

Høring om implementering af standardiseret MUS-koncept på Aarhus Universitet

For at understøtte strategisk kompetenceudvikling på AU har Universitetsledelsen har besluttet, at der skal udvikles og indføres et fælles koncept for medarbejderudviklingssamtaler (MUS).

MUS-konceptet er prægodkendt af universitetsledelsen på møde november 2012, hvor høringen i samarbejdssystemet ligeledes er godkendt. Høringen sættes i gang på HSU-møde d. 18. december, hvorefter følger den lokale høring i de 4 FSU, ASU og 42 LSU.

Høringsperioden varer frem til 28. februar 2013, hvor der er frist for afgivelse af høringssvar.

Materialet sendes i høring i LSU og FSU/ASU via FSU/ASU, der har ansvaret for at beslutte, tilrettelægge og orientere de lokale SU om, hvordan høringen anbefales gennemført lokalt. Endvidere er det FSU/ASU's opgave at sende høringsmaterialet videre til områdets LSU'er senest d. 2. januar 2013.

Efter endt høring i samarbejdsudvalgene kommer konceptet til endelig godkendelse i Universitetsledelsen og i HSU i 2. kvartal 2013. Såfremt tidsplanen for godkendelse overholdes, vil konceptet kunne tages i brug på hele AU primo august 2013. Det er meningen, at der fremover gennemføres MUS på AU hvert efterår.

MUS-konceptet

MUS-konceptet på AU udgøres af ét fælles MUS-koncept for alle medarbejdere på Aarhus Universitet med en række spørgsmål inden for 5 overordnede temaer:

- Begges forventninger til samtalen
- Siden sidst
- Trivsel og arbejdsglæde
- Det kommende års opgaver
- Udviklingsmål og – aktiviteter

Desuden er der 2 mulige tilvalg for hhv. VIP og ledere, for at disse også kan få lejlighed til at drøfte de særlige faglige og personlige kompetencer, der knytter sig til deres ansvarsområder. Der er mulighed for senere udbygning med andre tilvalg for andre grupper, hvis der identificeres oplagte spørgsmål, som ikke er indeholdt i basiskonceptet.

Selve MUS-konceptet udgøres i praksis af følgende filer, vedhæftet som bilag:

1. Vejledning til medarbejderudviklingssamtaler (MUS) – for både ledere og medarbejdere.
2. Tjekliste til Ledere – hjælp til lederens forberedelse.
3. Spørgeguide til MUS – basisversion incl. VIP og ledertilvalg.
4. Aftaleskema – udfyldes af medarbejder efter samtale og fremsendes til godkendelse hos lederen.

Der vil blive udarbejdet en engelsksproget version af konceptet, når det er endeligt godkendt i HSU.

Høringsspørgsmål

På denne baggrund bedes det enkelte LSU samt FSU og ASU drøfte og forholde sig til det foreliggende koncept.

Dette gøres ved, at samarbejdsudvalget drøfter og svarer på:

- a. Er der dele af MUS-konceptet, der efter jeres mening med fordel kunne være anderledes, hvis formål, resultatmål og hovedprincipper (se bilag 2. Baggrundsinformation) fortsat skal overholdes? I givet fald hvordan?**
- b. Er der dele af MUS-konceptet, I er særligt tilfredse med?**
- c. Har I eventuelle øvrige kommentarer?**

Høringssvar fra LSU bør komme omkring alle 3 spørgsmål. Høringssvaret videreformidles som udmeldt af jeres FSU/ASU. Vær opmærksom på tidsfristen, der – grundet evt. lokal koordinering/sammenskrivning i FSU/ASU - kan være en anden end den formelle høringsfrist.

Hvis FSU/ASU har valgt, at høringssvar fra LSU sendes direkte til AU HR, gøres dette senest d. 28. Februar, hvor det skal være AU HR i hænde kl. 12.00. Skriv til projektleder Astrid Viola Hornbech Svendsen, mail: avhs@adm.au.dk mærk mailen: MUS-høring, LSU XXX (navn på LSU).

Bilag:

- 2. Baggrundsoplysninger
 - 3.1 Vejledning til medarbejderudviklingssamtaler (MUS)
 - 3.2 Tjekliste til Ledere
 - 3.3 Spørgeguide til MUS
 - 3.4 Aftaleskema

Baggrundsinformation vedr. høring om standardiseret MUS-koncept på Aarhus Universitet

Hvorfor MUS på AU?

På statens arbejdspladser er årligt tilbagevendende og strategiske medarbejderudviklingssamtaler (MUS) en del af overenskomsten. Derfor har alle medarbejdere på AU ret til en årlig MUS med deres leder og alle ledere har pligt til at gennemføre MUS med deres medarbejdere.

Et fælles MUS-koncept for hele AU underbygger målet i AU's strategi 2008-2012 om professionel og sammenhængende ledelse: "Ledelsen skal være åben, synlig og motiverende." Dette understøttes af strategisk kompetenceudvikling gennem et fælles, standardiseret MUS-koncept.

Samarbejdssystemets rolle i MUS

Samarbejdsudvalgene har en central rolle i forhold til kompetenceudvikling og MUS på arbejdspladsen. I følge Cirkulære om aftale og Samarbejdsudvalg i staten § 5 stk. 6 (i daglig tale kaldet Samarbejdsaftalen) er MUS én af samarbejdsudvalgets kerneopgaver – både i forhold til at fastlægge retningslinjer herfor og følge op på udviklingsmål.

Høringen lokalt i LSU er udtryk for brugerinddragelse og en naturlig konsekvens af de personalepolitiske normer på AU. Høringen er ligeledes vigtig for ejerskab og lokal forankring af det nye fælles MUS-koncept.

I Cirkulæret står endvidere at: "samarbejdsudvalget er ansvarlig for at foretage en årlig evaluering af arbejdspladsens indsats for kompetenceudvikling, herunder brugen af medarbejderudviklingssamtaler." (§ 5 stk. 6).

Derfor opfordres alle AU's samarbejdsudvalg til årligt (1. kvartal jf. årshjul, se s. 3) indsende denne evaluering til AU HR, Kompetenceenheden – bl.a. med henblik på eventuel tilpasning af MUS-konceptet.

Baggrund og målsætninger

I efteråret 2011 besluttede Universitetsledelsen, at der skulle udarbejdes et fælles MUS-koncept for AU med IT-understøttelse. Derfor blev der nedsat en arbejdsgruppe i AU HR samt en følgegruppe repræsentanter for brugerne. Følgegruppen har bestået af:

- 2 tillidsrepræsentanter udpeget af HSU (Arne Nygaard, ST og Birgitta R. Knudsen, ST)
- 1 vicedirektør udpeget af vicedirektørerne (Mads Grand, tidligere AU kommunikation)
- 2 institutledere udpeget af Universitetsledelsen (Thomas G. Jensen, HE og Henrik Høgh Olesen, BSS)
- 1 forskningsleder udpeget af Universitetsledelsen (Birte Boelt, ST)

- 1 chefrådgiver udpeget af Universitetsledelsen (Lone Iversen, Arts)

Formål

Formålet med MUS ved AU er at sikre strategisk forankret medarbejderudvikling på Universitetet. Ud over at sikre at medarbejdernes kompetencer til stadighed er de rette og i overensstemmelse med AU's mål, skal MUS medvirke til arbejdsglæde, trivsel og motivation hos medarbejderne.

Resultatmål

Derudover har der været følgende resultatmål fra Universitetsledelsen for MUS-materialet:

- Med afsæt i eksisterende MUS-materiale skulle der udarbejdes et forslag til et nyt fælles, standard MUS-koncept, herunder beskrivelse af formålet med MUS.
- MUS-konceptet skal leve op til og afspejle AU's 10 personalepolitiske normer.
- MUS-konceptet skal ikke kun omfatte målgruppen af medarbejdere, men også ledere ved AU.
- MUS-konceptet skal både forholde sig til medarbejderens/lederens faglige og personlige kompetencer.
- MUS-konceptet skal forholde sig til: den enkelte medarbejders/leders mål (individuelle mål), fakultetets mål (lokale organisatoriske mål) samt AU's mål (organisationens overordnede mål).
- MUS-konceptet skal dermed formå at binde medarbejderens/lederens personlige mål sammen med AU's overordnede mål, da samtalen er en udviklingssamtale for både organisation og individ.
- Procesguide/vejledning indeholdende principper for frekvens, forberedelse, samtale, opfølgning og implementering.

Proces

Der er indsamlet MUS-koncepter fra alle tidligere hovedområder, alle øvrige danske universiteter, udvalgte regioner og private arbejdspladser. Endvidere har indgået de anbefalinger, som Statens Center for Kompetenceudvikling har til MUS-samtaler.

Hovedprincipper i MUS-konceptet

Ud over at det foreliggende MUS-koncept opfylder de resultatmål, der er angivet i det oprindelige Projektinitieringsdokument, er hovedprincipperne:

- Dialogskabende værktøj, der fokuserer på medarbejderens og lederens fælles strategiske mål samt på medarbejderens trivsel, job- og kompetenceudvikling
- Anerkendende tilgang og et fremadrettet udviklingsfokus
- Enkelt, overskueligt og alligevel fleksibelt
- Et fælles koncept for alle og alligevel mulighed for også at drøfte VIP og lederes faglige og personlige kompetencer
- Fortrolighed mellem leder og medarbejder omkring samtaltens indhold
- Let håndterbar systemunderstøttelse

Frekvens og årshjul:

MUS forslås at indgå i årshjulet om efteråret, da lønforhandling normalt afvikles i foråret. Det er afgørende for samtaltens kvalitet som udviklingssamtale, at MUS og lønforhandling adskilles både tidsmæssigt og emnemæssigt.

MUS-årshjul:

Juni - august:	Planlægning af MUS lokalt, inkl. LSU drøftelse samt formøde i afdelingen.
September - november:	MUS samtaler gennemføres.
December - januar:	Evaluering af årets samtaler via SU, jf. samarbejdsaftalen.
Februar - maj:	Evt. revision af MUS koncept.

Ny fælles standard

Universitetsledelsen har besluttet, at AU's MUS-koncept bliver en ny fælles standard, som alle ledere opfordres til at bruge ved den årlige MUS med virkning fra efteråret 2013. Dette dels for at kunne lave en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af fælles tværgående kompetenceudviklingstiltag på AU og dels for at have en effektiv og god administrativ samt systemmæssig understøttelse af MUS på AU.

Desuden er MUS et område, hvorigennem vi efterlever de personalepolitiske normer. Særligt vil normerne om anerkendende tilgang, professionel personaleledelse, faglig og personlig udvikling af medarbejdere samt balance mellem familie og arbejdsliv komme til udtryk gennem afholdelse af MUS.

MUS er således et område, hvor en fælles standard og sikring af kvalitet er hensigtsmæssig.

For yderligere information om se hjemmesiden om MUS på AU:

<http://medarbejdere.au.dk/administration/hr/kompetenceudvikling/mus/>

VEJLEDNING TIL MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALER (MUS)

Indledning

Medarbejderudviklingssamtalen (MUS) er en årligt tilbagevendende udviklingssamtale mellem leder og medarbejder.

MUS tager udgangspunkt i medarbejderens hverdag og giver leder og medarbejder mulighed for en dybere dialog og forventningsafstemning om mål, opgaver, personlige kompetencer, samarbejdsrelationer, faglig og personlig udvikling samt karriereudvikling. MUS bliver på den måde samtalen, der kan koble den enkeltes faglige og personlige kompetenceudvikling med arbejdspladsens udvikling.

Samtalen skal sikre, at medarbejderens kompetenceudvikling bliver både strategisk og systematisk. Strategisk ved at sikre en retning for kompetenceudviklingen, der matcher arbejdspladsens behov og understøtter den overordnede strategi på Aarhus Universitet. Systematisk ved at medarbejder og leder sammen udarbejder et aftaleskema og følger op på det.

MUS-konceptet støtter op om personalepolitikken på Aarhus Universitet, de vedtagne normer for det daglige arbejdsliv på AU og om universitetets ønsker om, at nærmeste personaleleder løbende er i dialog med medarbejderne om samarbejde og udvikling.

Det er et fælles ansvar leder og medarbejder imellem, at samtalerne skaber effekt. Det er lederens opgave at sørge for at afholde samtalerne og at sikre muligheden for den nødvendige kompetenceudvikling. Medarbejderen skal på sin side arbejde på at nå sine udviklingsmål og gennemføre de planlagte udviklingsaktiviteter.

MUS er ikke en erstatning for løbende dialog mellem leder og medarbejder i det daglige. Det er heller ikke en problemsamtale, hvor lederen eller medarbejderen fokuserer på opsparede kritikpunkter. Endelig er det vigtigt, at MUS er ikke en lønforhandling. MUS er en gensidig udviklingssamtale med et fremadrettet fokus. Udgangspunktet er også, at MUS på Aarhus Universitet afholdes i efteråret, sådan at det tidsmæssigt er adskilt fra lønforhandlinger, som foregår i foråret.

Samtalekonceptet

Samtalekonceptet består af et basiskoncept, som udgør kernen i MUS, og som anbefales at indgå i alle samtaler. Derudover indeholder konceptet to mulige tilvalg – en VIP-tilvalgsdel og en leder-tilvalgsdel. Ved at tilføje et eller flere af tilvalgene til basiskonceptet kan det målrettes disse medarbejdere, der kan have særlige temaer at drøfte, der ikke rummes af basiskonceptet.

Lederen skal for hver enkelt medarbejder tage stilling til, om et eller flere af tilvalgene skal anvendes og meddele medarbejderen det i god tid. For VIP og TAP med ledelsesansvar er det relevant at bruge udvalgte spørgsmål fra flere af tilvalgene. Konceptet findes også på engelsk.

Samtalekonceptet er vejledende, forstået sådan, at der gerne må stilles andre spørgsmål til MUS, udelades spørgsmål og byttes om på rækkefølgen af andre, både hvad angår basiskoncept og tilvalg. Konceptet er dog baseret på en omfattende erfaring med, hvad der virker i MUS på danske arbejdspladser.

Alle medarbejdere på det statslige område, og derfor også Aarhus Universitet, skal have tilbudt en MUS-samtale, og det er en gensidig pligt, leder og medarbejder imellem, at gennemføre samtalen.

I samtalekonceptet anvendes betegnelsen 'enhed' om den lokale gruppe man tilhører, hvor lederen indkalder til MUS, uanset om man tilhører en forskergruppe, administrativ enhed, værksted, laboratorium eller anden arbejdsmæssig enhed, der har en fælles opgave. Det påhviler det enkelte institut eller administrative område at definere, hvilke ledere der afholder MUS med hvilke medarbejdere.

MUS og Samarbejdsudvalgene

Det anbefales, at MUS har været drøftet i det lokale samarbejdsudvalg i god tid inden de årlige samtaler. Både for at drøfte MUS som et kompetenceudviklingstiltag og for at sikre, at det er på plads, hvem der er MUS-ansvarlig for hvilke grupper af medarbejdere det pågældende år.

Samarbejdsudvalgene har en central rolle omkring fastlæggelse af retningslinjer for afholdelse af MUS og i forhold til evaluering af arbejdspladsens brug af MUS. Derfor er AU's MUS-koncept godkendt af HSU og revideres årligt på basis af bl.a. den evaluering, som laves gennem samarbejdsudvalgene.

Forberedelsen til MUS – som leder

Det kan det være en god ide at indlede MUS-processen med et fællesmøde i enheden. Mødet skal sikre, at alle medarbejdere får præsenteret og drøftet både Aarhus Universitet's og enhedens mål, strategi og opgaver, m.v. Det skaber en fælles referenceramme for leder og medarbejdere forud for de individuelle samtaler. På dette møde kan leder og medarbejdere også drøfte, hvilke kompetencemæssige udfordringer enheden står over for samt, hvordan dette kan håndteres. Det kan desuden være en god ide, at lederen blandt andet overvejer:

- Hvad er fremtidsplanerne i enheden for det kommende år, og hvilke kompetencer er der behov for?
- Hvilke ressourcer er til rådighed til opgavevaretagelsen?
- Hvordan passer den enkelte medarbejders kompetencer og ønsker til arbejdet ind i arbejdspladsens og enhedens udvikling?
- Hvad er målet med den enkelte samtale?
- Hvordan skabes en åben og fremadrettet dialog?
- Hvad er det økonomiske råderum for kompetenceudvikling i enheden?

En forudsætning for en god MUS er, at både leder og medarbejder forbereder sig til samtalen. Det er lederens ansvar at tilrettelægge og gennemføre MUS-processen. Lederen skal informere medarbejderen om, i hvilken organisatorisk sammenhæng MUS skal ses, men også fastholde, at det er en samtale, der sætter medarbejderen i centrum. Det er en forudsætning, at man som leder har afholdt MUS med sin egen leder, før der afholdes MUS med medarbejderne i enheden.

Forberedelsen til MUS – som medarbejder

Det er medarbejderens opgave at bringe emner frem, der i arbejdsmæssig sammenhæng er vigtige at tale om. Medarbejderen skal på forhånd overveje, hvad der har betydning for det daglige arbejde, samt hvilke ambitioner og udviklingsønsker han/hun har. Det kan desuden være en god ide, at medarbejderen blandt andet overvejer:

- Hvad er målet med samtalen?
- Hvad er særligt vigtigt at drøfte med lederen?
- Hvordan bidrager bedst til arbejdspladsens udviklingsmål?
- Hvilke oplevelser kan inddrages i samtalen, således at de gode arbejdsoplevelser kan danne udgangspunkt for udviklingsmålene?
- Hvordan stemmer nuværende kompetencer og ønsker til fremtidig arbejdsliv overens med arbejdspladsens mål og udvikling?

Det kan være med til at give større indflydelse på arbejdslivet, hvis medarbejderen gennemtænker sine udviklingsønsker i forhold til arbejdspladsens muligheder og behov.

Afholdelse af MUS – selve samtalen

At gennemføre en MUS med kvalitet, mening og effekt forudsætter, at både medarbejder og leder gør sig umage for at gennemføre en samtale, der er fremadrettet og giver grobund for en udviklende dialog.

Den udviklende samtale kræver derudover, både leder og medarbejder:

- Lytter til hinanden og prøver at forstå meningen bag det, der bliver sagt
- Stiller uddybende spørgsmål frem for at argumentere imod
- Er konkrete og kommer med eksempler
- Siger fra, hvis man er uenige – og accepterer andre udgaver af virkeligheden
- Sørger for at kunne holde samtalen uforstyrret

Spørgsmålene i konceptet er formuleret ud fra en anerkendende tilgang for at fremme en udviklende dialog. Det betyder ikke, at udfordringer og problemer ikke kan drøftes. Det kan også være nødvendigt for at kunne tale om det kommende års udvikling og opgavevaretagelse. Hovedvægten er lagt på at fremme en dialog om de gode arbejdsoplevelser, for at skabe en fælles forståelse for, hvad der skaber dem, og hvordan erfaringerne kan overføres til andre arbejdsituationer.

Som leder kan der være behov for at undersøge enhedens samlede kompetenceudviklingsbehov, inden der gives endeligt tilsagn om kurser eller anden kompetenceudvikling til de enkelte medarbejdere.

Jobudvikling er en ofte overset kilde til kompetenceudvikling, og det er et godt alternativ til eksempelvis kursusaktiviteter. Det er værd at have med i overvejelserne, når leder og medarbejder aftaler udviklingsmål. Jobudvikling sker løbende, tit ubemærket. Det kan fx være at få nye opgaver i samme jobfunktion, deltagelse i tværgående aktiviteter, sidemandsoplæring, jobrotation eller lignende. Men jobudvikling kan også ske ved bevidst tilrettelagte forløb.

Aftaleskema

MUS afsluttes altid med, at leder og medarbejder i fællesskab aftaler, hvad der skal stå i aftaleskemaet, der gælder for det kommende år. Jo mere konkret aftaleskemaet er, desto lettere er det at forholde sig til og følge op på. Det er vigtigt at aftale, hvem der er ansvarlig for, at de enkelte punkter i planen bliver gennemført. Er det lederen eller medarbejderen selv, der har ansvaret for at sætte den pågældende aktivitet i gang?

Aftaleskemaet indtastes efter samtalen af medarbejderen i AUHRA (Aarhus Universitet's personaleadministrative system), således at skemaet kan hentes frem igen ved opfølgning på samtalen. Lederen skal godkende aftaleskemaet via AUHRA. Skemaet er fortroligt mellem lederen og medarbejderen, og det er kun disse to, der har adgang til det. Ved lederskifte i en enhed kan den nye leder, efter anmodning til AU-HR, få adgang til de tidligere års aftaleskemaer for medarbejderne i enheden. Det er vigtigt for at sikre, at der kan følges op på aftaler om bl.a. kompetenceudvikling uanset at der sket et lederskifte.

Opfølgning på MUS

Efter at have holdt alle medarbejderudviklingssamtaler i enheden, anbefales det at lederen laver en samlet tilbagemelding til medarbejderne evt. på et opfølgningsmøde. Her kan lederen give en afrapportering som ud fra et overordnet organisatorisk, udviklingsmæssigt og trivselsmæssigt perspektiv skitserer hvilke særlige opmærksomhedspunkter samtalerne har givet anledning til. Det er vigtigt, at der ikke refereres konkret indhold fra de enkelte samtaler af fortrolighedshensyn.

Som leder har man desuden en vigtig rolle i forhold til at følge op på, om de individuelle udviklingsaktiviteter er på rette spor, og om medarbejderen opnår det forventede udbytte. Hvis nogle af aktiviteterne ikke forløber som forventet, bør leder og medarbejder drøfte hvorfor, og om der skal tages nye initiativer. Erfaringer viser, at netop individuel opfølgning er afgørende for, at både leder og medarbejder oplever, at MUS har effekt. Det anbefales derfor, at der allerede ved MUS-samtalen aftales en dato for den individuelle opfølgning.

Godkendt af HSU dato

Godkendt af Uni-led dato

TJEKLISTE TIL LEDEREN

MUS-PROCESSENS 4 FASER

Fase 1: Forud for MUS-processen

- Forud for MUS-processen læses 'Vejledning til medarbejderudviklingssamtaler (MUS) igennem. Den findes i AUHRA, hvortil du skal bruge dit login. Din HR-partner kan også være behjælpelig med sparring og support omkring MUS.
- Enhedens mål for det kommende år fastlægges af lederen i samråd med dennes egen leder.
- Det forudsættes, at lederen har afholdt MUS med egen leder, inden lederen selv afholder MUS med sine medarbejdere i den pågældende enhed.
- I god tid inden MUS skal påbegyndes, laver lederen en tidsplan for afvikling af MUS i enheden:
 - Dato for fællesmøde i enheden fastsættes (Læs mere om fællesmøde i vejledningen). Punktet kan også tages op på et allerede eksisterende møde i enheden.
 - Periode for afholdelse af individuelle medarbejderudviklingssamtaler. Det anbefales, at samtalerne afvikles over en afgrænset periode i efteråret.
 - Datoer for de individuelle samtaler planlægges
 - Der tages stilling til anvendelse af tilvalgsdel (VIP eller LEDER tilvalg) for hver enkelt medarbejder. For VIP med ledelsesansvar er det relevant at bruge udvalgte spørgsmål fra flere af tilvalgene.
 - Dato for evt. opfølgningsmøde i enheden (Læs mere om opfølgningsmøde i vejledningen).
- Lederen sender mail til alle medarbejdere i enheden med information om MUS-proces via AUHRA (AU's personaleadministrative system). Se IT-vejledningen.
- Lederen sender derefter mødeindkaldelse til evt. fællesmøde via mail- og kalendersystemet til alle medarbejdere i enheden.
- Herefter sendes individuelle mødeindkaldelser til MUS-samtalerne til alle medarbejdere i enheden via mail- og kalendersystemet mindst 2-3 uger før samtalerne. Her medsendes materiale om enhedens planer og mål for det kommende år.

Fase 2: Forberedelse til samtalen

- Før hver individuel samtale:

- Lederen læser evt. aftaleskema fra sidste år for den pågældende medarbejder. Hver enkelt medarbejder bedes også om at finde dette frem som del af forberedelsen. Bed videnskabeligt personale fremsende relevant materiale vedr. aktiviteter og lignende samt tidsregistrering, hvis dette anvendes som dagligt redskab.
- Lederen noterer sine overvejelser om, hvad det er væsentligt at få talt med den pågældende medarbejder om. Brug MUS-skemaet til din forberedelse.

Fase 3: Afholdelse af samtalen

- Under hver individuel samtale:
 - Brug spørgeguiden og relevante tilvalg for VIP eller LEDER.
 - Vær opmærksom på at disponere tiden under samtalen, så der bliver tilstrækkelig tid til at komme omkring alle fokusområder.
- Godkendelse af aftaleskemaet:
 - Afslut samtalen med at aftale, hvad der skal skrives i aftaleskemaet. Husk også at aftale, hvem der går videre med hvad og, hvornår der skal følges op.
 - Medarbejderen indtaster efter samtalen aftalerne i aftaleskemaet og sender det godkendelse til lederen via AUHRA.
 - Aftaleskemaet kan revideres af henholdsvis leder og medarbejder, indtil lederen godkender aftalerne i AUHRA. Når lederen har godkendt skemaet i AUHRA, gemmes det elektronisk i systemet og er kun tilgængeligt for den pågældende medarbejder og leder. I tilfælde af lederskift vil den nye leder kunne få adgang til sidste års aftaleskemaer.

Fase 4: Opfølgning på samtalen

- Afhold evt. opfølgningsmøde i enheden og drøft væsentlige temaer ud fra de pointer, der kom frem i de individuelle MUS. (Læs mere om opfølgning i vejledningen).

SPØRGEGUIDE TIL MUS

Indledning

En god medarbejderudviklingssamtale (MUS) starter med en god forberedelse. Forud for samtalen læses vejledningen til MUS igennem af både leder og medarbejder.

Spørgeguiden er inddelt i fem temaer med op til fem underspørgsmål under hvert. Derudover er der udviklet to mulige tilvalg: VIP og LEDER. Spørgeguidens fem temaer anvendes generelt til alle medarbejdere på Aarhus Universitet. Tilvalgene bruges, når man gerne vil sætte særlig fokus på de udfordringer, der er som enten VIP og LEDER.

Tilvalgene inddrages efter tema 2, inden man går videre til at tale om generel trivsel og arbejdsglæde. Spørgsmålene i både basiskoncept og tilvalg er til inspiration og man skal ikke nødvendigvis svare på alle.

MUS-temaer

1. Begges forventninger til samtalen

En gensidig aftale om temaer og forventninger til samtalen øger chancen for et tilfredsstillende udbytte.

- a. Lederen sætter rammen for samtalen ved at fortælle om varighed, indhold og eventuel vægtning af emnerne/særligt fokus og det forventede udbytte.
- b. Har du som medarbejder eventuelt særlige emner, du gerne vil drøfte?

2. Siden sidst – et godt afsæt til at tale om fremtiden

En dialog om, hvilke gode arbejdsoplevelser og udfordringer, der har været det sidste år, kan give jer en fælles forståelse af, hvad der virker og hvad der evt. skal gøres anderledes i det kommende år. Her kan lederen også give feedback på, hvad han/hun oplever, der er lykkedes med varetagelse af opgaverne.

- a. Hvilke faglige og samarbejds-mæssige udfordringer har du haft det seneste år?
- b. Hvordan har de udviklet dig og dit job?
- c. Aftaler der blev indgået i forbindelse med sidste MUS – hvordan er de blevet fulgt op, hvilken effekt har det haft?

Hvis relevant inddrages tilvalgsspørgsmål her. Ellers fortsættes direkte til tema 3.

3. Trivsel og arbejdsglæde

Trivsel er et centralt tema i en MUS og vigtig for at man som medarbejder kan udføre sit arbejde tilfredsstillende, udvikle sig og nå sine mål. Det kan være en god idé at der tage udgangspunkt i konkrete arbejdsoplevelser for at få et fælles billede af, hvad der kan fremme trivsel.

- a. Hvordan trives du alt i alt på arbejdspladsen?
- b. Hvornår føler du dig anerkendt for dit arbejde?
- c. Hvad oplever du som særligt godt i vores kultur i enheden (vaner, værdier, måder at tilrettelægge arbejdet på, mødekultur, omgangsform, etc.)?
- d. Hvordan motiverer og inspirerer du dine kolleger til at levere gode resultater?
- e. Hvordan har du oplevet ledelsen fra din leder det seneste år? Hvad vil du gerne have mere eller mindre af for at din trivsel og opgaveløsning bliver endnu bedre?

4. Det kommende års opgaver

Med udgangspunkt i de fælles mål i enheden og de opgaver, I har foran jer, drøftes, hvordan medarbejderen kan bidrage til at nå enhedens mål det kommende år.

Der kan i den forbindelse gerne opstilles konkrete mål. Målene skal være inspirerende og realistiske for medarbejderen.

- a. Hvilke mål og opgaver er afgørende for enheden og for dig det kommende år?
- b. Hvordan forestiller du dig, at du kan bidrage til at nå disse mål?
- c. Hvad har du brug for fra din leder, kolleger og andre for at kunne nå disse mål?

5. Udviklingsmål og – aktiviteter

En vigtig del af MUS er, at I sammen opstiller konkrete mål for medarbejderens kompetenceudvikling for det kommende år, afstemt med enhedens behov. Det skal også aftales, hvordan disse kompetencer reelt kan opnås i praksis. Tænk både på eksempelvis sidemandsoplæring, nye opgavemæssige udfordringer, rotations- og mentorordninger, faglige kurser, e-læring, efter- og videreuddannelse.

- a. Hvilke kompetencer (faglige, personlige/sociale) er særlige vigtige i forhold til dine arbejdsopgaver og samspillet med dine kolleger?
- b. Hvilke kompetencer skal du have særligt fokus på at udvikle?
- c. Hvilke mål har du for dit arbejdsliv både nu og på længere sigt?

6. Det aftales, hvad der skal skrives ned i aftaleskemaet, hvem der følger op og hvornår. Efter endt samtale skriver medarbejderen skemaet ind i AUHRA (se vejledningen).

Tilvalg: VIP

Specielt fokus på forskning, undervisning, ansøgninger, publicering, myndighedsbetjening mv.

- a. Hvad er lykkedes forskningsmæssigt det sidste år?
- b. Hvad er dine mål for forskningen det kommende år?
- c. Hvad er dine planer for evt. eksterne finansiering det kommende år?
- d. Hvad er dine mål for undervisning, vejledning og øvrige aktiviteter?
- e. Hvilke karriere- og udviklingsmuligheder finder du interessante, både internt og eksternt?

Nu fortsættes samtalen med tema 3.

Tilvalg: LEDER

En mulighed for at drøfte medarbejderens kompetencer og indsats som leder.

- a. Hvordan oplever du, at din enhed fungerer fagligt og samarbejds-mæssigt?
- b. Hvad gør du for at optimere opgaveløsningen og skabe en effektiv ressourceudnyttelse?
- c. Hvordan fungerer samarbejdet med dine nærmeste lederkolleger?
- d. Hvad er pt. dine største udfordringer i lederjobbet?
- e. Hvordan kan arbejdspladsen understøtte dig i dine karriereplaner fx med hensyn til opgaver, samarbejde, udvikling? Hvordan medvirker du selv til at opfylde dine karriereplaner?

Nu fortsættes samtalen med tema 3.

Aftaleskema

	Aftaler, herunder også: - Udviklingsmål - Kompetencer, der skal udvikles	Hvilke aktiviteter skal sættes i værk?	Ansvarlig for at igangsætte?	Hvornår	Hvordan følges op?	Hvornår?
1.						
2.						
3.						
4.						
	Øvrige kommentarer					

Aftaleskemaet indtastes af medarbejderen i AUHRA, hvor der er plads til flere aftaler end fire.

Det underskrives ved at leder godkender skemaet i AUHRA. Det kan revideres af henholdsvis leder og medarbejder, indtil lederen godkender.

