

# MUS koncept

## Indhold

### *Medarbejderudviklingssamtalens formål*

Afsnittet beskriver formålet med MUS. Samtalen skal dels evaluere det forgange års arbejdsopgaver og udviklingsplaner, dels se fremad med henblik på at sikre medarbejdernes trivsel og fortsatte udvikling på arbejdspladsen. Samtalen finder sted mellem medarbejderen og dennes nærmeste leder.

### *Deltagerkredsen*

Afsnittet beskriver hvem den nærmeste leder er. Afsnittet beskriver også, hvornår det kan være relevant at afvige fra hovedreglen om, at samtalen holdes med nærmeste leder.

### *Praktiske retningslinier for medarbejderudviklingssamtalen*

Afsnittet beskriver hvilke overvejelser og forudsætninger, der skal være til stede for at opfylde formålet med MUS. Herudover beskrives de praktiske retningslinier for forberedelse, fortrolighed, tid og udviklingsplaner.

### *Emner for MUS*

Afsnittet indeholder en række forslag til emner, der kan danne inspiration for, hvad der kan drøftes i MUS.

### *Aftal retningslinier for MUS*

For at MUS kan gennemføres ensartet og i trygge rammer, er det vigtigt, at det forinden drøftes, efter hvilke retningslinier MUS skal gennemføres. Afsnittet er ment som inspiration og er udformet som en række spørgsmål, der kan drøftes på et medarbejdermøde.

### *Idékatalog til kompetenceudvikling*

Afsnittet indeholder en liste over muligheder for, hvordan kompetenceudvikling kan ske. Listen er ikke udtømmende.

### *Skemaer*

Afsnittet indeholder en række skemaer, der kan anvendes i forbindelse med forberedelse, gennemførelse og evaluering af MUS.

### *Det formelle grundlag*

I afsnittet findes henvisninger til regelgrundlaget for MUS

### *Yderligere inspiration*

I afsnittet findes henvisninger til, hvor der kan hentes yderligere inspiration til arbejdet med MUS

## **Medarbejderudviklingssamtalens formål**

Formålet med medarbejderudviklingssamtalen er at føre en samtale om arbejdspladsens og medarbejderens fælles udvikling.

Samtalen handler om medarbejderens arbejdsopgaver, arbejdsindsats, arbejdsvilkår, samarbejdet og fremtidige udvikling af arbejdsopgaver og kvalifikationer, set i forhold til menighedsrådets planer for udviklingen på stedet og medarbejderens udviklingsønsker og -muligheder.

Samtalen skal bidrage til større arbejdstilfredshed og skabe sammenhæng mellem menighedsrådets planer og målsætninger, opgaver og medarbejdernes ressourcer.

Samtalen føres mellem medarbejder og kontaktperson. Er der medarbejdere på arbejdspladsen, som har et ledelsesansvar for andre, føres samtalen mellem medarbejderen og denne nærmeste leder. I konceptet benævnes menighedsrådets repræsentant i MUS som "nærmeste leder".

Da formålet er en samtale om arbejdspladsens og medarbejderens fælles udvikling, er det kun relevant, at den enkelte medarbejder og dennes leder deltager.

### *Minimumskrav til MUS*

- Skal holdes en gang årlig
- Aftalte udviklingsmål skal være skriftlige
- Seniorsamtaler skal tilbydes

Det anbefales, at der afholdes en medarbejderudviklingssamtale umiddelbart efter en medarbejders tilbagevenden til arbejdspladsen efter længere tids fravær, f.eks. i forbindelse med barsel.

## **Deltagerkredsen**

MUS skal holdes med alle medarbejdere, der er omfattet af cirkulære om medarbejderudviklingssamtalen, og nærmeste leder. Derudover kan det være hensigtsmæssigt at holde MUS med medarbejdere, der ikke er omfattet af cirkulæret.

Der kan være undtagelser fra hovedreglen om, hvem der deltager i samtalen.

Er der nære sociale relationer eller andre særlige forhold mellem medarbejderen og nærmeste leder, kan det i ganske særlige tilfælde betyde, at en anden bør føre samtalen, f.eks. hvor graverens ægtefælle er ansat som gravermedhjælper, bør kontaktpersonen også føre MUS med gravermedhjælperen.

Er det af praktiske årsager hensigtsmæssigt, at der er flere arbejdsgiverrepræsentanter til stede, kan det lade sig gøre, når det er relevant for den pågældende medarbejder, og menighedsrådet og medarbejderen er enige om det, f.eks. hvis en graver er ansat af to menighedsråd, og graveren ønsker at føre samtalen med begge kontaktpersoner samtidig, eller hvis det aftales med medarbejderen, at en ny kontakt person bistås af den forrige og erfarne kontaktperson under samtalen som et led i sin oplæring.

Hvad enten MUS føres med kontaktpersonen eller med en medarbejder med en ledelsesfunktion, vil ønsker og aftaler om f.eks. kurser eller nye opgaver til en medarbejder ofte være afhængige af, at menighedsrådet giver sit samtykke. Kontaktpersonen eller en medarbejder med ledelsesfunktion har ikke i alle situationer kompetence til at træffe beslutninger med økonomiske konsekvenser.

Det er derfor hensigtsmæssigt, at menighedsrådet på forhånd har givet lederne klare retningslinier for, hvad der kan godkendes i forbindelse med samtalen, og hvad der skal endelig godkendes på et menighedsrådsmøde.

De steder, hvor der er ansat en administrationschef eller lignende, kan der dog være tale om, at den pågældende selvstændigt kan disponere i sådanne forhold. Det samme kan være tilfældet med kirkegårdsledere på større kirkegårde.

## **Praktiske retningslinier for medarbejderudviklingssamtalen**

### *Forberedelse*

Forudsætningen for en god MUS er, at både medarbejder og nærmeste leder har forberedt sig på samtalen. Som medarbejder betyder det, at man har gennemtænkt sin arbejdsituation og sine udviklingsbehov inden samtalen. Som nærmeste leder betyder det, at man har dannet sig en opfattelse af medarbejdernes opgaver og kvalifikationer samt de fremtidige opgaver. For at træne sig til at holde medarbejderudviklingssamtaler kan lederen gennemføre et kursus, der retter sig mod MUS. Der er vigtigt, at menighedsrådet har drøftet sine målsætninger og planer, så de kan prioritere opgaverne, og målene opfyldes.

Inden samtalen kan det være en god idé, at medarbejderen og den nærmeste leder orienterer hinanden om særlige emner, der ønskes drøftet under MUS.

### *Krav til samtalen*

MUS er en planlagt og forberedt samtale mellem medarbejderen og nærmeste leder, som er præget af åbenhed og gensidig tillid. Den er en god anledning til gensidig forventningsafstemning og dialog om opgaver og udvikling. En god dialog betyder, at man er forberedt, lytter, stiller uddybende spørgsmål og er respektfuld i sin omgangsform. Medarbejderen har også mulighed for at give den nærmeste leder tilbagemelding på lederstil og adfærd.

Samtalen skal ikke anvendes til at løse evt. konflikter på arbejdspladsen, ligesom samtalen heller ikke skal bruges til at kritisere kollegaer eller menighedsrådsmedlemmer. Er der behov for at drøfte sådanne emner, skal det håndteres uden for MUS.

Der skal sættes god tid – normalt 1½ til 2 timer – af til MUS, så der er tid nok til at få drøftet alle emner grundigt.

### *Fortrolig samtale*

Samtalen er fortrolig. Den nærmeste leder skal dog informere menighedsrådet om de aftaler om udviklingsønsker, der er indgået, så menighedsrådet kan prioritere ønskerne. Herudover kan nærmeste leder kun referere indhold fra samtalen om emner, der er enighed om, kan refereres.

### *Udgangspunkt for samtalen*

Samtalen tager udgangspunkt i medarbejderens nuværende opgaver, men skal handle om de opgaver, der skal løses i fremtiden for at understøtte menighedsrådets prioriteringer. Det er vigtigt at inddrage medarbejdernes kvalifikationer, og de ønsker medarbejderen har til nye opgaver, og hvilke behov medarbejderen har for at udvikle sine kvalifikationer og kompetencer, så nye opgaver kan løses tilfredsstillende.

### *Samtaleskema*

Et skema kan give overblik over nuværende arbejdsområder og danne grundlag for den videre dialog omkring den fremtidige opgaveprioritering og -varetagelse.

Selve samtalen behøver ikke at følge rækkefølgen i skemaet – skemaet kan betragtes som en huskeseddel, der skal sikre, at man kommer omkring en række væsentlige emner. Se afsnittet om skemaer, hvor der er et forslag til forberedelses- og samtaleskema.

### *Seniorsamtalen*

Ældre medarbejdere skal i forbindelse med MUS tilbydes en seniorsamtale for at synliggøre, at MUS også omhandler forhold som er særlige for den sidste del af arbejdslivet. Der er ikke

nogen aldersmæssig grænse for, hvornår en medarbejder skal have tilbuddet. Det er således efter menighedsrådets skøn eller, hvis medarbejderne udtrykker ønske om det. Senior-delen af MUS skal have fokus på fastholdelse og medarbejderens ønsker og forventninger til sit arbejdsliv både på kort og lang sigt.

#### *Udviklingsplan*

Det er vigtigt, at der er en fælles forståelse for, hvad der er blevet aftalt i samtalen. Ved slutningen af samtalen skal der udformes skriftlige udviklingsmål. Det anbefales, at udviklingsmålene skrives i en aftale, som indeholder en plan for, hvordan målene nås. Det skal fremgå, hvilken del af aftalen der er endelig, og hvilken del der tages forbehold for, f.eks. fordi et kursus først skal godkendes af menighedsrådet. Hvis kurset skal godkendes, skal det fremgå af aftalen, hvornår medarbejderen får besked om, kurset bevilliges eller ej.

Aftalen om udviklingsmålene underskrives af begge parter. Se afsnittet om skemaer, hvor der er forslag til skema til udviklingsplan.

#### *MUS med effekt*

For at få der fulde udbytte af MUS er det vigtigt, at der bliver fulgt op på de aftaler, der indgås ved samtalen. Såvel leder, som medarbejder og menighedsråd har et ansvar for, at aftalerne overholdes.

## Emner for MUS

I det følgende er beskrevet emner, som kan indgå i MUS. Emnerne er ment som inspiration og kan med fordel struktureres i et samtalskema, der også kan bruges til forberedelse af samtalen.

Nedenstående overskrifter er et forslag til udgangspunkt for samtals indhold og skal ses som en inspirationsliste. Andre eller færre emner kan være relevante for den enkelte arbejdsplads.

### *Opfølgning på sidste samtale:*

Her kan tales om, hvordan det er gået siden sidste samtale. Hvilke mål og aftaler er nået og hvorfor, og hvilke mål og aftaler blev ikke nået og hvorfor.

### *Medarbejderens nuværende arbejdsopgaver:*

Her kan tales om de arbejdsopgaver, der udføres og løses nu, om hvordan de fungerer, og hvad grunden er til, at de fungerer godt eller mindre godt.

### *Arbejdsforhold og kommunikation:*

Her kan tales om samarbejdet, kommunikationen og informationen på arbejdsplades generelt. Der kan også tales om medarbejderens og nærmeste lederens opfattelse af netop denne medarbejders trivsel og motivation.

### *Medarbejderens kvalifikationer og fremtidige opgaver:*

Her kan tales om de ønsker enten medarbejderen eller nærmeste leder har til fremtidige arbejdsopgaver. Medarbejderen har måske ideer til nye tiltag, hvor også tidligere erfaringer eller kvalifikationer kan udnyttes. Nærmeste leder har måske ønsker om varetagelse af andre opgaver for at udnytte personaleressourcerne bedst muligt.

### *Seniorsamtalen:*

Her tilbydes, at der tales om opgaver og udvikling i den sidste del af medarbejderens arbejdsliv. Det kan være en kort eller lang periode. Samtalen kan handle om fastholdelse eller evt. fratrædelse. Emner kan f.eks. være en reduktion i arbejdsmængden eller bortfald eller tilgang af bestemte opgaver. Hvis medarbejderen ønsker at fratræde, kan der aftales en plan for det.

### *Medarbejderens udvikling:*

Her kan tales om, hvilke behov og ønsker der er for faglig eller personlig udvikling af medarbejderen. F.eks. om der er behov eller ønsker for oplæring, jobrotation, supplerende kurser eller efteruddannelse. Det er væsentligt, at alle medarbejdere løbende vedligeholder og udvikler deres kompetencer, så medarbejderen kan udføre sine nuværende og fremtidige arbejdsopgaver, og arbejdsopgaverne dermed løses bedst muligt.

### *Andre emner:*

Her tales måske om løn eller andre på forhånd aftalte emner eller andre relevante emner, der viser sig i samtals løb. Man skal her være opmærksom på, at selv om det beslutes at løn kan drøftes, kan selve aftalen om løn ikke indgås ved MUS.

Se afsnittet om skemaer, hvor der er forslag til forberedelses- og samtalskema.

## Drøft retningslinier for MUS

På medarbejdermødet drøftes retningslinier for MUS.

Det følgende er ment som inspiration til, hvordan denne drøftelse kan gennemføres og som ideer til, hvad der kan indgå i eventuelle retningslinier. Afsnittet er udformet som en række spørgsmål. Det er ikke et krav, at medarbejdermødet drøfter alle disse spørgsmål.

### *Rammer for MUS:*

- Årets gang
  - Skal samtalerne holdes på samme tidspunkt af året? Og i givet fald, hvornår?
  - Hvor lang tid i forvejen skal der indkaldes til samtalen og samtaleskemaet sendes ud?
- Gennemførelse af samtalen
  - Hvor lang tid forventes en samtale at vare?
  - Kan samtalen afbrydes og fortsætte en anden dag, hvis begge mener, at der er brug for det?
- Lokaliteten
  - Hvilken lokalitet er mest egnet til at føre samtalen i? Skal der gøres noget for at sikre, at der ikke sker forstyrrelser eller afbrud i samtalen? Er stedet tilpas neutralt? Er der andre forhold, der skal laves aftale om?
- Formelle forhold
  - Skal der være en grænse for, hvor mange samtaler én person maksimalt bør holde på én dag? Og i givet fald hvilken?
  - Er der særlige forhold, der gør, at samtalen bør gennemføres af en anden end den nærmeste leder?
  - Skal medarbejderen kunne vælge, at samtalen føres med en anden end den nærmeste leder?
  - Hvornår skal menighedsrådet tilbyde seniorsamtaler?

### *Indhold i MUS:*

- Skal der anvendes en dagsorden eller et samtaleskema? Og i givet fald hvilken/t?
- Hvilke emner skal samtalen indeholde?
- Hvis denne vejlednings forslag til skema anvendes, er der så yderligere lokale emner, der har betydning for medarbejdernes udvikling? – f.eks. kommende forandringer på arbejdspladsen, samarbejde med andre menighedsråd eller samarbejdet på arbejdspladsen.
- Kan eller skal der drøftes løn under samtalen? Man skal her være opmærksom på, at selv om det besluttes at løn kan drøftes, kan selve aftalen om løn ikke indgås ved MUS.

### *Opfølgning af MUS:*

- Hvordan skal menighedsrådet have tilbagemelding fra samtalerne, så de kan prioritere udviklingsønsker?
- Skal der gives en samlet tilbagemelding på generelle tendenser fra samtalerne til medarbejderne? Og i givet fald hvordan?
- Skal der være opfølgning på samtalerne i løbet af året? Og i givet fald hvornår og hvordan?
- Hvis menighedsrådet eller en medarbejder ønsker det, skal MUS evalueres samlet. Ønskes der en evaluering af MUS?
- Hvis MUS skal evalueres, hvordan kan det så gøres?
  - Skal der være et punkt under samtalen, som handler om samtalen?
  - Skal der være en skriftlig evaluering? Og i givet fald hvordan og hvornår?
  - Skal evalueringen være anonym eller ej?

## **Idékatalog til kompetenceudvikling**

Kompetencer kan udvikles ad mange veje og på mange måder. Her opstilles et katalog til inspiration for såvel medarbejdere som nærmeste leder.

### *a. Kompetenceudvikling gennem jobindhold*

Tilpasning og ændring af jobindholdet kan give kompetenceudvikling for den enkelte medarbejder, fx gennem:

- Variation i jobbet, f.eks. ved gennem arbejdsdagen at skifte mellem de forskellige opgaver, stillingen indeholder
- Ændring i opgavesammensætningen, f.eks. ved at give opgaver der som udgangspunkt hører til en anden faggruppe
- Bringe flere af medarbejderens – evt. tidligere erhvervede - kvalifikationer i brug, f.eks. ved at en medarbejder løser en anden type opgaver
- Systematisk tilbagemelding, f.eks. ved at der etableres et forum hvor medarbejdere giver hinanden feedback på hinandens måde at løse opgaverne på.
- Ansvar, f.eks. ved et udvidet ansvar for egne eller nye opgaver
- Jobbytte. To medarbejdere inden for samme område bytter job i en periode, fx mellem et land- og et bysogn.

### *b. Kompetenceudvikling ved at dele erfaringer og viden*

- Sidemandsoplæring
- Mentorordning
- Netværk
- Videndeling gennem systemer etableret til det
- Kollegial supervision
- Intern undervisning

### *c. Kompetenceudvikling gennem samarbejde*

- Organisering af arbejdet i projekter, fx hvis der internt i menighedsrådet planlægges et projekt, hvor flere medarbejdergrupper skal deltage eller hvis flere menighedsråd planlægger fællesarrangementer og der er brug for fælles planlægning og praktisk udførelse af projektet.
- Jobsparring. Ved at to medarbejdere med beslægtede jobs følger hinandens arbejdsdag i en periode.
- Organisationsændring, fx ved at flere menighedsråd indgår et samarbejde om fælles løsning af opgaver.
- Indføre teambaseret arbejde. Kan etableres ved at aftale at en gruppe af medarbejdere udfører opgaver i et fællesskab, det kan fx være planlægning af fælles gudstjenester på tværs af sognegrænser.
- Indføre selvstyrende grupper

### *d. Kompetenceudvikling gennem uddannelse*

- Der stilles på flere områder krav om obligatorisk efteruddannelse. Læs om obligatorisk uddannelse og se Folkekirkens Uddannelseskatalog på [www.folkekirkenspersonale.dk](http://www.folkekirkenspersonale.dk).

- Formel efter- og videreuddannelse kan også være vigtig i opgaveløsning og sikre medarbejderens faglige og personlige udvikling til at løse opgaverne. Giver nuværende arbejdsopgaver eller aftalte fremtidige arbejdsopgaver behov for uddannelse, så læs om uddannelse og se Folkekirkens Uddannelseskatalog på [www.folkekirkenspersonale.dk](http://www.folkekirkenspersonale.dk).
- Er der efteruddannelses tilbud som er relevant for medarbejderen i forhold til personlig udvikling. Se fx Folkekirkens Uddannelseskatalog på [www.folkekirkenspersonale.dk](http://www.folkekirkenspersonale.dk).

## Skemaer

### *Forberedelses- og samtaleskema*

Skemaet er et forslag til en række spørgsmål, der kan hjælpe deltagerne i samtalen omkring de emner, MUS kan indeholde.

Det er frivilligt at bruge skemaet, som også kan bruges i reduceret form eller med tilføjelse af emner, der er relevante lokalt eller i den konkrete samtale.

#### **<link til forberedelses- og samtaleskema>**

### *Udviklingsplan*

Der skal laves skriftlige udviklingsmål.

Skemaet er et forslag til, hvordan der kan laves skriftlige udviklingsmål som omsættes til konkrete initiativer. Det er frivilligt at bruge dette skema eller lave en anden skriftlig aftale.

De to eksempler på udviklingsmål, der er beskrevet her for henholdsvis en graver og en organist skal ses som eksempler på dele af en udviklingsplan. De to eksempler viser forskellen på fortrolighedsniveau, et der er til brug mellem samtaleparterne og et eksempel på en udviklingsplan, som kræver menighedsrådets godkendelse.

#### **<link til udviklingsplan>**

#### **<link til eksempel på til brug for samtaleparter>**

#### **<link til eksempel på til brug for menighedsrådet>**

### *Evalueringskema*

Evaluering af medarbejdersamtalerne gennemføres, som det besluttes i de retningslinier, medarbejdermødet fastlægger. Evalueringen kan bestå af flere elementer.

Evalueringskemaet er et forslag til et af disse, nemlig hvordan der kan gennemføres en efterfølgende skriftlig evaluering af de samlede medarbejdersamtaler med det formål at forbedre gennemførelsen af MUS.

Hvis en sådan efterfølgende evalueringen gennemføres, bør det først ske et stykke tid efter alle samtaler er gennemført og tids nok til, at evalueringen kan bruges i tilrettelæggelsen af de kommende MUS.

Forslaget kan også bruges til en mundtlig drøftelse på et møde, hvis det lokalt er mere passende. Forslaget er et eksempel. Menighedsrådet kan bruge det til inspiration for at lave deres egne evalueringstemaer.

Skemaet skal kun udfyldes af medarbejderne. Det udfyldes af den enkelte medarbejder og afleveres til kontaktpersonen eller en anden udpeget person, der skal samle op på besvarelsene. Menighedsrådet kan med fordel sætte en frist for afleveringen.

Opsamlingen kan bruges af menighedsrådet og udleveres til medarbejderne. Opsamlingen kan blandt andet laves ved at udregne et gennemsnit for scoren for de enkelte udsagn. Scoren kan bruges til at se, om der er udvikling i evalueringen år for år.

Selve skemaet:

Skemaet er udformet som en række udsagn og nogle bemærkningsfelter. For udsagnene udfyldes skemaet ved at sætte x i den kolonne, der bedst svarer til det indtryk, medarbejderen har af sin MUS.

1 = helt uenig

2 = delvist enig

3 = overvejende enig

4 = helt enig

I bemærkningsfelterne opfordres til at komme med forslag til, hvordan MUS kan forbedres på de punkter, der netop er spurgt til i udsagnsfelterne.

**<link til evalueringsskema>**

*Dialogredskab med værktøjer til at bring medarbejdernes tidligere erhvervede kompetencer og øvrige livserfaring i spil*

**<link til dialogredskab>**

### **Det formelle grundlag**

De regler som danner grundlag for at der skal afholdes medarbejderudviklingssamtale er:

- Cirkulære nr. 9847 af 17. marts 2003 om medarbejderudviklingssamtaler og kompetenceudvikling for kirke- og kirkegårdsfunktionærer m.v.
- Cirkulære nr. 9280 af 27. juni 2008 om aftale om kompetenceudvikling
- Bekendtgørelse nr. 1021 af 13. december 1994 om medarbejdermøder i folkekirken og om valg af medarbejderrepræsentant i menighedsrådene (rammer skal fastsættes)
- Cirkulære af 27. juni 2008 om aftale om kompetenceudvikling

## Yderligere inspiration

Staten har også på andre områder givet vejledning om medarbejderudviklingssamtaler

- Koncept til MUS udviklet af SCKK i samarbejde med Personalestyrelsen og CFU [www.sckk.dk](http://www.sckk.dk)
- Personalestyrelsens hjemmeside [www.perst.dk](http://www.perst.dk). Her findes vejledning omkring MUS-samtalen mv. Her findes også Personalestyrelsens pjece om "Fastholdelse".
- Pjecen "Kvalitet i MUS – en praktisk guide til leder og medarbejder". Pjecen er udarbejdet af Statens Center for Kvalitets- og Kompetenceudvikling (SCKK), som kan kontaktes via [www.sckk.dk](http://www.sckk.dk).

## **Forberedelses- og samtaleskema til MUS**

### **Opfølgning på sidste samtale:**

Hvordan er det gået med aftalerne, der blev indgået ved sidste samtale?  
Hvilke aftaler blev gennemført og hvorfor?  
Hvilke aftaler blev ikke gennemført og hvorfor?  
Hvilke udviklingsmål er nået og hvorfor?  
Hvilke udviklingsmål er ikke nået og hvorfor?

### **Medarbejderens nuværende arbejdsopgaver:**

Hvilke arbejdsopgaver i det forgangne år er gået godt – og hvorfor?  
Er der arbejdsopgaver i det forgangne år der er gået mindre godt – og hvorfor?  
Er arbejdsomængden passende?  
Er der tilstrækkelig variation og ansvar i arbejdet?

### **Arbejdsforhold og kommunikation:**

Hvordan er samarbejdet og kommunikationen på arbejdspladsen?  
Hvordan er samarbejdet og kommunikationen mellem menighedsrådet og arbejdstageren?  
Hvad skaber motivation og arbejdsglæde?  
Hvilken form for tilbagemelding gives på opgavevaretagelsen?

### **Medarbejderens kvalifikationer og fremtidige opgaver:**

Hvordan er der overensstemmelse mellem nuværende arbejdsopgaver og kvalifikationer?  
Hvilke ønsker/planer er der om nye arbejdsopgaver?  
Hvilke behov er der for kompetenceudvikling i forbindelse med nye arbejdsopgaver?  
På hvilken måde og på hvilket tidspunkt vil det være hensigtsmæssigt at tage højde for evt. ændringer i arbejdsopgaverne?  
For dialog om medarbejderens tidligere erhvervet kompetencer, se dialogredskab

### **Medarbejderens udvikling:**

Hvilke behov er der for udvikling og/ eller uddannelse af medarbejderen?  
Hvilken form eller metode til udvikling vil være mest hensigtsmæssig? (se idekatalog)  
Hvad og hvilke ressourcer kræver det?  
(Hvor, hvordan og hvornår og evt. økonomi)

### **Seniorsamtale:**

Er der særlige forhold der skal opfyldes for at fastholde en medarbejder?  
(f.eks. fritagelse for visse arbejdsopgaver, arbejdsomlægning, arbejdstidsnedsættelse, nye arbejdsopgaver, fortsat kompetenceudvikling, seniorbonusordning)

### **Andre emner:**

Er der andre forhold, ønsker eller vigtige emner som ikke er nævnt ovenfor der bør drøftes?  
Er der aftalt emner på medarbejdermødet som ikke er nævnt ovenfor der kan/skal drøftes?  
(særlige forhold der gør sig gældende netop her og evt. løn. Man skal her være opmærksom på, at selv om det besluttet at løn kan drøftes, kan selve aftalen om løn ikke indgås ved MUS).

## **Evaluering af MUS**

### **Udfyldningsvejledning**

Skemaet udfyldes af hver medarbejder for sig.

Skemaet er udformet som en række udsagn og nogle bemærkningsfelter. For udsagnene udfyldes skemaet ved at sætte x i den kolonne, der bedst svarer til dit indtryk af din MUS.

- 1 = helt uenig
- 2 = delvist enig
- 3 = overvejende enig
- 4 = helt enig

I bemærkningsfelterne opfordres du til at komme med forslag til, hvordan MUS kan forbedres på de punkter, der netop er spurgt til i udsagnsfelterne.

### **Aflevering**

Der kan være fastsat en frist for, hvornår skemaet skal afleveres

Skemaet afleveres til kontaktpersonen, med mindre menighedsrådet har oplyst en anden, som skemaet skal afleveres til.

**Evalueringsskema - MUS**Skema udfyldt af <sup>1</sup>: \_\_\_\_\_Samtalen blev holdt med <sup>2</sup>: \_\_\_\_\_

| Nr.                                                  | Udsagn                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| <b>Rammer for MUS</b>                                |                                                                           |   |   |   |   |
|                                                      | Der var tilstrækkelig tid til at forberede samtalen                       |   |   |   |   |
|                                                      | Samtalen havde en passende længde                                         |   |   |   |   |
|                                                      | Samtalen blev holdt uden udefrakommende afbrydelser                       |   |   |   |   |
|                                                      | Samtalen blev holdt et sted, der var passende                             |   |   |   |   |
| Forslag til forbedring af rammer for MUS:            |                                                                           |   |   |   |   |
| <b>Indholdet</b> – Der var en relevant drøftelse af: |                                                                           |   |   |   |   |
|                                                      | Opfølgning på sidste MUS (udfyldes ikke, hvis der ikke har været MUS før) |   |   |   |   |
|                                                      | De nuværende opgavers udførelse                                           |   |   |   |   |
|                                                      | Arbejdsforhold og kommunikation                                           |   |   |   |   |
|                                                      | Fremtidige opgaver                                                        |   |   |   |   |
|                                                      | Mine kvalifikationer                                                      |   |   |   |   |
|                                                      | Seniorforhold (udfyldes ikke, hvis emnet ikke er relevant)                |   |   |   |   |
|                                                      | Faglige udviklingsbehov                                                   |   |   |   |   |
|                                                      | Personlige udviklingsbehov                                                |   |   |   |   |
|                                                      | Min ledes ledelse                                                         |   |   |   |   |
| Forslag til forbedring af emner for MUS:             |                                                                           |   |   |   |   |
| <b>Aftale og Opfølgning</b>                          |                                                                           |   |   |   |   |
|                                                      | Der blev lavet skriftlige udviklingsmål for den kommende periode          |   |   |   |   |
|                                                      | Der blev aftalt opfølgning på MUS før næste MUS                           |   |   |   |   |
|                                                      | Opfølgningen på MUS følger det, der blev aftalt ved samtalen              |   |   |   |   |
| Forslag til forbedring af opfølgningen:              |                                                                           |   |   |   |   |

<sup>1</sup> udfyldes ikke, hvis besvarelsen er anonym<sup>2</sup> udfyldes ikke, hvis besvarelsen er anonym eller anonymiteten ikke kan opretholdes, selvom feltet udfyldes

