



MEDARBEJDER

UDVIKLINGSSAMTALER

EN VEJLEDNING FOR MENIGHEDSRÅD & ANSATTE



MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALER

© Udgivet af
Kirkeministeriet 2003

TRYK O'mega Kommunikation

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 87-989543-1-8

	FORORD	4
1	INDLEDNING	6
2	MUS – HVAD ER DET?	8
3	HVEM SKAL FØRE SAMTALERNE?	11
4	SAMTALENS INDHOLD	14
5	FORBEREDELSE OG GENNEMFØRELSE	18
6	OPFØLGNING AF SAMTALERNE	22
7	STRATEGISK OG SYSTEMATISK KOMPETENCEUDVIKLING	23
	BILAG 1	
	CIRKULÆRE OM MEDARBEJDERUDVIKLING- SAMTALER OG KOMPETENCEUDVIKLING	26
	BILAG 2	
	FORBEREDELSESSKEMA TIL MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALE	32
	BILAG 3	
	FORSLAG TIL EMNER, DER KAN DRØFTES UNDER EN MEDARBEJDERUDVIKLINGS- SAMTALE	39
	BILAG 4	
	EKSEMPEL PÅ UDDANNELSESPLAN	41
	BILAG 5	
	EKSEMPEL PÅ UDVIKLINGSPLAN	43

FORORD

I disse år bliver der overalt i det danske samfund sat fokus på de behov og muligheder, som medarbejdere på de forskellige arbejdspladser har for at udvikle sig og dygtiggøre sig.

Det er også sket i de overenskomster, som er indgået mellem Finansministeriet og centralorganisationerne for ansatte i staten og folkekirken. Bl.a. med aftale om, at der skal holdes såkaldte medarbejderudviklingssamtaler mellem de enkelte medarbejdere og deres nærmeste ledere. I folkekirken har menighedsrådene ansvar for, at der bliver holdt medarbejderudviklingssamtaler med kirke- og kirkegårdsfunktionærer.

Fra mine samtaler med menighedsrådsmedlemmer over hele landet ved jeg, at de mange opgaver og regler, som er forbundet med at være arbejdsgivere for medarbejderne ved kirker og kirkegårde, gør det til et krævende, måske for nogle ligefrem tungt hverv. Men det er nu en gang opgaver, som skal løses, og jeg fornemmer da også klart, at menighedsrådene gerne vil gøre det og ikke ønsker det overladt til andre.

Kirkeministeriet og Folkekirkens Samarbejdsudvalg vil gerne bidrage til at ruste menighedsrådene til at løfte opgaverne. Derfor er der tidligere blevet udsendt vejledninger om samarbejde, arbejdsmiljø og personalepolitik i folkekirken. Og derfor udsendes nu denne vejledning om medarbejderudviklingssamtaler for kirke- og kirkegårdsfunktionærer som en hjælp til at komme i gang med disse samtaler.

Vejledningen bygger bl.a. på erfaringerne fra et forsøgsprojekt i efteråret 2001 og foråret 2002, hvor menighedsråd og medarbejdere i seks sogne af forskellige typer stillede sig til rådighed for at afprøve medarbejderudviklingssamtaler i folkekirken. Projektet blev gennemført med støtte fra Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling. Resultatet var gennemgående meget stor tilfredshed med dette nye værktøj til folkekirkens personalepolitik.

Jeg håber, at alle menighedsråd og medarbejdere i folkekirken nu vil gå positivt ind i sådanne samtaler, så folkekirkens medarbejdere får gode muligheder for at udvikle sig, til gavn og glæde for sig selv, men samtidig til gavn og glæde for det arbejde, som skal gøres i folkekirken.

Tove Fergo

1 INDLEDNING

En god arbejdsplads er bl.a. karakteriseret ved, at medarbejderne er tilfredse med deres job, med de opgaver, de har, og med de muligheder, de har for at udvikle sig. Samtidig kan man konstatere, at der på alle arbejdspladser i dagens samfund er behov for, at medarbejdere kan udvikle og dygtiggøre sig for at kunne imødekomme de krav, som udspringer af udviklingen i såvel de traditionelle opgaver på en arbejdsplads som af nye opgaver, der trænger sig på.

Tilfredshed i jobbet og mulighed for at udvikle sig er nødvendigt af hensyn til den enkelte medarbejders trivsel og dermed også muligheden for at fastholde gode medarbejdere og rekruttere nye, gode medarbejdere. Men tilfredshed i jobbet og mulighed for at medarbejdere kan udvikle sig er også nødvendigt, for at de opgaver, som skal løses, kan blive løst på den bedst mulige måde.

Derfor er der i de senere år blevet sat stadig mere fokus på, hvordan man kan fremme medarbejders tilfredshed i jobbet og støtte medarbejders udvikling ved så vidt muligt at sikre, at deres opgaver svarer til, hvad de har lyst og evner til, og ved at give dem mulighed for at udvikle sig såvel i forhold til deres nuværende opgaver som eventuelle nye funktioner.

Et af de værdifulde værktøjer, man kan bruge i denne forbindelse er medarbejderudviklingssamtalen (herefter kaldet MUS). Det er i øvrigt ikke blot et værktøj, som man kan bruge. Der er pligt til også at indføre MUS på arbejdspladserne i folkekirken.

Pligten til at gennemføre MUS indgår i en aftale om Strategisk og Systematisk Kompetenceudvikling, som er indgået mellem Finansministeriet og Centralorganisationernes Fællesudvalg. Aftalen omfatter tjenestemænd og tjenestemandslignende ansatte, men den omfatter også alle andre, der er ansat under overenskomster, som er indgået af Finansministeriet og centralorganisationerne eller de organisationer, som er med i dem.

Som konsekvens af aftalen har Kirkeministeriet i foråret 2003 udsendt et cirkulære, som præciserer, at der skal føres MUS med kirke- og kirkegårdsfunktionærer, og at det er menighedsrådenes ansvar, at disse samtaler bliver gennemført. Ansvaret for MUS med præsterne ligger hos de gejstlige tilsynsmyndigheder og Kirkeministeriet.

For så vidt angår de medarbejdere i folkekirken, som er ansat og aflønnes efter regler, der er fastsat ved cirkulærer, gælder aftalen og pligten til at holde MUS også for sognemedhjælpere, gravermedhjælpere, landsbyorganister, kirkesangere, præstesekretærer, provstisekretærer og kontorfunktionærer på kirkegårdskontorer.

Formålet med denne vejledning, som er udarbejdet af en styregruppe nedsat af Folkekirken Samarbejdsudvalg, er at give menighedsråd og ansatte ledere i folkekirken en hjælp til forståelse af, hvad en MUS er, og hvordan en sådan samtale kan gennemføres.

Det beskrives nærmere i afsnit 2, hvad en MUS er. I afsnit 3 gøres der rede for, hvem der som arbejdsgiverrepræsentant skal føre samtalerne med de forskellige medarbejdere. I afsnit 4 uddybes det, hvad en MUS kan eller bør indeholde. Afsnit 5 handler om, hvordan samtalerne kan gennemføres, og afsnit 6 om opfølgning på samtalerne.

I vejledningens afsnit 7 gives der en nærmere beskrivelse af strategisk og systematisk kompetenceudvikling og af de muligheder, man også i folkekirken har for at få økonomisk støtte fra Kompetencefonden til projekter med det formål.

Endelig er der som bilag til vejledningen Kirkeministeriets cirkulære af 17. marts 2003 om MUS og kompetenceudvikling i folkekirken, forslag til et skema, der kan bruges af medarbejder og arbejdsgiverrepræsentant til at forberede en MUS, liste over forslag til emner, der kan drøftes, og forslag til skemaer, der kan bruges til at fastlægge en uddannelsesplan eller en udviklingsplan for en medarbejder.

2 MUS – HVAD ER DET?

“Vi kender hinanden godt, og vi taler tit med hinanden. Så hvad skal vi med MUS?”

Man kan af og til møde en holdning som den, der er udtrykt i de ord. Man kan møde den både hos arbejdsgivere eller ledere og hos medarbejdere.

Selvfølgelig taler man ofte med hinanden på en arbejdsplads. Og MUS kan eller må aldrig være en erstatning for den daglige, eller i hvert fald hyppige samtale mellem en arbejdsgiver eller leder og en medarbejder. Men MUS er et værdifuldt supplement til den løbende dialog.

MUS er en samtale, som skal føres en gang om året mellem en medarbejder og den nærmeste leder.

MUS adskiller sig fra den mere løbende dialog ved, at leder og medarbejder på forhånd har aftalt tidspunktet for den, at både leder og medarbejder har forberedt sig til den, at der er afsat god tid til den, og at den foregår under forhold, hvor man ikke risikerer at blive forstyrret af alt muligt andet.

Når disse ting er opfyldt, skal der gerne være lagt op til, at MUS kan blive til en bred drøftelse af, hvordan både medarbejder og leder opfatter hele medarbejderens arbejdssituation.

Indholdet i MUS beskrives nærmere i kapitel 3, men overordnet kan man sige, at samtalen skal handle om medarbejderens udvikling. Det betyder, at medarbejderens arbejde gennem den senere tid og de opgaver, som medarbejderen aktuelt har, er et naturligt udgangspunkt. Men vægten i samtalen derefter må ligge på, hvad såvel medarbejder som leder kan tænke sig, at medarbejderen skal løse af opgaver i den kommende tid, og hvilke ønsker eller behov medarbejderen har for at få nye opgaver eller for at få udviklet sine kompetencer. Udvikling af en medarbejders kompetencer kan være begrundet i ønsker om at styrke medarbejderen i forhold til de opgaver, han eller hun allerede har, men kan også være begrundet i medarbejderens eller lederens ønske om, at

medarbejderen, måske på lidt længere sigt, skal overtage nye opgaver. Endelig kan kompetenceudviklingen også have en mere generel betydning for udviklingen af medarbejderens personlige såvel som faglige kompetencer.

MUS bruges således til at gøre status over medarbejderens situation på arbejdspladsen, men samtidig til at drøfte nogle mål for, hvad der kan eller bør ske med medarbejderens arbejdssituation i den kommende tid.

Det er meget vigtigt, at medarbejder og leder er enige om, hvilke konklusioner der bliver draget af samtalen om, hvad der skal ske i den kommende tid, og at de i fællesskab opstiller en plan for, hvordan det kan realiseres, en såkaldt udviklingsplan. Gennemførelsen af en sådan plan kan naturligvis være afhængig af, at der kan opnås samtykke til den fra andre end den enkelte medarbejder og leder, som fører samtalen og opstiller planen. F.eks. skal menighedsrådet bevilge de nødvendige midler til at dække kursusudgifter eller eventuelt give sit samtykke til, at der ændres på medarbejderens opgaver. Se i øvrigt nærmere om udviklingsplaner i afsnit 5.

MUS, som både medarbejder og leder møder velforberejdede til, og som gennemføres i en grundlæggende stemning af gensidig tillid, skal tjene til, at medarbejder og leder får drøftet både gode og eventuelle mindre positive sider ved medarbejderens arbejdssituation. Det er til stor gavn for medarbejderen, som derved får mulighed for at få udviklet eller forbedret vilkår, som trænger til det. Det er også til gavn for lederen eller arbejdsgiveren, fordi MUS er med til at give et overblik over den samlede sum af såvel menneskelige som faglige kompetencer, der findes blandt medarbejderne.

Alt i alt skal MUS således være et værktøj, der bidrager til at øge såvel medarbejdernes som ledelsens tilfredshed med forholdene på arbejdspladsen.

2 MUS – HVAD ER DET?

Det skal understreges, at MUS er en fortrolig samtale, som hverken leder eller medarbejder må eller skal referere til andre, bortset fra at det naturligvis ofte vil være nødvendigt at orientere andre om udviklingsplanen for medarbejderen og at indhente de godkendelser, som kan være nødvendige for at realisere den. Det skal også understreges, at MUS kun drejer sig om den ene medarbejder, som deltager i den, og ikke om andre medarbejdere på arbejdspladsen.

MUS føres mellem en medarbejder og dennes nærmeste leder.

Det vil sige, at en del kirke- og kirkegårdsfunktionærer skal føre MUS med menighedsrådets kontaktperson, som er den, der løbende varetager menighedsrådets arbejdsgiverfunktion. Nogle af medarbejderne skal føre MUS med en kirke- eller kirkegårdsfunktionær, som har en lederfunktion i forhold til den pågældende medarbejder.

I enkelte sogne er der ansat en særlig administrationschef eller en anden medarbejder med personaleledelse som sit ansvarsområde. I de sogne, vil det normalt være denne medarbejder, som fører MUS.

De medarbejdere, som menighedsrådets kontaktperson skal føre MUS med, er:

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

I de mange tilfælde, hvor der er ansat en eller flere assistenter, for kordegn, organist, kirketjener og graver eller kirkegårdsleder, er disse kirke- og kirkegårdsfunktionærer de nærmeste ledere for assistenter og medhjælpere.

Det betyder, at

- kordegnen fører MUS med kordegneassistenten
- organisten fører MUS med organistassistenten
- kirketjeneren fører MUS med kirketjenerassistenten
- graveren fører MUS med medhjælpere på kirkegården
- kirkegårdslederen fører MUS med kirkegårdsassistenten, hvis der er ansat en sådan, samt med kontorfunktionærer. Hvis der ikke er ansat en kirkegårdsassistent fører kirkegårdslederen MUS med alle medarbejdere på kirkegården

- kirkegårdsassistenten fører MUS med gartnere og gartneri-arbejdere på kirkegården
- provsten fører MUS med provstisekretæren
- sognepræsten fører MUS med præstesekretæren

Der kan ind imellem konstateres en vis usikkerhed omkring sognemedhjælperes stilling, fordi sognemedhjælperen er ansat af menighedsrådet, men også er underlagt tilsyn af en præst i sognet i forhold til bl.a. arbejde med kirkelig undervisning. Det er dog under alle omstændigheder menighedsrådet og ikke præsten, som er sognemedhjælperens arbejdsgiver. Det er derfor også menighedsrådets kontaktperson, som skal føre MUS med en sognemedhjælper.

I nogle sogne er en kirke- eller kirkegårdsfunktionær og dennes assistent eller medhjælper i familie med hinanden. Der er f.eks. tilfælde, hvor graverens ægtefælle er ansat som gravermedhjælper. I sådanne tilfælde skal menighedsrådets kontaktperson ikke blot føre MUS med graveren, men også samtalen med medhjælperen.

Da det er menighedsrådet og ikke kirke- og kirkegårdsfunktionærer med en begrænset lederfunktion, som har det egentlige arbejdsgiveransvar, er det også sådan, at kontaktpersonen må tage sig af MUS, hvis en medarbejder, der er ansat som assistent eller medhjælper, af en eller anden grund føler sig utryk ved eller anser det for umuligt at føre en ordentlig MUS med den kirke- eller kirkegårdsfunktionær, som er den nærmeste foresatte.

Man skal være opmærksom på, at uanset om MUS føres med en kontaktperson eller med en medarbejder med lederfunktion, så vil ønsker og eventuelle 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 lederfunktion har normalt ikke selv kompetence til at træffe beslutninger med økonomiske konsekvenser.

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

4 SAMTALENS INDHOLD

MUS skal handle om hele medarbejderens arbejdssituation. Da der er tale om en udviklingssamtale er ønsker om og behov for medarbejderens og jobbet udvikling i den kommende tid naturligvis meget væsentlige emner i samtalen. Men medarbejderens aktuelle situation og de aktuelle arbejdsopgaver er et lige så naturligt udgangspunkt i samtalen. Når der holdes MUS for anden gang eller mere, skal der også tales om, hvilken udvikling der er sket siden sidste samtale, og gøres status over, hvad der er sket i forhold til de aftaler, man eventuelt har indgået ved den tidligere samtale.

MUS skal naturligvis afdække såvel medarbejderens egen vurdering som lederens vurdering.

Det er ikke muligt at opstille en entydig liste over, hvad der bør indgå i MUS. Indholdet vil altid være påvirket af den enkelte medarbejders funktioner og faglige såvel som personlige kvalifikationer. Indholdet vil også altid være påvirket af den konkrete arbejdsplads. På en lille arbejdsplads, hvor der kun er en enkelt eller højst et par medarbejdere inden for det samme arbejdsområde og med samme faglige baggrund, vil der f.eks. normalt være begrænsede muligheder for at ændre væsentligt på arten af de opgaver, som en medarbejder skal løse.

På hver enkelt af de folkekirkelige arbejdspladser kan man imidlertid opstille rammer for, hvad medarbejdersamtalerne bør omfatte. Det kan ske gennem drøftelser i det medarbejdermøde, som skal holdes mindst en gang om året under ledelse af menighedsrådets kontaktperson og med deltagelse af mindst endnu et valgt medlem af menighedsrådet samt repræsentanter for de forskellige kategorier af medarbejdere ved kirken og kirkegården. Det kan desuden ske gennem et forberedelsesskema, som kan være udgangspunkt for såvel medarbejderens som lederens overvejelser forud for MUS. Medarbejdermødets rolle og forberedelsesskema beskrives nærmere i afsnit 5, Forberedelse og gennemførelse, og et forslag til forberedelsesskema findes som bilag i denne vejledning, ligesom der er en liste med forslag til emner, der kan drøftes ved en MUS.

Selv om der ikke kan opstilles en entydig liste over emner for samtalerne, kan der dog peges på nogle emner, som bør indgå i dem.

Et emne bør være medarbejderens nuværende arbejdsopgaver. Er medarbejderen tilfreds med dem? Har medarbejderen mulighed for at udføre dem, som han eller hun gerne vil, eller er der noget, som forhindrer det, og som kan ændres, uden at det går ud over andre forhold? Er der tilstrækkeligt med variation og ansvar i jobbet? Har medarbejderen selv forslag til ændringer? Eller har lederen?

I forlængelse af samtalen om nuværende arbejdsopgaver er det nærliggende at tale om medarbejderens fremtidige opgaver. Har medarbejderen selv ønsker om og forslag til nye arbejdsopgaver, der f.eks. kan være med til at øge medarbejderens tilfredshed i jobbet og udvikle medarbejderens kvalifikationer? Har lederen eventuelt tanker om, at medarbejderen kan og bør løse nye opgaver af hensyn til såvel medarbejderen og dennes udvikling som til arbejdspladsens behov?

Medarbejder og leder må selvfølgelig i den forbindelse overveje og drøfte, om tidspunktet er det rigtige til at ændre på medarbejderens opgaver, eller om der f.eks. er nogle opgaver, som skal afvikles, før der er mulighed for, at medarbejderen får nogle nye.

I MUS bør man også drøfte, om medarbejderens opgaver og kvalifikationer passer sammen. Det er ikke tilfredsstillende for hverken medarbejder eller arbejdsplads, hvis medarbejderen er overkvalificeret eller for dårligt kvalificeret i forhold til opgaverne. Har medarbejderen de nødvendige kvalifikationer til opgaverne? Er opgaverne tilstrækkeligt krævende i forhold til medarbejderens kvalifikationer? Og hvordan vil medarbejderens kvalifikationer passe til eventuelle andre opgaver, som medarbejderen selv eller lederen forestiller sig, at medarbejderen bør have i den kommende tid?

En medarbejders kvalifikationer kan blive styrket gennem det, der med ét ord kan beskrives som kompetenceudvikling. En medarbejders

kompetencer i forhold til at varetage de forskellige opgaver kan for det første blive styrket gennem den indlæring og rutine, som man kan erhverve sig ved at arbejde med tingene på arbejdspladsen. "Sidemandsoplæring", det vil sige den oplæring, man kan få gennem samarbejde og samspil med en erfaren kollega, er et meget væsentligt led i kompetenceudvikling.

Men kompetencer kan også blive udviklet gennem supplerende uddannelse i form af kurser o. lign. eller gennem kortere eller længerevarende studiebesøg på eller udveksling til andre, tilsvarende arbejdspladser i folkekirken, hvor man kan få indblik i, hvordan man dér har valgt at udføre de forskellige opgaver.

Der kan også ske en stor udvikling af medarbejderes kompetencer gennem de erfaringer, som udveksles med kolleger på andre af de folkekirkelige arbejdspladser gennem netværksgrupper og lignende, f.eks. regionale møder.

I MUS bør man derfor drøfte både medarbejderens ønsker om og behov for kompetenceudvikling, og lederens tanker om, hvad medarbejderen har behov for til udvikling af kompetence. Man bør drøfte, hvordan ønskerne om og behovene for kompetenceudvikling bedst kan realiseres. Man skal være opmærksom på, at uanset hvilken metode man vælger at bruge til kompetenceudvikling, så kræver kompetenceudvikling, at der er tid til rådighed. Man skal derfor ikke sætte målene højere, end at man er nogenlunde sikker på, at medarbejderen kan nå at gennemføre tingene.

Tilfredshed i et job er ofte forbundet med, om man er engageret i de opgaver og funktioner, man har, men det er også vigtigt, at medarbejderen i bredere forstand engagerer sig i arbejdspladsen og det, den står for. Det er derfor nærliggende også at bruge MUS til at tale om medarbejderens engagement og om, hvad der i givet fald kan gøres, for at give medarbejderen mere lyst til at være med til at skabe trivsel på arbejdspladsen.

Det kan også være meget relevant at tale om fleksibilitet og tilrettelæggelse af arbejdet. Dels om den fleksibilitet, som det kan være nødvendigt, at en medarbejder viser, for at påtrængende opgaver kan blive løst på det rigtige tidspunkt. Dels om den fleksibilitet, som det kan være nødvendigt, at arbejdspladsen udviser i forhold til medarbejderen, f.eks. hvis medarbejderen har behov for at kunne få klaret nogle personlige forhold inden for det tidsrum, der ellers er arbejdstid.

Det vil også være relevant i MUS at komme ind på, om medarbejderen generelt oplever kommunikationen på arbejdspladsen som tilfredsstillende, og om medarbejderen mener, at meldinger og tilbagemeldinger fra lederen er tilstrækkeligt klare og tilfredsstillende. Det er også væsentligt, at man får drøftet, om den generelle information på arbejdspladsen er god nok.

Det er vigtigt, at man i samtalen er opmærksom på at undgå, at der skabes forventninger hos medarbejderen eller hos lederen, som det siden viser sig at være umuligt at indfri.

Der er dog også emner, som ikke kan indgå i MUS.

Man kan således ikke tale om andre medarbejdere. Hvis en medarbejder i en eller anden sammenhæng giver udtryk for utilfredshed med en anden medarbejder på arbejdspladsen, eller hvis en leder har en fornemmelse af, at der er problemer i forholdet mellem to eller flere medarbejdere, så skal problemerne drøftes i en anden form for samtale, ofte en samtale, hvor alle de implicerede medarbejdere og ledere er til stede.

MUS er heller ikke et sted, hvor man kan drøfte løn. Lønnen for kirke- og kirkegårdsfunktionærer fastsættes ved forhandlinger mellem Finansministeriet eller Kirkeministeriet og de faglige organisationer.

MUS er ikke stedet for påtaler eller advarsler fra menighedsråd til ansatte, drøftelse af arbejdspladsvurdering (APV), da MUS grundlæggende er tænkt som et positivt værktøj i forholdet mellem arbejdsgiveren og arbejdstageren.

5 FORBEREDELSE OG GENNEMFØRELSE

På de fleste arbejdspladser uden for folkekirken vil det være sådan, at grundlaget for MUS bliver lagt ved en drøftelse i arbejdspladsens samarbejdsudvalg, hvor ledelsen og medarbejderne er repræsenteret. Da der ikke er samarbejdsudvalg i folkekirken, må den grundlæggende drøftelse af MUS i stedet ske ved de medarbejdermøder, som skal holdes mindst en gang om året. Medarbejdermøderne indkaldes og ledes af menighedsrådets kontaktperson. Desuden skal mindst et andet valgt medlem af menighedsrådet samt repræsentanter for de forskellige kategorier af medarbejdere ved kirken og kirkegården deltage i medarbejdermøderne.

Før man begynder at gennemføre MUS i et sogn, bør kontaktpersonen derfor ved et medarbejdermøde orientere om principperne for og formålet med MUS og om, hvem der skal føre samtaler med hvem.

Det er både værdifuldt og nødvendigt, at såvel medarbejder som leder møder velforberedt til MUS.

Derfor må tidspunktet for samtalen aftales i god tid – normalt mindst 3 uger før – så begge parter har gode muligheder for få forhånd at overveje, hvad de vil sige om de forskellige emner. Man bør aftale et tidspunkt, hvor både leder og medarbejder er sikre på, at samtalen kan gennemføres og ikke må aflyses, fordi andre ting trænger sig på. Aflysning eller ændring af tidspunktet kan let opfattes, som om man mener, at en MUS ikke har nogen særlig betydning. Eller, og det er naturligvis værre, en aflysning fra lederens side kan opfattes, som om netop denne medarbejder ikke er særlig betydningsfuld.

Der skal afsættes god tid – normalt 1¹/₂ - 2 timer – til MUS, så man er sikker på, at der er tid nok til at få drøftet alle emner grundigt. Viser det sig i samtalen, at der er behov for mere tid, vil det nok af hensyn til begge parter være bedst, at man aftaler at mødes igen på et senere tidspunkt for at fortsætte den.

Samtalen bør i øvrigt foregå et sted, hvor man kan undgå forstyrrelser og afbrydelser. Ingen af parterne kan være tjent med, at samtalen f.eks. bliver afbrudt af telefonen eller af en anden medarbejder.

Som grundlag for samtalen er det en god idé at have et forberedelsesskema eller som minimum en "dagsorden" eller liste over emner, som kan tages op. Et forslag til forberedelsesskema og en liste over mulige emner findes som bilag i denne vejledning.

Forberedelsesskemaet eller "dagsordenen", som både leder og medarbejder naturligvis skal have senest, når de aftaler tidspunktet for samtalen, er en stor hjælp til at sikre, at både medarbejder og leder forud for samtalen er klar over, hvilke emner de i hvert fald skal tale om, og at de begge får overvejet, hvad de mener om de forskellige emner. Forberedelsesskemaet eller "dagsordenen" kan samtidig fungere som emneliste for samtalsforløbet.

MUS er en fortrolig samtale. Det skal understreges ved samtalsbegyndelse, at hverken leder eller medarbejder kan eller må referere det, der bliver sagt, til andre. Den plan for medarbejderens udvikling, som medarbejder og leder enes om under samtalen, er dog ikke omfattet af den samme fortrolighed, fordi gennemførelse af den ofte vil kræve orientering af og eventuelt samtykke fra andre.

Under samtalen må begge parter bestræbe sig på at kommunikere klart. Man skal ikke pakke sine meninger ind i vage formuleringer, som kan betyde, at det er vanskeligt for lederen at finde ud af, om medarbejderen er tilfreds med jobbet, eller vanskeligt for medarbejderen at finde ud af, om lederen er tilfreds med medarbejderen eller ej. Man må hellere sikre sig en gang for meget end en gang for lidt, at samtalepartneren nu også har forstået, hvad man mener.

Der kan i MUS godt være tale om, at der udtrykkes kritik, såvel fra medarbejderen som fra lederen. Det er imidlertid væsentligt, at begge parter bestræber sig på både at formulere og at modtage eventuel kritik på en konstruktiv måde.

Samtalen om indholdet i medarbejderens job, om medarbejderens kvalifikationer og om medarbejderens ønsker om og behov for kompetenceudvikling kan medføre, at man bliver enige om nogle mål eller planer, som begge parter skal arbejde på at nå eller få gennemført i den kommende tid.

Det kan være, man bliver enige om, at det vil være gavnligt med ændringer i medarbejderens arbejdsopgaver på kortere eller længere sigt. Det kan være, at man bliver enige om at arbejde for, at medarbejderen kan deltage i bestemte kurser eller lignende.

Det er vigtigt, at man undervejs i samtalen skriver sådanne aftaler ned, og at lederen ved samtalens afslutning igen ridser op, hvad det er man er blevet enige om.

Det er i øvrigt også fastsat i aftalen mellem Finansministeriet og centralorganisationerne om strategisk og systematisk kompetenceudvikling, at der ved de årlige MUS skal opstilles nogle udviklingsmål for medarbejderen, og at målene skal formuleres skriftligt i enighed mellem leder og medarbejder. Det er også fastsat, at man ved den næste udviklings samtale skal følge op på de mål, som tidligere er formuleret, og drøfte, hvor langt man er nået med hensyn til at opfylde dem. Det er i den forbindelse vigtigt, at man sørger for at få justeret målene, så de svarer til medarbejderens aktuelle situation.

Gennemførelsen af de aftaler, som menighedsrådets kontaktperson eller en anden leder og en medarbejder er enige om, vil imidlertid ofte være afhængige af, at menighedsrådet giver sin tilslutning. Det er menighedsrådet som helhed, der er arbejdsgiver for kirke- og kirkegårdsfunktionærene. Derfor kan kontaktpersonen eller en ansat leder som regel ikke alene træffe beslutninger om, at indholdet i en medarbejders job skal ændres. Kontaktperson eller ansat leder kan som regel heller ikke alene bevilge penge til udgifter i forbindelse med kurser o. lign.

Når MUS munder ud i, at kontaktperson eller leder enes med en medarbejder om ændringer i jobbet, kurser eller lignende, må kontaktpersonen eller lederen derfor understrege det forbehold, at menighedsrådet skal give sin tilslutning. Det betyder naturligvis også, at menighedsrådet må orienteres om disse aftaler, selv om samtalen i øvrigt er fortrolig.

6 OPFØLGNING AF SAMTALERNE

Det er meget væsentligt, at leder og medarbejder holder hinanden fast på det videre arbejde med at få gennemført aftaler, som de indgår under en MUS.

Som nævnt i afsnit 5 skal leder og medarbejder bl.a. ved MUS i fællesskab opstille mål og plan for medarbejderens udvikling. Udviklingsmålene skal ifølge Kirkeministeriets cirkulære om medarbejderudviklingsamtaler og kompetenceudvikling i folkekirken (bilag 1 i denne vejledning) fastsættes i enighed og nedskrives. Det er en gensidig forpligtelse at arbejde på, at målene kan blive nået. Gensidigheden betyder, at ledelsen skal sikre, at der er de nødvendige rammer og betingelser for kompetenceudvikling, mens medarbejderen på sin side forpligter sig til at arbejde på at nå de beskrevne udviklingsmål.

Det er naturligvis en meget vigtig del af opfølgningen, at lederen i det omfang, det er nødvendigt, sørger for at orientere videre om og få tilslutning til at gennemføre f.eks. aftaler om kurser, efteruddannelse og ændringer i en medarbejders arbejdsopgaver. Det vil typisk være nødvendigt at få menighedsrådets accept af bl.a. de økonomiske konsekvenser af aftalerne som f.eks. bevilling af kursusudgifter.

I de tilfælde, hvor det er nødvendigt med menighedsrådets accept, må kontaktpersonen eller den ansatte leder sørge for at få sagen forelagt for menighedsrådet så hurtigt som muligt. Når menighedsrådet har truffet sin beslutning, må kontaktpersonen eller lederen så hurtigt som muligt sørge for at orientere medarbejderen om resultatet.

Når man et år efter afholdelsen af de første MUS gennemfører en ny runde af samtaler, er det naturligt, at et af de første emner i hver samtale er, at medarbejder og leder i fællesskab gør status over, hvad der i årets løb er sket på de områder, man talte om ved den tidligere samtale.

MUS er et af de værktøjer, som indgår i det, der betegnes som strategisk og systematisk kompetenceudvikling.

Formålet med strategisk og systematisk kompetenceudvikling er at sikre, at man på samme tid og på bedst mulig måde får tilgodeset såvel arbejdspladsens mål og behov som medarbejdernes mål og behov for personlig og faglig udvikling.

Ved overenskomstforhandlingerne i 2002 indgik Finansministeriet og Centralorganisationernes Fællesudvalg derfor en aftale om en Kompetencepakke. Aftalen gælder for alle tjenestemænd og tjenestemandslignende ansatte og i øvrigt for alle ansatte i staten eller andre institutioner (herunder folkekirken), som er omfattet af overenskomster, der er indgået af Finansministeriet eller efter bemyndigelse fra Finansministeriet.

Kompetencepakken bygger på, at arbejdsmarkedet i dag er præget af hyppige forandringer, og at de kompetencer, som en medarbejder én gang har erhvervet sig, ikke vedblivende er tilstrækkelige. Det er nødvendigt, at medarbejderne får udviklet deres kompetencer, så de kan løse nye arbejdsopgaver og leve op til øget ansvar og selvstændighed i jobbet.

Det centrale element i Kompetencepakken er en aftale om strategisk og systematisk kompetenceudvikling. Den bliver understøttet gennem fem andre aftaler, der indgår i pakken.

Det er aftaler om

- Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling
- Udviklings- og Omstillingsfonden
- Kompetencefonden
- Forstærket indsats inden for personaleledelse
- Styrket indsats på arbejdsmiljøområdet

Aftalen om strategisk og systematisk kompetenceudvikling indebærer bl.a., at medarbejder og leder ved den årlige MUS i enighed skal opstille konkrete og skriftlige udviklingsmål for den enkelte medarbejder.

7 STRATEGI OG SYSTEMATISK KOMPETENCEUDVIKLING

Desuden skal medarbejdermødet drøfte en strategi med principper og retningslinier for den samlede indsats for at udvikle medarbejdernes kompetencer.

Der er tale om kompetenceudvikling, når en medarbejder får udviklet ny viden, nye færdigheder og/eller holdninger. Det kan i vid udstrækning ske på arbejdspladsen, fordi mennesker udvikler sig, hver gang de prøver noget nyt. Kompetenceudvikling kan også ske ved, at medarbejdere deltager i kurser og uddannelse af faglig eller almen karakter. Men kompetenceudvikling er altså ikke kun et spørgsmål om at deltage i flere kurser.

Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling, SCKK, yder gratis rådgivning om kompetence- og kvalitetsudvikling, f. eks. med hensyn til at få overblik over de forskellige muligheder. SCKK kan også formidle økonomisk støtte til projekter, der har med udvikling af kompetencer at gøre. SCKK har således både ydet konsulentbistand og formidlet økonomisk støtte til et forsøgsprojekt med MUS i folkekirken, som har været gennemført med deltagelse af menighedsråd og medarbejderne i seks sogne.

Den nye Kompetencefond kan yde støtte til længerevarende, individuelle udviklingsforløb for medarbejdere. Der er dog nogle forudsætninger, som skal være opfyldt, for at der kan opnås støtte. På den arbejdsplads, hvor medarbejderne er ansat, skal der således være fastlagt en strategi med principper for den samlede kompetenceudviklingsindsats. Det udviklings- eller uddannelsesforløb, som man søger støtte til, skal indgå i en individuel udviklingsplan for den pågældende medarbejder, og kopi af denne plan skal vedlægges en ansøgning. Desuden skal der være tale om forløb, som er af mindst en uges varighed eller svarer til en uges timeforbrug.

Man kan finde oplysninger på Kirkeministeriets hjemmeside på internettet – www.km.dk – om, hvordan man kan søge støtte fra Kompetencefonden.

På hjemmesiden for Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling – www.sckk.dk – kan man finde yderligere oplysninger om kompetencepakken og Kompetencefonden.

BILAG 1

Kirkeministeriets cirkulære af 17. marts 2003

CIRKULÆRE OM MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALER OG KOMPETENCEUDVIKLING FOR KIRKE- OG KIRKEGÅRDSFUNKTIONÆRER M.V.

(Til menighedsrådene)

Finansministeriet og tjenestemændenes centralorganisationer indgik den 20. juni 2002 en aftale om strategisk og systematisk kompetenceudvikling i statens institutioner. Denne aftale gælder også for folkekirken.

Aftalen gælder for tjenestemænd og for tjenestemandslignende ansatte og gælder endvidere for ansatte omfattet af overenskomster.

Aftalen indebærer, at der på den enkelte kirkelige arbejdsplads skal holdes årlige medarbejdersamtaler og foretages strategisk og systematisk kompetenceudvikling for alle medarbejdere.

Aftalen er optrykt som bilag til dette cirkulære.

Under hensyntagen til de særlige forhold, der gælder i folkekirken, fastsætter Kirkeministeriet hermed følgende:

§ 1. Den mellem Finansministeriet og tjenestemændenes centralorganisationer indgåede aftale om strategisk og systematisk kompetenceudvikling gælder for kirke- og kirkegårdsfunktionærer i folkekirken, der er ansat på tjenestemandsvilkår, på tjenestemandslignende vilkår eller efter overenskomst.

Stk. 2. Aftalen gælder herudover for sognemedhjælpere, gravermedhjælpere, honorarlønnede organister, kirkesangere og kontorpersonale på kirkegårdskontorer.

§ 2. På folkekirkens arbejdspladser skal der foretages kompetenceudvikling for ansatte omfattet af aftalen.

Stk. 2. Menighedsrådet skal sørge for, at der årligt holdes medarbejderudviklingssamtaler med de ansatte. Ved medarbejderudviklingssamtalerne skal der opstilles konkrete udviklingsmål for den enkelte. Udviklingsmålene skal fastsættes i enighed og nedskrives. Ved samtalen skal der tillige følges op på tidligere aftalte udviklingsmål.

Stk. 3. Uddannelse, medarbejdersamtaler og anden udviklingsaktivitet gennemføres så vidt muligt i arbejdstiden. Menighedsrådet afholder udgifter, der følger af deltagelse i uddannelse, jf. stk. 2.

Stk. 4. Menighedsrådet skal søge at sikre de bedste rammer og betingelser for kompetenceudvikling, og den ansatte skal arbejde på at nå de beskrevne udviklingsmål.

§ 3. På det årlige medarbejdermøde drøftes retningslinier for afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler.

Stk. 2. På medarbejdermødet drøftes principper og retningslinier for den samlede kompetenceudvikling for de ansatte, og medarbejdermødet drøfter hvert år indsatsen for kompetenceudvikling.

§ 4. Tilsvarende gælder for præstesekretærer og provstisekretærer, dog således at ansvaret for afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler påhviler henholdsvis præsten og provsten.

§ 5. Cirkulæret træder i kraft den 1. april 2003.

Kirkeministeriet, den 17. marts 2003

Hanne Lett
Specialkonsulent

BILAG

AFTALE OM STRATEGISK OG SYSTEMATISK KOMPETENCEUDVIKLING [1] I STATENS INSTITUTIONER

§ 1. INDLEDNING Løbende udvikling af de statslige medarbejders kompetencer og kvalifikationer er en forudsætning for effektiv opgavevaretagelse med høj kvalitet og en fortsat udvikling af staten.

Stk. 2. Finansministeriet og CFU finder det afgørende, at medarbejderne i den enkelte institution får mulighed for kompetenceudvikling både gennem det daglige arbejde og gennem efter- og videreuddannelse. Etablering af fælles læringsmiljøer og veltilrettelagte, dynamiske kompetenceprocesser er midler hertil og er et fælles anliggende for ledelse og medarbejdere. Parterne er herunder enige om, at der opstilles strategiske udviklingsmål for alle medarbejdere.

§ 2. ANVENDELSESOMRÅDE Aftalen gælder for tjenestemænd og tjenestemandslignende ansatte. Aftalen gælder endvidere for ansatte omfattet af overenskomster indgået på den ene side af eller efter bemyndigelse fra Finansministeriet og på den anden side af de underskrivende centralorganisationer eller organisationer, der er tilsluttet disse.

[1] Definition af kompetenceudvikling: Kompetenceudvikling er udvikling af ny viden, færdigheder og/eller holdninger hos medarbejderne. Ofte forbindes kompetenceudvikling kun med kurser, faglig opdatering og almen uddannelse. Men kompetenceudvikling foregår også på arbejdspladsen i arbejdssituationen. Mennesker udvikler sig hver gang de prøver noget nyt. Når en medarbejders muligheder for at handle udvides, kan man derfor tale om kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling er forøgelse, supplerung eller forandring af medarbejderens eksisterende kompetencer.

§ 3. **FORMÅL** Formålet med aftalen er at forpligte ledelse og medarbejdere til at prioritere en øget kompetenceudvikling, herunder efter- og videreuddannelsesindsatsen. Både ledelse og medarbejdere må tage et ansvar for at sikre en styrket kompetenceudvikling, der sikrer såvel institutionens behov som medarbejderens individuelle og faglige udvikling.

§ 4. **UDVIKLINGSMÅL** På den enkelte institution foretages strategisk forankret og systematisk kompetenceudvikling for alle medarbejdere.

Stk. 2. Ved de årlige medarbejderudviklingssamtaler opstilles og følges der op på konkrete skriftligt og i enighed formulerede udviklingsmål for den enkelte medarbejder.

Stk. 3. Uddannelse og anden udviklingsaktivitet gennemføres normalt i arbejdstiden.

Omkostninger, der følger af deltagelse i uddannelse, jævnfør stk 2, afholdes af arbejdsgiveren.

Stk. 4. Det forudsættes, at det er en gensidig forpligtelse, at udviklingsmålene gennemføres, således at ledelsen sikrer rammer og betingelser for kompetenceudvikling og medarbejderen arbejder på at nå de beskrevne udviklingsmål.

§ 5. **ALMENE KVALIFIKATIONER** Ajourførte grundlæggende skolekundskaber kan være forudsætningen for at vedligeholde og udvikle de faglige kvalifikationer. Det er såvel den enkelte medarbejders personlige ansvar som institutionens opgave at medvirke til, at almen kvalificering indgår i kompetenceudviklingen.

§ 6. SAMARBEJDSUDVALGETS ROLLE Samarbejdsudvalget (SU)/MIO skal med udgangspunkt i en vurdering af arbejdspladsens strategiske mål og behov for strategisk kompetenceudvikling

- fastlægge principper og retningslinier for den samlede kompetenceudviklingsindsats i institutionen – herunder anvendelse af midler fra kompetencefonden.
- drøfte principperne for tilrettelæggelsen af en strategisk og systematisk kompetenceudvikling og behovet for iværksættelse af efteruddannelsesaktiviteter for alle medarbejdergrupper.
- fastlægge retningslinier for afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler.

Stk. 2. SU/MIO (eller et herunder nedsat udvalg) evaluerer årligt arbejdspladsens indsats for kompetenceudvikling.

Stk. 3. Hvis en af de lokale parter fremsætter ønske herom, skal der etableres et kompetenceudviklings-/efteruddannelsesudvalg under SU/MIO.

§ 7. FØLGEGRUPPE Der nedsættes en følgegruppe i perioden med deltagelse af Personalestyrelsen og CFU.

§ 8. IKRAFTTRÆDEN OG OPHØR Denne aftale træder i kraft 1. april 2002. Aftalen kan opsiges med 3 måneders varsel til en 31. marts, dog tidligst den 31 marts 2005.

København den 27. januar 2002

Statsansattes Kartel

Finansministeriet

Statstjenestemændenes
Centralorganisation II

Akademikernes Centralorganisation

Overenskomstansattes Centralorganisation

Lærernes Centralorganisation

BILAG 2**FORBEREDELSESSKEMA TIL MEDARBEJDERUDVIKLINGS-
SAMTALE**

Bemærk: Skemaet er til eget brug. Skemaet udfyldes inden samtalen, så deltagerne er sikre på, at de i løbet af samtalen kommer rundt om alle vigtige forhold i ansættelsen.

.....
Dato:

.....
Medarbejder:

.....
Leder:

.....
Medarbejderudviklingssamtale planlagt til:

.....
SIDEN SIDST Hvordan er det gået med det, der blev aftalt ved sidste medarbejderudviklingssamtale?

.....
.....
.....

NUVÆRENDE ARBEJDSOPGAVER

Hvad er du glad for i det nuværende arbejde?

Har du forslag til, hvordan det nuværende arbejde kan forbedres?

Er der noget, der forhindrer dig i at gøre dit nuværende arbejde, som du vil?

ARBEJDSOPGAVER FREMVER

Har du forslag til nye arbejdsopgaver?

.....

.....

.....

DINE KVALIFIKATIONER

Har du alle de kvalifikationer, der skal til for at løse dine nuværende arbejdsopgaver?

.....

.....

.....

Har du de kvalifikationer, der skal til for at løse de opgaver, du ønsker at arbejde med fremover?

.....

.....

.....

Får du brugt dine kvalifikationer rigtigt i dine nuværende arbejdsopgaver?

DINE ØNSKER OG BEHOV FOR KOMPETENCEUDVIKLING

Hvilke ønsker har du til uddannelse, kurser m.m.?

På hvilke områder synes du, at du har behov for at lære noget mere?

ENGAGEMENT

Oplever du engagement i dit arbejde?

FLEKSIBILITET

Oplever du dig fleksibel i forhold til dit arbejde?

.....

.....

.....

DIN VURDERING AF DIN ARBEJDSPLADS SOM "ATTRAKTIV ARBEJDSPLADS"

Får du i din dagligdag en tilfredsstillende tilbagemelding fra din nærmeste leder eller fra de andre ansatte?

.....

.....

.....

Hvordan synes du, at kommunikationen er på din arbejdsplads?

.....

.....

.....

Oplever du dit arbejde meningsfuldt?

Er der variation nok i dit job?

Har du et godt og tillidsfuldt samarbejde med de andre ansatte?

Har du forslag til, hvordan samarbejdet kan styrkes?

Har du tilstrækkelig med ansvar i det arbejde?

Har du forslag til, hvordan du kan tage mere ansvar?

Har du tilstrækkeligt overblik over, i hvilken sammenhæng dit arbejde indgår? Har du forslag til, hvordan der skabes bedre overblik over sammenhæng i arbejdet?

ØVRIGE EMNER DER SKAL DRØFTES VED MEDARBEJDER-
UDVIKLINGSSAMTALEN

FORSLAG TIL EMNER, DER KAN DRØFTES UNDER EN MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALE

BILAG 3

ARBEJDSOPGAVER:

Hvilke opgaver er der mest/mindst tilfredshed med?

Bedømmelse af egen arbejdsindsats

Stærke/svage sider, menneskeligt og fagligt

Udnyttelse af evner i forhold til arbejdsopgaverne

Tilrettelæggelse af arbejdsopgaver

Ansvar mere eller mindre?

Hvordan kan arbejdet forbedres?

Hvilke arbejdsopgaver kunne du tænke dig at beskæftige dig med i de kommende år?

TRIVSEL OG SAMARBEJDE:

Hvordan fungerer samarbejdet med kollegerne?

Hvordan fungerer samarbejdet med ledelsen?

Bliver der givet ros og positiv kritik?

Bliver der givet tilbagemelding på forhold, der ikke er tilfredsstillende?

Bliver der givet støtte og vejledning?

Er kommunikationen i orden?

Bliver der informeret om vigtige beslutninger?

Er der områder vedrørende trivsel og samarbejde, der kan forbedres?

Hvordan er forholdet mellem dit arbejdsliv og andre livsforhold?

FAGLIG OG PERSONLIG UDVIKLING:

Er udviklingsplaner fra tidligere medarbejderudviklingssamtaler fulgt op?

Hvordan bliver din hidtidige uddannelse/kurser brugt i arbejdet?

Har du mulighed for at bruge din viden?

EKSEMPEL PÅ UDDANNELSESPLAN

UDDANNELSESPLAN FOR

.....
Stilling:

.....
Navn:

.....
Adresse:

.....
Postnr. og by:

.....
Tlf.:

.....
CPR:

GENNEMGÅET FAGUDDANNELSE

.....
1:

.....
2:

GENNEMGÅEDE AMU-KURSER + ANDRE RELEVANTE KURSER

.....
1:

.....
2:

.....
3:

.....
4:

KURSUSØNSKER

1:

2:

3:

4:

KURSER, SOM ØNSKES INDEN FOR DE NÆSTE 2 ÅR

1:

2:

3:

BILAG – KURSUSOVERSIGT

EKSEMPEL PÅ UDVIKLINGSPLAN

Navn:

Dato:

Stilling:

EVT. UDVIKLING: VÆSENTLIGE KOMPETENCER I DAG:

1.

2.

3.

4.

5.

EVT. UDVIKLING: VÆSENTLIGE OPGAVER I DAG:

1.

2.

3.

4.

BILAG 5

5.

6.

7.

8.

9.

10

ØNSKET EFTERUDDANNELSESPLAN: 2003-2005:

2003

1.

2.

2004

1.

2.

2005

1.

2.

Andet:

Dette skema betragtes ikke som en aftale, da samtalerne med de øvrige ansatte først skal være afviklet, og den fornødne accept skal evt. indhentes hos menighedsrådet/kirkegårdsbestyrelsen

Underskrift og Dato:

Medarbejder:

Leder:



MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALER

