

Inspirasjons- og kompetansefrokost

-Hvordan rekruttere og utvikle medarbeider

Tirsdag 9. juni 2015

 HR NORGE



Norges største HR- og ledelsesfaglige nettverk

 HR NORGE

Sven Kinden Iversen

Fagansvarlig HR Norge

Utdanning:

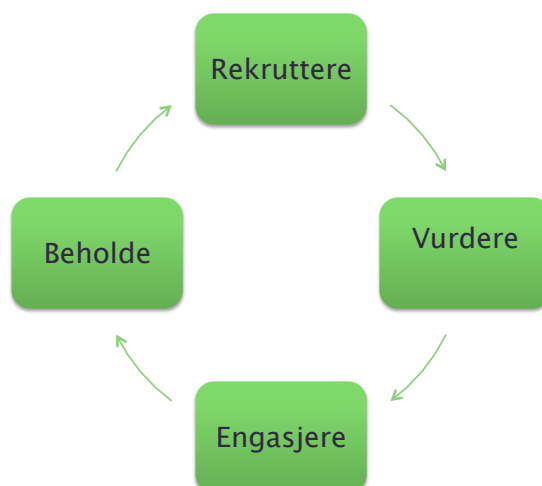
- Sjøkrigsskolen
- Sjøforsvarets Stabsskole

HR- og rekrutteringserfaring fra:

- Forsvaret
- Digital Equipment Corp.
- Amrop Executive Search
- Korn/Ferry Futurestep Executive Recruitment
- Trolltech
- Nokia
- Neo Group Executive Search



Ansettelsessyklusen



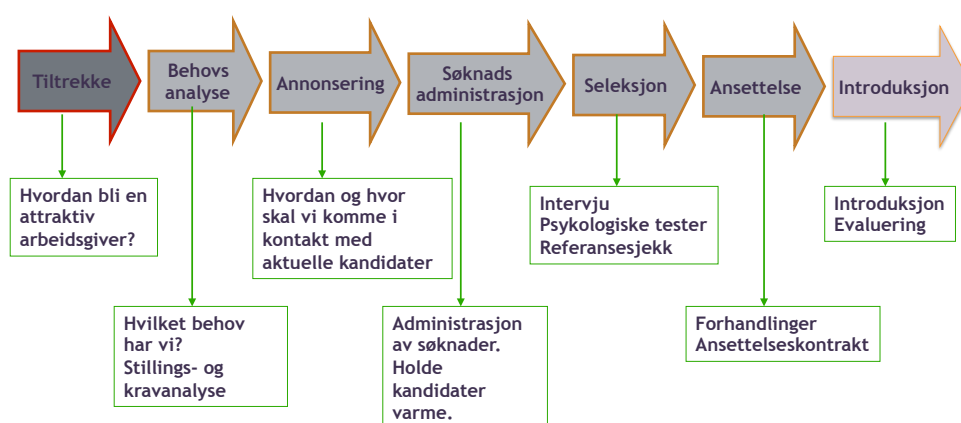
Kostnadene ved dårlige rekrutteringer

- Kostnadene kan deles i synlige og skjulte kostnader
- Synlige kostnader
 - Betalbare, f.eks annonser, konsulentonorar, opplæring etc.
- Skjulte kostnader
 - Ikke direkte betalbare, f.eks HR- og ledertid, manglende kunnskapsoverføring, team spirit etc.

Erstatning av en medarbeider kan koste opp en til to årslønner!



Rekruttering- rekrutteringsprosessen



Employer Branding

Å posisjonere seg som en attraktiv arbeidsgiver slik at man tiltrekker og beholder den gode arbeidskraften



 HR NORGE

Attraktive arbeidsgivere lykkes bedre

fordi...

- De har god tilgang til arbeidskraft
- De vil lettere få tak i "de riktige kandidatene"
– også blant de passive kandidatene
- De har lavere rekrutteringskostnader

Interne effekter...

- Medarbeidere blir lenger, turnover reduseres
- Evnen til endring og utvikling øker
- Deres ansatte har høyere motivasjon og produktivitet
- De har lettere for å få ansatte med på nødvendige endringer og ubehagelige tiltak



Dette gjelder i så vel oppgangs- som nedgangstider

 HR NORGE

Grunnleggende i Employer Branding

1. Å velge en tydelig og differensierende posisjon som arbeidsgiver
2. Utvikle og implementere relevante og konsistente *HR konsepter*
3. Definere, implementere og kommunisere tydelige og relevante *verdier*
4. *Markedsføre og innfri* – igjen og igjen (Living the brand)



Forutsetning for å lykkes

Attraktive bedrifter kjenner sin identitet og har definert tydelig hva som skal til for å nå målene.

God kjennskap til hvem vi skal ha er avgjørende ?

Hvis vi er bevisste egne behov og har klare budskap – vil i større grad riktige medarbeidere søke og bli ansatt

Budskapene må være....

- tydelige
- attraktive
- relevante
- konsistente over tid

..... for organisasjonens målgrupper



Employer brand - engasjere

- Bidrar til å bygge pipeline i rekruttering
- CRM – Candidate Relationship Management
- Tiltrekke kandidater
- Kommunikasjonen gjennom prosessen
 - Fra starten av prosessen til og med onboarding

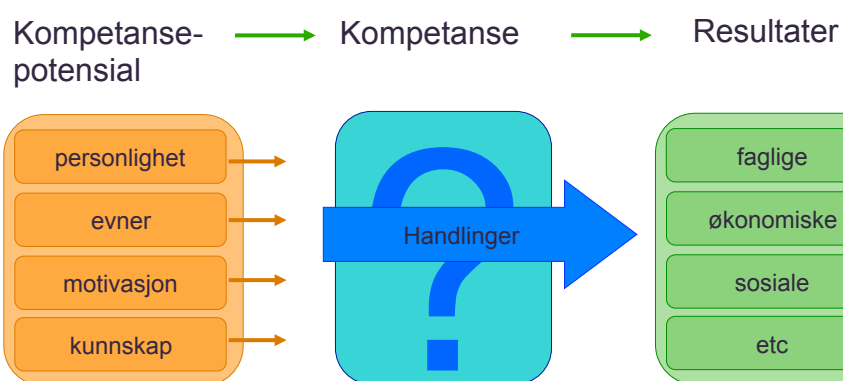


Hva er kompetanse?

- Hvorfor er noen ansatte dyktigere enn andre?
- IQ og akademisk bakgrunn ikke nok til å gjøre en god jobb



En kompetansemmodell



Jobbanalysen

- Å få vite at den kompetanse vi søker hos en person er den rette for å trives og lykkes i stillingen
- Kjært barn har mange navn: "jobbanalyse", "stillingsanalyse", "kravspesifikasjon"
- «Hvis du ikke vet hvor du skal, ender du gjerne opp et annet sted»
- «Hvis du ikke vet hvilke egenskaper du skal se etter vil du ikke kunne si om de er der eller ikke»

Jobbanalysen bidrar til:

- Avklaring av hva som er de viktigste arbeidsoppgavene i en jobb
- Avklaring av hvilke krav som må settes til personen som skal inn i jobben
- Avklaring av valg av vurderingsmetoder , f.eks om vi ønsker å bruke tester eller ikke



Betydningen av en god jobbanalyse

- Hjelper oss med å fokusere på det som er viktigst
- Hjelper oss å utnytte tiden best mulig
- Hjelper oss til å treffe de rette beslutningene



Annonsering



"Fail-safe" annonsering

A = attention – skape interesse hos leseren

I = interest – skape mer interesse hos leseren

D = desire – her ønsker vi å trekke til oss kandidater som mer eller mindre fyller krave

A = action – få potensielle kandidater til å ta kontakt eller å søke



Søknadshåndtering

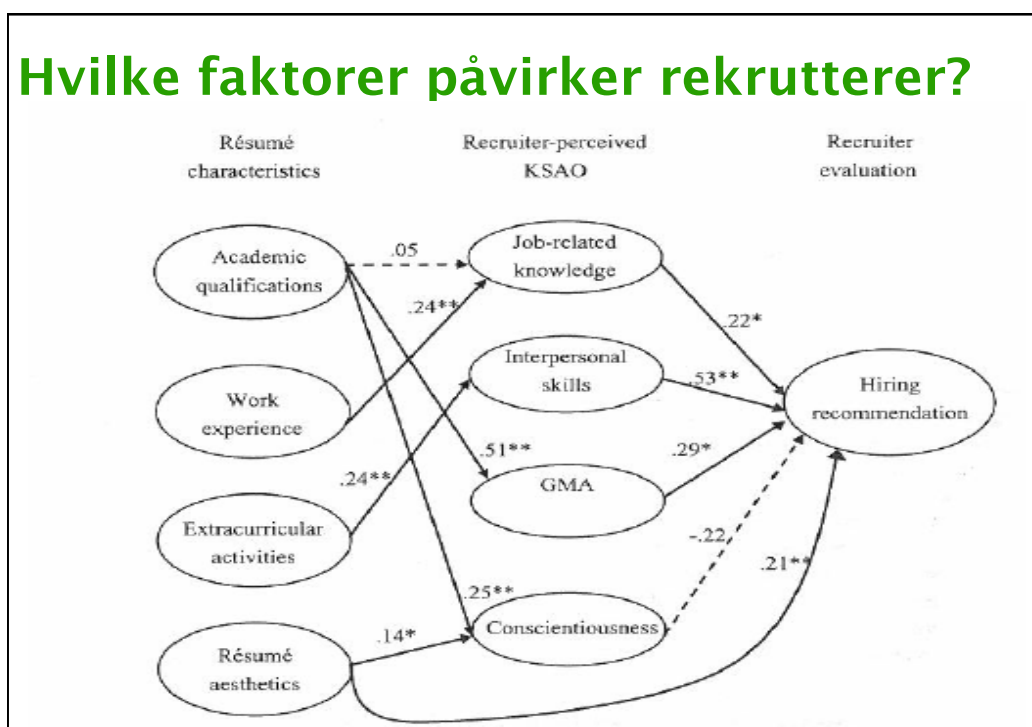


De ulike metoder

- CV og søknadsbrev
- Shortlisting
 - Hvordan rangere?
 - ABC-listing
 - "se" mennesket
 - Bruk av telefon-screening



Hvilke faktorer påvirker rekrutterer?



Rekrutteringspraksis: utvikling

- Rekruttering før
- Rekruttering nå – bl.a bruk av ATS
- Rekruttering i fremtiden?

Hvilke metoder er mest treffsikre?



De mest brukte metodene i arbeidslivet

- Evnetester
- Ferdighetstester
- Simuleringsøvelser
- Intervju
- Profiltester
 - personlighet (16PF, CPI, OPQ, shapes, Papi...)
 - motivasjon/interesser (MQ, views...)
 - EQ (MSCEIT...)
- CV, Utdannelse, etc

Maksimal
ytelse

Typisk
ytelse

Øvrig



Hvor treffsikre er egentlig metodene?



 HR NORGE

Ansettelsesintervjuet

- Den mest brukte metoden, i tillegg til CV og referansesjekk
- Resultater fra intervjuet dominerer når vi skal ta beslutning om ansettelser
- Intervjuet har flere fordeler som metode
 - Fleksibelt
 - Kan avsjekke informasjon
 - Kan observere kandidaten (sosiale ferdigheter, verbal kommunikasjon, opptreden...)
- Bygger relasjon mellom jobbsøker og den som intervjuer ("kjemi")
- Noe mer / annet enn en seleksjonsmetode

 HR NORGE

Problemstillinger knyttet til intervjuet

- Lav terskel for å gi seg i kast med metoden ("Dette er da noe alle kan gjøre (klare)")
- Mange "menneskekjennere"
- 80% er bedre enn snitt
- Mekanismer i intervjueren
- Mellommenneskelige mekanismer



Intervjuer og kandidat

De har forskjellige interesser

- Intervjuer
 - Markedsføre stillingen og organisasjonen
 - Kartlegge søkers kompetanse
- Kandidat
 - Markedsføre seg selv
 - Vise høy kompetanse

Forskjellige interesser legger viktige føringer
for temavalg og gjennomføring av intervjuet



Tips

- Nonverbal kommunikasjon
- Verbal kommunikasjon
- Spørsmål
- Notater
- Aktiv lytting



Nonverbal kommunikasjon

- Hvordan kommunisere noe uten å snakke/skrive?
- Stemmebruk
- Ansiktsuttrykk
- Kroppsspråk
- Sunne holdninger skaper et sunt kroppsspråk!



Verbal kommunikasjon

- Spørsmål
- Intervjuguider
- Notater



Spørsmål

- Åpne spørsmål
- Lukkede spørsmål
- Oppfølgingsspørsmål



Notater

- For å huske
- For å signalisere profesjonalitet



Notater

- En presis nedtegnelse av det kandidaten sier er avgjørende fordi det utgjør grunnlaget for påfølgende evalueringer
- Nøytralitet; evalueringer og konklusjoner utsettes til senere
- Når det er mulig, utformes notatene ordrett i forhold til det som sies
- Bruk stenografstil/forkortelser
- Unngå å være selektiv!

Husk:

Førsteintrykk kan ofte være formende på hvordan man videre observerer og vurderer en person



Aktiv lytting

- Lytte for å forstå (vs. høflighet, debatt etc.)
- Øyekontakt
- Nikke, smile bekrefte nonverbalt
- Bekrefte verbalt ("mhm", "ja", "ok")
- Stille spørsmål
 - Om noe vi tror vi ikke har forstått
 - Om det er noe vi vil vite mer om



Aktiv lytting bidrar til at du...

- Blir god til å gi verbale tilbakemeldinger
- Blir god til å stille oppklarende spørsmål
- Blir god til å holde en samtale gående ved å stille oppmuntrende spørsmål



Aktiv lytting bidrar til at du...

- Blir klar over betydningen av mimikk og øyekontakt
- Blir god til å tørre mer som mottaker av informasjon
- Blir deg mer bevisst ansvaret man har som lytter og samtalepartner



Bruk stillhet når det er nødvendig

- Still spørsmålet..
- La det bli stille..
- Vent på svaret og la kandidaten reflektere
- Hold munn!



Fallgruver

Intervjuere

- har ulik oppfatning av kandidaten
- vektlegger ulik informasjon
- Vurderer samme informasjon ulikt
- Tar beslutninger basert på intuisjon og magefølelse
- Påvirker kandidatens adferd

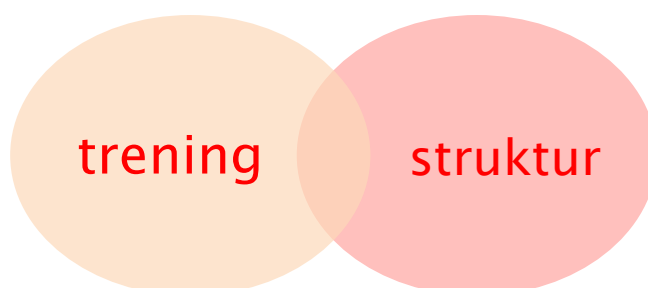


Fallgruver

- Førsteintrykk og selektiv oppmerksomhet
- Overvurdering av negativ informasjon
- Kontrasteffekten
- Likhets-effekten
- Den fundamentale attribusjonsfeil
- Glorieeffekten
- Stereotypier, diskriminering og selvoppfyllende profetier



To grep som øker validiteten



Trening

- Erfaring i seg selv er ikke et gode
 - *"Ofte er det nemlig slik at vi tror vi lærer når vi utfører en oppgave mange nok ganger. Intervjuerfaring blir dermed automatisk fortolket som læring"* (Lai, 2003)
- Opplæring og trening kan heve validiteten og reliabiliteten betraktelig

Det strukturerte intervjuet



Det strukturerte intervjuet er...

en **standardisert** metode laget for å undersøke kandidatens kompetanse...

- Samme spørsmål/oppgaver
- Like instruksjoner
- Gjennomføring under så like betingelser som mulig
- Svarene evaluert ut fra en skåringsmal



Ulike typer strukturerte intervjuer #1

Situasjonelle intervjuer – fremtidsrettede

Sett at du arbeider som en bilselger. Du sitter på plassen din da det entrer tre menn i bilhallen.

- Hva gjør du?
- Dersom det er flere enn en selger i hallen, hva gjør du?
- Når du snakker med kunden, hva vil du forsøke å finne ut av?



Ulike typer strukturerte intervjuer #2

Atferdsbaserte intervjuer – tilbakeskuende

- Fortell om sist gang du tok ledelsen i en gruppe
 - Hva gjorde du?
 - Hva var resultatet?
 - Sett i ettertid, er det noe du kunne gjort annerledes?



Hva forskningen sier...

- Har strukturerte intervjuer merverdi (økingsvaliditet) til evnetester?
- Så vel tilbakeskuende spørsmål som fremtidsrettede spørsmål kan gi merverdi til evnetester
- Hva slags type spørsmål fungerer best?
- Validiteten for tilbakeskuende spørsmål (.51) var høyere enn for fremtidsrettede (.39).

(Campion, 1994)



Fordeler ved det strukturerte intervjuet

- Spørsmålene baserer seg på jobbanalyse og vil derfor være direkte relevante for kompetanser som kreves i jobben
- Intervjuet er rettferdig fordi alle kandidater får samme type spørsmål
- Det krever oftest mindre forberedelse (intervjuguider)
- Høyere treffsikkerhet enn ustrukturert intervjuing



Ulemper ved strukturering

- Intervjuformen er tidkrevende dersom mange kompetanser skal dekkes.
- Det *kompetansebaserte* intervjuet kan oppleves som rigid av den som blir intervjuet, ettersom spørsmålene er utarbeidet i forkant.
- Intervjuformen kan være u hensiktsmessig overfor mindre erfarne søkere (for eksempel trainee-kandidater) ettersom spørsmålene ofte baserer seg på tidligere yrkeserfaring.



Hva synes kandidatene?

- Forskning viser at kandidater er mer positive til arbeidsgivere som gjennomfører strukturerte intervjuer enn ustrukturerte
- Kandidatene er mer tilbøyelig til å takke ja til jobbtillbud fra arbeidsgivere som har benyttet strukturert intervjuing



Det kompetansebaserte intervjuet

Kompetansebaserte spørsmål
(den såkalte „CAR approach“ eller ”STAR”):

- **C**ontext and situation
- **A**ction of the candidate
- **R**esults and key learning points

- **S**ituation
- **T**ask
- **A**ction
- **R**esult



Det kompetansebaserte intervjuet

Intervjuspørsmålene er balansert mot det positive, dette gjør det enklere å hente ut negativ informasjon

- Fortell om sist gang du håndterte en stor arbeidsmengde*
- Fortell om sist gang du ikke nådde en tidsfrist*



Slik gjør du det – steg for steg

- Introduser intervjuet
- Presenter kompetansen (eks. Initiativ og ansvarlighet)
- Still spørsmålene i intervjuguiden
- Still hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål (sistnevnte kan tidvis unngås dersom de allerede er besvart)
- Ta notater underveis
- Foreta evalueringen umiddelbart etterpå



NB!

- Vær bevisst på at du får frem eksempler på atferd, og ikke tanker eller følelser
- Avbryt kandidaten dersom han/hun blir for generell



Introduksjon (1)

- Tid tilgjengelig:
- Intervjuets form:
 - Atypisk i den forstand at vi vil stille spørsmål om nøkkelkompetanser for stillingen
 - For at situasjonen skal være så rettferdig som mulig, er intervjuet likt for alle
 - Spørsmålene er knyttet opp til nøkkelkompetanser for stillingen
 - Det betyr at jeg kommer til å stille spørsmål fra en felles intervjuguide



Introduksjon (2)

- Din jobb blir å forsøke å finne så gode eksempler som mulig fra arbeidssituasjonen din
- Dersom du blir for generell, kan det tenkes jeg avbryter deg for å hjelpe deg på rett spor
- Dersom du ikke husker et eksempel på en situasjon, kan vi komme tilbake til det senere

- Sjekk ut om kandidaten har forstått og om vedkommende har noen spørsmål



Evalueringsprosedyre

- **O**bserver (under intervjuet)
- **R**egistrer og ta notater (under intervjuet)
- **E**valuer (umiddelbart etter intervjuet!)

- **ORCEF**
 - **O**bserve - observere
 - **R**ecord - notere
 - **C**lassify - klassifisere
 - **E**valuate - evaluere
 - **F**eedback - feedback



Skala

- 1 = Meget svak
- 2 = Svak
- 3 = Akseptabel
- 4 = Sterk
- 5 = Meget sterk



Arbeidsrett/jus



HVILKE JURIDISKE RAMMER MÅ VI FORHOLDE OSS TIL VED FAKTASJEKK I REKRUTTERINGSPROSESSEN?



Juridiske utfordringer som kan løses:

- Opplysninger som skal innhentes eller verifiseres krever gyldig grunnlag i **Personopplysningsloven**
 - Alle opplysninger som skal inn i et register eller som hentes ut / lagres elektronisk må ha hjemmel i personopplysningsloven
 - Krever "samtykke", men kan ikke lagres lengre enn nødvendig
 - Du må være forberedt før innhenting
 - Stiller også krav til andre hjelpere
- **Arbeidsmiljøloven** setter begrensninger for å legge vekt på eller spørre om helse
 - Begrensninger i forhold til innhenting av helseopplysninger og medisinske undersøkelser
- **Diskrimineringslovgivningen** stiller krav til hva du innhenter
 - Avgjørende at vi finner unntakene og at vi samtidig holder oss unna *indirekte* diskriminering

Vilkår for innhenting av "Helseopplysninger" (aml § 9-3)

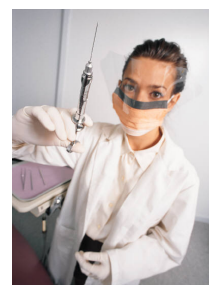
- "Helseopplysninger" er alle opplysninger som sier noe om en søkers nåværende eller fremtidige helsetilstand (forarbeidene)
- Adgang til å innhente helseopplysninger ved ansettelse dersom opplysningene er "nødvendige" for å utføre de arbeidsoppgaver som knytter seg til stillingen



Medisinske undersøkelser (aml § 9-4)

Arbeidsgiver kan kreve medisinske undersøkelser av arbeidssøkere/ arbeidstakere dersom:

- a) det følger av lov/forskrift
- b) ved stillinger som innebærer særlig risiko
- c) når arbeidsgiver finner det nødvendig for å verne liv og helse



- NB: Gjelder også for "drug testing"

Begrensninger i diskrimineringslovgivningen:



- Arbeidsmiljøloven (aml) § 13-1
 - Politisk syn, medlemskap i arbeidstakerorganisasjon, alder, deltidsansettelse og midlertidig ansettelse
- Diskrimineringsloven om seksuell orientering (dlso) § 5
 - Seksuell orientering, kjønnsidentitet eller kjønnsuttrykk
- Likestillingsloven (likestill) § 5
 - Kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon
- Diskrimineringsloven om etnisitet (dle) § 6
 - Etnisitet (nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge, språk mv), religion og livssyn

Unntak: *Lovlig* forskjellsbehandling er ikke diskriminering

- Generelt: Forskjellsbehandling også pga forbudte hensyn er lov når du har et
 - Saklig formål
 - Nødvendig for å oppnå formålet
 - Proporsjonalitet

Lovregulerte forbud:

- En arbeidsgiver må ikke **i ansettelsesprosessen**, herunder **under intervju** eller **på annen måte**, innhente opplysninger om:
 - Hvordan søkeren stiller seg til religiøse eller kulturelle spørsmål
 - Om søkerens seksuelle orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk
 - Hvordan søkeren stiller seg til politiske spørsmål eller om de er medlemmer av en arbeidstakerorganisasjon
 - Graviditet, adopsjon eller planer om å få barn.

Unntak:

- Innhenting av opplysningene er begrunnet i stillingens karakter *eller*
- Det inngår i formålet for vedkommende virksomhet å fremme bestemte religiøse, politiske eller kulturelle syn *og*
- Arbeidstakers stilling vil være av betydning for gjennomføringen av forbudet.
 - For alle: må angis i utlysningen av stillingen hvis opplysninger blir krevet
- NB: **Ingen unntak** for opplysninger om graviditet, adopsjon eller planer om å få barn.



NB:

Opplysningsplikt overfor arbeidssøker om hva du har lagt vekt på!

- Plikt til å opplyse skriftlig om utdanning, praksis og andre formelle kvalifikasjoner (klart konstaterbare kvalifikasjoner) ved mistanke om ulovlig forbigåelse,
 - jf. aml. § 13-7, dlso § 17, likestill § 19, dle § 18 og dtl § 22
- Derfor viktig å kunne dokumentere hva du faktisk har lagt vekt på, for å kunne vise at du ikke er diskriminert!!



REFERANSESJEKK

Referansesjekk

Hvis du skal finne ut hvordan søkeren faktisk fungerer i en jobbsituasjon, er det bare en ting å gjøre :

Å spørre de som kjenner ham/henne

- Ikke undervurder betydningen av å sjekke referanser ! Det er lett å bortprioritere dette i en stresset hverdag !
- Husk ! Mange feilansettelser kunne vært unngått ved bedre referansesjekk – en feilansettelse er betydelig mer tid- og kostnadskrevende !!
 - Du bør sjekke så mange referanser som mulig (helst min. 3)

Noen gode råd:



- Konsentrere deg om de nyeste referansene og referanser som er særlig relevante i forhold til stillingen
- Det er lov å be om flere/andre referansepersoner enn de som er oppgitt i søknaden. Spør deg selv :
 - Hva ønsker jeg å vite om kandidaten ?
 - Hvem kan gi meg den informasjonen ?
- Det er viktig å være godt forberedt med tanke på hvilke spørsmål du ønsker å stille. Lag en spørsmålsmal klar på forhånd.
 - Still åpne spørsmål, ikke ja/nei-spørsmål for å få bekreftet det inntrykket du allerede har
 - » Spesielt rundt temaer søkeren har gitt sin egen versjon av?
- **VIKTIGSTE spørsmål jeg har lært: "Ville du ha ansatt kandidaten på nytt dersom han/hun hadde søkt hos deg?"**

HVA ER BAKGRUNNSSJEKK, OG HVA SKAL TIL FOR Å BENYTTE?

Bakgrunnssjekk er:

- Å verifisere dokumenter og kilder som søkeren har opplyst at er av betydning for hans søknad
 - Eksamenspapirer, attester, sertifikater, bostedsbevis, opprinnelse etc
- Noe annet enn referansesjekk
 - Innhenting av subjektive oppfatninger fra personer som søkeren ofte oppgir selv

Hva må vi passe på?

- Innhenting og lagring av opplysninger krever lovhjemmel i personopplysningsloven:
 - a) *behandling av personopplysninger som helt eller delvis skjer med elektroniske hjelpemidler*
 - b) *annen behandling av personopplysninger når disse inngår eller skal inngå i et personregister*
- *Hva betyr dette?*

Hva skal til for å få "tillatelse"? (pol §§8 og 9)

- Enkleste alternativ:
- Nødvendig med "samtykke"
 - Ofte en forutsetning for å få ut opplysninger fra andre (fullmakt)
- Datatilsynet stiller strenge krav til "samtykke":
 - se pol. § 2 nr. 7:
 - Frivillig
 - Utrykkelig
 - Informert



Krav til uttrykkelig og informert erklæring

- Den ansatte må gi klart gi uttrykk for et samtykke (aktivt samtykke) – stilltiende samtykke ikke nok
- Samtykket må klart gi uttrykk for :
 - Hvilken behandlingsansvarlig (arbeidsgiver) samtykket er rettet mot
 - Hvilke behandlinger (hvilken bruk) samtykket omfatter
 - HVA SKAL SJEKKES??
 - Hva som er formålet

– Men gis dette frivillig?? Datatilsynet sier ja!



Samtykke bør utformes som en "fullmakt"

Fullmakt

(Erklæring om fritak fra taushetsplikt)

Navn:

Fødselsdato / Personnummer:

Undertegnede har søkt stilling hos [fyll inn navn på arbeidsgiver]. I den forbindelse samtykker jeg til at det foretas en bakgrunnssjekk av opplysninger jeg har oppgitt.

Jeg gir herved [fyll inn navn på arbeidsgiver] fullmakt til å innhente opplysninger knyttet til meg vedrørende [utdanning, bostedsrettigheter, attester osv osv, må konkretiseres].

Relevante opplysninger kan benyttes i forbindelse med gjeldende rekrutteringsprosess. For øvrig er det en forutsetning at opplysningene oppbevares og behandles konfidensielt og vil bli slettet når de ikke lenger er nødvendige for prosessen.

Sted og dato

Underskrift



Hva hvis du ikke får samtykke til bakgrunnssjekk eller annen innhenting?

- Kan i teorien finne annet grunnlag
 - Lovhjemmel
 - "Nødvendighetsgrunn"
- **MEN** mindre relevant...
- **Får du ikke samtykke bør du ikke ansette vedkommende!!**
 - Stor risiko for feilansettelser.....



Spesielle krav ved bruk av andre til å innhente opplysninger / foreta bakgrunnssjekk:

- Rekrutteringsvirksomheter og profesjonelle bakgrunnssjekkere er "*databehandlere*" etter personopplysningsloven
 - Krever egen "databehandleravtale" med den som skal yte tjenesten og innhente/behandle opplysninger
 - Avtalen må klart gi databehandleren de samme krav til informasjonssikkerhet som arbeidsgiver har selv (§13)
 - *Beskyttelse mot uautorisert innsyn og endringer*
 - *Tilgjengeliggjøring for de som trenger opplysningene, når de trenger det*

Ansettelse – uttalelser fra Datatilsynet

- Arbeidssøkere har rett til innsyn i hvilke opplysninger som er registrert
- Sjelden lov å samle inn opplysninger gjennom personlighetstester fra andre enn de mest interessante kandidatene
- Kredittsjekk kan kreves hvis stillingen det søkes på er økonomisjef, men ikke hvis stillingen er salgsmedarbeider med mindre fullmakter

Hete tips ved bakgrunnssjekk:

- Vær godt forberedt ☺
 - Vurder å opplyse om bakgrunnssjekk i utlysningsteksten
 - Skriv gode samtykkeerklæringer!!
 - Fullmaktsordlyd
 - Vær tydelig på hva som er formålet og konkret hvilke opplysninger som skal sjekkes
 - Vær tydelig på behovet for innhenting eller verifisering og bakgrunnen for dette



Kommende konferanser

- Rekrutteringsdagene, Oslo, 25.–26. mars
- Arbeidsrettskonferansen, Oslo, 16. april
- Kompetansedagene, Oslo, 20.–21. mai
- HR Analyser, Oslo, 03.–04. juni

Hold av datoene!



Takk for meg!

Sven Iversen


Sven.iversen@hrnorge.no

Mobil 992 87 313





STORENG
BECK &
DUE LUND



Hvordan håndtere medarbeidere som ikke fungerer?

Frokostmøte Menova, 9. juni 2015

Advokat Terje Gerhard Andersen

Dagens tema

- Hva gjør vi når arbeidstaker ikke fungerer godt nok?
- Hva er målet?
 - Bidra til forbedring hos arbeidstaker
 - Men hvis det ikke går: Oppsigelse/avvikling av arbeidsforholdet.
- Husk: En domstol vil alltid vurdere hvorvidt arbeidstaker har fått en «fair» sjanse eller ikke...

Hva mener vi med å «ikke fungere»?

- Mangelfull oppførsel
 - Dårlig oppførsel eller opptreden overfor kolleger, kunder og samarbeidspartene, rusbruk mv.
- Manglende prestasjoner
 - Arbeidsutførelse, manglende salgsresultater, for dårlig effektivitet mv.
- Manglende evne til å underordne seg
 - Ikke anerkjenne arbeidsgivers styringsrett
 - Brudd på interne rutiner mv.
- Manglende sertifiseringer, sikkerhetsklareringer osv.
 - Stillingens krav, varighet og omplasseringsmulighet mv.

Sentrale spørsmål

- Hvordan stille krav og håndheve disse?
- Når kan vi stille nye og endrede krav?
- Vilkår for oppsigelse i og utenfor prøvetid.
- Betydning av dokumentasjon.

Årsaker til at arbeidsforholdet «skjærer seg»

Forhold på arbeidstakersiden

- Vilje og motivasjon
- Evne
- Konflikt
- Sykdom
- Alle fire – en ond spiral?

Forhold på arbeidsgiversiden

- Ledelsesform
 - Svak
 - Autoritær
 - Uklar
- For knappe ressurser
- Mangelfulle og svake endringsprosesser

Utgangspunktet:

ARBEIDSGIVER HAR RETT OG PLIKT TIL BÅDE Å STILLE KRAV OG Å FØLGE OPP ARBEIDSTAKER

Utgangspunktet

- Det å stille/fastsette krav ligger i kjernen av arbeidsgivers styringsrett.
- Arbeidsgiver fastsetter hvordan organisasjonen skal se ut.
- Arbeidsgiver fastsetter krav til den enkelte stillingen.
- Etter inngått arbeidsavtale så vil avtalen kunne legge noen begrensninger – mao: Størst frihet ved ansettelse.
- Men – også i det løpende arbeidsforhold kan arbeidsgiver pålegge endringer – dersom dette ligger innenfor den arbeidsavtalen som er inngått.
- Saklig behov for endringer kan oppstå både som følge av virksomhetens forhold og arbeidstakers forhold.



Hvordan følge opp og korrigere?

- Medarbeidersamtaler
- Løpende ledelse og kontroll
- Form og innhold
- Hvorfor er dokumentasjon viktig?



Ikke gå rundt grøten!

- Tydelighet rundt kravene er avgjørende for at arbeidstaker skal kunne lykkes
 - Vite hva man har å forholde seg til og strekke seg etter
 - Vite hvordan det går
 - Stor forskjell i krav til tydelighet mellom kvalifikasjons- eller prestasjonskrav og krav om å ikke benytte rusmidler på jobben..
- Du kan aldri gyldig avslutte et arbeidsforhold som følge av manglende oppfyllelse dersom kravene ikke er tydelig kommunisert
 - Kravene til oppsigelse/avskjed er rettesnor for hvilke tilbakemeldinger man skal gi, selv om målet er å få ting til å bli bra/bedre!!!

Liberal ledelse – arbeidsgiver reduserer selv sin styringsrett....

- Høyesterett i Rt 2005 s. 518 «ConocoPhillips»:
«At ledelsen over så lang tid har vært oppmerksom på et omfattende misbruk uten aktiv oppfølging av reglene, har betydning også fordi det kunne være egnet til å skape det inntrykk hos de ansatte at man så gjennom fingrene med dette. Særlig i lys av at surfing på og nedlasting av nettsider med pornografisk innhold etter ledelsens oppfatning utgjorde en særlig sikkerhetsrisiko for dataanleggets operative funksjon, ville det ha vært nærliggende å iverksette nærmere undersøkelser.»

Hva gjør du hvis det har «sklidd ut»?

- Du kan alltid stramme inn.
- Men, du må da kommunisere klart til arbeidstakerne at nå «blir det andre boller»
- Først når dette er kommunisert, kan du sanksjonere de brudd som måtte komme.



Men, hva hvis oppfølging og korrigering ikke nytter?

VILKÅR FOR OPPSIGELSE

Hovedreglene

- Prøvetidsoppsigelse (6 mnd): Aml. § 15-6
 - «*tilpasning til arbeidet, faglig dyktighet og pålitelighet*»
- Etter endt prøvetid: Aml. § 15-7
 - «*saklig begrunnet i ... arbeidstakers forhold*»
- Sammenfallende vurdering før og etter prøvetid, men terskelen for saklig oppsigelse klart høyere etter prøvetidens utløp.
 - Prøvetiden er tross alt «godkjent».
- I Staten: Husk tjenestemannslovens skille mellom svakt og sterkt stillingsvern.

Nærmere om saklighetsnormen

- Høyesterett i Rt. 2009 s. 685 p. 52

«Webredaktør»:

«Spørsmålet er om det etter en samlet avveining av begge parter behov, anses rimelig og naturlig at arbeidsforholdet bringes til opphør. Terskelen for å si opp en ansatt er høy, og arbeidsgiver må kunne vise til gode grunner.»

Hva skal til for å dokumentere «saklig grunn»?

- Både under og etter prøvetiden
- Må ha satt **rimelige krav** som er **godt kommunisert** til arbeidstakeren
- Må ha gitt **nødvendig opplæring**
- Må ha gitt arbeidstaker de **nødvendige sjanser** til å prestere – det skal være «fair».
- Har arbeidsgiver kommet med **alternativer**, f.eks. tilbud om annen stilling?

Hvor finner vi hvilke krav som er satt til stillingen?

- Stillingens annonse / utlysningstekst
- Hva følger av arbeidsavtalen?
- Finnes det en stillingsinstruks?
- Finnes det andre instruksjoner?
- Syretesten: Hvilke krav er kommunisert til arbeidstakeren?

Krav til tilstrekkelig opplæring

- Forutsetning for saklig oppsigelse: Tilstrekkelig opplæring
 - Normalt et prøvetidsspørsmål
- Beror på hva som objektivt sett er tilstrekkelig opplæring for den konkrete stillingen. Avhenger av:
 - Hvor lang tid det tar å lære seg stillingens arbeidsoppgaver
 - Arbeidstakerens erfaring / kompetanse ved ansettelsen
 - Stillingens art / kompleksitet

Tilbakemeldinger på hva som ikke fungerer

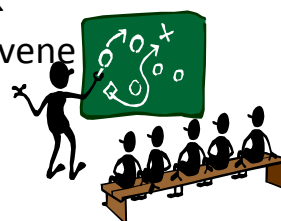
- Må tydeliggjøres:
 - Hva mangler ved den ansattes arbeidsprestasjon
 - Hvordan den ansatte kan forbedre dette
- Ulike former: Medarbeidersamtale, muntlig tilbakemeldinger, tilrettevisninger, advarsel.
- Poeng: Man skal ha fått tilbakemeldinger på hva som bør forbedres, formen avhenger av budskapet!

Etter tilbakemeldingene

- Arbeidstaker må ha fått en reel mulighet til å rette opp de påtalte forholdene.

Hvordan håndtere at arbeidstaker ikke fikser nye krav til stillingen?

- Stilles nye krav innen teknologi, sertifikater, mv
 - Kravene må være rimelige som følge av samfunnsutviklingen, som følge av lov- eller forskriftskrav mv.
 - Ikke tilstrekkelig at en ønsker å erstatte arbeidstaker med dyktigere folk
- Rimelig tid til å kunne oppfylle kravene
- Krav til nødvendig opplæring
- Interesseavveining



Hva når arbeidstaker ikke fungerer pga. samarbeidsproblemer og konflikter?

- Hva har skjedd?
- Forplikte alle involverte – rydde vekk ikke-konkretiserte påstander.

På hvilket tidspunkt bør man da gå til oppsigelse – og når bør man avstå?

KRAV TIL DOKUMENTASJON!

Kan du dokumentere dette da?

- Hva vil en utenforstående tro på?
- Hva fremstår som sannsynlig?
- Det er arbeidsgiver som har bevisbyrden!
- Fri bevisbedømmelse:
 - Referater
 - Protokoller
 - Avtaler
 - E-post
 - Vitnebevis



Hvordan gå frem når «nok er nok»?

GJENNOMFØRING AV OPPSIGELSE – ELLER ANDRE ALTERNATIVER?

Saksbehandling – og alternativer

- Drøftelsesmøte *forut for* oppsigelse jf. aml. § 15-1.
- Formkrav jf. aml. § 15-4, blant annet skriftlighet.
- Kan vi tenke andre alternativer? Hva med endringsoppsigelse?

Takk for oppmerksomheten

Advokat Terje Gerhard Andersen

terje@sbd.no / 99 54 59 27

www.sbd.no