

Kompetencekoncept Hospitalsenhed Midt - med hjerne, hjerte og vilje

(Pixi-udgave)



FORORD

Kompetencekonceptet skal skabe en fælles ramme for, hvordan vi systematisk arbejder med kompetenceudvikling i HE Midt. En ramme der understøtter HE Midts mission, vision, strategier og værdier samt sikrer høj faglighed, stærke relationer og et stort engagement. Konceptet er gældende for alle faggrupper – ledere og medarbejdere.

Kerneopgaven for HE Midt er behandling* og rehabilitering af patienter. Alle løser dagligt opgaver, som skal sikre, at patienten oplever et velfungerende hospital med sammenhængende sundhedsydelser og høj faglig kvalitet inden for alle funktionsområder.

Vi skal blive endnu bedre til bl.a. patientinddragelse, behandling af multisyge patienter samt optimering af patientforløb. Samtidig skal vi videreudvikle på kvalitetsområdet og herunder sikre, at der er den nødvendige generalist- og specialistkompetence inden for fagområderne.

Formålet med kompetencekonceptet er, at:

- Skabe værdi for medarbejdere, ledere og organisation gennem systematisk og strategisk kompetenceudvikling med udgangspunkt i patienternes behov, organisationens og det omgivende samfunds krav til sundhedsvæsenet.
- Tydeliggøre de forventninger, der er til ansatte ved HE Midt i forhold til mission, vision, strategier og værdier samt mulighederne for kompetenceudvikling.
- Give ledere og medarbejdere et redskab til kompetencevurdering
- Sætte retning, give mening og skabe sammenhæng i kompetenceudviklingen for den enkelte og organisationen.



* Behandling defineres iht. DDKM: Undersøgelse, diagnosticering, sygdomsbehandling, fødselshjælp, genoptræning, sundhedsfaglig pleje samt sundhedsfremme og forebyggelse ift. den enkelte patient.

DEFINITION AF KOMPETENCE OG KOMPETENCEUDVIKLING



Begreberne kompetence og kompetenceudvikling defineres i Region Midtjylland således:

"Kompetenceudvikling er udvikling af ny viden, færdigheder og/eller holdninger hos de ansatte.

Kompetence forstås som evnen til at omsætte viden, færdigheder og holdninger og anvende personlige evner i praksis, fordi man både bør, kan, vil, må og tør."

Kompetenceudvikling forstås i et individuelt perspektiv som det at styrke lederes og medarbejderes kompetencer i forhold til opgaveløsningen, og i et organisatorisk perspektiv som det at sikre, at de kompetencemæssige potentialer bliver anvendt, således at vi sikrer høj kvalitet og effektivitet.

Kompetenceudvikling foregår både i det daglige arbejde og gennem efter- og videreuddannelse. Ledere, medarbejdere og arbejdsplads udvikler sig gennem nye udfordringer ved forøgelse af såvel de individuelle som de organisatoriske kompetencer."

På Hospitalsenhed Midt anvender vi Region Midtjyllands definition af kompetence og kompetenceudvikling. På individniveau viser kompetencer sig i den enkeltes adfærd og evne til i konkrete situationer - i samspil med andre - at tage initiativer, handle og skabe resultater i hverdagen.

Viden er både teoretisk viden, erfaringsbaseret viden og "tavs viden".

Anvendeligheden af den viden, vi har, afhænger af vores evne og vilje til i konkrete situationer - alene eller sammen med andre - at kombinere viden med erfaringer, indlevelse og praktiske færdigheder.

Færdigheder er både praktiske færdigheder, kommunikative færdigheder og sociale færdigheder.

Anvendeligheden af det, vi kan, afhænger af vores: motivation, fleksibilitet, etik og moral, evne til at fornemme, til at samarbejde og til at skabe mening.

Ved **Strategisk kompetenceudvikling** forstås, at der skabes sammenhæng mellem kompetenceudvikling og arbejdspladsens mål og strategier.

Ved **Systematisk kompetenceudvikling** forstås en planlagt og løbende proces. Eksempelvis skal der årligt holdes udviklingssamtaler.



KOMPETENCEUDVIKLING PÅ HE MIDT



Kompetenceudvikling betragtes ved HE Midt, som en dynamisk proces og en kontinuerlig udvikling, hvor den enkelte bliver mere og mere kompetent til at udføre sit arbejde.

Kompetenceudviklingen kan sagtens foregå indenfor det kompetenceniveau, man befinder sig på. Således ændrer sundhedsvæsnet og arbejdsopgaverne sig over tid, hvilket eksempelvis kan betyde, at der skal implementeres ny teknologi eller nye behandlingsmetoder.

Kompetenceudvikling handler derfor i høj grad om, at det kræver en vedvarende indsats at fastholde sit kompetenceniveau - en bestræbelse på at følge med udviklingen og vedligeholde sine kompetencer til at varetage de opgaver jobbet fordrer. HE Midt ser derfor kompetenceudvikling, som en del af det at gå på arbejde.

For at sikre de bedste vilkår for kompetence- og karriereudvikling er det vigtigt at alle, såvel ledere som medarbejdere, skaber rum for dette og udnytter hverdagens læringsmuligheder.

Lederen har overordnet ansvar for at opstille rammerne og skabe mulighederne for kompetenceudvikling og den enkelte har ansvaret for egen kompetenceudvikling og for at opsøge mulighederne for kompetenceudvikling.

Kompetenceudvikling sker på mange måder i hverdagen:

- | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| → I mødet med patienter og pårørende | → Sparring | → Undervisningsopgaver |
| → Videndeling | → Sidemandsoplæring | → Kurser |
| → Kollegial supervision | → Varetagelse af nye arbejdsopgaver | → Uddannelse |
| → Faglig vejledning | → Jobrotation | → Daglige opgaver |



Der arbejdes ved HE Midt systematisk med kompetenceudvikling gennem de årlige udviklingsamtaler. En udviklingsamtale er en forberedt, struktureret samtale mellem nærmeste leder og den ansatte.

Den strategiske udviklingsamtale skal koble den enkeltes faglige og personlige kompetenceudvikling med arbejdspladsens udvikling. I den gode udviklingsamtale skabes der balance mellem hensynet til den enkeltes trivsel, ønsker og behov, og hensynet til HE Midts mål og strategier.

Når fælles og individuelle mål er kendte for begge parter, er det muligt at skabe en gensidig forståelse af, hvilken viden, hvilke færdigheder og hvilken adfærd, der er nødvendig for at nå målene og hvilke konkrete indsatser, der skal til for, at udviklingen kommer til at ske.



Udviklingssamtalen afsluttes altid med, at der formuleres en individuel udviklingsplan.



Udviklingssamtaler er som udgangspunkt individuelle.

Der kan lokalt aftales, at holde udviklingssamtaler for grupper hvert 2. år, dog skal det altid være muligt for den enkelte medarbejder at få en individuel samtale.

Udviklingssamtalen for grupper kan være anvendelig når:

- Der er behov for at styrke helhedssynet i afdelingen
- Der er behov for at styrke en fælles holdning til udvalgte emner
- Der er en organisering i grupper omkring kerneopgaverne på arbejdspladsen

Gruppen skal have et fælles omdrejningspunkt, som for eksempel samme leder eller samme opgave, for at en udviklingssamtale for grupper er meningsfuld.

Ved udviklingssamtaler i grupper skal alle have mulighed for at komme til orde.

Er der tale om et større antal medarbejdere, bør leder og medarbejdere sammen overveje gruppernes størrelse og dannelse, det kan f.eks. være overvejelser om mindre grupper, der arbejder parallelt kontra teams eller organisatoriske enheder i én samlet gruppe. Fordele og ulemper bør i fællesskab afvejes i de enkelte situationer.

En udviklingssamtale med en gruppe af medarbejdere er en struktureret proces, hvor medarbejdere i fællesskab arbejder med udvikling af organisationens kompetencer.

Der er i HE Midts kompetencekoncept udarbejdet vejledninger til:

- Medarbejderudviklingssamtaler - **MUS**
- Lederudviklingssamtaler – **LUS**
- Gruppeudviklingssamtaler – **GRUS** for henholdsvis en medarbejdergruppe og en ledergruppe.



HE MIDTS KOMPETENCEPROFIL

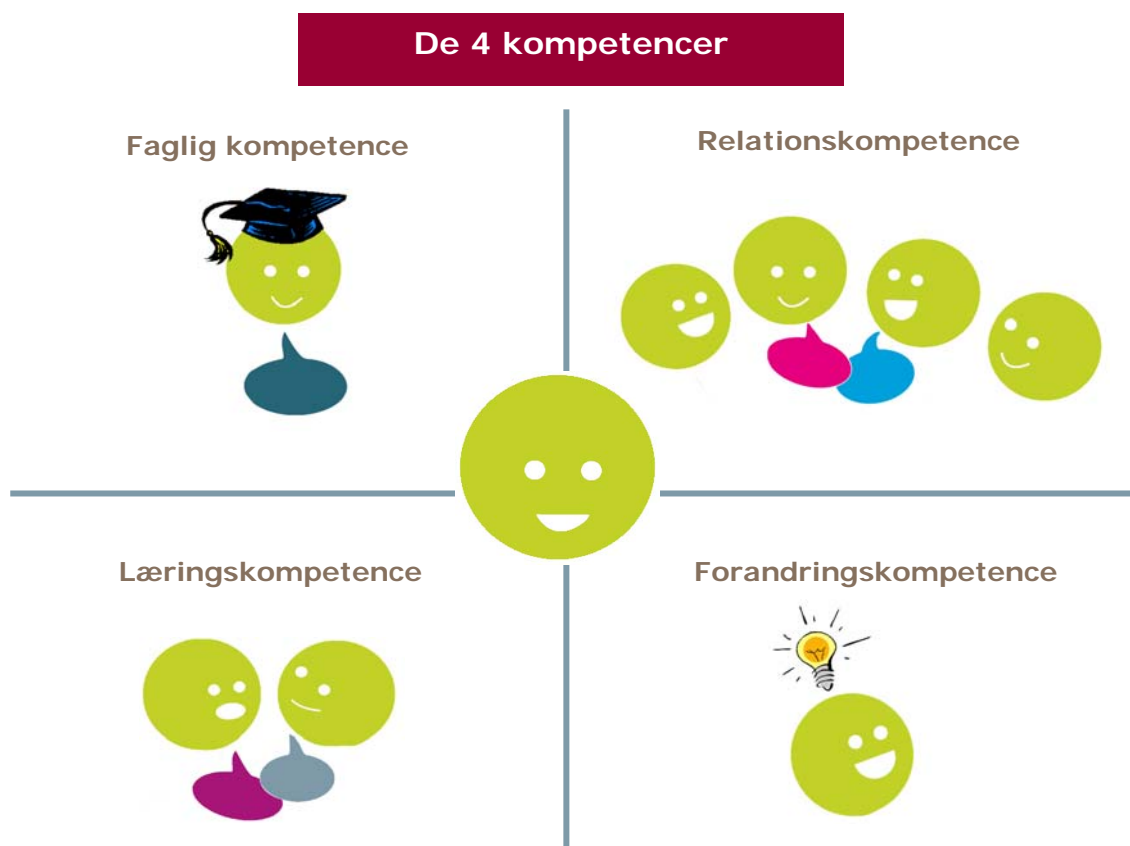
Ved en afklaring af hospitalets ressourcer og udfordringer, foretaget i januar 2013, vurderes 4 kompetencer at have væsentlig betydning for, om hospitalet kan leve op til nutidens og fremtidens udfordringer, krav og forventninger.

De 4 kompetencer skitserer derfor HE Midts kompetenceprofil, og de kompetencer, som det er vigtigt, at alle ansatte ved HE Midt besidder. Kompetencerne spiller således en særlig rolle ved den årlige udviklingssamtale, hvor der indgås aftaler i forhold til det kommende års udvikling af kompetencer. I vejledningen til udviklingssamtaler er det nærmere beskrevet, hvorledes en drøftelse af kompetencerne kan foregå.

De fire kompetencer er:

- **Faglig kompetence**
- **Relationskompetence**
- **Læringskompetence**
- **Forandringskompetence**

Kompetenceprofilen skal ses i forhold til de ansattes opgaver, organisationens drifts- og udviklingsbehov, værdierne, hospitalsenhedens strategiske udfordringer samt brugernes behov. På den baggrund er der udarbejdet en kompetenceprofil for medarbejdere og en for ledere.



KOMPETENCEVURDERING

For medarbejderne er der defineret tre niveauer til vurdering af medarbejdernes kompetencer:

- Niveau 1:** en medarbejder, der er oplært indenfor arbejdsområdet og har tilegnet sig viden og færdigheder, som gør det muligt selvstændigt og kvalitetsbevidst at tilrettelægge og udføre daglige driftsmæssige og hyppigt forekommende opgaver.
- Niveau 2:** en medarbejder som selvstændigt, reflekterende og kvalitetsforbedrende kan udføre alle opgaver, som er en naturlig del af hverdagen, både de simple og mere komplicerede.
- Niveau 3:** en medarbejder, der kan løse alle opgaver i hverdage, alt fra de simple til de mest komplicerede, med kvalitet og etisk velbegrundet, kan udvikle faget ved at kombinere teori og praksis på et højt abstraktionsniveau, har et overblik der rækker ud over afdelingens egne grænser, og har et omfattende handleberedskab i faglige, administrative og organisatoriske opgaver.

Niveauerne er på de følgende sider beskrevet overordnet i forhold til de fire kompetencer og med angivelser af, hvad der kendetegner viden, færdigheder og adfærd på de forskellige niveauer.

Beskrivelserne af de tre kompetenceniveauer for medarbejdere er tænkt, som et redskab til at finde et retvisende kompetenceniveau for den enkelte. Vurderingen vil altid afhænge af medarbejderens funktion og skal derfor sammenholdes med såvel stillings- og funktionsbeskrivelse som uddannelse.

En medarbejder er sjældent på samme niveau indenfor de fire kompetencer. Den samlede vurdering baseres på det helhedsbillede, der viser sig gennem dialogen mellem leder og medarbejder ved udviklingssamtalen. Niveautet kan f.eks. tydeliggøres ved i samtalen, at inddrage eksempler fra kompetencebeskrivelserne i HE Midts kompetenceprofil.

Det er valgt ikke at opstille kompetenceniveauer for ledere. Ledelse vurderes ved HE Midt blandt andet på baggrund af målinger på kvaliteten af ledelse. Målingerne foretages på initiativer regionalt (f.eks. APV og TULE) og nationalt (f.eks. patienttilfredshedsundersøgelser og kvalitetsdatabaser/kliniske databaser).

Vurdering af afsnittets/afdelingens samlede kompetencer

Når en leder har afholdt udviklingssamtaler og kompetencevurderet alle sine ansatte, kan lederen vurdere afsnittets/afdelingens samlede kompetencer og hermed også kompetencehuller. Det vil sige felter, hvor der er behov for at styrke afdelingens/afsnittets kompetencer. Et overblik der også kan være relevant at benytte i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere.

Derudover er det væsentligt, at lederen gør sig overvejelser om, hvordan afsnittets/afdelingens samlede kompetencer bibeholdes, når erfarne ansatte rejser eller går på pension. Det er vigtig således at forudse forandringer i afdelingens/afsnittets samlede kompetencer og derved i tide forebygge, at væsentlige kompetencer forsvinder.



Niveau 1

en medarbejder, der er oplært indenfor arbejdsområdet og har tilegnet sig viden og færdigheder, som gør det muligt selvstændigt og kvalitetsbevidst at tilrettelægge og udføre daglige driftsmæssige og hyppigt forekommende opgaver.

Overordnet ift. de 4 kompetencer:

Faglig kompetence → en medarbejder som har kompetencer til selvstændigt, med høj grad af sikkerhed og opmærksomhed, at udføre faglige opgaver, der er hyppigt forekomne i specialet og handle hensigtsmæssigt i uforudsete og kritiske situationer.

Relationskompetence → en medarbejder som indgår hensigtsmæssigt i relationer til såvel patienter/pårørende, kolleger og samarbejdspartnere – hensigtsmæssigt i forhold til den konkrete situation og i forhold til egne kompetencer.

Læringskompetence → en medarbejder som indenfor arbejdsområdet kan anvende tilegnet viden og øvede færdigheder, i løsningen af opgaverne og som udviser en naturlig nysgerrig og undersøgende adfærd, der skaber læringssituationer og muligheder.

Forandringskompetence → en medarbejder som evner at bidrage med ideer til hensigtsmæssige ændringer i det daglige arbejde og i udførelsen af konkrete arbejdsopgaver, samt udviser fleksibilitet i forhold til opgaveløsningen og konkrete ændringer i eksisterende planlægning og rutiner.

Niveau 2

- en medarbejder som selvstændigt, reflekterende og kvalitetsforbedrende kan udføre alle opgaver, som er en naturlig del af hverdagen, både de simple og mere komplicerede.

Overordnet ift. de 4 kompetencer:

Faglig kompetence → en medarbejder, der tegner faget ved hjælp af sine mangfoldige kompetencer, og har erfaringer, viden og færdigheder til at skabe overblik i arbejdsområdet, fagligt vurderer behovet for basal eller mere avanceret indsats også i opgaver af høj kompleksitet samt bevarer roen og handler effektivt i uforudsete og kritiske situationer.

Relationskompetence → en medarbejder som skaber konstruktive relationer til såvel patienter/pårørende, kolleger og samarbejdspartnere og som, på baggrund af etiske overvejelser, anvender forskellige kommunikationsformer fleksibelt og målrettet situationen og modtageren.

Læringskompetence → en medarbejder som opsøger ny viden for at opdatere egne kundskaber, og som deler og udvikler ny viden med andre. Skaber læringssituationer og læringsmuligheder ved at dele refleksioner over gældende praksis eller konkrete oplevelser.

Forandringskompetence → en medarbejder som konstruktivt bidrager til ændringer i det daglige arbejde og i udførelsen af konkrete arbejdsopgaver, og som aktivt medvirker til at afprøve nye idéer. Bevarer et engagement i arbejdet under ændringer i organisationen eller indenfor specialet.



Niveau 3

- en medarbejder, der kan løse alle opgaver i hverdage, alt fra de simple til de mest komplicerede, med kvalitet og etisk velbegrundet, kan udvikle faget ved at kombinere teori og praksis på et højt abstraktionsniveau, har et overblik der rækker ud over afdelingens egne grænser, og har et omfattende handleberedskab i faglige, administrative og organisatoriske opgaver.

Overordnet ift. de 4 kompetencer:

Faglig kompetence → en medarbejder med faglige kompetencer, som gør det muligt at handle proaktivt, med stor sikkerhed og under hensyntagen til mulige implikationer af handlinger og disponeringer i situationen. Har fagligt et overblik over områdets samlede styrker og svagheder, tilrettelægger og handler under hensyntagen hertil og med opmærksomhed på de eksterne samarbejdsrelationer.

Relationskompetence → en medarbejder som skaber konstruktive og etisk velovervejede relationer til såvel patienter/pårørende, kolleger og samarbejdspartnere og som naturligt integrerer forskellige kommunikationsformer fleksibelt og værdiskabende i relationerne.

Læringskompetence → en medarbejder som opsøger ny viden for at opdatere både egen og områdets kundskaber, og bidrager i læringssituationer i særlig grad til at skabe sammenhæng og forståelse i et større perspektiv – på organisatorisk og samfundsmæssig niveau.

Forandringskompetence → en medarbejder som igangsætter nytænkning, kan nuancere og vurdere nye idéer, forestår systematisk afprøvning og evaluering af ændringer i det daglige arbejde og i udførelsen af konkrete arbejdsopgaver. Er fleksibel og har let ved at omstille sig til forskellige opgaver. Bevarer og motiverer til engagement i arbejdet under ændringer i organisationen eller indenfor specialet.



Niveau 1

Viden:

Opsøger og tilegner sig viden om relevante problemstillinger inden for arbejdsområdet.

Kan i stigende omfang redegøre for denne viden i relevante sammenhænge. Kan i takt med opbygningen af erfaringer inden for området argumentere for valg af anvendt viden i forskellige situationer med patienter og kolleger.

Færdigheder:

Har på baggrund af omfattende viden og erfaring et mangfoldigt handleberedskab, som kombineres og omsættes i nye situationer og nye relationer.

Kan via sit overblik over egne og kollegers kompetencer træde "ud og ind" i løsningen af opgaver og funktioner og kan i disse sammenhænge fornemme behovet for at "tage over", vejlede eller støtte.

Adfærd:

Medvirker i høj grad til udviklingen af strategiske målsætninger i samarbejde med ledelsen.

Har et stort engagement i arbejdet og bidrager til fagets og afdelingens udvikling ved selvstændigt at tage initiativ til at igangsætte og gennemføre forandringer.

Fungerer i det praktiske arbejde, i diskussioner og i samarbejdsrelationer som rollemodel og er en værditilførende ressource for afdelingen.

Tager selvstændigt del i introduktion, oplæring og uddannelse i afdelingen, og fungerer som sparringspartner for kolleger, der også varetager sådanne eller tilsvarende opgaver.

Niveau 2

Viden:

Udvælger, prioriterer og løser opgaver ud fra faglig indsigt og viden. Kan i stigende omfang - på baggrund af refleksioner over praksis - forudsige konsekvenser af egen og andres handlinger og inddrager dette i opgaveløsningen. Planlægger og handler under hensyntagen til de tilstedeværende ressourcer. Kan observere og identificere problemstillinger, der er typisk forekommende i afdelingen og kan i stigende grad argumentere fagligt for valgte handlinger og etiske overvejelser i relation dertil. Har i stigende omfang viden og indsigt i, hvordan afdelingens ydelser bidrager til den samlede kvalitet i organisationens ydelser.

Færdigheder:

Udvælger, prioriterer og løser opgaver ud fra faglig indsigt og viden. Kan i stigende omfang - på baggrund af refleksioner over praksis - forudsige konsekvenser af egen og andres handlinger og inddrager dette i opgaveløsningen. Planlægger og handler under hensyntagen til de tilstedeværende ressourcer. Kan observere og identificere problemstillinger, der er typisk forekommende i afdelingen og kan i stigende grad argumentere fagligt for valgte handlinger og etiske overvejelser i relation dertil. Har i stigende omfang viden og indsigt i, hvordan afdelingens ydelser bidrager til den samlede kvalitet i organisationens ydelser.

Adfærd:

Udviser ansvarlighed og professionalisme i udførelse af opgaver og møde med patienter og kolleger. Tager i stigende omfang højde for det "særlige" i en konkret situation. Den intuitive adfærd erstatter i stigende grad adfærden, som baserer sig på overvejede reaktioner. Tager aktivt del i oplæringen af nye kolleger i afdelingen samt tager del i uddannelsen af elever og studerende. Giver kvalificeret feedback til kolleger, elever og studerende.

Arbejder bevidst med langsigtede mål og planer og kan i stigende grad afvige fra disse, når akutte og uforudsigelige situationer kræver det. Deltager i og tager selv initiativ til drøftelse af etiske, faglige og personale-mæssige problemstillinger og medvirker aktivt til at virkeliggøre mulige ændringer i forlængelse af drøftelserne.

Niveau 3

Viden:

Anvender sin ekspertise til at kombinere teori og praksis til gavn for en effektiv opgaveløsning af høj faglig kvalitet og etisk velbegrundet. Kan vurdere på et højt abstraktionsniveau både inden for fagområdet og på det organisatoriske niveau og bidrager i det kollegiale fællesskab til ny indsigt og erkendelse, som kan danne grundlag for udvikling. Opsøger kontinuerligt ny viden til gavn for egen og afdelingens udvikling både på det faglige område og på sundhedsområdet generelt. Anvender bevidst refleksion over egen praksis til udvikling af nye forståelser og handlinger.

Færdigheder:

Har på baggrund af omfattende viden og erfaring et mangfoldigt handleberedskab, som kombineres og omsættes i nye situationer og nye relationer. Kan via sit overblik over egne og kollegers kompetencer træde "ud og ind" i løsningen af opgaver og funktioner og kan i disse sammenhænge fornemme behovet for at "tage over", vejlede eller støtte.

Adfærd:

Medvirker i høj grad til udviklingen af strategiske målsætninger i samarbejde med ledelsen. Har et stort engagement i arbejdet og bidrager til fagets og afdelingens udvikling ved selvstændigt at tage initiativ til at igangsætte og gennemføre forandringer. Fungerer i det praktiske arbejde, i diskussioner, i samarbejdsrelationer som rollemodel og er en værditilførende ressource for afdelingen. Tager selvstændigt del i introduktion, oplæring og uddannelse i afdelingen, og fungerer som sparringspartner for kolleger, der varetager tilsvarende opgaver.



Kontakt

Hospitalsenhed Midt

HR-uddannelse

Heibergs Allé 4

8800 Viborg

Tlf.: +45 7844 1236

www.hospitalsenhedmidt.dk

