

Zatrudnianie pracowników

1 Ogólne zasady zatrudniania

Moment podpisania umowy o pracę jest jednym z przyjemniejszych w relacjach pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Pracownik cieszy się, bo otrzymał pracę, dyrektor – bo ma zagwarantowaną obsadę wakującego stanowiska. Dyrektor musi jednak pamiętać, że od tego momentu zaczynają się konsekwencje podjętej decyzji. Już niedługo okaże się, czy pracownik wypełnia nałożone zadania w zadowalający sposób, czy też zatrudnienie go okazało się błędem. Skutki nietrafionej decyzji mogą być odczuwalne w szkole czasem nawet przez wiele lat.

Nie ma jakiejś jednej uniwersalnej metody, która pozwoliłaby na pewność zatrudnienia odpowiedniego pracownika. Tu właśnie jest miejsce na określenie własnej polityki kadrowej. Dyrektor szkoły powinien uświadomić sobie, jaki zespół chce tworzyć, i stosownie do tego określić kryteria, jakie będzie brał pod uwagę, dokonując wyboru pracownika. Oczywiście musi przy tym pamiętać o tym, jacy ludzie już są zatrudnieni w szkole, ponieważ niekoniecznie będą oni odpowiadać temu wizerunkowi. Natomiast każdy nowo przyjmowany pracownik powinien możliwie najlepiej te oczekiwania spełniać. Ważnym aspektem są też warunki, w jakich szkoła funkcjonuje. Inaczej do zagadnień zatrudniania będzie musiał podejść dyrektor małej, wiejskiej szkoły, a inaczej dyrektor dużego zespołu szkół w wielkim mieście. Stąd na przykład dla pierwszego istotny będzie problem zatrudnienia nauczycieli na cały etat, dla drugiego zaś – przewaga w zespole ludzi z dużym stażem i ich „odporność” na zmiany, podejmowanie dodatkowych zadań itp.

Jakie przyjąć główne kryteria doboru nauczyciela? Mogą nimi być np. posiadanie kwalifikacji do nauczania co najmniej dwóch przedmiotów, kreatywność, zaangażowanie, stosowanie nowoczesnych metod nauczania. Weryfikowanie kwalifikacji sprowadza się do sprawdzenia, czy kandydat ma formalne potwierdzenie w postaci dyplomu lub świadectwa kwalifikacyjnego prawa do nauczania więcej niż jednego przedmiotu. O wiele trudniej stwierdzić, czy ktoś ma (i czy będzie potem je wykazywał) cechy takie jak: kreatywność, zaangażowanie itd. Nie ma metod ich sprawdzenia, pozostaje tylko domniemanie.

Należy opracować takie kryteria, które możliwie najlepiej opiszą idealnego dla nas pracownika. Warto je spisać, ponieważ będą podstawą do budowania pytań, jakie zadamy kandydatom do pracy. Należy przy tym pamiętać, że czym innym są kryteria formalne, określające minimalne wymagania, a czym innym preferowane oczekiwania wobec kandydata. Można je spisać według poniższego schematu:

- 1) kryteria formalne, np. poziom wykształcenia, minimalny staż pracy, konieczne kwalifikacje;
- 2) preferowane kryteria dodatkowe, np. dodatkowe kwalifikacje, znajomość języka obcego, umiejętność obsługi urządzeń biurowych, umiejętność postępowania się określonymi programami komputerowymi, umiejętność stosowania TI (technologii informacyjnych) na zajęciach itp.;
- 3) kryteria własne, np. pożądane cechy charakteru, rozumienie specyfiki szkoły itp. Tu istotna uwaga: warto pamiętać, żeby kryteriów własnych nie ujawniać osobom trzecim, choćby ze względu na fakt możliwych kłopotów przy udowadnianiu zasadności swojego przeświadczenia o tym, że ktoś jest np. niezycliwy, mało kreatywny itp. To dyrektor szkoły podejmuje decyzję i ponosi potem za nią odpowiedzialność. Musi więc mieć prawo do sposobu wyboru drogi do tej decyzji, jeśli tylko nie jest ona niezgodna z obowiązującym prawem.

Kolejnym etapem przygotowania się do przyjęcia pracownika jest opracowanie – zgodnie z przyjętymi wcześniej kryteriami – pytań dla kandydata na pracownika. Ich ilość i zakres zależne są od stanowiska, którego nabór dotyczy, oraz warunków, w jakich funkcjonuje (z zastrzeżeniem, że w szkole kwestie dotyczące relacji międzyludzkich są istotne dla każdego stanowiska pracy).

Pani Ewa Czechowicz

Przykładowe pytania dyrektora dla kandydata do pracy:

- 1) Co ciekawego jest w matematyce, że zdecydowała/ł się Pani/Pan jej nauczać?
- 2) Proszę powiedzieć, jakie korzyści będą wynikać dla uczniów z tego, że to Pani/Pan będzie ich uczyć.
- 3) Jaką z nowoczesnych metod nauczania Pani/Pan preferuje? Proszę wyjaśnić dlaczego.
- 4) Proszę opisać, jak zamierza Pani/Pan wykorzystać TI na zajęciach.
- 5) Uczeń nie nauczył się ważnego zagadnienia i otrzymał ocenę niedostateczną. Dwa razy próbował ją poprawić – niestety bez skutku. Co Pani/Pan z tym zrobi?
- 6) Najprawdopodobniej nie będzie Pani/Pan miała/ł przydzielonego wychowawstwa klasy. Czy to jest dobra, czy zła wiadomość dla Pani/Pan?
- 7) Jak Pani/Pan widzi swoją rolę w zespole przedmiotowym?
- 8) Nauczyciel powinien stale się rozwijać. Jaką książkę z dziedziny doskonalenia swoich umiejętności nauczycielskich Pani/Pan ostatnio przeczytała/ł?
- 9) Wśród Pani/Pana zadań będzie pilnowanie, by nikt obcy nie wszedł na teren szkoły. Wchodzi obca osoba, przedstawia się jako pracownik wyższej uczelni i koniecznie chce się zobaczyć z jednym z nauczycieli, którego nazwisko wymienia. Co Pani/Pan zrobi w tej sytuacji?
- 10) W naszej szkole dopuszczamy skarcenie źle zachowującego się ucznia poprzez danie klapsa lub pociągnięcie za ucho. Jak Pani/Pan zamierza dostosować się do tego zwyczaju? (pytanie oczywiście prowokacyjne)
- 11) Proszę po kolei opisać czynności związane z nadaniem faksu.
- 12) Ze względu na to, że sala gimnastyczna jest zajęta, nie możemy wynająć jej w żądanym przez daną firmę terminie. Proszę napisać pismo w tej sprawie do firmy.
- 13) W naszej szkole utrzymujemy dużo kontaktów zagranicznych. Proszę napisać test badający podstawową znajomość języka angielskiego (innym rozwiązaniem może być, o ile dyrektor potrafi, krótka rozmowa w języku obcym, badająca podstawowe umiejętności).

Nie sposób oczywiście podać tu wszystkich możliwych pytań, tym bardziej że często wynikają z poprzednich wypowiedzi. W czasie rozmowy warto obserwować zachowanie kandydata, mowę ciała ponieważ może to wpłynąć na ocenę jego predyspozycji do pracy w szkole. Rozmowa kwalifikacyjna będzie dobrze przeprowadzona, jeśli na jej podstawie dyrektor wyrobi sobie opinię o kandydacie i podejmie decyzję w sprawie zatrudnienia go.

Do tej pory omówiono w sposób ogólny technikę wyboru kandydata do pracy. Czas więc przedstawić procedury naboru na dane stanowisko pracy.

Wolne miejsce, czyli tzw. wakat, powstaje bądź po opuszczeniu danego stanowiska przez poprzedniego pracownika (w wyniku np. przejścia na emeryturę, zwolnienia z pracy itp.), bądź wskutek powstania nowego stanowiska pracy (np. w wyniku otwarcia w szkole dodatkowego oddziału lub potrzeby zatrudnienia na zastępstwo, np. z powodu długotrwałej choroby pracownika).

2. Ogłoszenie wakatu

Pierwszą czynnością jest zgłoszenie wakatu do kuratorium oświaty zgodnie z art. 224 ust 1 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. przepisy wprowadzające ustawę – Prawo oświatowe (Dz. U. z 2017 r. poz. 60, 949 i 2203). Ponadto możliwości znalezienia nauczycieli do pracy jest sporo. Ich wybór zależy w zasadzie od liczby potencjalnych chętnych do pracy na wolnym stanowisku. Im więcej kandydatów, tym mniej starań musi podjąć dyrektor. Gorzej, gdy na danym terenie brakuje chętnych do pracy (często słyszy się o braku nauczycieli języków obcych, zwłaszcza w małych szkołach). Wtedy dyrektor musi wykazać się dużą inwencją w pozyskaniu kandydatów. Najprostszym sposobem, poza zgłoszeniem w powiatowym urzędzie pracy, dotarcia do możliwie dużej grupy zainteresowanych jest

Pani Ewa Czechowicz

zamieszczenie w internetowych bazach danych. Można też dać ogłoszenie do lokalnej gazety, wywiesić je na szkolnej tablicy informacyjnej lub zamieścić na szkolnej stronie WWW.

W ogłoszeniu powinny znaleźć się następujące dane:

- 1) stanowisko pracy (np. nauczyciel matematyki, sekretarz szkoły itp.);
- 2) wymiar czasu pracy (dla nauczycieli podajemy liczbę godzin tygodniowo, np. 15/18, dla innych pracowników – wymiar etatu, np. 1/2 etatu);
- 3) okres, na jaki umowa ma być zawarta;
- 4) określony w przepisach minimalny poziom wykształcenia;
- 5) minimalny staż pracy, jeśli jest wymagany na dane stanowisko;
- 6) preferowane dodatkowe wymagania, jeśli takie zostały określone;
- 7) dokumenty, jakie powinien przedłożyć kandydat ubiegający się o pracę;
- 8) termin składania ofert.

Kodeks pracy pozwala na zebranie następujących danych:

Art. 22¹ § 1. Pracodawca ma prawo żądać od osoby ubiegającej się o zatrudnienie podania danych osobowych obejmujących:

- 1) imię (imiona) i nazwisko;*
- 2) imiona rodziców;*
- 3) datę urodzenia;*
- 4) miejsce zamieszkania (adres do korespondencji);*
- 5) wykształcenie;*
- 6) przebieg dotychczasowego zatrudnienia.*

Zaś rozporządzenie w sprawie zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy³ umożliwia żądanie następujących dokumentów:

§ 1 (...)

- 1) wypełnionego kwestionariusza osobowego dla osoby ubiegającej się o zatrudnienie;*
- 2) świadectw pracy z poprzednich miejsc pracy lub innych dokumentów potwierdzających okresy zatrudnienia, obejmujących okresy pracy przypadające w roku kalendarzowym, w którym pracownik ubiega się o zatrudnienie;*
- 3) dokumentów potwierdzających kwalifikacje zawodowe, wymagane do wykonywania oferowanej pracy;*
- 4) świadectwa ukończenia gimnazjum – w przypadku osoby ubiegającej się o zatrudnienie w celu przygotowania zawodowego;*
- 5) orzeczenia lekarskiego stwierdzającego brak przeciwwskazań do pracy na określonym stanowisku;*
- 6) innych dokumentów, jeżeli obowiązek ich przedłożenia wynika z odrębnych przepisów.*
- 7) 2. Osoba ubiegająca się o zatrudnienie może dodatkowo przedłożyć dokumenty potwierdzające jej umiejętności i osiągnięcia zawodowe, świadectwa pracy z poprzednich miejsc pracy lub inne dokumenty potwierdzające okresy zatrudnienia, obejmujące okresy pracy przypadające w innym roku kalendarzowym niż rok, w którym pracownik ubiega się o zatrudnienie, oraz dokumenty stanowiące podstawę do korzystania ze szczególnych uprawnień w zakresie stosunku pracy.*

Przy tej okazji zwracam uwagę na istotne ograniczenia w formułowaniu wymagań w treści ogłoszenia, które mogłyby dyskryminować kandydatów według określonych w przepisie cech. Tu częstym błędem jest wskazanie, że preferowani są np. mężczyźni (ze względu na przewagę kobiet w zawodzie) lub określenie preferowanego stopnia awansu zawodowego nauczyciela (np. stażysty – bo najtańszy). Takie ograniczenia są zakazane, ponieważ w istotny sposób dyskryminują określone grupy

Pani Ewa Czechowicz

kandydatów (w podanym przykładzie kobiety i nauczycieli z wyższym niż stażysta stopniem awansu zawodowego).

Po zamieszczeniu ogłoszenia w praktyce stosowane są dwa sposoby weryfikacji kandydatów. Pierwszy polega na rozmowie z kandydatami bezpośrednio po złożeniu przez nich oferty i na dokonaniu wyboru w określonym terminie. Wymaga to jednak stałej obecności dyrektora, co nie zawsze jest możliwe, i wyznaczenia kandydatowi terminu rozmowy. Stosując drugi sposób, który uważam za lepszy, najpierw zbiera się oferty do określonego wcześniej terminu, potem weryfikuje się je pod względem formalnym, tzn. czy kandydat spełnia wszystkie określone przez prawo wymagania formalne. Następnie tym kandydatom, którzy je spełniają, wyznacza się terminy rozmów.

3. Rozmowa kwalifikacyjna i wybór kandydata

Rozmowę kwalifikacyjną z kandydatami do pracy dobrze jest przeprowadzać wspólnie z wicedyrektorem (jeśli taki jest w szkole). Nie jest to oczywiście konieczne, ale daje możliwość porównania obserwacji i wrażeń, a przez to pozwala uczynić ostateczną decyzję pewniejszą. Dobrze też jest rozmawiać ze wszystkimi kandydatami według tego samego schematu, tj. mieć ustalony jednakowy dla wszystkich zestaw pytań czy problemów do rozwiązania. Można jedynie indywidualnie prosić o uściślenie wypowiedzi, wyjaśnienie wątpliwości; skupić się nie tylko na treści wypowiedzi kandydatów, ale także na ich sposobach prezentacji, emocjach itp. Bardzo dobre efekty dają wszelkie prowokacyjne pytania. Przedstawiają one dany problem jako możliwy do realizacji, choć np. jest on niezgodny z prawem czy obowiązującymi zwyczajami.

Wypowiedzi kandydatów powinno się oceniać według przyjętego przez siebie schematu. Może to być ocena punktowa, słowna lub szkolna. Nie powinny to być raczej oceny typu *0 – 1* czy *dobrze – źle*, gdyż dają one zbyt małą skalę porównawczą. Czasami jednak, przy dość dużej liczbie pytań, taka skala może dać dobry efekt. Najważniejsze, by schemat pozwalał w miarę obiektywnie uszeregować kandydatów od najlepszego do najgorszego. Oczywiście nie da się wyeliminować subiektywnych wrażeń z takich rozmów, a przez to subiektywnych ocen. Często podczas rozmowy czujemy, że kandydat ma to coś, czego od niego oczekujemy, i przez to nabieramy do niego sympatii, kwalifikując go do czołówki kandydatów. Bywają też sytuacje odwrotne. Doskonale przygotowany merytorycznie kandydat nie wzbudza w nas sympatii i jest dyskwalifikowany, jeśli innymi argumentami nie przekona nas, że jest dobrym nauczycielem.

Po przeprowadzonych rozmowach dyrektor musi ostatecznie zdecydować, kogo zatrudni. Pomogą mu w tym oceny wypowiedzi kandydatów, rozmowa z wicedyrektorem i własne wrażenia z rozmów. Wybór jest prosty, gdy jeden z kandydatów jest wyraźnie lepszy od pozostałych. Ale często bywa, że jest kilku równorzędnych pretendentów. Wtedy trzeba albo przeprowadzić z nimi dodatkową rozmowę, rozszerzając zakres omawianych zagadnień, albo dokonać wyboru, opierając się na intuicji. Najważniejsze, żeby mieć przeświadczenie o dokonaniu właściwego wyboru.

Szczególnym przypadkiem jest rozmowa kwalifikacyjna, na którą zgłosi się jeden kandydat. Należy przeprowadzić ją tak samo jak wtedy, gdy kandydatów jest wielu. Problem pojawia się, gdy kandydat nie spełnia naszych oczekiwań. Decyzja oczywiście zawsze należy do dyrektora: czy zatrudnić taką osobę, czy szukać dalej lepszego kandydata. Ja preferuję to drugie rozwiązanie.

Podjęcie decyzji o wyborze kandydata zamyka proces naboru na wolne stanowisko pracy, ale nie zamyka czynności związanych z zatrudnieniem pracownika.