

Håndbog for nye chefer

Håndbog for nye chefer

Af Anette Sand

© Regnskabsskolen ApS 2011

Udgivet af

Regnskabsskolen ApS

Wesselsgade 2

2200 København N

Tlf: 3333 0161

www.regnskabsskolen.dk

Foto, forside: © www.istockphoto.com/jeancliac

Foto, bagside: © Hanne Paludan Kristensen

Sats og layout: Jesper Laugesen

1. udgave, 1. oplag 2011.

Denne bog er udgivet som trykt bog og som e-bog.

ISBN (trykt): 978-87-91875-19-9

ISBN (e-bog): 978-87-91875-20-5

Gengivelse af denne bog eller dele heraf er ikke tilladt uden skriftlig tilladelse fra Regnskabsskolen (Anette Sand ApS) ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

Bogen er udtryk for forfatterens fortolkning af gældende love og praksis. Der tages forbehold for fejl, mangler og udeladelser. Det understreges, at bogen er ment som inspiration til erhvervsdrivende – og ikke kan sidestilles med konkret rådgivning udført af advokater, revisorer eller andre rådgivere.

Forfatter og/eller udgiver kan på ingen måde gøres erstatningsansvarlig for de informationer, som findes i bogen, uanset om disse informationer mod forventning skulle være ukorrekte. Forfatter og/eller udgiver kan derfor ikke pålægges ansvar for skader eller tab, der direkte eller indirekte er pådraget på grundlag af de informationer, som findes heri.

Indholdsoversigt

Forord	7
<i>af Søren Lindholm Hansen</i>	
1. Ansættelse af en medarbejder.	9
<i>Rekruttering, jobopslag/stillingsannoncer, skriftlige ansøgninger, uopfordrede ansøgninger, ansættelsesprocedure, ansættelseskontrakt, arbejdsopgaver: pålæg og aftale, frigørelsesattest og erklæring om fratræden, konkurrence- og kundeklausul, immaterielle rettigheder, it, første arbejdsdag, prøvetid</i>	
2. Forskellige ansættelsesformer	46
<i>Funktionær, månedslønnet eller timelønnet, elev/læring (EUD-elev), deltidsansat, tidsbegrænset ansættelse/vikariat, direktør, revalidering, virksomhedspraktik og løntilskud, under 18 år; ansættelse af familiemedlemmer, ulønnet arbejdskraft, freelancere, honorar, sort arbejde</i>	
3. Løndannelse	71
<i>Økonomi og lønpakker – hvad koster en medarbejder?, akkord, provision, bonus og fantomaktier, løntillæg, frynsegoder med og uden kontantlønsnedgang, multimedieskat, pensionsordning, bil til rådighed, hjemmearbejdsplads, gaver og gratiale, kurser, efter- og videreuddannelse, kørsel og rejser, fritvalgsordning, naturalieløn, lønforhandling, underhåndsaftaler</i>	
4. Økonomi	102
<i>Lønberegning, medielicens/erhvervslicens, ATP, AES – arbejdsmarkedets erhvervs sygdomsforsikring, AER – arbejdsgiverenes elevrefusion, barselsfond/ barsel.dk, arbejds skadeforsikring, forsikringer ud over lovpligtige</i>	
5. Personaleadministration	116
<i>Lønbehandling, uregelmæssige lønudbetalinger, ændring af ansættelsesvilkår, SKAT, skriftlighed, rygepolitik, medarbejderhåndbog</i>	

6. Arbejdstid	130
<i>Frokostpause og andre pauser, flekstid, merarbejde, overarbejde og afspadsering</i>	
7. Ferie og fridage	142
<i>Ferie med løn, feriepenge/feriegodtgørelse, ferieplanlægning, ikke afholdt ferie, helligdage og søgnehelligdagsbetaling, fridage, feriefridage</i>	
8. Sygdom og andet fravær	159
<i>Sygdom, lægebesøg, sygedagpenge og sygedagpengerefusion, stress, langvarig sygdom, deltidssygemelding mulighedserklæring og fastholdelsesplan, barnets første sygedag, omsorgsdage, graviditets-, barsels og forældreorlov, anden orlov, borgerligt ombud, private problemer</i>	
9. Chefrollen	186
<i>Ledelse og ikke-ledelse (gæsteforfatter Tune Hein), mellemledere (gæsteforfatter Thomas Rosenstand), blandede erfaringer</i>	
10. Arbejds miljø og arbejdspladskultur.	211
<i>Sikkerhed og arbejdsmiljø, MUS (medarbejderudviklingssamtale), overvågning, anerkendelse, ros og kritik, kommunikation og møder, kommer for sent/gå for tidligt, private aktiviteter, herunder sociale medier, sociale arrangementer, betroelser, mobning</i>	
11. Problemer i ansættelsen	244
<i>Pjæk og udeblivelse, illoyalitet, tyveri/snyd/svind, tjenstlig samtale, advarsel, bortvisning</i>	
12. Fratrædelse	259
<i>Opsigelse og afskedigelse, opsigelsesvarsel og ferieafholdelse, opsigelse på grund af sygdom og 120-sygedagsreglen for funktionærer, suspension og fritstilling, G-dage/ledighedsdage, anbefaling, tjenestebevis og reference, usaglig afskedigelse, exit-samtale/MAS (medarbejderafviklingssamtale), administrativ afslutning</i>	
13. Arbejdsmarkedets parter	
<i>Fagforening og a-kasse, arbejdsgiverforening, overenskomst, tillidsrepræsentant og samarbejdsudvalg</i>	

14. Afsluttende bemærkninger og tjekliste	282
15. Love.	284
Bilag	287
Detaljeret indholdsfortegnelse	293
Stikordsregister.	298

Forord

Håndbog for nye chefer, som du sidder med i hånden, er en rigtig god hjælp for iværksætteren som skal til at indtage den både spændende og vanskelige rolle at være leder for andre mennesker. Lederrollen er under kraftig forandring lige nu: Lederen skal både klare en række formelle ting for medarbejderen, men frem for alt også være den gode inspirator og coach for medarbejderen, og derfor er støtte i ledergerningen mere nødvendig end nogensinde.

Det er ikke noget tilfælde, at denne bog er en virkelig god hjælp for iværksætteren, for forfatteren bag bogen – Anette Sand – kender selv udfordringerne ikke blot som chef i egen virksomhed, men også som daglig rådgiver for iværksættere og ledere i små virksomheder, der er kunder i hendes forretning.

Det betyder blandt andet at råd kommer i en enkel og ligefrem form, og at vejledningen er direkte anvendelig. Med andre ord: Ingen teoretiske kommentarer, men lige på og hårdt, dér hvor skoene helt konkret trykker hos den nye chef.

Det betyder også at vægten er lagt på de udfordringer, som netop chefen har i den lille virksomhed, der begynder at få medarbejdere.

Jeg håber derfor, at du finder bogen nyttig, og ønsker dig stor fornøjelse i ledergerningen.

Søren Lindholm Hansen
Salgs & Marketingdirektør Multidata
Bestyrelsesmedlem i Anette Sand Aps.

1. Ansættelse af en medarbejder

At finde og ansætte en ny medarbejder er en tidskrævende ledelsesopgave, som skal udføres omhyggeligt. Det er dyrt at få ansat den forkerte medarbejder, så det kan svare sig at bruge resurser på at finde den helt rigtige person til jobbet.

Jo mere betroet og centralt placeret den nye medarbejder er, jo større arbejde er der i forbindelse med ansættelsen. En flaske-dreng (m/k) klares med et opslag i butikken og en kort samtale med butikslederen. Ansættelse af en direktør, kræver som regel et flere måneder langt forløb med adskillige samtaler, forhandlinger og muligvis professionel assistance fra en advokat, en human ressource-konsulent eller andre eksperter.

Her i kapitel 1 handler det om at tiltrække, udvælge, forhandle med og ansætte en medarbejder. Vi tager udgangspunkt i ”en almindelig medarbejder”, altså en ansættelse på almindelige vilkår. Du kan læse mere om de særlige forhold, der gør sig gældende for forskellige medarbejdergrupper, i kapitel 2.

1.1 Rekruttering

Hvor vil du finde din nye medarbejder? Når det handler om at tiltrække kvalificerede ansøgninger, er der flere muligheder. Fra en seddel i bagerens vindue med teksten ”Ekspedient søges – henvendelse i butikken” over den trykte jobannonce til det at hyre en headhunter, der klarer det hele for dig.

Rekrutteringsvirksomheder lever af at skaffe virksomheder de medarbejdere, de har brug for. Det kan være til alle niveauer i en organisation, men især når der er brug for en højt specialiseret

eller ledende medarbejder, kan det være svært for virksomheden selv at tiltrække passende kandidater eller at finde tiden til at gøre det. Så kan man købe hjælp til hele eller dele af processen. Omkostningerne svinger meget, men hjælp til jobopslag og screening af ansøgninger kan fås fra ca. 10.000 kr. Skal rekrutteringsvirksomheden klare hele processen, så du bare bliver inviteret til en samtale med en eller to helt egnede kandidater, kan det koste det tidobbelte. Det er altså ikke helt billigt – men prisen afspejler den arbejdsindsats, der skal til, for at finde den helt rigtige.

Blandt andet vikarbureauer, som ofte også tilbyder rekruttering, har ordninger, hvor man hyrer medarbejderen gennem bureauet i tre måneder, og derefter kan ansætte medarbejderen. Selvom det er dyrere at købe arbejdskraften gennem et bureau end at ansætte selv, kan det være en rigtig god løsning for nogle. Søg efter ”try and hire” i din favorit-søgemaskine, så dukker der nok et godt tilbud op.

I den lidt mindre omkostningstunge ende er der også muligheder for at gøre opmærksom på, at du har et job ledigt. Nogle vælger at bruge deres netværk. Sender mails ud til personer fra adresse-lister og nyhedsbreve med jobopslag – ”kender du nogen ...?”. Hvis det er svært at skaffe den medarbejder, du har brug for, kan en af disse metoder være en løsning. Men netværksansøgere kan også sætte dig i en akavet situation: Du kan få ansøgere til jobbet, som du må sige nej til, og hvor I så skal mødes i andre sammenhænge bagefter. Her taler jeg både om professionelle og private netværk. Det kan være lige så besværligt at skulle være sammen med en nylig afvist kandidat i erhvervsmæssige sammenhænge, som det kan være at have det hyggeligt sammen med ham eller hende til vejfesten. Derimod kan man uden problemer sprede et eksisterende jobopslag gennem netværket for at få øget opmærksomhed. Formen betyder noget – ændringen fra ”kender du nogen” til ”officielt jobopslag” giver en til tider ønskværdig distance.

Den offentlige jobportal hedder jobnet.dk. Her kan du som arbejdsgiver få et (gratis) login, hvor du kan søge i de mange profiler, der ligger dér. Personer, som modtager dagpenge eller kontanthjælp på grund af ledighed, er præsenteret her med mere eller mindre brugbare CV-oplysninger. Men alle kan tilmelde sig som jobsøgende, så der er også mange, som uopfordret har lagt et CV ind for at komme i betragtning til de stillinger, som bliver besat ved, at arbejdsgivere browser på jobnet.dk og finder egnede kandidater her.

Ud over jobnet.dk er der en række andre portaler, hvor du kan finde medarbejdere, og hvor du mod et større eller mindre beløb kan få kontaktoplysningerne udleveret, hvis du finder en velegnet kandidat.

De fleste vælger dog nok at lave et jobopslag og offentliggøre det enten på internettet eller i et trykt medie – eller begge dele.

1.2 Jobopslag/stillingsannoncer

Det første, du skal tænke på, når du formulerer dit jobopslag er, at det bliver læst af mange. Ikke kun ansøgerne. Dit jobopslag skal derfor være lige så tjekket, som din virksomheds profil i øvrigt er.

Selvom – eller måske netop fordi – jobopslaget skal afspejle din virksomhed, skal du være konkret og præcis i din beskrivelse af stillingen. Fokus skal være på, hvad en kommende ansøger har brug for at vide, mere end hvad du har lyst til at fortælle.

Indhold i et jobopslag kan omfatte:

- Overskrift med indhold, f.eks. jobtitlen og virksomhedens navn eller branche. Overskrifter uden indhold kunne være ”Har du brug for nye udfordringer?”, ”Friske medarbejdere søges” eller ”Afdelingsleder”.
- Beskrivelse af jobbet og arbejdsopgaverne.

- Beskrivelse af virksomheden (kortfattet). Vælg ordene med omhu – du skal formidle virksomhedens kultur og stil på meget få linjer.
- USP (unik selling points) – hvorfor skal ansøgeren netop søge denne stilling? Hvad tilbyder I, som er attraktivt for den kommende medarbejder?
- Praktiske forhold. Hvordan du gerne vil modtage ansøgningen, ansøgningsfrist, startdato og eventuelt ”planlagt ferie respekteres”, hvis vi nærmer os sommerferien.

Når du skriver, så pas på klicheerne. Som ansøger bliver man træt af at læse om en ”dynamisk virksomhed” med ”gode kolleger” som søger en ”fleksibel medarbejder”, der kan ”holde mange bolde i luften”. Gør dig umage for at finde de ord, som præcist beskriver din virksomhed, og lad være med at oversælge. Det gælder ikke om at tiltrække mange ansøgere – men om at tiltrække den rigtige.

Små virksomheder må ind imellem tænke sig grundigt om, når linjerne om, hvad de tilbyder, skal formuleres. For det er jo næppe kantineordning, eget fitnesscenter og personaleforening, der skal sende ansøgeren til tastaturet. Men måske fleksibel arbejdstid, indflydelse på udviklingen af stillingen, mulighed for hurtigt avancement? Hvad er det, der gør, at det er attraktivt at arbejde for din virksomhed? Det er værd at tænke over, uanset om du skal skrive et jobopslag eller ej.

Forestil dig, at du har en lingeributik, og din erfaring siger dig, at du har brug for en kvinde på mindst 35 år til det ledige job. Så pas på! Du må nemlig ikke søge efter hverken en kvinde (ligestillingsloven) eller en person på en bestemt alder (Lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet m.v.). Det er forbudt! Du må derfor spille alle unge og mandlige ansøgere og din egen tid med ansøgninger, der aldrig kan føre til andet end afslag.

Omvendt kan man forestille sig, at virksomheden er ved at udvikle sig til en ren hønsegård, og du derfor ønsker, at den næste ansatte er en mand. I så fald kan du højst opfordre ”ansøgere at begge køn” til at henvende sig, men du må ikke skrive det, som det er: Vi mangler en mand.

Andre jobportaler henter information fra jobnet.dk, som du kan bruge gratis. Så hvis du slår stillingen op på jobnet.dk, bliver den hurtigt set af mange, og du vil måske få ansøgere, som refererer til jobportaler, som du aldrig har hørt om.

Måske bliver du kort efter, at jobbet er slået op, kontaktet af de forskellige jobportaler med diverse tilbud. Om du synes, de er attraktive eller ej, kommer an på hvor svært det er at finde egnede ansøgere til jobbet. I perioder med en betydelig ledighed, har du som udgangspunkt et bedre rekrutteringsgrundlag og kan derfor spare mere på pengene, end i de tider hvor der er kamp om de gode medarbejdere.

Fagblade kan være en mulighed, hvis du vil bruge penge på annoncering. Eller måske finder du din bedste hundelufter på et internetforum for hundeelskere frem for på en jobsøgningsportal? Nogle gange er der penge at spare og bedre kandidater at finde i fagmiljøer frem for på de store jobportaler, navnlig hvis du går efter en kapacitet, som ikke nødvendigvis er aktivt jobsøgende.

1.3 Skriftlige ansøgninger

Så vælter ansøgningerne ind! Eller også kommer der kun et par stykker. Afhængigt af stillingen. Uanset om du får få eller mange, skal der holdes styr på dem. Jeg har fået for vane at sende afslag til de åbenlyst ikke-egnede ansøgere med det samme, både for at spare ansøgeren for ventetiden og for at minimere antallet af gange, jeg skal have fat i den samme ubrugelige ansøgning. Men du kan også godt vente til senere i processen.

Det er god tone at kvittere for modtagelsen. En kort mail med angivelse af, at ”vi vender tilbage umiddelbart efter ansøgningsfristens udløb” er tilstrækkeligt og medvirker til at holde ansøgerens interesse fanget.

Det kan være, I er flere, der skal læse ansøgningerne igennem. Måske printer du de relevante ansøgninger ud, og I skriver noter i marginen eller på et papir ved siden af. Hvis du vælger at printe et sæt ud til flere eller at videresende ansøgninger, der er kommet med e-mail til andre i virksomheden, skal du være opmærksom på, at en ansøgning kan indeholde fortroligt materiale og skal behandles med største diskretion. Der kan både være cpr-numre, oplysninger om tidligere arbejdsgivere og anden information, som ikke bare kan ligge og flyde til almen underholdning i frokoststuen. Nogle af ansøgerne kender måske andre medarbejdere i din virksomhed, eller en ansøger kan sidde i en uopsagt stilling hos din konkurrent. Alle ansøgere har en forventning om, at deres ansøgning bliver behandlet ordentligt; det vil sige diskret.

Hvad en god ansøgning er, afhænger af situationen. Men skulle en enkelt medarbejder læse med her, skal jeg her komme med et rigtig godt tip: En automatisk genereret CV-mail fra jobnet.dk er ikke nok!

”Kopier og indsæt”-funktionen i de forskellige tekstbehandlingsprogrammer er jo et dejligt arbejdsredskab. Men det kan også blive for meget af det gode. Ind imellem har jeg fået ansøgninger, hvor kandidaten ikke engang har ulejliget sig med at skimme sin ansøgning igennem inden afsendelsen. Ansøgninger, hvor ansøgeren ønsker sig et job i Roskilde, hos internationale virksomheder eller i navngivne men mig helt uvedkommende firmaer, er ikke ualmindelige. Når man kan sjuske så meget med en jobansøgning, hvordan vil det så gå, når der skal skrives breve på virksomhedens vegne?

Dine grænser for, hvad du vil acceptere af sjusk, skal du selvfølgelig selv sætte.

En god ansøgning

- præsenterer kandidaten på én A4-side eller måske lidt mere, alt efter omstændighederne
- er skrevet til virksomheden og forholder sig konkret til den pågældende stilling
- indeholder relevant information og har tydelige kontaktoplysninger, inklusive e-mail-adresse
- har vedhæftet et overskueligt og opdateret CV og evt.
- relevante bilag.

Med relevant information mener jeg, at ansøgeren skal bruge den begrænsede plads på fortrinsvis faglige forhold. Anden information, som for eksempel ”jeg har fire børn under 10 år”, kan være relevant, men ”jeg har to hunde, som jeg elsker, og jeg samler på antikke, quiltede tæpper” er mindre interessant, for nu at sige det mildt. Relevante bilag er ikke hele ansøgerens livshistorie dokumenteret ved hjælp af en stak 10 eller 20 år gamle kursusbeviser men nøje udvalgt information, måske en anbefaling fra den seneste arbejdsgiver – eller slet ingenting ud over CV’et.

Hvis du efter at have læst ansøgningen tænker, at du gerne vil spørge denne kandidat om noget mere, har du en god ansøgning i hånden: Personen har vakt din interesse.

1.4 Uopfordrede ansøgninger

Ind imellem dukker der uopfordrede ansøgninger op. Jo mere kendt din virksomhed bliver som arbejdsplads med et godt ry, jo oftere vil det ske. Nogle gange som led i en større og måske lettere desperat kampagne fra en arbejdssøgende med mange afslag bag sig men oftere, fordi ansøgeren har et kendskab til virksom-

heden og rigtig gerne vil arbejde netop her. Det sidste er selvfølgelig interessant.

Uopfordrede ansøgninger bør – som alle andre – besvares. Den positive interesse for virksomheden, som ansøgeren udviser, kan komme jer til gode i andre sammenhænge, så gør dig umage for at svare pænt, også selvom du ikke har et job til ansøgeren.

I øvrigt er det ikke sikkert, du skal afvise en kvalificeret, uopfordret ansøger helt, selvom du ikke aktuelt har noget at tilbyde. Hvis du har tid til at give en kop kaffe, kan det være, du har fundet en ny vikar/freelancer/samarbejdspartner – eller en medarbejder, du kan kontakte, når der bliver brug for nye kræfter på et tidspunkt. At gemme uopfordrede, gode ansøgninger kan bestemt være en genvej til senere at besætte stillinger uden brug af stillingsopslag.

1.5 Ansættelsesprocedure

Du har fået en eller flere ansøgninger, som er værd at se nærmere på, og næste skridt er at indkalde kandidaterne til en samtale, så I sammen kan finde ud af, om der er grundlag for et samarbejde.

Hvor omfattende en proces, ansættelsessamtalen er, afhænger af, hvad det er for en stilling, der skal besættes. Ansættelse af en ung person til et fritidsjob kan måske klares på et kvarter. Men de fleste ansættelser tager lidt længere tid.

Fra starten kan du lige så godt gøre dig selv klart: Der er en latent konflikt i et ansættelsesforhold, fordi parterne har ikke sammenfaldende interesser. Jo – det kan da godt være, at vi alle sammen ønsker vækst og fremgang for virksomheden. Men grundlæggende: Arbejdsgiveren ønsker arbejdsopgaven udført bedst og billigst muligt. Lønmodtageren ønsker de bedste arbejdsforhold og så meget i løn muligt.

Ansættelsesproceduren handler om at få enderne til at mødes: At indgå en aftale, som både du som arbejdsgiver og den nye medarbejder er tilfreds med. Jeg deler proceduren op i fem afsnit:

1. indkaldelse til samtale
2. forberedelse af samtalen
3. gennemførelse af ansættelsessamtalen
4. en eventuelt supplerende samtale
5. efterbehandling

1. Indkaldelse til samtale

Ansøgeren skal indkaldes til samtale. Hvis der skal indkaldes flere kandidater, kan du godt lægge samtalerne på samme dag, men undgå så vidt muligt, at de forskellige kandidater møder hinanden. Jeg var engang til en jobsamtale i en kommune, hvor vi var indkaldt med 45 minutters mellemrum, og siden ansættelsesudvalget var forsinket og kandidaten, der var tilsagt efter mig, kom for tidligt, kom vi til at vente sammen. Det er ikke tjekket, især da ikke hvis ansøgeren sidder i en uopsagt stilling og gerne vil gå lidt stille med dørene i starten.

I de tilfælde, hvor der er tale om en fast stilling – og derfor en meget vigtig person for firmaet, er det god stil allerede ved den første telefonsamtale at sige, at I måske skal mødes mere end en gang. At den første samtale er kort og har til formål, at begge parter kan danne sig et indtryk af, om der er basis for videre forhandlinger. Det har flere fordele: Man kan slippe af med ansøgeren hurtigt, hvis det er helt klart, at det ikke er noget godt match, så ingen spilder mere tid end nødvendigt. Og hvis der modsat er gensidig sympati, kan begge parter lige tænke sig om en ekstra gang, når de indledende øvelser omkring ansættelsesvilkår – og herunder navnlig lønniveauet – er gjort. Dermed er der større mulighed for, at parterne kan nå til enighed eller kan vælge hinanden fra med det samme.

2. Forberedelse af samtalen

Du skal forberede dig til samtalen. Jo mere centralt placeret og betroet en stilling, der skal besættes, jo mere forberedelse skal der til. Er der tale om en nøglemedarbejder, kan det godt svare sig at tænke grundigt over, hvad du gerne vil have ud af dette første møde med din eventuelt nye medarbejder.

- Lav beregninger: Hvad har du råd til at betale, hvis det er den perfekte medarbejder, der dukker op? Hvordan vil beløbet se ud i konkrete tal både pr. time, pr. måned og pr. år, hvis der er tale om en deltidsstilling? Se kapitel 3 vedrørende de forskellige løndele.
- Hvilke krav har du? Hvad skal medarbejderen helt sikkert kunne, og hvilke arbejdsområder behøver han eller hun ikke at have praktisk erfaring med? Lav en tjekliste, du kan krydse af undervejs, hvis der er flere til samtale, som skal sammenlignes efter 1. samtalerunde.
- Hvilke forhold omkring arbejdspladsen er så vigtige, at du skal informere om dem allerede ved første møde?
- Formuler i forvejen gode spørgsmål om medarbejderens kompetencer. Det skal være åbne spørgsmål, altså spørgsmål man ikke bare kan svare ja eller nej til. Spørgsmål som ”har du styr på lønbogføring?” er et lukket spørgsmål, som ansøgeren bare kan svare ja eller nej på. Mens ”kan du fortælle om, hvilke lønsystemer du bedst kan lide at arbejde med og hvorfor?” eller ”hvordan mener du, at du kan bidrage til udviklingen af xxx-område her i virksomheden?” er åbne spørgsmål.

- Overvej, hvem der skal deltage i samtalen. Det er almindeligt, at der er mere end én person til stede fra virksomheden til en ansættelsessamtale, og især hvis du er uerfaren på området, kan det være godt at have nogen til at hjælpe sig. Hvis du skal ansætte din allerførste medarbejder, er det o.k. at bede en fra dit netværk om at være bisidder og hjælpe dig med samtalen. Det kan være vigtigt at have en anden person at sparre med i processen.
- Hvis I er mere end en, der skal deltage i samtalen, skal I fordele rollerne: Hvem fortæller om virksomheden, hvem stiller spørgsmål om det faglige, hvem taler om ansættelsesvilkårene og hvem får noteret ned undervejs?
- Og så til sidst: Sørg for, at de praktiske/fysiske ting er på plads: I skal have ro, så sluk din mobiltelefon, luk døren og sid et sted, hvor du ikke kan se din skærm, hvis du har det sådan, at du bliver distraheret af e-mails, der ringer ind i din indbakke. Skal I have kaffe, så hav det klar, så du ikke skal løbe ind og ud ad døren – find også evt. materiale, du vil give eller vise ansøgeren, frem inden mødet.

3. Gennemførelse af ansættelsessamtalen

Mødet med ansøgerne er spændende, og du er måske lige så ivrig som ansøgeren efter, at det skal gå godt. Ikke desto mindre skal du bruge din kritiske sans og holde både øjne og ører åbne i hele forløbet. Du har forberedt en plan – hold dig til den: Fald ikke i den meget almindelige fælde, at du bruger så megen tid til at fortælle om virksomheden, at ansøgeren slet ikke kommer til orde.

Forløbet skal være professionelt og så formelt/afslappet, som det er naturligt i din virksomhed. Men det er ikke et netværksmøde eller en kaffeklub: Dagsordenen skal holdes, for du har en del information, som du skal have ud af ansøgeren på den korte tid, I har til jeres rådighed. Er ansøgeren synligt nervøs, kan det godt

svare sig at bruge 5 minutter på at gøre samtalen lettere for ansøgeren ved hjælp af smalltalk og lette spørgsmål, og så gemme de tunge, faglige emner til lidt senere i samtalen.

Ud over at stille de spørgsmål, du har skrevet ned på forhånd og skal have svar på, skal dine antenner være ude, fordi en stor del af afgørelsen af, om det er den rigtige medarbejder til jobbet, sker ud fra fornemmelser/kemi/personlig fremtræden. Så samtidig med, at du gennemfører samtalen, skal du også lægge mærke til:

- Matcher ansøgerens fremtræden med virksomhedens som helhed? Vil ansøgeren være i stand til at repræsentere virksomheden, hvis det er nødvendigt i den aktuelle stilling?
- Har ansøgeren forberedt sig: Ved han eller hun noget om virksomheden, har personen f.eks. set virksomhedens hjemmeside eller på anden måde søgt information om jer?
- Stiller ansøgeren gode spørgsmål?

Målet er selvfølgelig at få så godt et helhedsbillede af den eventuelt nye medarbejder som muligt.

Især det med kandidatens egne spørgsmål er interessant, så du skal endelig opfordre til at stille spørgsmål. For spørgsmålene afspejler, hvad det er, der ligger ham eller hende mest på sinde. En dygtig ansøger sørger for at få stillet nogle spørgsmål til det faglige indhold, samarbejdet med kollegerne, udviklingsmuligheder eller virksomhedens visioner. Har ansøgeren kun spørgsmål om, hvorvidt man har fri på Grundlovsdag, eller måske slet ingen spørgsmål, fortæller det også noget om, hvor interessen ligger.

”Er der ellers noget, du har lyst til at fortælle os?” kan være et godt spørgsmål, hvor kandidaten kan få lejlighed til at fortælle om fritidsinteresser, familieforhold eller andet, som han eller hun fin-

der relevant. Det er så også her, han eller hun kan og skal oplyse om forhold, som har indflydelse på ansættelsesforholdet, f.eks. kroniske sygdomme, der kan have betydning for fraværet

Derimod er der en række spørgsmål, du ikke må stille, selvom de kan opleves som helt relevante for dig som arbejdsgiver:

Vi har både ligestillingsloven og ”Lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet m.v.” til at regulere disse forhold. Ligestillingsloven handler blandt andet om, at man i langt de fleste tilfælde ikke må favorisere ansøgere af et bestemt køn. ”Lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet m.v.” starter med definitionen:

§1. Ved forskelsbehandling forstås i denne lov enhver direkte eller indirekte forskelsbehandling på grund af race, hudfarve, religion eller tro, politisk anskuelse, seksuel orientering, alder, handicap eller national, social eller etnisk oprindelse.

Disse love tilsammen medfører, at det er strengt forbudt at spørge, om medarbejderen planlægger at få børn, hvilken seksuel præference, medarbejderen har, og om medarbejderens trosretning. Hvis medarbejderen har et handicap, er det o.k. at spørge til, hvordan det vil have indflydelse på løsningen af arbejdsopgaverne i den pågældende stilling, eventuelt med henblik på, at medarbejderen kan søge det offentlige system om nødvendige hjælpemidler. Men har din ansøger et handicap, vil han eller hun som regel være ret godt inde i de regler og kan derfor selv orientere dig om, hvilke forhold der er gældende.

På dette tidspunkt i samtalen har du formentlig en god idé om, hvorvidt dette er en kandidat, det er værd at tale mere med, eller om vedkommende bare skal ud ad døren hurtigst muligt. Hvis du allerede i forbindelse med indkaldelse til samtalen har antydnet,

at der kunne blive tale om en 2. samtalerunde, er det ret let at få sluttet samtalen af her for de ansøgere, der slet ikke kan komme på tale. Der er ingen grund til at trække tiden ud; hverken du eller ansøgeren har glæde af en ufrugtbar samtale. Så sig tak – vi vender tilbage med et svar på, om der bliver tale om en samtale mere.

Er du derimod stadig interesseret i ansøgeren, er tiden kommet til de indledende manøvrer vedrørende løn og ansættelsesforhold.

Jeg har ofte oplevet, at alt er fryd og gammen, indtil vi når til det med løn og andre vilkår for ansættelsen. Nogle af os fra flinkeskolen har svært ved den del af samtalen, og hvis du har det sådan, er det særlig vigtigt, at du har en plan for, hvordan det skal foregå.

De, som har en overenskomst at holde sig til, er lettere stillet her. Da er det et spørgsmål om indplacering i nogle tabeller, baseret på medarbejderens anciennitet og arbejdets karakter og så kan spørgsmål om evt. personlige tillæg skubbes til ”genforhandling efter tre måneders ansættelse”. Men rigtig mange små virksomheder har ikke tiltrådt en overenskomst, og i så fald er vi ude på det rå marked: udbud og efterspørgsel.

Start med at stille vilkårene op. Du kan indlede den del af samtalen, som handler om løn og andre vilkår med at sige, at når vi taler om løn, taler vi om bruttoløn. Det betyder, at vi taler om den samlede lønudgift. Hvis ansøgeren ønsker sig en stor pensionsordning, er det altså ikke noget, der forhandles oveni bagefter, men en del af det lønkrav, ansøgeren skal spille ud med. Hvis virksomheden allerede har en pensionsordning, som den nye medarbejder vil blive tilbudt, er det så her, du skal nævne det.

Folk, som har været ansat f.eks. i det offentlige, er vant til nogle goder, som ikke er en selvfølge alle steder i det private erhvervs-

liv. For eksempel betalt frokostpause, feriefridage og – især – løn under barns første sygedag. Det er ikke noget, medarbejdere har krav på efter nogen lovgivning, og hvis I vælger at give løn under barns første sygedag, er der altså tale om et gode, ikke en retting. Hvis du tror, at ansøgeren har nogle uudtalte forventninger til, at jeres virksomhed matcher det offentlige med hensyn til betalte pauser, omsorgsdage, feriefridage, barns første sygedag, fri 1. maj og så videre, så sørg for at få nævnt, at det ikke er tilfældet.

Når så rammerne er på plads, går samtalen ud på at finde ud af, om I kan nå hinanden vedrørende betalingen for medarbejderens arbejdsindsats. Du har en idé om, hvad du vil betale, og ansøgeren har en klar fornemmelse af, hvor meget han eller hun er værd. Prøv at få medarbejderen til at spille ud.

Lad os sige, at ansøgeren spiller forsigtigt ud med at sige, at han eller hun selvfølgelig er indstillet på i et vist omfang at følge lønniveauet i virksomheden, men at den nuværende løn er 32.000 kr. plus pensionsordning. Og dit budget siger, at du kan betale 25.000 kr. – højst 28.000 kr., ellers hænger det bare ikke sammen, så bliver det dit job at få din vilje, uden at ansøgeren oplever det som et nederlag. Her skal du være dygtig. Svaret på det alt for høje lønkrav kunne være:

”Jeg er glad for at høre dit forslag, for vi har faktisk brug for en medarbejder, som er præcis så mange penge værd, som du nævner. Desværre er vi ikke i stand til at give dig helt så meget. Vi er en lille virksomhed, som stadig er i en situation, hvor vi skal både vokse og konsolidere os, så man kan ikke sige, at vi er lønførende på markedet. I mit budget har jeg afsat kr. 25.000 kr., og der er jo et stykke vej op til de 32.000, som du helt rimeligt beder om.

På den anden side vil jeg ikke lægge skjul på, at jeg er meget positivt stemt over for dig. Som vi tidligere har talt

om, kunne der blive tale om en 2. ansættelsesrunde, og jeg tror bestemt, du kvalificerer dig til at komme igen, for du gør et rigtig godt indtryk, og jeg tror, du kunne passe ind hos os. Det vil være ærgerligt, hvis vi ikke kan samarbejde alene på grund af lønnen. Jeg vil derfor gå i tænkeboks og se, om ikke jeg kan rykke lidt på budgettet, sådan at vi kan nærme os hinanden. Måske kan vi også aftale noget med en genforhandling efter tre måneder, hvis det er.”

Og så slutte samtalen af med, at det her skal vi finde ud af sammen på en eller anden måde, og snak om noget andet – noget fagligt – på vej ud ad døren, gerne noget omkring udviklingen og spændende muligheder fremover, så medarbejderen har andet end lønnen at tænke på, mens han eller hun går hjem.

4. En eventuelt supplerende samtale

Mange stillinger kan besættes ved at gennemføre en enkelt samtale. Men i betroede stillinger eller i virksomheder, hvor man skal arbejde tæt sammen, og hvor stemning og miljø betyder meget, eller hvis der er uenighed om lønnen, er det praktisk at have den anden samtale også.

I anden samtalerunde er der som regel kun en eller højst to, der er indkaldt. Her er vi ude i en anden type af møde: Præsentationerne er overstået, det vil være relevant at informere om praktiske ting og de første arbejdsopgaver, som den kommende medarbejder vil stå overfor.

Men først og fremmest er det her sidst i ansættelsesforløbet, at de endelige aftaler om ansættelsesvilkårene forhandles på plads.

Hvis vi tager eksemplet fra før, hvor ansøgerens lønkrav var 32.000 kr, men vi højst ville betale 28.000, sendte vi medarbejderen hjem med 25.000 kr. at tænke over og besked om, at vi ville se, hvad vi kunne gøre ved sagen.

Ansøgeren har så i tiden mellem de to samtaler med sig selv diskuteret frem og tilbage, hvor gerne vil han eller hun have jobbet – og hvor den nedre grænse ligger for, hvad han eller hun kan acceptere at få i løn.

Dit mål med den anden samtale er at få medarbejderne til at se, at 28.000 kr. er en fin løn. Fortæl med udelt glæde, at du har fået skubbet rundt på budgettet, og at du derfor kan tilbyde 3.000 kr. mere, end du oprindeligt havde tænkt dig. Hvis ansøgeren ser ud til at ville acceptere det, så hold fast der. Hvis ansøgeren trækker i håndbremsen, så foreslå en genforhandling efter tre måneder, sådan at den nye medarbejder får tid og lejlighed til at bevise, at han eller hun rent faktisk er så mange penge værd. Det kan jo være, at ansøgeren har ret – og så må du altså hoste op med 1.000 kr. mere. Det er meget sjældent, at en ansøgers første bud på lønnen er ultimativt, men du kan blive nødt til at sige nej, hvis I ikke kan blive enige.

Det kan også være, at du kan tilbyde noget andet, som ikke koster så meget, men er meget værd for medarbejderen: Du kan indvillige i at rokere på arbejdstiden – flekstid – eller måske tilbyde hjemmearbejdsdage (et par stykker om måneden vil de fleste sætte pris på). For nogle ansøgere betyder udviklingsmulighederne meget, også mere end lønnen. Du må forsøge at aflæse, hvor du kan imødekomme ansøgerens ønsker inden for rammer, du nu har til rådighed. Inden du tilbyder for meget fritid, så vær opmærksom på, at en fridag om måneden koster ca. 4,8% af månedslønnen.

Som regel kan det lade sig gøre at nå hinanden.

5. Efterbehandling

Ansøgere, som ikke får jobbet, skal have et afslag. Jo længere i processen, medarbejderen er nået, jo mere begrundet skal afslaget være. Det vil sige: De, der ikke blev inviteret til en samtale, kan

få et standardafslag. Jeg har forsøgt mig med personlige afslag, men det har jeg ikke gode erfaringer med.

For eksempel fik jeg på et tidspunkt en ansøgning fra en person, hvis skriftlige dansk var meget mangelfuldt, for nu at formulere det pænt. Jeg skrev tilbage, at da den nye medarbejder blandt andet ville skulle hjælpe vores kunder med breve til banker og skattevæsenet, var det nødvendigt, at personen havde et højt skriftligt niveau på dansk. Hvorefter jeg fik en mail tilbage om, at vedkommende aldrig ville arbejde for sådan en racist som mig!

Så måske er det både hurtigst og lettest at foreslå standardafslag i stil med:

”Tak for din ansøgning til stillingen som Vi har fået mange ansøgninger og har i denne omgang valgt en anden.

Jeg takker for din interesse og ønsker dig held og lykke med din videre jobsøgning.”

Eventuelt suppleret med besked om, at vi gemmer ansøgningen, hvis der skulle komme en anden stilling snart (men kun, hvis det er tilfældet).

De, som har været til samtale, bør få en opringning, hvor du forklarer, at de ikke har fået jobbet og hvorfor. Giv ansøgeren tid til at stille spørgsmål og sig, at de gerne må henvende sig en anden gang (hvis du mener det, ellers ikke). Især hvis ansøgeren gerne ville have jobbet og måske er afvist efter anden samtalerunde, vil han eller hun være skuffet og gerne have en forklaring på, hvad der gjorde udslaget. Jeg synes, man skal være ærlig så langt som muligt uden at gøre tingene værre for den afviste kandidat.