

Forord

Denne pjece er ment som en "checkliste" eller et idé-katalog, som skolerne kan bruge hele eller dele af i forbindelse med ansættelse af medarbejdere på skolen. Den kan anvendes i ansættelsessammenhænge for både det pædagogiske personale samt teknisk-administrativt personale.

Vi har taget hensyn til skoleforeningernes og skoler-nes forskellighed derved, at vi ikke inddrager de "de-le" af en ansættelsesprocedure, der vil være speciel for én af skoleformerne. Procedurerne skal med andre ord tilpasses den enkelte skole.

Pjecen er et produkt af sekretariatetssamarbejdet mellem Frie Grundskolers Fællesråds sekretariat og sekretariaterne for de seks skoleforeninger, der er tilknyttet Frie Grundskolers Fællesråd. Redaktionen har bearbejdet og videreudviklet manualens første udgave af 1997.

Vi håber, at skolerne kan få glæde af produktet. Kommentarer af en hver art kan rettes til nedenstå-ende redaktion, så en eventuel senere udgave kan blive tilpasset skolernes virkelighed på ethvert givet tidspunkt.

Redaktionen: *Franz Christiansen Tyske mindretalssko-ler, Ebbe Forsberg og Søren Lodahl, Danmarks Privat-skoleforening.*

Redaktionen afsluttet december 2004

FORORD	1
--------	---

1. ANSÆTTELSESPROCEDURE I **5**

1.1 BESLUTNING OM ANSÆTTELSE AF NY MEDARBEJDER **5**

STILLINGENS ART : 5

STILLINGENS INDHOLD : 5

STILLINGENS FORUDSÆTNINGER : 6

STILLINGENS ANSÆTTELSESVILKÅR : 6

STILLINGENS FINANSIERING : 6

HØRING I HUSET: 7

EKSTERN KONSULENTHJÆLP 7

1.2. NEDSÆTTELSE AF ANSÆTTELSESUDVALG **8**

OFTTE ANVENDTE MEDLEMMER AF ANSÆTTELSESUDVALGET: 8

ANSÆTTELSESUDVALGET KAN DERUDOVER OGSÅ HAVE
FØLGENDE MEDLEMMER : 8

1.3. UDARBEJDELSE AF INTERN JOB- OG PERSONPROFIL **9**

JOBPROFIL : 9

PERSONPROFIL : 9

1.4. UDARBEJDELSE AF INFORMATIONSMATERIALE **10**

1.5. FORBEREDELSE AF ANSÆTTELSESPROCEDUREN **11**

TEKNISK-ADMINISTRATIV BEHANDLING AF ANSØGNINGERNE : 11

FASTSÆTTELSE AF MØDEDATOER : 12

1.6. BESLUTNING OM STILLINGSOPSLAGETS INDHOLD, LAYOUT OG VALG AF MEDIER **12**

STILLINGSANNONCEN SKAL INDEHOLDE: 12

STILLINGSANNONCEN KAN INDEHOLDE : 13

STILLINGS ANNONCEN SOM SKOLENS PROFILERING: 13

STILLINGSOPSLAGETS LAYOUT: 14

HENVISNINGSANNONCE: 15

NOGLE AF DE MEDIER, DER KAN INDGÅ I OVERVEJELSERNE FOR
ANNONCERING: 16

BESÆTTELSES AF STILLING UDEN OPSLAG: 17

2. ANSÆTTELSESPROCEDURE II **19**

2.1. MODTAGELSE AF ANSØGNINGER	19
2.2 UDVÆLGELSE OG INDKALDELSE AF ANSØGERE, SAMT FORBEREDELSE AF FØRSTE SAMTALERUNDE	19
FORSLAG TIL FREMGANGSMÅDE:	19
TELEFONISK INDKALDELSE:	20
SKRIFTLIG INDKALDELSE :	21
UDSENDELSE AF AFSLAG :	21
STANDARDAFSLAG:	22

3. ANSÆTTELSESPROCEDURE III **23**

3.1. FØRSTE SAMTALERUNDE	23
INDEN SAMTALERUNDEN :	23
SAMTALEFORLØBET :	24
EFTER SAMTALERNE (SAMME DAG) :	25
INDHENTNING AF REFERENCER:	26
INDHENTNING AF STRAFFEATTEST/BØRNEATTEST:	27
3.2. UDARBEJDELSE AF STRUKTUR FOR EVENTUEL ANDEN SAMTALERUNDE	28

4. ANSÆTTELSESPROCEDURE IV **31**

4.1 BESLUTNING OG UNDERRETNING:	31
4.2. FRA ANSÆTTELSE TIL TILTRÆDELSE	32
4.3. LEDELSEN AFHOLDER ET MØDE MED DEN VALGTE	33
4.4. ANSÆTTELSESBEVISET UNDERSKRIVES	33
4.5. OPFØLGNING PÅ ANSÆTTELSEN	34

BILAG 1: FORLØB OG STANDARDSPØRGSMÅL VED JOBSAMTALE. **35**

1. Ansættelsesprocedure I

1.1 Beslutning om ansættelse af ny medarbejder

Ved nyansættelse glemmer man mange gange at overveje, hvad det egentligt er for en type medarbejder, man mangler mest. Ofte forfalder man til en automatisk genbesættelse af stillingen.

Selv om man tror, at man er klar over, hvilken slags medarbejder man har brug for, er det en konstruktiv proces at få revideret eller bekræftet sine behov.

Måske finder man frem til, at man bør tænke i lidt andre baner end bare at finde en, der kan overtage f.eks. den afgangslærers skema. Nedenfor er gennemgået en kort huskeliste over nogle af de faktorer, der kan overvejes i denne fase.

Stillingens art :

- Hvilken medarbejdergruppe? (børnehaveklasseleder, lærer, skoleleder, pædagog, kontorassistent, pedel, rengøringsassistent m.fl.)
- Hvilken ansættelsesform? (varig/ tidsbegrænset)
- Hvilken beskæftigelsesgrad? (fuldtid eller deltid)

Stillingens indhold :

- Hvilke opgaver og funktioner skal den nye medarbejder løse?
- Kendes disse opgaver og funktioner allerede i et vist omfang (og bliver de for nuværende løst tilfredsstillende)?
- Er der allerede kvalificerede medarbejdere på skolen til at løse disse opgaver?

- Skal der ske en omrokering af varetagelsen af opgaver, da der eventuelt findes andre områder, hvor en nyansat kan gøre bedre fyldest?
- Hvilket behov får skolen i personalestaben de kommende år?

Stillingens forudsætninger :

- Hvilke uddannelsesmæssige kvalifikationer ønskes?
- Hvilke erfaringer fra tilsvarende eller andet arbejde vil være en nødvendighed/fordel?
- Hvilke indkøringsinstrumenter må formodes at blive nødvendige?
- Hvilke andre medarbejdere skal involveres i indkøringsperioden?
- Hvor længe og hvor mange timer skal afsættes?
- Introduktionskurser uden for huset?
- Behov for efteruddannelse på kort og længere sigt?
- Arbejdspladsens indretning/nødvendige anskaffelser?

Stillingens ansættelsesvilkår :

- Hvilken overenskomst- hvis en sådan er gældende for området?
- Hvilke lokale/husaftaler vil den pågældende være omfattet af?
- Hvem er nærmeste foresatte?

Stillingens finansiering :

- Er løn, pension, forsikring, ATP m.v. indarbejdet i skolens aktuelle såvel som langtidsbudget?

- Hvilke budgetvirkninger kan der forventes på baggrund af ansættelsen m.h.t. udgifter til f.eks. indretning af arbejdsplads, kurser, indkøring?

Høring i huset:

Til afklaring af ønsker og forventninger til nyt personale kan der iværksættes en "høringsrunde" på arbejdspladsen. Dette kan have form af en indhentelse af udtalelser fra ledende medarbejdere, samarbejdsudvalg, kommende samarbejdspartnere m.fl.

Giver de ovennævnte faktorer baggrund for at gå i gang med en konkret ansættelsesprocedure, iværksættes denne.

Ekstern konsulenthjælp

Skolen kan også tidligt i processen overveje hvorvidt der skal gøres brug af ekstern konsulenthjælp til hele eller dele af processen.

Professionelle konsulentfirmaer med speciale i rekruttering mv. kan være en god hjælp. De kan tilbyde "totale" løsninger hvor de varetager udarbejdelse af job/personprofil, annoncering, indkaldelser, samtaler, persontest mv. Men det er også muligt for skolen at "købe" enkeltservices. Det kan f.eks. være en hjælp for skolen at få bistand til "blot" en udarbejdelse af job- og personprofiler. Her kan en ekstern partner tit anskue skolen og arbejdspladsen med nogle andre briller og sætte ord på nogle ting og forhold som skolen måske ikke selv er i stand til.

Ved en lederansættelse kan det f.eks. også være at skolen ønsker at gøre brug af persontest af de ansøge-

re der er udpeget til at gå videre i processen efter den første samtalerunde. Her kræves der en faglig ekspertise og uddannelse som en ekstern konsulent kan tilbyde.

1.2. Nedsættelse af ansættelsesudvalg

Bestyrelsen/ledelsen/samarbejdsudvalget kan vælge at nedsætte et ansættelses-udvalg til varetagelse af processen.

Ofte anvendte medlemmer af ansættelsesudvalget:

- Formanden for bestyrelsen eller et andet udpeget medlem af bestyrelsen
- Skolelederen
- Medarbejdervalgt repræsentant (evt. lærerrådsformand ved læreransættelse)

Ansættelsesudvalget kan derudover også have følgende medlemmer :

- Viceskoleleder/afdelingsledere
- Yderligere medlemmer af bestyrelsen
- Medarbejdere, der har specielle forudsætninger for at vurdere ansøgerens kvalifikationer
- Medarbejdere, der kommer til at arbejde tæt sammen med den nyansatte

Når det drejer sig om ansættelse af en skoleleder, bør ansættelsesudvalget kun bestå af medlemmer af skolens bestyrelse og evt. en medarbejdervalgt repræsentant.

Ansættelsesudvalget skal i øvrigt begrænses til så få medlemmer som muligt. Jo flere medlemmer der er,

desto sværere bliver det at koordinere medlemmernes opgaver og mødetidspunkter i ansættelsesudvalget. Desuden øger man risikoen for at fortrolig viden "spredes".

1.3. Udarbejdelse af intern job- og personprofil

Jobprofil :

På baggrund af de konklusioner, man drager omkring stillingens art, indhold, forudsætninger og ansættelsesvilkår udarbejdes en jobprofil, hvori de ønskede faglige kvalifikationer specificeres. Jobprofilen kan bl.a. konstrueres ud fra de forventninger medarbejdere og "brugere" har til funktionen, samt de egentlige opgaver og ansvar der er knyttet til jobbet.

Personprofil :

Derudover udarbejdes der en personprofil med en klargørelse af, hvilke personlige kvalifikationer og egenskaber, man vil foretrække, at ansøgeren har. Er der brug for en person der er initiativrig, igangsætter og udførende eller er der behov for en person som skaber stabilitet og udviser ro og overblik, for at beskrive to yderligheder.

Ovenstående job- og personprofil kan bl.a. udarbejdes på baggrund af de udtalelser der måtte være indhentet fra en høringsrunde på skolen, blandt de relevante personalegrupper.

Ansættelsesudvalget skal desuden være opmærksom på det forhold i ansættelsesprocessen, at der ofte er en tendens til at ansætte/udvælge de ansøgere som "ligner en selv". Hvis der er to ansøgere med ens kvalifikationer vil man som regel prioritere den som i størst

grad minder om en selv, det være sig i fremtræden, baggrund, interesser mv. Dette er en naturlig reaktion, men man skal overveje om skolens og jobbet karakter måske har brug for noget andet.

1.4. Udarbejdelse af informationsmateriale

Ansættelsesudvalget eller den/de, der bliver udpegede af dette, udarbejder informationsmateriale om skolen. En sådan skoleprofil bør kunne rekvireres af ansøgerne eller evt. fremgå af skolens hjemmeside. Generelt gælder det, at skolen må gøre sig nogle tanker om, hvilke informationer man i den indledende proces ønsker at videreformidle til ansøgerne i skrift og i tale. Der kan selvfølgelig godt udarbejdes specielt informationsmateriale til den konkrete ansættelses-sammenhæng, men de fleste skoler ligger inde med en forældrebrochure eller lignende, der ofte vil være anvendelig i denne sammenhæng. Det vigtigste er, at der informeres ensartet og at det er den rigtige beskrivelse af forholdene, der kanaliseres ud til de potentielle ansøgere.

Når det drejer sig om en skolelederansættelse, bør ansættelsesudvalget altid udarbejde en job- og personprofil, der kan rekvireres af ansøgerne sammen med det øvrige informationsmateriale, der foreligger om skolen. Alt andet lige vil det være en fordel, at de personer der søger en skolelederstilling har en ret præcis forestilling om, hvad det er, de går ind til, og hvad der forventes af dem, inden de udformer deres ansøgninger.

Man skal derudover gøre sig klart, hvem ansøgerne skal snakke med, for at få supplerende informationer.

Det vil i de fleste tilfælde være skolelederen, der er bedst rustet til denne opgave.

Hvis en skole f.eks. står overfor at skulle ansætte flere lærere til skolestart, kan det også være en mulighed, at arrangere åbent hus arrangementer, hvor interesserede i et givent tidsrum kan komme på skolen, møde ledelsen, en række allerede ansatte lærere m.m. samt høre om skolen som arbejdsplads. Så har potentielle ansøgere mulighed for at danne sig et forhåndsindtryk af skolen, ligesom skolen kan komme i kontakt og dialog med ansøgere.

1.5. Forberedelse af ansættelsesproceduren

Skolen bør efter beslutning om igangsættelse af en ansættelsesproces straks lave en tidsplan for det videre forløb herunder hvornår ansættelsesudvalget mødes, hvem udarbejder den endelige job- og personprofil, hvem udarbejder annoncemateriale, hvornår stillingen skal annonceres, ansøgningsfrist, tidspunkter for samtaler m.v.

Teknisk-administrativ behandling af ansøgningerne :

Den teknisk-administrative behandling af ansøgningerne skal også fastsættes (se afsnit 3). Det er vigtigt at gøre sig nogle overvejelser omkring, hvem der må eller ikke må se ansøgningerne. Overvejelserne vil som regel føre til nogle forskellige resultater, alt afhængig af hvilken stillingskategori det drejer sig om. Når det handler om ansættelser, er det i orden at være lidt forsigtig, idet man begrænser feltet af indviede. Det er i sidste instans et spørgsmål om respekt

for ansøgerne, idet disse forventer at deres ansøgninger behandles i fortrolighed.

Fastsættelse af mødedatoer :

Ansættelsesudvalget fastsætter mødedatoerne for hele ansættelsesforløbet. Det er en god idé, at der fastsættes et antal reservedatoer, med henblik på at være forberedt på at uventede problemer eller muligheder dukker op. Det er langt sværere at arrangere et hastemøde end at aflyse et planlagt møde.

1.6. Beslutning om stillingsopslagens indhold, layout og valg af medier

Skolen skal gøre sig nogle overvejelser omkring, hvilken type annoncering man finder bedst til den relevante stilling. Der skal bl.a. overvejes:

- Skolens generelle politik på området.
- Stillingens betydning på skolen.
- Om stillingsannoncen også skal være information om skolen.
- Hvor stort annonceringsbudgettet er.
- Om der kan skaffes kvalificerede ansøgere.
- Hvor mange gange stillingsannoncen skal i medierne.
- Hvor omfattende stillingsannoncen skal være.

Stillingsannoncen skal indeholde:

- Stillingens funktion og ansættelsesform (leder, lærer, børnehaveklasseleder, SFO ansat pædagog/assistent, kontoransat, rengøringsassistent, pedel m.v.)
- Eventuel beskæftigelsesgrad.
- Hvilken ansættelsesaftale/overenskomst ansættelsen sker i henhold til. (Dette er skolen

forpligtet til jf. forskellige overenskomster, såfremt de er gældende for den konkrete ansættelse. Undladelse kan medføre en bod på 25.000 kr. Se de relevante overenskomster for konkrete krav eller kontakt skoleforeningen.)

- Ansøgningsfrist og ansøgningsformaliteter.
- Oplysninger om adgang til yderligere oplysninger.
- Skolens navn og adresse.

Stillingsannoncen kan indeholde :

- Præcisering af stillingens indhold - jobprofilen
- Forudsætninger for stillingens varetagelse herunder krav til ansøgerens kvalifikationer og erfaring
- Redegørelse for de ønskede personlige egenskaber (personprofil)
- Skolens tilbud til ansøgerne :
 - Informationsmateriale omkring skolen (se pkt. 2.3)
- Elementer af skolens personalepolitik f.eks. m.h.t. :
 - Ledelsens rolle
 - Kollegialt samarbejde, forventninger
 - Forældresamarbejde
 - Løn og arbejdsvilkår
 - Efteruddannelse

Stillingsannoncen som skolens profilering:

En stillingsannonce er også skolens ansigt udadtil og kan derfor også være:

- En særlig form for præsentation. f.eks. en beskrivelse af, hvad man forlanger af personalet.
- En mulighed for at eksponere skolens linje og målsætninger.

- En beskrivelse af skolens størrelse og fremtidsplaner.
- Skolens tilhørsforhold til en skoleforening.
- Skolens logo og/eller karakteristika.

Stillingsopslagets layout:

Selvom Internettet og e-mail kan gøre det nemmere at nå ud til potentielle ansøgere via målrettede jobdatabaser, mindsker det ikke kravene til den layoutmæssige udformning af annoncen. Groft sagt kan det siges, at jobbet er et produkt som skolen forsøger at sælge. Og her kan en pæn og indbydende indpakning (annoncen) være en god hjælp.

Farver og billeder kan fange læserens opmærksomhed og signalere dynamik. Ligeledes kan skolens logo med fordel anvendes. Det kan virke genkendeligt og identitetsskabende.

Jo mere og tættere tekst der er i en annonce, jo tungere og mere utilgængelig kan den opfattes. Brugen af tætte og lange sætninger virker omsluttende og inviterer ikke læseren ind. Derfor gælder det om at skabe balance imellem behovet for at informere grundigt og sagligt, men samtidigt skabe luft og overblik i annoncen. Brug gerne punktopstilling. Vær ligeledes opmærksom på den anvendte skrifttype. Forskellige skrifttyper kan signalere alt fra gammeldags og traditionsbunden til moderne og eksperimenterende. En stillingsannonce er kort og kan ikke rumme det hele. Derfor skal der ikke bruges for meget spalteplass på overordnede banaliteter og floskler. Skriv personligt og direkte. Der behøves f.eks. ikke at stå at "skolen søger en humoristisk person" o.lign. Skriv evt. i stedet hvordan hverdagen ser ud, om der foregår noget

kollegialt efter arbejdstid osv. således ansøgeren kan fornemme ånden og kulturen og dermed vurdere om han/hun selv kan fungere og falde ind på arbejdspladsen.

Som disposition til en stillingsannoncer kan følgende eventuelt anvendes:

1. Overskrift
2. Korte og præcise oplysninger om skolen
3. Oplysninger om stillingen (titel, funktion, arbejdstid m.m.)
4. Faglige krav/forventninger til ansøgeren
5. Personlige forventninger til ansøgeren.
6. Vilkår for ansættelsen, overenskomst, løn*, arbejdstid mv.
7. Ansøgningsfrist samt dato for afholdelse af samtale
8. Adresse
9. Hvor yderligere oplysninger kan hentes

* Ved stillingsopslag hvor der søges en skoleleder, skal det jf. overenskomsten mellem Finansministeriet og Lærernes Centralorganisation fremgå, indenfor hvilket løninterval stillingen aflønnes.

Henvisningsannoncer:

Fremfor den ovennævnte disposition, er det også ofte der anvendes en såkaldt henvisningsannoncer. En henvisningsannoncer er en mindre annoncer med en tekst der kort fortæller at skolen søger en medarbejder i en angiven stilling. Derudover henvises der til skolens adresse og eventuelle hjemmeside for det fulde stillingsopslag. Det fulde stillingsopslag kan så følge den ovennævnte disposition og indhold.

Nogle af de medier, der kan indgå i overvejelserne for annoncering:

- Fagblade (f.eks. Folkeskolen, Frie Grundskoler eller Børn & Unge, Kommunalbladet)
- Landsdækkende aviser
- Regionale aviser
- Lokalaviser
- Internet (skolens egen hjemmeside samt job-baser/portaler mm.)
- Interne opslag
- Evt. igennem den relevante skoleforening hvis den tilbyder dette

I de senere år er især annoncering via Internettet steget kraftigt som et billigt og landsdækkende alternativ til aviser og blade. Mange af de trykte medier hvori der kan annonceres har også et samarbejde med internetbaserede jobportaler. Så en annoncering i en avis eller blad, giver ofte også en annoncering igennem en jobportal på Internettet.

I skolens valg af medier hvor igennem der ønskes en annoncering, bør skolen gøre sig nogle overvejelser i forhold til stillingens karakter og hvor der annonceres. Hvem er målgruppen for annoncen? Hvilke medier anvender de og har adgang til? Hvor bor de (lokalt, regionalt eller nationalt)? Hvad er annoncebudgettet? Disse overvejelser kan have betydning alt efter om det er en stilling som skoleleder eller kontorassistent der slås op. Ansøgere til skolelederstillinger kan tænkes at komme fra hele landet, mens det ved kontorpersonale måske er mere sandsynligt at ansøgere kommer fra den region/landsdel som skolen ligger i.

Sådanne forhold skal selvfølgelig afspejle sig i de valgte annonceringsmedier.

Besættelses af stilling uden opslag:

Skole *skal* ikke nødvendigvis annoncere i fagblade og lignende, når der skal besættes en eller flere ledige stillinger ved skolen. Det er således ikke et krav, at skolen skal offentliggøre stillingsoplag. Skolen kan godt ansætte medarbejdere uden videre procedure. Det kan både være tilfældet ved ansættelse af medarbejdere i tidsbegrænsede stillinger som vikariater, støttefunktioner og lignende. Men også ved "fastansættelser" kan skolen ansætte uden forudgående stillingsopslag, runder af ansættelsessamtaler mv. Hvis skolen har kendskab til en kvalificeret person, evt. ved en uopfordret ansøgning, er der altså intet til hindrer for at denne person ansættes.

Men selvom skolen kan ansætte medarbejdere uden stillingsopslag, er det ikke uden betydning hvilket valg, - og fravalg, der gøres i den forbindelse. Selvom man mener at have kontakt til en kvalificeret ansøger til en ledig stilling, og ikke finder behov for at udarbejde stillingsopslag og indhente yderligere ansøgninger, kan en sådan procedure opfattes som ekskluderende og utilnærmelig af allerede ansatte medarbejdere. Skolen bør som minimum gøre sig nogle overvejelser vedrørende åbenhed og oplysning til det eksisterende personale om besættelse af en ledig stilling. Det kan tænkes, at der blandt personalet findes medarbejdere som kunne være interesseret i en anden ledig stilling ved skolen. Her kan det være en fordel hvis skolen melder klart ud, hvis det eksempelvis prioriteres at der lægges vægt på en ekstern ansøger, eller hvilke andre overvejelser der danner grundlag for stillingens besættelse.

Derudover skal skolen være opmærksom på, om den er bundet af særlige overenskomster eller aftaler, der på visse områder kræver offentligt stillingsopslag.

2. Ansættelsesprocedure II

2.1. Modtagelse af ansøgninger

Ansøgninger stiles til skolelederen og åbnes af denne, med mindre ansættelsesudvalget har fastsat en anden procedure.

Ansøgningerne skal journaliseres og der kvitteres for modtagelsen ved at sende et brev til ansøgeren med oplysninger om, hvornår ansøgningen vil blive behandlet, og hvornår ansøgeren kan forvente svar. Ved behandling af ansøgninger til skoleleder eller viceskoleleder overtages sagsbehandlingen af et bestyrelsesmedlem eller skoleleder.

Skolelederen eller formanden for ansættelsesudvalget samler efter ansøgningsfristens udløb ansøgninger i en samlemappe og sørger for kopiering og uddeling af denne mappe til ansættelsesudvalget. Disse ansøgningssamlinger behandles som fortrolige.

Ansættelsesudvalget holder møde umiddelbart efter ansøgningsfristens udløb.

2.2 Udvælgelse og indkaldelse af ansøgere, samt forberedelse af første samtalerunde

Forslag til fremgangsmåde:

- Ansættelsesudvalgets formand orienterer om ansøgersituationen.
- Det drøftes i forlængelse af dette indlæg, om ansøgerfeltet er stærkt nok eller om stillingen eventuelt skal genopslås.
- Ansættelsesudvalget udvælger ansøgere til samtale efter en vurdering af ansøgerfeltet

med hensynstagen til stillingens job- og personprofil.

- Ansættelsesudvalgets medlemmer beslutter sig for formål og struktur af første samtalerunde.

Skolen behøves ikke nødvendigvis på forhånd at beslutte sig for hvor mange ansøgere der skal indkaldes til første samtalerunde. Vælg i stedet de personer ud som i største grad opfylder job- og personprofil. Hvis dette antal er for stort i forhold til en praktisk gennemførelse af første samtalerunde, kan de bedst kvalificerede udvælges.

Efter udvælgelse af ansøgere til samtale kan ansættelsesudvalget gå videre i processen. Ansættelsesudvalget medlemmer kan være interesserede i, at ansøgere til samtalen har forberedt sig på noget specifikt, og man kan derfor i forbindelse med indkaldelsen til samtalen udsende spørgsmål og materiale, som man ønsker at få respons på.

Telefonisk indkaldelse:

Formanden for ansættelsesudvalget, skolelederen eller den, der er udpeget til dette, ringer til de ansøgere, der er indkaldt til samtale. Giv aldrig besked pr. telefonsvarer eller via tredje part til den ansøger der søges indkaldt. Sørg altid for at snakke med rette vedkommende.

Man finder frem til et passende samtale tidspunkt og gør ansøgeren opmærksom på:

- Mødested og tid.
- Samtalens forventede varighed.
- Oplysninger om ansættelsesudvalgets sammensætning.

- Det forventede forløb m.h.t. forberedelse og struktur på samtalen.

Skriftlig indkaldelse :

Ansættelsesudvalget følger pr. brev op på telefonsamtalen ved at bekræfte de oplysninger man har meddelt telefonisk. Man kan eventuelt vedlægge informationsmateriale.

Udsendelse af afslag :

Udsendelse af afslag kan ske på to tidspunkter i processen:

- 1) Så snart alle indkomne ansøgninger ved tidsfristen er gennemlæst og en række personer er udvalgt til samtale, kan et afslag udsendes til dem der har ansøgt men ikke er blevet indkaldt til samtale.
- 2) Skolen kan vente med at udsende afslag til ansøgere efter samtaler er gennemført og en ansøger er blevet tilbudt og har accepteret jobbet.

For den første model gælder det at skolen "lukker" for ansøgerfeltet og ved meddelelse om afslag til dem der ikke måtte være indkaldt til samtale udelukkende koncentrerer sig om de indkaldte i den videre proces. Ved den anden model har skolen mulighed for efter en indledende samtalerunde, eventuelt at gå tilbage til ansøgerfeltet og udvælge ekstra ansøgere til samtaler for at sikre sig et yderligere kvalificeret grundlag i den videre proces.

For begge modeller gælder det, at afslag til dem der måtte være indkaldt til samtale først bør gives når

den ansøger der af ansættelsesudvalget er indstillet til jobbet har sagt "ja". Hvis der er flere tilstrækkeligt gode kvalificerede ansøgere i den afsluttende samtalerunde om besættelse af jobbet, er det uheldigt hvis der først gives afslag til en ansøger, som efterfølgende viser sig at være det rette bud, hvis den ansøger der oprindeligt var tiltænkt jobbet siger nej tak.

Standardafslag:

Ved afslag til den brede ansøgerskare bør der udsendes et sobert standardafslag. Man siger tak for den interesse, ansøgeren har vist for stillingen og ønsker held og lykke fremover. Man tilbyder ansøgerne, at de kan henvende sig til ansættelsesudvalgets formand eller skolelederen for at få en begrundelse for afslaget, såfremt dette har interesse. Hvis afslaget først udsendes efter stillingen er besat, kan skolen ligeledes oplyse om de kvalifikationer mm. der blev lagt vægt på i valget af den person der blev valgt til stillingen. Dette er både en god service overfor ansøgerne, og kan ligeledes spare skolen for nogle opkald fra ansøgere der vil vide hvorfor de ikke blev udvalgt.

Udover den almindelige høflighed, man udviser ved at udforme et afslag ordentligt, ligger der også en hensyntagen til, at ansøgerne *kan* være bosiddende i skolens nære opland eller endog tilhøre forældre kredsen. Et venligt afslag er altså vigtigt også med henblik på at modvirke et "dårligt klima" mellem skolen og dem, der ikke kom til samtale.

3. Ansættelsesprocedure III

3.1. Første samtalerunde

Dette kapitel er en detaljeret gennemgang af ansættelsesproceduren og kan derfor godt virke som en umiddelbar gentagelse.

Dette skal ses i lyset af, at manualen er tænkt som en checkliste eller et idékatalog og ikke nødvendigvis som en køreplan.

Inden samtalerunden :

Det er vigtigt at ansættelsesudvalget er grundigt forberedt til samtalerne. Der skal være aftalt en rollefordeling blandt de deltagende. Hvem byder velkommen, hvem er den "styrende" interviewer og sørger for at samtalen forløber planmæssigt, er der nogle som kun er tilhørere osv. Antallet af deltagere ved samtalerne er også vigtig. Det kan virke uoverskueligt og intimiderende på en ansøger hvis vedkommende sidder overfor eksempelvis 8 personer. Der bør højst deltage 3 til 4 personer fra skolen, og maksimalt 5.

Derudover er det også vigtigt at have gjort sig klart hvilke emner og spørgsmål der skal drøftes under samtalen. Til det formål kan der evt. udarbejdes en liste over en række spørgsmål der kan stilles til ansøgeren samt hvilke spørgsmål ansøgeren kan tænkes at stille ansættelsesudvalget. Mange spørgsmål kan forekomme banale og universelle, men kan alligevel være en god måde at igangsætte en samtale og lære om hinanden på. I Bilag 1 er der givet forslag til disposition og spørgsmål til en jobsamtale.

På selve dagen for samtalerne afholdelse, mødes ansættelsesudvalget senest en halv time, inden den første ansøger skal til samtale. Der er på forhånd udpeget en ansvarlig, der sørger for at tingene glider uden for samtalelokalet dvs. vedkommende modtager ansøgerne, servere kaffe/te/vand og holder kontakt med ansættelsesudvalget således, at man får sendt ansøgerne ind til samtale på de rigtige tidspunkter m.m. Udvalget præciserer overfor hinanden, hvilke spørgsmål man, skal have svar på i samtaleforløbet. Det er vigtigt at minde hinanden om, at man ikke bare "hygger" samtaletiden væk. Det er en arbejdsproces, hvor så mange oplysninger som muligt skal udveksles i den relativt korte periode, man har til at lære hinanden at kende i.

Samtaleforløbet :

Ansættelsesudvalget bør afsætte så meget tid til samtalerne, at man altid har 5-10 minutter efter hver enkelt ansøger til at foretage en kort evaluering af samtalen. Dette er vigtigt, da man let kan komme til at glemme, hvad den første ansøger egentligt havde at byde på, når ansættelsessamtale nummer seks lige er afsluttet, og den endelige evaluering skal foretages. Det kan være en fordel at alle ansættelsesudvalgets medlemmer har et evalueringsskema, som de kan udfylde under/efter samtaleforløbet.

Udover at have en liste med mulige spørgsmål foran sig, kan følgende gode råd gives til selve interviewsituationen:

- Formuler overvejende hv.- spørgsmål, altså spørgsmål som ikke bare kan besvares med et "ja" eller "nej"
- Stil ét spørgsmål ad gangen
- Vær konkret i spørgsmålene, giv eksempler
- Spørg aldrig til private forhold som er stillingen uvedkommende, inklusive graviditet m.m.
- Tillad "naturlige" pauser, skab et roligt og afslappet tempo/atmosfære
- Husk at give alle ansøgere lige meget opmærksomhed, også den sidste!

Man husker ved afslutningen af samtalen at gøre ansøgerne opmærksom på hvornår de vil blive kontaktet om den videre procedure, herunder om de i givet fald skal til en anden samtalerunde. Samtidigt informerer man alle ansøgerne om, hvornår denne anden samtalerunde i givet fald vil finde sted.

Efter samtalerne (samme dag) :

Første samtalerunde afsluttes med, at ansættelsesudvalget evaluerer ansøgerne, idet alle medlemmerne giver en kort vurdering af de enkelte. Der tages stilling til, om der er behov for at gennemføre en anden samtalerunde. I givet fald indstiller hvert medlem maksimalt tre ansøgere til anden samtalerunde, og af disse tre gives der topprioritet til én. Er alle enige om, at én af ansøgerne er klart bedre end de andre ansøgere, kan man eventuelt blive enige om at springe anden samtalerunde over. Ellers beslutter man sig til, hvem der skal indstilles til anden runde og diskuterer derefter de ansøgere, der er divergerende meninger omkring, og vælger/fravælger disse. Det er en dårlig idé at tage alt for mange ansøgere med til anden run-

de. Det optimale antal til anden runde er 2-4 ansøgere. Det koster tid og kræfter i anden samtalerunde at tage for mange med, og det udskyder den nødvendige prioritering mellem ansøgerne. Til sidst aftaler man i hovedtræk hvordan strukturen i anden samtalerunde skal være.

Formanden for ansættelsesudvalget ringer til de 2-4 ansøgere, man gerne vil se igen, og aftaler samtidig det præcise tidspunkt for denne samtale. Det er også en mulighed at kombinere den anden samtalerunde med et besøg af ansøgeren i skoletiden, så vedkommende kan danne sig et indtryk af skolen (et sådan besøg kan selvfølgelig også arrangeres tidligere i forløbet).

Derefter ringer man til de ansøgere, der ikke kommer til anden runde og giver et pænt, begrundet afslag. (jf. i øvrigt afsnit 3.2)

Såfremt der ikke skal gennemføres en anden samtalerunde, foretager ansættelsesudvalget et valg samme dag eller på et aftalt efterfølgende møde i udvalget.

Indhentning af referencer:

For at uddybe og nuancere ansættelsesudvalgets forståelse og indtryk af en ansøger kan det være formålstjenstligt at indhente referencer, dvs. udtalelser fra personer der kender og arbejder/har arbejdet sammen med ansøgeren. Ved lederansættelse benytter skolerne sig som regel af denne mulighed, men det kan også sagtens anvendes til andre ansættelser.

I forbindelse med indkaldelse til anden samtalerunde kan det aftales med ansøgeren, at vedkommende

hurtigst muligt sender skolen en liste over 2-4 referencepersoner med navne og telefonnumre. Listen kan indeholde tidligere, eller nuværende kolleger, underordnede og overordnede. Referencepersonerne bør kontaktes for at få personlige udtalelser om ansøgerens faglige såvel som personlige profil.

Referencer må aldrig indhentes uden aftale med ansøgeren. Ansøger skal have mulighed for at informere sine referencer om, at skolen eventuelt vil rette henvendelse. Skolen må ligeledes acceptere hvis en ansøger ikke vil opgive sin nuværende arbejdsplads som reference.

Man kan ikke forvente, at alle ansøgere kan stille med en liste over referencepersoner, og slet ikke hvis der er tale om nyuddannede lærere. Men det kan som udgangspunkt ikke accepteres, hvis en ansøger til en lederstilling ikke mener at kunne finde frem til nogen, der vil stille op som reference.

Når skolen indhenter referencer bør der være en ensartethed i de forhold/emner som skolen ønsker oplysning om, således der undgås forskelsbehandling imellem ansøgere.

Indhentning af straffeattest/Børneattest:

Hvis skolen ønsker at indhente en straffeattest kan dette ske ved, at skolen i stillingsopslaget skriver, at der af ansøgere vil blive krævet en straffeattest som dokumentation for, at ansøgeren ikke er tidligere straffet for bestemte forhold. Herved forpligter ansøgeren sig til, at rekvirere sin straffeattest (en såkaldt "privat straffeattest) ved henvendelse til politiet, og forelægge denne for skolen, eventuelt ved indkaldelse til en jobsamtale.

En sådan straffeattest indeholder oplysninger om domme, bøder og tiltalefrafald for overtrædelse af straffeloven, samt domme og tiltalefrafald for overtrædelse af narkotikalovgivningen.

For skoler og andre institutioner i undervisningssektoren, hvor medarbejdere har tæt og daglig kontakt til børn og unge, er det særdeles relevant at kunne indhente oplysninger om hvorvidt ansøgere tidligere har været dømt for seksuelt misbrug af børn og unge.

For oplysninger udelukkende om sådanne forhold, kan skolen, såfremt det er oplyst i stillingsannoncen og med ansøgerens samtykke indhente en såkaldt "Børneattest" eller § 36 attest. En sådan attest fremskaffes efter ansøgning til Rigspolitechefen i Hvidovre. Børneattesten er speciel, idet den kun omhandler overtrædelse af straffeloven i forhold til seksuel omgang med børn. For særligt grove sædelighedsforbrydelser slettes oplysninger på denne attest først når den dømte er fyldt 70 år. Ellers slettes oplysninger på denne attest først efter 20 år.

3.2. Udarbejdelse af struktur for eventuel anden samtalerunde

Ansættelsesudvalget udformer strukturen for anden samtalerunde. Man skal gøre sig klart, hvad man *har* fået at vide, henholdsvis *mangler* at få at vide. Ofte vil det være ansøgerens personlige egenskaber, man vælger at fokusere på i anden runde, da man forhåbentligt har fået de mere faglige sider af ansøgerne belyst i første runde. Man vil som regel sætte mere tid af til ansøgerne i anden runde.

En eventuel anden samtalerunde gennemføres mest hensigtsmæssigt på én dag. - Der henvises i øvrigt til afsnit 4.1.

4. Ansættelsesprocedure IV

4.1 Beslutning og underretning:

Ved den endelige evaluering diskuterer man først, om man er tilfreds med ansøgernes kvalitet. Derefter udpeger først ansættelsesudvalgets formand, dernæst de øvrige medlemmer af ansættelsesudvalget deres favorit. Såfremt der er stor uenighed og man ikke kan diskutere sig til rette, følger man en på forhånd vedtaget beslutningsprocedure. - Denne procedure kan være: afstemning, bestyrelsesformanden/ medlemmerne har det afgørende ord, eller skolelederen har det afgørende ord.

Man kontakter pr. telefon den udvalgte ansøger og tilbyder vedkommende jobbet. Det kan som regel være en god ide at give vedkommende en dags betænkningstid så den eventuelt første glæde over at være blevet udpeget kan lægge sig, og vedkommende i ro og mag kan tænke over tilbuddet.

Når og hvis vedkommende accepterer jobbet aftales et mødetidspunkt, hvor denne bedes medbringe de relevante anciennitetspapirer, pensionsoplysninger m.m. Den skriftlige bekræftelse på, at ansøgeren har fået stillingen, udsendes derefter. Man underretter telefonisk den/de ansøgere der ikke fik stillingen, og giver dem en substantiel forklaring på afslaget. De skal helst føle, at de får noget at vide, de kan bruge næste gang, de søger en stilling. Det skriftlige afslag følger.

4.2. Fra ansættelse til tiltrædelse

Et introduktionsforløb bør planlægges så vedkommende hjælpes på plads på skolen.

Ledelsen planlægger et introduktionsforløb i samarbejde med de ansatte, der får det tætteste samspil med den nyansatte. Ofte får en ny medarbejder at vide: "Nu skal du bare gå lidt rundt og kigge på det hele". Det er ikke godt nok. Det er selvfølgelig en god idé at have en vis periode, hvor den nyansatte får mulighed for at sætte sig ind i sin nye arbejdsplads. Et planlagt forløb giver imidlertid medarbejderen et meget bedre udbytte af den tid, man investerer i denne indkøringsperiode. Elementer i indkøringen kan være:

Generelt :

- Tilknytning af kontaktperson, typisk den der bliver nærmeste kollega
- Informationsrunde på skolen, hvor den nyansatte kommer til at hilse på de andre ansatte fra de forskellige personalegrupper
- Møde med et bestyrelsesmedlem, der kan fortælle om bestyrelsens rolle på skolen
- Møde med ledelsen, hvor den ansatte opfordres til at stille spørgsmål hvis der er noget, han/hun er i tvivl om
- Eventuelt et møde med TR
- Gennemgang af en eventuel personalehåndbog

Specifikt for stillingskategorien :

- Overværelse af timer med de klasser, den ansatte skal tilknyttes samt møde med lærerrådsformanden (lærere)

- Undervisning i de administrative rutiner, der er de gældende på skolen (administrativt personale)
- Møde med håndværkere, leverandører m.m. (pedel)
- Møde med forældregrupperne (lærere og pædagoger)

Såfremt det er en ny skoleleder, der tiltræder, er det bestyrelsen, der planlægger introduktionsforløbet.

4.3. Ledelsen afholder et møde med den valgte

I forholdsvis god tid inden tiltrædelsen afholder ledelsen et orienterende møde med den valgte medarbejder, hvor introduktionsperiodens indhold kort skitseres, og de relevante anciennitetsoplysninger gennemgås, f.eks. pensionspapirer, kontonummer, skattekort. Ligeledes er det vigtigt at gennemgå de lokale bestemmelser om arbejdstid, flekstid, sygefravær og personalepolitik i det hele taget.

4.4. Ansættelsesbeviset underskrives

Ledelsen skal enten selv, eller i samarbejde med den valgte ansøger udarbejde et ansættelsesbrev/kontrakt. Den ansatte skal ligeledes have nogle dage til at kigge den igennem og eventuelt lade sin fagforening eller advokat se og godkende den. Husk i den forbindelse at indarbejde en 3 måneders prøveperiode med forkortet opsigelsesvarsel, såfremt skolen ønsker dette. Der aftales til slut et møde til underskrivelse. Ansættelsesbeviset skal være færdig og

underskrevet senest 28 dage efter tiltrædelse jf. lovgivningen.

Den ansatte tiltræder herefter stillingen som aftalt.

4.5. Opfølgning på ansættelsen

For at undgå mulige misforståelser og klarlægge eventuelle uoverensstemmende forventninger og opfattelser, er det en god ide at der efter de første 2 til 3 måneders ansættelse afholdes en opfølgende samtale. Her kan leder og medarbejder drøfte hvordan introduktionsperioden er gået, om den ansatte oplever nogle problemer eller særlige udfordringer, ligesom lederen her har mulighed for at udtrykke sine oplevelser. En sådan dialog kan selvfølgelig ske løbende i det daglige, men det kan være en god ide at afholde et sådant planlagt møde, og eventuelt give mulighed for at begge parter forbereder sig og kort nedskriver deres oplevelser mv. Er der behov for en særlig indsats kan dette også aftales og igangsættes herfra.

En sådan opfølgende samtale kan også komme naturligt omkring de 2 måneders ansættelse, da mange ansættes med 3 måneders prøvetid.

Bilag 1: Forløb og standardspørgsmål ved job-samtale.

Disposition:

1. "Ankomst"
2. Præsentation af skolen
3. Ansøger giver præsentation af sig selv (3 min.)
4. Spørgsmål fra skolen til ansøger og omvendt (dialog)
5. Evt. afsluttende spørgsmål fra ansøger
6. Orientering om det videre forløb

Ad. 1) "Ankomst"

Byd velkommen. Hver enkelt tilstedeværende præsenterer sig selv.

Fortæl hvor mange ansøgere der er til stillingen, og hvor mange der er indkaldt til samtale.

Ad. 2) Præsentation af skolen

Giv en orientering om skolens organisation og virkefelt, og fortæl om det relevante job's indhold, omfang m.v., samt hvad skolen forventer af den ideelle ansøger til jobbet. Her kan der evt. henvises og knyttes an til tidligere udsendt materiale i forbindelse med ansøgningen.

Ad. 3) Ansøger giver præsentation af sig selv

Bed ansøger give en kort præsentation/karakteristik af sig selv (ca. 3. min.)

Iagttag om ansøger udviser god selvindsigt, har rimelig viden om skolen, har rimelig forståelse for det søgte jobs indhold og omfang, er interesseret i jobbet, har selvtillid, imødekommenhed m.m.

Ad. 4.) Spørgsmål fra skolen til ansøger

Mulige spørgsmål:

- Fortæl kort om dig selv.
- Hvorfor søger du (nyt) job?
- Hvad er dine forventninger til jobbet?
- Hvad kender du til skolen?
- Hvad er dine styrker, og hvad er dine svagheder?
- Hvorfor søger du netop dette job?
- Hvad vil du kunne bidrage med til skolen?
- Hvilke tidligere erfaringer har du med de forskellige hovedområder i jobbet?
- Hvad motiverer dig i et job?
- Hvad trives du mindst med at lave?
- Hvordan arbejder du under pres?
- Hvornår arbejder du bedst?
- Hvordan samarbejder du?
- Hvorfor valgte du den studieretning, du valgte?
- Er du god til at gå til eksamen?
- Hvordan vil du beskrive dit sidste arbejdssted?
- Har du referencer fra tidligere jobs, vi må kontakte?
- Hvad synes din chef om dig?
- Hvad synes dine nuværende medarbejdere om dig?
- Hvordan ville din kæreste eller familie beskrive dig?
- Hvordan håndterer du konflikter?
- Hvad er dine bedste resultater eller succes'er?
- Hvad er dine største fiaskoer?
- Hvad laver du i fritiden?
- Hvad arbejder du med om fem eller ti år?
- Har du fremtidige uddannelsesplaner?
- Hvor længe kunne du tænke dig at arbejde på skolen?

- Hvad er dit endelige karrieremål? Når du bliver 30 år? 40 år? 60 år?

Ad. 5) Evt. spørgsmål fra ansøger

Typiske spørgsmål til skolen kunne eksempelvis være:

- Lønniveau
- Hvilken udvikling er skolen inde i?
- Hvad kendetegner kulturen på skolen?
- Hvilken personalepolitik eksisterer?
- Hvilke forventninger og krav har skolen til ansøgeren?
- Spørgsmål, der knytter sig til jobbet, vil ofte være:
- Hvilke kriterier gælder, hvis ansøger skal have succes i jobbet (hvad bliver man målt på?)
- Hvem refererer stillingen til?
- Hvilket råderum er der i stillingen?
- Hvilke arbejdsopgaver er der nu?
- Hvilke udviklingsmuligheder er der på sigt?
- Hvilke færdigheder er væsentlige at kunne i jobbet?
- Hvem er mine kolleger?
- Hvilke samarbejdsrelationer er der til andre kollegaer, afdelinger eller funktioner?
- Hvorledes er omgangstonen?
- Hvilke muligheder er der for videre- eller efteruddannelse?
- Hvem har tidligere haft stillingen eller er den nyoprettet?
- Hvorfor holdt den pågældende op?
- Hvad er den videre ansættelsesprocedure?
- Hvornår træffes en afgørelse?

Andre spørgsmål knytter sig til pension, rygning, ferie, forsikringer og så videre, men disse rejses ofte først i forbindelse med ansættelsen.

Ad. 6) Det videre forløb

Vil skolen indhente referencer, proceduren for tilbage-melding, evt. 2. samtale m.v.

Andre forhold arbejdsgiver skal være opmærksom på:

- Negative eller fortrolige forhold om tidligere eller nuværende ansættelser omtales ikke.
- Tænk dig om før du spørger, og tal langsomt og sammenhængende.
- Vær konkret - giv eksempler på opgaver, arbejdsområde m.m.
- Hav et åbent kropssprog (læg ikke armene over kors, undgå "overdreven" tilbagelænetthed, undgå at "falde sammen" på stolen osv.).
- Hold hænderne i ro - lad være med at lege med kuglepenen.
- Afbryd kun ansøger hvis det er bydende nødvendigt.