

PERSONALEPOLITIK

Er du ansat i en moderne
advokatvirksomhed?

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Forord	4
2. Formålet med en personalepolitik	5
3. Hvordan får man en personalepolitik på et advokatkontor	6
4. Introduktion af medarbejdere – alle kan have behov for en tutor	8
5. Arbejdstid og fleksibilitet	9
6. Kommunikation og videndeling	11
7. Kommunikation mellem ledelsen og den ansatte	14
8. Uddannelse og kompetenceudvikling	16
9. Medarbejderudviklingssamtalen og mini-MUS	18
10. Barselsorlov	21
11. Arbejds miljø	23
12. Rygepolitik	25
13. Afviklingssamtalen	26
14. Værktøjskassen	28
Bilag 1: Vedtægter for en (fuldmægtig-)forening	29
Bilag 2: Merarbejdsaftale	35
Bilag 3: Hjemmearbejdsaftale	38
Bilag 4: Standarddagsorden	40
Bilag 5: Materiale til mini-MUS	42
Bilag 6: Materiale til MUS – forberedelsesskema og konklusionsskema	43
Bilag 7: Før-barselsskema	45
Bilag 8: Materiale til afviklingssamtalen	46

FORORD

4 Da foreningen af Advokater og Advokatfuldmægtige (FAAF) udgav sin første pjece om personalepolitik i 1997, var det i erkendelse af, at der var behov for at sætte fokus på arbejdsforholdene på advokatkontorerne.

I maj 2001 udsendte Advokatrådet efter samarbejde med FAAF "Best Practice Guide", som sætter fokus på advokatbranchen i relation til ledelse, rekruttering og fastholdelse. Formålet med Best Practice Guide var at inspirere lederne i advokatvirksomhederne til at reflektere over

de krav og forventninger, nutidens og fremtidens ansatte i advokatbranchen stiller til en moderne og attraktiv arbejdsplads.

Med denne pjece giver FAAF et konkret bud på, hvordan en personalepolitik kan udformes. Bagerst i pjecen er der et kapitel kaldet "værktøjskassen", som indeholder en række konkrete eksempler på dokumentudkast, der kan anvendes til at iværksætte en personalepolitik på et advokatkontor.

FORMÅLET MED EN PERSONALEPOLITIK

En personalepolitik bør være resultatet af de fælles visioner, holdninger, normer og den overordnede strategi, der er gældende i en virksomhed. En personalepolitik udgør virksomhedens ansigt udadtil og skulle gerne samtidig være med til at forankre den kultur og de værdier, der eksisterer i virksomheden.

Den vigtigste ressource i en advokatvirksomhed er medarbejderens viden og arbejdskraft. Det er vigtigt, at advokatvirksomhedens overordnede strategi hænger sammen med de menneskelige ressourcer, der findes i virksomheden. Formålet med en personalepolitik er fra et ledelsessynspunkt at opnå og sikre den bedste effektivitet i virksomheden. Dette opnås bedst ved at skabe klare retningslinier for samarbejdet mellem virksomhedens ansatte og ledelsen, hvor medarbejderen trives og som følge heraf kan optimere sin egen arbejdsindsats.

Den bedst tænkelige effektivitet i advokatvirksomheden opnås ikke kun ved at rekruttere dygtige medarbejdere. Effektivitet skal også opnås og sikres ved, at ledelsen lægger vægt på fastholdelse af dygtige medarbejdere ved at give dem de bedst tænkelige arbejdsforhold.

En velfungerende personalepolitik er et dynamisk og fleksibelt værktøj, som gør, at advokatvirksomheden kan leve op til samtidens krav om medarbejdertrivsel samtidig med, at advokatvirksomheden udvikler sig og kan klare sig i konkurrencen med resten af advokatbranchen samt de øvrige brancher, der tiltrækker jurister som arbejdskraft.

Det er vigtigt at påpege, at såvel ledelsen som den enkelte medarbejder har et ansvar for, at en personalepolitik på et advokatkontor til enhver tid fungerer optimalt. Såvel ledelsen som medarbejderen bør konstant holde sig de konkrete udviklingsmuligheder for øje, både for så vidt angår den enkelte medarbejder som for advokatfirmaet som helhed. De betragtninger, parterne hver især gør sig, bør anvendes aktivt til gavn for advokatvirksomhedens bedste.

Som det fremgår af indholdsfortegnelsen, har FAAF valgt at fokusere på andre elementer af personalepolitikken end løn, da disse elementer med tiden har fået generelt større betydning for ansatte i det danske erhvervsliv.

ER DU ANSAT I EN MODERNE LEDET ADVOKATVIRKSOMHED
MED EN VELFORMULERET PERSONALEPOLITIK?

HVORDAN FÅR MAN EN PERSONALEPOLITIK PÅ ET ADVOKATKONTOR

6 Argumenterne for at få en velfungerende personalepolitik på arbejdspladsen er de samme, hvad enten man er partner eller medarbejder, men udgangspunktet og incitamentet er vidt forskelligt:

Partnerens fokus er rettet mod effektivitet og udvikling af virksomheden, mens medarbejderen fokuserer på de arbejdsforhold, som medfører trivsel og udvikling af egen faglig ekspertise.

Med en god personalepolitik vil det være muligt for begge parter at nå deres mål, for medarbejderen, som *trives*, er mere *effektiv* end den medarbejder, som ikke trives.

På trods af at det mest oplagte er, at det er ledelsen, som tager initiativet til implementering af en personalepolitik på kontoret, er det ikke altid sådan, processen begynder. Særligt på advokatkontorer uden administrativ ledelse er det alment kendt, at partnerne ikke tager sig tid til at gennemtænke og gennemføre så store, administrative skridt, som det er at formulere og implementere en personalepolitik.

Derfor er det vigtigt, at såvel medarbejder som ledelse er opmærksomme på de respektive fordele, der kan opnås ved at fokusere på hovedelementerne i en god personalepolitik.

Et af hovedelementerne i en god personalepolitik er *fastholdelse af medarbejdere*:

Ledelsens tilgang vil – om muligt – være at fastholde medarbejderne ved at tilbyde en god løn, eftersom det er det mindst tidskrævende middel til opnåelse af målet.

Det vil imidlertid sjældent være godt nok, eftersom medarbejdere i højere grad fokuserer på:

- *Arbejdsmiljø og socialt ansvar*. Omgivelserne har ind-

flydelse på, hvordan mennesker trives. Derfor er det væsentligt, at såvel det fysiske som det psykiske arbejdsmiljø er i orden. Retningslinier for, hvorledes advokatfirmaet forholder sig til langvarig sygdom og barsel, kan være hensigtsmæssige af hensyn til den enkelte medarbejders tryghed i ansættelsen. En personalepolitik, der tager højde herfor, kan være årsag til en nedbringelse af medarbejdernes sygefravær.

- *Faglig kompetence, samarbejde og sparring med kollegerne*

- *Klare retningslinier* til forebyggelse af uklarheder og splid. Med en formuleret personalepolitik ved alle medarbejdere, hvilke retningslinier der gælder. Det kan være med til at forebygge konflikter, særligt omkring arbejdsfordelingen internt mellem medarbejderne. Når eksempelvis advokatfirmaer fusionerer, blandes to eller flere firmaers virksomhedskulturer med hinanden. For ikke at skabe splid mellem de sammenbragte medarbejdere og kulturer og usikkerhed om, hvad der er gældende i det fusionerede firma, kan det være nødvendigt at skabe en helt ny fælles kultur og personalepolitik

- *Fleksibilitet* ved arbejdstilrettelæggelsen (se kap. 5).

Formulering af personalepolitik

For at skabe det fornødne grundlag til at få dette projekt op at stå, er det nødvendigt at holde sig en strategi for øje.

Strategien kan se således ud:

1. *Skab forståelse hos ledelse og medarbejdere for en afklaret personalepolitik*. Prøv at få et møde i stand med ledelse og alle medarbejdere eller anvend andre kommunikationskanaler såsom kontormøder, faggruppe-

- møder, fredagsvinen og frokostpauser. Få konkrete emner debatteret, tag evt. udgangspunkt i emnerne i denne pjece. Det kan overvejes at stifte en forening eller et udvalg for de ansatte jurister i firmaet, der kan agere som en samlet enhed over for advokatfirmaets ledelse, når ønsket om en formaliseret personalepolitik fremsættes. I "Værktøjskassen" (kapitel 14) findes et eksempel på vedtægter for en advokatfuldmægtigforening.
2. **Nedsæt et personalepolitikudvalg.** Sørg for at det bliver et repræsentativt udvalg. Det er væsentligt, at både repræsentanter fra ledelse og samtlige medarbejdergrupper deltager. På den måde skabes de bedste forudsætninger for en helstøbt personalepolitik, som alle har et ansvar for.
 3. **Udarbejd en realistisk tidsplan.** Det kræver tid og engagement at formulere en konstruktiv personalepolitik, som alle har lyst til at overholde. Afsæt derfor den nødvendige tid. Hold gerne flere møder, så resultatet kan være gennemarbejdet og blive tilfredsstillende.
 4. **Definér rammerne. Brug fantasien!** Processen behøver ikke være begrænset til en beskrivelse af den allerede gældende politik. Med disse tiltag kan der skabes et forum, hvor der er plads til at være visionær.
 5. **Nedsæt evt. underudvalg, hvis projektet bliver for overvældende.** Der kan være behov for en særligt detaljeret politik i forhold til f.eks. rygepolitik, IT-udvikling, samarbejde eller arbejdstid.
 6. **Forhandlingsudspil udarbejdes.** På dette tidspunkt er skriftlige bidrag fra temamøder, eventuelle underudvalg og personalepolitikudvalget samlet og behandlet. De emner, der er blevet behandlet i alle udvalgene,

samles i personalepolitikudvalget, hvor emnerne koordineres og danner grundlag for et oplæg, som præsenteres for den samlede ledelse.

7. **Personalepolitikudvalget og den øvrige ledelse mødes og opnår enighed om oplægget.** Hvis det ikke allerede er sket, dannes et forum for ledelse og medarbejdere, f.eks. et samarbejdsudvalg, og den endelige politik forhandles på plads.
8. **Tryk og distribution.** Det færdige resultat skal nu omdeles til alle medarbejdere og alle i ledelsen. I den forbindelse er det en god idé at holde et opstartsmøde, hvor indholdet præsenteres. Har advokatfirmaet Intranet, kan personalereglerne med fordel lægges ind her.

Implementering af en personalepolitik

Når ledelse og medarbejdere er blevet enige om en personalepolitik og har fået udarbejdet en personalehåndbog(-hæfte), er det vigtigt, at parterne efterlever den. Implementeringen og efterlevelsen af den vedtagne personalepolitik bør kontrolleres og evalueres af et samarbejdsudvalg bestående af repræsentanter fra alle personalegrupper i firmaet, der holder møder nogle gange om året.

Nyansatte skal ved ansættelsens begyndelse naturligvis også have udleveret et eksemplar af personalehåndbogen og en introduktion hertil. Der bør i ansættelseskontrakten henvises til, at personalehåndbogen skal anses som en integreret del af ansættelsesforholdet.

Som et markedsføringsmæssigt tiltag kan advokatfirmaet overveje at offentliggøre dele af sin personalepolitik på firmaets hjemmeside.

INTRODUKTION AF NYE MEDARBEJDERE – ALLE KAN HAVE BEHOV FOR EN TUTOR

8 Som nyansat medarbejder på et advokatkontor er det vigtigt for det videre ansættelsesforløb, at man har fået en god start. Det er et meget menneskeligt aspekt, som går ud på noget så enkelt som at føle sig velkommen på kontoret.

For at imødekomme dette basale behov er der nogle tiltag, som vil gøre introduktionsfasen lettere. Som nyansat vil man ofte have behov for at få svar på en række spørgsmål af såvel faglig som praktisk karakter, men det kan måske være svært at finde en kollega, som har overskud til at besvare alle éns spørgsmål. Det vil i den forbindelse være oplagt at iværksætte en tutorordning.

En tutorordning går ud på, at man som nyansat bliver tilknyttet en mere erfaren kollega, som fungerer som vejleder i relation til spørgsmål af faglig karakter, arbejds-gange eller f.eks. adfærdsnormer på kontoret.

Fordelen ved at lade én bestemt person være tutor for den nyansatte er, at tutoren som den nyansattes primære referenceperson hurtigt kan opfange, hvilke problemer den nyansatte har i firmaet og gøre noget ved det, mens disse problemer endnu er små. Det er essentielt for en tutorordning, at:

- Tutoren ikke er en umiddelbart foresat
- Tutoren er tilstrækkeligt ofte på kontoret

En forudsætning for en velfungerende tutorordning er, at vedkommende tutor er motiveret for på en engageret vis at fungere som vejleder og i øvrigt evner at spotte eventuelle problemer, som den ny-startede endnu ikke selv har erkendt eller taget op.

1. *Start med at udpege en ansvarlig, som er frivillig og interesseret*
2. *Det er en god idé at modtage den nye medarbejder med blomster på vedkommendes plads eller dække et morgenbord, hvor alle i afdelingen deltager*
3. *Aftal eventuelt at tutor og medarbejder mødes kort en gang om dagen for en generel opdatering*
4. *Sørg for at understrege, at den nye medarbejder til enhver tid kan stille sin tutor spørgsmål. Ingen spørgsmål er ubejlelige eller overflødige*
5. *Tag ordningen op til vurdering efter nogle måneder, eventuelt under mini-MUS-samtalen eller den førstkomende medarbejderudviklingssamtale (se kapitel 9)*
6. *Lad ordningen bestå, så længe der er et faktisk behov. En egentlig afvikling er sjældent nødvendig*

En velfungerende tutorordning kan i høj grad bidrage til, at den nye medarbejder får en succes-oplevelse frem for en oplevelse af fiasko i det videre ansættelsesforløb.

SIG DET MED BLOMSTER – OG EN TUTOR !
SÅ FØLER DEN NYE MEDARBEJDER SIG GODT TAGET IMOD.

ARBEJDSTID OG FLEKSIBILITET

En gennemsnitlig arbejdsuge bør have en længde på 37 timer. Da mængden og kompleksiteten af sager er skiftende, kan det være et kunststykke at få arbejdsmængde og arbejdstid til at harmonere. Det kan ikke understreges nok, at spørgsmålet om arbejdstid i høj grad er et ledelsesansliggende, og at en tidssvarende personalepolitik derfor bør forholde sig hertil. For at skabe en balance i disse forhold kan man gøre brug af en række parametre:

For eksempel kan man indarbejde regler om merarbejdsbetaling og afspadsning for overarbejde. Disse forhold vil være med til at underbygge en kultur, hvor der er plads til et privatliv uden for arbejdstiden. For inspiration til udformning af en aftale om merarbejdsbetaling se i "Værktøjskassen" (kapitel 14).

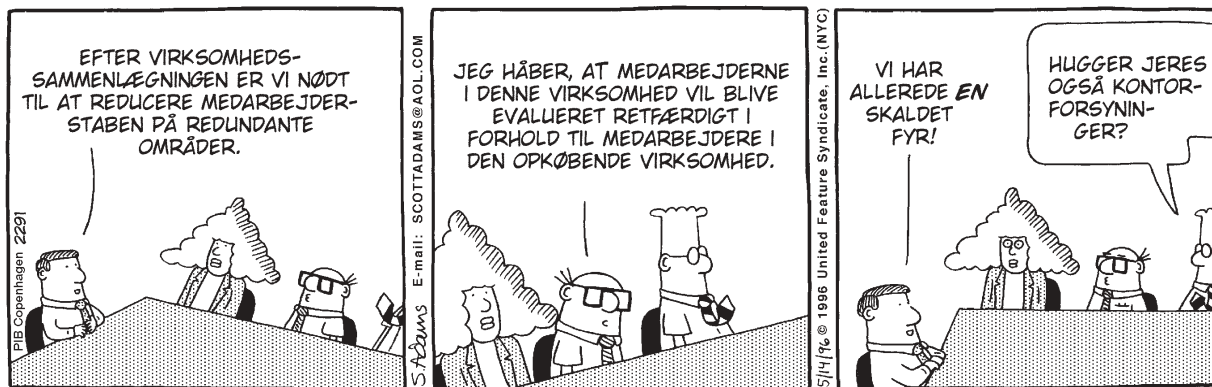
En anden mulighed er, at man indgår en aftale med advokatfirmaet om, at nogle sager kan forberedes i hjemmet. Dér kan man opnå de bedste forudsætninger for at kunne koncentrere sig uden forstyrrende elementer og på

et tidspunkt, som passer ind i en god rytme. En sådan ordning forudsætter naturligvis, at der er tale om frivillighed, således at den pågældende medarbejder selv vælger denne nye arbejdsform, som ikke nødvendigvis vil passe til alle medarbejders temperament og arbejdsrytme.

Der er en række forhold, man skal være opmærksom på i forbindelse med arbejde i hjemmet:

Arbejds miljøloven gælder også for hjemmearbejdspladser. Det betyder blandt andet, at der stilles krav til arbejdslys, bord, stol og pc'er, såfremt arbejdet foregår regelmæssigt, og arbejdstiden svarer til ca. en dag inden for en normal arbejdsuge. Reglerne om hviletid og fridøgn omfatter ligeledes hjemmearbejde.

Når hjemmearbejdet antager en mere permanent karakter, vil der være behov for en aftale mellem medarbejderen og advokatfirmaet, som specifikt forholder sig til en række spørgsmål.



10

Som minimum bør aftalen indeholde følgende emner:

1. Hyppighed

Hvor meget tid kan der anvendes i hjemmet? For at have de bedste betingelser for at løse en opgave er det en forudsætning, at der er en løbende kommunikation mellem kolleger, ligesom der er behov for både faglig og social opbakning i en travl hverdag. Der bør derfor sættes en øvre grænse for, hvor mange dage der kan arbejdes hjemmefra. Generelt bør dette ikke være mere end to til tre dage om ugen.

2. Opgavernes karakter

Aftalen kan give retningslinier for, hvilke opgaver der bedst kan løses på kontoret, og hvilke der med fordel kan løses hjemme. Eksempler på opgaver, der med fordel kan løses i hjemmet, fordi de forudsætter et særligt behov for ro, kan være forberedelse af en større domsforhandling, udfærdigelse af større aftaledokumenter eller længere notater samt udfærdigelse af artikler til juridiske tidskrifter.

3. Kontakt

For at bevare de uforstyrrede forhold er det en god idé at aftale, hvordan og hvornår der skal være kontakt til advokatkontoret. F.eks. kan man aftale, at telefoner ikke videstilles til hjemmet, men at man derimod kan få besked om opkald via e-mail.

4. Udstyr

Med kravene til arbejdsmiljø kan det være nødvendigt at

anskaffe udstyr til en hjemme-arbejdsplads. Der bør derfor træffes aftale om, hvad arbejdsgiveren skal stille til rådighed.

5. Registrering af tidsforbrug

Arbejdsrelateret tidsforbrug i forbindelse med hjemmearbejde bør registreres efter samme principper, som når man arbejder på kontoret.

En naturlig følge af en aftale om hjemmearbejdsplads vil være at tage forløbet op til evaluering. Dette kan evt. foregå i MUS-regi (se kapitel 9).

Se i øvrigt et eksempel på en aftale om hjemmearbejde i "Værktøjskassen" (kapitel 14).

Telefon som personalegode

Nogle advokatfirmaer udstyrer vederlagsfrit de ansatte jurister med en mobiltelefon. Det medfører en høj grad af fleksibilitet, som medarbejderen med fordel kan drage nytte af.

Til tider kan man dog risikere at betale en "høj pris" for den vederlagsfrie telefon, fordi der samtidig fra advokatfirmaets side er en forventning om, at medarbejderen står til rådighed hele døgnet.

Der bør derfor være klare linier for, hvornår telefonen skal være åben, om man må foretage private (udlands)opkald etc.

MATCHER DIN LØN DIN ARBEJDSSTID ? BLIVER DU BETALT FOR MERARBEJDE? – ELLER KAN DU AFSPADSERE?

KOMMUNIKATION OG VIDENDELING

De fleste medarbejdere ønsker et fællesskab og en oplevelse af at høre til på deres arbejdsplads, som skal være et sted, hvor de bliver set, hørt og forstået på baggrund af en gensidig kontakt med kollegaerne.

En oplevelse af at befinde sig på et sådant åbent og udviklende kontor er resultatet af dialog. For at opnå en god og åben dialog på kontoret er det vigtigt, at det er acceptabelt for medarbejderen at stille spørgsmål og forvente at få svar herpå. En sådan dialog er en hovedforudsætning for at gøre viden tilgængelig og undgå, at man som medarbejdere går fejl af hinanden.

Hvis man får afklaret hvilken viden, man kan hente hvor, kan man på den måde opnå den bedste form for sparring, så alle kan opnå større viden med hjælp fra hinanden.

Viden, som alle kan have gavn af, er for eksempel viden om praktiske arbejdsgange på kontoret, tilgængeliggørelse af paradigmaer/standarddokumenter, drøftelse af sagstyper samt drøftelser af juraens anvendelse i praksis.

Juristmøder

En systematisk form for videndeling kan foregå på jævnligt afholdte juristmøder, hvor såvel partnere, ansatte advokater og fuldmægtige deltager. På juristmødet bør såvel afsluttede som aktuelle sager drøftes med henblik på at øge firmaets eller faggruppens kendskab til de forskellige sagstyper, som kontoret/faggruppen arbejder med. Herudover bør firmaets/faggruppens drift og projekter drøftes. Med jævnlige mellemrum bør også sekretærerne inddrages i møder med juristerne. I "Værktøjskassen", kapitel 14, findes et eksempel til en dagsorden for et juristgruppemøde.

Informationsmøder

Kommunikation fra ledelse til medarbejdere om virksomhedens drift kan ske gennem et nyhedsbrev eller et personaleblad. I lidt større advokatfirmaer kan det anbefales, at ledelsen en gang hvert halve år afholder et informationsmøde omkring advokatfirmaets drift, personalepolitik og fremtidsvisioner, hvor samtlige personalegrupper deltager.

Ugentligt statusmøde

Det anbefales, at der mindst en gang om ugen holdes et 10-15-minutters statusmøde mellem den (eller de typiske) sagsansvarlige og den/de ansatte, der arbejder med de konkrete sager. Formålet med mødet skal blandt andet være at give hinanden mulighed for at komme med feedback på aktuelle sager, ligesom den kommende tidsopgaver drøftes.

Konstruktiv feedback fra den nærmeste overordnede/sagsansvarlige er en god måde at videre-udvikle sin faglighed på. For advokatfuldmægtige er dette en meget vigtig del af fuldmægtiguddannelsen. Feedback fra chefen og klienten er det målbare resultat af det konkrete udførte arbejde og for fuldmægtigen det personlige fremskridt inden for den generelle udøvelse af advokatvirksomhed. Det ugentlige statusmøde er desuden fuldmægtigens chance for selv at følge op på den praktiske fuldmægtiguddannelse, se kapitel 8.

For advokatens vedkommende giver de ugentlige statusmøder chefen indsigt i og fornemmelse for advokatens aktuelle arbejdssituation, og samtidig har advokaten lejlighed til at kommunikere ud, hvis han/hun føler sig særligt hårdt presset i en periode og ikke ser sig i stand til at påtage sig nye sager.

12

Et fast ugentligt møde vil således skabe et sammenhængende hele og en overskuelighed, som kan være særdeles fordelagtig for både den ansatte advokat og fuldmægtigen. Endvidere bidrager det i høj grad til at give den fornødne kontinuitet i det praktiske arbejde og det faglige udviklingsforløb på kontoret. Statusmøder kan endvidere medvirke til at gøre arbejdsugen mere overskuelig både for den ansatte og chefen. I alle tilfælde er det praktisk og inspirerende at høre om andre kollegaers sager. Det kan også være her, man gør opmærksom på, at man kunne tænke sig nye typer opgaver.

Har man kun været med på en del af et større sagskompleks, kan statusmødet endvidere være dér, hvor man opdækker, hvordan sagen som helhed er gået.

Dagligt postmøde

Det behøver kun at tage fem minutter om morgenen at gennemgå dagens post, så alle relevante medarbejdere er orienterede om sagernes seneste udvikling.

Et dagligt postmøde kan dog ikke erstatte det ovenfor omtalte ugentlige statusmøde, eftersom der på et postmøde kun tales overfladisk om de aktuelle sager – i modsætning til de ugentlige statusmøder, hvor overblik og planlægning af sagerne er i centrum.

Andre steder at hente brugbar viden kan være:

- Hos sekretæren

Sekretæren sidder ofte inde med stor praktisk viden på en række områder.

- Hos andre jurister på kontoret

Især på større advokatkontorer, hvor juristerne er specialiserede, er det oplagt at hente hjælp hos kolleger inden for det pågældende retsområde, som problemet vedrører. Ved

at spørge andre kolleger inden for firmaet, får man desuden et godt indblik i firmaets øvrige organisation.

- Kolleger fra andre kontorer

Særligt hvis man sidder som den eneste ansatte jurist på et advokatkontor, er det vigtigt at være indstillet på at hente viden udefra. Da det er mest bekvemt at ringe til jurister, som man kender i forvejen, er det essentielt at have et veludbygget netværk, som man kan trække på.

- Kurser o.lign.

Særligt indbyder advokatfuldmægtigkurserne til at skabe et netværk tidligt i advokatkarrieren. Også andre former for kurser ude af huset, for eksempel FAAFs lønforhandlingskurser eller kurser arrangeret for advokatsektoren af DJØF Efteruddannelse, bør benyttes med samme formål.

DJØF Efteruddannelse vil i løbet af 2002 desuden iværksætte et mere organiseret netværksforum i DJØF-regi. For mere information, kontakt DJØF's sekretariat.

For at sikre sig en mulighed for at udbygge sit netværk, kan medarbejderen med fordel stille krav om mindst ét obligatorisk kursus i eller ude af huset om året.

Ud over egentlige kurser kan advokatfirmaet eventuelt selv arrangere eller deltage i seminarer og workshops, hvor der udveksles viden om bestemte emner.

Uformelt samvær

Når man har et netværk, kan man løse sine opgaver med større effektivitet, fordi adgangen til information bliver lettere tilgængelig. Enhver mulighed for samvær indbyder til, at medarbejderne udveksler viden – eksempelvis når man spiser sammen, i printerrummet og ved postdueslaget.

Personaleforeninger, som ikke nødvendigvis har et fagligt sigte, er også et godt sted at udveksle viden.

Intranet

Ved hjælp af et Intranet er det let at delagtiggøre sine kolleger i f.eks. en særlig god måde at håndtere en given problemstilling på. Det kan blandt andet gøres ved at lægge standardformularer og -kontrakter ud på et fælles drev. Intranettet er også det sted, hvor medarbejderen kan stille spørgsmål "i det fri" – eksempelvis: Hvem har haft en sag om...? Hvem ved noget om...? Hvem har lavet en/et kontrakt/paradigma vedrørende... – så svaret finder spørgsmålet i stedet for, at spørgsmålet skal finde svaret.

Et forslag til at opmuntre kollegerne til at gøre brug af denne form for videndeling er, at der stilles krav om, at hver enkelt medarbejder eksempelvis én gang om måneden skal skrive en succes- eller fiaskohistorie, som kan lægges ud på intranettet.

Hvis videndeling ikke finder sted i nogen af de ovennævnte former på kontoret, skyldes det uden tvivl manglende kommunikation mellem medarbejderne, hvilket igen kan skyldes manglende samværsmuligheder, dårligt netværk, dårligt arbejdsmiljø o.lign. For at få fremskyndet brugen af videndeling på kontoret, er det nødvendigt at udbygge de i dette kapitel nævnte muligheder.

AT DELE VIDEN BEHØVER IKKE VÆRE
DEN STORE VIDENSKAB

KOMMUNIKATION MELLEM LEDELSEN OG DEN ANSATTE

14

Arbejds mængden i advokatverdenen er i høj grad styret af klienternes behov for advokatkontorets bistand. Det kan ikke undgås, at arbejds mængden varierer endog betydeligt fra den ene dag til den anden. Der kan i hverdagen imidlertid gøres meget for at styre arbejds mængden. Denne styring bør være resultatet af et samarbejde mellem de ansatte jurister og deres nærmeste overordnede samt ledelsen i øvrigt.

Har du talt med din chef i dag?

Ud over at uddanne og udvikle den ansatte fagligt skal chefen også drive en profitabel forretning. Chefen er måske ofte væk fra kontoret til møder med klienter, og man kan i disse perioder være meget overladt til sig selv.

Som advokatfuldmægtig bør du overveje med dig selv, om du synes, at du i forhold til din fuldmægtig-anciennitet bliver inddraget nok i sagerne og kommer tilstrækkeligt med til klient- og forhandlingsmøder, skriver centrale aftaledokumenter, eller om du alt for ofte blot sidder og laver perifere dokumenter i større sagskomplekser. Interesserer chefen sig for din uddannelse? Giver han eller hun

dig opgaver, der er udfordrende nok? Synes du, at du får talt nok med din chef? Se mere om forhold i relation til fuldmægtiguddannelsen i kapitel 8.

Som ansat advokat har man typisk en større grad af selvstændighed i sit daglige arbejde, end advokatfuldmægtigen har.

Advokaten har dog på samme måde som advokatfuldmægtigen fortsat brug for sparring med og feed-back fra sin chef. Så også advokaten kan i perioder have behov for at få talt med sin chef hver dag.

Når man frem til, at man ikke finder, at der bliver fokuseret nok på, at man får en god fuldmægtiguddannelse eller sparring i øvrigt, så skal chefen gøres opmærksom herpå. På et moderne ledet advokatkontor vil chefen forstå den ansattes behov for den daglige samtale og kontakt og vil forsøge at indrette sit arbejde herefter.

Som anført i kapitel 6 anbefales det under alle omstændigheder, at man holder ugentlige statusmøder med sin chef.



Budgetter og debiteringskrav

Særligt for så vidt angår advokatfuldmægtige, skal det anføres, at hverken fuldmægtigen selv eller ledelsen bør fokusere nævneværdigt på fuldmægtigens indtjening. Det bør således holdes in mente, at fuldmægtigtiden først og fremmest er en uddannelsestid, og forholdet til budgetter og omsætningskrav bør derfor nedtones i overensstemmelse hermed.

Som ansat advokat vil man derimod typisk være underlagt et krav om en vis indtjening til advokatfirmaet, og den gode ledelse sørger for at kommunikere budgetter og omsætningskrav ud til advokaten. Det anbefales, at omsætningskravet for en advokat er en fast bestanddel af dennes årlige medarbejderudviklings-samtale (se kapitel 9).

En tidssvarende personalepolitik bør ved fastsættelsen af omsætningskravet tage højde for, hvis advokaten har et uddannelsesmæssigt ansvar over for en eller flere advokatfuldmægtige. Kravet til det antal timer, en advokat

skal kunne debitere på årsbasis, når denne uddanner fuldmægtige, bør nedsættes med 100 timer pr. fuldmægtig, advokaten har ansvaret for at uddanne (svarende til minimum 20 minutters uddannelse om dagen. I begyndelsen af fuldmægtigtiden vil uddannelsestiden sandsynligvis udgøre minimum 60 minutter dagligt).

Formålet med at afsætte tid til uddannelse i budgettet er at melde ud over for advokaterne, at uddannelse af fuldmægtige skal prioriteres højt.

Tages der ikke højde for tid til uddannelse af fuldmægtige, kan konsekvensen heraf blive, at advokaten skærer uddannelsestiden ned til et minimum for at nå sine egne omsætningskrav.

Hvis advokaten omvendt vælger at prioritere uddannelse af fuldmægtigen højt, men med samme debiteringsniveau som tidligere, bliver konsekvensen, at arbejdsugen forlænges. Det vil uden tvivl gå ud over advokatens privatliv og kan derfor ikke anbefales.

HAR DU TALT MED DIN CHEF I DAG?

UDDANNELSE OG KOMPETENCEUDVIKLING

16 Særligt vedrørende advokatfuldmægtige

Det er et ledelsesansvar, at den praktiske ledelse af fuldmægtiguddannelsen fungerer optimalt. Ledelsen skal have ambitioner om at gøre fuldmægtigen til en god advokat, og disse ambitioner skal stemme overens med fuldmægtigens.

Disse ambitioner har man som fuldmægtig et ansvar for at gøre ledelsen opmærksom på. Det er vigtigt, at fuldmægtigens og ledelsens forventninger svarer til hinanden fra ansættelsestidspunktet. Undervejs er det hensigtsmæssigt at få klarlagt, om disse forventninger bliver indfriet, se kapitlet om medarbejderudviklingssamtalen – MUS (kapitel 9).

Fuldmægtigperioden er et uddannelsesforløb, hvor det er vigtigt, at man lærer det praktiske advokathåndværk: såvel løsning af opgaver med juridisk indhold som dét at drive forretning, herunder at håndtere og fastholde eksisterende klienter af meget forskelligartet karakter, hverve nye klienter, udbygge netværk og få kendskab til kontorets og sagernes økonomi.

I det daglige arbejde vil meget af fuldmægtigens arbejde skulle gennemses og godkendes af en erfaren advokat, og på denne måde vil fuldmægtigen få feedback på sit arbejde.

Det anbefales, at den sagsansvarlige advokat/chef holder et ugentligt statusmøde af 10-15 minutters varighed med fuldmægtigen, hvor fuldmægtigens sager drøftes, se herom i kapitel 6.

Under fuldmægtiguddannelsen bør der ikke være for meget fokus på specialisering. Derimod bør man som fuldmægtig kunne forvente af ledelsen, at man, under fornøden vejledning af principalen og/eller en tutor, opnår en

så bred juridisk uddannelse som muligt. Når fokus i høj grad bør lægges på uddannelse af fuldmægtigen, betyder det omvendt, at der i uddannelsestiden ikke bør være nævneværdig fokus på, at fuldmægtigen genererer overskud til advokatfirmaet.

Når man som fuldmægtig får tildelt en opgave, er det mest hensigtsmæssigt fra starten at få så mange oplysninger som muligt, så opgaven kan løses effektivt: Hvad er fristen for opgaven? Hvad er det forventede omfang af opgaven? Er klienten juridisk kyndig? Findes der hjælp på kontoret allerede i form af standarddokumenter, og er der en kollega på kontoret, som er specialist på det pågældende område? Af hensyn til begge parter bør der afsættes tid til grundig information af og tid til spørgsmål fra fuldmægtigen.

Særligt af hensyn til at opnå bredde i fuldmægtigens uddannelse vil det være optimalt, at de tildelte sager er sammenfaldende med de relevante moduler på advokatfuldmægtiguddannelsen. På den måde kobles teori og praksis på bedste vis.

Den praktiske uddannelse kan planlægges sammen med fuldmægtigens foresatte på et møde i starten af fuldmægtigtiden, eksempelvis på en mini-MUS (se kapitel 9) eller løbende i takt med tilmeldingerne til advokatfuldmægtigkurserne.

Hvis advokatkontoret er specialiseret eller kun har én eller få ansatte fuldmægtige, er det en mulighed, at man som fuldmægtig lægger sin fuldmægtiguddannelse på to forskellige kontorer, enten gennem deltidsansættelse eller udveksling med en anden fuldmægtig i en begrænset periode.

I forbindelse med fuldmægtigeksamen bør en personalepolitik, for at give de bedste betingelser for fuldmægtigen, indeholde mulighed for minimum fem dages frihed med løn til eksamenslæsning. Ligeledes bør der tages højde for, at fuldmægtige kan have behov for intern undervisning i visse fag op til eksamen.

Efteruddannelse og kurser

Det er en god idé at deltage i kurser, som ikke nødvendigvis har en juridisk indfaldsvinkel. Sådanne kurser kan være særdeles kompetencegivende og udviklende, f.eks. kurser vedrørende mediation, forhandlingsteknik, økonomi- og regnskabslære, IT eller andet.

For så vidt angår efteruddannelsesophold i udlandet, se umiddelbart nedenfor.

Særligt vedrørende ansatte advokater

Det er anbefalelsesværdigt, at man som ansat advokat grundigt overvejer sit karriereforløb. Skal man være specialist eller generalist, partner eller forblive ansat advo-

kat? Herunder er det en god idé at tænke langsigtet, for måske er der spændende muligheder uden for advokatbranchen, hvor det kan have betydning, om man har tilstrækkelig procedureerfaring, ligesom valg af specialeområde(r) spiller ind.

Når man har gjort sig tanker om sit karriereforløb, bør man i samarbejde med sin arbejdsgiver planlægge et efteruddannelsesforløb. Dette kan finde sted under en medarbejderudviklingssamtale (se kapitel 9), hvor man har en afklarende samtale om sagsområder, kurser, jobrokade, midlertidige ansættelsesforhold i andre advokatvirksomheder – eksempelvis i udlandet, mastergrad etc.

Såfremt man har ønske om at tage en mastergrad i udlandet, som har en varighed af ca. et år, eller anden efteruddannelse i udlandet, bør man være opmærksom på udsigterne for den videre ansættelse i virksomheden samt få en afklaring på advokatfirmaets medfinansiering af uddannelsen. Dette bør der i givet fald indgås klare aftaler om.

DEN KOMPETENTE VIRKSOMHED SØRGER
FOR VIDEREUDVIKLING AF SINE MEDARBEJDERES
KOMPETENCER OG UDDANNELSE.

MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALEN – MUS

18

Et moderne ledet advokatkontor har en personalepolitik, der får advokatfuldmægtigen til at føle, at han/hun bliver uddannet til en god advokat og får advokaten til at føle, at han/hun bliver videreuddannet til en bedre advokat.

For at opnå bedst mulig kommunikation herom bør ethvert advokatkontor holde medarbejderudviklingssamtaler (MUS). MUS er et meget vigtigt redskab for advokatfirmaets opnåelse af feed-back fra medarbejderen om dennes tilfredshed med sit arbejde. MUS'en giver også den ansatte mulighed for at få indflydelse på sin egen arbejdssituation, hvilket kan være altafgørende for, om man vælger at blive i firmaet eller søger job andetsteds.

Et væsentligt formål med MUS'en er en bevidstgørelse af den videre karriere og en afvejning af, om disse karriereønsker kan finde sted i virksomhedens regi. Samtalen er altså først og fremmest fremadrettet og sætter fokus på arbejdsopgaver, kapacitet, trivsel og udviklings-muligheder.

Advokatgerningen er i høj grad et videnfag, og tabet af en medarbejder kan være ensbetydende med tabet af en betydelig mængde viden for det enkelte advokatkontor. Fastholdelse af dygtige medarbejdere vil derfor komme mere og mere i fokus i advokatbranchen.

For de nystartede kan det være en fordel af holde den første MUS ("mini-MUS") allerede efter få måneders ansættelse. På dette tidspunkt har den ansatte fået en fornemmelse af, hvordan kontoret fungerer både arbejdsmæssigt og socialt. Se om mini-MUS nedenfor og i "Værktøjskassen" (kapitel 14).

MUS'en skal danne rammen om en uforstyrret og fortrolig dialog, og bør være en tilbagevendende begivenhed – også efter mini-MUS'en. Det kan være i forbindelse med

afdelingsskifte eller f.eks. en gang om året. Har kontoret en rokadeordning, der betyder, at den ansatte skal flytte til en ny afdeling en eller flere gange i ansættelsestiden, bør MUS'en placeres således, at eventuelle u hensigtsmæssigheder i forbindelse med arbejdet kan nå at blive korrigeret, mens den ansatte endnu er engageret i den pågældende afdeling.

Mini-MUS

Den første samtale skal primært afdække, om den ansatte befinder sig godt i firmaet.

For advokatfuldmægtigens vedkommende bør den praktiske uddannelse drøftes nærmere. Det kan anbefales, at fuldmægtigen til mødet medbringer en oversigt over, hvilke kurser der bliver udbudt på de af Advokatsamfundet arrangerede fuldmægtigkurser.

For advokatens vedkommende bør det drøftes, om der er videreuddannelsesstilbud, det er relevant at deltage på under hensyn til den type sager, advokaten møder på kontoret.

MUS generelt

Under samtalen er det vigtigt, at der er en venlig og afslappet atmosfære, hvor man har fred. (Sørg for at videre stille telefonen!). Der skal afsættes den nødvendige tid – minimum 1½ time – og hvis samtalen trækker længere ud end forventet, er det en absolut nødvendighed, at der aftales et nyt møde så hurtigt som muligt.

For at få det bedste resultat af samtalen skal begge parter deltage med åbenhed og være velforberedte. Samtalen bør tage udgangspunkt i et på forhånd uddelt skema, som den ansatte har gjort sig indgående tanker omkring. I "Værktøjskassen", kapitel 14 finder du et skema, som giver et bud på de emner, der bør diskuteres under en MUS.

Har dit firma ikke udarbejdet et skema til MUS, så foreslå ledelsen at anvende dette MUS-skema.

Som nævnt er samtalen som udgangspunkt en fortrolig dialog mellem den nærmeste leder og den ansatte. Efter omstændighederne kan det dog være hensigtsmæssigt, at der efter den ansattes ønske kan deltage en tredjepart, f.eks. en person, som er beskæftiget i firmaets centrale personaleadministration, tutoren (se kapitel 4) eller en kollega. Er man ansat i et større advokatfirma, kan det også være en god ide, at den ansvarlige partner for den afdeling, man er ansat i, deltager i MUS'en.

Under MUS'en skal den ansattes arbejdsforhold drøftes indgående og konkret. Det er her, medarbejderen skal have mulighed for at give sin vurdering af arbejdspladsen til kende, fremkomme med sine ønsker med hensyn til det videre uddannelsesforløb samt ambitioner vedrørende det videre karriereforløb.

Har man allerede i sin ansættelsestid oparbejdet en eller flere spidskompetencer, som advokatfirmaet drager nytte af, bør man sørge for at fremhæve dette ved sin MUS. Det vil gøre chefen og den øvrige ledelse opmærksom på, at man har en værdi for firmaet. Det vil formentlig desuden skærpe firmaets interesse for at fastholde medarbejderen og øge dennes muligheder for at få gennemført ønskede ændringer i ansættelsesforholdet.

Særligt for advokatfuldmægtiges vedkommende er det et ledelsesansvar, at den praktiske del af fuldmægtiguddannelsen fungerer optimalt. Som fuldmægtig har man imidlertid også selv ansvar for at gøre ledelsen opmærksom på, hvis man føler, at den praktiske fuldmægtiguddannelse kan forbedres på kontoret, og MUS'en giver fuldmægtigen lejlighed hertil. (Se mere om fuldmægtiguddannelsen i kapitel 8).

De emner, der kan tages op til samtalen, kan være:

- Hvordan er det gået siden sidste samtale/ansættelsen. Her kaster man et bagudrettet fagligt blik.
- Nuværende arbejdsopgaver og den aktuelle arbejds-situation. Hænger medarbejderens kvalifikationer og forudsætninger sammen med de arbejdsopgaver, der stilles?
- Har medarbejderen kvalifikationer, der ikke benyttes, eller er der behov for yderligere uddannelse eller anden opkvalificering? Her kan man f.eks. tage udgangspunkt i de kurser, som Advokatsamfundet udbyder. Som fuldmægtig er det særlig relevant at se nærmere på, om opgaverne på kontoret er sammenfaldende med emnerne på fuldmægtigkurset.
- De fremtidige opgaver. Her er det vigtigt, at der skabes rum for fremtidsplaner, visioner og ideer, også gerne ideer der rækker et godt stykke ud i fremtiden.
- Det indbyrdes samarbejde og det personlige forhold mellem leder og medarbejder, herunder om der er behov for ændringer af samarbejdsformen.

Handlingsplan

For at give MUS'en en mere forpligtende karakter er det en god idé at skrive dét ned, som man i løbet af samtalen er blevet enige om. En sådan individuel handlingsplan kan danne udgangspunkt for den næste MUS, så man har bedre forudsætninger for at se, hvad der er sket siden sidst.

20

Planen skal indeholde et mål for medarbejderens udvikling, hvordan målet nås og en angivelse af, hvordan målet evalueres. Endvidere er det en god måde at sikre, at man har samme forståelse af, hvad man er blevet enige om, og det giver en gensidig oplevelse af forpligtelse og ansvar.

Det skal understreges, at en MUS ikke er et mål i sig selv. Hvis der er en personaleafdeling på virksomheden, bør denne inddrages i den videre opfølgning på de aftaler, der skal iværksættes; kurser, personalerokader, udlandsophold etc.

Det er særdeles vigtigt at være opmærksom på, at en MUS ikke er:

- En årlig storvask, hvor der diskuteres konkrete konflikter, der har hobet sig op
- En mulighed for at komme ind på den vanskelige samtale, f.eks. en disciplinærsamtale eller en afskedigelse
- En erstatning for den daglige kommunikation
- En forhandling mellem parterne

- En lønforhandling
- En samtale, der udelukkende er bagudrettet

Særligt for ansatte advokater: Indledning til partnerskab
Når man har været ansat advokat i fire til fem år, er man typisk nået til det punkt, hvor man overvejer, om man ønsker at blive partner i advokatfirmaet.

En moderne ledet advokatvirksomhed kommunikerer ud til de ansatte advokater, hvilke krav der stilles, for at man kan blive optaget som partner. Mulighederne for at blive optaget som partner bør være en obligatorisk drøftelse på en MUS. Der findes mange forskellige måder at indlede et partnerskab på. De kriterier, der vil blive lagt vægt på ved optagelse til partnerskab, vil typisk være advokatens omsætning, personlige egenskaber og lederevner.

Om de forskellige former for partneroptagelsesprocedurer og de forhold, man som advokat skal være opmærksom på, inden man accepterer et tilbud om at blive partner i en advokatvirksomhed, henvises til den af FAAF udgivne pjece "Partnerskab".

EN MUS OM ÅRET ER GODT TIL AT AFHJÆLPE ROTTERÆSET!

BARSELSORLOV

Fravær ved barselsorlov

At være ansat som advokatfuldmægtig/advokat bør ikke udelukke muligheden for at stifte familie. Det bør også være givet, at både kvinder og mænd har mulighed for at tage del i omsorgen for barnet efter fødslen uden frygt for at miste arbejdet.

En god personalepolitik er med til at signalere, at der her er tale om en branche, hvor man tilbyder vilkår, som tilgodeser medarbejdere, der ønsker at få børn.

Orlov og fravær i forbindelse med barsel er fastlagt med udgangspunkt i den til enhver tid gældende lovgivning. Noget orlovsfravær har man ret til, andet skal aftales med arbejdsgiveren. I det omfang lovgivningen forudsætter, at der træffes aftale med arbejdsgiveren om fravær, er det god personalepolitik, at arbejdspladsen tilkendegiver, at man så vidt muligt er imødekommende over for sådanne ønsker.

Tiden før barselsorloven

En god personalepolitik er med til at sikre, at der i god tid før den gravide går på orlov tages hånd om de opgaver, den gravide medarbejder har ansvaret for.

Særligt i mindre advokatvirksomheder kan det synes uoverskueligt at skulle undvære en medarbejder i en længe periode. Men det bør ikke i sidste øjeblik komme som en overraskelse for virksomheden, at en medarbejder skal på barselsorlov. Barselsfravær skal varsles, hvilket giver mulighed for at planlægge fordelingen af de arbejdsopgaver, der skal varetages under fraværet og mulighed for at overveje at ansætte en vikar.

Det anbefales, at der indgås en aftale med arbejdsgiveren om, at der holdes en "før barselssamtale" cirka 2½ måned før forventet fødsel (se "Værktøjskassen", kapitel 14).

Samtalen kan omhandle:

- Igangværende opgaver/sager, som forventes afsluttet inden barselsorlov
- Opgaver/sager, som ikke forventes afsluttet inden barselsorlov
- Tilgangen af nye arbejdsopgaver inden barselsorlov
- Eventuelt overlap med vikar
- Forholdet til arbejdspladsen under orlov, se nedenfor
- Forventede arbejdsopgaver ved tilbagekomst fra barselsorlov

Kontakt med arbejdspladsen under orlov

Det er meget forskelligt, i hvilket omfang medarbejdere ønsker kontakt med arbejdspladsen under barselsorlov. For de, som gerne vil have kontakt med arbejdspladsen under orlov, bør det være muligt at få tilsendt væsentlig information, invitationer til sociale arrangementer, invitationer til relevante møder omhandlende den barslesendes egne fagområder og advokatfirmaets fremtid mv.

Tilbagevenden efter barselsorlov

Overgangen fra barselsorlov til fuldtidsarbejde kan være overvældende. Det anbefales derfor, at der aftales forskellige muligheder for en lempelig overgang.

Deltidsarbejde giver mulighed for en god overgangsperiode, hvor både forældre og børn får tid til at vænne sig til det "nye liv". Ret til deltid kan aftales som en ret, der gælder op til et år efter endt barselsorlov, f.eks. 20 procent af arbejdstiden. Flekstid er en anden mulighed.

Hjemmearbejdsplads med opkobling til arbejdet giver mulighed for en mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstiden (se mere herom i kapitel 5).

22

Fædres fravær under barsel

Der findes arbejdspladser, hvor det er ilde set, at mænd er fraværende mere end to uger efter fødslen, selv om lovgivningen giver mulighed for yderligere fravær. En god personalepolitik sikrer, at det er legitimt også for fædre at tage del i omsorgen for barnet efter fødslen.

Løn under barsel

Den løn/dagpengesats, som der efter lovgivningen som minimum er ret til, betyder for de fleste en drastisk nedgang i indkomsten. At der ydes fuld lønkompensation under barsel, er et væsentligt personalepolitisk gode, der er

med til at fastholde yngre medarbejdere i advokatbranchen.

Retten til barsel følger af den til enhver tid gældende lovgivning. Hvis det ikke er muligt at opnå fuld lønkompensation i hele fraværsperioden, kan lønkompensationen gradueres til at være gældende i nogle af fraværsperioderne. Der bør som minimum ydes fuld lønkompensation i perioder, hvor advokatfirmaet efter Funktionærloven er forpligtet til at betale halv løn (4 uger før og 14 uger efter fødslen – gælder kun moderen til barnet).

FÅR DU FULD LØN UNDER BARSEL?

ARBEJDSMILJØ

På enhver arbejdsplads er det en forudsætning for den generelle trivsel, at omgivelserne lever op til de gældende krav om arbejdsmiljø. Faktorer som indeklima, de rette møbler, belysning, temperatur, støj og gennemtræk er af afgørende betydning for medarbejdernes velbefindende.

Et ringe arbejdsmiljø kan resultere i manglende motivation blandt medarbejderne og adskillige sygedage.

Sikkerhedsorganisation

Det er arbejdsgiverens ansvar at leve op til de gældende krav på arbejdsmiljøområdet. Det er dog en god idé, at ledelse og medarbejdere arbejder sammen om at finde frem til de forhold, der er behov for på den enkelte virksomhed. Her kan det være et godt udgangspunkt at danne en såkaldt sikkerhedsorganisation (gruppe/udvalg).

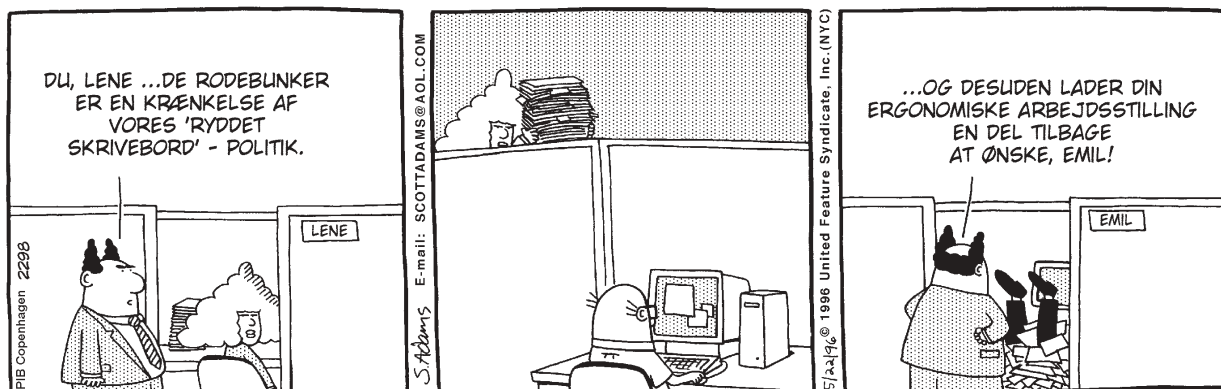
Reglerne i Arbejdsmiljøloven er klare i den forbindelse: Når der er fem eller flere ansatte, skal medarbejderne vælge en sikkerhedsrepræsentant. (Ved redaktionens

slutning var der lovforslag fremme om at ændre minimumsbetingelsen om fem ansatte). Sammen med en leder eller arbejdsgiveren udgør de to en sikkerhedsgruppe. Sikkerhedsrepræsentanten og lederen skal på den lovpåkrævede arbejdspladsmiljøuddannelse på 37 timer. Sikkerhedsrepræsentanten er beskyttet på samme måde som tillidsrepræsentanter. Det vil sige, at den pågældende nyder en særlig retsbeskyttelse i forbindelse med afskedigelse.

Sikkerhedsgruppen varetager konkrete problemstillinger og forebyggende arbejde. Som følge heraf er det naturligt og særdeles hensigtsmæssigt at udarbejde en arbejdspladsvurdering. Arbejdsgiveren har pligt til at sørge for, at sikkerhedsgruppen får den fornødne tid til de pålagte opgaver.

Arbejdspladsvurdering

En arbejdspladsvurdering er advokatfirmaets egen systematiske gennemgang af arbejdsmiljøet på kontoret.



24

Den skal indeholde fire elementer:

1. Identifikation af advokatfirmaets arbejdsmiljøforhold
2. Beskrivelse og vurdering af arbejdsmiljøproblemerne og deres årsager
3. Handlingsplaner som prioriterer problemer og løsninger
4. Retningslinier for opfølgning

Identifikationen sker lettest, hvis man inddrager alle medarbejdere, når forholdene skal vurderes. En effektiv metode hertil er anvendelse af et spørgeskema.

Når forholdene er klarlagt, kan det forekomme uoverskueligt at skulle håndtere alle problemerne på en gang. Det kan derfor være nødvendigt at prioritere.

Man kan vælge at tage hånd om de mest alvorlige problemer først, eller man kan tage dem, der er mest ligetil, så man har et resultat at arbejde videre ud fra.

Det anbefales, at der udarbejdes en arbejdspladsvurdering, hver gang firmaet undergår væsentlige strukturændringer i form af f.eks. flytning eller ansættelse af et for firmaet betydeligt antal nye medarbejdere.

Selv om advokatfirmaet ikke undergår store forandringer i en længere periode, bør en arbejdspladsvurdering revideres minimum hvert tredje år.

Påbegyndelsen af processen med udarbejdelsen af en arbejdspladsvurdering kan være det første skridt henimod at få skabt en velfungerende personalepolitik på advokatkontoret.

MAN BEHØVER IKKE VÆRE AKTIVIST FOR AT GÅ OP I ARBEJDSMILJØ.
HVIS ARBEJDSMILJØET ER GODT, BLIVER ARBEJDSRESULTATERNE BEDRE.

RYGEPOLITIK

Rygning kan være et følsomt emne. Ikke desto mindre er det et faktum, at rygning og passiv rygning er sundhedsskadeligt og kan koste sygedage og endnu værre: gnidninger mellem medarbejderne. Af hensyn til samtlige medarbejdere er det derfor en god idé at få udformet en rygepolitik, så der kan være plads til alle.

- En mulighed er, at ansatte med eget kontor selv bestemmer, om der må ryges eller ej på deres kontor. Rygere skal vise hensyn ved at holde døren lukket og lufte ud regelmæssigt.
- Såfremt der er flere ansatte, som deler kontor, kan det være en fælles beslutning, om der må ryges eller ej. Eller

man kan beslutte, at de, der ikke ryger, har den udslagsgivende stemme.

- Fællesarealer bør holdes røgfri, ligesom det er en mulighed, såfremt faciliteterne tillader det, at indrette særlige rum til rygere.

En rygepolitik behøver ikke nødvendigvis tage sig sådan ud, men man kan lade sig inspirere af det offentlige, som i 1995 indførte en generel rygepolitik for samtlige personalegrupper, se LOV Nr. 1313 af 20/12/2000.

Ved udformningen af en rygepolitik skal man naturligvis finde et niveau, som passer til det enkelte advokatkontor.

AFVIKLINGSSAMTALEN – ET VÆRKTØJ TIL EN POSITIV OG GIVENDE AFSKED

26

Når en medarbejder forlader en arbejdsplads, sker det ofte på en ustruktureret måde. Måske ved ledelsen endog kun ad uformelle kanaler, hvorfor medarbejderen søger væk.

Ved en afklarende og konstruktiv samtale i forbindelse med medarbejderens fratræden er der mulighed for at få klarlagt dennes motiv for at forlade advokatkontoret.

Afviklingssamtalen giver advokatkontoret gode muligheder for at blive klogere på sig selv samt at få inspiration til, hvordan arbejdspladsen kan forbedres for de tilbageblevne og fremtidige medarbejdere.

Afviklingssamtalen bør holdes mellem medarbejderen og dennes nærmeste overordnede. På den måde skulle der gerne være skabt et uformelt og trygt forum, hvor man kan få sagt de ting, som man måske ikke under ansættelsesforholdet har fået sat ord på.

En afgørende forudsætning for afholdelse af en succesfuld afviklingssamtale er, at parterne deltager på frivillig basis, således at resultatet bliver konstruktivt. Den afgående medarbejder bør modtage en invitation til samtalen vedlagt et spørgeskema, der skal fungere som en disposition til selve samtalen. På denne måde har begge parter tid til at forberede sig, så samtalen kan blive et resultat af nogle velovervejede tanker. I "Værktøjskassen"

(kapitel 14) findes et eksempel på et skema, der kan anvendes ved en afviklingssamtale.

Under samtaleforløbet er det vigtigt, at de spørgsmål, der stilles, er åbne og konstruktive og uafhængige af personlige fordomme. Det til brug for samtalen udleverede spørgeskema vil medvirke til at lede parterne gennem samtalen, så de ting, der skal siges, bliver sagt.

For at imødegå, at samtalen bliver præget af et eventuelt dårligt forhold mellem medarbejderen og den nærmeste overordnede, kan det være en fordel for begge parter at benytte sig af en alternativ samtaleform, hvor medarbejderen i stedet taler med en ansat i firmaet, som medarbejderen ikke har arbejdet tæt sammen med. På den måde kan man undgå, at samtalen ikke kun kommer til at dreje sig om de negative sider af ansættelsesforholdet.

Den person, som afvikler samtalen med den afgående medarbejder (det vil sige den nærmeste overordnede eller en kollega), tager notater undervejs i samtalen og lader dem opbevare på kontoret (eventuelt i anonymiseret form) og indgå i advokatfirmaets erfaringsgrundlag i relation til videreudvikling af virksomheden.

Forhold som af advokatvirksomheden bør overveje forinden afholdelse af afviklingssamtalen:

HVORDAN HAR DIN TID I ADVOKATVIRKSOMHEDEN VÆRET FOR DIG?

1. Definér rammerne for samtalen. Hvilke emner skal tages op? Sørg i den forbindelse for at komme ind til kerne!
2. Hvem/hvilken chef skal deltage i samtalen, og hvordan er forholdet mellem chefen og den pågældende medarbejder? Skal den fratrædende medarbejder have en samtale med chefen eller en kollega?
3. Brug samtalen konstruktivt. Både medarbejderen og advokatfirmaet kan lære af samtalen, ligesom advokatfirmaet i særdeleshed bør være åben over for medarbejderens forslag til, hvad der kan gøres anderledes i firmaet. Som medarbejder bør man være opmærksom på, at afviklingssamtalen er den bedste mulighed for – uden risiko for at blive afskediget – at fremkomme med sin opfattelse af jobbet og firmaet som helhed.

VÆRKTØJSKASSEN

28

Bilagene i det følgende er forsøg på at konkretisere nogle af de idéer, der er lanceret i de forrige kapitler.

Det er naturligvis kun forslag, men det er håbet, at de kan tjene til inspiration til, at personalepolitiske tiltag kan omsættes i praksis. Man kan således eventuelt vælge

bare at anvende større eller mindre udpluk fra de enkelte bilag.

Bilagene kan i øvrigt rekvireres i sekretariatet, hvis man ønsker at have dem i en elektronisk version.

VEDTÆGTER FOR EN (FULDMÆGTIG-)FORENING

Vedtægter for fuldmægtigforeningen

29

[Navn for foreningen eller ansættelsesstedet]

1.0 Navn

1.1 Foreningens navn er: Fuldmægtigforeningen, [navn på ansættelsesstedet].

2.0 Hjemsted

2.1 Foreningens hjemsted er [by].

3.0 Formål

3.1 Foreningens formål er at arbejde for at sikre de hos [ansættelsessted] til enhver tid ansatte advokater/advokatfuldmægtige de bedste mulige arbejdsvilkår og det bedste mulige arbejdsmiljø og i den forbindelse varetage kontakten mellem de ansatte og ledelsen i [virksomhed]. Herudover kan foreningen afholde sociale arrangementer for alle advokater/fuldmægtige ansat hos [virksomhed].

3.2 Det under pkt. 3.1 fastsatte formål varetages gennem foreningens fælles repræsentation af medlemmerne gennem foreningens bestyrelse (herefter "Bestyrelsen") over for ledelsen i [virksomhed].

4. Formue og hæftelse

4.1 Foreningen skal ikke have en formue.

4.2 Foreningen kan kun afholde udgifter, som dækkes af [virksomhed]. Dog kan der afholdes sociale arrangementer, hvortil udgifterne helt eller delvist dækkes ved frivillig deltagerbetaling.

4.3 Medlemmerne hæfter ikke for foreningens forpligtelser.

30 5.0 Medlemmerne

- 5.1 De til enhver tid hos [virksomhed] ansatte advokatfuldmægtige/advokater har ret til at være medlem af foreningen.
- 5.2 Bestyrelsen er forpligtet til at føre en liste over foreningens medlemmer. Listen over foreningens medlemmer er tilgængelig for enhver.
- 5.3 Det står ethvert medlem frit for til enhver tid at meddele Bestyrelsen, at man ikke længere ønsker at være medlem af foreningen.

6.0 Generalforsamlingen

- 6.1 Generalforsamlingen er foreningens øverste besluttende myndighed.
- 6.2 Den årlige ordinære generalforsamling afholdes i november eller december måned.
- 6.3 Bestyrelsen indkalder til den ordinære generalforsamling med mindst 3 ugers og højst 6 ugers varsel ved intern e-mail/brev til medlemmerne.
- 6.4 Indkaldelsen skal indeholde dagsordenen for generalforsamlingen.

Dagsordenen skal altid indeholde følgende punkter:

1. Valg af dirigent.
2. Bestyrelsens beretning.
3. Fremlæggelse og drøftelse af hovedlinier for foreningens virksomhed i det kommende år.
4. Valg af medlemmer til Bestyrelsen.
5. Forslag fra Bestyrelsen.
6. Forslag fra foreningens medlemmer.
7. Eventuelt.

Forslag fra foreningens medlemmer må være Bestyrelsen i hænde senest 2 uger før afholdelsen af generalforsamlingen og af Bestyrelsen udsendes til medlemmerne via intern e-mail/brev senest 7 dage inden samme. Der kan kun træffes beslutning om forhold, der er optaget på dagsordenen, eller som er indkomne som anført, medmindre samtlige medlemmer er til stede og samtykker.

- 6.5 Mødeberettigede på generalforsamlingen er alle medlemmer af foreningen. Stemmeafgivelse kan ske ved skriftlig fuldmagt.
- 6.6 Stemmeberettigede på generalforsamlingen er alle fremmødte medlemmer samt medlemmer, der møder ved fuldmagt.
- 6.7 Beslutning træffes ved afstemning. Såfremt et forslag opnår tilslutning fra mere end halvdelen af samtlige medlemmer, anses det for vedtaget. Dog træffes beslutninger om valg af medlemmer til Bestyrelsen ved simpel stemmeflerhed blandt de fremmødte medlemmer.
- 6.8 Er halvdelen af medlemmerne ikke til stede på generalforsamlingen, kan Bestyrelsen eller mindst 10 medlemmer – senest 30 dage efter generalforsamlingens afholdelse indkalde til en ekstraordinær generalforsamling, hvor beslutninger kan træffes ved simpel stemmeflerhed blandt de fremmødte medlemmer.
- 6.9 Stemmeafgivning sker mundtligt, medmindre ét eller flere medlemmer fremsætter krav om, at der afholdes skriftlig afstemning.
- 6.10 Bestyrelsen udsender referat af generalforsamlingen til samtlige foreningens medlemmer senest 14 dage efter afholdelsen af generalforsamlingen.

7.0 Foreningsmøder

- 7.1 Bestyrelsen indkalder efter behov til foreningsmøder med mindst 1 uges varsel ved intern e-mail/brev til medlemmerne.
- 7.2 Mindst 10 medlemmer af foreningen kan til enhver tid indkalde til foreningsmøde med samme varsel som angivet under pkt. 7.1.
- 7.3 Indkaldelsen skal indeholde dagsorden for foreningsmødet.

Forslag fra foreningens medlemmer må være Bestyrelsen i hænde senest 5 dage før afholdelsen af foreningsmødet og af Bestyrelsen udsendes til medlemmer via intern e-mail/brev senest 3 dage inden samme. Der kan kun træffes beslutning om forhold, der er optaget på dagsordenen, eller som er indkommet som anført, medmindre samtlige medlemmer er til stede og samtykker.

- 32** 7.4 Vedtægters punkt 6.5 til 6.10 finder tilsvarende anvendelse på Foreningsmøder, dog således at indkaldelse efter punkt 6.8 kan ske med én uges varsel.

8.0 Afstemning uden mødeindkaldelse

- 8.1 På Bestyrelsens foranledning eller med Bestyrelsens samtykke kan der træffes beslutning i foreningen om enkeltstående forslag uden indkaldelse til Foreningsmøde. Beslutning træffes i så fald ved afstemning via e-mail/brev.
- 8.2 Bestyrelsen udsender afstemningstema til foreningens medlemmer via intern e-mail/brev. Medlemmerne gives mindst en og højst to ugers varsel til at afgive stemme pr. e-mail/brev.
- 8.3 Vedtægternes punkt 6.5 til 6.10 finder tilsvarende anvendelse med de fornødne tilpasninger.
- 8.4 Hvis 10 eller flere medlemmer inden afstemningens udløb gør indsigelse mod afstemningen uden mødeindkaldelse, skal afstemningen aflyses. Såfremt forslaget opretholdes, indkalder Bestyrelsen til Foreningsmøde med sædvanligt varsel.

9.0 Bestyrelsen

- 9.1 Foreningens daglige ledelse varetages af en Bestyrelse på 5 medlemmer. Bestyrelsen vælger selv sin formand.
- 9.2 Bestyrelsens medlemmer vælges på den ordinære generalforsamling for 1 år ad gangen. Genvalg kan finde sted. Hvert bestyrelsesmedlem udpeger umiddelbart efter valget sin personlige suppleant, ligeledes for 1 år ad gangen. Generalforsamlingen orienteres om udpegelsen af suppleanterne.
- 9.3 Afgår et bestyrelsesmedlem i utide, træder dennes suppleant ind i Bestyrelsen for tiden indtil afholdelsen af den næste ordinære generalforsamling. Er et bestyrelsesmedlem midlertidigt forhindret i at deltage i bestyrelsesarbejdet, kan denne indkalde sin suppleant til at træde ind i Bestyrelsen i en sådan periode.
- 9.4 Bestyrelsesmøder afholdes, når ét eller flere bestyrelsesmedlemmer finder det for-

nødent. Indkaldelse sker ved formandens foranstaltning. Der føres protokol over møderne, som udsendes til alle foreningens medlemmer.

- 9.5 Bestyrelsen træffer beslutning ved simpel stemmeflerhed, men er kun beslutningsdygtig, når samtlige bestyrelsesmedlemmer er til stede, eventuelt via telefon. Dog er foretagne beslutninger gyldige hvis et fraværende bestyrelsesmedlem efterfølgende tiltræder disse.
- 9.6 Bestyrelsen er bemyndiget til at repræsentere foreningen i spørgsmål, hvorom foreningens medlemmer har truffet beslutning på den ordinære generalforsamling, på et foreningsmøde eller ved en afstemning uden mødeindkaldelse.
- 9.7 Det påhviler Bestyrelsen at varetage foreningens interesser ved deltagelse i [virksomhedens] Samarbejdsudvalg. Bestyrelsen fastlægger selv den nærmere tilrettelæggelse heraf.

10.0 Særlige udvalg

- 10.1 Det kan på den ordinære generalforsamling eller på et foreningsmøde besluttes at nedsætte særlige tidsbegrænsede udvalg til at varetage spørgsmål, som kræver en indsats ud over sædvanligt bestyrelsesarbejde.
- 10.2 Vedtægternes regler om Bestyrelsen finder med nødvendige tilpasninger tilsvarende anvendelse på sådanne særlige udvalg.

11.0 Vedtægtsændringer

- 11.1 Forslag om ændring af foreningens vedtægter kan alene vedtages på generalforsamlingen eller et foreningsmøde.
- 11.2 Forslag til vedtægtsændringer skal udsendes skriftligt til samtlige medlemmer senest 14 dage før afholdelsen af generalforsamlingen eller foreningsmødet.
- 11.3 Til vedtagelse af forslag om vedtægtsændringer kræves mindst 2/3 majoritet af samtlige medlemmer.
- 11.4 Er 2/3 af medlemmerne ikke til stede på generalforsamlingen eller foreningsmødet,

- 34** kan Bestyrelsen eller mindst 5 medlemmer – senest 30 dage efter generalforsamlingens eller foreningsmødets afholdelse – indkalde til en ekstraordinær generalforsamling eller et nyt foreningsmøde, hvor vedtægtsændringerne kan vedtages med 2/3 majoritet af de fremmødte medlemmer.

12.0 Opløsning

- 12.1 Beslutning om opløsning af foreningen kræver et i dette øjemed indkaldt foreningsmøde. Beslutning om opløsning kan kun ske med mindst 2/3 majoritet af samtlige medlemmer.
- 12.2 Er 2/3 af medlemmerne ikke til stede på foreningsmødet, kan Bestyrelsen eller mindst 5 medlemmer – senest 30 dage efter foreningsmødets afholdelse indkalde til et nyt foreningsmøde, hvor opløsningen kan vedtages med 2/3 majoritet af de fremmødte medlemmer.

Således vedtaget på foreningens stiftende generalforsamling den [dato].

Dirigenten

Bestyrelsen:

KOMPENSATION FOR MERBELASTNING

Ansatte advokater og advokatfuldmægtige hos [XX advokatfirma] modtager kompensation for merbelastning opgjort efter følgende retningslinier:

Tidsregistrering af belastning

Den ansatte modtager kompensation, når den pågældende har haft en belastning, der overskrider den til enhver tid gældende tidsnorm.

Tidsnormen er p.t. 37 timer ugentligt fordelt med 7,5 timer pr. arbejdsdag mandag til torsdag og 7 timer fredag. For deltidsansatte beregnes deltidsnormen forholdsæssigt.

For at gøre sig berettiget til kompensation skal den ansatte foretage en fuldstændig tidsregistrering af samtlige arbejdsrelaterede aktiviteter, den pågældende foretager.

Arbejdsrelaterede aktiviteter, der ikke kan registreres på direkte henførbare koder, registreres på "resttid" (evt. med angivelse af aktivitetens art).

Aktiviteter, der ikke er relateret til arbejdet, registreres ikke. Det samme gælder frokost.

En fraværsdag p.g.a. f.eks. sygdom/ferie/frihed/uddannelse/eksamensforberedelse registreres med tidsnormen p.t. 7,5 timer pr. arbejdsdag mandag til torsdag og 7 timer fredag.

Firmafester og sociale aktiviteter, hvor deltagelse er frivillig, registres ikke ud over tidsnormen.

Der anvendes samme opgørelsesprincipper ved arbejde, der udføres fra hjemmet som for arbejde, der udføres på kontoret.

Tidsregistreringen for den forløbne uge registreres senest den følgende fredag.

Opgørelse af mer-/mindrebelastning

Senest den 10. i hver måned modtager den ansatte en opgørelse over den foregående måneds belastning.

Hvis den samlede belastning for månedens arbejdsdage udgør mere end antal arbejds-

36 dage gange med 7,5 timer pr. arbejdsdag mandag til torsdag og 7 timer fredag, har den ansatte krav på kompensation for de overskydende timer.

Udgør den samlede belastning for månedens arbejdsdage mindre end antal arbejdsdage ganget med 7,5 timer pr. arbejdsdag mandag til torsdag og 7 timer fredag, overføres den negative saldo til den følgende måned.

Senest den 15. i måneden skal den ansatte give firmaets bogholderi besked, såfremt den ansatte ønsker merbelastningen udbetalt.

Kompensationen gives time for time, uanset hvornår merbelastningen opstår. Dog gives der en 200% kompensation for merbelastningen, hvis den ansatte pålægges arbejde i week-end'en eller på søgne-helligdage, eller hvis den ansatte i overensstemmelse med ferielovens regler pålægges en belastning ved afbrydelse af en allerede aftalt ferie, eller ved aftalt fravær til uddannelse, herunder ved deltagelse i fuldmægtig-kurser.

Den ansatte har valgfrihed mellem enten at anvende merbelastningen til afholdelse af hel eller delvis fridag, eller at få merbelastningen udbetalt til den timeløn den ansatte har ved anvendelse af tidsnormen. Timelønnen beregnes som den aktuelle månedsløn divideret med 160,33.

En hel fridag svarer til tidsnormen, p.t. 7,5 timer pr. arbejdsdag mandag til torsdag og 7 timer fredag.

Afholdelse af sammenhængende fridage skal varsles efter firmaets regler for afholdelse af ferie. Øvrige hele eller halve fridage placeres, så de er til mindst mulig gene for firmaets drift.

Kompensationen kan på et kalenderår maksimalt anvendes til afholdelse af 15 fridage. Overskydende kompensation vil blive udbetalt. En gang årligt, den 1. januar, foretages en opgørelse af merbelastningskontoen.

Er saldoen i den ansattes favør, udbetales denne med den følgende månedsløn, dog således at den ansatte altid kan vælge at lade en saldo svarende til en fridag blive stående.

[XX advokatfirma] har ret til at foretage en løbende overvågning af udviklingen på den enkelte ansattes saldo, der tillige drøftes ved den årlige medarbejderudviklingssamtale.

Hvis saldoen overstiger 15 fridage, har firmaet ret til at anmode den ansatte om at nedbringe saldoen til 15 fridage, enten ved at afholde hele eller halve fridage, eller ved at beløbet udbetales til den ansatte.

HJEMMEARBEJDSAFTALE

38 Aftale mellem

[virksomhed] og [medarbejder]

om hjemmearbejde:

§ 1 Tid

Medarbejdere i _____ (firmaets navn) har mulighed for efter eget ønske at arbejde hjemme ____ (antal) dage om ugen. Under hensyn til den løbende kommunikation i firmaet samt den faglige og sociale opbakning, bør denne grænse ikke overskrides.

§ 2 Opgaver

Arbejde i hjemmet skal primært rettes imod følgende opgaver:

§ 3 Udstyr

_____ (firmaets navn) stiller computer, printer, modem, skrivebord, kontorstol, arbejdslampe samt _____ (andet relevant udstyr) til rådighed for medarbejderen.

Stk. 2 _____ (firmaets navn) betaler for oprettelse og brug af Internet forbindelse. Medarbejderen forpligter sig til kun at anvende denne forbindelse i arbejdsmæssig sammenhæng.

§ 4 Telefonisk kontakt

Under hensyn til maksimal ro ved arbejde i hjemmet stilles eksterne opkald ikke videre til hjemmearbejdspladsen. I stedet underrettes medarbejderen ved e-post om opkaldet.

Stk. 2 Medarbejdere henstilles til at ringe mindst muligt til kollegaer, der arbejder hjemme.

§ 5 Tidsforbrug

Medarbejderen registrerer selv hvor meget tid, der anvendes til arbejde i hjemmet. Ved afslutningen af hver måned afleveres opgørelsen til _____ (nærmeste chef eller evt. et personalekontor).

§ 6 Sikkerhed

Såfremt medarbejderen bringer materiale med hjem, der vedrører klienter, og som er af følsom karakter, skal det behandles og opbevares på en sådan måde, at det ikke kan komme andre personer uretmæssigt i hænde. Meget følsomt materiale skal som minimum være låst inde, når medarbejderen ikke anvender det.

§ 7 Evaluering

Aftalen om hjemmearbejde bliver evalueret efter _____ (tidsrum) med henblik på at begge aftalens parter kan foretage eventuelle forbedringer.

§ 8 Aftalens ophør

Nærværende aftale hviler på frivillighed fra medarbejderens side. Aftalen kan derfor til enhver tid ophøre efter medarbejderens ønske.

(Ledelsens repræsentant)

Dato

(Medarbejderen)

Dato

STANDARD DAGSORDEN (GRUPPE) MØDE

40dag den / 200x

[evt. faggruppe]

Mødedeltagere:

Navne på mødedeltagere

Afbud fra:

Navne på deltagere der har meldt afbud

Fraværende:

Navne på fraværende

Mødelokale:

Navn eller nummer på mødelokale

Meddelelser

Meddelelser fra faggruppelederen/ledende partner

Nyt fra juristerne

Nyt fra sekretærerne

Opfølgning fra tidligere møder

Projekter

Paradigmaudvalget

Markedsføringsudvalget

know-how

Klienter og sager

Nye klienter

Igangværende sager

Afsluttede sager – evaluering og kvalitetssikring

Personaleressourcer

Kurser og ferie

Kapacitet og skrivesituationen

Debitorer og afregninger

Firmahåndbogen/Personalehåndbogen – fokus på et kapitel pr. møde
Designmanualen

Fagligt nyt/intern faglig uddannelse

Kurser og konferencer
Interne faglige udviklingsprojekter
Gruppeforedrag (ad hoc-punkt)
Gruppeforedrag med relevans for sekretærerne

Markedsføring – eksterne faglige aktiviteter

Annoncer
Artikler
Foredrag
Gå-hjem-møder og præsentation

IT

Meddelelser for superbrugerne

Nyt fra sekretærerne

Personalebladet

Kommunikation

Orientering af andre faggrupper og administrationen
Orientering fra andre faggrupper og fra administrationen

Sociale arrangementer

Kvartalsrapport

Eventuelt

– DE FØRSTE MÅNEDER I DET NYE JOB

- 42** Oplever du generelt, at du trives?
Har dine kollegaer vist imødekommenhed?
Er du tilfreds med din tutor?
Har din tutor givet dig tilstrækkelig introduktion til virksomheden som helhed?

Opgaveløsningen

- Har du den tilstrækkelige tid til opgaveløsningen?
Har din tutor givet dig tilstrækkelig hjælp til opgaveløsningen?
Får du tilstrækkelig information til at kunne gennemføre dine arbejdsopgaver?
Vil du gerne lave noget om i måden at løse opgaver på?

Tid

- Er der sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv?

Samarbejde

- Hvordan fungerer samarbejdet i din afdeling/ gruppe?
Hvordan oplever du samarbejdet med din leder?

Udvikling

- Har du nogen særlige ønsker om faglig og personlig udvikling i form af kurser eller lign. ?
Særligt vedr. advokatfuldmægtige:
Planlægning af den praktiske fuldmægtiguddannelse.

Forventninger

- Bliver dine forventninger til stillingen indfriet?
Har du nogen forslag til forbedringer, som virksomheden kan iværksætte?

FORBEREDELSESSKEMA TIL MUS

Siden sidste samtale

Blev målene for de forskellige opgaver nået?
Har der været tilstrækkelig tid til opgaveløsningen?
Har der været personlig og faglig støtte til opgaveløsningen?
Har opgavetilgangen været passende?
Hvad gjorde det muligt, at det lykkedes?
Hvad ville du lave om, hvis du skulle løse lignende opgaver?
Særligt for advokatfuldmægtige:
Evaluering/planlægning af den praktiske fuldmægtiguddannelse i forhold til advokatfuldmægtigkurserne.

Udvikling

Blev udviklingsmålene fra forrige aftale opfyldt?
Har du deltaget i kurser, uddannelser eller andet?
Hvad har du kunne bruge af det, du har lært?
Har du opdaget nye evner eller kapaciteter i arbejdslivet?
Er der evner, som du ikke har haft mulighed for at anvende?

Tid

Er der sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv?

Nuværende arbejdsområder

Har du det ansvar og de beslutningskompetencer, der skal til for at udføre dine nuværende arbejdsopgaver tilfredsstillende?
Oplever du, at du er kompetent i dit nuværende arbejde eller har du brug for kurser eller andet?
Får du tilstrækkelig information til at kunne gennemføre dine opgaver?
Hvad gør du selv for at få mere information?

Samarbejdsrelationer og forventninger til ledelsen

Hvordan fungerer samarbejdet med din tutor?
Hvordan fungerer dine samarbejdsrelationer i din afdeling?
Hvordan fungerer dine samarbejdsrelationer i forhold til dine klienter?
Hvilke forventninger har du til din nærmeste leder?
Er der situationer, hvor du har behov for mere eller mindre støtte?
Er der behov for mere eller mindre information fra din leder?

- 44** På hvilken måde oplever du, at jeres kommunikation kan forbedres?
Lever din leder/ledelsen op til dine forventninger?

Mål for den kommende periode

Hvilke mål skal nås i det kommende år? – Afklaring af faglige og personlige mål?

Hvad er de væsentligste arbejdsopgaver til næste år?

Har du behov for nye arbejdsområder?

Har du de nødvendige redskaber/ kompetencer/ kvalifikationer til at løse dem?

Fremtiden

Er der sammenhæng mellem kontorets mål og dine personlig mål?

Har du nogle ønsker til personlig og faglig udvikling i den kommende tid, der både tilgodeser dine egne og organisationens behov?

Hvilke ønsker har du for din fremtid/ fremtidige rolle i organisationen?

Konklusionsskema til MUS

Hvad er dine fremtidige opgaver?

Fra hvornår?

Hvad er dine fremtidige ansvarsområder?

Fra hvornår?

Skal du på kursus/ anden efteruddannelse?

Inden for hvilken tidsramme?

Hvem er ansvarlig?

Hvilke mål har du sat for din personlige udvikling?

Hvordan skal det foregå?

Øvrige aftaler?

Hvad skal der ske?

Hvordan skal det foregå?

Hvem er ansvarlig?

Hvornår skal det gennemføres?

Dato / Medarbejders underskrift

Dato / Leders underskrift

FØR-BARSELSSAMTALE – SKEMA

.....dag den / 200X

45

"Før barselsamtale" – skema

#NAVN#

Igangværende opgaver/sager der afvikles inden barselsorlov:

Nye opgaver frem til barselsorlov:

Opgaver/sager, der ikke afsluttes inden barselsorlov:

Ønsker til kontakt med arbejdspladsen under orlov:

Forventede arbejdsopgaver ved tilbagekomst fra barselsorlov:

Eventuelt kendte ønsker om hjemmearbejdsplads/deltid/flekstid ved barselsorlovens udløb:

Dato / Medarbejders underskrift

Dato / Chefens underskrift

SKEMA TIL AFVIKLINGSSAMTALEN

46 **Når medarbejderen selv forlader virksomheden**

Hvordan har du oplevet din tid i virksomheden?

Hvordan har du oplevet dine ansættelsesvilkår?

Hvad har du oplevet som positivt og tilfredsstillende i din tid i virksomheden?

Hvad var du mindst tilfreds med?

Hvordan har du oplevet samarbejdet med dine ledere?

Hvordan har du oplevet samarbejdet med dine kollegaer?

Er dine forventninger til stillingen blevet indfriet?

Er der efter din opfattelse nogle forbedringer, som virksomheden kan iværksætte?

Hvad er årsagen til, at du søger væk?

Ville du på et senere tidspunkt overveje at vende tilbage til virksomheden – evt. under andre vilkår?

Øvrige kommentarer?

Når medarbejderen er blevet afskediget

Hvordan har du oplevet din tid i virksomheden?

Hvordan har du oplevet dine ansættelsesvilkår?

Hvad har du oplevet som positivt og tilfredsstillende i din tid i virksomheden?

Hvad var du mindst tilfreds med?

Hvordan har du oplevet samarbejdet med dine ledere?

Hvordan har du oplevet samarbejdet med dine kollegaer?

Er dine forventninger til stillingen blevet indfriet?

Er der efter din opfattelse nogle forbedringer, som virksomheden kan iværksætte?

Hvordan har du oplevet afskedigelsen?

Hvad er dit syn på virksomheden før og efter afskedigelsen?

Øvrige kommentarer?



Danmarks Jurist- og Økonomforbund

Gothersgade 133

Postboks 2126

1015 København K

Tlf. 33 95 97 00 • Fax 33 95 99 99

djoef@djoef.dk • www.djoef.dk