
Personal ledelse



En lærebok om:

**REKRUTTERING – ANSETTELSE –
BELØNNINGSSYSTEMER – OPPLÆRING**

**Skrevet av:
Kjetil Sander**

**Utgitt av:
Kunnskapssenteret.com**

**Revisjon:
1.1 (Jan. 2016)**

Innhold

Innhold.....	2
Brukervilkår (terms of use).....	8
 Del 1 – Rekruttering.....	 9
Hva må gjøres før rekrutteringen kan starte?	10
Intern og ekstern rekruttering	11
Hva er ressursplanlegging og hvorfor trenger man ressursplanlegging?	12
Hvilke grunnprinsipper gjelder ved rekruttering?	13
Rekrutteringsprosessen	15
Headhunting – systematisk søking etter kandidater	16
Riktig kandidat og stillingsanalyse	17
Stillingsannonsen	19
Vurdering av annonseutkastet	19
Valg av media-kanal og medier	20
Bruk av sosiale medier i rekrutteringen	20
De sosiale mediens betydning i rekrutteringen	21
Internettrekruttering	21
Må brukes i kombinasjon med egne nettsider	22
Vurdererens rolle i rekrutteringsprosessen	22
Screening av kandidatene (jobbsøkerne)	24
Førstegangsintervjuet	29
Generelle råd til førstegangsintervjuet	29
Fjern de uaktuelle	29
Åpningen av førstegangsintervjuet	29
Test interessen	30
La søkeren selge seg selv!	30
Hva har du ikke lov til å spørre om?	31
Evaluerings skjema.....	31
Avslutning av intervjuet	31
Annengangsintervju	31
Referanseintervjuet	32
Talentutvikling.....	33
Hva ønsker bedriften å oppnå?	34
Hva er et talent og hvem er talenter?	35
Hvordan starte talentutviklingen?	36
Det beste du kan gjøre å beholde dine talenter	37
Toppstudentenes beslutningskriterier.....	37
Toppstudentene legger større vekt på lønn enn andre.....	38
Spennende og sikker jobb viktigere enn høy lønn.....	38
Bedriftens renommé kan kompensere for manglende lønn.....	39
Personlig utvikling er den viktigste enkeltfaktoren.....	40
Muligheten til å jobbe med innovative kvalitetsprodukter og -tjenester.....	41
Karriere muligheter og mulighet til å bygge et godt nettverk	42
Dyktig og inspirerende ledelse og nøkkelmedarbeidere	42
Medbestemmelse og muligheten til å påvirke utvikling.....	43
Balanse mellom jobb og fritid teller stadig mer	43
Hyppige medarbeidersamtaler	44

Tydelige mål	44
Del 2 – Ansettelse	45
Ansettelse av arbeidstakere	46
Hvordan registrere arbeidstakere?	46
Hvem skal meldes inn i arbeidstakerregisteret?.....	46
Når skal innmelding sendes?	46
Hvor skal meldinger om arbeidsforhold sendes?	46
Melding om endring:	47
Melding om opphør:	47
Årskontrollen	48
Arbeidsavtale	48
Prøvetid.....	50
Arbeid i utlandet.....	50
Arbeid som utføres i arbeidstakers hjem	50
Når skriftlig arbeidsavtale ikke er inngått	51
Arbeidstid og overtid.....	51
Fleksibel arbeidstid, jf aml § 10-2(3)	52
Gjennomsnittsberegning, jf aml § 10-5.....	53
Unntak for ansatte i ledende- og særlig uavhengig stilling, jf aml § 10-12	53
Overtid	54
Samlet arbeidstid.....	55
Pauser, jf aml § 10-9	56
Redusert arbeidstid, jf aml § 10-2	56
Ferie og feriepenger	57
Hvor lang ferie har arbeidstakerne krav på?	57
Når skal ferien avvikles?.....	57
Hvem har krav på feriepenger?	57
Hvor mye feriepenger har man krav på?	58
Feriepengegrunnlaget.....	58
Når skal feriepenger utbetales?.....	59
Sykdom, sykepenger og permisjon	59
Stillingsinstruks og stillingsbeskrivelse	61
Mål for stillingen	62
Organisasjon og plassering	62
Stedfortreder	62
Ansvar og myndighet.....	63
Fullmakter og økonomiske rammer for beslutninger	63
Generelle arbeidsoppgaver.....	63
Andre forhold	63
Kriterier for jobboppfyllelse	64
Vedtak/datering/signatur mv	64
Eksempel på stillingsinstruks	64
Arbeidsreglement	68
Personalhåndbok.....	68
Antikorrupsjon regler.....	69
Hva er korrupsjon?.....	70
Norsk lovgivning og retningslinjer.....	70
Internasjonal lovgivning og retningslinjer.....	72

Integrity Due Diligence	73
Sjekkliste mot korrupsjon	74
Branninstruks.....	75
Mobilregler	77
Gi de ansatte en «firmatelefon».....	77
Gi alle data roaming	78
Sett opp et regelverk for økonomisk kompensasjon.....	78
Lag et regelverk for bruk og oppbevaring av mobiltelefonen.....	78
Regelverk for ned/opplastning av dokumenter, lagring og sletting av data	79
Slå på apparatlåsen på alle telefoner.....	79
Sett en Pinkode på alle telefoner.....	80
Installere et sporings program på alle telefoner.....	80
Tyveri	80
Krypter innholdet på telefon og minnekort	80
Sett opp rutiner for sikkerhetskopi av innholdet.....	81
Bli enige om hvilke applikasjoner som skal brukes	81
Forbud mot installasjon av uautoriserte apper?.....	81
Oppdatering av all programvare på telefonen	82
E-postregler.....	82
Sikkerhet.....	82
Innhold og bruk.....	83
Reglement for bruken av sosiale medier	85
Bør virksomheten ha en egen sosial profil?	85
Lag et reglement for bruken av sosiale medier	85
Mist 6 av 10 ansatte er aktive på sosiale medier privat	86
Hva som formidles er viktigere enn tidsbruken	87
Apple har null toleranse	87
Ansatte har vern mot nettsjikane	88
Reaksjoner mot nettsikane.....	88
Rutiner for å sikre de ansattes sosiale profiler (Facebook m.fl.) mot datainnbrudd.....	88
Permittering	89
 Del 3 – Belønningssystemet	 90
 Belønningssystemet	 91
Indre belønning.....	91
Ytre belønning.....	91
Belønningssystemets dimensjoner	93
Forholdet mellom motivasjon og ytelse.....	93
Grunnprinsipper for belønning	95
Likeverd	96
Forutsigbarhet	96
Makt.....	96
Behov	96
Ekstern rettferdighet	97
Distributiv rettferdighet	97
Mål og strategi	97
Hvilket belønningprinsipp er det mest effektive?	97
Lønn og lønnsystemer.....	99

Bruttolønn og nettolønn.....	99
Lønnsforskjeller.....	100
Lønnsformer.....	100
Tidslønn.....	101
Resultatbasert lønn.....	102
Naturalytelser.....	103
Økonomisk teori om arbeidslønn.....	103
Reallønn.....	103
Minstelønn.....	103
Lønnsregulering.....	104
Avtaleformer.....	104
Huskeregler for arbeidsgivere.....	104
Når kan materiell belønning være destruktivt?.....	105
Når kan materiell belønning være konstruktivt?.....	108
Ordinær lønn/grunnlønn.....	110
Incitament.....	112
Normative incitamenter.....	113
Internaliserte incitamenter.....	113
Sosiale incitamenter.....	116
Tvang som incitament.....	117
Materielle incitamenter.....	117
Prestasjonsbasert belønning.....	124
Ulike formål med prestasjonsbasert belønning.....	124
Individbasert prestasjonsevaluering.....	126
Gruppebasert prestasjonsevaluering.....	126
Hva sier forskningen?.....	128
Kjente bivirkninger.....	128
Resultat.....	128
Resultatbasert belønning.....	129
Akkord.....	130
Provisjon.....	131
Bonus.....	132
Resultatavlønning systemer.....	132
Grunnlønn + Belønning.....	132
Grunnlønn + tak.....	133
Grunnlønn + gulv og tak.....	134
Stegvis modell.....	134
Bruk av bonuser som en del av belønningssystemet.....	135
6 av 10 norske bedrifter har overskuddsdeling.....	135
30% har kollektive belønningssystemer.....	135
Bonus systemenes utfordring.....	135
3 problemområder.....	136
Selger det som er best for meg selv.....	137
Mange fallgruver.....	137
Andre krav i kreative yrker.....	138
Fire råd om bonus.....	138
Naturalytelser.....	139
Reiseutgifter.....	140
Tariffavtale, tariffoppgjør og lønnsoppgjør.....	140
Hva er en tariffavtale?.....	140

Forhandlinger og konflikt	141
Tariffavtale hierarki.....	141
I hvilke tilfeller gjelder en tariffavtale?	143
Tariffoppgjør.....	143
Lønnsoppgjøret - steg for steg.....	144
Rettslige vilkår	147
Del 4 – Skatt og sosial kostnader.....	149
Skatt og sosiale kostnader	150
Folketrygden, arbeidstakerregisteret og yrkesskadeforsikring.....	150
Sosiale kostnader	151
Feriepenger.....	151
Arbeidsgiveravgift.....	151
Pensjonsforsikring.....	153
Yrkesskadeforsikring	154
Sykefravær	154
Sosiale felleskostnader	154
Slik beregnes de sosiale kostnadene	155
Skatt og skattetrekk.....	156
Skatte prinsipper	157
Økonomiske retningslinjer.....	158
Skattelovgivning	159
Inndeling av skatter.....	160
Hvem er skattepliktige?.....	161
Skattekort og skattetrekk	161
Skatt på arbeidslønn (lønnsinntekt)	162
Trygdeavgift.....	162
Toppskatt	162
Formuesskatt	163
Skatt på alminnelig inntekt	163
Skatteeksempler	164
Forskuddstrekk, påleggstrekk og utleggstrekk.....	164
Forskuddstrekk.....	164
Påleggstrekk.....	165
Utleggstrekk.....	165
Betaling.....	165
Del 5 – Opplæring.....	167
Opplæring	168
Formål	168
Tredelt opplæringsprogram	172
Læreplan	173
Opplæringsprogram	173
Aktiv (praktisk) og passiv (teori) opplæring.....	173
Praktisk rettede opplæring (Aktiv opplæring).....	174
Teoretisk opplæring (Passiv opplæring)	175
Kompetansemodeller	176
Skorstads modell	176

Lai`s kompetansemodell.....	178
Nordhaug`s kompetansemodell	179
Handlingskompetanse modellen	180
Kanonisk praksis / Ikke-kanonisk praksis	182
Kanonisk praksis	182
Ikke-kanonisk praksis	183
Opplæring og organisatonal commitment.....	183
Opplæring og mestringstro.....	185
Mestringstro og organizational commitment	186
Mental trening.....	187
De fire basisteknikkene	188
Avspenning	189
Visualisering	189
Indre dialog.....	189
Målsetting	190
Mentale ferdigheter.....	190
Motivasjon	192
Selvtillit.....	193
Selvbilde.....	194
Selvfølelse	194
Bevissthet og fokus	194
E-læring (elektronisk læring).....	195
Hvilke fordeler har e-læring fremfor tradisjonell læring?	197
Opplæring via Intranett og Internett	198
Coaching	198
Definisjon	199
Hva er en god coach?	199
De 6 coachingarenaer	200
Slik gjør IT-gigantene sine ansatte mer kreative og motiverte	205
1 års fri hvert 7 år	205
Google`s berømte 20 prosent prosjekttid.....	205
Google tilbyr sine ansatte intellektuell berikelse gjennom @ Google Talks .	206
Hubspot lar enhver ansatt sitte på med et annet lag for en stund	206
3M tilbyr sine ansatte 15 prosent prosjekttid	206
Microsoft bruker Bill Gates `kontor som inspirasjon	206
Microsoft har også vitenskapsmesser	207
IBM holder enorme «jams»	207
Asana gir sine ansatte gourmet lunsjer og sjokolade.....	207
Eventbrite bruker dim lys for å lade opp ansatte.....	207
Yammer gjennomfører hack dager ... i kostyme!.....	208
GitHub kronene en månedlig konge eller dronning blant utviklerne	208
Google lar sine ansatte dekorere sine kontor slik de selv vil	208

Brukervilkår (terms of use)

Dette er en e-bok av artikkelserien ”*Due Dilligence*” som du finner her:

<http://kunnskapssenteret.com/>

E-boken er lastet ned for personlig bruk. Det er ikke lov til å kopiere innholdet eller spre det til andre uten skriftlig samtykke på forhånd. Andre kan laste ned sin egen e-bok ved å bestille den her:

<http://kunnskapssenteret.com/ebooks/>

Ønsker du å bruke artikkelserien som en del av et undervisningsopplegg kan du inngå en klasse- eller partneravtale som gir deg muligheten til å distribuere kopier til alle dine elever og kursdeltakere. Nærmere informasjon finner du her:

<http://kunnskapssenteret.com/abonnement/>



Kort om Kjetil Sander (f.1968)

Etter at Kjetil ble uteksaminert fra NMH/BI i 1996 jobbet han først som markeds- og systemsjef i NorgesGruppen Servering ASA, før han kastet seg på ”.com-bølgen” og ble ”grunder” og ”forretningsutvikler”.

Siden slutten av 1990-tallet har han vært involvert i mer enn 10 selskaps-etableringer og enda flere spin-off og konsepter. Selv om hovedvekten har vært IT relaterte selskaper og konsepter, har han også vært med på å etablere alt fra barer og klesforretning til konsulent-, telemarketing-, eiendoms- og reiselivsselskap. Noe som har gjort han til en ressursperson innen forretningsutvikling og –drift generelt.

På fritiden har han også bygd opp Kunnskapssenteret.com siden 2001, hvor han har fungert som ansvarlig redaktør og skrevet de drøye 2200 artiklene på høtskole- og universitetsnivå som ligger her (per jan. 2016).

I tillegg driver han flere egenutviklede portaler og nettavis, ved siden av å jobbe som daglig leder for webbyrået og hostingsselskapet OnNet AS i Oslo. Samtidig som han har styreverv i flere norske og utenlandske selskaper.

Nettsider: <http://kunnskapssenteret.com>
Facebook: <http://facebook.com/kunnskapssenteret.com/>
E-post: redaksjonen@kunnskapssenteret.com

Del 1 – Rekruttering