

# Evaluering af kompetencemodellen

Regionshospitalet Randers

Partnerskabsprojekt "Rette Kompetencer til Rette Opgaver"

# 1. Executive summary

## Executive summary

I 2022 godkendte Hoved-MED-udvalget (HMU) ved Regionshospitalet Randers en ny kompetencemodel, der blev implementeret i begyndelsen af 2023. Det blev aftalt, at kompetencemodellen skulle evalueres tidligt i sommeren 2024, med det formål at afdække om den anvendes som tilsigtet, hvad erfaringerne er med modellen samt identificere forbedringspotentialer.

Evalueringen viser, at kendskabet til kompetencemodellen varierer, hvor næsten halvdelen af respondenterne i høj grad har kendskab til modellen. Men der er en udbredt følelse af, at informationen om modellen ikke har været tilstrækkeligt. Det indikerer et behov for styrket kommunikation om kompetencemodellen med henblik på at øge kendskabet og forståelsen for modellen.

Anvendelsen af kompetencemodellen i MUS-dialoger viser variation på tværs af faggrupper og aldersgrupper, hvilket peger på et forbedringspotentiale ved at genbesøge kompetencemodellen og koblingen til MUS-processen\*. For en del af respondenterne er der også usikkerhed omkring, hvorvidt deres løn er koblet til deres kompetenceindplacering, hvilket kan adresseres med en mere ensartet og klar kommunikation.

Evalueringen peger desuden på, at der stor variation i de enkelte afdelinger om respondenterne vurderer, at kompetencemodellen er tilpasset de lokale forhold i afdelingen.

Vurderingen af, om kompetencemodellen understøtter en bedre dialog med nærmeste leder, er nogenlunde fordelt mellem uenige og enige. Samtidig ses det, at respondenter, hvis løn ikke koblet til deres kompetenceindplacering er mere uenige i, at modellen understøtter dialogen med deres nærmeste leder. Det kan give anledning til at være nysgerrig på, hvorfor nogle medarbejdere finder, at modellen bedre understøtter dialogen med deres leder og anvende erfaringerne til at optimere brugen af modellen.

Generelt er der enighed om relevansen af at vurdere de tre typer af kompetencer, særligt de faglige kompetencer. Der er nogen bekymring omkring modellens evne til at vurdere udviklingsbehov, især blandt visse aldersgrupper og faggrupper.

Respondenterne har foreslået en række forbedringer, herunder bedre kommunikation, tilpasning af modellen til faggrupper og afdelinger, klarere definitioner og eksempler, mere fleksibilitet og større fokus på bløde kompetencer som kommunikation og samarbejde.

\*Der pågår et arbejde med at udvikle et nyt MUS-koncept.



## 2. Indledning

# 2.1 Baggrund for evalueringen

## Baggrund for evalueringen

I 2022 godkendte Hoved-MED-udvalget (HMU) ved Regionshospitalet Randers en ny kompetencemodel, som blev taget i brug i begyndelsen af 2023.

Kompetencemodellen er designet til at vurdere medarbejdernes kompetencer inden for tre hovedområder, som, Regionshospitalet mener, er afgørende for at levere høj kvalitet og service til patienter og samarbejdspartnere: faglige kompetencer, relationelle kompetencer og udviklingskompetencer.

Det blev aftalt, at kompetencemodellen skulle evalueres tidligt i sommeren 2024, med det formål at afdække om den anvendes som tilsigtet, hvad erfaringerne er med modellen samt identificere forbedringspotentialer.

### Formålet med evalueringen er at:

- 01 **Afdække anvendelsen af den nye kompetencemodel og erfaringerne hermed**, herunder om der er forskelle i opfattelsen af kompetencemodellen på tværs af f.eks. faggrupper og aldersgrupper.
- 02 **Uddrage læring og identificere forbedringspotentialer** for kompetencemodellen, så den potentielt kan skærpes og skabe endnu større værdi for medarbejderne i fremtiden.

#	Kapitel	Side
1	Executive summary	2
<b>2</b>	<b>Indledning</b>	
2.1	Baggrund for evalueringen	4
2.2	Metode og grundlag	5
<b>3</b>	<b>Evaluering af kompetencemodellen</b>	
3.1	Kendskab til kompetencemodellen	7
3.2	Information om kompetencemodellen	8
3.3	Anvendelse af kompetencemodellen i MUS-dialogen	9
3.4	Løn koblet til kompetenceindplacering	10
3.5	Tilpasning af kompetencemodellen til lokale forhold	11
3.6	Kompetencemodellens understøttelse af dialog med nærmeste leder	12-13
3.7	Vurdering af de tre kompetencer	14
3.8	Kompetencemodellen som værktøj	15
3.9	Forbedringspotentialer	16
<b>4</b>	<b>Bilagsoversigt</b>	
4.1	Oversigt over bilag	18

# 1.2 Metode og datagrundlag

## Metode og datagrundlag

Evalueringen beror på en kombination af spørgeskema og interviews for at få en nuanceret forståelse af medarbejdere og lederes oplevelser og perspektiver på kompetencemodellen. Det har givet mulighed for at opnå indsigt i, hvordan anvendelsen af modellen fungerer i praksis, og hvilke forbedringspotentialer medarbejdere og ledere peger på.

Alle besvarelser i evalueringen er blevet gjort anonyme for at skabe tryghed blandt respondenterne, da det blev vurderet, at det kunne være en barriere for besvarelse.

### Spørgeskema

Der blev udarbejdet et spørgeskema med følgende temaer:

- Kendskab til kompetencemodellen
- Erfaringer med anvendelsen af kompetencemodellen
- Vurdering af kompetencemodellen som værktøj

Spørgeskemaet blev kvalificeret i samarbejde med HR-afdelingen på og Personalepolitisk Udvalg på Regionshospitalet, hvor der blev defineret inklusionskriterier for sikre, at de medarbejdere og ledere, der besvarede spørgeskemaet havde tilstrækkelig erfaring med kompetencemodellen. Medarbejderne og lederne skulle:

- Være fastansat på Regionshospitalet
- Have været ansat i mere end 12 måneder
- Arbejde mere end 8 timer om ugen

Spørgeskemaet blev sendt ud til 1486 medarbejdere og ledere på tværs af hospitalet d. 03.09.24, og var tilgængeligt frem til d. 22.10.24. I perioden blev infotavler på afdelingerne brugt til at informere medarbejderne og lederne, og der blev udsendt flere reminder-mails for at øge deltagelsen.

Der blev opnået 650 fulde og delvise besvarelser, som giver en besvarelsesprocent 44%. Besvarelserne repræsenterer alle faggrupper på hospitalet, som sikrer en bred og dækkende indsigt i medarbejdere og lederes oplevelse. Det skal dog bemærkes, at der ikke er sikret repræsentativitet.

Årsagerne til, at 56% af medarbejderne og lederne ikke har besvaret spørgeskemaet, er ikke blevet undersøgt.

*Se bilag 1 for overblik over fordeling af besvarelser på faggruppeniveauet  
I bilag 2 findes en oversigt over alle spørgsmål i spørgeskemaet.*

### Interviews

Respondenterne til interviews er blevet identificeret på baggrund af, at de i spørgeskemaet har tilkendegivet, at de gerne vil udfolde deres perspektiver i et interview. 28 respondenter tilkendegav, at de gerne ville udfolde deres perspektiver yderligere.

Ud af de 28 interesserede respondenter har det været muligt at gennemføre interview med 5 medarbejdere og 3 ledere fordelt på 7 faggrupper. Interviewene blev gennemført virtuelt med udgangspunkt i en semistruktureret interviewguide for at sikre, at relevante emner blev dækket, samtidig med at der var plads til, at respondenterne kunne uddybe, hvad der for dem var vigtigt.

*Se bilag 3 for interviewguide.*

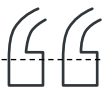
## 2. Evaluering af kompetencemodellen



# 2.1 Kendskab til kompetencemodellen

## Resultater og refleksioner

- 44% har i høj grad kendskab til kompetencemodellen, mens 30% mener, at de i høj grad har fået tilstrækkelig information om modellen.
- Samtidig vurderer ca. 30% af respondenterne på tværs af de tre spørgsmål, at de i hverken lav eller høj grad har kendskab til modellen, har modtaget information om modellen, eller hvordan de skal forstå den .
- Dette understøttes af interviewrespondenterne, hvor flere nævner, at de har minimalt kendskab til kompetencemodellen, som drives af, at de ikke oplever at have modtaget tilstrækkelig information om kompetencemodellen.
- På tværs af faggrupperne ses nogen variation, hvor teknisk personale, serviceassistenter samt fysio- og ergoterapeuter i lavere grad oplever at have fået tilstrækkelig information end de resterende faggrupper.
- Det tyder på, at selvom der er kendskab til kompetencemodellen, så oplever respondenterne ikke i samme grad, at de har fået tilstrækkelig information om kompetencemodellen
- Det giver anledning til at styrke kommunikationen om kompetencemodellen for at øge kendskabet og forståelsen for modellen

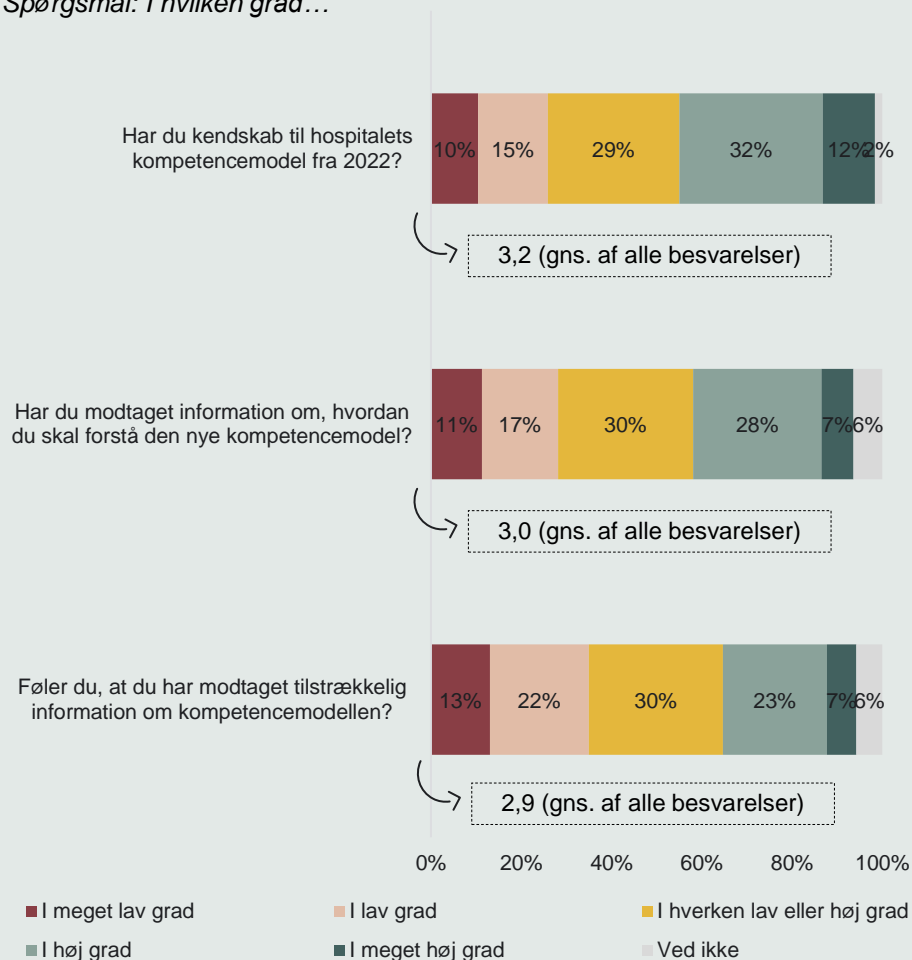


Jeg kender kun til kompetencemodellen overfladisk. Vi har fået den præsenteret, men endnu ikke arbejdet med den og heller ikke anvendt den ifbm. MUS-dialogen.

- Medarbejder

## Data fra spørgeskema

Spørgsmål: I hvilken grad...



Note: For at kvantificere respondenternes besvarelser er den kvalitative skala konverteret til en numerisk 1-5 skala, hvor 1 repræsenterer "Meget uenig" og 5 repræsenterer "Meget enig", hvilket tillader beregning af gennemsnitlige scores for hvert spørgsmål.

## 2.2 Information om kompetencemodellen

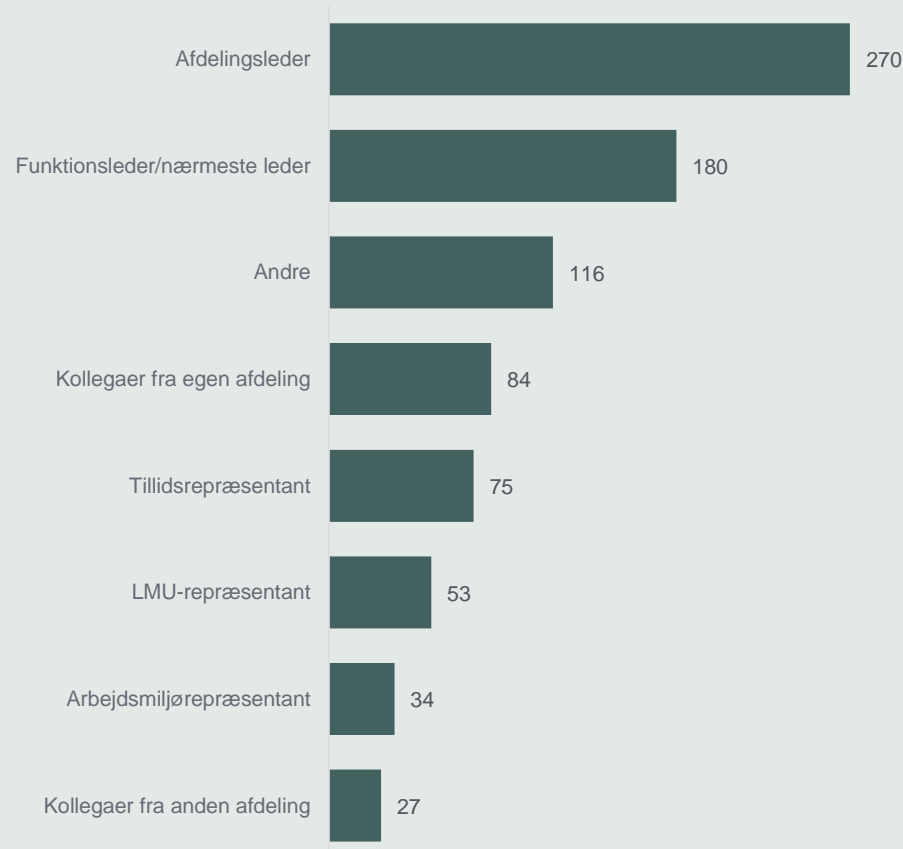
### Resultater og refleksioner

- Når respondenterne skal angive, fra hvem de har modtaget information om kompetencemodellen, så er det i høj grad fra ledelsesniveauet i egen afdeling, der peges på.
- Dertil har 116 respondenter svaret, at de har modtaget information om kompetencemodellen fra andre. Det dækker hovedsageligt over:
  - **Intranet/E-mail:** Der er 18 respondenter, som har tilegnet sig viden om kompetencemodellen gennem interne kommunikationskanaler som intranettet og e-mails. Disse respondenter fremhæver, at de har læst om modellen på intranettet eller modtaget information via e-mail.
  - **Ledelsen og møder:** Denne gruppe består af 18 respondenter, som har modtaget information om kompetencemodellen gennem ledelsen eller på møder. Det inkluderer præsentationer på møder og drøftelser i arbejdsmiljøudvalg.
- **Ikke modtaget information:** 32 respondenter angiver, at de ikke har modtaget noget information omkring kompetencemodellen.
- Derudover svarer 20 respondenter, at de har fået information fra kollegaer, HR-afdelingen eller selv deltaget i udarbejdelsen af kompetencemodellen

### Data fra spørgeskema

N: 617 respondenter

Spørgsmål: Fra hvem har du modtaget information om kompetencemodellen?



Note: Respondenterne har haft mulighed for at vælge flere.



## 2.3 Anvendelse af kompetencemodellen i MUS-dialogen

### Resultater og refleksioner

- 57% af alle respondenter har anvendt kompetencemodellen som en del af deres seneste MUS-dialog, mens 8% ikke ved, om de har anvendt den under deres seneste MUS-dialog.
- På tværs af faggrupperne er der en variation i, hvor mange der har anvendt kompetencemodellen under seneste MUS-dialog. Det ses, at fysio- og ergoterapeuterne samt lægerne er de to faggrupper, hvor der er færrest, som har anvendt kompetencemodellen.
- Der ses også variation i svarene, når der kommer til respondenternes aldersgrupper, hvor aldersgruppen 18-29 år (79%) i højere grad har anvendt kompetencemodellen som en del af seneste MUS-dialog end de ældre aldersgrupper. Dette kan muligvis skyldes, at yngre aldersgrupper i starten af deres karriere er mere opmærksom på drøftelsen af deres udvikling.
- Det giver indtryk af, at selvom der er afholdt MUS-dialoger, så er der fortsat mange medarbejdere og ledere, der endnu ikke har anvendt kompetencemodellen. Det understøttes af flere interviewrespondenter, der peger på, at de ved seneste MUS-dialog ikke anvendte kompetencemodellen.
- Eftersom kompetencemodellen er knyttet så tæt til MUS-konceptet, er det vanskeligt at adskille de to elementer. Derfor giver det formentlig mening at genbesøge begge dele i sammenhæng i forbindelse med en opsamlingen på evalueringen.

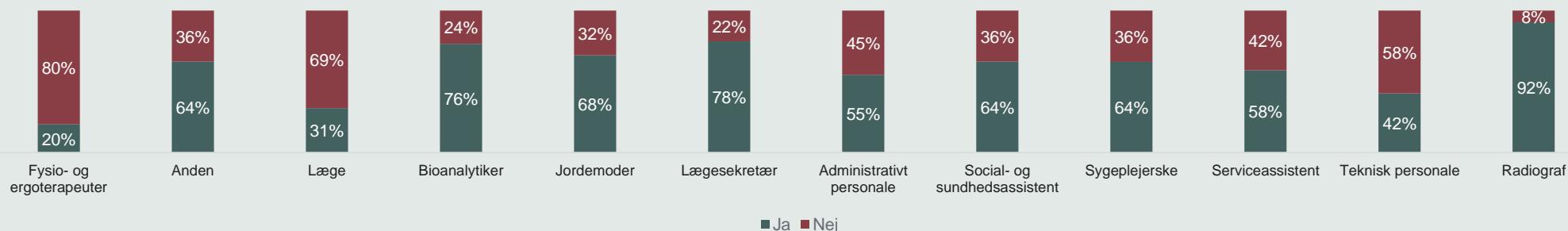


*Vi har aldrig brugt kompetencemodellen til andet end, at man til MUS-samtale kan tale om at stige i niveau så man kan få mere i løn. Det er selvom, at der er lagt op til at modellen ikke skal bruges til det.*

*- Medarbejder*

### Data fra spørgeskema

Spørgsmål: Har du og/eller din leder anvendt kompetencemodellen som en del af din seneste MUS-samtale?



## 2.4 Løn koblet til kompetenceindplacering

### Resultater og refleksioner

- 51% af alle respondenter har deres løn koblet til kompetenceindplaceringen, mens 20% af respondenterne svarer, at de ikke ved om deres løn er koblet sammen med deres kompetenceindplacering.
- På tværs af alle faggrupperne ses det, at der er variation i kendskabet til om ens løn er koblet til kompetenceindplaceringen.
- De store variationer giver anledning til at sikre en mere ensartet kommunikation til de enkelte faggrupper, samt generelt at sikre, at den enkelte er vidende, om lønnen er koblet til kompetenceindplaceringen.
- Bioanalytikerne, jordemødrene, SOSU, sygeplejerskerne og radiograferne har i høj grad viden om at deres løn er koblet til kompetenceindplaceringen. Der kan potentielt trækkes på erfaringerne fra disse faggrupper fsva. kommunikation

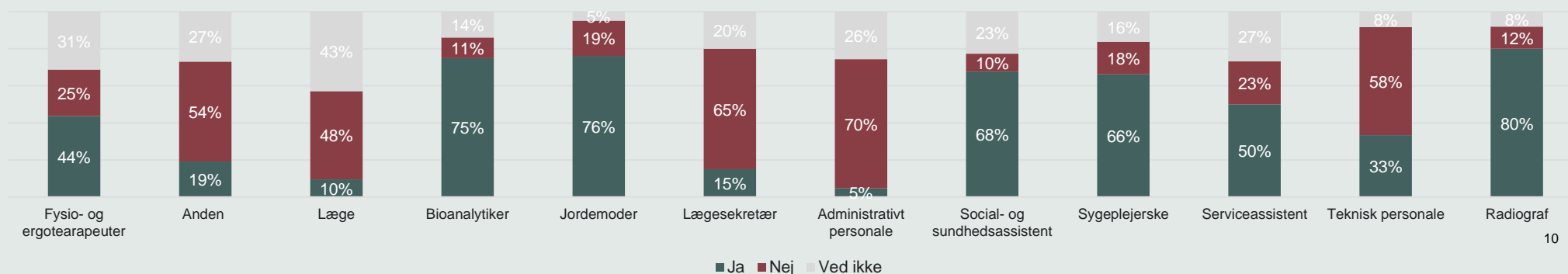


*Ja, lønnen er koblet til indplaceringen af kompetencemodellen. Jeg oplever, at det har en betydning for drøftelsen af vores indplacering i kompetencemodellen og er ikke en positiv oplevelse for os medarbejdere.*

*- Medarbejder*

### Data fra spørgeskema

Spørgsmål: Er din løn koblet sammen med din kompetenceindplacering?



## 2.5 Tilpasning af kompetencemodellen til lokale forhold

### Resultater og refleksioner

- 34% af respondenterne svarer, at deres egen afdeling har tilpasset kompetencemodellen til de lokale forhold, mens 46% ikke ved om det er sket.
- Der er desuden variation på den enkelte afdeling i, hvorvidt medarbejderne vurderer om kompetencemodellen er tilpasset den lokale praksis eller ej.
- Derudover er der en høj andel af medarbejderne på tværs af afdelingerne, som ikke har kendskab til om kompetencemodellen er tilpasset til de lokale forhold
- Enkelte interviewrespondenterne peger på, at tilpasningen af kompetencemodellen til egen praksis er gjort ved at ændre få ord eller sætninger, hvilket potentielt kan gøre det svært for medarbejderne at se eller vide, at modellen er blevet tilpasset.

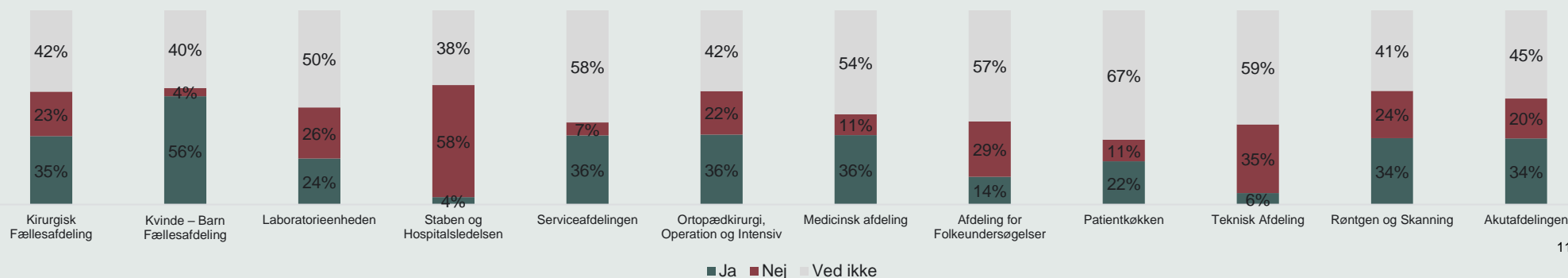


*Vi har tilpasset kompetencemodellen til egen praksis i vores afdeling ved at nedsætte en gruppe, der har arbejdet med kompetencemodellen og de enkelte punkter man skal leve op til på de enkelte niveauer. Det har gjort det lettere at se sig selv i modellen.*

- Medarbejder

### Data fra spørgeskema

Spørgsmål: Har din afdeling tilpasset kompetencemodellen til jeres lokale forhold?



## 2.6 Kompetencemodellens understøttelse af dialogen med nærmeste leder (1/2)

### Resultater og refleksioner

- 38% er enige i, at det er positivt for deres kompetenceudvikling, at indplaceringen er dynamisk, mens 15% er uenige.
- Respondenternes vurdering af, om kompetencemodellen understøtter dialogen med deres leder, er nogenlunde ligeligt fordelt mellem uenige og enige.
- Respondenter i aldersgruppen 18-29 år er i højere grad enige i, at kompetencemodellen understøtter dialogen med lederen end de andre aldersgrupper.
- Det kan være relevant at undersøge, hvad der gør, at nogle medarbejdere oplever, at kompetencemodellen understøtter en bedre dialog med deres leder og bruge deres erfaringer til at understøtte anvendelsen af modellen.

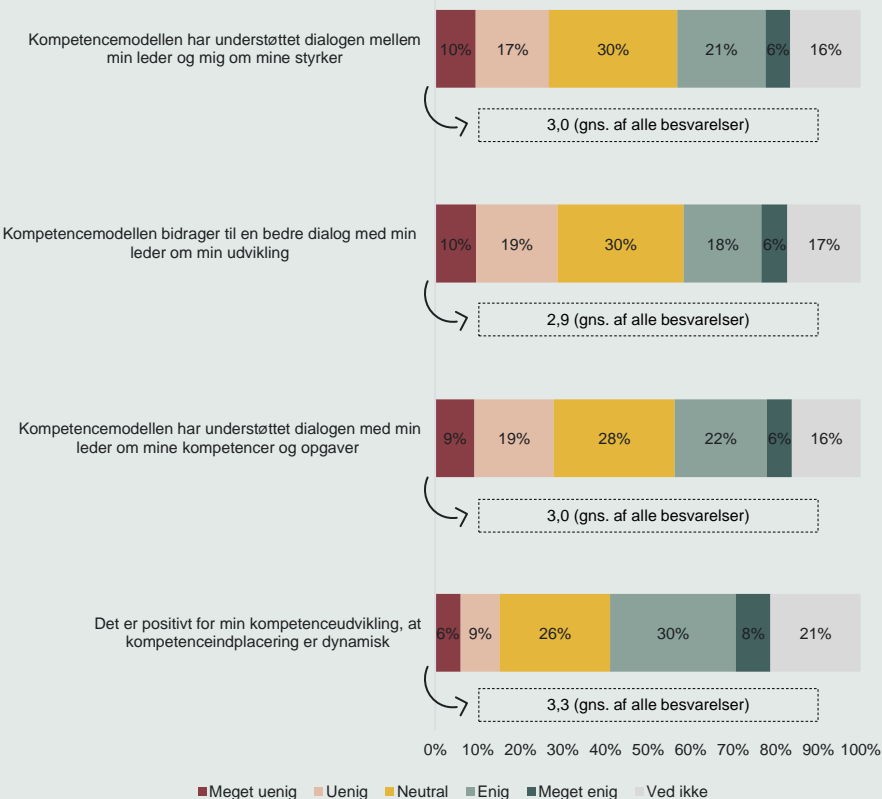


*Kompetencemodellen er med til at give dig en retningslinje for MUS-samtalen, og understøtter en god dialog, hvor man bliver hjulpet til at komme ind om de punkter, der er vigtige.*

- Leder

### Data fra spørgeskema

Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn..*



## 2.6 Kompetencemodellens understøttelse af dialogen med nærmeste leder (2/2)

### Resultater og refleksioner

- Generelt set er respondenter, hvis løn ikke er koblet til kompetenceindplaceringen, mere uenige end de øvrige i at kompetencemodellen understøtter dialogen med nærmeste leder om ens kompetencer, opgaver og udvikling, og at det er positivt, at indplaceringen i modellen er dynamisk
- Interviewrespondenterne peger på, at det var en barriere for MUS-dialogen, at deres løn er koblet til deres kompetenceindplacering. Det skyldes, at samtalens fokus blev argumentation for deres indplacering og ikke om deres udvikling.
- Det kan give anledning til at undersøge nærmere, hvordan MUS-dialogen gennemføres mellem ledere og medarbejdere, hvis løn ikke er koblet til kompetenceindplaceringen og anvende erfaringerne fra MUS-dialogen, hvor medarbejdernes løn er koblet til deres kompetenceindplacering til at forbedre dialogen.

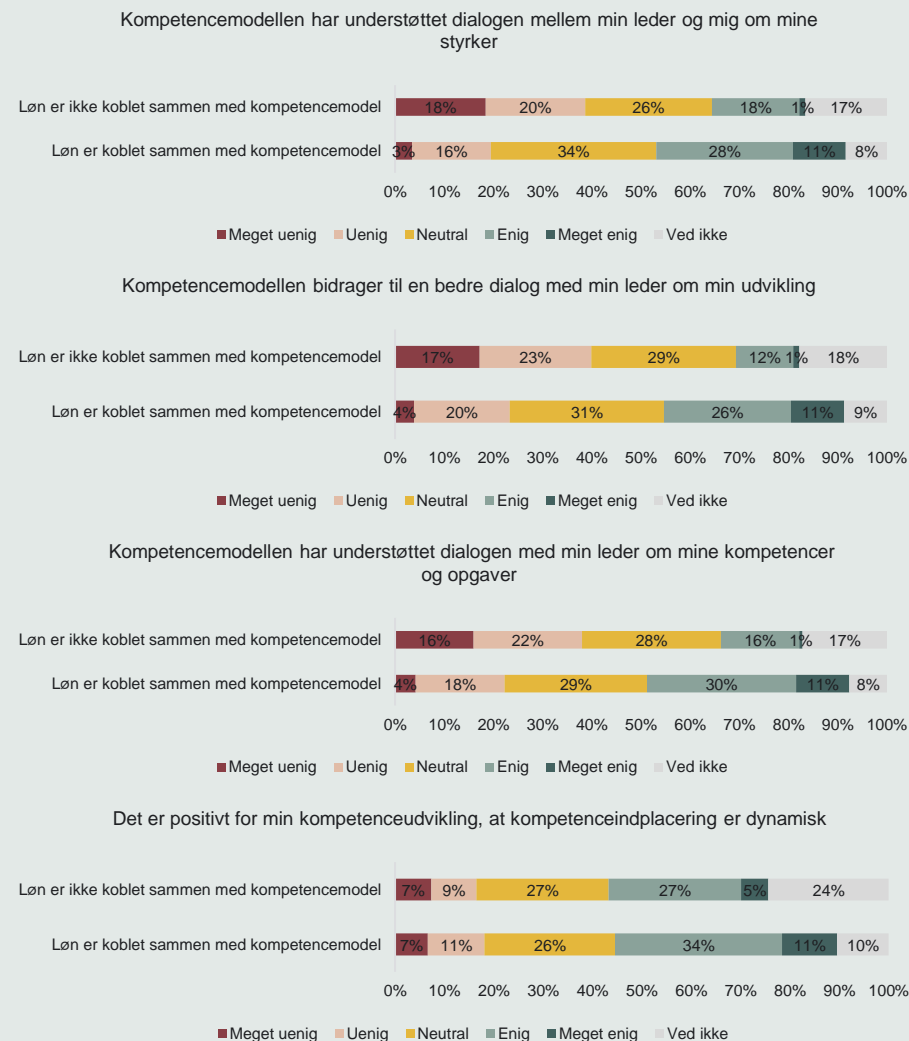


*Min løn er koblet til min indplacering i kompetencemodellen, og det har stor betydning for den dialog jeg har haft med min leder. Det er en svær dialog, når man har vurderet forskelligt og man skal drøfte hvorfor, særligt når det har betydning for ens løn, hvilken indplaceringen man får.*

- Medarbejder

### Data fra spørgeskema

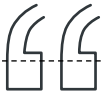
Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn..*



## 2.7 Vurdering af de tre kompetencer

### Resultater og refleksioner

- Der er stor enighed blandt respondenterne om, at det er relevant at blive vurderet på alle tre kompetencer, hvilket understøttes af interviewrespondenterne.
- Herunder er flest enige i, at det er relevant at blive vurderet på de faglige kompetencer. Det skyldes blandt andet, at det vurderes at være lettere at sammenligne de faglige kompetencer mellem kolleger end relationelle- og udviklingskompetencer.
- Der er minimal variation mellem faggrupper, alder og anciennitet i vurderingen af de tre kompetencetyper relevans.
- De tre forskellige typer af kompetencer i kompetencemodellen opleves således generelt set som relevante.

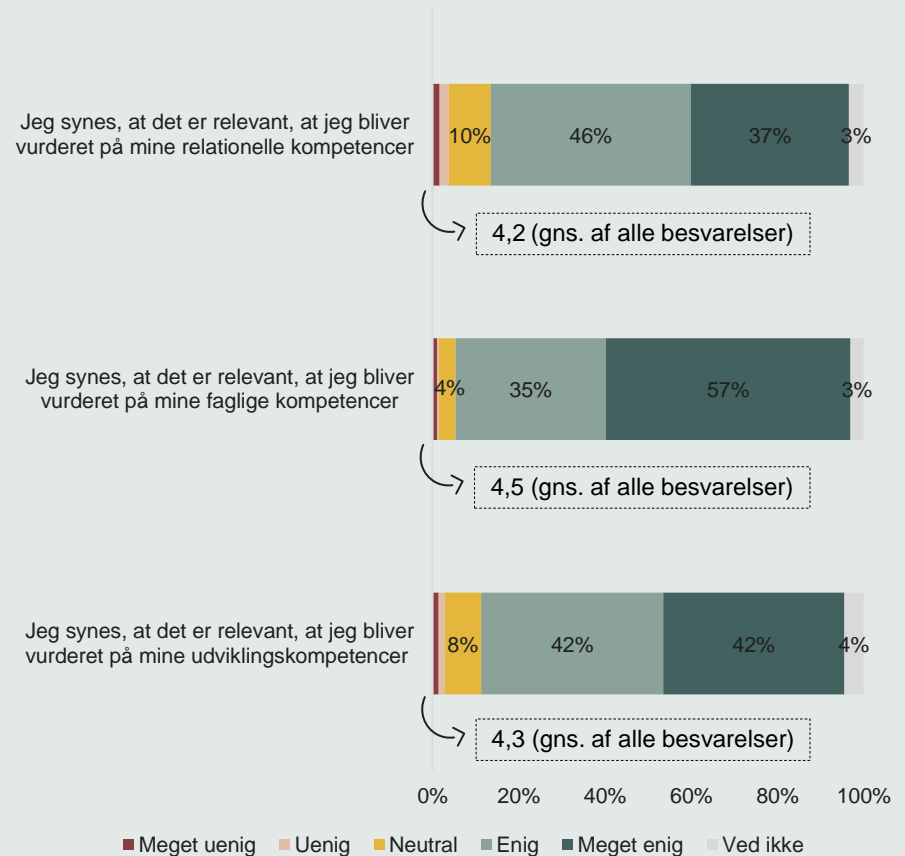


*Jeg synes, at det er relevant, at der er et bredere fokus end blot ens faglige kompetence i kompetencemodellen. Det er godt, at der er et mere holistisk billede af ens kompetenceprofil.*

*- Medarbejder*

### Data fra spørgeskema

Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn...*



## 2.8 Kompetencemodellen som værktøj

### Resultater og refleksioner

- 14% er uenige i, at kompetencemodellen er et godt værktøj til både at vurdere ens samlede kompetencer og udviklingsbehov.
- Herunder er 21% af respondenter i aldersgruppen 40-49 år uenige i, at det er et godt værktøj til vurdering af ens udviklingsbehov.
- Respondenter med 1-2 års anciennitet er i lidt højere grad enige i, at kompetencemodellen er et godt værktøj til at vurdere ens samlede kompetencer.
- På tværs af faggrupperne er der variation, hvor bioanalytikere og teknisk personale i mindre grad er enige i, at kompetencemodellen er et godt værktøj til at vurdere udviklingsbehovene. Der er ikke grundlag i evalueringen for at sige noget om, hvorfor der ses denne forskel mellem faggrupperne.

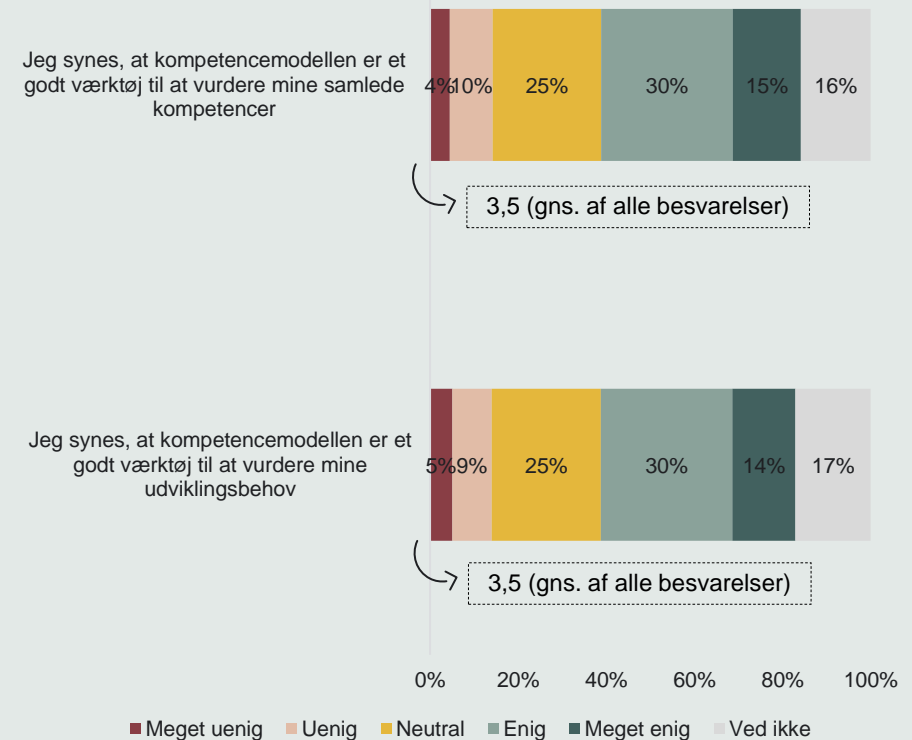


*Der tages ikke højde for, at man har erhvervet kompetencer fra andre og tidligere ansættelser, og at man på den måde kommer med andre kompetencer end dem, som lige den afdeling man er på, bliver taget i betragtning.*

*- Medarbejder*

### Data fra spørgeskema

Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn...*





## 2.9 Forbedringspotentialer

### Resultater og refleksioner

113 respondenter er i spørgeskemaet kommet med forslag til, hvordan kompetencemodellen kan justeres. Forslagene omhandler især et ønske om en mere nuanceret og anvendelig kompetencemodel, som bedre understøtter deres udvikling og som tilpasses til lokale forhold. Interviewrespondenternes forslag nuancerer kun dette billede i begrænset omfang.

De forslag, der går på tværs af respondenterne, er:

- **Forbedret kommunikation og implementering:** Flere respondenter efterlyser opfølgende samtaler med ledere og mere konkret information om, hvordan man kan stige i kompetenceniveau. Der er også efterspørgsel efter, at modellen anvendes mere aktivt i praksis og integreres bedre i dagligdagen og i MUS-dialoger.
- **Tilpasning til faggrupper og afdelinger:** Mange respondenter mener, at modellen bør justeres, så den bedre afspejler de specifikke behov og krav i forskellige faggrupper og afdelinger. Dette kunne indebære mere skræddersyede kompetenceprofiler, som er relevante for de forskellige arbejdsområder.
- **Klarere definitioner og eksempler:** En del respondenter ønsker, at kompetencemodellen indeholder mere præcise definitioner og konkrete eksempler på, hvad der kræves for at opnå de forskellige niveauer af kompetence. Dette kan gøre det lettere for medarbejderne at forstå, hvad der forventes af dem.
- **Fleksibilitet og dynamik:** Flere respondenter foreslår, at modellen bør være mere fleksibel og dynamisk, således at den kan tilpasses de skiftende krav og udviklingen inden for deres arbejdsområde. Dette kunne inkludere regelmæssige opdateringer af modellen og kompetenceprofilerne.
- **Større fokus på bløde kompetencer:** Nogle respondenter mener, at der bør være større fokus på bløde kompetencer som kommunikation og samarbejde i modellen. Disse kompetencer ses som værende lige så vigtige som de øvrige kompetencer.



*Vi oplevede, at det var en udfordring at omsætte vores daglige praksis til tilpasningen af kompetencemodellen. Vi har ikke selv de nødvendige kompetencer til at gøre det, og det kunne have været en fordel at kunne trække på relevante kompetencer til at understøtte arbejdet*

*- Medarbejder*



*Jeg synes, det er underligt, at der ikke er lavet en kompetencemodel til den almene ansatte. Forstået på den måde, at niveau 4-5 aldrig kan opnås, hvis man ikke har en form for ledelsesansvar. Samtidig forventes der at udføre særlige opgaver, hvor det ikke er alle i afdelingen, som kan varetage dem - ikke pga. manglende kompetencer, men pga. at der ikke er opgaver nok til alle ansatte.*

*- Medarbejder*

# 4. Bilagsoversigt

## 4. Oversigt over bilag

Bilag 1: Overblik over fordeling af besvarelser på faggruppeniveau

Bilag 2: Spørgsmål I spørgeskema

Bilag 3: Interviewguide

Bilag 4: Projektbeskrivelse