



PERSONALEPOLITIK I FOLKEKIRKEN

© Udgivet af
Kirkeministeriet 2001

TRYK O'mega Kommunikation

REPRO Focus Repro

GRAFISK DESIGN Design Factory

FOTO Søren Nielsen

PAPIR Arctic silk 150 g/m²

COVER Arctic silk 250 g/m²

1. UDGAVE 10.000 eksemplarer

ISBN 87-987823-9-8

	FORORD	6
1	HVORFOR PERSONALEPOLITIK?	8
1.1	HVAD ER PERSONALEPOLITIK?	10
1.2	OVERORDNEDE MÅL	11
1.3	HVAD KAN EN PERSONALEPOLITIK INDEHOLDE?	12
	1.3.1 Mål og holdninger	13
	1.3.2 Nye medarbejdere og medarbejdersamtaler	14
	1.3.3 Aftaler, regulativer og personalepolitik	15
	1.3.4 Udvikling og efteruddannelse	16
	1.3.5 Seniorpolitik	16
	1.3.6 Sygdomspolitik	17
	1.3.7 Fleksjob og skånejob	18
	1.3.8 Ryge- og alkoholpolitik	18
	1.3.9 Information	19
	1.3.10 Løn	20
2	DEN GODE ARBEJDSPLADS	22
2.1	FYSISKE FORHOLD	24
2.2	JOBETS INDHOLD	24
2.3	SAMARBEJDET OG DET PERSONLIGE FORHOLD	26
2.4	FAMILIEVENLIG ARBEJDSPLADS	29
2.5	NYE MEDARBEJDERE	30
3	MEDARBEJDERNES UDDANNELSE	32
3.1	PRÆSTER	33
3.2	KORDEGNE	34
3.3	ORGANISTER OG KLOKKENISTER	35
3.4	KIRKESANGERE OG KIRKEKORSANGERE	36
3.5	KIRKEGÅRDSLEDERE OG KIRKEGÅRDSASSISTENTER	36

3.6	GRAVERE OG GRAVERMEDHJÆLPERE	37
3.7	GARTNERE OG GARTNERIARBEJDERE	38
3.8	KIRKETJENERE	38
3.9	SOGNEMEDHJÆLPERE	39
3.10	KONTORMEDARBEJDERE	40
4	UDVIKLING OG EFTERUDDANNELSE	41
4.1	SYSTEMATISK KOMPETENCEUDVIKLING	42
4.2	EFTERUDDANNELSER	43
4.2.1	Præster	44
4.2.2	Kordegne	45
4.2.3	Organister	45
4.2.4	Kirkesangere og kirkekorsangere	46
4.2.5	Kirkegårdsledere og kirkegårdsassistenter	47
4.2.6	Gravere og gravermedhjælpere	47
4.2.7	Gartnere og gartneriarbejdere	47
4.2.8	Kirketjenere	48
5	MEDARBEJDETSAMTALE	49
5.1	HVEM FØRER SAMTALERNE?	51
5.2	INDHOLDET	52
5.3	FORBEREDELSE	53
5.4	GENNEMFØRELSE	54
5.5	OPFØLGNING	55
6	LEDELSE	56
6.1	MENIGHEDSRÅDET	57
6.2	KONTAKTPERSONEN	58
6.3	MEDARBEJDERE SOM LEDERE	59

BILAG 1	
PERSONALEPOLITIK I ET SOGN MED MANGE ANSATTE	60
BILAG 2	
PERSONALEPOLITIK I ET SOGN MED FÅ ANSATTE	70
BILAG 3	
ANDRE TILBUD OM EFTERUDDANNELSE	78
STIKORDSREGISTER	80

FORORD

Folkekirken har brug for dygtige medarbejdere, som trives godt på deres arbejdsplads. Et af midlerne til at sikre det kan være, at menighedsråd som arbejdsgivere i folkekirken skaber klarhed om medarbejdernes forhold ved at drøfte og fastlægge en personalepolitik.

Der er ingen regler, som siger, at der skal være fastlagt en personalepolitik på de mange arbejdspladser i folkekirken. Men Kirkeministeriet og Folkekirkens Samarbejdsudvalg vil med denne vejledning gerne opmuntre til, at menighedsrådene alligevel gør det.

Det naturlige udgangspunkt for arbejdet med en personalepolitik vil være en diskussion om mål for og holdninger til det kirkelige arbejde i vid forstand, som skal gøres i sognet. Den diskussion skal selvfølgelig føres af menighedsrådet, men det vil være gavnligt, at den føres sammen med en god dialog med medarbejderne. Dygtige og engagerede medarbejdere vil gerne have indflydelse på forholdene på deres arbejdsplads. Medarbejderne kan også i kraft af deres faglige viden og deres engagement yde væsentlige bidrag til formuleringen af mål og holdninger.

Samtalen kan være med til at give både menighedsråd og medarbejdere en større viden om og erkendelse af, hvilke mål man gerne vil nå, hvilke opgaver man gerne vil have løst, og hvordan det kan ske.

Derefter kan man så i personalepolitikken fastlægge retningslinier, som kan tjene til, at målene bliver nået og opgaverne løst, samtidig med at retningslinierne giver klarhed om medarbejdernes arbejdsbetingelser. I personalepolitikken kan man også fastlægge retningslinier for uddannelse, efteruddannelse og lignende, som kan være med til at udvikle medarbejderne til gavn og glæde for dem selv, men i høj grad også til gavn og glæde for folkekirken.

Der er skabt et godt grundlag for dygtige og engagerede medarbejdere, hvis medarbejderne har mulighed for at bruge og øge deres viden og kunnen under gode arbejdsforhold. Der er adskillige tegn på, at sådanne forhold spiller en stigende rolle for, om mennesker betragter deres arbejde og deres arbejdsplads som attraktiv.

Jeg håber derfor, at menighedsrådene, men også gerne de øvrige arbejdsgivere i folkekirken vil lade sig inspirere af de overvejelser om og ideer til indhold i en personalepolitik, som findes i denne vejledning.

Johannes Lebech

1 HVORFOR PERSONALEPOLITIK



Dygtige, engagerede og tilfredse medarbejdere står uden tvivl højt på ønskesedlen hos alle menighedsråd og andre arbejdsgivere i folkekirken. Men det er ikke uden videre givet, at man kan få fat i medarbejdere med de kvaliteter, eller at man er i stand til at fastholde dem, man allerede har.

Der er stærk efterspørgsel efter de gode medarbejdere, og efterspørgslen vil formentlig blive endnu stærkere i de kommende år. Mange unge vil, måske allerede når de skal vælge uddannelse, se på, hvor det vil være muligt for dem at finde et job, som har et indhold, der passer til deres egne interesser, som rummer udfordringer til en selvstændig indsats, og som rummer mulighed for både faglig og personlig udvikling. Både den nyuddannede og den erfarne vil desuden se på, om der er gode forhold på arbejdspladsen, fysiske forhold såvel som forholdene mellem arbejdsgiveren og kollegerne.

Spørgsmålet vil ikke lyde: kan arbejdsgiveren og arbejdspladsen være tjent med mig? Det vil snarere lyde: kan jeg være tjent med den arbejdsgiver og arbejdsplads, eller skal jeg vælge en anden?

En personalepolitik kan være et meget væsentligt skridt til at få skabt en god arbejdsplads eller få gjort en god arbejdsplads endnu bedre og mere tiltrækkende for dygtige og engagerede medarbejdere.

Arbejdet med at udforme en personalepolitik kan desuden meget ofte vise sig at være en opgave, som giver menighedsrådet (arbejdsgiveren) et værdifuldt udbytte. Dels gennem den dialog som det er naturligt at føre med medarbejderne om udformningen af en personalepolitik. Dels, når menighedsrådet selv som led i arbejdet drøfter spørgsmål som: Hvad er det, vi gerne vil i dette sogn (på denne arbejdsplads)? Hvilke mål har vi for aktiviteterne? Ud fra denne drøftelse om de overordnede mål, kan man drøfte, om målene kan forenes med de medarbejdere, man har, og dernæst formulere en personalepolitik, som både kan give klare og ordentlige forhold for medarbejderne og bidrage til, at der er overensstemmelse mellem de overordnede mål for sognet og personalet.

Man skal selvfølgelig i drøftelsen af målene for aktiviteterne respektere den begrænsning af menighedsrådenes kompetence, som ligger i, at præsterne i deres embedsførelse er uafhængige af menighedsrådene. Menighedsrådene er desuden ikke arbejdsgivere for præsterne. Derfor kan et menighedsråds personalepolitik kun omfatte kirkefunktionærerne.

- 1.1 **HVAD ER PERSONALEPOLITIK?** En personalepolitik er en beskrivelse af mange forskellige forhold på arbejdspladsen som helhed såvel som forhold, der vedrører de enkelte medarbejdere.

Personalepolitikken i et sogn er altså en programmerklæring fra menighedsrådet om, hvordan menighedsrådet ønsker, at forholdene skal være. En personalepolitik er dog ikke blot en programmerklæring. Den er også et arbejdsprogram eller instrument, som kan bruges, når målene skal gøres til virkelighed.

Personalepolitikken må som programmerklæring beskrive forskellige retningslinier, vilkår og rettigheder på arbejdspladsen. Hvilke retningslinier og vilkår skal f.eks. gælde for, hvordan medarbejderne udfører deres arbejde? Hvilke retningslinier og vilkår skal gælde for deres omgang med hinanden, med menighedsrådet og med de borgere, som de i forskellige sammenhænge møder i forbindelse med arbejdet?

Som arbejdsprogram eller instrument må personalepolitikken beskrive, hvilke midler og metoder man vil bruge for at støtte medarbejderne, så de har de bedst tænkelige muligheder for at varetage deres arbejde, så opgaverne løses godt, og så det er tilfredsstillende både for dem selv, for kolleger og menighedsråd og for alle de andre mennesker, som har deres gang i kirken og på kirkegården.

Personalepolitikken kan derimod ikke bruges til at fastlægge fordelingen af opgaver mellem de forskellige medarbejdere. Beskrivelsen af medarbejdernes opgaver skal ske i de regulativer, som skal findes for næsten alle stillinger som kirkefunktionær.

- 1.2 **OVERORDNEDE MÅL** En personalepolitik skal være med til at sikre, at man får opfyldt de mål, som man har for det kirkelige liv i sognet (på arbejdspladsen) såvel som for medarbejdernes forhold. Arbejdet med at lave en personalepolitik bør derfor altid starte med, at man gennemtænker og gennemdrøfter målene.

I en evangelisk-luthersk kirke er det væsentligste mål naturligvis, at der skal være gode rammer om sognets gudstjeneste og kirkelige handlinger og i det hele taget om den kirkelige betjening af sognet. Der er en kirke og måske andre bygninger samt en kirkegård, som skal passes. Der er kirkebøger, som skal føres osv. Mange steder har man imidlertid også det mål, at der ud over de indlysende og grundlæggende aktiviteter og opgaver skal foregå andre ting. Der er fra sogn til sogn stor forskel på, hvilke andre aktiviteter man har som mål at gennemføre.

Menighedsrådet må gøre sig målene klart, før personalepolitikken udformes. Målene vil nemlig altid have betydning for en eller flere medarbejdere.

For det første har målene betydning for, hvilke typer af medarbejdere der er brug for, både med hensyn til medarbejdernes faglige og deres personlige kvalifikationer. Hvis drøftelsen af målene medfører, at man f.eks. vil tage initiativ til at tilbyde dåbsoplæring, må man samtidig overveje, om man har medarbejdere med de kvalifikationer, som er nødvendige til det, eller hvad man kan og skal gøre, hvis det ikke er tilfældet.

For det andet har målene betydning for de krav og forventninger, man må stille til medarbejderne og den måde, de varetager deres forskellige funktioner på. Målene har således betydning for de regler, som medarbejderne skal følge, men også for medarbejdernes rettigheder.

Som eksempel kan nævnes, at hvis menighedsrådets mål for livet i sognet indebærer, at der skal være en del aktiviteter i aftentimerne, er det nødvendigt at overveje, hvilke medarbejdere der skal være til stede og i hvilket omfang. Hvis en eller flere medarbejdere skal deltage, er man samtidig nødt til at tage stilling til, hvilke konsekvenser det i øvrigt må have for medarbejdernes øvrige arbejdstid og funktion.

Det er altså muligt, at det liv, man gerne vil have i sognet, ikke uden videre kan lade sig gennemføre med de medarbejdere, man allerede har, eller med de kvalifikationer, som de tilsammen har. Men det kan måske klares ved, at nuværende medarbejdere får udviklet deres kompetence gennem bl.a. efteruddannelse. Både af hensyn til eksisterende og nye opgaver er det derfor nyttigt, at en personalepolitik indeholder retningslinier for, hvordan medarbejdere kan få suppleret deres uddannelse.

De overordnede mål for livet i sognet er et grundlag for personalepolitikken, men ikke en del af den. Det er imidlertid meget væsentligt, at medarbejderne er grundigt informeret om målene. Det er menighedsrådets ansvar at sørge for det, og det er en del af arbejdet med en personalepolitik at tage stilling til, hvordan informationen skal ske.

Det er endvidere væsentligt, at man som udgangspunkt for personalepolitikken sammen med medarbejderne gennemdrøfter, hvilke mål man vil nå med personalepolitikken. Hvordan ønsker man, at arbejdspladsen skal være for medarbejderne? Hvilke forventninger har man til medarbejderne hver for sig og til deres indbyrdes forhold? Hvilke ressourcer, f.eks. ledelsesmæssigt og økonomisk, er man parat til at bruge, for at man kan nå de personalepolitiske mål?

- 1.3 HVAD KAN EN PERSONALEPOLITIK INDEHOLDE? God information fra ledelse til medarbejdere, men også den anden vej, er en grundlæggende forudsætning for en god arbejdsplads. Man kan ikke forvente, at der er klarhed om mål og opgaver, hvis ikke der bliver informeret godt om dem.

Og manglende klarhed giver risiko for, at nogle ting kan gå skævt. Information er derfor et selvfølgelig emne i en personalepolitik. Og en af de første konsekvenser af det må være, at personalepolitikken kommer til at foreligge som et samlet dokument, en "personalehåndbog". Det er nødvendigt, for at både menighedsråd og medarbejdere kan have overblik over mål og holdninger og de mere konkrete retningslinier, som indgår i personalepolitikken. Alle medlemmer af menighedsrådet og alle medarbejdere bør have udleveret et eksemplar af personalehåndbogen, som naturligvis også udleveres til alle nye medarbejdere.

Det er ikke tilstrækkeligt, at de personalepolitiske retningslinier bliver formidlet mundtligt. Det vil medføre stor risiko for misforståelser, forglemmer osv. Det er heller ikke tilstrækkeligt, at de forskellige personalepolitiske beslutninger kan læses i referater fra de møder, hvor beslutningerne er truffet. Det giver ikke tilstrækkeligt overblik.

1.3.1 Mål og holdninger Personalepolitikken bør indeholde en beskrivelse af de mål, man har for arbejdspladsen, og de holdninger, man har til medarbejderne.

Målet med personalepolitikken kan f.eks. være, at der skal være tale om en god arbejdsplads, hvor medarbejderne befinder sig godt og føler sig trygge, hvor der er et godt samarbejde mellem menighedsråd og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes, og hvor medarbejderne har en udstrakt selvstændighed og frihed til selv at tilrettelægge arbejdet. Samtidig kan et af målene med personalepolitikken være, at den skal bidrage til, at kirken og kirkegården er steder, hvor folkekirkens medlemmer såvel som andre borgere kan føle sig velkomne, uanset hvilken anledning de har til at komme der.

Et menighedsråds holdning til medarbejderne kan f.eks. bygge på forventninger om,

- at de er ansvarlige, selvstændige, engagerede og fleksible i arbejdet
- at de overfor menighedsrådet åbent siger, hvad de mener om arbejdsforhold og opgaver og andre forhold ved kirken eller på kirkegården
- at de viser vilje til en god og venlig omgangsform i forhold til både ledelsen og andre medarbejdere såvel som til borgerne
- at de er interesserede i at udvikle sig, f.eks. gennem efteruddannelse

Mål og holdninger kan imidlertid ikke stå alene i en personalepolitik. De må ledsages af nogle mere praktiske retningslinier for, hvad menighedsråd og medarbejdere skal eller kan gøre for at få mål og holdninger til at blive til virkelighed.

1.3.2 Nye medarbejdere og medarbejdersamtaler De praktiske retningslinier i en personalepolitik kan starte med, hvad man skal gøre, når der skal findes en ny medarbejder, og en nyansat skal sættes ind i sit arbejde og forholdene på arbejdspladsen. Det er nyttigt at have fastlagt, hvor og hvordan man opslår ledige stillinger, og eventuelt have retningslinier for, hvordan man sætter nye medarbejdere ind i deres funktion og de andre forhold på arbejdspladsen, og hvem der har ansvaret for det. En god introduktion til arbejdet og de øvrige medarbejdere er et godt udgangspunkt for, at en ny medarbejder kan komme til at fungere og trives godt med arbejde og kolleger.

Det er væsentligt, at der også efter en medarbejders første tid på arbejdspladsen bliver fulgt op med samtaler om, hvordan han eller hun befinder sig på arbejdspladsen og med sine funktioner. Det kan ske gennem såkaldte medarbejdersamtaler mellem medarbejderen og kontaktpersonen eller en ansat leder. Det er derfor nyttigt, at der fastlægges ret-

ningslinier for regelmæssige medarbejdersamtaler i personalepolitikken. Medarbejdersamtaler beskrives nærmere i kapitel 5.

1.3.3 Aftaler, regulativer og personalepolitik I de aftaler, som er indgået for hele folkekirken med de forskellige kirkefunktionærers faglige organisationer, og i de regulativer, som skal findes for de fleste stillinger i folkekirken, er der retningslinier for bl.a. medarbejdernes opgaver, fridage m.v.

Et menighedsråd skal naturligvis i sine overvejelser om mål og opgaver i sognet og i udformningen af en personalepolitik respektere de retningslinier, som er fastlagt i aftaler og regulativer.

De vilkår, som medarbejderne har i henhold til de aftaler, der er indgået for folkekirken som helhed, kan ikke ændres af et menighedsråd.

Derimod har et menighedsråd til en vis grad mulighed for at ændre de vilkår, der er fastsat i en medarbejders regulativ.

Regulativerne er opdelt i en A-del og en B-del. A-delen er en overordnet beskrivelse af de pligter, som medarbejderen har, og denne del må ikke ændres.

I regulativets B-del præciseres de opgaver og vilkår, som gælder for en bestemt medarbejder ved en bestemt kirke eller kirkegård. Hvis et menighedsråd mener, at det f.eks. af hensyn til mål og opgaver i sognet er nødvendigt at ændre på en medarbejders funktion, kan det eventuelt lade sig gøre ved en ændring af regulativets B-del. Det kan dog kun ske efter forhandling med medarbejderen, som kan få bistand af sin faglige organisation. Regulativet kan desuden kun ændres med et varsel, som svarer til medarbejderens opsigelsesvarsel, medmindre man er enige om at gennemføre en ændring med kortere varsel. Når et regulativ er ændret, skal det godkendes af provstiuvalget.

Personalepolitikken kan f.eks. indeholde retningslinier for, hvordan medarbejderne skal forholde sig ved sygdom og ved aftale om ferier, friweekends og fridage. Det kan bl.a. i personalepolitikken præciseres, hvor-

når der skal ske sygemelding og raskmelding, og hvem det skal ske til. Det kan også præciseres, hvem medarbejderne skal træffe aftaler med om ferie, friweekends og erstatningsfridage, og hvor lang tid i forvejen aftalerne skal træffes.

Hvis der som led i udformningen af en personalepolitik fastlægges nye retningslinier på sådanne områder, må man sørge for, at de bestemmelser, som findes om det i kontaktpersonens vedtægt og eventuelt i regulativer for medarbejdere, bliver ændret.

Regulativer for medarbejderne og ændring af dem samt vedtægt for kontaktpersonen er nærmere beskrevet i vejledningen "Samarbejde i folkekirken", som er udgivet af Kirkeministeriet og Folkekirken Samarbejdsudvalg (2. udgave, 2000).

1.3.4 Udvikling og efteruddannelse Det er i medarbejdernes og menighedsrådenes interesse, at medarbejderne udvikler sig, bl.a. ved at deltage i kurser. Det er derfor nærliggende, at en personalepolitik rummer nogle retningslinier for medarbejdernes deltagelse i faglige kurser. Det kan f.eks. være regler om, hvilke typer af kurser medarbejderne kan deltage i i arbejdstiden, og i hvilken udstrækning menighedsrådet betaler kursusafgifter samt udgifter til rejse og ophold. Det kan overvejes, om der skal gives mulighed for orlov til f.eks. uddannelse, og det er også muligt at støtte ansøgninger fra medarbejderne om statslig uddannelsesorlov.

1.3.5 Seniorpolitik Det er vigtigt at få ansat nye, gode medarbejdere, men i de kommende år kan det også blive meget vigtigt at være i stand til holde fast på de ældre medarbejdere. Det kan derfor være nyttigt i personalepolitikken at fastlægge en holdning til, hvad man vil gøre for det.

I forhold til de ældre medarbejdere må man være opmærksom på, at de lige så vel som de yngre kan have ønske om og behov for fortsat udvikling, bl.a. gennem efteruddannelse.

En ældre medarbejder kan også have ønske om eller behov for at nedtrappe sin arbejdstid eller få en anden beskæftigelse, som fysisk er mindre krævende. Det bør man være positiv overfor. Ellers vil alternativet ofte være, at medarbejderen vælger den vidtgående løsning helt at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet nogle år, før det er nødvendigt.

Når et menighedsråd udformer sin personalepolitik, er det derfor nødvendigt at overveje, om man i givet fald vil forsøge at imødekomme ældre medarbejders ønske om ændrede forhold ved at medvirke til ændring af regulativer og arbejdstid og ved at finde andre løsninger på, hvordan nogle af deres opgaver kan blive løst.

Hos kommunen og hos arbejdsløsheds-kasserne kan man få oplysninger om, hvilke muligheder der er for at få delpension i forbindelse med, at man gradvis trækker sig ud af arbejdsmarkedet.

1.3.6 Sygdomspolitik Det kan også være gavnligt som led i personalepolitikken at have fastlagt, hvordan man vil forholde sig i tilfælde af medarbejders sygdom.

En sygdomspolitik handler ikke om det almindelige sygefravær, som alle kan komme ud for på grund af f.eks. en influenza. Sygdomspolitikken handler om de tilfælde, hvor en medarbejder oftere er fraværende på grund af sygdom end de øvrige medarbejdere, eller hvor en medarbejder er syg i længere tid.

Der kan derfor i en sygdomspolitik være tale om retningslinier for, hvordan man i samtale med medarbejderen får afdækket, om sygdommen eventuelt hænger sammen med fysiske eller psykiske forhold på arbejdspladsen, og hvad man i givet fald kan gøre for at støtte medarbejderen, så sygefraværet bliver mindre.

Sygdomspolitikken kan også omfatte generelle retningslinier for, hvordan man vil forholde sig i tilfælde af en medarbejders langvarige sygdom.

1.3.7 Fleksjob og skånejob I en personalepolitik kan man også fastlægge retningslinier for, i hvilket omfang man gerne vil tilbyde at oprette fleksjob eller skånejob.

Fleksjob og skånejob er stillinger med særlige vilkår. De kan oprettes til mennesker med begrænset arbejdsevne, når kommunen har fastslået, at de ikke er i stand til at varetage jobs på almindelige vilkår. Skånejob kan kun tilbydes førtidspensionister. Arbejdsopgaver og arbejdets omfang skal både ved fleksjob og skånejob afpasses efter, hvad den ansatte er i stand til at klare. Arbejdsgiveren får tilskud til lønnen.

Der kan oprettes et fleksjob eller skånejob til en medarbejder, hvis arbejdsevne er blevet nedsat, så han eller hun ikke længere kan klare sit hidtidige job i folkekirken. De folkekirkelige arbejdspladser kan også tilbyde at oprette fleksjob eller skånejob til mennesker, som ikke tidligere har været ansat i folkekirken.

Fleksjob og skånejob er nærmere beskrevet i vejledningen "Fleksjob og skånejob – også mulige i folkekirken", som Kirkeministeriet og Folkekirkens Samarbejdsudvalg udgav i 2000.

1.3.8 Ryge- og alkoholpolitik I lovgivningen er der nogle krav til, hvordan de lokaler, som medarbejderne arbejder i, skal være indrettet, bl.a. af hensyn til arbejdsmiljøet. Det kan være nyttigt at supplere dem i personalepolitikken, f.eks. med en rygepolitik, som fastlægger, hvor der må ryges og eventuelt ved hvilke lejligheder.

I personalepolitikken kan der også fastlægges en alkoholpolitik. Den kan omfatte retningslinier for, i hvilket omfang medarbejderne må nyde alkohol på arbejdspladsen og på hvilke tidspunkter eller ved hvilke lejligheder det i givet fald må ske. Den kan også omfatte overvejelser om, hvad man vil gøre for at hjælpe, hvis det viser sig, at en medarbejder har

et alkoholproblem. Det kan f.eks. overvejes, om man vil give økonomisk støtte til, at en medarbejder kan komme på afvæning.

1.3.9 Information Som nævnt i indledningen til dette afsnit er god information en grundlæggende forudsætning for en god arbejdsplads, og en af de første konsekvenser af det må være, at personalepolitikken er tilgængelig i en samlet form, en "personalehåndbog".

Man kan af og til møde den holdning, at "menighedsrådets kontaktperson og medarbejderne møder jo hinanden af og til og får en snak, og så bliver der også givet informationer både den ene og den anden vej". Den slags samtaler er selvfølgelig værdifulde. De bidrager til kontaktpersonens og medarbejdernes kendskab til hinanden og til et godt samarbejds-klima, og der bliver gennem dem også uden tvivl viderebragt mange nødvendige informationer. Men da de ofte opstår, når man møder hinanden mere eller mindre tilfældigt, er de sjældent tilstrækkelige til at sikre, at alle får den information, de bør have.

I personalepolitikken bør man derfor fastlægge nogle retningslinier for, hvordan man i øvrigt skal sikre, at der løbende er en god, gensidig information mellem ledelse og medarbejdere.

Kirkeministeriet har i en bekendtgørelse om medarbejdermøder (findes i Retsregler for Menighedsråd) fastsat, at der mindst en gang om året skal holdes et medarbejdermøde, hvor menighedsrådets kontaktperson og endnu et medlem af menighedsrådet samt sognets præst (eller præster) og en repræsentant for hver af de forskellige stillingskategorier i sognet skal deltage. Desuden kan andre menighedsrådsmedlemmer og medarbejdere deltage. Der er også fastsat nogle emner, som skal behandles ved disse medarbejdermøder. I personalepolitikken kan der imidlertid fastsættes retningslinier for yderligere medarbejdermøder og for, hvilke emner der i øvrigt skal informeres om og drøftes på møderne.

I personalepolitikken kan der også være retningslinier for, hvilke informationer der skal gives skriftligt til hver enkelt medarbejder eller til grupper af medarbejdere, eller for hvilke informationer der kan gives ved opslag, og hvor det i givet fald skal ske.

1.3.10 Løn Et menighedsråd har kun begrænsede muligheder for at bruge løn som et personalepolitisk instrument.

Alle tjenestemandsansatte, tjenestemandslignende ansatte og overenskomstansatte medarbejdere aflønnes i henhold til aftaler mellem de forhandlingsberettigede organisationer og Finansministeriet eller Kirkeministeriet.

Der kan derfor kun blive tale om lønforhandling mellem et menighedsråd og en af disse medarbejdere, hvis en eller flere af organisationerne og ministerierne bliver enige om, at der skal indføres nye lønformer, hvor en del af lønnen aftales lokalt. I så fald skal menighedsrådet forhandle med medarbejderens faglige organisation.

For sognemedhjælperne er det fastsat, at de aflønnes i henhold til forskellige lønrammer afhængig af deres uddannelse. Ud over lønnen i henhold til lønrammen kan der blive tale om tillæg, som fastsættes efter forhandling mellem menighedsrådet og Foreningen af Sognemedhjælperne i Danmark.

For honorarlønnede medarbejdere, f.eks. landsbyorganister og kirkesangere, fastsættes lønnen efter aftale mellem menighedsrådet og den pågældende medarbejder.

Mange medarbejdere i folkekirken har til dels "skæve arbejdstider", fordi de skal være til stede i forbindelse med aftenarrangementer samt ved kirkelige handlinger om lørdagen og gudstjenester om søndagen. De medarbejdere, der er tjenestemænd, tjenestemandslignende ansat eller overenskomstansat, og som skal arbejde på de skæve tider, får tillagt et rådighedstillæg. En kirkegårdsleder kan kun få rådighedstillæg, hvis der i stillingen indgår pligt til at gøre kirketjeneste. Rådighedstil-

lægget er kun en godtgørelse for ulempen ved at skulle arbejde på skæve tidspunkter. Det medfører ikke, at en medarbejder skal stå til rådighed for andre opgaver end dem, der indgår i regulativet for den pågældende stilling.

Hvis et menighedsråd ønsker, at en sognemedhjælper skal arbejde på skæve tidspunkter, tillægges sognemedhjælperen også et rådighedstillæg efter forhandling mellem menighedsrådet og Foreningen af Sognemedhjælpere.

For honorarlønnede landsbyorganister og kirkesangere kan menighedsrådet efter forhandling med medarbejderen afgøre, om der skal gives rådighedstillæg.

2 DEN GODE ARBEJDSPLADS



En arbejdsplads skal være god. Det ønsker medarbejderne. Det ønsker menighedsrådet også, både af hensyn til medarbejderne og af hensyn til sig selv og det arbejde, som skal laves. Tilfredse og engagerede medarbejdere gør et bedre arbejde end utilfredse og uengagerede, og en god arbejdsplads kan bedre tiltrække og fastholde gode medarbejdere end en dårlig.

Om en arbejdsplads er god afhænger af flere forskellige ting. De fysiske forhold spiller en rolle. Jobbets indhold samt samarbejdet og det personlige forhold mellem de mennesker, som færdes på arbejdspladsen, har også meget stor betydning, i mange tilfælde mere end de fysiske forhold. For adskillige medarbejdere er det desuden væsentligt, at arbejdspladsen er "familievenlig".

At arbejdspladsen er god og har ry for at være det, er en fordel, når man skal finde nye medarbejdere. Den gode arbejdsplads afspejler sig imidlertid også i, hvordan man modtager de nye medarbejdere.

De forskellige forhold, der er med til at kendetegne en god arbejdsplads, bliver uddybet i det følgende. Fælles for dem alle er imidlertid, at de må være forbundet med en god og åben information.

Et menighedsråd må som arbejdsgiver informere godt om de mål og retningslinier, der gælder for arbejdspladsen som helhed såvel som for de enkelte medarbejdere. Der kan ikke informeres for godt eller for åbent. Hvis menighedsrådet har planer, krav eller ønsker, som berører medarbejderne, må der oplyses klart og tydeligt om det.

Medarbejderne må på deres side medvirke til at informere såvel menighedsrådet som hinanden om, hvordan de faktiske forhold er, og sige til, hvis der er ting, som ikke kan gennemføres eller som kræver ændringer af et eller andet forhold. Hvis medarbejderne har ønsker i forhold til menighedsrådet eller andre medarbejdere, må de også give klart udtryk for dem.

- 2.1 **FYSISKE FORHOLD** De fleste mennesker vil gerne arbejde i smukke og interessante omgivelser. Det kan folkekirken i langt de fleste sogne byde på enten med de gamle kirker eller med de nutidige kirker og sognegårde af høj arkitektonisk kvalitet og med de smukt anlagte og velplejede kirkegårde.

Det er imidlertid ikke tilstrækkeligt, at omgivelserne er smukke og interessante. Lokaler skal være indrettet, så de passer godt til det arbejde, der skal foregå i dem. Der skal være det nødvendige inventar, og der skal være de nødvendige hjælpemidler og maskiner til såvel de indendørs som de udendørs opgaver.

Kravene til de fysiske forhold på såvel indendørs som udendørs arbejdspladser er beskrevet i vejledningen "Arbejds miljø i folkekirken", som Kirkeministeriet og Folkekirken Samarbejdsudvalg udgav i 1997.

I vejledningen om arbejds miljø er der også en beskrivelse af arbejdspladsvurderinger (APV). Disse vurderinger skal ifølge lovgivningen om arbejds miljø foretages på alle arbejdspladser. De bør dog ikke blot betragtes som en lovmæssig pligt, men også som værdifulde instrumenter i bestræbelserne på at sikre, at der er tale om gode arbejdspladser i folkekirken.

- 2.2 **JOBSETS INDHOLD** De fleste mennesker overvejer, både før de søger en stilling, og mens de er ansat, et spørgsmål som: Har jobbet et indhold, som svarer til det, jeg interesserer mig for, og til det, som jeg kan? Mange spørger videre: Er der nogle udfordringer i jobbet? Giver det mulighed for, at jeg kan udvikle mig, fagligt såvel som personligt? Er det muligt at arbejde frit og selvstændigt, når jeg også er parat til at tage ansvar?

En meget stor del af medarbejderne i folkekirken har uden tvivl søgt deres stillinger, fordi de i forvejen kendte til og var interesserede og på en eller anden måde engagerede i det kirkelige liv.

Nogle har været så sikre på, at de ville arbejde i folkekirken, at de som unge straks har valgt en uddannelse, der især sigter på det. Det gælder f.eks. dem, som netop valgte at læse teologi, fordi de ville være præster, og dem, som valgte det kirkemusikalske studium på et musikkonservatorium med det klare mål at få plads ved et af folkekirkens orgler.

De fleste medarbejdere har imidlertid som udgangspunkt ikke valgt uddannelse med specielt sigte mod et job i folkekirken. De er uddannet og har været ansat i private virksomheder eller offentlige institutioner, før de søgte et job i folkekirken eller gik i gang med en af de uddannelser, der især sigter på ansættelse i folkekirken. Mange kordegne har forskellige uddannelser og erhvervs erfaringer forud for kordegneuddannelsen og ansættelsen i folkekirken. Det store flertal af organisterne har en anden uddannelse og andre erhvervs erfaringer før organistuddannelsen og ansættelsen i folkekirken, og mange landsbyorganister og kirkesangere har fortsat et job ved siden af det kirkelige. For de fleste medarbejdere ved kirkegårdene er det ligefrem et krav, at de har fået en faglig uddannelse eller har høstet erfaringer fra arbejde uden for folkekirken, før de bliver ansat ved kirkegårdene.

Man må formode, at interesse for på den ene eller anden måde selv at medvirke i det kirkelige liv, fortsat vil være en afgørende faktor for de fleste, når de skal gøre op med sig selv: har jobbet i folkekirken et indhold, som kan tiltrække mig?

Dernæst er det væsentligt, at jobbet indhold svarer til en medarbejders kvalifikationer og ambitioner. Har medarbejderen de nødvendige kvalifikationer til at bestride alle de funktioner, som ligger i jobbet? Har medarbejderen måske nogle kvalifikationer, som han eller hun ikke har mulighed for at bruge? Manglende kvalifikationer kan der eventuelt rettes op på ved, at medarbejderen får en supplerende uddannelse. Spørgsmålet om udvikling og efteruddannelse af medarbejderne belyses nærmere i kapitel 4.

De fleste medarbejdere vil gerne have, at der er udfordringer i jobbet, og at det giver dem mulighed for at udvikle sig både fagligt og personligt, så de er i stand til at tage nye udfordringer op eller løse de sædvanlige opgaver bedre. Disse ønsker bør man naturligvis gøre, hvad man kan for at imødekomme, bl.a. ved at give medarbejderne mulighed for at deltage i efteruddannelse.

Ønsket om udfordringer og udviklingsmuligheder ses ofte i sammenhæng med mulighederne for at "gøre karriere" og avancere. Man må jo imidlertid konstatere, at mulighederne med hensyn til det er meget begrænsede i folkekirken, fordi der ofte kun er en enkelt medarbejder inden for hver af de specialiserede funktioner. Der er derfor ingen "højere" stilling at avancere til.

Medarbejdere i folkekirken har gode muligheder for at få opfyldt ønsket om at kunne arbejde frit og selvstændigt under ansvar. Det er ligefrem en nødvendighed for alle dem, som er eneste medarbejder af sin art på arbejdspladsen. Men man bør naturligvis også bestræbe sig på at imødekomme et sådant ønske hos dem, som indgår i en større gruppe af medarbejdere, f.eks. på en kirkegård.

Selv om medarbejdere ønsker at arbejde frit og selvstændigt og er nødt til at gøre det, må både menighedsråd og kolleger være parat med vejledning og støtte, når det er nødvendigt.

- 2.3 **SAMARBEJDET OG DET PERSONLIGE FORHOLD** Samarbejde mellem ledelse og medarbejdere og indbyrdes mellem medarbejderne er sammen med det personlige forhold mellem de mennesker, der mødes på arbejdspladsen nogle andre forhold, som har stor betydning for, om man kan tale om en god arbejdsplads.

Det er derfor en meget væsentlig del af personalepolitikken at opmuntre til og støtte et godt samarbejde og gode omfangsformer.

Et godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere på en arbejdsplads i folkekirken kræver for det første, at ledelsen (menigheds-

rådet som helhed og kontaktpersonen i særdeleshed) har sat sig godt ind i, hvad der er de enkelte medarbejders opgaver og kompetence. Det er også nødvendigt at kende medarbejdernes uddannelse og andre forudsætninger. Denne viden om medarbejderne er også et nødvendigt udgangspunkt, når menighedsrådet drøfter målene for det kirkelige liv i sognet. Om man kan få målene opfyldt, afhænger jo bl.a. af, om man har eller kan få medarbejdere, som kan løse opgaverne.

Ledelsen må dernæst bidrage til et godt samarbejde ved at give klare og utvetydige meldinger til medarbejderne om, hvilke opgaver der skal løses, og eventuelt hvordan det kan eller skal ske.

Det er endvidere meget væsentligt, at ledelsen løbende følger godt med i, om opgaverne bliver løst, og hvordan det sker. Hvis medarbejderne gør en god indsats, skal man sørge for at give udtryk for sin anerkendelse. Det er ikke nok med den underforståede, men usagte anerkendelse, som kan ligge i, at man ikke siger noget (kritisk) til medarbejderen. Til gengæld hører det så også med til en god arbejdsplads, at hvis en medarbejder handler forkert, sørger man for på en ordentlig måde at påtale det så hurtigt som muligt. Man skal ikke udskyde det eller måske endda "samle sammen" på fejl, indtil der en dag er nok til en omfattende og alvorlig påtale. Samtidig skal man dog være opmærksom på, at ikke alle tidspunkter er lige velegnede til at komme med kritiske bemærkninger eller påtaler. Det bør f.eks. normalt ikke ske lige før eller efter en gudstjeneste.

Ledelsen må også løbende holde øje med, hvordan samarbejdet og det personlige forhold mellem ledelse og medarbejdere og medarbejderne indbyrdes er. Man kan af og til møde den opfattelse, at samarbejdet og det personlige forhold mellem de mennesker, der er ansat i folkekirken, må være bedre end på andre arbejdspladser, fordi kirken står for et budskab om bl.a. næstekærlighed og medmenneskelighed. Men forholdene er ikke altid så ideelle, heller ikke på en arbejdsplads i folkekirken. Der kan opstå gnidninger og konflikter som alle andre steder, hvor mennesker mødes. Ledelsen har et ansvar for, at der i sådanne situationer tages hur-

tigt fat på problemerne, og at man finder løsninger på dem gennem samtaler med de mennesker, som er indblandet i gnidningerne eller konflikterne.

På en god arbejdsplads bidrager medarbejderne selvfølgelig også i meget høj grad selv til samarbejdet og et godt personligt forhold mellem de mennesker, som har deres gang på arbejdspladsen. Det er ikke blot godt og ønskeligt, at medarbejderne tager et medansvar for det. Det er enhver medarbejders pligt at gøre det.

På de fleste arbejdspladser i folkekirken er der kun få medarbejdere, og de har hver deres specielle funktion. Men de indgår naturligvis i samarbejde med de andre "specialister", f.eks. omkring tilrettelæggelse og gennemførelse af gudstjenester, kirkelige handlinger og andre aktiviteter i sognet. Derfor må de have kendskab til og respekt for hinandens opgaver og faglige kvalifikationer, så de hver for sig får mulighed for at bidrage til samarbejdet med det, de er uddannet og trænet i og ansat til.

Hver enkelt medarbejder skal naturligvis også bidrage til gode personlige forhold mellem de mange, som færdes i og omkring kirken, ved at møde dem med en åben og venlig omgangsform. Den omfatter bl.a. forståelse og respekt for ikke blot faglige, men også menneskelige forskelligheder.

Et godt personligt forhold mellem medarbejderne kan opmuntres og støttes ved, at der gives plads og mulighed for, at de jævnligt samles, uden at der nødvendigvis skal være arbejds-mæssige emner på dagsordenen.

Samarbejdet på de folkekirkelige arbejdspladser er mere omfattende beskrevet i vejledningen "Samarbejde i folkekirken", som er udgivet af Kirkeministeriet og Folkekirkens Samarbejdsudvalg (2. udgave, 2000). "Samarbejde i folkekirken" indeholder også en nærmere beskrivelse af såvel de enkelte medarbejders som menighedsrådets og kontaktpersonens kompetence.

2.4 FAMILIEVENLIG ARBEJDSPLADS En god arbejdsplads er også en familievenlig arbejdsplads. Det vil sige en arbejdsplads, som giver medarbejderne mulighed for at have et tilfredsstillende arbejdsliv samtidig med, at de har et familieliv.

De fleste medarbejdere i folkekirken er underkastet en betingelse, som mange mennesker opfatter som alt andet end familievenlig: nemlig at de skal arbejde på søn- og helligdage, fordi der er gudstjeneste, og i mange tilfælde også på lørdage, fordi der er kirkelige handlinger. Desuden kan medarbejdere i folkekirken ofte være nødt til at deltage i aftenarrangementer.

Denne betingelse er det naturligvis ikke muligt at ændre. Hvis man af hensyn til sin familie er nødt til at have fri hver weekend og alle aftener, må man erkende, at man ikke kan være ansat i en af de stillinger i folkekirken, som indebærer, at man skal medvirke ved f.eks. gudstjenester og kirkelige handlinger. Det bør præciseres ved samtaler med ansøgere til ledige stillinger.

Når man fastlægger en personalepolitik i folkekirken, må man imidlertid overveje, hvad der på andre måder kan gøres for at gøre arbejdspladsen familievenlig.

Det kan f.eks. være, at medarbejderne får mulighed for at tilrettelægge deres arbejdstid fleksibelt. En stor del af arbejdet ved kirker og kirkegårde kan udføres på tidspunkter, der giver medarbejdere mulighed for bl.a. at tage hensyn til specielle behov i forbindelse med familielivet.

Der kan og bør også stiles efter at tage hensyn til medarbejdernes familieliv ved tilrettelæggelsen af fridage, friweekends, ferier osv. Der bør desuden være en positiv holdning til, at mandlige medarbejdere lige så vel som kvinder benytter de muligheder for fravær ved barns første sygedag, barselsorlov osv., som lovgivning og overenskomster giver mulighed for.

Hvis medarbejderne ønsker det, bør arbejdsgiveren også være åben over for aktiviteter for medarbejderne, som medarbejdernes familier kan deltage i, og som kan være med til at styrke det sociale sammenhold omkring arbejdspladsen.

- 2.5 **NYE MEDARBEJDERE** En arbejdsplads, der har ry for at være god, vil normalt have meget lettere ved at hverve nye medarbejdere end en dårlig arbejdsplads. At en arbejdsplads er god vil også komme til udtryk i den måde, man modtager nye medarbejdere på.

Derfor er det nyttigt, at der i personalepolitikken er fastlagt retningslinier for, hvordan man skal gå frem. Den første retningslinie kan være, hvordan og hvor de forskellige ledige stillinger slås op, og hvem der har ansvar for, at det sker.

Det er væsentligt at give mulige nye medarbejdere en grundig beskrivelse af såvel opgaverne i den ledige stilling og forventningerne til en ny medarbejder i den som de generelle forhold på arbejdspladsen, f.eks. samarbejds- og omgangsformer. Beskrivelserne må gerne være detaljerede. Selv om det for mange forekommer indlysende, at de fleste medarbejdere i folkekirken har både weekend- og aftenarbejde, og at det derfor er for banalt at oplyse om i f.eks. en ansættelsessamtale, så må man alligevel sikre sig, at de mulige nye medarbejdere er klar over, at det også kommer til at gælde dem.

På en god arbejdsplads i folkekirken bliver en ny medarbejder straks, når han eller hun tiltræder, præsenteret for de øvrige medarbejdere og vist rundt i kirken og på kirkegården.

En ny medarbejder skal have en grundig indføring i, hvordan forholdene er på det eller de steder, hvor den pågældende især skal arbejde. Den nye medarbejder skal også straks have en grundig indføring i sine opgaver. Det er nødvendigt, selv om den nye medarbejder er uddannet til den bestemte type stilling og måske allerede har erfaring fra en tilsvarende stilling. Der vil altid være forskel på, hvilke delopgaver der indgår

i en bestemt type stilling i det ene og det andet sogn, og der vil altid være forskel på, hvordan opgaverne forventes løst. Der er f.eks. fra sogn til sogn forskel på tilrettelæggelse af og skikke i forbindelse med gudstjenester og kirkelige handlinger. En medarbejder kan derfor ikke udføre sin funktion uden at have fået at vide, hvordan den er på netop dette sted.

Ledelsen bør have særlig opmærksomhed på en ny medarbejder i de første måneder. Det skal ikke blot ske, for at man bliver i stand til at vurdere, om medarbejderen skal fortsætte efter en eventuel prøvetid. Det skal i langt højere grad ske, for at man kan hjælpe den nye medarbejder til at komme helt ind i sine funktioner og komme ind i et godt samarbejdsforhold til såvel menighedsrådet som de øvrige medarbejdere.

3 MEDARBEJDERNES UDDANNELSE



Uddannelse er i nutidens samfund en nødvendighed, uanset hvilket job man skal bestride. Afhængigt af, hvilken stilling der er tale om, kan kravet til uddannelsen variere fra en langvarig akademisk uddannelse til en kortvarig specialuddannelse. Uddannelse er nødvendig, for at man kan løse opgaverne både til sin egen og arbejdsgiverens tilfredshed.

Det gælder også i folkekirken. I forbindelse med de forskellige typer af stillinger i folkekirken er der derfor opstillet nogle krav til, hvilken uddannelse man som minimum skal have for at kunne blive ansat. For nogle stillinger er der tale om uddannelser, som lige så godt kan bruges i stillinger uden for folkekirken. For andre stillinger er der krav om en kortere eller længere specialuddannelse, som er bygget op inden for folkekirkenes eget regi eller eventuelt i samarbejde med uddannelsesinstitutioner uden for folkekirken. Specialuddannelserne er i nogle tilfælde kombineret med et krav eller en forventning om, at medarbejderne har en anden uddannelse, før de starter på den specielle uddannelse.

I det følgende gives der en kortfattet beskrivelse af de uddannelser, der ligger til grund for de forskellige stillinger i folkekirken.

- 3.1 PRÆSTER** For at kunne blive præst i folkekirken skal man være teologisk kandidat fra et dansk universitet. Dette krav bliver der kun givet dispensation fra i meget få tilfælde. Kandidatuddannelsen er fastsat til at tage 5 år foruden eventuelt tid til at lære latin og græsk.

Foruden den teologiske uddannelse på universitet skal en kommende præst have gennemgået et halvt års praktisk teologisk uddannelse på Pastorseminariet i København eller Pastorseminariet i Århus. På Pastorseminariet undervises der bl.a. i prædikenlære, kateketik (undervisning), liturgik, sjælesorg med psykiatri, kirkeret og kirkemusik. Som led i uddannelsen er den studerende i praktik og følger en sognepræst i dennes arbejde.

- 3.2 **KORDEGNE** For at blive ansat som kordegn i folkekirken skal man have gennemgået Kirkeministeriets Kordegneuddannelse, medmindre man allerede er eller har været ansat som kordegn eller har bestået den tidligere kordegneuddannelse. Kirkeministeriets Kordegneuddannelse består af 5 kursusmoduler.

Til kordegnestillinger uden kassererfunktion er det tilstrækkeligt at have gennemgået basisuddannelsen. Den består af de første tre moduler, som er ministerialbogsførelse I og II samt administration og kirkekundskab I (tilsammen ca. 143 skematimer).

Ved kordegnestillinger, der også omfatter hvervet som menighedsrådets kasserer, skal man desuden have gennemgået modulerne 4 og 5, som omfatter budget og regnskab I og II (tilsammen ca. 100 skematimer).

Kordegneuddannelsens moduler afsluttes med prøver.

For at blive optaget på Kordegneuddannelsen skal man enten have studenter-, HF- eller realeksamen m.v., 10.-klassesprøve efterfulgt af EFG eller lærlinguddannelse eller grundskole efterfulgt af mindst 5 års relevant erhvervs erfaring.

Det anbefales, at kommende kordegne og kordegneassistenter, som ikke tidligere har arbejdet med regnskabsføring, tager et mindre kursus i bogføring eller et AMU-kursus i regnskab.

Ved siden af Kirkeministeriets Kordegneuddannelse har Danmarks Kordegneforening oprettet en vikaruddannelse. Den omfatter ialt 70 undervisningstimer fordelt over 20 uger med en ugentlig lektion på 3½ time. Vikarkurset afsluttes med en prøve og en udtalelse.

Indholdet i vikaruddannelsen har en tæt sammenhæng med undervisningen på Kordegneuddannelsens basisuddannelse. Det kan derfor anbefales at gennemgå vikarkurset, før man søger optagelse på Kordegneuddannelsen.

3.3 **ORGANISTER** For organister er der forskellige uddannelseskra­v afhæn­gigt af den enkelte stilling. De forskellige uddannelseskra­v afspejler sig også i stillingernes lønmæssige indplacering.

For nogle organiststillinger, der fortrinsvis findes ved større kirker, kræves det, at organisten har taget Kirkemusikalsk Diplomeksamen, der giver adgang til at søge organistembede i folkekirken eller at blive lærer på folkekirkens kirkemusikskoler. Denne uddannelse er et akademisk fuld­tidstudium, som er normeret til tage 5 år, og den tilbydes på musikkonser­vatorierne i København, Århus, Aalborg og Esbjerg. For at blive optaget på studiet skal man aflægge en prøve. For at kunne bestå den må man typisk have bestået Præliminær Organisteksamen eller have gået på musikskoler­nes musikalske grundkursus (MGK). Hovedfagene er kirkespil, kunstpil, korledelse og teori.

For nogle organiststillinger kræves det, at organisten som minimum har Præliminær Organisteksamen (PO), som tages ved en af folkekirkens kirkemusikskoler. Denne uddannelse er 3-årig (modulerne I – III). Under­visningen i de enkelte fag foregår 18 gange årligt på en af kirkemusik­skolerne i Løgumkloster, Vestervig og Sjælland eller deres filialer. For at kunne begynde på studiet skal man aflægge en optagelsesprøve. Hoved­fagene er de samme som på Kirkemusikalsk Diplomeksamen, men kravet til niveau ved uddannelsens afslutning er lavere.

Organiststillinger, hvor der stilles krav om Kirkemusikalsk Diplom­eksamen eller Præliminær Organisteksamen, er lønrammelønnede.

Nogle få kirker har klokkespil. Ofte stilles der ved disse kirker krav om, at organisten ud over organisteksamen har en selvstændig klokkeni­studdannelse. Uddannelsen, der tilbydes af folkekirkens kirkemusikskoler, afsluttes med enten klokkenisteksamen eller diplomklokkenisteksamen.

De øvrige organiststillinger er honorarlønnede. For disse stillinger, der ofte betegnes som "landsbyorganister", er der ikke noget uddannel­seskrav, men der er mulighed for at få uddannelse på folkekirkens kirke­musikskoler.

Efter et års undervisning (modul I) på PO-uddannelsen kan der udstedes et EO-bevis. Den Elementære Orgelprøve er identisk med optagelsesprøven til PO modul II. EO-organister har ikke fået undervisning i korledelse.

Kirkemusikskolerne tilbyder desuden et 2-årigt begynderkursus i grundlæggende kirkemusikalske discipliner – orgel, teori og (kor)sang. Der er ingen afsluttende eksamen på denne Basisuddannelse for Organister, men der udstedes et bevis som dokumentation for deltagelse.

- 3.4 **KIRKESANGERE OG KIRKEKORSANGERE** Der er som hovedregel ikke bestemte uddannelseskra­v til kirkesangere (ved mindre kirker) eller kirkekorsangere (ved større kirker).

Folkekirkens kirkemusikskoler tilbyder imidlertid en kirkesanger­uddannelse. Den består af to moduler, der omfatter sang, klaverspil, høre­lære, liturgik, salmekundskab, taleteknik og ensemblesang. Der tilbydes også en mindre omfattende basisuddannelse for kirkesangere.

Kirkekorsangere undervises gennem ugentlige korprøver under ledelse af korlederen (organisten).

- 3.5 **KIRKEGÅRDSLEDERE OG KIRKEGÅRDSASSISTENTER** Stillinger som kirkegårdsleder, der er klassificeret til at slutte i lønramme 29 eller højere, skal opslås med bemærkning om, at ansøgere med uddannelse som hortonom (cand. hort.) vil blive foretrukket. Ansøgere med en anden baggrund, f.eks. en jordbrugsteknisk uddannelse, eller ansøgere med nogle års erfaring fra en lignende stilling i en lavere lønramme vil kunne komme i betragtning.

For de øvrige stillinger som kirkegårdsleder eller kirkegårdsassistent gælder, at man skal have en faglig uddannelse som gartner eller en anden uddannelse, som Kirkeministeriet i det enkelte tilfælde godkender som mindst ligestillet hermed med hensyn til teoretisk såvel som praktisk kun­den. Det vil normalt sige, at man skal have været beskæftiget med gart-

nerarbejde i folkekirken eller en anden offentlig institution i mindst tre år, have udvist faglig interesse for det samt have gennemgået enten jordbrugets arbejdsmarkedsuddannelser til og med anlægsgartner teknik, trin 1, jord- og plantekursus, trin 1, eller kirkegårds kursus svarende til 10 ugers teoretisk uddannelse.

Alle, der for første gang bliver ansat i en kirkegårdslederstilling, hvortil der er knyttet forpligtelse til at varetage funktioner som kirketjener, skal gennemgå grunduddannelsen for gravere inden for de første to ansættelsesår (se omtale i forbindelse med gravere).

3.6 GRAVERE OG GRAVERMEDHJÆLPERE For et mindre antal graverstillinger, der bl.a. omfatter arbejdsledelse, er det et krav, at graveren er fagligt uddannet som gartner eller har fulgt Jordbrugets Efteruddannelsesudvalgs kurser, bl.a. "Anlægsgartner teknik", "Plantevækst og etablering af grønne anlæg" og "Etablering og pleje af kirkegårdsanlæg".

Bortset fra disse stillinger er der generelt ingen særlige krav om uddannelse eller beskæftigelse forud for ansættelse i en stilling som graver eller gravermedhjælper.

Alle, der for første gang ansættes i en stilling som graver, skal imidlertid inden for de første to ansættelsesår gennemgå grunduddannelsen for gravere, der har til formål at give de ansatte på kirkegårdene en grundlæggende viden om folkekirkelige forhold, som har betydning for varetagelsen af deres stillinger.

Grunduddannelsen består af et kursus på op til 40 timer, hvor der undervises i kirkebygningen og dens inventar, kirken, kirkegården og omgivelserne, folkekirkens styrelse og økonomi, retsregler for kirkegårdene, regnskabs-, kartoteks- og protokolføring samt etik.

- 3.7 **GARTNERE OG GARTNERIARBEJDERE** For at blive ansat som gartner på en af folkekirken kirkegårde skal man have en faglig uddannelse som gartner eller opfylde de betingelser, som er fastsat i en organisationsaftale mellem Finansministeriet og SiD.

Betingelserne er:

- have været beskæftiget med relevant gartnerarbejde i 3 år
- have gennemgået Jordbrugets Efteruddannelsesudvalgs kurser til og med
- Anlægsgartner teknik trin 1 eller
- Plantevækst og etablering af grønne anlæg eller
- Etablering og pleje af kirkegårdsanlæg eller
- Andre tilsvarende relevante uddannelser svarende til mindst 10 ugers teoretisk uddannelse.

Der er ingen særlige krav om uddannelse eller beskæftigelse forud for ansættelse som gartneriarbejder.

- 3.8 **KIRKETJENERE** Der er ikke bestemte uddannelseskrav som forudsætning for at blive ansat som kirketjener. Men alle, der for første gang ansættes i en stilling som kirketjener ved en bykirke, skal inden for de første to ansættelsesår gennemgå kirketjeneruddannelsens grundmoduler 1, 2 og 3. Hvert modul varer en uge.

Grundmodul 1 (kirketjenerens arbejdsopgaver) giver et grundlæggende kendskab til de daglige arbejdsfunktioner som kirketjener, herunder kendskab til de kirkelige handlingers opbygning og kirketjenerens opgaver både før, under og efter dem. I modulet indgår blomsterudsmykning, rengøring, førstehjælp og elementær brandbekæmpelse.

Grundmodul 2 (samarbejde, kommunikation og faglig etik) skal give grundlag for at indgå i et konstruktivt samarbejde og udbygge kirketjenerens viden om faglig etik.

Grundmodul 3 (kirkens rengøring og vedligeholdelse) giver grundlæggende viden om og færdigheder i at udføre daglige rengørings- og vedligeholdelsesopgaver i kirkebygninger. Speciel viden om rengøring og vedligeholdelse er bl.a. nødvendig i de mange middelalderkirker.

Uddannelsen gennemføres på AMU-centrene Fyn og Sønderjylland. AMU er et uddannelsessystem under Arbejdsministeriet, der arrangerer erhvervsrettet, kompetencegivende voksen- og efteruddannelse. Et menighedsråd skal betale løn til kirketjeneren under uddannelsen. Når kirketjeneren deltager i modul 1 og modul 3, kan menighedsrådet få en lønrefusion, som for tiden (2001) maximalt svarer til højeste dagpengesats. Når kirketjeneren deltager i modul 2, skal menighedsrådet ud over den fulde løn også betale en kursusafgift.

Man kan få nærmere oplysning om de aktuelle betingelser for kurser og lønrefusion ved AMU-centre ved henvendelse til et af centrene.

- 3.9 **SOGNEMEDHJÆLPERE** Der er ingen generelle uddannelseskra­v til sognemedhjælpere. De, der hidtil er blevet ansat som sognemedhjælpere, har da også haft meget forskellig uddannelsesmæssig baggrund. Et menighedsråd, som står for at ansætte en sognemedhjælper, må selv overveje, hvilke uddannelseskra­v der skal stilles. Det er naturligt, at uddannelseskra­vene fastsættes på grundlag af de funktioner, som sognemedhjælperen skal varetage. F.eks. har adskillige sognemedhjælpere, som i vidt omfang har undervisningsopgaver, en læreruddannelse.

Kirkeministeriet har i et cirkulære fastsat retningslinier for den lønmæssige indplacering af sognemedhjælpere. Indplaceringen er bl.a. afhængig af sognemedhjælperens uddannelse.

- 3.10 **KONTORMEDARBEJDERE** I nogle sogne er der ansat medarbejdere til kontoropgaver, herunder regnskabsføring. Det er også tilfældet ved store kirkegårde, som drives af flere sogne i fællesskab.

For disse medarbejdere må det forudsættes, at de har en kontormæssig uddannelse, som er relevant for den type af arbejde, de skal være beskæftiget med på det kirkelige kontor.



4 UDVIKLING OG EFTERUDDANNELSE

De fleste mennesker vil gerne have et arbejde, der giver dem mulighed for at udvikle sig, både fagligt og personligt. Det er desuden i enhver arbejdsgivers interesse, at medarbejderne udvikler sig. Det gælder også i høj grad i folkekirken.

Medarbejdernes udvikling handler om, at de får udviklet ny viden, nye færdigheder og/eller nye holdninger. Det kan ske gennem kurser eller lignende, men der sker også en udvikling af medarbejderne, hver gang de prøver noget nyt på arbejdspladsen.

De fleste nye medarbejdere i folkekirken kommer til jobbet med en faglig uddannelse og en baggrund fra tidligere beskæftigelse, som kun delvis svarer til deres fremtidige arbejde i folkekirken. Udviklingen af nye medarbejdere må derfor allerede starte gennem den indføring, som de får i forholdene i kirken eller på kirkegården i løbet af den første tid, de er ansat. Dernæst må medarbejderne hele tiden være indstillede på at udvikle sig gennem de erfaringer, som de får i arbejdet.

Et menighedsråd må som arbejdsgiver bidrage til, at medarbejderne kan udvikle sig. Det må for det første ske ved at sikre, at nye medarbejdere får en god indføring i arbejdet. Men dernæst må menighedsrådet også bidrage til medarbejdernes udvikling ved så vidt muligt at være imødekommende over for medarbejderes behov for og ønsker om at kunne udvikle sig ved at kunne påtage sig nye opgaver eller løse opgaver på en anden måde.

- 4.1 **SYSTEMATISK KOMPETENCEUDVIKLING** I 1999 indgik Finansministeriet en aftale med Centralorganisationerne om systematisk kompetenceudvikling for medarbejdere i staten. Finansministeriet har fastslået, at denne aftale også omfatter medarbejderne i folkekirken.

Aftalen indebærer, at menighedsråd og medarbejdere skal arbejde med den enkelte medarbejders faglige udvikling. Man kan ikke regne med, at den viden, som en medarbejder fik under sin uddannelse, bliver ved med at være tilstrækkelig og holdbar. Kravene til medarbejdernes kvalifikationer er under stadig forandring.

Det er derfor vigtigt, at der bliver skabt sammenhæng mellem de mål, som er stillet op for det kirkelige liv i sognet, de opgaver, som medarbejderne skal løse som følge af målene, og medarbejdernes forudsætninger for at løse dem.

Med aftalen om systematisk kompetenceudvikling har både ledelse og medarbejdere derfor pligt til prioritere en kompetenceudvikling, der både tilgodeser arbejdspladsens behov og den enkelte medarbejders individuelle og faglige udvikling. Det sker bl.a. ved at drøfte og planlægge efteruddannelse af medarbejderne ved de årlige medarbejdersamtaler, som beskrives i kapitel 5.

- 4.2 **EFTERUDDANNELSER** Det er et rimeligt krav til medarbejdere, at de er indstillede på også at lære og at udvikle sig gennem efteruddannelse. Og et menighedsråd bør medvirke til, at de medarbejdere, som menighedsrådet er arbejdsgiver for, får mulighed for efteruddannelse.

Et menighedsråd kan pålægge en medarbejder at deltage i efteruddannelse. Et menighedsråd har også forskellige muligheder for at støtte medarbejdere i forbindelse med efteruddannelse.

Et menighedsråd kan således give en medarbejder tjenestefrihed til uddannelsesformål. Et menighedsråd kan også yde tilskud til hel eller delvis dækning af udgifterne ved, at en medarbejder deltager i et kursus. Det kan f.eks. dreje sig om, at menighedsrådet betaler kursusafgift, herunder udgifter til ophold og materialer i forbindelse med et kursus, samt at menighedsrådet betaler udgifter til befordring efter de regler, der gælder for tjenesterejser.

Som en yderligere mulighed findes den statslige uddannelsesorlov, der medfører, at den ansatte får udbetalt sin normale løn under uddannelse, og at menighedsrådet helt eller delvis får refunderet sine udgifter til vikar. Nærmere oplysninger om statslig uddannelsesorlov fås hos stiftsøvrigheden.

Herudover findes der regler i forbindelse med kurser under AMU, der er et uddannelsessystem under Arbejdsministeriet. Disse regler er omtalt i forbindelse med de efteruddannelsesmuligheder, der beskrives i de følgende afsnit.

En medarbejder har kun krav på at kunne deltage i den uddannelse og efteruddannelse, som Kirkeministeriet har fastsat som obligatorisk. Der er ikke for tiden fastsat obligatorisk efteruddannelse for kirkefunktionærer. Medarbejdere har således ikke krav på at kunne deltage i de efteruddannelses tilbud, som omtales i dette kapitel, men det anbefales, at menighedsrådene er positive over for medarbejderes ønsker om at deltage i efteruddannelserne.

En medarbejder må selv være opmærksom på sine behov for at få suppleret sin viden og kunnen gennem efteruddannelse og være interesseret i at få disse behov opfyldt. Arbejdsgiveren må imidlertid også være opmærksom på de behov, som den enkelte medarbejder har, og et menighedsråd kan i øvrigt pålægge en medarbejder at deltage i efteruddannelse.

I de følgende afsnit gives der en kort beskrivelse af de målrettede tilbud om efteruddannelse, der findes for de forskellige medarbejdergrupper. Det er dog muligt, at nogle medarbejdere med fordel også kan deltage i andre tilbud om efteruddannelse end dem, der er beskrevet her. Som bilag 3 til denne vejledning er der en liste over forskellige efteruddannelses tilbud ud over dem, der er omtalt i dette kapitel.

4.2.1 Præster Præsternes Efteruddannelse er en obligatorisk efteruddannelse for nye præster. De skal inden for de fem første ansættelsesår del-

tage i fire internatkurser af hver en uges varighed. Kurserne behandler emner indenfor praktisk teologi, samarbejde og administration.

Teologisk Pædagogisk Center Løgumkloster giver efteruddannelse til præster og undervisere i folkekirken samt til ledere og medarbejdere i det frivillige kirkelige arbejde. Teologisk Pædagogisk Center Løgumkloster underviser i almen teologi, praktisk teologi og pædagogik. Der bliver tilbudt studiekurser af længere varighed, kursusrækker og korte temakurser. Centeret forestår desuden specialuddannelse af døvepræster samt efteruddannelse for præster med specielle funktioner, f.eks. fængsels- og sygehuspræster.

Ud over Præsternes Efteruddannelse og Teologisk Pædagogisk Center Løgumkloster findes der forskellige efteruddannelsesmuligheder for præster, dels på de teologiske fakulteter, dels i stifter og provstier.

4.2.2 Kordegne Der tilbydes en vis efteruddannelse for kordegne i tilknytning til den grundlæggende kordegneuddannelse. Efteruddannelse tilbydes dels som specialkurser af tre dages varighed i ministerialbogsførelse og i budget og regnskab for kirkegårde og dels som en-dags ajourføringskurser i ministerialbogsførelse og i budget og regnskab. Ajourføringskurser i budget og regnskab holdes normalt kort tid før menighedsrådenes regnskabsaflæggelse og budgetlægning.

I mange år har der i forbindelse med Kordegneforeningens årsmøde været holdt ajourføringskurser med emner som ministerialbogsførelse, samarbejde i folkekirken m.v.

Fra 1999 er der i forbindelse med Kordegneforeningens årsmøde indført en "Kirkeministeriets Ajourføringsdag", der indgår som en fast del af efteruddannelsen og vil blive brugt til løbende ajourføring omkring forvaltningsopgaver.

4.2.3 Organister Der er forskellige former for efteruddannelses tilbud for organister.

Såvel kirkemusikskolerne som musikkonservatorierne tilbyder såkaldte "mesterkurser", der primært henvender sig til organister med Kirkemusikalsk Diplomeksamen. Mesterkurserne, der ofte er af en uges varighed, indeholder som regel en indgående gennemgang af og undervisning i bestemte komponisters værker. Mesterkurserne er såvel orgel- som korrelaterede.

Folkekirkens kirkemusikskoler arrangerer desuden en række ugekurser, der henvender sig til PO-organister. Kurserne kan bl.a. indeholde gennemgang af orgelværker til kirkeårets forskellige gudstjenester, kor- metodik og repertoirekundskab.

Kirkemusikskolerne arrangerer også kurser for organister i nodeskrivning på edb samt om andre praktiske emner som koncertplanlægning, regnskab og PR.

Teologisk Pædagogisk Center Løgumkloster arrangerer med mellemrum kurser for organister og præster om emner af fælles interesse, f.eks. tilrettelæggelse af gudstjenester.

En del organister modtager endvidere gennem kirkemusikskolerne solundervisning i orgelspil.

4.2.4 Kirkesangere og kirkekorsangere Folkekirkens kirkemusikskoler tilbyder efteruddannelseskurser for kirkesangere.

Kirkekorsangere får løbende undervisning gennem ugentlige korprøver under ledelse af den stedlige korleder (organist).

Medlemmerne af folkekirkens mange børne- og ungdomskor kan blive udviklet og dygtiggjort gennem stævner og kurser, der arrangeres af bl.a. FUK (Folkekirkens Ungdomskor). Ved nogle kirker med mere omfattende børne- og ungdomskorarbejde er der tilknyttet en sangpædagog, der medvirker til at udvikle de enkelte kormedlemmers stemmer.

4.2.5 Kirkegårdsledere og kirkegårdsassistenter Kirkegårdsledere og kirkegårdsassistenter kan følge grunduddannelsen for gravere m.fl.

Danske Krematoriers Landsforening (DKL) arrangerer i samarbejde med FDK og Landbrugets Center for Efteruddannelse et krematorie-teknisk grundkursus, der omfatter to moduler af hver fem dages varighed. Uddannelsen er tilrettelagt som en fællesnordisk uddannelse for krematorieledere (kirkegårdsledere) og krematoriemedarbejdere.

4.2.6 Gravere og gravermedhjælpere Gravere kan følge forskellige gartnerkurser på AMU-centre.

AMU er et uddannelsessystem under Arbejdsministeriet, der arrangerer erhvervsrettet, kompetencegivende voksen- og efteruddannelse. Kursusdeltagere under AMU får en godtgørelse for tab af løn, svarende maksimalt (i 2001) til højeste dagpengesats. Hvis et menighedsråd betaler løn til en medarbejder under AMU-kursus, har menighedsrådet ret til en refusion, som svarer til godtgørelsen.

Man kan få nærmere oplysning om de aktuelle betingelser for kurser og lønrefusion ved AMU-centre ved henvendelse til et af centrene.

Gravermedhjælpere kan ligesom gravere følge forskellige gartnerkurser på AMU-centre.

4.2.7 Gartnere og gartnerarbejdere Der findes relevante gartnerkurser på AMU-centre og tekniske skoler.

AMU er et uddannelsessystem under Arbejdsministeriet, der arrangerer erhvervsrettet, kompetencegivende voksen- og efteruddannelse. Kursusdeltagere under AMU får en godtgørelse for tab af løn, svarende maksimalt (i 2001) til højeste dagpengesats. Hvis et menighedsråd betaler løn til en medarbejder under AMU-kursus, har menighedsrådet ret til en refusion, som svarer til godtgørelsen.

Man kan få nærmere oplysning om de aktuelle betingelser for kurser og lønrefusion ved AMU-centre ved henvendelse til et af centrene.

4.2.8 Kirketjenere Danmarks Kirketjenerforening har lavet en efteruddannelse i samarbejde med ESU og Kirkeministeriet. ESU er AMU-efteruddannelsesudvalget for Statsligt Uddannede. AMU er et uddannelsessystem under Arbejdsministeriet, der arrangerer erhvervsrettet, kompetencegivende voksen- og efteruddannelse. Kursusdeltagerne under AMU får en godtgørelse for tab af løn, maksimalt svarende (i 2001) til højeste dagpengesats. Hvis et menighedsråd betaler løn til en medarbejder under AMU-kursus, har menighedsrådet ret til en refusion, som svarer til godtgørelsen.

Man kan få nærmere oplysning om de aktuelle betingelser for kurser og lønrefusion ved AMU-centre ved henvendelse til et af centrene.

Kirketjenernes efteruddannelse består af moduler som overbygning til de tre moduler, der indgår i kirketjenernes grunduddannelse (se afsnit 3.8 Kirketjenere). Hvert modul varer en uge.

Modul 4 (hoved- og specialrengøring) indeholder emner som konservering og skader, fiberkendskab, rense- og vaskemetoder, praktik vedr. rensning af overflader, rengøringsmidler, sikkerhed, maskiner, praktisk hovedrengøring samt arbejdstilrettelæggelse og kirkehistorie.

Modul 5 (kirketjeneren og kirkens brugere) skal hjælpe kirketjenere til i det daglige arbejde bedre at kunne håndtere situationer, som opstår i mødet med kirkens brugere.

Modul 6 (pasning af arealer) handler om udendørs arealer ved kirkerne. Det indeholder emner som renholdelse af befæstede arealer, ren- og vedligeholdelse af gravsten, monumenter og mindesten, pleje af grønne områder, mindre maskiner samt sikkerhed.



5 MEDARBEJDETSAMTALE

En medarbejdersamtale er en samtale, som regelmæssigt, f.eks. en gang om året, føres mellem en arbejdsgiver eller arbejdsleder og en medarbejder.

En medarbejdersamtale er både for menighedsrådet og for medarbejderne et meget væsentligt instrument i arbejdet på at sikre, at en medarbejder befinder sig godt med sit arbejde og på arbejdspladsen. Medarbejdersamtale er et vigtigt led i aftalen om systematisk kompetenceudvikling (se nærmere om dette i kapitel 4, afsnit 4.1). Derfor skal der én gang om året føres medarbejdersamtaler med alle medarbejdere i folkekirken.

En medarbejdersamtale drejer sig bl.a. om medarbejderens opgaver, og hvordan han eller hun klarer dem, og om såvel medarbejderens som arbejdsgiverens ønsker og behov i forbindelse med medarbejderen og stillingen.

Jamen, vi taler da ofte sammen, ind imellem næsten dagligt, lyder reaktionen af og til fra såvel arbejdsgivere som medarbejdere, når de præsenteres for begrebet medarbejdersamtale. Det er uden tvivl rigtigt. Men de daglige samtaler udspringer som regel af konkrete situationer og kommer derfor til stort set kun at handle om de konkrete forhold. Ofte er de daglige samtaler korte og føres måske desuden, hvor der er andre til stede.

Medarbejdersamtale er en lejlighed til, at arbejdsgiver og medarbejder på tomandshånd kan tale om alle sider af medarbejderens arbejdssituation. Medarbejderen kan give udtryk for sin egen vurdering af opgaver og indsats og for sine forventninger og ønsker til sin fremtidige funktion og udvikling gennem færre eller andre opgaver, efteruddannelse osv. Arbejdsgiveren (den nærmeste arbejdsleder) kan til gengæld give medarbejderen sin vurdering af, hvordan medarbejderen har fungeret i det forløbne år. Arbejdsgiveren kan selvfølgelig også præsentere medarbejderen for sine tanker om medarbejderens fremtidige funktion og udvikling. Alt i alt er målet med en medarbejdersamtale, at man skal

komme rundt om alle forhold omkring medarbejderen og dennes funktion, og der skal være tid til og mulighed for at komme dybere ind i emnerne, end der er i det daglige.

- 5.1 HVEM FØRER SAMTALERNE? En medarbejdersamtale føres mellem en medarbejder og dennes nærmeste leder. Det er naturligt, at det i en personalepolitik bliver fastlagt, hvem der fører medarbejdersamtaler med hvem.

I mange af folkekirkens små sogne må menighedsrådets kontaktperson føre samtalerne med alle medarbejderne, fordi der ikke er nogen ansatte med lederfunktion. Menighedsrådets kontaktperson fører altså i disse tilfælde medarbejdersamtale med organist og kirkesanger samt med graveren, som i disse sogne typisk også varetager kirketjenerens funktion.

I de sogne, hvor en eller flere medarbejdere har et ledelsesansvar i forhold til andre medarbejdere, fører kontaktpersonen medarbejdersamtalerne med de medarbejdere, som ikke er underlagt en medarbejder med ledelsesansvar. De, der er ansat med en lederfunktion, fører medarbejdersamtalerne med de medarbejdere, de er ledere for.

I sådanne sogne vil kontaktpersonen typisk have ansvar for medarbejdersamtaler med

- kordegn
- organist
- kirkegårdsleder eller graver
- kirketjener
- sognemedhjælper.

På de kirkegårde, som drives af flere sogne i fællesskab, vil det normalt være kirkegårdsbestyrelsens formand, som har kontaktpersonens rolle i forhold til kirkegårdslederen.

Hvis f.eks. en sognemedhjælper er ansat af flere sogne i fællesskab, kan der være tale om, at medarbejdersamtale med sognemedhjælperen

føres af en repræsentant for sognenes fælles sognemedhjælperudvalg.

De medarbejdere, der er ansat med et ledelsesansvar, fører medarbejdersamtaler med dem, de er ledere for. Det vil f. eks. sige, at

- en organist fører medarbejdersamtale med en assistent eller vikar og med ansatte korsangere
- kordegn og kirketjener fører medarbejdersamtaler med deres eventuelle assistenter eller vikarer
- en kirkegårdsleder eller graver fører medarbejdersamtaler med medarbejderne på kirkegården.

5.2 **INDHOLDET** I en medarbejdersamtale kan og bør man komme vidt omkring. Nogle af de emner, som samtalen med fordel kan omfatte, er:

Hvordan fungerer og trives medarbejderen i jobbet efter såvel sin egen som arbejdsgiverens eller arbejdslederens opfattelse?

Hvad er medarbejderens opgaver, og hvilke af dem mener henholdsvis medarbejder og leder er de vigtigste?

Hvordan fungerer medarbejderens samarbejde med ledelsen såvel som med andre medarbejdere?

Får medarbejderen i tilstrækkeligt omfang tilbagemeldinger om kvaliteten af sit arbejde?

Har medarbejderen tilstrækkelig frihed og selvstændighed i arbejdet, og får medarbejderen den nødvendige støtte?

Hvilke ønsker og behov har medarbejderen og/eller ledelsen til medarbejderens fremtidige arbejdsopgaver? Har medarbejderen f.eks. nogle kvalifikationer, som ikke bliver brugt, eller som kan bruges bedre?

Hvilke ønsker og behov mener medarbejderen og/eller ledelsen, at medarbejderen har med hensyn til såvel faglig som personlig udvikling og med hensyn til efteruddannelse, og hvordan kan og bør disse ønsker og behov opfyldes?

Har medarbejderen særlige ønsker og behov på grund af alder, familie eller andre personlige forhold, og hvordan kan og bør disse ønsker og behov opfyldes?

Gennem en åben samtale om emner som disse kan både leder og medarbejder forhåbentlig få et godt samlet overblik over medarbejderens funktion og trivsel og samtidig få et billede af, hvordan medarbejderen fremover skal fungere og udvikles.

Løn kan normalt ikke være et emne i en medarbejdersamtale, når medarbejderen er tjenestemandsansat, tjenestemandslignende ansat eller overenskomstansat, da lønnen for disse medarbejdere fastsættes ved aftale mellem de forhandlingsberettigede organisationer og Finansministeriet eller Kirkeministeriet. (se kap. 1, afsnit 1.3.10). Løn kan indgå i en medarbejdersamtale, hvis medarbejderen er ansat i en stilling med "ny løn".

- 5.3 FORBEREDELSE** Hvis en medarbejdersamtale skal leve op til målet om at spænde vidt med hensyn til emner, samtidig med at man kan komme i dybden med de enkelte spørgsmål, er det nødvendigt, at både leder og medarbejder har forberedt sig.

Tidspunktet for medarbejdersamtalen må derfor være aftalt i god tid forud. Da kontaktpersonen eller eventuelle ledende medarbejdere skal føre en del medarbejdersamtaler, kan det være gavnligt, at der i forbindelse med personalepolitikken er fastlagt en plan for, hvornår de enkelte samtaler skal finde sted.

Det er gavnligt, at der til støtte for såvel forberedelsen som gennemførelsen af samtalen er lavet en liste over de emner og spørgsmål, som samtalen under alle omstændigheder bør omfatte. Listen skal naturligvis være åben for, at både medarbejder og leder kan tage yderligere emner op. Det kan imidlertid af hensyn til samtalepartnerens forberedelse være nyttigt, hvis man på forhånd fortæller hinanden, hvis der er bestemte, omfattende emner, som man gerne vil drøfte.

Det skal understreges, at en medarbejdersamtale ikke må forveksles med en tjenstlig samtale, som er et led i en disciplinærsag, og som eventuelt kan føre til, at der tages disciplinære skridt over for en medarbejder. Medarbejdersamtalen er en åben og ærlig dialog med det mål at få overblik over et godt ansættelsesforhold og eventuelt få det gjort endnu bedre for begge parter.

- 5.4 **GENNEMFØRELSE** En ordentlig gennemførelse af en medarbejdersamtale kræver, at der er afsat god tid til den. Samtalen må foregå på et tidspunkt og et sted, hvor man ikke bliver forstyrret. Den kan altså ikke foregå på kirkekontoret i åbningstiden eller under andre forhold, hvor man risikerer at blive forstyrret af telefonen eller personlige henvendelser.

Samtalen foregår med udgangspunkt i den liste over emner og spørgsmål, som både leder og medarbejder har haft til støtte for forberedelsen. Lederen har ansvaret for samtaleforløbet, men både leder og medarbejder har ansvar for at give sine synspunkter til kende, sige fra, hvis der er noget, man er uenig i, og spørge, hvis der er noget, man er i tvivl om.

Både leder og medarbejder må altså deltage i samtalen med en åben, ærlig og konstruktiv holdning og vise respekt for den anden parts synspunkter. Men samtidig skal man være parat til selv at sætte en grænse for samtalen og respektere de grænser, som den anden part i samtalen sætter. Det gælder især, hvis samtalen drejer ind på private forhold. Hvis der er et privat emne, som begge parter mener, det er relevant at tale om, er det naturligvis i orden, men det er præstationen og forholdene på arbejdet, som er det centrale for medarbejdersamtalen.

Det kan være relevant at drøfte medarbejderens forhold til kolleger, men man skal passe på, så man ikke kommer til at bruge for meget tid på det. Hvis en medarbejder har problemer i forholdet til kolleger, vil det ofte være nødvendigt at tage dem op på en anden måde end i med-

arbejdersamtalen, f.eks. ved et andet møde, hvor alle de berørte parter deltager.

Medarbejdersamtalen skal helst føre til enighed om, hvilke mål både leder og medarbejder i den kommende tid skal arbejde på at opfylde til gavn for såvel medarbejderen selv som medarbejderens funktion på arbejdspladsen.

Det er nyttigt, at man til samtalen medbringer regulativ og lignende for medarbejderen, og at man, hvis den ene eller anden ønsker eller tilbyder f.eks. efteruddannelseskurser, medbringer materiale om det.

Lederen skal i løbet af samtalen sørge for at sammenfatte indholdet, så man er sikker på, at leder og medarbejder har samme opfattelse af, hvilke vurderinger og konklusioner man er nået frem til.

Hvis der i samtalen er enighed om, at der skal arbejdes på ændringer i medarbejderens opgaver, at medarbejderen kan deltage i uddannelsesaktiviteter eller om andre ting, skal aftalerne om det skrives ned, så der er et godt grundlag for at følge aftalerne op. Aftalerne bør, hvis det er muligt, omfatte tidsfrister for, hvornår de senest skal være opfyldt.

- 5.5 **OPFØLGNING** Alt, hvad der bliver sagt under en medarbejdersamtale, er fortroligt, bortset fra aftaler, som det er nødvendigt at inddrage andre i, fordi de skal give tilslutning til dem eller det på anden måde berører dem.

Det er meget væsentligt, at en medarbejdersamtale bliver fulgt op ved, at de aftaler, som indgås, bliver overholdt inden for den frist, som er aftalt. Hvis det viser sig, at enten medarbejder eller ledelse alligevel ikke kan eller vil opfylde aftalen inden for fristen, må man give den anden part besked om det.

Hvis enten den ene eller begge parter svigter med hensyn til opfølgningen, vil det uvægerligt medføre frustrationer, som kan betyde, at samarbejdsforholdet mellem leder og medarbejder bliver alvorligt forringet.

6 LEDELSE



Der er nogle, som ikke kan lide at høre eller bruge ordet "ledelse" i forbindelse med folkekirken og folkekirkens medarbejdere. Til gengæld er der andre, som ønsker en mere markant brug af både ordet og begrebet ledelse i folkekirken.

Uanset om man har den ene eller den anden holdning til begrebet ledelse i forbindelse med folkekirken eller en holdning midt imellem, er det imidlertid en kendsgerning, at der er nogen, som har ledelsesansvar i forhold til medarbejderne, og som derfor også må påtage sig at udøve ledelsen.

Det er også af personalepolitiske grunde nødvendigt, at der er ledelse, og at det er klart, hvem der i de forskellige forhold har ansvaret for og kompetencen til at lede.

Ansvaret for ledelse og arbejdets tilrettelæggelse er mere udførligt beskrevet i vejledningen "Samarbejde i folkekirken", som er udgivet af Kirkeministeriet og Folkekirkens Samarbejdsudvalg (2. udgave, 2000).

6.1 MENIGHEDSRÅDET Menighedsrådet har det overordnede ledelsesansvar for alle medarbejdere ved kirker og kirkegårde med undtagelse af præsterne.

En præst er ansat af Kirkeministeriet og har biskop og provst som tilsynsførende. Præsten er uafhængig af menighedsrådet i sin embedsførelse. Et menighedsråd kan altså ikke pålægge en præst at udføre bestemte opgaver eller udføre opgaver på en bestemt måde eller på bestemte tidspunkter.

På kirkegårde, som drives af flere sogne i fællesskab, er det den kirkegårdsbestyrelse, som menighedsrådene har valgt, der har det overordnede ledelsesansvar.

Menighedsrådets ledelsesansvar betyder, at det er menighedsrådet som helhed, der har ansvar for at ansætte og eventuelt afskedige medarbejdere. Det er dog kun Kirkeministeriet, som kan afskedige medarbejdere, der er varigt ansat som tjenestemænd, når der er tale om afsked uden

ansøgning, eller når tjenestemanden søger om afsked af helbredsmæssige grunde.

Menighedsrådets ledelsesansvar betyder dernæst, at det er menighedsrådet, som fastlægger indholdet i de regulativer, som skal findes for de fleste stillinger. Regulativet fastlægger medarbejderens funktioner og arbejdsforhold som f.eks. fridage.

- 6.2 **KONTAKTPERSONEN** Ledelsen udøves på menighedsrådets vegne af det menighedsrådsmedlem, der er valgt som kontaktperson i forhold til medarbejderne. På kirkegårde, der drives af flere sogne i fællesskab, er det normalt formanden for kirkegårdsbestyrelsen, som har ansvaret for kontakten til den ansatte kirkegårdsleder.

Kontaktpersonen behøver dog ikke have sin daglige gang i kirkens lokaler eller på kirkegården. De fleste dage vil ledelsen således ikke være direkte repræsenteret blandt medarbejderne.

At kontaktpersonen udøver den daglige ledelse betyder imidlertid, at det kun er kontaktpersonen, der på menighedsrådets vegne kan give medarbejderne instrukser eller forskrifter ud over de overordnede rammer, som det samlede menighedsråd har fastsat i medarbejdernes regulativer. Som hovedregel kan hverken menighedsrådets formand eller andre medlemmer af menighedsrådet give medarbejderne instrukser eller påtale noget ved deres arbejde. Hvis rådets medlemmer mener, at der er medarbejdere, som skal have instrukser eller påtaler, må de henvende sig til kontaktpersonen. Tilsvarende er det sådan, at eventuelle henvendelser eller forespørgsler fra medarbejdere til menighedsrådet skal ske gennem kontaktpersonen. Kontaktpersonens funktion er nærmere beskrevet i vejledningen "Samarbejde i folkekirken", som er udgivet af Kirkeministeriet og Folkekirkens Samarbejdsudvalg (2. udgave, 2000).

Menighedsrådet fastlægger retningslinierne for kontaktpersonens virke i en vedtægt. Hvis et menighedsråd af praktiske eller andre grunde ønsker, at andre end kontaktpersonen skal kunne give forskrifter til med-

arbejdere eller modtage henvendelser fra dem om f.eks. sygdom o.lign, skal det fremgå af vedtægten.

Det er vigtigt, at medarbejderne er informeret om indholdet i kontaktpersonens vedtægt, helst ved at de får udleveret en kopi.

6.3 MEDARBEJDERE SOM LEDERE I folkekirken er der kun i begrænset omfang tale om, at der er ansat medarbejdere, som har et ledelsesansvar. Det hænger sammen med, at der på de fleste folkekirkelige arbejdspladser kun er nogle få medarbejdere med hver sin specialiserede funktion.

Der er dog især på kirkegårde ansat medarbejdere, der har ledelse som hovedopgave eller som en meget væsentlig del af opgaven.

Når der er ansat en kirkegårdsleder, så er det kirkegårdslederen og ikke kontaktpersonen, som har ledelsesansvaret i forhold til de øvrige medarbejdere på kirkegården. Kirkegårdslederens beføjelser, f.eks. med hensyn til at ansætte og afskedige medarbejdere, skal være fastlagt i kirkegårdslederens regulativ. Graverne på de små kirkegårde vil normalt tilsvarende have ledelsesansvar i forhold til medhjælpere på kirkegårdene. Graverens beføjelser skal ligeledes være fastsat i stillingens regulativ.

Organister vil typisk have ledelsesansvar i forhold til organistassistent samt medlemmer af kirkens kor. Hvis der er ansat assistenter eller vikarer for kordegn og kirketjener, vil kordegn og kirketjener også typisk have et ledelsesansvar i forhold til dem. Disse beføjelser skal også være fastsat i regulativerne.

Endelig har præster som følge af deres ansvar for gennemførelse af bl.a. gudstjenester og kirkelige handlinger et vist ledelsesansvar i forhold til de øvrige medarbejdere, som medvirker ved dem.

Medarbejderne skal informeres om de beføjelser, som andre ansatte har som ledere. Det kan ske ved, at medarbejderne får kopi af de pågældende regulativer.

BILAG 1

PERSONALEPOLITIK I ET SOGN MED MANGE ANSATTE I et af folkekirkens større sogne har menighedsrådet i løbet af de senere år fastlagt en personalepolitik. Personalepolitikken og de procedurer, som følger af den, er samlet i en personalehåndbog. Som eksempel på det mulige indhold i en personalepolitik og på, hvordan den kan lægges frem for medarbejderne, gengives her uddrag af det pågældende sogns personalehåndbog. Efter menighedsrådets ønske er sognet anonymt.

POLITIKKER

Personalepolitik Det er væsentligt for Menighedsråd, at medarbejderne befinder sig godt på arbejdet, og det er derfor menighedsrådets intention, at Sogn bør være en god arbejdsplads.

Menighedsrådet ønsker at finde og fastholde de personer, der passer bedst til det enkelte job.

Ledige stillinger opslås i relevante medier.

Menighedsrådet ønsker at hjælpe nye medarbejdere tilrette i jobbet, så de hurtigt falder til på arbejdspladsen.

Menighedsrådet ønsker, at medarbejderne skal føle sig trygge i ansættelsen.

Menighedsrådet foretrækker, at medarbejderne siger, hvad de mener, og stiller spørgsmål og kommer med forslag til forbedringer.

Menighedsrådet er indstillet på i rimeligt omfang at sørge for, at medarbejderne uddannes igennem kurser og andre uddannelsesaktiviteter, under forudsætning af at disse er relevante for den pågældendes arbejde. Medarbejderne er velkomne til selv at stille forslag om sådanne uddannelser.

Menighedsrådet ønsker igennem personalesamtaler at skabe et godt samarbejde og et godt arbejdsklima. Menighedsrådet mener, at personalesamtaler kan give et godt bidrag til dette, og håber derfor på en positiv indstilling fra alle medarbejderne.

Menighedsrådet ønsker, at alle uoverensstemmelser, både imellem den enkelte medarbejder og menighedsrådet, og imellem medarbejderne indbyrdes, løses ved forhandling.

Da menighedsrådet lægger vægt på, at medarbejderne er tilfredse på deres arbejdsplads, håber menighedsrådet naturligvis på, at medarbejderne bliver i mange år.

Det vil derfor være naturligt at markere jubilæer og andre mærkedage på værdig vis indenfor de givne rammer.

Menighedsrådet er indstillet på, i det omfang det lader sig gøre, at tilpasse den enkeltes job til den pågældende medarbejder.

Menighedsrådet er indstillet på, at ældre medarbejdere efter eget ønske kan få ændret deres regulativ og arbejdstid, såfremt de ønsker at nedtrappe deres arbejdsforpligtelse, og der i øvrigt er mulighed for noget sådant.

Rygepolitik for Kirke

Generelt Da der i kirken er tale om forskellige typer af samvær, er rygeordningen delt op i tre kategorier som følgende:

A Offentlige arrangementer I kirkens lokaler dvs. Kirke og Sognehus er det ikke tilladt at ryge ved arrangementer. Rygning er dog tilladt i de særligt anviste rygeområder, der er særskilt mærket.

B Personalet til daglig Kordegnekontoret er røgfrit område. Rygning er tilladt i de særligt anviste rygeområder, der er særskilt mærket.

C "Receptioner", begravelseskaffe og lign. Ved receptioner og lign. er det op til lånerne af lokaler at bestemme hvorvidt, der må ryges. Før receptionen gives lånerne en vejledning om rygepolitik.

ARBEJDSMILJØ Det er menighedsrådets mål at forebygge ulykker og skader på mennesker og miljø og at udvikle et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø for alle medarbejdere.

Enhver medarbejder har pligt til at gøre menighedsrådet opmærksom på forhold, som udgør eller kan udgøre en sikkerheds- og/eller sundhedsmæssig risiko, samt medvirke aktivt for en fjernelse af disse risici.

Sikkerhedsgruppe I henhold til lov om arbejdsmiljø er der ved Kirke etableret en sikkerhedsgruppe bestående af en repræsentant for medarbejderne og en repræsentant for menighedsrådet (arbejdsgiver).

Sikkerhedsgruppen har til opgave:

- at kortlægge arbejdsmiljøet og udarbejde handlingsplan for, hvordan evt. problemer kan løses
- at kontrollere, at sikkerheds- og sundhedsbestemmelserne overholdes
- at anmelde og undersøge arbejdsulykker og arbejdsskader

Sikkerhedsgruppen skal deltage i planlægningen og tages med på råd, før der tages beslutninger af betydning for arbejdsmiljøet.

PROCEDURER

Sygemelding Sygemelding skal ske uden ugrundet ophold, så vidt muligt inden tjenestetidens begyndelse til nærmeste foresatte, hvorefter erklæring fremsendes til kontoret. (udleveres på kontoret) Raskmelding skal ske til nærmeste foresatte og kontoret senest kl. 15.00 dagen før arbejdet genoptages.

Ferie Ferie aftales med nærmeste foresatte og meddeles kontoret skriftligt senest 1 måned før første feriedag. Meddelelse afgives på blanket. (udleveres på kontoret)

Erstatningsfridag/Friweekends Erstatningsfridage samt friweekends meddeles med mindst 1 uges varsel efter nærmere aftale med nærmeste foresatte. Meddelelsen afgives på blanket. (udleveres på kontoret)

KURSER Ved deltagelse i faglige kurser, påbudte eller bevilgede efter ansøgning, godtgøres transportudgifter normalt mod aflevering af dokumenterede udgifter i form af billet for billigste offentlige transport. Ved speciel tilladelse, eller når rejsetiden med offentlige trafikmidler er uforholdsmæssig lang, kan refunderes kilometergodtgørelse efter statens takster for anden godkendt kørsel (lav takst).

Ansøgninger om kurser bør indeholde overslag over transportudgifter samt ønske om transportmåde.

PERSONALESAMTALER

Indledning Menighedsråd har besluttet at indføre personalesamtaler for alle medarbejdere ved Kirke, bortset fra præsterne.

Beslutningen skyldes menighedsrådets ønske om at skabe et godt klima på arbejdspladsen og styrke samarbejdet imellem medarbejderne.

Personalesamtaler er en måde, hvorpå medarbejder og leder systematisk kan foretage en vurdering af samspillet mellem arbejdspladsen og medarbejderen og dennes job.

Baggrunden for samtalerne i Sogn er, at medarbejder og leder tillidsfuldt kan diskutere ideer, ønsker, samarbejdsforhold eller andet, som har relation til det daglige arbejde og finde løsninger, der er tilfredsstillende for begge parter.

Det er hensigten, at medarbejderen og lederen herved skal nå frem til en fælles opfattelse af de mål og opgaver, der er lagt i jobbet, samt hvilke rammer og vilkår, der er nødvendige, for at målene kan nås.

Selve samtalen skal kunne foregå uforstyrret. Menighedsrådet har derfor besluttet, at samtalerne skal foregå i arbejdstiden, men at den pågældende medarbejder ikke samtidigt skal passe sit arbejde.

Indholdet i den enkelte samtale bør selvfølgelig være individuel, men for lettere at gennemføre samtalen foreslås det, at man benytter efterfølgende idéliste eller disposition. Denne kan desuden benyttes af begge parter som forberedelse til samtalen.

Idélisten er struktureret således, at relevante områder berøres. Det er naturligvis op til medarbejder og leder, hvor meget vægt der skal lægges på de enkelte områder.

Det er yderst vigtigt, at begge parter er forberedt til samtalen, idet den ellers nemt vil komme til at blive overfladisk og gå uden om det væsentlige.

Man skal beregne mindst en time til samtalen, men må være forberedt på, at den kan tage to timer eller mere. Man bør dog så vidt muligt søge at begrænse tiden til højst et par timer.

Såfremt organist og samtlige sangere ved pågældende kirke/kirkesal er enige, kan samtale med sangerne, efter aftale med kontaktpersonen, foregå som fællessamtale. Der skal dog fortsat udfyldes samtale- og meddelelsskema for hver medarbejder.

Såfremt begge parter ønsker det, kan kontaktpersonen eller menighedsrådsformanden inddrages i samtalen.

Formål Formålet med personalesamtalerne er

- at forbedre kontakten mellem medarbejder, leder og menighedsråd
- at drøfte arbejdsmæssige forhold med henblik på forbedring
- at klarlægge menighedsrådets, ledernes og medarbejdernes forventninger til hinanden
- at gøre status for jobbet
- at drøfte udviklingsmuligheder og uddannelsesbehov
- at få ideer på bordet med henblik på at forbedre samarbejdet imellem alle medarbejdere i Sogn
- at skabe tillid og samarbejde

Formålet med personalesamtalerne er ikke

- at kritisere og/eller fremhæve sin egen indsats
- at opsummere fejl og uheldige handlinger
- at skabe frygt og mistillid

Det er vigtigt at pointere, at personalesamtalerne ikke er lønforhandlinger.

Rapportering I fællesskab udfærdiges ved slutningen af samtalen de to rapporter

Aftaler (Bilag 1)

Meddelelser (Bilag 2)

Her kan ikke skrives noget, som begge parter ikke er enige i.

I rapporten *Aftaler* nedfældes punkter, f. eks. uddannelse, samarbejdsform, ændring af arbejdsforhold og lignende, som både leder og medarbejder er enige om at arbejde videre med i det kommende år. Aftalen opbevares i kopi af begge de to parter i personalesamtalen. Formålet med denne aftale er at virke som huskeseddel og ved personalesamtalen næste år at danne baggrund for en vurdering af, om man nåede de satte mål. Denne rapport er fortrolig og må ikke viderebringes.

I rapporten *Meddelelser* nedskrives de ting, som begge parter ønsker, at menighedsrådet skal orienteres om. Det kan f. eks. være kursusønsker, ønsker om større ressourcer eller lignende. Denne rapport forelægges derfor menighedsrådet af kontaktpersonen.

Medarbejder og leder har efter samtalen begge et medansvar for at samtaleens resultat følges op, og at de aftalte ting føres ud i livet.

Skæv samtale En personalesamtale kan under visse forhold gå skævt.

Dette kan f. eks. skyldes følgende årsager:

- manglende engagement
- manglende eller dårlig forberedelse
- for store forventninger til de konkrete resultater af samtalen
- at man taler forbi hinanden
- at emneområderne indskrænkes til trivielle ting, og at man snakker udenom de væsentlige
- at medarbejder og leder ikke tør forlade deres traditionelle roller og indtager forsvarspositioner
- at samtalen forstyrres

For de fleste mennesker kan det være vanskeligt at tale om egne forhold, forventninger og ambitioner. Derfor kræver personalesamtaler en vis øvelse fra begge sider for at lykkes.

I tilfælde af, at samtalen udvikler sig klart utilfredsstillende for blot én af parterne, bør den afbrydes. I så fald kan kontaktpersonen eller menighedsrådsformanden evt. inddrages i samtalen.

Menighedsrådet håber med dette initiativ at medvirke til at skabe gode arbejdsvilkår i Sogn og at fremme samarbejdet og arbejdsglæden blandt alle medarbejderne.

Idé-liste

- 1 Hvordan er status i forhold til samtale sidste år?
- 2 Hvad er mine arbejdsopgaver?
- 3 Hvilke arbejdsopgaver er vigtigst?
- 4 Hvilke arbejdsopgaver synes jeg bedst om?
- 5 Er mine arbejdsvilkår i orden?
- 6 Kan mit job tilpasses/ændres, så det bliver mere tilfredsstillende?
- 7 Hvordan vurderer jeg resultaterne fra det forløbne år?
- 8 Får jeg den fornødne støtte?

- 9 Er mit job tilstrækkelig selvstændig?
- 10 Hvordan er samarbejdet med underordnede, arbejdskammerater, overordnede, præster, andre medarbejdergrupper?
11. Er der nogle uddannelsesbehov i forhold til mit job?
12. Har jeg nogle evner/uddannelser, som ikke bliver udnyttet?
13. Kan forståelse og kommunikation mellem os blive bedre? Hvordan?
14. Andre emner?

ÅRSPLAN FOR PERSONALESAMTALER

Dato	Leder	Medarbejder
	Kontaktperson	Kordeg्न
	Kordeg्न	Kordeg्नassistent
	Kontaktperson	Kirketjener
	Kirketjener	Kirketjenerassistent
	Kontaktperson	Sognemedhjælper
	Kontaktperson	Organist
	Organist	Sanger
	Organist	Sanger
	Organist	Sanger
	Organist	Sanger

AFTALER VED PERSONALESAMTALE

Aftaler ved personalesamtale mellem

Stilling/Navn:

Dato:

Stilling/Navn:

Aftaler:

Uddannelsesønsker:

Underskrift:

Dato:

Underskrift:

MEDDELELSER FRA PERSONALESAMTALE

Meddelelser fra personalesamtale mellem

.....
Stilling/Navn: Dato:

.....
Stilling/Navn: Forelagt menighedsrådet

.....
Meddelelser:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
Uddannelsesønsker:

.....

.....

.....
Underskrift: Dato:

.....
Underskrift:

BILAG 2

PERSONALEPOLITIK I ET SOGN MED FÅ ANSATTE I det følgende gives et eksempel på, hvordan en personalepolitik i et mindre sogn kan udformes. Det er forudsat, at der i sognet er en graver med kirketjeneste, en gravermedhjælper, en organist samt en kirkesanger.

Personalepolitikken og de procedurer, som følger af den, bør samles i en personalehåndbog. Menighedsrådet kan tillige oprette en medarbejdermappe med de ansattes regulativer, vedtægten for kirkeværgen, vedtægten for kontaktpersonen, en adresseliste, praktiske forskrifter, blanketter til sygemelding, blanketter til ferie og friweekends m.v. Et eksemplar af medarbejdermappen bør ligge hos kontaktpersonen og et eksemplar udleveres til hver af de ansatte.

MÅLSÆTNINGER Det er menighedsrådets opgave at skabe de bedste betingelser for det kirkelige arbejde i sognet.

Formålet med personalepolitikken er at understøtte denne opgave. Personalepolitikken er ikke kun en samling af regler, men også udtryk for de værdier, som menighedsrådet og medarbejderne har besluttet sig for.

Menighedsrådet og medarbejderne skal tage et fælles ansvar for at nå dette mål og for at skabe et godt samarbejde og dermed en god arbejdsplads. Det er i den forbindelse væsentligt, at alle anvender en god og venlig omgangsform.

Menighedsrådet ønsker, at medarbejderne skal føle sig trygge i ansættelsen, og at alle uoverensstemmelser, såvel imellem den enkelte medarbejder og menighedsrådet som imellem medarbejderne indbyrdes, løses ved forhandling.

Menighedsrådet ønsker, at medarbejderne skal tage medansvar for deres egen udvikling.

Menighedsrådet ønsker gennem medarbejdersamtaler at bidrage til, at medarbejderne befinder sig godt, samt at der er et godt samarbejde og et godt arbejdsklima. Menighedsrådet håber på en positiv indstilling til medarbejdersamtaler fra alle medarbejdere.

Ansættelsespolitik Menighedsrådet ønsker, at medarbejderne er velkvalificerede, udvikler sig i takt med opgaverne og trives i jobbet, samt at arbejdet foregår i samarbejde mellem menighedsrådet og medarbejderne.

Ledige stillinger opslås i relevante medier.

Menighedsrådet ønsker at hjælpe nye medarbejdere til rette i jobbet, så de hurtigt falder til på arbejdspladsen. Dette sker ved den fastlagte introduktionsordning.

Arbejds miljø Det er menighedsrådets mål at forebygge ulykker og skader på mennesker og miljø og at sikre et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø for alle medarbejdere.

Enhver medarbejder har pligt til at gøre menighedsrådet opmærksom på forhold, som udgør eller kan udgøre en sikkerheds- og/eller sundhedsmæssig risiko, samt medvirke aktivt for en fjernelse af disse risici.

Ved indretning af lokaler, maskiner og arbejdspladser tages der i vidt udstrækning hensyn til den enkelte medarbejder. Det fysiske miljø skal så vidt muligt fuldt ud være på højde med tidens krav.

Efteruddannelse Menighedsrådet er indstillet på i rimeligt omfang at sørge for, at medarbejderne uddannes igennem kurser og andre uddannelsesaktiviteter, under forudsætning af, at disse er relevante for den pågældendes arbejde. Medarbejderne kan stille forslag om kurser og uddannelser.

Ved deltagelse i faglige kurser, påbudte eller bevilgede efter ansøgning, godtgøres transportudgifter normalt mod aflevering af dokumentation for udgifter i form af billet for billigste offentlige transport. Ved speciel tilladelse, eller når rejsetiden med offentlige trafikmidler er uforholdsmæssig lang, kan refunderes kilometergodtgørelse efter statens takster for anden godkendt kørsel. (lav takst).

Ansøgninger om kurser bør indeholde forslag til transportmåde samt overslag over transportudgifter.

Seniorpolitik Menighedsrådet er indstillet på, at ældre medarbejdere så vidt muligt efter eget ønske kan få ændret deres regulativ og arbejdstid, hvis de ønsker at nedtrappe deres arbejdsforpligtelse, og dette arbejdsmæssigt kan lade sig gøre.

Procedurer ved sygemelding, ferie, fridage og friweekends Der henvises til vedtægten for kontaktpersonen, som findes i medarbejdermappen.

Alkoholpolitik Der må som hovedregel ikke nydes alkohol i arbejdstiden, bortset fra frokostpausen.

Hvis en medarbejder har et alkoholproblem, er menighedsrådet indstillet på at hjælpe vedkommende. Menighedsrådet er indstillet på i visse tilfælde at yde økonomisk støtte til en afvænningsbehandling.

Rygepolitik Da der i kirken er tale om forskellige typer af samvær, er rygeordningen delt op i tre kategorier som følgende:

- A Offentlige arrangementer
I kirkens lokaler dvs. Kirke og Sognehus er det ikke tilladt at ryge ved arrangementer.
Rygning er dog tilladt i sognehuset i de særligt anviste rygeområder, der er særskilt mærket.
- B Personalet til daglig.
Rygning er tilladt i de særligt anviste rygeområder, der er særskilt mærket.
- C Begravelseskaffe og lign.
Det er op til lånerne af lokaler at bestemme, hvorvidt der må ryges.

MEDARBEJDETSAMTALER

1. **Indledning** Baggrunden for medarbejdersamtalerne i Sogn er, at medarbejder og kontaktperson tillidsfuldt kan diskutere ideer, ønsker, samarbejdsforhold eller andet, som har relation til det daglige arbejde, og finde løsninger, der er tilfredsstillende for begge parter.

Selve samtalen skal kunne foregå uforstyrret. Samtalerne skal derfor foregå i arbejdstiden, men den pågældende medarbejder skal ikke samtidig passe sit arbejde.

Indholdet i den enkelte samtale bør være individuelt, men den efterfølgende emneliste bruges som udgangspunkt. Den benyttes desuden af begge parter som forberedelse til samtalen.

Der skal beregnes mindst en time til samtalen, som dog så vidt muligt begrænses til højst et par timer.

2. **Formål** Formålet med medarbejdersamtalerne er

- at forbedre kontakten mellem medarbejder, kontaktperson og menighedsråd
- at drøfte arbejdsmæssige forhold for at gøre status og med henblik på forbedring
- at klarlægge menighedsrådets og medarbejdernes forventninger til hinanden
- at drøfte udviklingsmuligheder og uddannelsesbehov
- at få ideer på bordet med henblik på at forbedre samarbejdet imellem alle medarbejdere i Sogn

Formålet med medarbejdersamtalerne er ikke

- at kritisere og/eller fremhæve sin egen indsats
- at opsummere fejl og uheldige handlinger
- at skabe frygt og mistillid

Medarbejdersamtalerne er ikke lønforhandlinger.

3. **Rapportering** I fællesskab udfærdiges ved slutningen af samtalen de to rapporter

Aftaler (Bilag 1)

Meddelelser (Bilag 2)

Her kan ikke skrives noget, som begge parter ikke er enige i.

I rapporten *Aftaler* nedfældes punkter, f. eks. uddannelse, samarbejdsform, ændring af arbejdsforhold og lignende, som der er enighed om at arbejde videre med i det kommende år. Aftalen opbevares i kopi af begge parter i medarbejdersamtalen. Aftalen bruges som huskeseddel og danner ved medarbejdersamtalen næste år baggrund for en vurdering af, om man nåede de forventede mål. Denne rapport er fortrolig og må ikke viderebringes.

I rapporten *Meddelelser* nedskrives de ting, som begge parter ønsker, at menighedsrådet skal orienteres om. Det kan f. eks. være kursusønsker, ønsker om større ressourcer, besparelsesforslag eller lignende. Kontaktpersonen forelægger denne rapport for menighedsrådet.

Begge parter har efter samtalen et medansvar for, at samtalens resultat følges op, og at de aftalte ting føres ud i livet.

4. Emneliste

- 1 Hvordan er status i forhold til samtale sidste år?
- 2 Hvad er mine arbejdsopgaver?
- 3 Hvilke arbejdsopgaver er vigtigst?
- 4 Hvilke arbejdsopgaver synes jeg bedst om?
- 5 Er mine arbejdsvilkår i orden?
- 6 Kan mit job tilpasses/ændres, så det bliver mere tilfredsstillende?
- 7 Hvordan vurderer jeg resultaterne fra det forløbne år?
- 8 Får jeg den fornødne støtte?
- 9 Er mit job tilstrækkeligt selvstændigt?
- 10 Hvordan er samarbejdet med kolleger, præsten og menighedsrådet?
- 11 Er der nogle uddannelsesbehov i forhold til mit job?
- 12 Har jeg nogle evner/uddannelser, som ikke bliver udnyttet?
- 13 Kan forståelse og kommunikation imellem os blive bedre? Hvordan?
- 14 Andre emner

ÅRSPLAN FOR MEDARBEJDERSAMTALER

Dato	Leder	Medarbejder
.....	Kontaktperson	Graver
.....	Kontaktperson	Organist
.....	Kontaktperson	Kirkesanger
.....	Graver	Gravermedhjælper

AFTALER VED MEDARBEJDE SAMTALE

Aftaler ved medarbejdersamtale mellem

Stilling/Navn:

Dato:

Stilling/Navn:

Aftaler:

Uddannelsesønsker:

Underskrift:

Dato:

Underskrift:

BILAG 3

ANDRE TILBUD OM EFTERUDDANNELSE Ud over de muligheder for efteruddannelse, som er omtalt i kapitel 4, tilbyder en række institutioner og organisationer kurser til de forskellige grupper af medarbejdere i folkekirken:

Kordegne

Danmarks Kordegneforening

Organister og klokkenister

Folkekirken Ungdomskor

Foreningen af Præliminære Organister

Dansk Organist og Kantor Samfund

Dansk Kirkemusikerforening

Kirkesangere og kirkekorsangere

Teologisk Pædagogisk Center Løgumkloster

Dansk Kirkemusikerforening

Kirkegårdsledere og kirkegårdsassistenter

Foreningen af Kirkegårdsledere

Landbrugets Center for Efteruddannelse

AMU-centre – AMU er et uddannelsessystem under Arbejdsministeriet

FTF – Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd

Gravere og gravermedhjælpere

FAKK - Forbundet af Kirke- og Kirkegårdsansatte

Beder Gartnerskole

Sognemedhjælpere

Foreningen af Sognemedhjælpere i Danmark

Teologisk Pædagogisk Center Løgumkloster

STIKORDSREGISTER

A		F	
Aftaler	15	Familievenlig arbejdsplads	29
Alkoholpolitik	18	Folkekirken Ungdomskor	46
AMU	39;44;47;48	G	
D		Gartnere	
Danske Krematoriers		efteruddannelse	47
Landsforening	47	uddannelse	38
Delpension	17	Gartneriarbejdere	
Dialog	9	efteruddannelse	47
E		uddannelse	38
Efteruddannelse	16;41	God arbejdsplads	22
gartnere	47	det personlige forhold	26
gartneriarbejdere	47	familievenlig	29
gravere	47	fysiske forhold	24
gravermedhjælpere	47	information	23
kirkegårdassistenter	47	jobbets indhold	24
kirkegårdsledere	47	samarbejde	23
kirkesangere	46	Gravere	
kirketjenere	48	efteruddannelse	47
kordegne	45	uddannelse	37
korsangere	46	Gravermedhjælpere	
kursusudgifter	43	efteruddannelse	47
mulighed for	43	uddannelse	37
organister	45	H	
orlov	16;44	Holdninger	13
præster	44	I	
pålæg om	43	Information	19;23
tjenestefrihed	43	J	
Elementær Orgelprøve	36	Jobbets indhold	24
ESU	48	kvalifikationer	25
		selvstændighed	26

udfordringer	26	Krematorie-teknisk grundkursus	47
udviklingsmuligheder	26	Kursusudgifter	43
Jordbrugets		L	
Efteruddannelsesudvalg	37	Ledelse	56
K		ansatte med lederansvar	59
Kirkegårdsassistenter		kirkegårdsbestyrelse	57
efteruddannelse	47	kontaktperson	58
uddannelse	36	menighedsrådet	57
Kirkegårdsledere		Løn	20
efteruddannelse	47	honorarlønnede	20;21
uddannelse	36	medarbejdersamtaler	53
Kirkemusikalsk Diplomeksamen	35	overenskomstansatte	20
Kirkemusikskoler	35;36;46	rådighedstillæg	20;21
Kirkesangere		sognemedhjælpere	20
efteruddannelse	46	tjenestemandsansatte	20
uddannelse	36	tjenestemandslign. ansatte	20
Kirketjenere		M	
efteruddannelse	48	Medarbejdermøder	19
uddannelse	38	Medarbejdersamtaler	14;49
Klokkerister		aftaler	55
uddannelse	35	ansatte med lederansvar	52
Kompetenceudvikling	42	deltagere	51
Kontaktperson	58	emneliste	52
Kontormedarbejdere		forberedelse	53
uddannelse	40	gennemførelse	54
Kordegne		indhold	52
efteruddannelse	45	kontaktperson	51
uddannelse	34	lønspørgsmål	53
Korsangere		opfølgning	55
efteruddannelse	46	sammenfatning	55
uddannelse	36	Medarbejderudvikling	42

Musikkonservatorier	35;46	Seniorpolitik	16
Mål	9;13	Sognemedhjælpere	
overordnede	11	uddannelse	39
N		Statslig uddannelsesorlov	16;44
Nye medarbejdere	14;30	Sygdomspolitik	17
introduktion	14;30	Systematisk	
O		kompetenceudvikling	42
Omgangsform	26	T	
Organister		Teologisk Pædagogisk	
efteruddannelse	45	Center	45;46
uddannelse	35	Tjenestefrihed	
Orlov	16;44	uddannelsesformål	43
P		U	
Personalehåndbog	13;19	Uddannelse	32
Personalepolitik	8	gartnere	38
arbejdsprogram	10	gartneriarbejdere	38
eksempel for lille sogn	70	gravere	37
eksempel fra stort sogn	60	gravermedhjælpere	37
indhold	12	kirkegårdsassistenter	36
programerklæring	10	kirkegårdsledere	36
Personlige forhold	26	kirkesangere	36
Præliminær Organisteksamen	35	kirketjenere	38
Præster		klokkenister	35
efteruddannelse	44	kontomedarbejdere	40
uddannelse	33	kordegne	34
Præsternes Efteruddannelse	44	korsangere	36
R		organister	35
Regulativer	10;15	præster	33
Rygepolitik	18	sognemedhjælpere	39
S		Uddannelsesorlov, statslig	16;44
Samarbejde	26	Udvikling	16;42