

# Samfunnsansvar i rekrutteringsprosesser

Fra arbeidsledig til månedens ansatt



Illustrasjon av Julia Kalvik

**BCR3102 | Bacheloroppgave ved Høyskolen Kristiania**

**Vår 2017**

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”.

## **Forord**

I vår avsluttende bacheloroppgave har vi skrevet om samfunnsansvar i rekrutteringsprosesser. Vi ønsker å øke bevisstgjøringen rundt rekruttering der arbeidstakere har ulike utfordringer og forutsetninger for å komme seg inn i arbeidslivet. Vi er stolte over å presentere oppgaven vår, og håper at den kan bidra til at flere bedrifter tør å satse mer på samfunnsansvar i rekrutteringsprosesser i fremtiden.

Vi ønsker å takke vår veileder, Andreas Thon, for uvurderlig bistand og hjelp i arbeidet med vår bacheloroppgave. Tusen takk for all støtte og gode tilbakemeldinger underveis i prosessen. Oppgaven ville ikke blitt den samme uten deg.

Tusen takk til informantene våre: Merete, Christian, Kirsti Mette, Christian, Johanna, Dajana og Thomas, som av eget engasjement valgte å stille opp i en ellers hektisk arbeidshverdag. Resultatene som vises i denne undersøkelsen er deres fortjeneste. Med deres bakgrunn, utdanning og ekspertise på området, ga dere oss det grunnlaget vi ønsket for vår forskning.

Videre vil vi takke samboere, venner og familie for all støtte og forståelse gjennom tre år ved Høyskolen Kristiania. Dere har vært en stor inspirasjonskilde og kommet med gode innspill gjennom hele denne perioden.

Avslutningsvis vil vi takke Høyskolen Kristiania for tre utfordrende, men lærerike år. Vi vil for alltid huske livet som student her på skolen.

Vi ønsker dere god lesning.

**Oslo, 10. mai 2017**

748306

748602

## Sammendrag

Vår bakgrunn for denne oppgaven er interessen for rekruttering i et større perspektiv der arbeidsgiver tør å satse på arbeidstakere med ulike utfordringer. Vi ønsket å gå i dybden på rekruttering, men samtidig se hvordan ulike bedrifter bruker samfunnsansvar ved ansettelse av arbeidsledige, og om det finnes ulikheter på tvers av bransjer og bedrifter. Dette dannet følgende problemstilling:

*”Hvordan kan samfunnsansvar bidra til å rekruttere personer som har utfordringer med å komme inn i arbeidsmarkedet?”*

For å svare på problemstillingen var vi i kontakt med fem ulike bedrifter, og foretok syv kvalitative dybdeintervjuer. Formålet med intervjuene var å få nok informasjon til undersøkelsen, men også å få et innblikk i hvordan arbeidsgivere tenker når det kommer til rekruttering i lys av å ta et ansvar for samfunnet.

Funnene i undersøkelsen belyser at bevisstgjøringen rundt arbeidet med samfunnsansvar i rekrutteringsprosesser er lite kjent. Bedrifter er dyktige til å ansette arbeidstakere med andre utfordringer, men tenker ikke på dette som et samfunnsansvar. Videre viser funnene at mange arbeidsgivere er dyktige til å tilrettelegge den enkelte arbeidstakers hverdag der det er nødvendig, og at det ofte er lite som skal til for at en person med andre forutsetninger skal komme ut i arbeidsmarkedet.

For at samfunnsansvar kan bidra til å ansette flere personer med utfordringer viser undersøkelsen at begrepet først og fremst må synliggjøres i samfunnet, og for den enkelte arbeidsgiver. Ved å ta tak i dette kan begrepet få en større betydning, og rekrutteringen kan bli mer allsidig. Våre informanter mener at satsing på dette området gir positive resultater både for bedriften og den enkelte arbeidstaker.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b>	<b>6</b>
1.1 Formål	6
1.2 Problemstilling	6
1.3 Avgrensning av problemstilling	7
1.4 Presentasjon av informantene	7
1.5 Disposisjon av oppgaven	8
<b>2.0 Teori</b>	<b>9</b>
2.1 Samfunnsansvar	10
2.2 Rekruttering	13
2.2.1 Rekrutteringskanaler – sikre kandidattilfang	14
2.2.2 Seleksjon og utvelgelse	15
2.2.3 Feilrekruttering	16
2.3 Diskriminering	16
2.4 Kultur i organisasjoner	17
2.5 Kompetanse	19
2.6 Motivasjon	20
2.7 Ledelse	21
2.8 Arbeidsledighet	21
<b>3.0 Metode</b>	<b>23</b>
3.1 Om metode	23
3.2 Kvalitativ vs. kvantitativ	24
3.3 Bakgrunn for valg av design	25
3.4 Fenomenologisk design	25
3.5 Datainnsamlingsmetode	26
3.5.1 Dybdeintervju	26
3.5.2 Valg av intervjuform	27
3.5.3 Intervjuguide	28
3.5.4 Utvalg og utvalgsprosedyrer	29
3.6 Transkribering	29
3.7 Feilkilder	30
<b>4.0 Kriterier for gjennomføring</b>	<b>31</b>
4.1 Etske aspekter ved undersøkelsen	31
4.1.1 Informert samtykke	31
4.1.2 Krav til privatliv	32
4.1.3 Krav til riktig presentasjon av dataene	33
4.2 Kvalitetssikring	33
4.2.1 Validitet	33
4.2.2 Reliabilitet	34

<b>5.0 Analyse</b>	<b>35</b>
5.1 Samfunnsansvar	37
5.1.1 Den grønne tanken	37
5.1.2 Rekruttering fra arbeidsledig til månedens ansatt	38
5.1.3 Rollemodellen i norsk næringsliv	39
5.2 Tilpasning	41
5.2.1 Utførelse av arbeidsoppgaver	41
5.2.2 Oppfølging fra leder og bedrift	43
5.3 Effekt	45
5.3.1 Motivasjon for samfunnsansvar	45
5.3.2 Erfaring etter ferdig utført rekruttering	46
5.3.3 Markedsføring i et større perspektiv	47
5.3.4 Kostnadsberegning	47
5.4 Analyserefleksjoner	48
<b>6.0 Konklusjon</b>	<b>49</b>
<b>7.0 Videre forskning</b>	<b>52</b>
<b>8.0 Litteraturliste</b>	<b>53</b>

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring

## **Figurer**

Figur 1: Inndeling av oppgaven.....	8
Figur 2: Samfunnsansvar.....	10
Figur 3: Fire dimensjoner av samfunnsansvar.....	11
Figur 4: Sammendrag av forskningsprosessen.....	23
Figur 5: Former for intervju.....	27
Figur 6: Kategorisering av temaer og undertemaer.....	36

## 1.0 Innledning

Gjennom seks semestre ved Høyskolen Kristiania med mye tankegang og refleksjon, har vi funnet det interessant å tilegne oss økt kunnskap om samfunnsansvar og rekruttering i arbeidsmarkedet. Samfunnet forandres og det blir stadig høyere krav til utdanning og arbeidserfaring. Når vi selv har tatt en høyere utdanning synes vi det er spennende å se hvordan andre bedrifter tenker i sin rekrutteringsprosess med hensyn til samfunnsansvar. I denne sammenheng mener vi arbeidsgivere har et ekstra ansvar i samfunnet vedrørende rekruttering, utover den dagligdagse driften. Vi har valgt temaet samfunnsansvar med bakgrunn i at mange faller utenfor i en rekrutteringsprosess, og ofte kan ha utfordringer med å komme inn i arbeidsmarkedet. Gjennom vår oppgave ønsker vi å undersøke hvordan ulike bedrifter bruker samfunnsansvar i sin rekrutteringsprosess av arbeidsledige, og om det finnes ulikheter på tvers av bransjer.

### 1.1 Formål

Vi ønsker å bruke denne oppgaven til inspirasjon for andre bedrifter og arbeidsgivere som har vanskeligheter med å rekruttere personer som har falt utenfor i arbeidsmarkedet. Formålet med oppgaven er derfor å avdekke hvordan bedrifter kan bli mer delaktige i sin rekrutteringsprosess ved å sette fokus på samfunnsansvar.

### 1.2 Problemstilling

Etter spennende samtaleemner og diskusjoner om ulike forslag til ønsket problemstilling har vi kommet frem til at vi ønsker å undersøke temaet samfunnsansvar, og samtidig knytte dette opp i mot rekruttering. Ut i fra valgt tema har vi kommet frem til følgende problemstilling:

*”Hvordan kan samfunnsansvar bidra til å rekruttere personer som har utfordringer med å komme inn i arbeidsmarkedet?”*

Vår problemstilling vil være utgangspunkt for resten av oppgaven og vil danne grunnlag for våre refleksjoner og tanker videre i prosessen.

### 1.3 Avgrensning av problemstilling

For å avgrense vår problemstilling har vi valgt tre temaer som gir grunnlag for videre analyse av undersøkelsen. Med bakgrunn i dette har vi valgt å utvikle et underspørsmål per tema:

**Samfunnsansvar:** *Hva kan bedrifter gjøre for å bidra mer til samfunnsansvar?*

**Tilpasning:** *Hvordan kan bedrifter tilrettelegge for å ansette flere uten A4-CV?*

**Effekt:** *Hvilken effekt ser bedrifter ved å ansette personer som har falt utenfor?*

Vi har valgt å avgrense undersøkelsen til bedrifter som arbeider med å rekruttere personer som faller utenfor arbeidslivet og som av enkelte grunner ikke får jobb hos andre arbeidsgivere. Våre bedrifter opererer innen bygg og anlegg, IT og hotellbransjen. For å få riktige opplysninger ut fra vår datainnsamling har vi valgt å intervju daglige ledere eller rekrutteringsansvarlige med beslutningsansvar. Når vi henvender oss til samfunnsansvar til disse bedriftene, har vi avgrenset til personer med ulike utfordringer, diagnoser eller med tidligere bakgrunn i rus og kriminalitet.

### 1.4 Presentasjon av informantene

Vi har intervjuet syv kvinnelige og mannlige ledere i bygg og anlegg, IT og hotellbransjen. Alle lederne har en lang erfaring, både i nåværende og tidligere lederstillinger. Etter godkjennelse ønsker vi å presentere våre informanter:

Merete Moen: *Country Manager i CDK Global AS*

Christian Weber Seland: *Daglig leder i Nord Industri Service AS*

Kirsti Mette Johnsen: *Markedsleder/Rekrutterer i Nord Industri Service AS*

Christian Ursin-Holm: *Daglig leder i Unicus AS*

Johanna Isager Howe: *Restaurant og konferansesjef i Thon Hotel Vika Atrium*

Dajana Pavlikova: *Husøkonom i Thon Hotel Vika Atrium*

Thomas Doull: *Daglig leder i Monsterbedriften AS*

## 1.5 Disposisjon av oppgaven

For en helhetlig struktur og for å sikre god forståelse har vi valgt å dele inn oppgaven på følgende vis:



### Figur 1: Inndeling av oppgaven

Første steg i modellen er innledning av oppgaven. Her blir det gitt en innføring i oppgavens tema, problemstilling, avgrensning og formålet for vår undersøkelse, og det vi ønsker å utforske. Vi vil gjennom teorien gå dypere inn i aktuell faglitteratur for vår oppgave, og temaene samfunnsansvar og rekruttering. Med bakgrunn i valgt problemstilling ønsker i vi å ta i bruk kvalitativ metode der vi forklarer fremgangsmåten i forskningen som er gjennomført. Dette blir nærmere presentert i metodekapittelet. I gjennomføringen går vi nærmere inn på hvordan vi har gjennomført undersøkelsen i praksis, og kriteriene vi har vurdert vedrørende dette. Her blir det gitt en innføring i etiske aspekter ved undersøkelsen og kvalitetssikring. I analysedelen vil resultatene av datainnsamlingen bli presentert, før vi til slutt vil konkludere og avslutte med hvordan funnene har påvirket vår problemstilling.



## 2.0 Teori

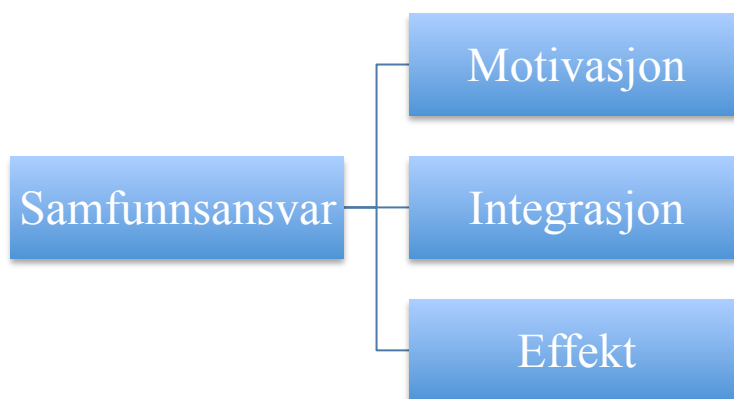
I dette kapittelet går vi i dybden på faglitteratur som vi mener støtter vår problemstilling. Vi har valgt å legge vekt på teori som omhandler først og fremst samfunnsansvar og rekruttering, men også diskriminering, organisasjonskultur, kompetanse, motivasjon, ledelse og arbeidsledighet.

Bakgrunnen for valg av teori på emnene samfunnsansvar og rekruttering er grunnet oppgavens problemstilling, og det vi ønsker å undersøke. For å støtte opp disse emnene ønsker vi i tillegg å se hvordan arbeidsgivere kan unngå å diskriminere i en rekrutteringsprosess, men også hvordan diskriminering defineres. Som en viktig del av arbeidsmiljøet i en bedrift vil vi se på viktigheten av organisasjonskultur. Dette for å se hvordan de ansatte i samsvar med hverandre arbeider i et fellesskap mot et fastsatt mål. Videre i teorien trekker vi inn arbeidstakers kompetanse og hvor avgjørende dette er for arbeidsgivere i jobben som utføres. Vi presenterer også teori på emnene motivasjon og ledelse, da vi ønsker å se hva som ligger bak arbeidsgivers lederstil og deres motivasjon til å ansette personer med ulike utfordringer. Avslutningsvis vil vi trekke inn teori på temaet arbeidsledighet, og hva som kan oppstå når personer går uten arbeid over lengre tid.

Begrunnelsen for valgt teori er samtidig et ønske om å se på helheten ved ulike aspekter av samfunnsansvar og rekruttering, men også knytte de ulike emnene opp i mot hverandre og hvordan de sammen danner utgangspunkt for vår problemstilling og det vi ønsker å undersøke.

## 2.1 Samfunnsansvar

Samfunnsansvar defineres der bedrifter integrerer sosial og miljømessig omtanke i bedriftens målsetting, strategi og aktiviteter, og hvordan dette påvirker bedriftens interessenter og ytelse. For en dypere forståelse av begrepet og hva det innebærer hevder Jørgensen og Pedersen at samfunnsansvar kan deles inn i tre sentrale hovedtrekk, og hvordan disse spiller en sentral rolle i bedrifter: motivasjon, integrasjon og effekt (2013, 101).



**Figur 2: Samfunnsansvar** (Basert på Jørgensen og Pedersen 2013, 102)

Motivasjonen bak samfunnsansvar handler om bedrifters drivkraft til hvordan de kan oppnå positiv omdømmebygging, forpliktende ansvarsforhold for eksterne og interne parter, men også for å skape tillit til samfunnet som sådan. Forskjelligartete bedrifter har ulikt syn på samfunnsansvar, og hva de vektlegger for å holde sitt fokus, men hovedårsaken bak motivasjonen til det hele kan sies å være en helhetsvurdering av de sosiale og miljømessige belastningene for samfunnet, og å minske disse (Jørgensen og Pedersen 2013, 105).

Integrasjon i samfunnsansvar handler om hvordan bedrifter tar tak i samfunnsansvaret, og hvordan dette integreres i den daglige driften gjennom strategi og kjerneaktiviteter. Her kan eksempelvis bedriften fastsette klare mål ved samfunnsansvaret og hvordan de aktivt skal arbeide med implementeringen (Jørgensen og Pedersen 2013, 108).

Effekten bak samfunnsansvaret kan ses på ulike måter, både direkte og indirekte. Direkte effekt kan knyttes til økt salg, sterkere positive relasjoner til leverandører, kunder og

interessenter, omdømme eller en viktigere posisjon i markedet. Indirekte effekt knyttes til det vi fysisk ikke kan se, men det vil allikevel være en effekt som kan ses i lys av samfunnsansvar. Her kan eksempelvis de ansatte identifisere seg sterkere med det bedriften står for og leve ut sine verdier på en felles arena (Jørgensen og Pedersen 2013, 112-113).

Sagt på en annen måte, handler samfunnsansvar om at bedrifter tar del i samfunnsmessige problemstillinger utover hva angår lover og regler. Samfunnsansvar har på den annen side de siste årene tatt form fra å være av frivillig karakter, til å bli en del av integrerte krav og forventninger samfunnet stiller til bedrifter (Olsen og Syse 2013, 96).

Professor Kellie A. McElhane støtter seg på definisjonen der bedrifter bruker sin makt og kraft til å skape en bedre verden (2008, 4), men mener også at samfunnsansvar kan bidra til å definere bedriftens merkevare. Dette kan ses gjennom bedrifters økende fokus hvorvidt det gjelder å ta del i samfunnsansvar, men også eksempelvis i norsk lov, jf. Regnskapsloven av 2013, § 3-3 c. Her fastsettes det krav til at store bedrifter må redegjøre for sine tiltak ved å integrere samfunnsansvaret i sin daglige drift, og deres forhold til sine interessenter (Regnskapsloven).

Når det kommer til forklaringen av hvorfor samfunnsansvar har oppstått, finnes det mange ulike teorier og forklaringer på fagfeltet.

Professor Tor Busch presenterer samfunnsansvar i en figur, der det vektlegges fire dimensjoner som kan vises til bedrifters samfunnsansvar (2014, 106):



**Figur 3: Fire dimensjoner av samfunnsansvar** (Basert på Busch, 2014)

Ved å fokusere på den økonomiske dimensjonen av samfunnsansvar tar bedrifter hensyn for å overleve, men også for å gå med overskudd (Carson og Kosberg, 2008, 19). Her skaper bedriftene i tillegg arbeidsplasser, som også gjør det mulig å ta et ekstra ansvar for å minske arbeidsledigheten gjennom å utvikle hensiktsmessige etterspørsler i markedet (Busch 2014, 107).

Den samfunnsmessige tilpasningen tilknyttet ulike institusjoner handler om hvorvidt bedrifter handler innenfor norsk lov og rett, men også hvordan bedrifter tar eventuelle konsekvenser hvis det skulle være aktuelt. For en bredere tolkning av dette begrepet forklarer Busch at innbyggerne i et organisasjonssamfunn vil gjennom bedriftens verdier danne egne verdier for hvordan de opptrer. Det er derfor hensiktsmessig at alle bedrifter handler etter samfunnsmessige tilpasninger, for at medlemmene har mulighet til å tilpasse seg institusjonelle forhold, men også for verdiutviklingen i samfunnet i sin helhet (Busch 2014, 107-108).

I ansvar for bedriftens interesser ligger det at samfunnsansvaret kan knyttes opp i mot en utvidet versjon enn hva det tidligere har vært. Dette kan eksempelvis gjøres ved å ta et ekstra ansvar for bedriftens medlemmer og familie, men også lokalsamfunnet gjennom en slik måte som skaper positive ringvirkninger for andre (Busch 2014, 108). For å oppnå suksess vedrørende bedriftens samfunnsansvar er det viktig at bedriften innehar lokalsamfunnets tillit. Dette ses gjerne gjennom bedriftens retningslinjer og fremgangsmåte i daglig drift, og hvordan medlemmene oppnår respekt fra sine interesser (Carson og Kosberg 2008, 32). Vi kan eksempelvis se et utvidet ansvar gjennom ulike bedrifters frivillige forpliktelse for personer som har utfordringer med å komme inn i arbeidsmarkedet. Dette vil vi gå nærmere inn på senere i oppgaven.

Den siste dimensjonen, filantropisk virksomhet, tar for seg hvordan bedrifter forvalter ulike midler og overskudd tilknyttet samfunnsmessige formål. Ulike bedrifter velger eksempelvis hvert år å dele ut utbytte til sine medlemmer, eller ved hvert salg kan et prosentvis anslag gå til humanitære formål. Ved at bedrifter tar et filantropisk ansvar gjør bedriftene dette frivillig og ikke fordi de er forpliktet til det (Busch 2014, 109).

Etter gjennomgang av teorien på temaet samfunnsansvar forstår vi begrepet på ulike måter. Samfunnsansvar i sin helhet har en utvidende betydning og fortolkning, og avhengig av kontekst og relasjon blir det definert deretter. Begrepet kan i tillegg oppleves vanskelig å utføre i praksis, men allikevel benytter mange bedrifter seg av dette i daglig drift grunnet ønsket om økt positiv resultat. Ved riktig bruk av samfunnsansvar og klart definerte rammer, forstår vi at dette kan bidra til fokus på rekruttering i et større perspektiv enn tidligere.

## **2.2 Rekruttering**

Rekruttering defineres som å skaffe ny arbeidskraft til bedriften. Det finnes to måter å rekruttere på: intern- og ekstern rekruttering. Intern rekruttering betyr at ansatte i bedriften blir rekruttert til den nye stillingen, mens ekstern rekruttering betyr at bedriften velger noen utenfor, som ikke allerede er ansatt (Nordhaug 2002, 97). En bedrift rekrutterer med bakgrunn i to elementer: erstatte noen som har avsluttet arbeidsforholdet eller at bedriften har et ønske om å utvide virksomheten. I begge situasjoner gjelder det å finne den best egnede kandidaten med de rette kvalifikasjonene til å utføre arbeidet (Larsen 2010, 87).

Grunnlaget for mange bedrifters suksess er at menneskene som arbeider der utfører en god jobb. Ved ansettelser av nye arbeidstakere kan det ofte oppstå vanskeligheter da arbeidsgiver ikke vet om den som ansettes kommer til å bli en viktig ressurs eller en stor kostnad. Allikevel finnes det noen valg en arbeidsgiver kan ta for å forsikre seg om at riktig person blir ansatt, ved å utføre en grundig rekrutteringsprosess (Iversen 2015, 9).

En rekrutteringsprosess består av flere trinn (Iversen 2003, 48):

1. Tiltrekke de rette kandidatene
2. Utføre en behovsanalyse
3. Sikre kandidattilfang
4. Administrere søknader
5. Seleksjon
6. Ansettelse
7. Introduksjon

Ansettelsesprosessen omhandler overnevnte syv punkter, hvor arbeidsgiver systematisk arbeider mot å ansette riktig arbeidstaker til sin bedrift ved et rekrutteringsbehov. I denne prosessen må arbeidsgiver tiltrekke rette kandidater til stillingen, utføre jobbanalyse før vedkommende må sørge for et visst antall søkere til stillingen, se punkt 2.2.1 for nærmere informasjon om kandidattilfang. De neste stegene i prosessen handler om arbeidsgivers seleksjon av søkere, før riktig kandidat blir ansatt og introdusert i bedriften (Iversen 2003, 48).

Med bakgrunn i vår oppgave og undersøkelsen som skal utføres har vi valgt og kun gå dypere inn i de punktene i rekrutteringsprosessen som er relevante for vår problemstilling: sikre kandidattilfang og seleksjon. Videre har vi skrevet om feilrekruttering vedrørende dette.

### **2.2.1 Rekrutteringskanaler – sikre kandidattilfang**

For å kunne velge den beste kandidaten må bedriften klare å tiltrekke de riktige personene til stillingen. Jo flere kandidater å velge mellom, desto større mulighet for å finne en som passer stillingens krav og kvalifikasjoner (Iversen 2015, 66). Det finnes flere steder arbeidsgiver kan finne kandidater til sin stilling. Vi skiller mellom intern- og ekstern utlysning. Intern utlysning retter seg mot de som allerede er ansatt i bedriften. Fordelen med dette er at det skaper muligheter for karriereutvikling internt i bedriften, ledere vet hvordan kandidaten er i en arbeidssituasjon, og ansatte som har arbeidet der en stund kjenner rutiner og oppgaver slik at de raskere kan utføre en bedre jobb. Ekstern utlysning retter seg mot andre jobbsøkere som ikke arbeider i bedriften. Fordelen med ekstern utlysning er at bedriften får mulighet til å tilegne seg ny kunnskap og mer erfaring fra andre utenfor bedriften (Iversen 2015, 66).

Det finnes ulike kanaler for å tiltrekke seg kandidater til en stilling:

#### **Headhunting**

Ved å bruke en headhunter betyr det at selskapet leier inn en ekstern aktør til å finne riktig kandidat til stillingen (Ørjasæter, Larsen og Stang 2013, 14).

## **Nettbaserte rekrutteringstjenester**

Mange selskaper har begynt å opprette sin egen database hvor søkere kan legge igjen sin CV slik at selskapet lettere kan finne kandidater ved en eventuell søkeprosess. Nettsteder som LinkedIn har blitt en stor del av bedrifters rekrutteringsprosess. LinkedIn er et nettsted hvor personer kan legge inn sin CV og informasjon om seg selv. Når en arbeidsgiver har behov for ny arbeidskraft kan vedkommende velge å søke opp de egenskapene han er på jakt etter, for så å få opp kvalifiserte søkere (Ørjasæter, Larsen og Stang 2013, 14).

## **Annonsering**

Annonsering vil si at bedriften lyser ut stillingen i aviser eller på nett. Denne metoden er kostbar og det kan derfor være hensiktsmessig at bedriften bør utarbeide annonsen godt før den publiseres. Et av de vanligste stedene å publisere stillinger på er [www.finn.no](http://www.finn.no). Dette er en nettside hvor arbeidsgivere kan nå ut til mange søkere på en plattform (Ørjasæter, Larsen og Stang 2013, 15-17).

## **Nettverk**

Nettverket til arbeidstaker er i mange tilfeller den beste måten å skaffe seg arbeid på. Arbeidsgiver kan lettere ansette en som er bekjent, heller en ukjent (Ørjasæter, Larsen og Stang 2013, 18).

### **2.2.2 Seleksjon og utvelgelse**

Seleksjon er en av fasene i rekrutteringsprosessen som går ut på å vurdere alle som har søkt, for så å kunne ta rett beslutning vedrørende best kandidat til stillingen (Johansen 2017, 95). Ved en godt utført seleksjonsprosess vil bedriften ansette riktige personer, i riktig antall, til riktig sted (Johansen 2017, 96).

Bedrifter kan øke sjansen for å ansette riktig person ved å følge visse forutsetninger. For å finne riktig person er det viktig at jobbanalysen er tydelig på bedriftens behov på kort og lang sikt, og at den beskriver tydelige krav for kandidaten. Det er også viktig at bedriften har et

godt rennommé for å tiltrekke seg de rette kandidatene og at markedsføringen av stillingen når ut til riktig arbeidsmarked. Til slutt er det viktig at valgte seleksjonsmetoder har sammenheng med kriteriene for jobben og at vurderingen av kandidaten er basert på objektive kriterier fra jobbanalysen (Johansen 2017, 97).

### **2.2.3 Feilrekruttering**

Rekruttering av feil person til en stilling er en av de største kostnadene ved rekruttering. Negative konsekvenser kan spille inn på bedriftens økonomi, men også arbeidsmiljøet i bedriften (Mikkelsen 2014, 140). Rekruttering er en av de viktigste prosessene til virksomheten grunnet arbeidskraftens store påvirkning på resultatet. Hvis arbeidsgiver ansetter feil så kan det koste virksomheten dyrt, både i tid og penger (Kuvaas og Dysvik 2012, 86). Antall feilansettelser kan ved hjelp av systematisk rekruttering og etablerte rutiner for seleksjon, reduseres over tid (Johansen 2017, 97).

Ut i fra teorien på rekruttering forstår vi at ved riktig utførelse på området er dette avgjørende for bedriftens suksess. Ved at arbeidsgivere tør å utvide sin rekrutteringsstrategi kan dette føre til at flere kandidater tiltrekkes stillingen, som igjen kan føre til at bedriften får positiv erfaring med arbeidstakere, uansett bakgrunn og kompetanse.

## **2.3 Diskriminering**

Likestillingsloven § 5 (2) definerer diskriminering som:

Med diskriminering menes direkte og indirekte forskjellsbehandling som ikke er lovlig etter § 6 eller § 7. Med direkte forskjellsbehandling menes en handling eller unnlattelse som har som formål eller virkning at en person blir behandlet dårligere enn andre i tilsvarende situasjon, og at dette skyldes kjønn. Med indirekte forskjellsbehandling menes enhver tilsynelatende nøytral bestemmelse, betingelse, praksis, handling eller unnlattelse som fører til at personer stilles dårligere enn andre, og at dette skjer på grunn av kjønn. (Likestillingsloven 2013)

Ved rekruttering er det viktig å tenke på at du som arbeidsgiver ikke skal diskriminere søkere i en rekrutteringsprosess. I definisjonen ovenfor nevnes diskriminering med bakgrunn i kjønn, men loven omhandler også områdene etnisitet, nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge,



språk, religion, livssyn, funksjonsevne, seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk (Ørjasæter, Kravik og Stang 2016, 24). De forskjellige lovene som omhandler diskriminering er likestillingsloven, diskrimineringsloven om etnisitet, diskriminerings- og tilgjengelighetsloven og diskrimineringsloven om seksuell orientering (Ørjasæter, Kravik og Stang 2016, 23).

Hvis en person føler seg diskriminert i en ansettelsessak kan han klage bedriften til likestillings- og diskrimineringsombudet. Ved en eventuell anke går saken videre til likestillings- og diskrimineringsnemda (Ørjasæter, Kravik og Stang 2016, 25).

Med bakgrunn i vårt utvalg finnes det ingen diskrimineringslover som omhandler diagnoser, arbeidsledighet eller rusmisbruk. Sykdom er et begrep som de fleste forstår, men det er ikke spesifikt definert i loven. Ved alkoholisme og andre rusmidler kan det være utfordrende å avgjøre hva som er sykdom eller ikke. Ved rusmisbruk er ikke selve misbruket en sykdom, men konsekvensene ved bruk fører ofte til lidelser som omfattes av sykdomsbegrepet. Det må her gjøres en helhetsvurdering av arbeidsgiver ved spørsmål om bruk av narkotika skal omfattes av arbeidsmiljøloven § 15-8, oppsigelsesvern mot sykdom. Hvis arbeidsgiver kommer frem til at det er sykdom, vil han bli bundet av tilretteleggingsplikten ved sykdom, jf. arbeidsmiljøloven § 4-6 (Ørjasæter, Kravik og Stang 2016, 195).

## **2.4 Kultur i organisasjoner**

Henning Bang definerer organisasjonskultur der felles sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger danner grunnlag for samhandling og utvikling gjennom omgivelsene i bedriften (2011, 23), men også gjennom tankemessige systemer og overførbare atferdsmønstre (2011, 21). Organisasjonskultur handler også om arbeidstakeres felles opplevelse og identitet tilknyttet bedriften, og danner forekomst av sterk tilhørighet til hverandre (Busch 2014, 145). Organisasjonskultur blir dermed et felles begrep bedrifter bruker for å beskrive hvordan medlemmene samhandler med hverandre, og hvordan kulturen på arbeidsplassen er. Ser vi på disse definisjonene kan vi se at i all organisasjonskultur er det visse fellestrekk som går igjen. Bang presenterer disse som: verdier, normer og virkelighetsoppfatninger:

Organisasjonens verdier står som veileder for hvordan innholdet i kulturen er, og hvordan arbeidstakerne handler med hverandre. Det er også vanlig å danne et felles sett med nedfalte verdier som de ansatte prøver å opprettholde som standard for all aktivitet i organisasjonen (Bang 2011, 49-50).

Normene er uskrevne regler for hvordan medlemmene i organisasjonen opptrer med hverandre, og hva som er akseptert og ikke. Normene kan både gjelde den enkelte arbeidstaker, men også hele organisasjonen som en helhet, og hvordan de samhandler med hverandre (Bang 2011, 51).

Bang forklarer virkelighetsoppfatninger som medlemmenes erkjennelser om virkeligheten, og hvordan medlemmene utvikler og bruker dette for å skape mening i det de har lært. Det kan eksempelvis være hvordan medlemmene opplever sanksjoner, og hvordan det er vanlig å opptre i organisasjonen. Dette kan ses i handlinger, forbindelser, objekter eller uttalelser som danner grunnlag for medlemmene om hvordan de skal forholde seg til disse (2011, 52-53). Det blir dermed avgjørende at organisasjonskultur skal gjøre det mulig for medlemmene å føle seg verdsatt, en forventning om høy standard og oppmuntre til åpenhet (Thomas og Ely 2011, 260-261).

Ser en på organisasjonskultur som en helhet, er det vanlig å dele den inn i to fundamentale elementer: kulturinnhold og kulturuttrykk. Innholdet i kulturen forklares som de betydninger, tankeinnhold og modeller som definerer hvordan medlemmene i bedriften opptrer.

Kulturuttrykkene blir gjennom teorien presentert som artefakter, og beskrives gjennom synlige handlingsmønstre som eksempelvis formaliteter, seremonier, kjennemerker og emner i bedriften som påvirker kulturen. Bang definerer at kulturinnholdet og kulturuttrykkene er i et gjensidig innflytelsesforhold med hverandre, og at dette kan ses i bedriften (2011, 45). En suksessfull bedrift vil derfor opptre med felles verdier for å danne et grunnlag for organisasjonskulturen. Dette er fundamentet for felles rammer for bedriften og påvirker all menneskelig aktivitet, men også beslutningene som tas (Busch 2014, 9).

## 2.5 Kompetanse

Kompetanse beskrives som kapasitet der personer har mulighet til å utføre ulike oppgaver, møte krav og å oppnå klart definerte mål ved å benytte seg av egne midler. Det enkelte menneskets kapasitet avhenger av ulike typer kvalifikasjoner, men også gjennom menneskets egne ønsker til å lære, utvikle seg og ta del i utfordrende oppgaver (Lai 2013, 11).

Lai kaster lys over at samfunnet er i stadig utvikling, og at kompetanse er i endring grunnet kunder og brukeres krav vedrørende kvalitet, tempo og variasjon i produkter og tjenester som overbringes. Dette kommer til syne gjennom konkurranse mellom tilbydere, både nasjonalt og internasjonalt. Ved økt måloppnåelse, verdiskapning og overlevelse på sikt, er det derfor avgjørende at bedrifter satser langsiktig og systematisk ved å tilføre rett kompetanse på en slik måte (Lai 2013, 12).

Kompetansebegrepet kan deles inn i formell og uformell kompetanse. Ser en på formell kompetanse er det den fysiske dokumenterbare kompetansen en arbeidstaker kan vise til, eksempelvis vitnemål eller kursbevis. Dette kan brukes som kvalifikasjoner i ulike stillinger, som ofte har spesifikke krav som etterspørres. Uformell kompetanse defineres som uformell kjennskap og kompetanse som en arbeidstaker eksempelvis har opparbeidet seg gjennom ulike typer arbeidserfaringer. Dette er kompetanse som ikke kan dokumenteres, men som er ervervet gjennom andre kanaler enn utdanningsinstitusjoner. Samlet sett utgjør de to aspektene en arbeidstakers realkompetanse. Ved ansettelse av arbeidstakere og kravspesifikasjonene arbeidsgiver etterspør, kan det være hensiktsmessig å vektlegge den samlede realkompetansen i beslutningene som skal tas, og ikke fokusere på den uformelle eller formelle kompetansen hver for seg (Lai 2013, 54-55).

Skorstad støtter seg på Lais kunnskap vedrørende kompetanse, men han hevder også at kompetanse er handlinger som resulterer i tilfredsstillende utførelse av en jobb (2015, 30). Kompetanse er dermed noe vi fysisk kan se, men det består også av et potensial som ligger under den enkeltes arbeidstakers overflate. Et kompetansepotensial forklares der personlighet, motivasjon, evner og kunnskap kommer til syne. Disse aspektene har økt betydning for jobben som skal utføres, og et slikt potensial kommer ofte ikke til syne (Sparrow og Bognanno, 1993).

## 2.6 Motivasjon

Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål”. Dette forstås som drivkraften bak det vi gjør (2015, 113).

Det finnes fire forskjellige teorier innenfor motivasjon knyttet til arbeidslivet: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113). Behovsteorier vil si at det behovet vi har, styrer vår atferd (2015, 114). Det kan for eksempel være at behovet for å stige i gradene på arbeidsplassen gjør at en person blir motivert til å bli dyktigere i sitt arbeid. Kognitive teorier blir beskrevet ved at ansattes forventninger om måloppnåelse resulterer i en gitt motivasjon (2015, 120). Sosiale teorier har bakgrunn i en ansattes opplevelse av forholdet til andre medarbeidere, og om dette forholdet er motiverende eller demotiverende (2015, 132). Situasjonsteorier bygger på at egenskapene ved arbeidet påvirker motivasjon og prestasjon. Dette kan være faktorer som anerkjennelse, ansvar, arbeidsbetingelser, lønn og ledelse (2015, 137-139).

For en arbeidsgiver er motivasjon blant ansatte et viktig element. Hvis en ansatt har mangel på motivasjon kan effektiviteten i arbeidet synke og arbeidsoppgavene bli utelatt. Med bakgrunn i dette er det viktig at bedriften etablerer et system som sikrer kontinuerlig motivasjon hos de ansatte (Skorstad 2015, 34). Motivasjon kan videre deles inn i to elementer: indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon handler om motivasjon knyttet til arbeidsoppgaver og kollegaer, mens ytre motivasjon karakteriseres ved belønning, anerkjennelse og karrieremuligheter internt i bedriften (Skorstad 2015, 34).

Ved å legge til rette for følgende faktorer har forskning vist at motivasjonen til ansatte øker ved å tilrettelegge for (Hackman og Oldham 1976, 271-272):

- At ansatte kan få variasjon i bruk av sine evner og ferdigheter
- Ansattes mulighet til å utføre hele prosessen av en oppgave
- At arbeidsoppgavene gir mening for den enkelte arbeidstaker
- At den ansatte har påvirkningskraft i sitt arbeid og hvordan oppgavene skal utføres
- At leder gir direkte tilbakemelding på utført arbeid

## 2.7 Ledelse

Ledelse defineres som ”bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen når sine mål” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 451). Denne teorien støttes også av Arnulf som påstår at ledelse er oppgaven med å gjøre arbeidet meningsfylt gjennom å skape samarbeid mot et felles mål (2012, 13).

Ledere har både administrative, strategiske og operative arbeidsoppgaver (Karp 2010, 10). Ved utførelse av disse oppgavene kan en leder ha ulike former for atferd. Berg deler atferdene inn i fem forskjellige deler, som bygger på modellen til Bass og Avolio fra 1994. Disse blir presentert som ”La-det-skure” - ledelse, passiv ledelse, aktiv ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse:

”La-det-skure”-ledelse bygger på prinsippet om at lederen gjør minst mulig arbeid. Her er det fravær av lederskap og en lederstil som er lite effektiv. Passiv ledelse sier at lederen kun gjør noe hvis vedkommende oppdager feil eller avvik. Her forutsetter det at arbeidstakerne er dyktige slik at lederen kun rykker inn ved avvik for så å korrigere feilene. Aktiv ledelse er den mest brukte lederformen i norsk arbeidsliv. Her går lederen aktivt inn for å gjøre endringer og bedre arbeidsforholdene ved avvik. Transaksjonsledelse vil si at lederen inngår bytteprosesser med sine ansatte. Med dette menes at lederen hjelper gjerne ansatte til å bli bedre, så lenge lederen får noe i gjengjeld. Transformasjonsledelse bygger på at lederen ønsker det beste for sine arbeidstakere. Fokuset er på langsiktige prosesser hvor de ansatte kan vokse og ved hjelp av dette oppnå bedriftens mål. Lederen inspirerer ansatte til å gjøre mer enn de tror de klarer (Berg 2008, 81-83).

## 2.8 Arbeidsledighet

Personer som deltar aktivt i arbeidslivet, vil gjennom sitt livsløp oppleve både positive og negative aspekter ved jobben. Ved å være i arbeid oppnår mennesket positive aspekter slik som økonomisk sikkerhet, sosial kontakt, identitet tilknyttet jobben og en struktur i hverdagen. Følelsen av å være en del av et samspill kan igjen føre til god selvfølelse og økt verdi. Arbeid kan på den andre siden føre til en følelse av stress, monotoni og psykisk/fysisk belastning. Ved at en arbeidstaker eksempelvis mister jobben sin og dermed opplever å være

arbeidsledig, kan dette direkte gi alvorlige konsekvenser (Mæland 2010, 189). En viktig del av bedrifters samfunnsansvar er dermed å tilby arbeidsplasser til samfunnet, slik at arbeidsledigheten i det aktuelle landet minskes.

Mæland forklarer videre at personer som går arbeidsløse både kan oppnå psykiske og fysiske helseskader. Dette kan ses gjennom personers selvfølelse, men også gjennom sosiale evner ved økt grad av isolasjon fra omverden. Ved arbeidsledighet over lengre tidsperspektiv kan personer oppleve helsemessige påkjenninger som krever medikamenter, som igjen kan føre til en følelse av å ikke strekke til i en eventuell ny jobb. Skulle derimot en arbeidsgiver velge å ansette en arbeidstaker som over lengre tid har gått arbeidsledig kan vedkommende velge å ta kontakt med en eventuell bedriftshelsetjeneste for videre oppfølging. En bedriftshelsetjeneste er en tjeneste bedrifter med mer risikofylt arbeid tar i bruk, for bistand til bedriftens løpende rolle tilknyttet områdene helse, miljø- og sikkerhetstjeneste. Bedriftshelsetjenesten kan rette sitt fokus for å bistå arbeidsgiver ved å tilpasse den enkeltes arbeidshverdag, slik som eksempelvis ved omplassering eller ved tilrettelegging der det er nødvendig (2010, 214-215).

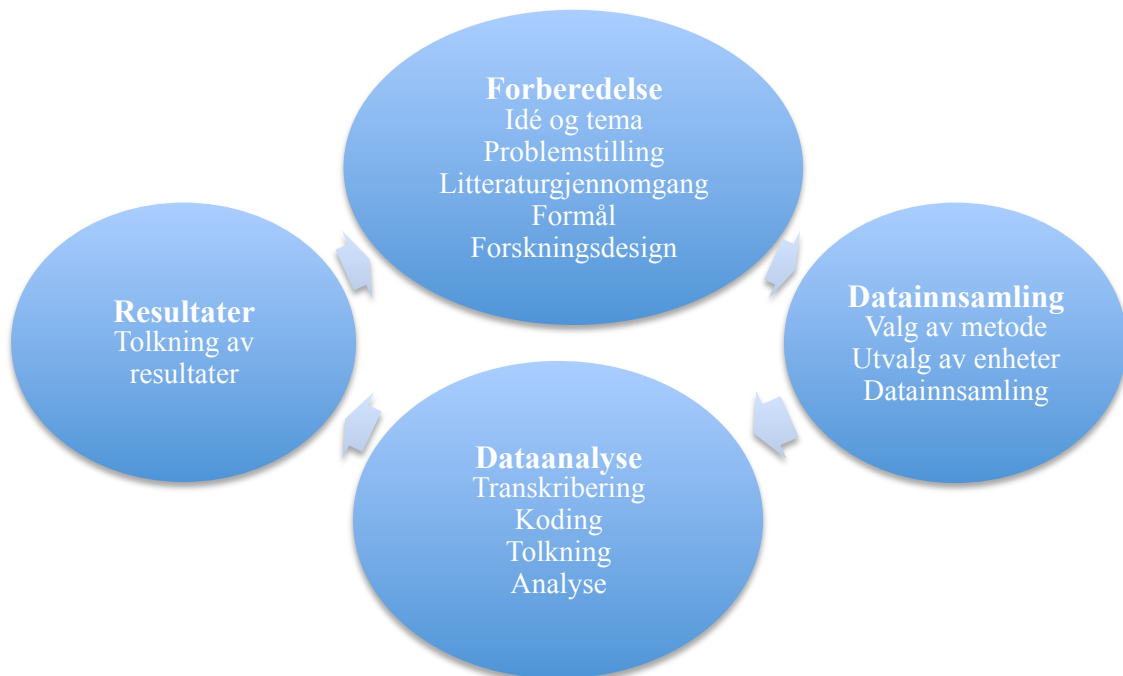
Der bedrifter velger å ansette arbeidstakere som over lengre tid har gått arbeidsledige grunnet diagnose eller sykdom, kan arbeidsgiver også søke bistand gjennom ulike støtteapparater, slik som eksempelvis NAV og som tidligere nevnt, bedriftshelsetjenesten. Store norske leksikon identifiserer en diagnose som et navn på en sykdom eller årsak der det vises til felles kjennetegn (Store norske leksikon). Ved at bedriften kartlegger ulike forebyggende strategier kan risikoen for å mislykkes minskes, og arbeidstakeren oppnår en økt følelse av å bli ivaretatt der det trengs. Dette kan gjøres gjennom arbeidsmiljøtiltak der arbeidsgiver tilrettelegger for ergonomiske prinsipper eller ved rotasjon av arbeidsoppgavene som utføres (Mæland 2010, 157). Ergonomisk tilrettelegging er der arbeidsgiver tilrettelegger for å tilpasse maskiner og arbeidsredskaper til de som skal bruke de, for å hindre unødig påkjenning og feilbelastning (Store norske leksikon).

## 3.0 Metode

### 3.1 Om metode

I metodekapittelet presenteres prosessen for datainnsamlingen i undersøkelsen, og valgene som er tatt i den forbindelse. Formålet med metodekapittelet er å sikre forståelse, systematikk, grundighet og åpenhet i prosessen, slik at vi senere kan vurdere informasjon om fenomenet vi ønsker å undersøke, samfunnsansvar og rekruttering (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 25).

Vår undersøkelsesprosess i sin helhet har forløpt seg på følgende måte: Valg av idé og tema før utforming av problemstilling. Ved ferdig utført problemstilling har aktuell faglitteratur blitt valgt, før vi har sett på formålet med oppgaven og aktuelt design. Ved ferdig utført forberedelsesfase har vi vurdert ulike valg av metode og utvalg av enheter før vi har gått i gang med datainnsamlingen. Videre har vi transkribert, kodet og tolket innsamlingen før vi har analysert og tolket resultatene som har blitt til gjennom intervjuene.



**Figur 4: Sammendrag av forskningsprosessen**

(Basert på Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 30).

Dallan hevder at metode er en fremgangsmåte for å tilegne eller etterprøve kunnskap (2012, 111). Metode kan videre beskrives som en tilnærming der forsker ønsker å presentere informasjon om virkeligheten (Jacobsen 2015, 15). I dette omfang, hvorvidt samfunnsansvar er en bevisst faktor arbeidsgivere vurderer i en rekrutteringsprosess, og hvordan dette utarbeides.

Vi skiller mellom to ulike tilnærminger til metodefaget og datainnsamlinger, kvalitativ og kvantitativ metode.

### **3.2 Kvalitativ vs. kvantitativ**

Det er valg av tema og problemstilling som danner grunnlaget for valg av metode, og hva som gir best utgangspunkt for undersøkelsen og dens resultater (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 54). De to ulike metodene kvalitativ og kvantitativ skiller seg fra hverandre, både vedrørende fremgangsmåten, men også for videre arbeid i analysen.

Kvalitativ metode brukes der forskeren ønsker å undersøke et fenomen mer i dybden, gjerne gjennom små utvalg og ofte gjennom mindre fokusgrupper, dybdeintervjuer eller observasjon (Askheim og Grenness 2008, 33). Kvalitativ tilnærming bør velges der forskeren ønsker å avklare hva som ligger nærmere et begrep, slik som i vårt bachelorprosjekt – samfunnsansvar i lys av rekruttering (Jacobsen 2015, 133). Jacobsen forklarer videre at ved valg av kvalitativ metode går forskeren gjennom datainnsamlingen og kategoriserer informasjonen som er gjengitt av informantene (2015, 127).

Kvantitativ metode skiller seg fra kvalitativ metode, og blir ofte omtalt som tallenes tale (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 239). Her vil forskeren fokusere på et større utvalg enheter gjennom spørreskjemaer, der tall og faste spørsmål med svaralternativer står sentralt (2016, 29). Kvantitativ metode egner seg når forskeren ønsker å beskrive hyppigheten eller graden av forekomster, ofte gjennom holdninger og atferd (Jacobsen 2015, 136).



### **3.3 Bakgrunn for valg av design**

Formålet med forskningsdesign er å sikre riktig fremgangsmåte for undersøkelsen og resultatene som skal presenteres (Askheim og Grenness 2008, 65). Vi opererer med fire ulike forskningsdesign: fenomenologisk design, casedesign, etnografisk design og grounded theory – design (2008, 69).

Ved å ta i bruk fenomenologisk design ønsker forskeren å studere og illustrere mennesker, og deres forståelse og tidligere erfaringer tilknyttet et fenomen. Her studerer forskeren hvordan mennesker oppfatter verden, og deres subjektive perspektiv (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). I casedesign fokuserer forskeren på å innhente bestemt og detaljert informasjon mot en spesiell case (2016, 80). Casestudier blir oftest benyttet der forskeren ønsker å undersøke spesifikke organisasjoner for å sikre tilgang til mye informasjon på et avgrenset felt (Askheim og Grenness 2008, 72). Ved å ta i bruk etnografisk design fokuserer forskeren på beskrivelse og tolkning av kultur, spesielt ved atferdsmønstre, språk og samhandling i sosiale systemer. Her kan forskeren benytte seg av deltakende observasjon for å sikre datainnsamling til undersøkelsen (2008, 73). Som en siste del av de fire ulike formene for forskningsdesign, kan forskeren velge å benytte seg av grounded theory design. Her vil studien fokusere på å utvikle ny teori basert på datainnsamlingen som blir innhentet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 79).

### **3.4 Fenomenologisk design**

Fenomenologisk design deles inn i tre elementer: forberedelse, datainnsamling og analyse (Creswell 2013, 78-79). I forberedelsesfasen fokuserer forskeren på å forstå menneskene som skal delta i undersøkelsen, og deres tolkningsmønster rundt fenomenet som skal undersøkes. I denne fasen er det avgjørende å ha en problemstilling slik at informantene som deltar har mulighet til å fremstille sin erfaring tilknyttet fenomenet. Ved datainnsamlingen samler forskeren inn informasjon fra informanter som har direkte erfaring fra fenomenet i studien før analysen dannes. I analysefasen vil transkriberingen bli presentert gjennom kategorisering og koding tilknyttet fenomenet som undersøkes (2013, 78-79).

Vi har valgt å benytte oss av et intensivt fenomenologisk forskingsdesign for vår oppgave, da vi ønsket å gå i dybden til arbeidsgiveres forståelse og tilknytning til fenomenet samfunnsansvar og rekruttering. Videre var vi interessert i å se helheten i det store fenomenet, og hva som var årsaken til handlingene til informantene vedrørende samfunnsansvar i rekrutteringsprosesser.

### **3.5 Datainnsamlingsmetode**

Steget etter valg av design blir vurdering av hvilken datainnsamlingsmetode forskeren ønsker å anvende. Jacobsen beskriver at det finnes ulike datainnsamlingsmetoder innenfor kvalitativt design. De mest brukte metodene er: Det individuelle- åpne intervjuet, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (2015, 145). Denne teorien blir også presentert av Askheim og Grenness som mener de metodene som blir benyttet mest er dybdeintervju, fokusgrupper og observasjonsundersøkelser (2008, 87). Videre presenterer forfatterne at valg av datainnsamlingsmetode vil avhenge av geografisk plassering, antall informanter, informantenes personlige situasjon og hensikten til undersøkelsen (Askheim og Grenness 2008, 87).

#### **3.5.1 Dybdeintervju**

Dybdeintervju defineres som en ustrukturert samtale mellom to eller flere personer hvor målet er å samle inn informasjon fra en av partene. Den som holder intervjuet er ikke bundet av en intervjuguide, men bruker den som en mal (Askheim og Grenness 2008, 88).

Vi valgte å benytte oss av dybdeintervju som datainnsamlingsmetode i undersøkelsen. Valget er basert på at intervju var den beste måten å samle inn den informasjonen vi trengte for vår problemstilling. Videre har vi besluttet å holde dybdeintervjuer for å få økt fokus på informantenes meninger og holdninger til temaet. Ved å bruke dybdeintervju opplevde vi at vi fikk mer personlige svar fra informantene og at de ble mer fortrolige med oss. Ved å ikke bruke intervjuguiden strikt kunne vi tilpasse spørsmålene til hver informant og deres bedrift.

Vi vil nå presentere en modell som tar for seg de ulike formene for intervju, og våres valg i forbindelse med dette.



**Figur 5: Former for intervju** (Basert på Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 147)

Et ustrukturert intervju betyr at spørsmål og rekkefølge er ubestemt, hvor samtalen kun er basert på et tema. Denne formen for intervju er uformell og legger opp til en mer naturlig samtale. Et semistrukturert intervju baserer seg på en planlagt intervjuguide, men tema og rekkefølge på spørsmål kan variere. Strukturert intervju innebærer at spørsmål, tema og rekkefølge er bestemt før intervjuet. Alle informantene får samme spørsmål for at undersøkelsen skal bli mest mulig lik. Strukturert intervju med faste svaralternativer vil si at det er en struktur i intervjuet, men forskeren krysser av for faktisk svar. Altså finnes det svaralternativer som informanten må tilpasse svarene til (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 147-148).

### 3.5.2 Valg av intervjuform

Ut ifra nevnte intervjuformer har vi valgt å anvende semistrukturert intervju i undersøkelsen. Dette med bakgrunn i at vi vil komme forberedt på intervju, men samtidig ha litt spillerom med spørsmålene. Vi har forskjellige bedrifter innenfor ulike bransjer som gjør at vi vil ha mulighet til å endre spørsmål underveis. Vi vil ha med intervjuguide på intervjuet, men ønsker ikke følge den regelmessig. Denne type intervju åpner for at både vi og informantene kan stille spørsmål hvis det skulle dukke opp noe.

### 3.5.3 Intervjuguide

En intervjuguide er en oversikt over spørsmål som skal stilles til intervjuobjekter under et intervju. Den er basert på oppgavens tema og har bakgrunn i satt problemstilling. En intervjuguide vil først stille spørsmål om det overordnede temaet for så å gå mer i dybden rundt problemstillingen (Askheim og Grenness 2008, 123).

Det finnes ulike faser i en intervjuguide som viser ordningen fra start til slutt. Første fase er innledningsfasen hvor partene presenterer seg selv og tonen settes for resten av intervjuet. Her presenteres alt det formelle rundt prosessen. Deretter er det åpningsfasen som inneholder spørsmål om informantene. I introduksjonsfasen stilles det åpne spørsmål om temaet for å finne ut hvor mye informantene har kunnskap om tema. I overgangsfasen settes tema i perspektiv slik at informantene kan forstå mer av oppgaven. Så i hovedfasen stilles nøkkelspørsmål som går dypere ned i tema og retter seg mot problemstilling. Deretter er det en avrundingsfase hvor informantene får mulighet til å reflektere over spørsmål og svar med mulighet for oppklaring. Etter dette stilles det oppsummeringss spørsmål slik at forskerne kan sikre seg at de har forstått informantenes synspunkter. Til slutt er det avslutningsfasen hvor intervjuet oppsummeres og hensikten med undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 151-153).

Ved utforming av vår intervjuguide har vi tatt i betraktning at spørsmålene må knyttes til tema og problemstilling. Vi har gruppert intervjuguiden etter en innledningsfase, en fase hvor vi stiller spørsmål om tema, en fase hvor vi går dypere inn mot problemstilling og til slutt en avslutningsfase. De forskjellige fasene har vi valgt å kalle ”definisjon og personlig erfaring med samfunnsansvar”, ”samfunnsansvar i en rekrutteringsprosess”, ”utfordringer for bedriften”, ”positiv erfaring ved samfunnsansvar” og ”avslutningsspørsmål”. Vi har vurdert at det kan oppstå feilkilder hvis spørsmål er stilt feil, eller hvis spørsmålene ikke passer til problemstillingen. Se vedlegg 1 for intervjuguide.

### **3.5.4 Utvalg og utvalgsprosedyrer**

Undersøkelsens utvalg defineres som de personene vi ønsker å finne ut mer om, og som vi vil inkludere i vår undersøkelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 113). Personene vi har undersøkt blir kalt for informanter fordi de ikke representerer hele gruppen, men de besitter viktig kunnskap innenfor temaet (Jacobsen 2015, 178). Utvalget ved en kvalitativ undersøkelse består av få informanter fordi omfanget av analysen krever mer arbeid per informant. Antallet blir bestemt av metoden, tidsperspektiv, tilgjengelige ressurser og formålet med oppgaven (Askheim og Grenness 2008, 15). Det er formålet med oppgaven som styrer hvilke personer vi velger å intervju. Dette med tanke på utdanning, bakgrunn, hensikt og bransje. Det finnes forskjellige utvalgsriterier (Jacobsen 2015, 180-183).

Kriteriene for vårt utvalg var at informantene holdt til i nærheten av Oslo og at bedriften tidligere har rekruttert personer med bakgrunn fra rus eller kriminell bakgrunn, og der det eventuelt finnes utfordringer og diagnoser. I tillegg ville vi intervju arbeidsgivere med beslutningsansvar for rekrutteringen, noe som resulterte at vi har intervjuet daglig ledere og/eller andre i bedriftens ledelse. Vedrørende valg av antall informanter havnet vi på syv arbeidsgivere, etter anbefaling fra veileder, tidsperspektiv og tilgjengelige ressurser. Vi mener at vårt utvalg fyller de kriteriene vi har satt og at vi har funnet et interessant spekter av personer og bedrifter til å besvare vår oppgave.

### **3.6 Transkribering**

For å sikre økt grad av gjengitte korrekte data ønsket vi å ta opp intervjuene ved hjelp av lydopptak, som et hjelpemiddel for senere transkribering av datainnsamlingen. Dette fikk informantene på forhånd beskjed om gjennom korrespondanse over e-post, men også via samtykkeerklæringskjema som ble tilsendt enhetene i utvalget. Alle informantene valgte å takke ja til en slik tilnærming. Transkriberingen av ferdig utførte intervjuer ble foretatt ordrett, og i sin helhet i detalj. Dette danner grunnlag for detaljert tekstanalyse, som også blir brukt som en del av analysen senere i oppgaven (Askheim og Grenness 2008, 144).

Jacobsen beskriver viktigheten av annotering, en teknikk der forskerne tar i bruk kortfattede sammendrag av intervjuene for senere å bruke dette til et hjelpemiddel til dataanalysen. Her

vil informasjon vedrørende informantenes bakgrunnsopplysninger, tid, sted, dato, hovedtemaer og andre relevante hensyn vedrørende undersøkelsen stå sentralt (2015, 205). Som en del av intervjuguiden og for å sikre at vi hadde nok datainnsamling til undersøkelsen som skulle bli gjennomført, valgte vi å implementere annotering som en del av intervjuguiden.

Transkriberingen ble utført og behandlet etter faglitteraturens retningslinjer, før vi gikk i gang med koding og kategorisering av innholdet. Vi valgte å ta i bruk åpen koding i denne prosessen, der vi gikk i gang med å bryte ned, studere, sammenlikne og definere dataene som ble innsamlet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 187). Arbeidet med transkriberingen og kodingen dannet utgangspunkt for videre sammenbinding i analysedelen.

### **3.7 Feilkilder**

I vår metodedel har vi tatt i betraktning at det kan oppstå feilkilder gjennom vår innsamling av data. En av oppgavene ved å samle inn data var å lage en intervjuguide. Her lagde vi som tidligere nevnt spørsmål som hadde grunnlag i tema og problemstilling. En mulig feilkilde kan være at vi stilte feil spørsmål eller at vi ikke stilte nok spørsmål for å få en valid undersøkelse. Da vi transkriberte datainnsamlingen fant vi ut at noen av spørsmålene ble besvart samtidig, og at det opplevdes som at noen spørsmålene var for like hverandre. Under intervjuet så vi også at flere av informantene så på ordet samfunnsansvar som et miljøbegrep og ikke i forbindelse med rekruttering. Dette førte til at vi måtte beskrive vår definisjon av begrepet samfunnsansvar slik at informantene forstod hva vi ville frem til.

Ved gjennomgåelsen av informantene og informasjonen vi har fått utdelt har vi sett at to av deltakerne ikke har passet inn i undersøkelsen, og det vi ønsket å undersøke. Dette med tanke på oppgavens helhet og temaene vi ønsker å fokusere på. Vi ser i ettertid at vi med tanke på disse to informantene burde valgt andre bedrifter for å sikre mer informasjon til undersøkelsen.

## **4.0 Kriterier for gjennomføring**

Som en del av undersøkelsen har vi vurdert ulike kriterier for å oppnå en fullverdig gjennomføring av oppgaven, med bakgrunn i etikk og sikring av kvalitet. Vi har som forskere gått gjennom faglitteratur på området, og kommet frem til at det var hensiktsmessig å kartlegge en helhetlig forståelse av de nevnte områder før vi gikk i gang med undersøkelsen. Dette både for å øke undersøkelsens troverdighet og gyldighet, men også for å ivareta informantene og deres deltakelse i undersøkelsen på en riktig etisk måte.

### **4.1 Etiske aspekter ved undersøkelsen**

Ved utførelsen av undersøkelsen og datainnsamlingen som ble gjennomført, var det for oss som forskere viktig å vurdere hensiktsmessige etiske og praktiske avveininger. I dette ligger det at utvalget som skulle intervjues ville bli behandlet ut i fra metodiske hensyn, og det undersøkelsen skulle ta for seg (Jacobsen 2015, 46). For å ivareta og opprettholde en profesjonell tilnærming til enhetene i utvalget valgte vi å støtte oss oppunder juridisk lovgivning.

Lov om behandling av personopplysninger (2000) skal beskytte det enkelte individ og sikre at personvernet blir ivaretatt gjennom behandling av personopplysninger. I dette uttrykkes det at personlig integritet, privatlivets fred og kvaliteten på personopplysningene som gis skal bli behandlet i samsvar med lovgivningen. Som en del av personopplysninger ligger også bilde- og lydopptak (Dallan 2012, 101).

#### **4.1.1 Informert samtykke**

Vi har i vår arbeidsprosess med undersøkelsen innhentet informert samtykke fra vårt utvalg av enheter. Dette tilsvarende at vårt utvalg av enheter har i forkant av undersøkelsen mottatt relevante nødvendige opplysninger tilknyttet dybdeintervjuene for deltakelse (Jacobsen 2015, 47). Informasjonsprosessen startet tidlig der vi valgte å ta kontakt med ønskede informanter og bedrifter, før vi startet strategien med formidling av undersøkelsens hensikt og plan for intervjuet, gjennom e-post. På forhånd av undersøkelsen ble intervjuguide og

samtykkeerklæringsskjema tilsendt, dette for å sikre økt grad av forståelse gjennom undersøkelsen og hva informantene valgte å bli med på (Se vedlegg 2). Informert samtykke kan også forsterkes ytterligere ved flere elementer:

Informantene som deltar må frivillig kunne vurdere ønsket deltakelse i undersøkelsen. I dette ligger det at informantene må kunne bedømme fordeler og ulemper på eget initiativ, slik at resultatene fra undersøkelsen oppnår høyere direkte tilknytning til det som undersøkes (Jacobsen 2015, 47). Det kreves også informasjon vedrørende undersøkelsens formål og hvordan prosessen etter endt intervju vil foregå (Jacobsen 2015, 47-48). Ved informert samtykke er det også hensiktsmessig å sikre at informasjonen som blir gitt er forståelig for informantene. I dette ligger det at informantene skal forstå helheten av informert samtykke og den nærliggende undersøkelsen (Dallan 2012, 107).

#### **4.1.2 Krav til privatliv**

Å ivareta informantens rett til privatliv er gjerne en etisk problemstilling som kan forekomme under undersøkelsens gang. Her bør forskeren være bevisst på hvor følsom informasjonen som samles inn vil være overfor informantene, men også vurdere den enkeltes opplevelse av spørsmålene som blir stilt (Jacobsen 2015, 49). I dette ligger det at informasjonens følsomhet bør vurderes ut i fra det enkelte tilfellet, men også gjerne støtte seg under norsk lovgivning som gir klare rammer for hvordan sensitiv informasjon blir definert. Lov om behandling av personopplysninger (2000) § 2 nevner blant annet etnisitet, politisk ståsted, kriminal bakgrunn, helseforhold, seksuelle forhold og medlemskap i fagforeninger. Vi har i vår undersøkelse ikke undersøkt aspekter tilknyttet dette.

Jacobsen nevner også forståelsen for hvor privat den enkelte informasjon vil være, og at det bør unngås å inntre i informantenes private liv som ikke har relevans for undersøkelsen. Det bør også vurderes hvorvidt informasjonen som innsamles vil være identifiserbar overfor en tredjepart, og dermed krenke privatlivets fred til den enkelte informant (2015, 49).



### **4.1.3 Krav til riktig presentasjon av dataene**

Avslutningsvis tar etiske aspekter ved undersøkelsen for seg kravet om å presentere riktig informasjon av data. Resultatene som gjengis skal der det er mulig, fremstilles i sin fulle helhet. På den annen side er det utfordringer ved dette aspektet. Informantene og datainnsamlingen som blir gjort i undersøkelsen vil forekomme i ulike kontekster, og det vil også være grad av variasjon vedrørende relevante sitater og utsagn tilknyttet undersøkelsen. Forskeren bør i den grad det er mulig strebe etter å presentere riktig data der det er hensiktsmessig, men også ha et fokus på og ikke forfalske data og resultatene (Jacobsen 2015, 51-52).

For å ivareta informantenes rettigheter vedrørende etiske dilemmaer og aspekter ved undersøkelsen har vi forholdt oss til gjeldende regler og lovgivning. Undersøkelsens karakter og resultater er ikke av sensitive opplysninger for informantenes del, og det vil derfor ikke være hensiktsmessig å melde inn studien til Datatilsynet eller ved Datafaglig sekretariat ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (Jacobsen 2015, 51).

## **4.2 Kvalitetssikring**

For å sikre at oppgaven opprettholder gjeldende krav og standarder, har kvalitetssikring vært et viktig fokus. Vi vil derfor drøfte undersøkelsens validitet og reliabilitet knyttet til oppgaven.

### **4.2.1 Validitet**

Validitet er et begrep som ofte brukes i sammenheng med undersøkelser. Ordet betyr gyldighet, altså om undersøkelsen måler det den skal. Videre omhandler det om analysen reflekterer formålet med undersøkelsen og fremstiller virkeligheten på riktig måte (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 66-67). Det finnes to forskjellige typer av gyldighet; intern og ekstern validitet. Intern gyldighet vil si at resultatene fra undersøkelsen er riktige, altså om beskrivelsen er oppriktig og om sammenhengene er virkelige (Jacobsen 2015, 228). Ekstern gyldighet blir definert der funnene kan generaliseres til andre enn

informantene ved undersøkelsen (Jacobsen 2015, 237). Generalisering vil i denne sammenheng bety at funnene i undersøkelser av noen få enheter, vil gjelde for alle (2015, 86).

Alle vi intervjuet for vår undersøkelse fikk utdelt et samtykkeskjema for at vi kunne forsikre oss om at informantene samtykket til lydopptak og senere transkribering av det de har fortalt. Vi forhørte oss med alle informanter om det var greit at vi brukte deres navn i innledningen, men at vi senere ville referere til informant 1, 2, 3, 4, 5, 6 og 7 i oppgaven. Ved at vi brukte navnet i innledningen kan det ha ført til at informantene holdt tilbake informasjon, men vi opplevde ikke at dette var tilfellet. Ved at vi ikke gir informasjon i oppgaven over hvem som sier hva, så bevarer vi informantenes ønske om full anonymitet.

Vi mener utvalget vårt er valide til å svare på vår undersøkelse ved at informantene representerer bedrifter som rekrutterer personer som har havnet utenfor arbeidslivet. Dette tilsvarer at vi måler det vi ønsker å undersøke. Vi kontaktet informantene via e-post slik at de selv kunne velge om de frivillig ville delta i vår studie. Med bakgrunn i at vi sendte intervjuguiden før intervjuet fant sted, kan det ha ført til at informantene hadde planlagt svarene på forhånd.

#### **4.2.2 Reliabilitet**

Et viktig moment i en undersøkelse er at studien er reliabel. Det betyr at svarene du får ut av en undersøkelse må være pålitelige og troverdige (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 36). Det finnes flere faktorer som kan påvirke resultatet av vår undersøkelse, blant annet undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen. Informantene kan påvirkes av oss som holder undersøkelsen, samtidig som vi kan påvirkes av de relasjonene som finnes i prosessen med å samle inn data (Jacobsen 2015, 241).

Gjennom vår undersøkelse har vi tatt i betraktning at ved å bruke dybdeintervju som metode, kan vi ha stilt ledende spørsmål til informantene som igjen kan ha påvirket svarene vi har mottatt. Ved å ha et semistrukturert intervju kan vi ha stilt forskjellige oppfølgingsspørsmål til informantene som også kan føre til ulike svar for vår analyse. Det kan være vanskelig å sikre at informasjonen vi har samlet inn under vår undersøkelse reflekterer virkeligheten, med bakgrunn i dybden på undersøkelsen. Allikevel tror vi at informasjonen vi har mottatt er pålitelig og informantene ga oss nyttig informasjon for vår undersøkelse.

## 5.0 Analyse

I det forekommende kapitlet ønsker vi å presentere funnene fra vår kvalitative undersøkelse, på temaene samfunnsansvar og rekruttering. Som en del av studien som har blitt gjennomført ønsker vi å analysere funnene ved hjelp av en fenomenologisk tilnærming. Ved å benytte oss av en fenomenologisk tilnærming ønsker vi som forskere å se på meningen og innholdet i dataene, for senere å tolke og se en dypere mening i enkeltpersoners kunnskap tilknyttet emnet som undersøkes (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2016, 173).

Funnene fra undersøkelsen vil bli drøftet og presentert med bakgrunn i tidligere beskrevet teori, metode og oppgavens problemstilling:

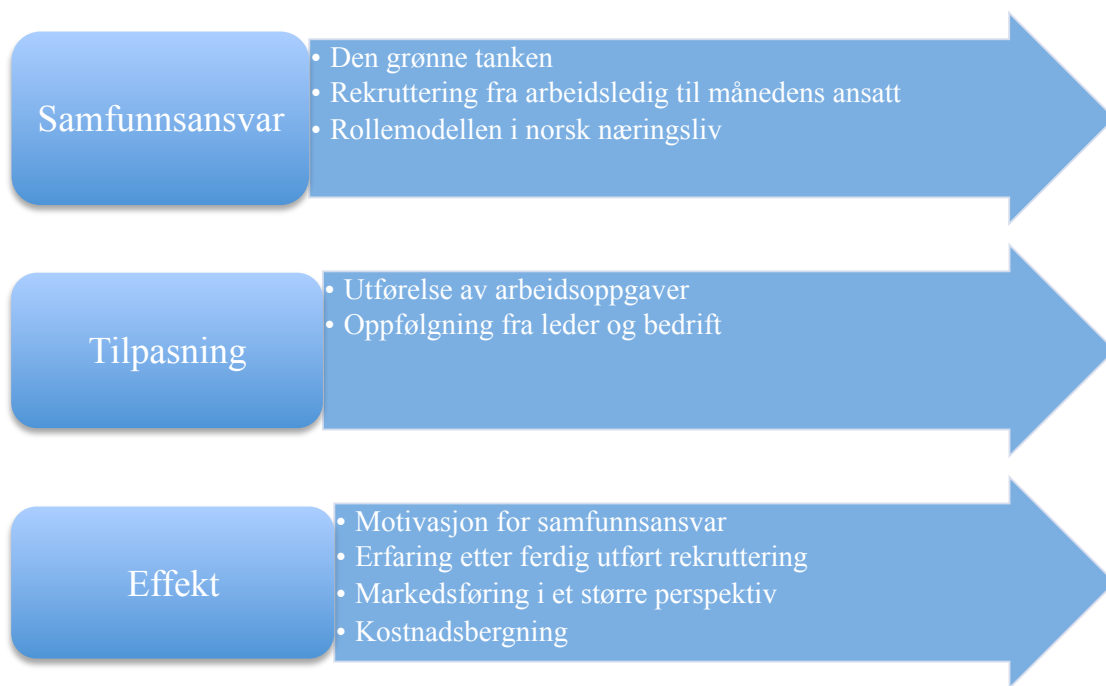
*”Hvordan kan samfunnsansvar bidra til å rekruttere personer som har utfordringer med å komme inn i arbeidsmarkedet?”*

Utarbeidet guide til undersøkelsen og intervjuene som har blitt holdt, har vært svært betydningsfulle for oppgavens resultater. Transkriberingen av intervjuene har blitt brukt som utgangspunkt for analysen, der vi systematisk har kodet og funnet relevante temaer til videre drøfting. Intervjuguiden har vært delt inn i fem temaer:

1. Definisjon og personlig erfaring med samfunnsansvar
2. Samfunnsansvar i bedriftens rekrutteringsprosess
3. Utfordringer og tilrettelegging for bedriften
4. Positiv erfaring ved samfunnsansvar i rekrutteringssammenheng
5. Avslutningsspørsmål

(Se vedlegg 1).

Målet vårt med analysen og resultatene som blir presentert er å fremlegge en økt forståelse av bedrifters relasjon til samfunnsansvar i rekrutteringsprosesser, og hvordan de implementerer dette i den daglige driften. Vi vil avslutningsvis fremlegge undersøkelsens analyserefleksjoner.



**Figur 6: Kategorisering av temaer og undertemaer**

Analysekapittelet er bygd opp etter oppgavens tre hovedspørsmål og temaer som er nevnt innledningsvis, herunder samfunnsansvar, tilpasning og effekt. Vi ønsker å se på faktorene for hvordan bedrifter kan bidra til samfunnsansvar i Norge vedrørende arbeidsplasser, hvordan bedrifter kan tilrettelegge for ansatte uten A4- CV og hvilken effekt bedriftene oppnår ved å ansatte personer som faller utenfor systemet. For å danne et bredere bilde og økt forståelse tilknyttet hovedspørsmålene har vi valgt å dele opp kategoriseringen i relevante undertemaer, da vi anser disse som aktuelle i vår forskning (Se figur 6).

Av hensyn til personvern og informantenes lovte anonymitet i undersøkelsen, vil funnene og resultatene som blir presentert være i ulik rekkefølge, og dermed ikke kronologisk.

## 5.1 Samfunnsansvar

Med samfunnsansvar i denne sammenheng menes ansvar utover det som kreves av arbeidsgiver i bedriften. Ansvarer går ut på å bidra ekstra til samfunnet ved rekruttering, både for å minske arbeidsledigheten i Norge og ved å gi flere personer en sjanse til å komme inn på arbeidsmarkedet. Dette ses også ved å ansatte personer som ofte faller utenfor, og der det finnes ulike former for diagnoser, sykdommer og utfordringer.

### 5.1.1 Den grønne tanken

Under intervjurundene som har blitt foretatt har vi gjort oss kjent med informantenes relasjon og kjennskap til begrepet samfunnsansvar, og hva det innebærer for bedriftene i den dagligdagse driften i lys av rekruttering. I denne sammenheng har det kommet frem at informantene peker på viktigheten av samfunnsansvar, og at bedriftene selv har et overordnet ansvar for å følge opp dette, men at det er stort begrep og ofte mye å ta tak i. Teorien peker på betydningen av fokus på motivasjon, integrasjon og effekten bak samfunnsansvar, og hvordan bedrifter utgjør dette i praksis for å oppnå suksess (Jørgensen og Pedersen 2013, 101). Her viser det seg at hvordan bedriften tar tak i samfunnsansvaret har en avgjørende faktor for hvordan de aktivt kan implementere dette i daglig drift.

Resultatene viser at alle informantene har erfaring på området, men at de opplever det som vanskelig å se alle i samfunnet når det kommer til rekrutteringen og hvem de ønsker å ansette. Et funn fra våre intervjuer indikerer i tillegg at noen av informantene først og fremst tenker på miljøet når begrepet samfunnsansvar blir nevnt, og hvordan bedriften kan tenke grønt. Dette vises gjennom informantenes holdning vedrørende samfunnsansvar, og hvordan dette kan implementeres i bedriftens miljømessige omtanke til samfunnet som sådan:

- *Jeg tenker at bedriften må være bærekraftig, det vil si at man bidrar i samfunnet sånn at det skal være en bedrift som kan holdes over mange år da. Generasjon til generasjon. Og da tenker jeg miljø, ta vare på ansatte og de rundt seg i forhold til arbeidsforhold (Informant 5).*

Det kan virke som samfunnsansvar i så betydning ofte blir misforstått, eller at det burde ha en bredere betydning enn hva det vanligvis har. I vår undersøkelse var vi opptatt av å se hvordan

den enkelte arbeidsgiver tenkte på samfunnsansvar i lys av rekruttering, og det å handle annerledes. Vi ønsket å kartlegge hvordan arbeidsgivere opptrer ved nyansettelser der arbeidstakere har diagnoser, eller ved en tidligere bakgrunn i rus og kriminalitet. Ut i fra resultatene å dømme er informantene våre, men også andre arbeidsgivere flinke på dette området, men de tenker ikke på det som et samfunnsansvar. Dette bekrefter også informant 4:

- *Samfunnsansvar er jo et ganske bredt begrep. Som betyr mye da, men det vi legger i ordet samfunnsansvar er at vi ansetter folk som har falt utenfor og bringer de tilbake, ikke tilbake til samfunnet nødvendigvis, men bringer de tilbake til jobb.*

Det kan tolkes som at arbeidsgivere i så måte bruker samfunnsansvar som en del av sin rekrutteringsstrategi, men at de i sin dagligdagse tale og oppførsel ikke benytter seg av begrepet i like stor grad med hensyn til rekruttering, som ved tanke på miljøet. For at arbeidsgivere skal bli flinkere til å implementere samfunnsansvar i sine rekrutteringsprosesser kan det være hensiktsmessig å synliggjøre begrepet i en større skala enn hva det nå blir omtalt. Arbeidsgiver kan i tillegg vurdere rekrutteringen som å ta et ekstra ansvar for å minske arbeidsledigheten ved å ansette personer med andre forutsetninger enn ellers.

### **5.1.2 Rekruttering fra arbeidsledig til månedens ansatt**

Samtlige informanter hadde mye på hjertet da det kom til bedriftens rekrutteringsstrategi og hvordan de implementerer samfunnsansvaret i denne. Resultatene viser at bedriftene er opptatt av å rekruttere fra nærmiljøet, men også det å tenke mangfold, tenke nytt og å være en inkluderende arbeidsgiver. I følge Johansen skapes dette gjennom en godt utført seleksjonsprosess der arbeidsgiver finner den beste kandidaten til stillingen ved ansettelse av riktige personer, i riktig antall til riktig sted (2017, 96).

Informant 7 mener det er betydningsfullt å utvide horisonten ved rekruttering, og hvilken arbeidstaker bedriften kan hjelpe fremfor pengene. Her kommer det frem at det er motivasjonen og viljen til å arbeide som er avgjørende for rekrutteringen, og at det er dette som skaper suksess for det enkelte individ sammen med bedriften:

- *Nei, det handler jo om å tenke mangfold. Ikke bare ansette kopier av deg selv, men ansette både i forhold til minoriteter, kjønn og diagnoser (..) (Informant 4).*

Gjennom våre intervjuer har vi ikke oppdaget at arbeidsgiverne diskriminerer i forbindelse med rekruttering, heller motsatt. Vi opplever økt fokus på inkludering i rekrutteringsprosessene, og at alle skal ses på lik linje, uavhengig av bakgrunn og ulike kvaliteter i den forbindelse (Ørjasæter, Kravik og Stang 2016, 24).

Vi får høre om solskinnshistorier der tidligere arbeidsledige har gjort stor suksess innad i bedriften, og hvordan dette har ringvirkninger for andre ansatte. Sterk organisasjonskultur der arbeidstakerne er oppløftende og støttespillere for hverandre vitner om felles følelse av identitet tilknyttet bedriften, men også samhørigheten kollegaene seg i mellom (Bang 2011, 23). Informant 3 forteller om økt grad av tillit, større stå-på-vilje, og at de ansatte viser mer lojalitet ovenfor hverandre. Vi får også høre om tidligere kriminelle som bygger opp selvtillit, troen på seg selv og det å kunne utføre et arbeid. Det å være en del av et arbeidsmiljø, og hvordan det har positiv effekt for den ansatte, men også familien og deres nærmiljø. Dette ses også i et større perspektiv der arbeidsgiver bidrar til å minske arbeidsledigheten og de faktorene som kan forekomme i den forbindelse. Ved å tilby arbeidsplasser vil arbeidsgiver aktivt ta del i samfunnsansvaret i et større perspektiv, både for å minske arbeidsledigheten, men også ved å tilrettelegge for arbeidstakeres følelse av tilhørighet og positive aspekter tilknyttet jobben (Mæland 2010, 189).

### **5.1.3 Rollemodellen i norsk næringsliv**

En fellesnevner for undersøkelsens resultater er en gjennomgående følelse av at informantene tør å satse ved å tenke nytt i bedriftens rekrutteringsstrategi, og at de ønsker å fremtre som en rollemodell i norsk næringsliv for andre arbeidsgivere.

- *Jeg tror kanskje at de i noen tilfeller kan tenke utenfor boksen og ansette noen de kanskje ikke ville ansette. Da tror jeg mange ville fått en positiv opplevelse av det (..) Jeg vil oppfordre andre firmaer til å tenke litt annerledes (..) Når du møter menneskene, det er da du blir kjent med dem (Informant 7)*

På denne måten forteller informantene at de unngår å sette et skille mellom de ansatte, men at de også prøver å opptre som en rollemodell for andre arbeidsgivere og hvordan bedrifter

rekrutterer. Informantene prøver å inkludere alle i alt, gi alle en sjanse og en mulighet til å samarbeide selv om den formelle kompetansen ikke alltid er tilstede. Informant 2 forteller om en miks av ansatte med formell og uformell kompetanse, og hvordan de arbeider på tvers av team og utdanning. Dette synspunktet støttes av Lai, som mener det er hensiktsmessig og ikke fokusere på den uformelle og formelle kompetansen hver for seg, men heller den samlede realkompetansen i beslutningene som skal tas (2013, 54-55). I noen av bedriftene får vi også høre om vanskelighetene ved å få jobb i dagens samfunn, og at mange arbeidsgivere har for høye krav til alder, erfaring og utdanning. Det kan virke som informantene ønsker å øke bevisstheten rundt disse områdene, og hvordan bedrifter aktivt bedre sin rekrutteringsstrategi:

- *Jeg tenker at de kan lære av, de som er veldig rigide og firkantet da, at de tør å tenke utenfor boksen. Det er på en måte slik at de har sett for seg en som er 35 år med 10 års erfaring (Informant 3).*

Vi tolker våre informanternes svar som at de ønsker å bevisstgjøre hvordan samfunnsansvar bør være en del av bedrifters rekruttering. Ved å fokusere på å utvide horisonten og se mennesket som kommer på intervju og hva de kan bidra med, mener informant 7 at du får et bredere perspektiv på arbeidstakeren og et større grunnlag til å tenke allsidig.

- *Ta inn en eller to som passer (..) På papir får du ikke sagt så mye.*

Vi vil ikke gå videre inn på hvordan norske bedrifter kan implementere samfunnsansvaret som en del av sin rekrutteringsstrategi, men som en del av resultatene som blir fremlagt er det viktig å være bevisst om sin rolle ovenfor andre arbeidsgivere. Ved at flere bedrifter tør å ta tak i dette ansvaret og aktivt ansette flere som har utfordringer med å komme inn i arbeidsmarkedet av ulike årsaker, kan vi minske arbeidsledigheten og samtidig tilby arbeidsplasser til de som har et sterkt ønske om å bidra. Det gjelder å sette en standard, og vi mener våre syv informanter har startet noe som vi håper andre arbeidsgivere ønsker å bygge videre på.



## 5.2 Tilpasning

For mange jobbsøkere med andre forutsetninger handler det om tilpasning på arbeidsplassen, for å kunne gå ut i arbeidslivet. I dette ligger det at arbeidsgiver må tilrettelegge for ansatte der det trengs, eksempelvis gjennom andre retningslinjer, flere medarbeidersamtaler, bedre oppfølging eller litt lettere arbeidsoppgaver. Vi vil nå presentere informantenes svar vedrørende tilpasning av arbeidet.

### 5.2.1 Utførelse av arbeidsoppgaver

I løpet av en arbeidsdag har en ansatt mange ulike arbeidsoppgaver. Dette forutsetter at arbeidstaker må utføre de oppgaver arbeidsgiver krever i stillingen. Selv personer med ulike utfordringer, diagnoser eller med tidligere bakgrunn i rus og kriminalitet har mulighet til å utføre arbeidsoppgaver på lik linje som andre arbeidstakere. I disse tilfellene handler det ofte om tilrettelegging og tilpasning av arbeidet til hver enkelt medarbeider, fra arbeidsgivers ståsted. Dette er noe mange arbeidsplasser mestrer, men det er fortsatt mulighet for forbedring. Vi har i denne undersøkelsen lagt vekt på at vi har forståelse for at enkelte yrkesgrupper, eksempelvis leger og advokater, ikke kan ansette arbeidstakere uten formell utdanning, men uavhengig av dette finnes det mange yrker der personer med utfordringer, diagnoser eller med tidligere bakgrunn i rus og kriminalitet kan utføre arbeid. Dette gjelder for eksempel bygg- og anleggsbransjen, hotell- og servicebransjen, og andre bransjer hvor arbeidsgiver ikke krever høyere utdanning fra arbeidstakerne. Dagens utvikling vil antakeligvis føre til at flesteparten av arbeidstakerne bør ha utdanning, men det er viktig å være bevisst på at ansatte uten formell utdanning også kan utføre de samme arbeidsoppgaver hvis det tilbys mer tilrettelagt arbeid fra arbeidsgiver. Det henger sammen med at arbeidsgiver ikke burde nedprioritere jobbsøkeren ved første møte, men være bevisst under jobbintervjuet på hva vedkommende som leder kan bidra med for å skape verdi for begge parter.

Teorien sier at kompetanse har stor sammenheng vedrørende prestasjon, noe som også fremkommer gjennom resultatene i undersøkelsen. Kompetanse er ikke kun noe du kan se, men består også av personlighet, motivasjon, evner og kunnskaper som en person besitter (Sparrow og Bognanno, 1993). Samtlige informanter har fortalt at den formelle utdanningen ikke nødvendigvis skaper de beste medarbeiderne. Personer som har falt utenfor og som over

i lengre perioder har søkt arbeid, besitter ofte en ekstra motivasjon om å prestere i jobben som ikke alle andre arbeidstakere har, hvis vedkommende får en sjanse til å bevise dette.

Informantene gjør det klart for oss at det er dette som er avgjørende i rekrutteringsprosessene, og at det er den type motivasjon som gjør at de velger en arbeidssøker fremfor en annen.

Derimot sier informant 2 og 7 at de ikke kun kan ansette personer uten formell utdanning, men at de må ha en blanding for at den daglige driften skal fungere. Ut i fra dette forteller informantene at noen av de ansatte må være faglærte slik at arbeidstakerne uten utdanning får den opplæringen og støtten de trenger ute på oppdrag. Informant 2 forteller videre at ufaglærte arbeidstakere kan bli like gode som de faglærte såfremt bedriften legger opp til det og kurser den ansatte for å komme opp på kunnskapsnivået til de resterende arbeiderne.

Videre er det lite som stopper informantene fra å ansette personer som har utfordringer med å komme inn i arbeidsmarkedet, så langt de har viljen og motivasjonen til å prestere.

Informant 4 forteller om sin arbeidsplass og hvordan de i sin daglige drift ikke behøver å tilrettelegge arbeidsoppgavene for personer med andre forutsetninger, i motsetning til andre informanter. Her får vi kjennskap til at alle arbeidstakerne kan utføre de gitte arbeidsoppgavene på arbeidsplassen, og at det derfor ikke er økt fokus på tilpasning i den daglige driften. Vi blir videre fortalt at det naturlige steget etter å ha arbeidet i bedriften en periode er å bli leder, men at noen av arbeidstakerne opplever dette som utfordrende, og at det i denne fasen er noe ledelsen må tilrettelegge for. Å være en god leder vil være å gjøre arbeidet meningsfylt for den enkelte arbeidstaker, ved å samarbeide mot et felles mål med andre ansatte (Arnulf 2012, 13). Dette er noe bedriften streber mot å oppnå der arbeidstakerne ønsker å bli leder.

Ved intervjuet av informant 7 fortelles det at arbeidstakerne med bakgrunn i rus og kriminalitet deltar på alle arbeidsoppgaver på lik linje som andre ansatte. Selv om bedriften er ute på oppdrag opplever ledelsen at arbeidstakerne får den tilliten de trenger, og at de tilbake dermed viser gjensidig tillit ved og ikke stjele eller ødelegge for kundene, slik mange av arbeidstakerne gjorde tidligere. Dette skaper dermed stolthet i arbeid for de ansatte, og gir arbeidsgiver tillitt ved å tildele de ansatte med andre forutsetninger slike arbeidsoppgaver.

Videre vedrørende utførelsen av arbeidsoppgavene forteller informant 1 at alle ansatte i sin bedrift utfører like arbeidsoppgaver, men at det er noen ansatte som sliter mer enn andre.

Disse får mer tid på seg til å utføre oppgavene, flere kurs og mindre press i begynnelsen med tanke på prestasjoner og mål. I intervjuet med informant 2 kommer det frem at flere av de ansatte med bakgrunn i rus og kriminalitet ikke har sertifikat på bil, noe som gjør det vanskelig å være med på alle oppdrag. Derimot er ledelsen flinke til å tilrettelegge slik at arbeiderne i de fleste tilfeller får de sitte på med andre kollegaer.

Gjennom resultatene å dømme ser vi at selv om arbeidstakere har en annen bakgrunn eller stiller med andre forutsetninger, kan de likevel utføre samme arbeid i de fleste situasjoner. Dette er et stort argument for at andre bedrifter kan følge i våre informanternes fotspor og ansette flere personer som strever med å komme ut i arbeidslivet.

### **5.2.2 Oppfølging fra leder og bedrift**

Riktig oppfølging fra leder og bedrift er en viktig del for at ansatte med andre utfordringer skal implementeres i bedriften, og for at de skal kunne utføre arbeid på lik linje som andre arbeidere. Gjennom vår undersøkelse har vi sett at det er et stort spenn i hvordan oppfølgingen arter seg i de ulike bedriftene, med tanke på hvilke tjenester bedriftene tilbyr samfunnet. Vi ser at ledere har en stor betydning for hvilken oppfølging som blir gitt til arbeidstakerne i de ulike tilfellene.

Informant 4 forteller at deres bedrift følger opp nyansatte ved å holde en praksisperiode de første månedene etter arbeidstakerne er ansatt. Gjennom denne perioden finner både den ansatte ut om vedkommende ønsker å jobbe der og bedriften finner ut om han/hun passer inn i arbeidet. I tillegg gis det opplæring av systemer og det rent faglige. Informant 4 har ikke opplevd at det oppstår problemer på arbeidsplassen med bakgrunn i at de ansetter arbeidstakere med diagnoser, men informanten har opplevd at bedriften må ha samtaler med noen ansatte om klær og hygiene. Bedriften må også følge opp de ansatte som kan være ekstra sensitive for blant annet lys og lukt, og tilrettelegge for dette.

Under intervjuet med informant 7 fikk vi inntrykk av at de hadde gode oppfølgingsrutiner for ansatte i denne bransjen. Bedriften ansetter personer med tidligere bakgrunn i rus og kriminalitet, og informanten forklarer at disse menneskene ofte har vært igjennom flere institusjoner før de blir ansatt i firmaet. Disse institusjonene har en tendens til å følge opp

menneskene på en slavisk måte, derfor har informant 7 satt fokus på å ha en naturlig samtale med de nyansatte. I tillegg til dette satser de på kameratskap og en mykere oppfølging enn det de ansatte har opplevd tidligere. For bredere oppfølging har bedriften samlinger en gang i måneden hvor de diskuterer, prater sammen og lærer av hverandre. De kan også ty til sosiale arrangementer som bowling for å bli bedre kjent.

I bedriften til informant 3 ansetter ledelsen personer med tidligere bakgrunn i rus. Her blir vi informert om at deres oppfølging består av medarbeidersamtaler og tettere oppfølging av de ansatte. Bedriften tilbyr bedriftshelsetjeneste og har et system for urinprøver for å forsikre seg om at den ansatte er rusfri til enhver tid. Som nevnt tidligere i teorien utgjør bedriftshelsetjenesten en ekstra bistand til bedrifter, og i denne sammenheng spesielt på området helse og hvordan arbeidsgiver kan tilpasse den enkeltes arbeidshverdag (Mæland 2010, 214-215). Det informeres om at urinprøver er av frivillig karakter og at bedriften har opparbeidet seg tillit blant de ansatte vedrørende dette. Skulle en ansatt få et tilbakefall å ta rusmidler eller alkohol vil den aktuelle arbeidstaker gi beskjed til lederen, og unnlate å møte opp på arbeid før vedkommende er rusfri igjen. Hvis dette skjer gjentatte ganger vil ledelsen vurdere ansettelsesforholdet. Videre forteller informant 3 om en hendelse hvor en ansatt var ruset og stakk av med en firmabil full av utstyr. Slike episoder forsterker bare behovet for bedre oppfølging og rutiner for å forsikre seg om at slike ting ikke skjer.

For at en bedrift skal ha vellykket oppfølging av ansatte, beror mye av arbeidet på lederne og hvordan de opptrer. Kaufmann og Kaufmann definerer ledelse som å benytte sosial påvirkning til å organisere arbeidet slik at arbeidstakere når sine mål (2015, 451). Dette ses gjennom undersøkelsens resultater som peker på ledernes innflytelse på bedriften og arbeidstakerne, og at de sammen utgjør en helhet for å nå målene som er satt. I vår datainnsamling har vi intervjuet ledere og deres ståsted i forbindelse med samfunnsansvar i rekrutteringsprosesser, og vi vil derfor ikke gå videre i dybden på hvilken lederstil de ulike har. Til videre forskning ville det vært interessant å se hvordan lederstil de forskjellige informantene har, og ulikheter/likheter i forbindelse med dette.

Gjennom drøfting og grundig gjennomgang av dataene har vi funnet ut at hvis ledere gir ansatte bedre og tettere oppfølging fra oppstart, har ansatte større mulighet for å blomstre og utføre en bedre jobb over en lengre periode. Informantene har forskjellige metoder og rutiner

for oppfølging som gjør det lettere for bedriftene å ansette personer med andre forutsetninger, og som nevnt tidligere utgjør dette blant annet flere medarbeidersamtaler og god tilrettelegging for ansattes egne behov som skulle oppstå.

### 5.3 Effekt

Som siste punkt i drøftingen ønsker vi å presentere funnene vi har gjort på bedrifters effekt av å ansette personer med andre forutsetninger. Vi ønsker å se hva som ligger bak motivasjonen til lederne, hvilken erfaring de har fått ut ifra arbeidet og om det foreligger positive og negative utfall av denne prosessen.

#### 5.3.1 Motivasjon for samfunnsansvar

For å finne ut hvorfor en bedrift velger å satse på personer med andre forutsetninger, har vi valgt å undersøke informantenes motivasjon rundt samfunnsansvar i denne sammenheng. Motivasjon defineres som drivkraften bak valgene våre (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113). Dett vises gjennom resultatene i undersøkelsen, hvorav de fleste av informantene våre forteller at lysten til å hjelpe og se at en persons liv endrer seg er den største motivasjonen bak rekrutteringen.

- *Min motivasjon er å se at folk klarer å snu og å få noe positivt ut av livet sitt. I stedet for å grave seg ned og ødelegge for seg selv og de rundt seg. Det i seg selv er motivasjon nok. Man kommer inn i en sirkel hvor man føler at man ikke har gjort nok når man har 60-80 på venteliste. Det er sikkert enda flere hvis man hadde åpnet slusene litt mer, men vi klarer kun å ta imot de vi kan (Informant 7).*

Videre forteller informant 7 at bedriften har oppnådd en positiv effekt på flere plan, blant annet ved at de sparer samfunnet for økte kostnader ved å få flere personer ut i jobb og bort fra kriminalitet, men også på et mer personlig plan. Ved å skaffe en person arbeid fører dette til inntekt, som videre minsker sjansen for at nær familie og venner følger i samme fotspor. Derimot er det ikke alle som rekrutterer med tanke på å hjelpe samfunnet:

- *Motivasjonen var egentlig at han kunne være systemer fra før og ikke fordi jeg syntes synd på han eller at jeg ville han skulle komme ut i arbeidslivet igjen (Informant 1).*

Dette viser at flere bedrifter velger ansatte ut ifra bedriftens behov og ikke med bakgrunn i samfunnsansvar. Selv om dette er tilfellet ønsker vi å vise at disse arbeidstakerne kan utføre samme arbeid og muligens besitter en større vilje til å arbeide enn det den ideelle medarbeider gjør.

Informant 2 informerer om at hans motivasjonen ligger i at han selv startet på bunn uten utdanning og at han ville vise at det er mulig å arbeide seg oppover i en bedrift hvis du viser vilje og motivasjon til å gjøre det bra. Ved at ansatte får mulighet til å bruke sine evner og ferdigheter i arbeidet som utføres viser forskning at motivasjonen øker, og at det gis positive resultater både for arbeidstakeren, men også for bedriften (Hackman og Oldman 1976, 271-272). Videre forteller informanten at hans bedrift har hatt en god opplevelse med å ansette folk med bakgrunn i rus og kriminalitet, og at han vil gjerne fortsette med dette i fremtiden.

Ut ifra våre informanters svar vedrørende motivasjon for samfunnsansvar tolker vi det som at de fleste har en stor stå-på-vilje til å gjøre noe godt for samfunnet og for den enkelte arbeidstaker. Ved å tenke fremtidsrettet og fokusere på bedriften som en helhet vil det ses gjennom flere positive aspekter.

### **5.3.2 Erfaring etter ferdig utført rekruttering**

Med bakgrunn i gitt problemstilling vil vi finne ut hvilken erfaring lederne sitter igjen med etter å ha rekruttert en arbeidstaker med bakgrunn i diagnose, eller i rus og kriminalitet. Vi har mottatt ulike resultater, men i det hele sitter de fleste informantene igjen med positive erfaringer og vil gjerne fortsette dette arbeidet.

- *Det er gøy å se at folk klarer seg rett og slett. Det er givende og de fleste tar muligheten når de får den. Det er en vinn-vinn situasjon. De får arbeid og bedriften får positiv tilbakemelding og markedsføring (Informant 3).*

Ved at flere informanter synes arbeidet er givende og positivt for begge parter, vil vi presisere at arbeidet med å ta et bredere samfunnsansvar bør bli større og flere bedrifter burde tenke på det.

- *Jeg sitter stort sett igjen med bare positive erfaringer. Personlig er det veldig givende. Du rekrutterer en person som du ser er veldig langt nede og som du gir en mulighet til å komme ut i arbeidslivet. I perioden han er her så blomstrer han opp og begynner å fungere igjen (Informant 4).*

### **5.3.3 Markedsføring i et større perspektiv**

Under intervjuene oppfattet vi det som at noen av bedriftene fikk en ekstra gevinst ut av arbeidet med samfunnsansvar, herunder markedsføring av bedriften. Ved å rekruttere personer som faller utenfor får bedriften ekstra oppmerksomhet og blir markedsført via media, og andre personer som snakker pent om bedriften.

- *Det er en vinn-vinn situasjon ved at de får jobb og vi får ekstra markedsføring rettet mot oss. De har ringt fra TV2, VG og Dagbladet for å høre om vårt arbeid for å ansette tidligere rusmisbrukere. Så for et relativt nystartet firma så fikk vi en sånn boost i markedet, i forhold til merkevarebygging (Informant 3).*

Vi vil påpeke at bedriftene ikke ansetter disse menneskene kun med bakgrunn i økt positiv markedsføring, men at det kommer som en ekstra bonus ut av dette.

### **5.3.4 Kostnadsberegning**

Med bakgrunn i teorien har vi tidligere presentert at det å ansette feil personer fort blir kostbart for en bedrift (Kuvaas og Dysvik 2012, 86). Ut ifra dette tar bedrifter en stor risiko ved å ansette arbeidstakere med andre forutsetninger, eller de med annen bakgrunn som ofte fører med seg usikkerhet for arbeidsgiveren. Derimot har våre informanter bevist at det ikke behøver å være noen ekstra kostnader ved å ta samfunnsansvar i rekrutteringsprosesser og at bedriften kan tjene på ansettelsen ved at de er en ekstra ressurs for bedriften.

## 5.4 Analyserefleksjoner

Som en viktig del av analysen, og undersøkelsens resultater ønsker vi å reflektere over utført arbeid. Det er viktig å nevne at undersøkelsens resultater er gjennomført grunnet informantenes ønske om å stille opp på intervju, og bedriftens kjennskap til samfunnsansvar og rekruttering. Vi har spesifikt valgt ut bedrifter vi vet har, eller aktivt jobber med samfunnsansvar i sine rekrutteringsprosesser, og at resultatene derfor vises deretter. Analysen har tatt mye tid, og til tider føltes omfattende, men ved grundig gjennomgang mener vi at samfunnsansvar i rekrutteringsprosesser er kommet for å bli i det norske arbeidsmarked, men dessverre er det ikke alle arbeidsgivere som tør å satse på personer med utfordringer, slik våre informanter tør.



## 6.0 Konklusjon

Vi har nå kommet til oppgavens avslutning der konklusjonen av undersøkelsens funn og resultater vil bli presentert. Vi startet oppgaven med følgende problemstilling:

*”Hvordan kan samfunnsansvar bidra til å rekruttere personer som har utfordringer med å komme inn i arbeidsmarkedet?”*

Som nevnt innledningsvis valgte vi å avgrense problemstillingen med temaene samfunnsansvar, tilpasning og effekt for å komplementere oppgavens helhet og det vi ønsket å undersøke i vår studie. Videre utarbeidet vi et underspørsmål tilknyttet hvert tema, som et hjelpeverktøy til å besvare problemstillingen. Vi vil nå presentere funnene tilknyttet hvert tema og deres respektive underspørsmål, før vi avslutningsvis konkluderer hva funnene viser og oppgavens problemstilling.

**Samfunnsansvar:** *Hva kan bedrifter gjøre for å bidra mer til samfunnsansvar?*

Gjennom vår studie indikerer funnene først og fremst at samfunnsansvar i sin definisjon tilknyttet rekruttering er et begrep som er lite utbredt, og som ofte blir misforstått. Informantene indikerte underveis i undersøkelsen at dette er noe arbeidsgivere aktivt kan jobbe videre med, både ved å forplikte seg til samfunnsansvaret i en utvidet form, men også ved å tilby flere arbeidsplasser til personer som har utfordringer med å komme ut i arbeidslivet.

Vi mener bedrifter kan bidra til økt fokus på samfunnsansvar i rekrutteringsprosesser ved å ta flere sjanser og utvide horisonten vedrørende stillingsutlysningen og den kandidaten som blir ansatt, uavhengig av bakgrunn, erfaring og utdanning. Ved at flere bedrifter setter fokus på dette, vil andre arbeidsgivere antakeligvis følge etter og vi kan på denne måten oppnå det positive resultatet som trengs i samfunnet for den enkelte arbeidstaker som går arbeidsledig.

### **Tilpasning:** *Hvordan kan bedrifter tilrettelegge for å ansette flere uten A4-CV?*

Forskningens resultater vedrørende bedrifters tilpasning tyder på at arbeidstakere med utfordringer ofte kan utføre samme arbeidsoppgaver som andre ansatte. I noen tilfeller viser det seg at det kreves mer oppfølging fra leders side, men informantene har gjort oss oppmerksomme på at dette ikke er like tidkrevende som det ofte oppfattes. Tiltakene som er presentert for økt fokus på tilrettelegging er eksempelvis tettere oppfølging, flere medarbeidersamtaler eller ved å se den enkelte arbeidstaker fra flere aspekter på arbeidsplassen. Videre blir det fremlagt informasjon som tyder på at uformell kompetanse bør vektlegges mer enn hva det blir gjort i dag og at bedrifter bør være bevisst når det kommer til ansettelse av personer uten vanlig A4-CV.

Våre refleksjoner rundt temaet er at det bør settes mer fokus på at denne type tilpasning, og at tilrettelegging ofte ikke er vanskelig å gjennomføre i praksis ved å implementere dette i daglig drift. Ved å oppnå dette kan bedriften på sikt kunne oppleve positive virkninger. Til slutt mener vi bedrifter kan bli mer oppmerksomme vedrørende tilpasningen som gis, og vurdere hvordan de selv kan bidra i samfunnet som en helhet for arbeidstakere med utfordringer og annen bakgrunn.

### **Effekt:** *Hvilken effekt ser bedrifter ved å ansette personer som har falt utenfor?*

Informantene peker på at rekrutteringen av personer som har falt utenfor systemet gir mersmak og er personlig givende. Arbeidstakere som mottar denne sjansen viser i tillegg positiv forandring, både for samfunnet som sådan, men også for den enkelte arbeidsgiver og andre ansatte. Ved at bedrifter tør å satse på dette området, mener informantene at de er med på minske den sosiale og økonomiske belastningen for samfunnet og det som dette innebærer, eksempelvis arbeidsledighetstrygd. Videre skaper det en positiv effekt for den enkelte arbeidstaker og vedkommendes relasjoner utenfor arbeidsplassen. Avslutningsvis viser bedriftenes effekt vedrørende å ansette personer som har falt utenfor, og deres resultat i forbindelse med dette at det oppleves utelukkende positivt.

Vi vil nå fremlegge oppgavens problemstilling, og resultatene som vises heretter:

For å svare på problemstillingen viser funnene at samfunnsansvar kan bidra til å rekruttere personer som har utfordringer med å komme ut i arbeidsmarkedet. Dette vises gjennom en grundig gjennomgåelse av de tre hovedtemaene og deres underspørsmål, men også gjennom resultatene som indikerer at samfunnsansvar i rekrutteringsprosesser er kommet for å bli i det norske arbeidsmarkedet. Når bedrifter implementerer samfunnsansvar i rekrutteringsprosesser åpner dette mulighetene for større omfang av kandidater i seleksjonsprosessene, både ved å senke forventningene til søkerne, men også ved å tenke innovativt og samfunnsmessig. Det vil alltid oppleves positivt å minske arbeidsledigheten, og ved å sette fokus på samfunnsansvar når det skal rekrutteres vil arbeidsmarkedet åpne opp for flere personer som kommer ut i jobb, uavhengig av bakgrunn, erfaring og utdanning. Funnene viser i tillegg at det for bedriftene oppleves utelukkende positivt, og at det i arbeidsmarkedet etterspørres en bredere rekrutteringsstrategi enn hva det oppleves i dag. Vi konkluderer at begrepet bør tydeliggjøres, og for å skape en felles forståelse bør det kontinuerlig jobbes videre med å inkludere de personer som også faller utenfor i arbeidsmarkedet. Dette gjelder både for bedriftens og den enkelte persons del, men også i et langsiktig samfunnsmessig perspektiv.

## 7.0 Videre forskning

Som en del av vår studie, og det vi har undersøkt ønsker vi å reflektere over videre forskning på feltet. Som nevnt i analysen er begrepets definisjon ved rekruttering snever, og det kunne vært aktuelt å forske på hva som er grunnen til dette. Det hadde vært interessant å utforske samfunnsansvar ved rekrutteringsprosesser i en større skala enn hva som har blitt gjort i denne oppgaven, og se hvordan bedrifter i andre bransjer opptrer ved dette. Ved å gå i dybden på bedrifter som ikke arbeider aktivt med samfunnsansvar i rekrutteringsprosesser kan vi se hva som er årsaksforklaringen bak dette, og hva som kan gjøres slik at det kan tilrettelegges for det i fremtiden.

## 8.0 Litteraturliste

- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bass, B.M. og B. J. Avolio. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse – verktøy og virkemidler*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, Tor. 2014. *Ledelse, kultur og verdier – et integrert perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Carson, Siri Granum og Norunn Kosberg. 2003. *Etisk forretning – Bedriftens samfunnsansvar*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Creswell, John W. 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design - Choosing Among Five Approaches*. 3. utg. California: SAGE publications Inc.
- Dallan, Olav. 2012. *Metode og oppgaveskriving: For studenter*. 5. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hackman, J. Richard og Greg R. Oldham. 1976. "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory". *Organizational behaviour and human performance*. 16: 250-279.
- Iversen, Ole. I. 2003. *Testhåndboka: Personlighet, rekruttering og utvalg – Om bruk av psykologiske tester i arbeidslivet*. Oslo: Tiden Norsk Forlag.
- Iversen, Ole. I. 2015. *Rekrutterings- og intervjuetknikk – Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelige metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5 utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, Olav. 2017. *HR og personalledelse*. Red. Helene Sætersdal. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jørgensen, Sveinung og Lars Jacob Tynes Pedersen. 2013. *Ansvarlig og lønnsom - Strategier for ansvarlige forretningsmodeller*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk – Om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – Evidensbasert HRM*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, Henrik Holt. 2010. *Human Resource Management: Licence to work – Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* 2. utg. Holte: Forlaget Valmuen.
- Likestillingsloven. 2013. *Lov om likestilling mellom kjønnene*. Barne- og likestillingsdepartementet. Lovdata: <https://lovdata.no/pro/#document/NL/lov/2013-06-21-59?searchResultContext=3359>
- McElhaney, Kellie A. 2008. *Just Good Business - The Strategic Guide to Aligning Corporate Responsibility and brand*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Mikkelsen, Aslaug. 2014. *Strategisk HRM 2 – HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Red. Thomas Laudal. Oslo: Cappelen Damm.
- Mæland, John Gunnar. 2010. *Forebyggende helsearbeid – Folkehelsearbeid i teori og praksis*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, Odd. 2002. *LMR. Ledelse av menneskelige ressurser - Måltrettet personal- og kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Olsen, Jørn Bue og Henrik Syse. 2013. *Næringslivsetikk og samfunnsansvar*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Personopplysningsloven. 2000. *Lov om behandling av personopplysninger*. Justis- og beredskapsdepartementet. Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31>
- Regnskapsloven. 1999. *Lov om årsregnskap*. Finansdepartementet. Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56?q=regnskapsloven>
- Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass – Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Store norske leksikon. Diagnose. Lesedato 20. mars 2017: <https://sml.snø.no/diagnose>
- Store norske leksikon. Ergonomi. Lesedato 20. mars 2017: <https://sml.snø.no/ergonomi>

Thomas David A. og Robin J. Ely. 2011. "Making differences matter. A new paradigm for managing diversity." I Harvard Business Review. *Finding & keeping the best people*, 260-261. Boston: Harvard Business Review Press.

Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Kravik og Trond Stang. 2016. *Arbeidsrett for ledere – Personalledelse i norske virksomheter*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Larsen og Trond Stang. 2013. *Bedre ledelse – Kommunikasjon, styring, arbeidsrett*. Oslo: Cappelen Damm.

## Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vi er to jenter i 20-årene som studerer siste året på HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. I den forbindelse har vi valgt å ta kontakt med deg som jobber i enten CDK Global, Nord Industri Service AS, Unicus, Thon Hotell Vika Atrium eller Monsterbedriften, da vi håper du kan bidra til å kaste lys over vårt valg av tema ved å delta i denne undersøkelsen. Vårt tema for oppgaven er samfunnsansvar i rekrutteringsprosesser hvor vi har kommet frem til følgende problemstilling;

*”Hvordan kan samfunnsansvar bidra til å rekruttere personer som har utfordringer med å komme inn i arbeidsmarkedet?”*

Med utfordringer tenker vi på personer med ulike diagnoser, eller med tidligere bakgrunn i rus og kriminalitet.

Vi har valgt å skrive en oppgave om dette temaet med bakgrunn i vårt ønske om å bidra til at flere arbeidsledige kommer seg ut i et stadig tøffere arbeidsmarked. Vi ønsker å se hvordan dette samfunnsansvaret kan påvirke bedrifter og hva som gjør at arbeidsgivere velger å ansette arbeidstakere med andre forutsetninger.

Ved å delta i denne undersøkelsen tar du del i vår bacheloroppgave og hvis ønskelig sendes denne oppgaven gjerne i retur ved innlevering i slutten av mai. For å dokumentere denne undersøkelsen ønsker vi å ta opp samtalen for å sikre riktig fremstilling av informasjonen som er gitt. Informasjonen blir kun brukt i denne oppgaven og vil ikke bli sendt ut av denne bachelorgruppen.

Navn:

Alder:

Kjønn:

Utdanning:

Bedrift:

Arbeidsbakgrunn:

Nåværende stilling:



## **Definisjon og personlig erfaring med samfunnsansvar**

1. Hva legger du i ordet samfunnsansvar?
2. Hva slags sammenheng mener du samfunnsansvar har med rekruttering?

## **Samfunnsansvar i bedriftens rekrutteringsprosess**

3. Hvordan arbeider dere med samfunnsansvar i deres rekrutteringsprosess?  
- Hvis ikke, kan du fortelle hvorfor?
4. Hva gjør at dere velger en person som har andre forutsetninger fremfor en som er godt kvalifisert?
5. Hva håper dere å oppnå ved å rekruttere disse menneskene?
6. Hva slags ”grupper” har dere ansatt i deres bedrift?  
- Her tenker vi på personer med diagnoser eller med tidligere bakgrunn i rus og kriminalitet.
7. Hvordan får dere tak i arbeidstakere med andre forutsetninger?  
- Søker de hos dere, eller finner dere jobbsøkerne på andre måter?

## **Utfordringer og tilrettelegging for bedriften**

8. Hvilke årsaker (utfordringer, sykdom, bakgrunn etc.) gjør at arbeidstakere ikke får jobb her?
9. Hvilke arbeidsoppgaver kan denne gruppen ikke ta del i på din arbeidsplass?
10. Blir ansatte med andre forutsetninger behandlet annerledes enn andre ansatte?  
- Kan du gi eksempler?
11. Ved å ansette disse menneskene, har det skapt noen uenigheter/vansker blant de andre ansatte?  
- Kan du gi eksempler?
12. Har det oppstått hendelser med arbeidstakerne, i negativ favør av bedriften og deg som arbeidsgiver?
13. Hvordan tilrettelegger deres bedrift for disse ansatte?
14. Hvilke rutiner har dere for oppfølging av den ansatte med andre forutsetninger?

15. Finnes det utfordringer med kommunikasjonen og evnen til sosialt samspill?  
- Med dette mener vi eks lønningspils, møter på jobben, kommunikasjon på tvers av avdelinger.

### **Positiv erfaring ved samfunnsansvar i rekrutteringssammenheng**

16. Hvilken effekt har dere oppnådd ved å ansette personer med andre forutsetninger?  
17. Hva motiverer dere til å rekruttere disse menneskene?  
18. I hvilken grad mener du andre arbeidsgivere kan lære av deres arbeid?  
19. Samarbeider dere med andre organisasjoner for å fremme samfunnsansvaret, eventuelt hvilke?

### **Avslutningsspørsmål**

20. Hva slags erfaringer sitter du igjen med?  
21. Avslutningsvis, er det noe dere vil legge til eller har dere noen spørsmål?

## Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring

Vi skriver vår avsluttende bacheloroppgave i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Vår veileder er Andreas Thon, [andreas.thon@kristiania.no](mailto:andreas.thon@kristiania.no)

Temaet for oppgaven er samfunnsansvar og rekruttering, hvor vi ønsker å undersøke bedrifters holdninger tilknyttet dette.

### Deltakelse

Vi benytter oss av en kvalitativ metode hvor vi ønsker å intervju deg, slik at vi får innblikk i dine erfaringer og holdninger til dette temaet. Intervjuet vil ta omkring 60 minutter, og vi vil bruke en intervjuguide for å kvalitetssikre spørsmålene som blir stilt. Vi vil også ta opp undersøkelsen med båndopptaker for senere transkribering av dataene som blir opplyst. Derimot vil vi ikke utlevere denne informasjonen til en tredjepart. Opptaket vil bli slettet 19. mai 2017, ved innlevering av bacheloroppgaven.

### Anonymitet

Vi ønsker å sikre ditt personvern gjennom vår oppgave og det vil derfor ikke bli fremstilt uriktige data. Før intervjuet starter ber vi deg lese gjennom samtykkeerklæringen, og at du har forstått informasjonen som her har blitt gitt.

Ved å signere gir du ditt samtykke til informasjonen nevnt ovenfor:

_____	_____
Sted og dato	Signatur
_____	_____
Sted og dato	Signatur
_____	_____
Sted og dato	Signatur

Tusen takk for at du deltar på intervju med oss.