraftige kaffeposer i monomaterialplast.

Kvaliteten på kaffen deres øker hvert år fordi de besøker gårdene/møllene, betaler minst 25 % over fair trade-prisen, bygger relasjoner med de samme gårdene år etter år og sørger for stabilitet i et ustabil marked for sine partnere på kaffens opprinnelsessted. Dette kommer også til uttrykk i sosiale medier: Videoer og engasjerende intervjuer direkte fra gårdene og med gårdeierne bidrar til selskapets verdi. Å lære de ansatte om selskapets kjerneverdier skaper respekt/tillit blant alle. Derfor er det lett for selskapet å tiltrekke seg entusiastiske medarbeidere som blir værende i selskapet over lang tid. Teamet vokser jevnt og trutt, og antallet kaffebarer øker.

En annen måte å bygge tillit på er å tilby opplæringsprogrammer for de ansatte med workshops om ulike temaer i løpet av året. Hvis de ansatte ønsker å delta i kaffekonkurranser, stiller selskapet lokaler, utstyr og kunnskap til rådighet. Dette bidrar til at noen baristaer blir mestere i slike konkurranser, noe som bygger en enda sterkere merkevare.

Selskapet arrangerer møter, foredrag og egne Origin-kvelder for å dele kunnskap og erfaringer om kaffebøndene. All denne delingen gjør at baristaene kommer tettere på kollegenes erfaringer, noe som gir dem muligheten til å viderefremme noe av denne informasjonen til kundene. Når eierne av The Coffee Collective inviterer bøndene fra Kenya eller Bolivia til hovedkontoret i København, skaper muligheten til å lære mer om kaffen baristaene jobber med fra dem som dyrker, høster og bearbeider den, en følelse av samhold i teamet og tillit og nysgjerrighet hos kundene. En gang i året arrangerer selskapet en lederworkshop for å skape et bedre miljø for de ansatte slik at de kan yte god service.

Personaldirektør Mikaela Gervard praktiserer selvutviklingssamtaler, der alle i teamet kan avtale et møte med HR-direktørens ledere. Alle i selskapet har disse samtalene i 6 måneder og deretter en gang i året. Dette er en måte å skape sosial kapital blant alle aktørene på, noe som bidrar til selskapets suksess.

Når de ansatte deler, ønsker de at selskapet skal lykkes fordi de føler at det er til gjensidig nytte for de andre baristaene, lederne, risterne, de ansatte i administrasjonen, eierne og ikke minst bøndene de jobber så tett med. De ansatte føler seg ivaretatt ved at de er medlem av en av de beste fagforeningene i servicebransjen og har en privat forsikring som inkluderer gratis fysioterapi, massasje, kiropraktikk og psykiatri.

Den generelle tilbakemeldingen fra de ansatte, enten de er erfarne baristaer eller praktikanter, er følelsen av tillit blant kollegene fordi de føler seg verdsatt i arbeidet og har et felles og tydelig mål.

#### **Muligheter de ansatte har:**

- Du får jobbe med noen av verdens mest smakfulle og transparente kaffesorter.
- Mulighet til å bygge en langsiktig karriere innen kaffe
- Gode fagforeningsregulerte arbeidsvilkår, pensjon og seks ukers ferie i året.
- Jobbe for et B-Corp-sertifisert selskap
- Kontinuerlig mulighet til å delta i vårt baristautviklingsprogram, foredrag og andre sosiale aktiviteter
- Mulighet til å bli opplært til å delta i kaffekonkurranser hvis du er motivert for det (vi har fasiliteter, utstyr og kunnskap å dele)

#### **Image på markedet for potensielle medarbeidere:**

Vi er en arbeidsplass som bryr seg om medarbeiderne og arbeidsmiljøet. Vi har som mål å være en åpen og ærlig arbeidsgiver som fremmer lidenskap og engasjement for faget - uansett hvilken avdeling eller rolle du blir en del av.

Hos oss blir du en del av et team av engasjerte kolleger som i stor grad bryr seg om håndverket og ekspertisen sin (teamet består av 14 nasjonaliteter). Vår samlede personalgruppe består av ca. 130 medarbeidere med ulike bakgrunn, nasjonalitet og kompetanse, og det som forener oss, er vår streben etter et godt arbeidsmiljø, kvalitetsprodukter og bærekraftig drift.

## 17.4 Konklusjon

The Coffee Collective har bygget en solid merkevare på markedet ved å formulere kraftfulle og oppriktige budskap og verdier som formidles til det potensielle publikummet, potensielle og nåværende ansatte og kunder via sosiale medier, nettsider, pressemeldinger, kundeservice og kanaler for samfunnsengasjement. Det faktum at eierne av selskapet behandler hvert enkelt medlem av teamet, fra bønder til baristaer på kaffebarene og kunder, som en verdifull og viktig ressurs i kunderelasjonene, investerer i de ansatte og skaper nye utfordringer og vekstmuligheter - skaper en ekstra verdi for selskapet i et langsiktig perspektiv og gjør det mulig for hvert enkelt medlem av kjeden å vokse bærekraftig og jevnt.

## 17.5 Referanser.

*About Us.* 8 March 2019, <https://coffeecollective.dk/about/>

*Klaus Thomsen: The FLTR Interview – FLTR.* <https://fltrmagazine.com/2023/06/07/klaus-thomsen-the-fltr-interview/>. Accessed 16 October 2023.



*The Coffee Collective A/S - Certified B Corporation - B Lab Global.* <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/coffee-collective> . Accessed 16 October 2023.

*Coffee Collective Re-brand. Our Work for Coffee Collective...* | by Mia Bjerregaard | Kirk, Hatch and Bloom | Medium. <https://medium.com/kirk-hatch-and-bloom/coffee-collective-rebrand-fcdd78e32d65> . Accessed 16 October 2023.



Co-funded by  
the European Union

Project No: 2022-1-DK01-KA220-VET-000088968

# Thank you!

Scan to learn more!

