



# REKRUTTERING

med kvalitet



# REKRUTTERING

med kvalitet

# INDHOLDSFORTEGNELSE

■ <b>FORORD: REKRUTTERING MED KVALITET</b>	7
Rekrutteringsforløbets 4 faser	7
■ <b>FASE 1: FORBEREDELSE</b>	8
Er rekruttering løsningen?	8
Intern rekruttering	8
Ansættelsesudvalgets sammensætning	8
Tidsplan	9
Job- og personanalyser	9
Jobanalyse	9
Personanalyse	9
■ <b>FASE 2: ANNONCERING</b>	11
Målgruppe	11
Sprogbrug	11
Valg af medie og stillingsannoncens indhold	11
Annoncens længde	11
Rekruttering på internettet	12
Annoncens indhold	13
Overskriften	13
Præsentation af jeres arbejdsplads	13
Beskrivelse af stillingen	14
Analyse af ansøgeren	14
Hvad kan I tilbyde?	14
Hvad skal ansøgeren gøre?	14
Tekst om mangfoldighed som et aktiv	15
Profiltekst	15
Layout	15
■ <b>FASE 3: UDVÆLGELSE</b>	16
Håndtering af ansøgninger	16
Besvarelse af spørgsmål	16
Vurdering af ansøgninger	16
Vurdering af udenlandske uddannelser	17
Afslag til de som ikke kom til 1. samtale	17
For få kvalificerede ansøgere	17
Interview - én eller to runder?	17
Første interview	18
Andet interview	18
Interview i een runde	18
Invitation til samtale	18
Forberedelse af interview	19
Interviewguide	19
Interviewet	19
Homoseksuelle ansøgere	20
Det må man ikke spørge om	20

Planlæg tid mellem interviewene	21
Interview i gode omgivelser	21
Placering rundt om bordet	21
Hvor mange skal man være?	22
Rollefordeling	22
Observationer under interviewet	22
Notater under interviewet	22
Test	22
Interviewets start	22
Afslutning på interviewet	23
Efter interviewet	23
Evaluering af jeres egen indsats	23
Referencer	24
Valg af ny medarbejder	25
Afslag	25
Lønforhandling	25
Ansættelsesbrev	25
Evaluering af ansættelsesforløbet	26

## ■ FASE 4: INTRODUKTION

Forberedelse af introduktion	28
Introduktionsmateriale	28
Den første dag	28
Kontaktperson	29
Introduktion til forvaltningen og Københavns Kommune	29
Vurdering inden prøvetidens udløb	29
Opfølgningssamtale	29
Evaluering af introduktionen	30

## ■ LITERATUR 31

BILAG 1: Tidsplan for rekrutteringsforløb	32
BILAG 2: Eksempel på skema til jobanalyse og personanalyse	33
BILAG 3: Testning	34
BILAG 4: Lovgivning i forbindelse med rekruttering	35
Forskelsbehandlingsloven mv.	35
Ligebehandlingsloven	35
Lov om brug af helbredsoplysninger på arbejdsmarkedet	35
Begrundelse m.v.	36
Forvaltningsloven	36
BILAG 5: Bundtekster om mangfoldighed	37
BILAG 6: Eksempel på interviewguide	38
BILAG 7: Ansættelsesbrev	39
BILAG 8: Eksempel på afslagsbrev	40
BILAG 9: Hvad kan man spørge om, når man tager referencer?	41
BILAG 10: Evalueringsskema - ansættelsesforløbet	42



## Rekruttering med kvalitet

Der findes ikke kun én rigtig måde at rekruttere på. Hver forvaltning og hver arbejdsplads i Københavns Kommune har sine særlige kendetegn, der skal tages hensyn til, når der skal ansættes nye medarbejdere. Alligevel findes der nogle retningslinjer og gode råd, der øger chancen for at finde den rigtige medarbejder. De er samlet i denne vejledning.

Vær dog opmærksom på, om der findes særlige regler for rekruttering i jeres forvaltning.

Erfaringer viser, at vanetænkning og fordomme er nogle af de største udfordringer i rekrutteringsprocessen. Derfor lægges der i vejledningen stor vægt på planlægningen af rekrutteringsforløbet, fordi man i denne proces bliver mere opmærksom på, hvilke kriterier ansøgerne skal vurderes ud fra. Og måske endnu vigtigere - hvilke kriterier de ikke bør vurderes ud fra.

Københavns Kommune har den målsætning, at vi skal have en mangfoldig medarbejdergruppe, som afspejler det øvrige samfund. Rekruttering er vigtig i den sammenhæng, for i praksis er det dér kommunens fremtidige personalesammensætning afgøres. Målet med vejledningen er dermed også at åbne op for en mere mangfoldig rekruttering i Københavns Kommune.

Vejledningen er lavet som en kronologisk gennemgang af rekrutteringsprocessen, men kan også fungere som et opslagsværk for både ledere og medarbejdere.

Vejledningen findes også på [www.kk.dk](http://www.kk.dk) og på Københavns kommunes intranet. Her kan bilagene også hentes.

### REKRUTTERINGSFORLØBETS 4 FASER

Rekrutteringsforløbet strækker sig fra de første overvejelser om ansættelse til introduktionen af den nye medarbejder. Figuren nedenfor illustrerer fire faser, som alle er vigtige for at gennemføre et godt rekrutteringsforløb.

Denne vejledning følger de fire faser, og giver et indblik i de arbejdsopgaver og overvejelser, der knytter sig til hver enkelt fase. Der er ikke to rekrutteringer, der foregår helt ens, og brugen af de enkelte elementer i vejledningen må derfor vurderes fra gang til gang.



# ■ FASE 1: FORBEREDELSE

Rekruttering forbindes ofte med at læse ansøgninger og interviewe ansøgere, men rekrutteringsprocessen starter længe før det. Forberedelsesarbejdet er fundamentet for resten af rekrutteringen: Jo flere overvejelser I gør jer fra starten, jo nemmere vil det være målrettet at søge og udvælge de rigtige ansøgere.

## ER REKRUTTERING LØSNINGEN?

Inden I går i gang med at lede efter en ny medarbejder, er det vigtigt at overveje alternativerne til rekruttering. Hvis der er behov for en omorganisering af arbejdet, eller en medarbejder ønsker andre arbejdsopgaver, er det nu, mulighederne skal undersøges. Det kan også være, at der er arbejdsopgaver, som det ikke længere er aktuelt at udføre. Både menneskeligt, tidsmæssigt, og økonomisk er det ressourcekrævende at ansætte en ny medarbejder, så beslutningen om ansættelse skal altså overvejes grundigt.

## INTERN REKRUTTERING

Det er også værd at overveje, om intern rekruttering kan være en løsning. Hvis der findes en oplagt intern kandidat til stillingen, som har lyst til nye udfordringer, kan det være en god måde at skabe intern mobilitet på. Fordelen ved intern rekruttering er, at man ofte får en medarbejder, som allerede kender arbejdspladsen godt, og som dermed hurtigere vil kunne løse arbejdsopgaverne. På den anden side vil en ny medarbejder kunne se med nye øjne på jeres særlige måde at fungere på, hvilket kan bidrage til udvikling af arbejdspladsen.

## ANSÆTTESUDVALGETS SAMMENSÆTNING

Hvis løsningen er at søge en ny medarbejder, er første skridt at finde ud af, hvem der skal deltage i rekrutteringen. I Københavns Kommune har lederne pligt til at sørge for, at en eller flere medarbejderrepræsentanter deltager i udvælgelsen efter en procedure aftalt i samarbejdsudvalget<sup>1</sup>. Processen kan styres på forskellige måder, men det mest almindelige er at nedsætte et ansættelsesudvalg, der forbereder og gennemfører rekrutteringsforløbet. Ansættelsesudvalget bør nedsættes fra starten, så alle har indflydelse på hele ansættelsesforløbet.

Antallet af deltagere i et ansættelsesudvalg kan variere, men det er mest hensigtsmæssigt at være 3-4 personer. Hvis ansættelsesudvalget består af flere personer, bør I normalt udpege højst 4 personer til at deltage i ansættelsessamtalerne. Udnævn fra starten en sekretær i ansættelsesudvalget, som kan holde styr på tidsplan og aftaler. Når I sammensætter ansættelsesudvalget, er det vigtigt at overveje, hvem der kan bidrage med hvad:

- Pas på, at I ikke ureflekteret vælger de samme personer, som har siddet i tidligere ansættelsesudvalg.
- Udvalget skal afspejle det faglige område, den nye medarbejder skal arbejde med.
- Det er en fordel, at der sidder forskellige persontyper i udvalget. Det giver en mere nuanceret vurdering af ansøgerne.
- Prøv samtidig at sammensætte udvalget bredt, så ansøgerne har god mulighed for at identificere sig med en af personerne i ansættelsesudvalget ved samtalerne.

Ansættelsesudvalget har tavshedspligt - også internt i afdelingen. Man må som medlem af ansættelsesudvalget ikke udtale sig om, hvem der har søgt stillingen, eller hvem der kommer til samtale. I de fleste tilfælde må man derimod gerne

1. Aftale om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg i Københavns Kommune, KTO og KFF, 18.11. 2002, s. 36

fortælle, hvor mange ansøgninger der er kommet til stillingen. Ansøgernes anonymitet kommer dog i første række, så hvis antallet af ansøgninger vil kunne afsløre, hvem der har søgt stillingen, må det ikke oplyses.

### TIDSPLAN

Ansættelsesudvalgets første opgave er at få lagt en tidsplan for ansættelsesforløbet. Tidsplanen skal beskrive de opgaver, der skal løses i forbindelse med rekrutteringen, og det skal fremgå, hvem der gør hvad, og hvornår opgaven skal være klaret.

En rekrutteringsproces kan strække sig fra et par uger til et par måneder, men bør gennemføres så hurtigt som muligt. Særligt på jobområder med få ansøgere, er det afgørende at finde den nye medarbejder hurtigt. Ellers risikerer man, at de gode ansøgere har fået andet job undervejs i forløbet. Det kræver høj beslutningshastighed af ansættelsesudvalget. En gennemarbejdet tidsplan er med til at sikre, at der ikke dukker overraskelser op i processen. Den færdige tidsplan kan også fungere som en checkliste undervejs i rekrutteringsprocessen. En tidsplan kan se ud som vist i eksemplet i bilag 1.

### JOB- OG PERSONANALYSER

Ved at analysere de forventninger, ønsker og krav, I har til den kommende medarbejder, kan I målrette jeres søgning. Når man skal ansætte en ny medarbejder, vil man ofte gerne have, at han eller hun skal "kunne det hele" - og dem er der langt imellem. I disse analyser er det altså en god ide at skelne mellem det, ansøgeren skal kunne, og det der bare er rart, at vedkommende kan.

### JOBANALYSE

En jobanalyse kan konkretisere og specificere jobbet indhold og rammer, og således hjælpe til at finde ud af, hvilke kvalifikationer den nye medarbejder skal have. Følgende temaer kan indgå:

- arbejdsopgaver - faglige krav
- arbejdsmiljø
- borgerkontakt
- kulturen på arbejdspladsen
- samarbejdsrelationer
- arbejdsorganiseringen

Når I laver jobanalysen, bør I overveje, om der på længere sigt kan opstå nye arbejdsområder, hvor I får brug for nye kompetencer, og hvor den nye medarbejder så kan træde til. Det gælder både i forhold til uddannelse og erfaringer, men også i forhold til personlighed. Det er altså ikke nok at se på, hvordan jobbet er blevet løst indtil nu. I kan finde inspiration til at lave jobanalysen i bilag 2.

### PERSONANALYSE

Jobanalysen er grundlaget for at lave personanalysen, som skal gøre det klart, hvilke krav den nye medarbejder skal leve op til fagligt, personligt og erfaringsmæssigt. Kravene til den nye medarbejder skal både overvejes i forhold til opgaveløsningen og i forhold til, at personen skal kunne fungere godt på jeres arbejdsplads. Overvej, hvilke egenskaber der er nødvendige at have, og hvilke det kunne være rart, at ansøgeren har. Tænk også på, hvilke kompetencer eller egenskaber der mangler på jeres arbejdsplads - hvad vil kunne udfordre jer? Hvilke formelle krav stilles til den nye medarbejder? Er det vigtigt, hvilken uddannelse han eller hun har? Hvilke erfaringer og personlige egenskaber er vigtige i jobbet?



Hvis medarbejderen skal indgå i et team, er det også vigtigt at overveje, hvilke egenskaber eller kompetencer det vil kræve af personen. Se ikke kun på, hvilke egenskaber den tidligere medarbejder har haft, men overvej også, hvilke talenter der vil være gunstige for teamet som helhed.

Det er bedst at nå frem til nogle få, men relevante og realistiske krav i personanalyser. Det kræver ofte nogle diskussioner at blive enige om, hvilke krav der er de vigtigste. Bagefter har I til gengæld et fælles billede af, hvilken person I leder efter.

Personanalysen er den skabelon, der er jeres fælles udgangspunkt for at vurdere ansøgerne gennem hele forløbet. Analysen gør det lettere at afgøre, hvem der er den bedst kvalificerede ansøger til jobbet. Samtidig er personanalysen et godt udgangspunkt, når I skal forhandle ansøgerne om jeres forventninger til den nye medarbejder. En personanalyse kan se ud som i bilag 2.

## TIP!

### CHECKLISTE TIL FORBEREDELSE

- Overvej om rekruttering er den rigtige løsning.
- Nedsæt et mangfoldigt ansættelsesudvalg.
- Lav en tidsplan.
- Lav en jobanalyse.
- Lav en personprofil.
- Vær bevidst om fordomme og vanetænkning i forhold til, hvordan den ny medarbejder skal være.

## FASE 2: ANNONCERING

Når forberedelsesfasen er afsluttet, er det tid til at gøre sig de første overvejelser om stillingsannoncen. Gennem forberedelsen er det blevet klart, hvilken ny medarbejder, I leder efter. Nu skal I fokusere på, hvordan I kan gøre ansøgere, der passer til personanalysen, interesserede i stillingen.

### MÅLGRUPPE

En god stillingsannonce skal tiltrække relevante ansøgers opmærksomhed, og beskrive stillingen sådan, at de motiveres til at søge jobbet. Det er ikke et succeskriterium at modtage mange ansøgninger til et job - hellere få, men relevante ansøgninger end mange, I ikke kan bruge - det skaber kun en administrativ byrde at skulle håndtere mange ansøgninger.

I arbejdet med stillingsannoncen skal I forsøge at se annoncen med ansøgernes øjne. Hvilke oplysninger har ansøgerne brug for, og hvad vil kunne motivere dem til at søge stillingen?

Jobanalysen og personanalysen udgør grundlaget for stillingsannoncen og danner et målrettet fundament for at få fat i de relevante ansøgere. Sammen med et realistisk og positivt billede af jobbet og arbejdspladsen er opgaven at finde de argumenter og den sprogbrug, som appellerer til de ansøgere, I gerne vil tiltrække.

### SPROGBRUG

Hvis man skriver i et tørt og kedeligt sprog, kan læseren få indtryk af, at I er en tør og kedelig virksomhed. Det betyder ikke, at I skal undgå fagsprog, blot at I skal tænke over, at stillingsannoncens sprog siger noget om jeres kultur. På samme måde kan I risikere at sende et signal om, at I er useriøse, hvis sproget er alt for smart.

Det er en god idé at få nogle andre til at læse annoncen igennem, før den sendes ud, så I kan drøfte, om teksten forstås efter hensigten, eller om der er noget, som kan misforstås. Gruppen af "prøvekaniner" skal helst være mangfoldig, så I får forskellige perspektiver på annoncen.

## TIP!

### KØBENHAVNS KOMMUNES JOBPORTAL

- Ledige stillinger i Københavns Kommune opslås via "Ledige stillinger" på KKnet. De ledige stillinger kan opslås internt på KKnet, på kommunens hjemmeside [www.kk.dk](http://www.kk.dk), på eksterne elektroniske databaser og i de trykte medier i én arbejdsgang.
- "Ledige stillinger" indeholder også link til forskellige værktøjer, som kan bruges i rekrutteringsarbejdet.
- De, der ikke har adgang til KKnet, skal kontakte mediebureauet Promedia. Københavns Kommune har en aftale med Promedia om, at al annoncering skal formidles gennem dette annoncebureau.

## VALG AF MEDIE OG STILLINGSANNONCENS INDHOLD

Annoncens form og indhold skal passe til målgruppen. Derudover skal I overveje, hvor I bedst får fat på målgruppen med de ressourcer, I har. Skal I annoncere i fagblade eller lave opslag på uddannelsesinstitutioner? Måske er det rigeligt at slå stillingen op i lokalavisen? Udover landsdækkende aviser, fagblade, søndagsaviser, lokalaviser, gratisaviser osv. er der også flere og flere, som finder deres nye medarbejder på det elektroniske jobmarked. På kommunens jobportal "Ledige stillinger" kan I også annoncere på kommunens intranet og dermed være med til at sikre mobiliteten internt i kommunen.

## ANNONCENS LÆNGDE

At spalteleads er dyr, er en god grund til at formulere sig kort og præcist i stillingsannoncen. Desuden viser erfaringer, at korte, overskuelige annoncer giver det bedste resultat. Hvor lang en jobannonce skal være, afhænger af medievalg og målgruppe. I takt med internettets udbredelse bliver det mere og mere almindeligt at slå stillingen op i en kort annonce, som udover de mest basale oplysninger indeholder en henvisning til en hjemmeside, hvor man kan læse mere.

De små annoncer kræver dog, at den interesserede ansøger selv søger mere information - og i øvrigt har adgang til internettet. Derfor er de helt små annoncer også bedst til stillinger, hvor der normalt kommer mange kvalificerede ansøgnings.

## REKRUTTERING PÅ INTERNETTET

Der eksisterer en lang række jobbanker på internettet. Netrekruttering er ofte en god og billig løsning, men der er stor forskel på jobbankernes kvalitet og priser. Brug lidt tid på at sammenligne, hvad I får for pengene, inden I beslutter jer - og vær opmærksom på, hvilke aftaler Københavns Kommune har. Se vejledningen på jobportalen "Ledige stillinger" på KKnet. Vær desuden opmærksom på, at jeres forvaltning kan have særlige regler for, hvor I skal slå stillinger op.



**Granhøj Skole**



Uddannelses – og Ungdomsforvaltningen

## Engageret lærer søges

Eleverne i vores 4. 5. og 8. klasse savner en alsidig lærer, som kan undervise i matematik, natur & teknik, idræt og musik.

Stillingen er på fuld tid, og vi har brug for dig fra d. 1. august 2004. Læs mere om stillingen på [www.kk.dk](http://www.kk.dk), eller kontakt inspektør Gert Gertsen på tlf. 12 34 56 78 for flere informationer.

Vi skal modtage din ansøgning senest **d. 5. maj 2004 kl. 12.00.**

*Københavns Kommune ønsker at afspejle befolknings sammensætningen i det omgivende samfund og opfordrer derfor alle uanset alder, køn, race, religion, seksuel orientering og etnisk tilhørsforhold til at søge stillingen.*

Send eller mail din ansøgning og dit CV til:

Granhøj skole  
Granvej 1  
1111 Kbh.  
Att: Gert Gertsen  
[Gert.Gertsen@uuf.kk.dk](mailto:Gert.Gertsen@uuf.kk.dk)

Københavns Kommune [www.kk.dk](http://www.kk.dk)

### ANNONCENS INDHOLD

Nedenfor kan I få inspiration til jobannoncens indhold. Overvej altid, hvad der er vigtigst for ansøgeren at vide om det job, I tilbyder, og husk også at beskrive, hvad I kan tilbyde i stedet for udelukkende at fokusere på, hvad I kræver af ansøgeren.

### OVERSKRIFTEN

Overskriften skal fortælle præcist, hvilken stilling der er tale om. I kan blot skrive stillingsbetegnelsen f.eks. "Sagsbehandler". I kan også vælge at lave en længere hovedoverskrift som f.eks. "Økonom med politisk indsigt søges til ungt team". Sådan en overskrift er effektiv, men må ikke blive for upræcis, hvis den skal stå alene. En overskrift som "Er du udviklingsorienteret og har lyst til at gøre en forskel?" kan dække alt fra en elev til en kontorchef, hvis den ikke følges op af en underoverskrift. Med en vag eller uklar overskrift risikerer man, at annoncen ikke læses af potentielle ansøgere, som ikke opdager, at annoncen er henvendt til dem.

### PRÆSENTATION AF JERES ARBEJDSPLADS

En præcis, ærlig og positiv beskrivelse af jeres arbejdsplads skal være med til at sikre, at I finder den rigtige medarbejder. Hvad er det for en arbejdsplads? Hvor er den placeret? Hvilke opgaver løser I? Hvem er I fagligt og socialt?

I dag er det desuden vigtigt for mange at arbejde for en virksomhed, som har nogle værdier, de kan tilslutte sig. Derfor er det vigtigt at beskrive virksomhedens værdier og kultur. Det betyder ikke, at kommunens eller arbejdspladsens værdigrundlag skal trykkes i annoncen, men at man for eksempel kan begrunde nogle af ønskerne til den nye medarbejder med kommunens værdier. Så kan ansøgerne forholde sig til, om det er værdier, de har lyst til at arbejde med. I formidler også jeres værdier gennem annoncens sprog og jeres prioritering af ansøgerens kvalifikationer.

## BESKRIVELSE AF STILLINGEN

Beskriv, hvilke arbejdsopgaver der er tale om (de daglige, de særlige, større projekter, mv.), og hvordan arbejdet er organiseret (selvstændigt, projektorienteret eller i team).

## ANALYSE AF ANSØGEREN

Fokuser først og fremmest på, hvilken uddannelse, baggrund og erhvervs erfaring I leder efter. I kan også beskrive de personlige egenskaber, den nye medarbejder skal have, men hvis der skal spares plads, er det her. Beskrivelser af de personlige krav får ikke i sig selv flere til at søge stillingen, men afholder typisk heller ikke nogen fra at søge.

### TIP!

#### ARBEJDSPLADSENS VÆRDIER

Sådan kan man formidle sine værdier: "I lokalcentret lægger vi vægt på at møde alle vores brugere ligeværdigt og med respekt. Derfor er det vigtigt, at du er god til at tale med alle mennesker uanset deres baggrund."

## HVAD KAN I TILBYDE?

Hvilke arbejdstider (flekstid?), udviklings- og karrieremuligheder kan I tilbyde? Er I en familievenlig arbejdsplads? Hvad med arbejdsmiljøet? Løn- og ansættelsesvilkår skal også beskrives - gerne med konkret udspil til løn, hvis det på forhånd er fastlagt. Hvis lønforhandlingen er mere åben, kan I også vælge den bredere formulering "løn efter kvalifikationer".

## HVAD SKAL ANSØGEREN GØRE?

Skriv, hvor ansøgeren kan få flere informationer, kontaktpersonens navn, telefonnummer, mail og hjemmesideadresse. Beskriv også, hvad ansøgningen skal

### TIP!

#### ANNONCENS SPROG

- Brug målgruppens sprog – men tal ikke ned til ansøgerne.
- Brug et aktivt sprog i stedet for et passivt. Skriv "vi forventer" i stedet for "det forventes". Eller "du kan få flere oplysninger hos socialrådgiver Bente Larsen" i stedet for "flere oplysninger fås ved henvendelse til socialrådgiver Bente Larsen".
- Brug "vi" om virksomheden og "du" om ansøgeren.
- Skriv tydeligt – bl.a. ved hjælp af korte sætninger. Sæt punktummer!
- Undgå klicheer som, at I søger en dynamisk medarbejder eller en person med humor.
- Læs korrektur! Stavefejl og forkerte oplysninger virker uprofessionelt.
- Sælg jer selv! Lav en positiv beskrivelse af jer selv – men den skal selvfølgelig være realistisk.

indeholde, og hvor den skal sendes til. Hvis I ønsker eksamensbeviser, CV, anbefalinger eller lignende vedlagt, skal det fremgå af teksten. Vær præcis omkring ansøgningsfristen. Skriv for eksempel: " Vi skal modtage din ansøgning senest den 25. februar kl. 12.00".

### TEKST OM MANGFOLDIGHED SOM ET AKTIV

Alle jobannoncer fra Københavns Kommune skal indeholde en formulering om, at kommunen betragter mangfoldighed som et aktiv. Den præcise formulering af bundteksten bestemmer forvaltningerne selv. Økonomiforvaltningen opfordrer til, at der står, at alle uanset køn, alder, seksuel orientering, religion og etnisk baggrund opfordres til at søge stillingen. De små jobannoncer, hvor der henvises til mere information på en hjemmeside skal også indeholde en bundtekst. Se bilag 5 for forskellige forslag til formuleringer.

### PROFILTEKST

I bunden af annoncen placeres en profiltekst, som indeholder en generel præsentation af den afdeling og forvaltning, som stillingen hører under. Vær opmærksom på, at der kan være forskellig praksis i kommunens forvaltninger. Se eksemplet på en profiltekst i boksen.

#### EKSEMPEL: PROFILTEKST

Vej & Park er en del af Bygge- og Teknikforvaltningen i Københavns Kommune. Afdelingen beskæftiger ca. 250 medarbejdere og omsætter for ca. 500 mio. kr. om året.

Vej & Park består af 7 kontorer: Sekretariatet, Økonomikontoret, Trafikkontoret, Forvaltningskontoret, Anlægskontoret, Plan- og Udviklingskontoret samt Driftskontoret.

### LAYOUT

Der findes et fælles annoncedesign i Københavns Kommune, som alle i kommunen skal bruge. I kan finde en vejledning til det fælles annoncedesign på KKnet under opgaveløsning "Kommunikation og Design" eller få vejledningen hos Kommunikation og Information i Økonomiforvaltningen. Der kan også være særlige retningslinjer inden for den enkelte forvaltning, som I skal være opmærksomme på.

## TIP!

### CHECKLISTE TIL ANNONCERING

- Brug person- og jobprofilen, når I skriver annoncen.
- Brug et sprog, der afspejler jeres arbejdsplads, og som er nemt at forstå.
- Få en mangfoldig testgruppe til at læse annoncen igennem.
- Overvej, hvordan I bedst når målgruppen – er det gennem de store aviser, lokalavisen eller internettet?
- Skriv i annoncen, hvad I kan tilbyde ansøgerne og vær præcis i forhold til de krav, I har til dem.

## FASE 3: UDVÆLGELSE

Den nye medarbejder vælges ud fra en samlet vurdering af ansøgning, interview, referencetagning og eventuelt en test. I den proces skal alle ansøgere til jobbet behandles med respekt.

### HÅNDTERING AF ANSØGNINGER

Når ansøgningerne begynder at komme ind, bør de håndteres systematisk, så I har fuldt overblik over processen, og dermed sikrer, at alle ansøgere får en professionel og ordentlig behandling. Som ansøger vil man gerne vide, hvad der skal foregå, og hvornår man får noget at vide - og det er jeres ansvar at sikre, at ansøgeren hele tiden føler sig orienteret.

Så snart en ansøgning er modtaget, bør ansøgeren have en bekræftelse på, at ansøgningen er modtaget og information om den videre procedure. Nogle arbejdspladser har tradition for at vente med udsendelse af bekræftelser, til ansøgningsfristen er udløbet, men det betyder, at der kan gå flere uger fra ansøgeren sender sin ansøgning til vedkommende modtager en bekræftelse. Selvom det spreder det administrative arbejde, anbefales det derfor at sende bekræftelsen senest to dage efter modtagelsen af ansøgningen.

### BESVARELSE AF SPØRGSMÅL

Det er vigtigt, at den, der er opført som kontaktperson i stillingsannoncen, kan træffes telefonisk. Vedkommende skal have forberedt sig på henvendelser, så han eller hun kan besvare spørgsmål om stillingen og give ansøgeren et realistisk indtryk af jobbet og arbejdspladsen. Hvis ansøgeren direkte spørger, om vedkommende er kvalificeret til at søge stillingen, bør alle, der opfylder de faglige minimumskrav opfordres til at søge. Ansøgere, som ikke kan leve op til de faglige minimumskrav, bør til gengæld også få en ærlig tilbagemelding.

### VURDERING AF ANSØGNINGER

I første omgang gælder det om at udvælge de ansøgere, som er bedst fagligt kvalificerede til stillingen. Det kræver mindst to gennemlæsninger. Især ved første gennemlæsning skal man passe på sine egne fordomme.

De personer, som står for rekrutteringen, vil danne sig et første indtryk af ansøgeren i gennemlæsningen af ansøgning og CV. For eksempel får man et vist indtryk af sprog, stavning og systematik i ansøgningsmaterialet, men det skal kun tillægges vægt, hvis det er relevant for stillingen. Man kan måske godt forlange, at

## TIP!

### CURRICULUM VITAE

Curriculum Vitae (CV) beskriver ansøgernes uddannelse og tidligere ansættelser, men det er også interessant at se efter huller i aktiviteterne. Hvad lavede ansøgeren i de år, der ikke er beskrevet? Det kan alt sammen inspirere til spørgsmål i en eventuel samtale.

Anbefalinger og udtalelser kan være med til at beskrive ansøgerens tidligere arbejdsområder og ansættelsesperioder. Husk, at de er skrevet af personer, som har vidt forskellige kriterier for bedømmelse. Derfor er det en god idé at lave et grundigt check af referencer senere i processen.

en sekretær skal kunne udforme en ansøgning uden stavfejl, men hvor vigtigt er det for at være en god regnskabsmedarbejder?

Brug jobanalysen, og vurder ansøgningerne ud fra de krav, I har opstillet for stillingen. Foretag en så objektiv vurdering som muligt. Det vil sige, at I i første omgang skal lægge vægt på de krav, I har opstillet til uddannelse og faglig erfaring. Vurderinger ud fra følelser, fornemmelser og forhåndsviden om kandidaten kan være gode nok i andre faser af rekrutteringsprocessen, men ikke når I vurderer ansøgninger. Undlad også at vurdere de menneskelige kvalifikationer allerede nu, for dem kan man ikke læse sig til i en ansøgning.

#### VURDERING AF UDENLANDSKE UDDANNELSER

I nogle tilfælde kan det være svært at vurdere kvalifikationerne hos ansøgere, der har taget hele eller dele af deres uddannelse i udlandet. I kan hente hjælp hos Center for Vurdering af Udenlandske Uddannelser. Deres hjemmeside er [www.cvu.dk](http://www.cvu.dk).

#### AFSLAG TIL DEM, SOM IKKE KOM TIL 1. SAMTALE

I den første grovsortering vil der som regel dukke ansøgninger op, som ikke opfylder minimumskravene til uddannelse, erfaring osv. Disse ansøgere skal have et afslag med det samme. Afslaget skal være begrundet, jf. forvaltningsloven (se bilag 4). Det er desuden interessant for en ansøger at vide, hvad der er blevet lagt vægt på i udvælgelsen, og hvor mange ansøgere der har været til stillingen.

Skriv afslaget i en respektfuld og åben tone, som opfordrer ansøgeren til at ringe, hvis han eller hun ønsker en uddybning af afslaget.

De uformelle spilleregler, der gælder ved et jobinterview, er ikke altid åbenlyse for ansøgere med anden kulturel baggrund end dansk, og derfor kan de have et særligt behov for en uddybning af et afslag. Som med alle andre er det vigtigt at give en ærlig og konstruktiv tilbagemelding.

Blandt de resterende ansøgninger er opgaven at sortere de "meget egnede" og de "muligt egnede". Vurder ansøgningerne ud fra de krav, I har opstillet i personanalysen.

#### FOR FÅ KVALIFICEREDE ANSØGERE

Det er vigtigt at holde øje med, om I får nok kvalificerede ansøgninger - også inden ansøgningsfristens udløb. Hvis det viser sig efter nogle uger, at I har fået meget få eller ingen kvalificerede ansøgninger, skal I måske genindrykke annoncen. Både i de trykte og de elektroniske medier arbejder man med garantier, så I gratis kan få annoncen i igen, hvis I ikke har fået nok ansøgere. Ved genindrykning er en god ide at overveje, om I skal ændre i annonceteksten. Her er det en god ide at kigge grundigt på de ansøgninger, I allerede har fået. Måske kan I læse ud af dem, om annoncen appellerer til en forkert målgruppe eller om der er noget, ansøgerne generelt har misforstået. Det kan også være, at I skal være mere konkrete.

#### INTERVIEW - ÉN ELLER TO RUNDER?

Det anbefales i de fleste tilfælde at lave interview i to runder. Det er langt sikrere at vurdere en ansøger, som man har mødt ad to omgange. Det gælder især, hvis I ikke har rutinerede interviewere blandt jer. Der kan dog være grunde til at begrænse sig til en enkelt runde - for eksempel de mange ressourcer, det kræver at afholde interview. To interviewrunder kræver derudover en lidt mere intensiv proces for ikke at gøre rekrutteringsprocessen for lang. Det er særligt

vigtigt på de jobområder, hvor der er mangel på arbejdskraft, og hvor der er større risiko for, at ansøgere springer fra undervejs i forløbet.

Fordelen ved to interviewrunder er, at man i første runde kan interviewe et bredt udsnit af de kvalificerede ansøgere (for eksempel 6-10 ansøgere) og derefter gå i dybden med de allerbedst kvalificerede i anden runde. Hvor første interview koncentrerer sig om det faglige indhold, kan det andet interview bruges til at komme tæt på de personlige egenskaber og kompetencer.

### FØRSTE INTERVIEW

Ideen med første runde er først og fremmest at få afklaret, om de formelle krav til uddannelse og erfaring er i orden og at få et første indtryk af ansøgerne. Det er vigtigt, at forventningerne til lønniveauet afklares på dette tidspunkt. I skal ikke forhandle løn, før I har besluttet jer for en ansøger, men der er ikke grund til at gå videre med ansøgere, som har større forventninger til lønnen, end I er indstillet på at indfri. Det første interview varer typisk ikke mere end 30 minutter.

### ANDET INTERVIEW

I anden runde udvælges de ansøgere (typisk 2 eller 3), som I vurderer, er mest kvalificerede i forhold til den personanalyse, I har opstillet. Andet interview går mere i dybden og varer cirka en time. Man kan eventuelt give ansøgeren en lille opgave, som vedkommende skal forberede i forbindelse med andet interview. For eksempel kan man spørge ansøgere til en stilling som lærer, hvordan han eller hun vil tilrettelægge undervisningen i et bestemt fag på et bestemt klassetrin.

### INTERVIEW I EEN RUNDE

Hvis I vælger at interviewe i én runde, skal der sættes lidt mere tid af til interviewet. Under dette interview bør man nå rundt om både det faglige og det personlige.

### INVITATION TIL SAMTALE

Det er en god idé at ringe til ansøgere og med det samme få bekræftet, om vedkommende kan komme til interviewet. Husk at være opmærksomme på, at ansøgeren kan sidde i uopsagt stilling, hvor arbejdsgiver eller kolleger ikke skal vide, at han eller hun har søgt et andet job. Under alle omstændigheder skal der altid sendes en skriftlig invitation til samtale.

Skriv invitationen i samme stil som stillingsannoncen, så I ikke sender modsatrettede signaler. En invitation til samtale skal som minimum indeholde oplysninger om:

- tidsrum og sted for samtalen.
- hvem der vil være til stede under interviewet.
- hvad ansøgeren eventuelt skal medbringe.
- hvem ansøgeren kan ringe til for at bekræfte aftalen - eller for at finde et nyt tidspunkt, hvis det foreslåede passer ansøgeren dårligt.
- eventuel test, som skal laves på dagen.

Der må ikke være fejl i brevet, så husk at være grundig med korrekturlæsningen.

## FORBEREDELSE AF INTERVIEW

Inden mødet med ansøgerne, skal ansættelsesudvalget mødes og planlægge processen omkring interviewene.

## INTERVIEWGUIDE

En vigtig opgave for ansættelsesudvalget er at lave en interviewguide. Bilag 6 er et eksempel på en interviewguide. Interviewguiden fungerer både som en guide til samtalens struktur, og som checkliste, så man husker det hele. Selvom et interview også er en samtale, som skal have lov at udvikle sig undervejs, er formålet med interviewet at afdække, om ansøgerne lever op til de vigtigste krav i personprofilen. Samtidig kan ansøgere kun sammenlignes, hvis de er blevet stillet nogenlunde de samme spørgsmål under interviewet. En gennemarbejdet interviewguide er altså et godt afsæt for samtalen.

Overvej, hvordan I kan få afdækket de vigtigste krav i personanalysen. Hvis for eksempel "udadvendthed" er et vigtigt krav for stillingen, er opgaven at finde ud, hvilke spørgsmål der vil kunne skaffe jer information om ansøgerens udadvendthed. Særligt når det gælder de mere personlige kompetencer, er det ikke nok at spørge ansøgeren direkte, fordi sådanne spørgsmål ofte bliver ledende. Overvej i stedet for, hvilke konkrete situationer I kan spørge til for at få illustreret de egenskaber, I efterspørger.

En interviewguide kan både være meget løs og meget detaljeret. I eksemplet i bilag 6 er der en række hovedområder med eksempler på spørgsmål under hvert område. I skal ikke stille alle spørgsmålene, men de spørgsmål, I vælger, skal stilles til alle ansøgere, så I kan sammenligne ansøgerne. Overvej altså, hvad der er vigtigst for jer at få at vide.

## INTERVIEWET

Formålet med interviewet er at få nok oplysninger til at kunne vurdere ansøgeren. Derfor er interviewerens vigtigste opgave at sørge for, at ansøgeren får tid, og at det ikke primært er ansættelsesudvalget, der taler. For at sikre det, er der nogle enkle principper, som interviewerens skal mestre.

### ! DET MÅ MAN IKKE SPØRGE OM

For at forhindre forskelsbehandling i ansættelser, er der en række oplysninger, man som hovedregel ikke må spørge om.

Det gælder:

- Race
- Religion
- Politiske anskuelser
- Seksuel orientering
- National, social eller etnisk oprindelse
- Graviditet/ønske om snarlig graviditet
- Helbredsoplysninger, som ikke har væsentlig betydning for evnen til at passe arbejdet.

Ansøger må gerne på eget initiativ berøre de nævnte områder, men som arbejdsgiver må man ikke bruge oplysningerne i forhold til ansættelsen.

Se også bilag 4: Lov om forskelsbehandling og lov om ligebehandling.

En ansættelsessamtale er ikke en lige situation. Som ansøger er man på udebane, og derfor har ansættelsesudvalget ansvar for at give ansøgeren mulighed for at vise sig fra sin bedste side. Alle deltagere i interviewet skal udvise almindelig venlighed og positiv interesse for ansøgeren, uanset hvad deres vurdering af ansøgeren er.

Erfaringen fra mange undersøgelser er, at det første indtryk, man danner sig af en person, kan være svært at ændre. Som interviewer er det vigtigt at være neutral og ikke lade sig forføre af det umiddelbare indtryk - uanset om det er positivt eller negativt.

### HOMOSEKSUELLE ANSØGERE

På nogle danske arbejdspladser er det fortsat et tabu at være homoseksuel. En undersøgelse foretaget af Landsforeningen for Bøsser og Lesbiske viser, at omkring en tredjedel delvist vælger at skjule deres seksualitet på deres arbejdsplads, mens 10 % skjuler den for alle på deres arbejdsplads. Denne utryghed er også tit til stede, når homoseksuelle søger job. Kan de for eksempel skrive i deres CV, hvis de er gift med en af samme køn, eller er det bedre at lade være?

Som arbejdsplads kan I hjælpe med til at skabe større tryghed og medarbejdertilfredshed ved at signalere i jobannoncen, at personer med forskellige seksuelle orienteringer er velkomne hos jer. Derudover er det en god ide at tænke over, at den ansøger, I har til samtale, kan være homoseksuel. Som arbejdsgiver må man ikke spørge til ansøgernes seksuelle orientering. Hvis I under samtalen taler om ansøgerens familieliv, bør I stille spørgsmål åbent og uden at gå ud fra, at I kender ansøgerens seksuelle præferencer. Lad for eksempel være med at sige han eller hun om ansøgerens partner, hvis I ikke ved, om det er en kvinde eller en mand.

### DET MÅ MAN IKKE SPØRGE OM

Der er en række forhold, man ikke må spørge ansøgere om. Generelt må man kun stille spørgsmål om disse forhold, hvis det har væsentlig betydning for, om ansøgeren kan klare jobbet. I forhold til helbredsoplysninger er dårlig ryg et godt

## TIP!

### ETNISK BAGGRUND OG INTERVIEW

En normal samtale forløber oftest sådan, at der først tales om det faglige og først senere om det personlige.

Ansøgere med etnisk minoritetsbaggrund oplever oftere, at der fra starten spørges ind til deres privatliv – f.eks. hvor de kommer fra, og hvor længe de har været i Danmark. Det er positivt at vise interesse for ansøgeren, men ofte betyder interessen, at der bliver meget lidt tid til at få afdækket ansøgerens faglige kompetencer. Det kan mindske vedkommendes chancer for at få jobbet.

Husk derfor at bruge mest tid på at tale om ansøgernes faglige kvalifikationer i forhold til jobbet, ligegyldigt hvilken etnisk baggrund de har.

## TIP!

### DEN GODE INTERVIEWER...

- lytter!
- stiller et spørgsmål ad gangen og venter på svar. Husk, at der er forskellige normer for, hvor længe man tænker sig om, før man svarer.
- stiller mange åbne spørgsmål, dvs. spørgsmål der lægger op til længere svar. For eksempel "hvilke erfaringer har du med IT?" i stedet for "har du erfaring med IT?".  
Til det sidste kan man nøjes med at svare ja eller nej, og vi vil gerne have ansøgeren til at tale!
- undgår ledende spørgsmål. For eksempel "du har ikke meget erfaring med IT, vel?".
- får ansøgeren til at fortælle ud fra konkrete eksempler. For eksempel "kan du give et eksempel på en situation, hvor du løste en opgave rigtig godt?"

eksempel: Der er mange, der har dårlig ryg, men en dårlig ryg giver flere problemer i et job med fysisk belastning. Derfor må man gerne spørge en brandmand, om vedkommende har rygproblemer, fordi han eller hun vil blive udsat for fysisk belastning i jobbet. Man må derimod ikke spørge en ansøger til en stilling som administrativ medarbejder om dette. De sygdomme eller symptomer, man må interessere sig for som arbejdsgiver, skal altså være relevante for det pågældende job.

### PLANLÆG TID MELLEMLER INTERVIEWENE

Det kræver koncentration at gennemføre et godt interview, og derfor kan det ikke anbefales at have for mange samtaler pr. dag. Et interviews varighed varierer alt efter stillingen og ansøger, men sørg som hovedregel for at lave en pause på mindst et kvarter imellem hvert interview. I ansættelsesudvalget skal I have tid til at tale sammen om interviewet og ansøgeren, når det er overstået, og I skal også have tid til at forberede jer til det næste interview. Samtidig bør det sikres, at ansøgere ikke møder hinanden på vej til og fra samtalen.

### INTERVIEW I GODE OMGIVELSER

Et ansættelsesinterview vil af mange ansøgere opleves som en krævende situation, og interviewet bør derfor foregå i et rart og uforstyrret lokale. Sørg for, at lokalet er pænt og ryddeligt, og at der er stillet forfriskninger frem, inden ansøgeren kommer. Vær sikker på, at alle relevante medarbejdere ved, at der afholdes interview. Ansøgerne skal opleve, at I er godt forberedte.

### PLACERING RUNDT OM BORDET

Overvej, hvordan I placerer jer omkring bordet i forhold til ansøgeren. Undgå en bordopstilling, hvor ansøgeren placeres på den ene side af bordet, og hvor hele ansættelsesudvalget sidder på den anden side. Forsøg i stedet at placere jer hele vejen rundt om bordet, så ansøgeren sidder imellem jer. Intervieweren skal så vidt muligt sidde overfor ansøgeren.

## HVOR MANGE SKAL MAN VÆRE?

Hvis der er mange med i ansættelsesudvalget, bør en mindre gruppe på højst 3-4 personer gennemføre interviewene. Som ansøger er det vanskeligt at forholde og henvende sig til en større kreds af folk, ligesom det kan skabe unødigt nervøsitet.

## ROLLEFORDELING

Det er en god ide at have en aftalt rollefordelingen i ansættelsesudvalget, inden interviewet starter, så der f.eks. ikke er flere, som forsøger at styre samtalen. Hvem skal primært styre interviewet? Hvem observerer? Hvem skriver ned?

## NOTATER UNDER INTERVIEWET

Der er som regel mange oplysninger at holde styr på under et interview, og det kan bagefter være svært at huske alt, hvad ansøgeren har sagt. Det kan hjælpe på overblikket, hvis én fra ansættelsesudvalget tager notater undervejs i interviewet. Notér kun de vigtigste informationer. Hvis man skriver ned hver gang, ansøgeren har sagt noget, kan I risikere at gøre ansøgeren nervøs og dermed kan det bryde fortroligheden, som er vigtig for et godt interview. Brug eventuelt interviewguiden som retningslinje, skriv notaterne i stikordsform og notér kun konkrete data i neutrale vendinger. Vurderinger af ansøgeren bør ikke noteres under interviewet, men umiddelbart bagefter.

## TEST

Til nogle job kan en test være et godt redskab til at få et ekstra perspektiv på de bedste ansøgere. Se bilag 3 for mere information om test.

## INTERVIEWETS START

Ved interviewets start vil mange ansøgere være lidt usikre eller nervøse. En blød start med lidt uformel snak kan være med til at lette stemningen og få ansøgeren til at slappe af. Det er interviewerens ansvar at starte samtalen. Start med at præsentere alle, der er til stede, og forklar, hvorfor de er med. Fortæl også, hvilken rollefordeling I har lavet, så ansøgeren ved, hvem han eller hun primært skal henvende sig til. Det er også en god ide at fortælle kort om, hvordan I har planlagt interviewet, og hvor længe I har forestillet jer, det varer.

Fortæl herefter kort om jobbet og jeres arbejdsplads uden at gå for meget i detaljer (2-5 min). Brug eventuelt jobanalysen som støtte. Herefter skal ansøgeren have muligheden for at fortælle lidt om sig selv. Forsøg så vidt muligt at lade personen tale frit uden for mange afbrydelser. Hvis personen går i stå, er det

## TIP!

### ! TALE ER GULD

De ansøgere, der taler meget, har større sandsynlighed for at få jobbet. Selvom der også er en øvre grænse for, hvor meget ansøgeren "bør" tale, opfattes det generelt som meget positivt, at ansøgeren taler meget.

Jeres spørgeteknik kan hjælpe ansøgerne til at tage initiativ og dermed give dem bedre mulighed for at præsentere sig selv på en god måde. Det giver jer et mere reelt indtryk af ansøgerens kvalifikationer, og dermed en bedre chance for at finde den rigtige medarbejder.

selvfølgelig vigtigt at hjælpe vedkommende på vej med et spørgsmål. Det er optimalt, hvis ansøgerens præsentation naturligt kan glide over i selve interviewet.

Støt jer til interviewguiden, men spring gerne i spørgsmålene, hvis det passer ind i samtalens forløb.

Der er stor forskel på, hvor gode ansøgere er til at gennemføre en samtale. Vær opmærksom på, om det at kunne præsentere sig selv i et interview er en vigtig kompetence i jobbet. Hvis det er tilfældet, er det helt fint at lægge vægt på ansøgerens fremtoning. Hvis ikke, bør en usikker præsentation ikke tillægges nogen større betydning.

Det er en god idé at lade en i ansættelsesudvalget sikre, at alle spørgsmål i interviewguiden bliver besvaret under interviewet. Denne person bør være en anden end interviewerens, som har nok at se til.

### AFSLUTNING PÅ INTERVIEWET

Til sidst skal ansøgeren have mulighed for at komme med supplerende bemærkninger eller stille spørgsmål. Det er interviewerens rolle at afrunde interviewet. Fortæl ansøgeren, hvornår I forventer at kunne give endeligt svar. Undgå udtalelser, som kan tolkes som løfter eller give anledning til misforståelser.

### EFTER INTERVIEWET

Umiddelbart efter interviewet er det en god idé at få skrevet ned, hvilke indtryk I har fået af ansøgeren. Skriv først hver for sig og diskuter så bagefter, hvordan I oplevede ansøgeren. Kig igen på jobanalysen og vurder, hvordan ansøgeren lever op til de forskellige krav. Træf ikke et valg her og nu, og undgå at sammenligne kandidaterne, før alle interview er gennemført.

### EVALUERING AF JERES EGEN INDSATS

Brug også lidt tid på at evaluere jeres egen indsats. Særligt interviewerens vil kunne udvikle sin interviewteknik under et ansættelsesforløb, hvis I løbende giver feedback. Tag udgangspunkt i boksen "den gode interviewer" på side 21, og vurder, hvor interviewerens klarer sig særligt godt, og hvor vedkommende kan blive bedre. Evaluer også, hvor godt observatøren og referenten har løst deres opgaver.

## TIP!

### VÆRD AT VIDE OM KVINDER, MÆND OG JOBINTERVIEW

- Det er ofte de ansøgere, der taler meget i samtalen, der får jobbet.
- Mænd taler generelt mere end kvinder til jobamtaler – men mange ansættelsesudvalg tror, at kvinder taler mest.
- Mænd stilles ofte brede spørgsmål, som giver god mulighed for at fortælle videre. Kvinder får ofte lukkede spørgsmål, som kan besvares med ja eller nej. Det accepteres, at mænd afbryder andre, hvorimod det opfattes som uhøfligt, når kvinder afbryder. Derfor er det ofte sværere for kvinder at få taletid, og dermed forringes deres chancer for at få jobbet.

Jann Scheuer: Den umulige samtale, Akademisk forlag, 1998.

## REFERENCER

Referencetagning er en god måde at få be- eller afkræftet indtryk og fornemmelser samt mere faktuelle oplysninger. Det er altså en rigtig god ide at indhente referencer på de kandidater, det endelige valg står imellem. En referenceperson kan typisk være en tidligere eller nuværende leder. Hvis man ikke kan få fat i en tidligere leder til ansøgere, kan en kollega give en reference, ligesom kunder og samarbejdspartnere også kan fungere som referencepersoner.

Vær opmærksom på, at referencer gives af personer, som har set ansøgeren i vidt forskellige sammenhænge, og som har vidt forskellige kriterier for bedømmelse. I hvert enkelt tilfælde må man derfor forsøge at forholde sig kritisk til referencerne og overveje, hvad der kan have indflydelse på referencepersonens vurdering af ansøgeren. Samtidig bør man tage flere referencer, så der er mulighed for at sammenligne de forskellige opfattelser af ansøgeren.

Erfaringer har vist, at referencer får større værdi, når referencepersonen får et indtryk af det job, ansøgeren har søgt. Indled derfor samtalen med en kort beskrivelse af jobbet, så referencepersonen har noget konkret at forholde sig til.

Det er vigtigt, at man kun spørger referencepersonen om noget, vedkommende reelt har haft mulighed for at iagttage og vurdere. En referencepersons hypoteser om, hvordan ansøgeren eventuelt ville håndtere en ny situation, er ikke brugbare i sig selv. Vurderinger er altid bedst, når de kan underbygges med konkrete eksempler og gerne flere af slagsen.

### ! INDHENTNING AF REFERENCER

Ansøgeren skal altid spørges, om I må indhente referencer, og det skal respekteres, hvis der bliver sagt nej. Ansøgeren bør i så fald oplyses om, at det kan få indflydelse på vedkommendes chancer for at få stillingen.

Hvis en reference fører til nye faktuelle oplysninger om ansøgeren, som er til ugunst for vedkommende, skal ansøgeren ifølge forvaltningsloven høres om oplysningerne, før I træffer beslutning om, hvorvidt I vil ansætte ham/hende. Hvis denne situation opstår, skal I skrive til ansøgeren og oplyse om de oplysninger, I har modtaget. I skal samtidig give en tidsfrist for, hvornår ansøgeren skal svare, hvis han eller hun er uenig i oplysningerne (se bilag 4).

Hvis en referenceperson ønsker fortrolighed om en eller flere oplysninger, skal I fortælle, at vedkommende så ikke skal udtale sig. For hvis oplysningerne er belastende for ansøgeren, skal I oplyse ansøgeren om det.

Husk jeres egen tavshedspligt, når I taler med referencepersoner: Oplysninger om ansøgeren (udover vedkommendes navn og hvilken stilling, der er søgt) må kun gå fra referencepersonen til jer.

For at referencer skal have værdi, er det vigtigt, at indhentningen af referencer foregår systematisk. Det vil sige, at alle referencepersoner stilles de samme spørgsmål. Systematikken sikrer, at referencerne bagefter kan sammenlignes, og at alle ansøgere behandles lige. Inden referencerne tages, skal der altså udformes en række spørgsmål, som stilles til alle kontaktede referencepersoner. I kan finde inspiration i bilag 9.

### VALG AF NY MEDARBEJDER

Den medarbejder, som i sidste ende får jobbet, skal være den person, som bedst møder de opstillede krav. Man kan let blive imponeret af en ansøger, som for eksempel taler 5 fremmedsprog, men hvis ikke den kompetence skal bruges i jobbet, er det underordnet. Hvis ansøgerne ligger meget tæt på hinanden, kan det være en hjælp at sammenligne ansøgernes styrker og svagheder i forhold til personanalysen.

Tilbage står at træffe den endelige afgørelse, som trods det grundige forarbejde ikke altid er let. Når den endelige beslutning er taget, bør I straks kontakte den valgte ansøger og aftale den videre fremgangsmåde. Vedkommende skal have et ansættelsesbrev hurtigst muligt, og I skal afklare løn og starttidspunkt.

### AFSLAG

De øvrige ansøgere skal umiddelbart herefter have et afslag. Det kan være fristende at vente med afslaget og have et par ansøgere i baghånden, indtil ansættelseskontrakten er endeligt på plads. Det kan dog kun anbefales, hvis forhandlingerne om ansættelsesvilkårene forløber hurtigt. Alle ansøgere, som er nået så langt i processen, bør have en tilbagemelding i løbet af få dage.

Det er en god ide at ringe til de ansøgere, som har været til samtale, og fortælle dem, hvorfor de ikke fik jobbet. Ansøgere kan reagere meget forskelligt på afslaget, men de fleste kan forstå og acceptere et afslag, der er begrundet med, at andre ansøgere havde bedre kvalifikationer. Som ansøger er det vigtigt at få en konstruktiv tilbagemelding på, hvordan man vil kunne forbedre sine chancer. Vær så vidt muligt ærlige, når I forklarer, hvorfor jobbet gik til en anden. Undgå kritik af personlighedstræk. Ansøgerne behøver ikke være enige i jeres vurderinger, men undgå at gå ind i diskussioner om, hvem der har ret. Vær desuden opmærksom på, at et afslag ifølge forvaltningsloven skal være skriftligt og begrundet.

### LØNFORHANDLING

Forventningen til lønnens størrelse bør afstemmes under ansættelsessamtalen, men den egentlige lønforhandling foregår imellem ledelsen, den nye medarbejder og (den lokale repræsentant for) medarbejderens faglige organisation.

Den endelige aftale indgås mellem ledelsen og (den lokale repræsentant for) medarbejderens faglige organisation.

Når I indgår en aftale om ansættelse med en ansøger, bør lønnen være aftalt. Hvis en ansøger uden forbehold accepterer et tilbud om ansættelse, uden at lønnen er aftalt, skal ansøgeren tiltræde stillingen til det aftalte tidspunkt. I det tilfælde udbetales acontoløn, indtil den endelige løn er aftalt. Denne situation skal man helst undgå, fordi forhandlingssituationen bliver vanskeligere, når ansøgeren har tiltrådt stillingen.

### ANSÆTTELSESBREV

Den nye medarbejder har krav på at modtage et ansættelsesbrev senest en måned efter, at ansættelsen er påbegyndt. Det er dog bedst, hvis ansættelsesbrevet er udarbejdet i god tid, inden den nye medarbejder starter. Ansættelsesbrevet skal indeholde en række oplysninger, som fremgår af bilag 7.

## ! FALDGRUBER NÅR DEN NYE MEDARBEJDER VÆLGES

- Man vælger den kandidat med flest positive egenskaber, men ikke den, som matcher jobbet bedst.
- Der bliver lagt for meget vægt på en enkelt del af bedømmelsesgrundlaget – for eksempel én dårlig reference.
- Man vælger ureflekteret den kandidat, som ligner én selv eller den tidligere medarbejder mest.
- Man ansætter ureflekteret modsætningen af den tidligere medarbejder i stillingen.

### EVALUERING AF ANSÆTTESFORLØBET

Den sidste vigtige opgave for ansættelsesudvalget er at evaluere ansættelsesforløbet. Kun de færreste arbejder så meget med rekruttering, at de når at blive rutinerede ansættelse. Derfor er det særligt vigtigt, at de erfaringer, I gør jer under ansættelsesforløbet, bliver samlet op og diskuteret. Det er både med til at styrke jeres egen læring, og en måde at videregive erfaringer på til det næste ansættelsesudvalg. I kan finde inspiration til evalueringen i bilag 10.

Overvej, hvilke dele af processen I har klaret godt, og hvor I vil kunne forbedre jeres indsats, næste gang der skal ansættes en ny medarbejder. Når evalueringen er færdig, er selve udvælgelsesfasen og ansættelsesudvalgets opgave afsluttet. Nu skal der i afdelingen planlægges et godt introduktionsforløb, så jeres nye medarbejder får de bedste forudsætninger for at komme til at fungere godt på jobbet.

## TIP!

### CHECKLISTE TIL UDVÆLGELSE

- Kontaktpersonen er til at træffe, velforberedt og imødekomme.
- Send bekræftelse på modtagne ansøgninger senest 2 dage efter modtagelse.
- Vurder ansøgninger ud fra jeres krav til uddannelse og erfaring.
- Lav en interviewguide, som kan afdække kravene i jobprofilen.
- Lad højst 3-4 personer gennemføre interviewene.
- Aftal en klar rollefordeling inden interviewene.
- Evaluer jeres indsats efter hvert interview.
- Indhent referencer – og gør det systematisk.
- Evaluer afsluttende hele ansættelsesforløbet.



# FASE 3: INTRODUKTION

Når der nu er gjort så meget for at finde den rigtige medarbejder, skal det også sikres, at den nye medarbejder falder godt til. Introduktionen kan hurtigt drukne i daglige opgaver, og netop derfor er det vigtigt at have planlagt den første tid for den nye medarbejder.

## FORBEREDELSE AF INTRODUKTION

Introduktionsforløbet er den nærmeste leders ansvar, men alle de nærmeste kolleger bør involveres i planlægningen. Det er vigtigt, at den nye medarbejder får et positivt indtryk af arbejdspladsen, og dette indtryk skabes især i den første tid efter ansættelsen.

## INTRODUKTIONSMATERIALE

Det er en god ide at udarbejde en plan for introduktionsforløbet. Det gælder særligt i stillinger, hvor medarbejderen skal tilegne sig mange nye kompetencer, rutiner eller ny viden. En introduktionsplan kan strække sig fra en enkelt uge til flere måneder, afhængig af jobbet. Forsøg at skabe jer et overblik over, hvilken information, oplæring og kontakt den ny medarbejder har brug for i den første tid. Overvej, om der er noget materiale, I vil udlevere til medarbejderen. Det kan være Københavns Kommunes værdigrundlag, jeres egen arbejdsplads' værdigrundlag, forvaltningens personalepolitik eller andet materiale om arbejdspladsen. Hvis I har lavet en virksomhedsplan eller et andet målsætningspapir, er det også oplagt som introduktionsmateriale.

Lav en introduktionsplan, som indeholder alt det den nye medarbejder skal oplæres i, informeres om og introduceres til. I planen skal det både fremgå, hvornår introduktionen skal foregå, og hvem der er ansvarlig for den.

## DEN FØRSTE DAG

Alle kollegerne skal vide, hvornår den nye medarbejder starter, og hvad vedkommende skal lave. Den første arbejdsdag er ofte forbundet med en vis nervøsitet hos den nye medarbejder. Derfor skal den, der tager imod den nye medarbejder og byder velkommen helst være en, som medarbejderen allerede har mødt.

### **! INDEN DEN FØRSTE DAG SKAL DEN NYE MEDARBEJDER HAVE BESKED OM:**

- Mødedato.
- Mødetid.
- Mødested.
- Eventuel særlig påklædning.
- Ting, som skal medbringes (f.eks. skattekort).

Sørg så vidt muligt for, at alle de nærmeste kolleger møder den nye medarbejder i løbet af de første par dage. Planlæg så vidt muligt at spise morgenmad eller frokost sammen den første dag, så alle får lejlighed til at møde den ny kollega. Det er også en mulighed for, at den nye medarbejder at se alle sine nye kolleger sammen. Aftal, hvem der sørger for det praktiske.

Målet er at give den ny medarbejder de bedste betingelser for at fungere i jobbet allerede fra den første dag. Sørg for, at arbejdspladsen er klar til den nye medarbejder. Det kan f.eks. være at klargøre skrivebord eller garderobe, at bestille PC eller arbejdstøj. Måske skal der sættes nyt navneskilt på døren, eller

klargøres et nyt lokalnummer på telefonen? Præcis hvad, der skal gøres, varierer, men vær forberedt på, at lederen i den første tid skal have ekstra tid til den nye medarbejder. Selvom kolleger vil kunne hjælpe den nye medarbejder på mange områder, skal der også være tid til at afstemme forventninger mellem leder og medarbejder.

### KONTAKTPERSON

I den første tid er det en god ide at knytte en kontaktperson til den nye medarbejder. Denne person skal blandt andet vise den nye medarbejder rundt, for eksempel vise hvor man spiser frokost, introducere den nye medarbejder til kolleger (både de nærmeste og de, der er placeret længere væk) og orientere om for eksempel rygepolitik og andre formelle og uformelle regler. Desuden skal ordningen sikre, at den nye medarbejder hurtigt får en fortrolig, som kan svare på nogle af alle de spørgsmål, man har, når man begynder på en ny arbejdsplads. Kontaktpersonen kan vejlede i de situationer, hvor den nye medarbejder ikke ønsker at inddrage chefen, og hjælpe medarbejderen med at skabe kontakter og netværk. Det vigtigste er at få en kontaktperson, som er udadvendt, hjælpsom, og som har tid til den nye medarbejder.

### INTRODUKTION TIL FORVALTNINGEN OG KØBENHAVNS KOMMUNE

Udover introduktionen til arbejdspladsen skal medarbejderen også introduceres til forvaltningen og Københavns Kommune som arbejdsplads. Alle nyansatte i kommunen inviteres til et introduktionsmøde om Københavns Kommune. De foregår flere gange om året. Her orienteres medarbejderne om kommunens opgaver, opbygning og værdigrundlag. Desuden deltager en af kommunens borgmestre.

Introduktionen til den enkelte forvaltning varierer. Det er den enkelte leders ansvar at finde ud af, hvornår der er introduktionsmøde eller andre aktiviteter for nyansatte i forvaltningen.

### VURDERING INDEN PRØVETIDENS UDLØB

Efter cirka 11/2 måned skal lederen tage stilling til, om medarbejderen skal fortsætte i stillingen. Hvis man ikke mener, at medarbejderen skal fortsætte i jobbet, bør det meddeles medarbejderen, så snart beslutningen er truffet. Der gælder de samme regler for opsigelse i prøveperioden som ved normal opsigelse. Se eventuelt "Råd og ret - en vejledning til ledere i Københavns Kommune", Økonomiforvaltningen, juni 2002.

### OPFØLGNINGSSAMTALE

Inden prøvetidens ophør skal der holdes en opfølgningssamtale med den nye medarbejder. Samtalen skal planlægges i forvejen, og der skal afsættes god tid til den. Opfølgningssamtalen er en form for udviklingssamtale. Den nyansatte har både behov for at blive hørt og få feedback på sin arbejdsindsats. Formålet med samtalen er for begge parter at evaluere, hvordan prøvetiden er gået og at få afstemt fremtidige forventninger til hinanden.

Derudover er opfølgningssamtalen en oplagt mulighed for at spørge til medarbejderens oplevelse af arbejdspladsen. Er der noget, der fungerer særligt godt? Er der noget, han eller hun undrer sig over? Som ny på arbejdspladsen ser man på kulturen og arbejdsrutinerne med "friske øjne" og har derfor gode muligheder for at vurdere arbejdspladsen kritisk. Som leder og kollega kan det være interessant at få indblik i sådanne nye vinkler på arbejdspladsen.

## EVALUERING AF INTRODUKTIONEN

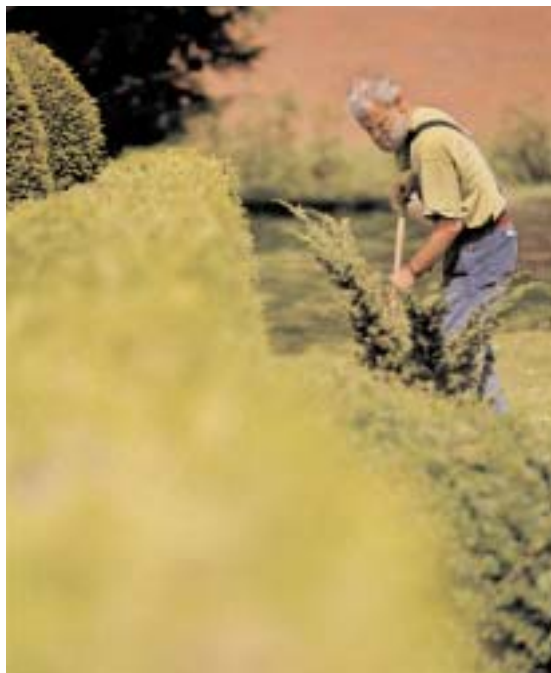
Efter de første tre måneder evalueres introduktionsforløbet af den daglige leder, kontaktpersonen og den nye medarbejder. Særligt den nye medarbejder skal have lov at komme på banen med ris og ros.

Selvom det formelle introduktionsforløb slutter efter 3 måneder, er det stadig vigtigt at være opmærksom på den nye medarbejder hele det første år. Nogle vælger at holde endnu en opfølgningssamtale efter et halvt års ansættelse, men ellers glider medarbejderen på dette tidspunkt ind i den almindelige praksis omkring udviklingssamtaler.

### TIP!

#### CHECKLISTE TIL INTRODUKTION

- Lav en detaljeret introduktionsplan.
- Forbered alle på medarbejderens første dag.
- Knyt en kontaktperson til den nye medarbejder i de første måneder.
- Gennemfør en opfølgningssamtale inden prøvetidens ophør.
- Evaluer introduktionsforløbet.



Andersen, René: "Personaleadministration", Gyldendal Uddannelse, 2000.

Eggersen, Robert: "Om at ansætte - en bog for ansættere", Eggersens forlag, 1999.

Holm, Jørgen & Hansen, Marie-Elisabeth Ø.: "Rekruttering - håndbog og værktøjer", Dansk Erhvervsuddannelses Forlag, 1999.

Kahlke, Edith & Schmidt, Victor: "Job og personvurdering", Børsens forlag, 2000.

Madsen, Jørgen Peter: "Systematisk personaleudvælgelse - teori og praksis", Forsikringshøjskolens Forlag, 2001.

Nielsen, Kim Staack: "At vælge og vrage - optimal personalerekruttering", Morgenavisen Jyllandsposten, 1998.

O'Driscoll, Michael P.: "Det strukturerede jobinterview", Dansk Psykologisk Forlag, 2001.

Scheuer, Jann: "Den umulige samtale", Akademisk forlag, 1998.

"Retningslinjer for brug af test i erhvervslivet", Dansk Psykolog Forening, 1998.

"Råd og ret. En vejledning til ledere i Københavns Kommune, Økonomiforvaltningen 2002.

"Vejen til den gode jobannonce", Berlingske Annoncecenter.

## HJEMMESIDER:

"Vejledning om integration af etniske minoriteter på statens arbejdspladser", Personalestyrelsens hjemmeside: [www.perst.dk](http://www.perst.dk)

[www.jobsamtalen.dk](http://www.jobsamtalen.dk)

Center for Vurdering af Udenlandske Uddannelser: [www.cvu.dk](http://www.cvu.dk)



**BILAG 1: TIDSPLAN FOR REKRUTTERINGSFORLØB. KAN HENTES PÅ KKNET.**

TIDSPLAN FOR REKRUTTERINGSFORLØB			
STILLING:			
1. Forberedelse	Tidspunkt	Ansvarlig	Deltagere
Sammensætning af ansættelsesudvalg			
Aftale indbyrdes rollefordeling i ansættelsesudvalget (Sekretær, deltagere i interview, kontaktperson osv.)			
Udarbejde jobprofil samt virksomhedsprofil			
Fastlægge ansøgningsfrist			
Begyndende planlægning af introduktion			
2. Annoncering	Tidspunkt	Ansvarlig	Deltagere
Udarbejdelse af annonce (tekst, layout, opsætning)			
Medievalg målrettet målgruppen (aviser, fagblade, jobbanker - både eksterne og interne, evt. alternative kilder)			
3. Udvælgelse	Tidspunkt	Ansvarlig	Deltagere
Sende bekræftelse på modtagelse til alle ansøgere			
Fastlægge "minimumskrav" jf. job- og personprofil			
Gennemlæse ansøgninger			
Udvælge ansøgere til interview			
Sende invitationer til 1. interview			
Eventuel genindrykning af annoncen			
Sende afslag til ukvalificerede ansøgere			
Lave interviewguide			
Gennemføre 1. interview			
Vurdering af ansøgere			
Sende afslag til ansøgere, der ikke gik videre			
Sende invitationer til 2. interview til dem, som gik videre			
Gennemføre 2. interview			
Referencetagning; afdække facts og fornemmelser			
Beslutning om ny medarbejder			
Besked til den valgte ansøger			
Begrundet afslag til andre			
Endelig lønforhandling			
Underskrive kontrakt			
Evaluere rekrutteringsforløbet			
4. Introduktion	Tidspunkt	Ansvarlig	Deltagere
Udsendelse af velkomstbrev med praktiske informationer			
Udvælgelse af kontaktperson			
Praktiske ting inden medarbejderen starter; arbejdsplads, IT-oprettelse osv.			
Planlægning af den første uge - hvem sætter personen ind i hvad og hvor lang tid tager det?			
Velkomst første dag			
Opfølgningssamtale (efter ca.11/2 måned)			

## BILAG 2: JOBANALYSE OG PERSONANALYSE

### Jobanalyse for [stilling]:

- Arbejdsopgaver (Hvilke opgaver vil fylde mest på kort og langt sigt?).
- Hvad er de konkrete mål og succeskriterier for jobbet? (Virksomhedsplan, arbejdsplaner eller lignende).
- Hvilke kontaktflader indebærer jobbet internt og eksternt? (Kolleger, samarbejdspartnere og kunder).
- Skal opgaverne primært løses selvstændigt eller i samarbejde? (Team, projektarbejde, selvstændig opgaveløsning).
- Hvilken kultur er der på arbejdspladsen? (Værdier, omgangstone, ledelsesstil, kommunikationsfacon etc.).
- Hvilke nye egenskaber eller kompetencer vil være en gevinst for arbejdspladsen eller teamet? (Hvad vil kunne udfordre os? Hvad savner vi?).
- Hvilke udviklingsmuligheder er der i jobbet? (Efteruddannelse, kompetenceudvikling, karrieremuligheder).
- Hvilke vilkår er der for jobbet? (Løn, arbejdstider, familievenlig arbejdsplads, arbejdsmiljø, rejsedage, fysisk placering).

Personanalyse for [stilling]:			Dato:
Formelle uddannelseskrav	Krav	Fordel	Bemærkninger
Uddannelse inden for...		X	
Efteruddannelse inden for...	X		
Erfaring og faglig viden			
Mindst 2 års erfaring med ...	X		
Superbruger af programmet...	X		
Kendskab til..		X	
Ledererfaring...	X		mindst 5 års erfaring
Krav til personlighed			
God til at snakke med folk		X	
God til at samarbejde		X	
God til at finde nye løsninger	X		
God til at arbejde under pres	X		

### BILAG 3: TESTNING

Der findes mange typer af test, for eksempel videns-, færdigheds-, intelligens- og personlighedstest og det kan være svært at få et overblik over markedet. Husk, at en test ingen værdi har, hvis ikke den som et minimum opfylder en række kvalitetskrav. Udover kravene til testens kvalitet er det selvfølgelig vigtigt, at det, testen måler, er relevant for stillingen.

Ingen test indeholder sandheden om en ansøger, og en test bør kun bruges som en del af et samlet billede. Derfor bør tilbagemeldingen på testen altid være udgangspunkt for en dialog. Testen kan vise nogle tendenser, men det er kun ansøgeren selv, som kan fortælle, om testen giver et rigtigt billede af ansøgeren, og hvordan tendenserne kommer til udtryk i praksis.

Personlighedstestning er krævende både for ansøgerne og for jer, og det anbefales derfor kun at teste i sidste runde, hvor valget står imellem få relevante ansøgere.

Personer, som har været til test, skal altid have svar på resultatet af testen og gerne i forbindelse med ansættelsessamtalen. Hvis I vælger at teste, kræver det altså, at I kan trække på en, som er uddannet eller trænet i at teste og give tilbagemelding på testen.



## **BILAG 4: LOVGIVNING I FORBINDELSE MED REKRUTTERING**

I det følgende er gengivet nogle af de vigtigste love, som har betydning i forhold til ansættelser. Der er dog kun tale om uddrag, så hvis der er behov for uddybning eller viden om undtagelser, bør en paragraf læses i hele sin sammenhæng.

### **FORSKELSBEHANDLINGSLOVEN** Lov nr. 450 af 12. juni 1996, kapitel 2

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

§ 2. En arbejdsgiver må ikke forskelsbehandle lønmodtagere eller ansøgere til ledige stillinger ved ansættelse, afskedigelse, forflyttelse, forfremmelse eller med hensyn til løn- og arbejdsvilkår.

§ 4. En arbejdsgiver må ikke i forbindelse med eller under ansættelsen af en lønmodtager indhente eller modtage og gøre brug af oplysninger om dennes race, hudfarve, religion, politiske anskuelse, seksuelle orientering eller etniske oprindelse.

§ 5. Det må ikke ved annoncering angives, at der til ansættelse eller erhvervsuddannelse søges eller foretrækkes en person af en bestemt race, hudfarve, politisk anskuelse, seksuel orientering eller national, social eller etnisk oprindelse. Det må heller ikke angives, at der ikke ønskes en person med de i 1. pkt. nævnte kendetegn.

### **LIGEBEHANDLINGSLOVEN** Lov nr. 105 af 27. juni 1978

Loven regulerer ligebehandling på arbejdsmarkedet, for eksempel ved ansættelse, forfremmelse og afskedigelse. Loven indeholder også reglerne om barselorlov.

§ 1. Ved ligebehandling forstås i denne lov, at der ikke finder forskelsbehandling sted på grund af køn. Dette gælder både direkte forskelsbehandling og indirekte forskelsbehandling, navnlig under henvisning til graviditet eller til ægteskabelig eller familiemæssig stilling.

Stk. 2. Der foreligger indirekte forskelsbehandling, når en bestemmelse, et kriterium eller en praksis, der tilsyneladende er neutral, stiller et væsentlig større antal personer af det ene køn ringere, medmindre denne bestemmelse, dette kriterium eller denne praksis er hensigtsmæssig og nødvendig og kan begrundes i objektive ikke kønsrelaterede faktorer.

§ 2. Enhver arbejdsgiver skal behandle mænd og kvinder lige ved ansættelser, forflytninger og forfremmelser.

§ 6. Der må ikke ved annoncering angives, at der til ansættelse eller erhvervsuddannelse mv. søges eller foretrækkes personer af et bestemt køn.

### **LOV OM BRUG AF HELBREDSOPLYSNINGER PÅ ARBEJDSMARKEDET**

Lov nr. 286 af 24. april 1996 (LF 13 95-96)

§ 1. Loven har til formål at sikre, at helbredsoplysninger ikke uberettiget anvendes til at begrænse lønmodtageres muligheder for at opnå eller bevare ansættelse. Det gælder, uanset om oplysningerne hidfører fra genetiske undersøgelser, almindelige undersøgelser eller andre kilder.

§ 2. En arbejdsgiver må i forbindelse med ansættelse eller under ansættelse af en lønmodtager alene anmode om helbredsoplysninger med det formål at få belyst, om lønmodtageren lider eller har lidt af en sygdom eller har eller har haft symptomer på en sygdom, når sygdommen vil have væsentlig betydning for lønmodtagerens arbejdsdygtighed ved det pågældende arbejde, jf. dog §§ 3-6.

stk. 4. En arbejdsgiver må ikke i forbindelse med ansættelse eller under ansættelse af en lønmodtager anmode om, indhente eller modtage og gøre brug af helbredsoplysninger med det formål at få belyst lønmodtagerens risiko for at udvikle eller pådrage sig sygdomme, jf. dog § 3.

§ 6. En lønmodtager skal inden ansættelsen af egen drift eller på spørgsmål derom fra arbejdsgiveren oplyse, om lønmodtageren er bekendt med at lide af en sygdom eller har symptomer på en sygdom, som vil have væsentlig betydning for lønmodtagerens arbejdsdygtighed ved det pågældende arbejde.

FORVALTNINGSLOVEN Lov nr. 571, 19. december 1985

## PARTSHØRING

§ 19. Kan en part i en sag ikke antages at være bekendt med, at myndigheden er i besiddelse af bestemte oplysninger vedrørende sagens faktiske omstændigheder, må der ikke træffes afgørelse, før myndigheden har gjort parten bekendt med oplysningerne og givet denne lejlighed til at fremkomme med en udtalelse. Det gælder dog kun, hvis oplysningerne er til ugunst for den pågældende part og er af væsentlig betydning for sagens afgørelse. Myndigheden kan fastsætte en frist for afgivelsen af den nævnte udtalelse.

## BEGRUNDELSE M.V.

§ 22. En afgørelse skal, når den meddeles skriftligt, være ledsaget af en begrundelse, med mindre afgørelsen fuldt ud giver den pågældende part medhold.

§23. Den, der har fået en afgørelse meddelt mundtligt, kan forlange at få en skriftlig begrundelse for afgørelsen, medmindre afgørelsen fuldt ud giver den pågældende part medhold. En begæring herom skal fremsættes over for myndigheden inden 14 dage efter, at parten har modtaget underretning herom.



## BILAG 5: BUNDTEKSTER OM MANGFOLDIGHED

Alle jobannoncer fra Københavns Kommune skal indeholde en bundtekst om mangfoldighed. Forvaltningerne bestemmer selv den konkrete formulering, men Økonomiforvaltningen opfordrer til, at en af følgende formuleringer benyttes:

Københavns Kommune betragter mangfoldighed som et aktiv og opfordrer derfor alle uanset alder, køn, race, religion, seksuel orientering og etnisk tilhørsforhold til at søge ledige stillinger.

Københavns Kommune ønsker at afspejle befolknings sammensætningen i det omgivende samfund og opfordrer derfor alle uanset alder, køn, race, religion, seksuel orientering og etnisk tilhørsforhold til at søge ledige stillinger.

Københavns Kommune betragter forskellighed som en ressource og opfordrer derfor alle uanset alder, køn, race, religion, seksuel orientering og etnisk tilhørsforhold til at søge ledige stillinger.

Københavns Kommune betragter mangfoldighed som et aktiv og menneskers forskellighed som en væsentlig ressource i kommunens udvikling. Derfor opfordres alle uanset alder, køn, race, religion, seksuel orientering og etnisk tilhørsforhold til at søge ledige stillinger.



## BILAG 6: EKSEMPEL PÅ INTERVIEWGUIDE

Denne interviewguide er meget omfattende. Spørgsmålene skal derfor kun bruges til inspiration.

### INTERVIEWGUIDE

Stilling:

Navn:

#### VELKOMST

Præsenter medlemmerne i udvalget og rollefordelingen

Uddannelse, erhvervs erfaring og faglig kompetence

Kan du beskrive, hvad du har beskæftiget dig med frem til i dag?

Hvorfor har du søgt stillingen?

Hvad er dine forventninger til stillingen?

Beskriv en typisk arbejdsdag i dit nuværende job.

Kan du fortælle om noget, du er særligt stolt af at have opnået?

Hvilke opgaver kan du bedst lide at arbejde med?

Hvilke opgaver kan du mindst lide at arbejde med?

Hvad har du lært mest af?

#### SAMARBEJDE OG LEDELSE

Hvordan foretrækker du at arbejde?

Hvad er en god leder for dig? (brug eksempler)

Hvad gør samarbejdet godt eller mindre godt?

Har du tidligere haft en særlig rolle i samarbejdet med andre?

Hvilke værdier lægger du vægt på i dit arbejde?

#### PERSONLIGHED

Hvordan tror du, at andre mennesker opfatter dig som person?

Hvilke personlige sider af dig selv har du særligt brugt i dit arbejde?

Hvilke af dine personlige egenskaber kan være en styrke i

denne stilling? Hvilke kan være en svaghed?

#### PRIVATLIV

Hvad laver du, når du ikke er på arbejde?

Har du nogle fritidsinteresser?

Hvordan passer vilkårene i dette job sammen med resten af dit liv?

#### FREMTIDEN

Hvad laver du om 1-2 år? Og om 5 år?

Hvad er vigtigt for dig i dit arbejdsliv?

#### VILKÅR FOR JOBBET

Hvilke forventninger har du til løn?

#### HVILKE FORVENTNINGER HAR VI - IKKE FORHANDLING, MEN INFORMATION

Arbejdstider? Eventuelt rejsedage?

#### AFSLUTNING PÅ INTERVIEW

Er der nogle referencer, vi må kontakte?

Har du nogle bemærkninger, eller er der noget, du endnu ikke har fået svar på?

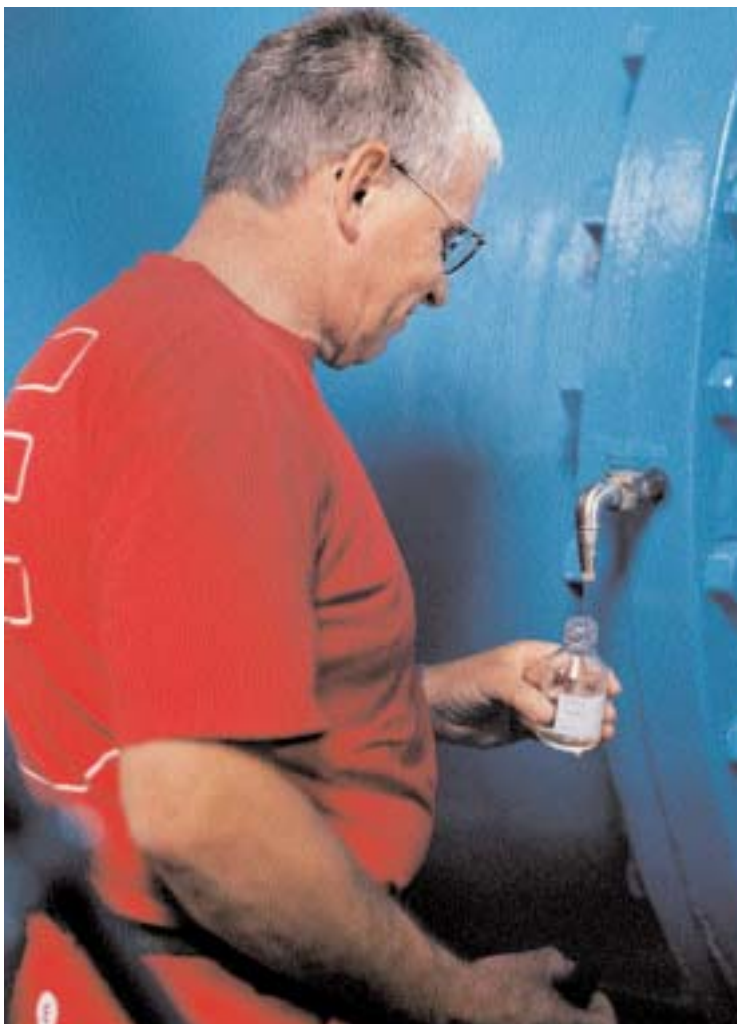
Fortæl om det videre forløb, og hvornår I forventer at kunne give svar. Tak for nu.

## BILAG 7: ANSÆTTELSESBREV

I ansættelsesbrevet skal I beskrive alle væsentlige vilkår for jobbet. Som minimum skal ansættelsesbrevet indeholde oplysninger om:

- Arbejdsgiverens og lønmodtagerens navn og adresse.
- Arbejdsstedet og evt. pligt til at bebo tjenestebolig.
- Stillingsbetegnelse.
- Ansættelsesforholdets begyndelsestidspunkt.
- Ansættelsesforholdets varighed, hvis det er tidsafgrænset.
- Ferieforhold.
- Opsigelsesvarsler.
- Løn- og pensionsforhold.
- Arbejdstid og evt. pligt til over- eller merarbejde.
- Oplysning om hvilke overenskomster eller aftaler, der regulerer arbejdsforholdet.

(Cirkulære nr. 20 /1993 og cirkulære nr. 18/2002)



## BILAG 8: EKSEMPEL PÅ AFSLAGSBREV

Per Jensen  
Bøgevej 2  
9001 Grønby



København d. 10. marts 2004

### Vedr. stillingen som pædagog i Børnehaven Solsikken

Tak for din interesse i stillingen som pædagog i Børnehaven Solsikken, Københavns Kommune. Vi har modtaget 37 ansøgninger, hvoraf mange er kvalificerede.

Din ansøgning er ikke kommet i betragtning, fordi der er andre kandidater, som vi vurderer passer bedre til stillingen. I vores udvælgelse har vi bl.a. lagt vægt på erfaring med børn med etnisk minoritetsbaggrund.

Du er velkommen til at kontakte Hanne Hansen på tlf. 12 34 56 78, hvis du ønsker en uddybning af afslaget.

Med venlig hilsen

Jesper Jespersen  
Børnehaveleder

## BILAG 9: HVAD KAN MAN SPØRGE OM, NÅR MAN TAGER REFERENCER?

- I hvilket tidsrum har NN været ansat hos dig?
- Hvilke arbejdsopgaver havde NN?
- Hvad var NN særlig god til?
- Hvad var NN mindre god til?
- Hvad kan du fortælle om NN's forhold til kolleger og samarbejdspartnere?



## BILAG 10: EVALUERINGSKEMA - ANSÆTTELSESFORLØBET

EVALUERING AF ANSÆTTELSESFORLØBET. SKEMAET LIGGER PÅ KKnet.

Vurder indsats på skala fra 1-5, hvor 5 er bedst.	1-5	Forbedringer:	Bemærkninger:
Undersøgelse af behovet for ny medarbejder			
Sammensætning af et mangfoldigt ansættelsesudvalg			
Tidsplan (fik vi lavet og overholdt en tidsplan?)			
Jobanalyse (fik vi beskrevet jobbet korrekt?)			
Personanalyse (var den præcis nok?)			
Stillingsannonce (ramte vi målgruppen?)			
Valg af medie (valgte vi det rigtige medie?)			
Bekræftelse af modtagne ansøgninger (hvor hurtigt?)			
Udvælgelse af ansøgninger			
Udsendelse af skriftlige afslag			
Forberedelse af interview			
Interview (interviewteknik, observation mv.)			
Brug af evt. testresultater			
Referencer			
Valg af medarbejder (valgte vi på det rigtige grundlag?)			
Afslag			
Det samlede ansættelsesforløb			

Udgivet af:  
Københavns Kommune  
Økonomiforvaltningen  
4. og 5. kontor  
Marts 2004  
1. udgave  
Tekst: Tina Ølgaard • Charlotte Gerhauge  
Oplag: 5.000  
Design: Kroyer Grafik  
Foto: Lars Svankjær  
Tryk: P.E. Offset & Reklame A/S  
Distribution: Økonomiforvaltningen  
Tlf.: 33 66 22 31  
E-mail: 5kontor@okf.kk.dk

