



# KOMPETANSEUTVIKLING VEILEDER





# Innhold

---

- 04 Forord
- 06 Hva er hensikten med denne veilederen
- 08 Partsarbeid og medbestemmelse
- 12 Hva trenger virksomheten og de ansatte av kompetanseutvikling?
- 16 Bredden av ulike kompetansetiltak
- 17 Eksempler

# Forord

---

Denne veilederen er laget av et partssammensatt utvalg bestående av representanter fra LO Stat, YS-Spekter, Unio, SAN, Akademikerne Helse og Arbeidsgiverforeningen Spekter. Dette utvalgsarbeidet ble nedsatt i forbindelse med Hovedtariffoppgjøret i 2020.

Veilederen er først og fremst ment som et verktøy for ledere og tillitsvalgte i arbeidet med kompetanseutvikling i den enkelte virksomhet. Betydningen av kompetanse og kompetanseutvikling øker. Det er derfor viktig at det utvikles gode tiltak for de ansatte for å sikre kompetansen virksomhetene vil trenge i fremtiden. Gjennom veilederen skal ledere og tillitsvalgte kunne finne tips og råd til hvordan de kan arbeide systematisk og målrettet med kompetanseutvikling.

Utvalget som har arbeidet med denne veilederen er et underutvalg fra det partssammensatte utvalget for samarbeid, integrering og kompetanse som ble etablert i forbindelse med Etter- og videreutdanningsreformen i 1998. De første årene var arbeidet derfor rettet inn mot utviklingsprosjekter på kompetanseområdet. Senere har det samme utvalget jobbet med en rekke temaer og problemstillinger som har vært reist mellom partene i forbindelse med overenskomstforhandlinger eller hovedavtaleforhandlinger.



# Hva er hensikten med denne veilederen

---

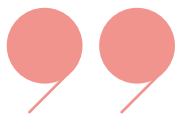
Kompetanseutvikling på arbeidsplassen har stor verdi både for arbeidsgivere og arbeidstakere. For virksomheten dreier det seg blant annet om å være en attraktiv arbeidsgiver for å beholde og tiltrekke seg arbeidskraft. Dette er viktig for å kunne være konkurransedyktig og lykkes med nødvendige omstillingsprosesser. For arbeidstaker dreier det seg om å oppleve arbeidet som meningsfylt, mestre jobben, om karriereutvikling, å kunne stå lengst mulig i arbeid, samt personlig og faglig utvikling.

I denne veilederen er begrepet kompetanse brukt ganske vidt. Det er i tråd med slik begrepet brukes av myndighetene og slik det forstås i arbeidslivet. Som figuren figuren på neste side illustrerer, består ikke kompetanse bare av ferdigheter, men også av holdninger, verdier, egenskaper, kunnskap og forståelse. Det er omsetningen av dette til de oppgaver arbeidet består i som avgjør om virksomheten har den rette kompetansen og hvor eventuelle utviklingsaktiviteter bør settes inn.

Kompetanse er gjerne knyttet til yrke og profesjon, likevel kan behovene være forskjellige fra arbeidsplass til arbeidsplass. Utgangspunktet er aldri likt, og ingen arbeidsplasser er helt like. Et vidt kompetansebegrep kan bidra til at man blir bevisst også andre og nye sider ved kompetansen.

De ansattes utdanning og formelle kvalifikasjoner er viktig i seg selv, men det er like viktig at ledere og tillitsvalgte vurderer alle sidene ved kompetansebegrepet i lys av virksomhetens og de ansattes behov.

Å anerkjenne arbeidet med kompetanseutvikling er sentralt for virksomhetens og de ansattes utvikling. Dette danner utgangspunkt for virksomhetens og de ansattes fremtid. Ny teknologi, nødvendige omstillinger og nye krav fra omgivelsene (myndigheter, kunder/brukere og samfunnet) bidrar til å gi arbeidet med kompetanseutvikling stadig ny og større aktualitet.

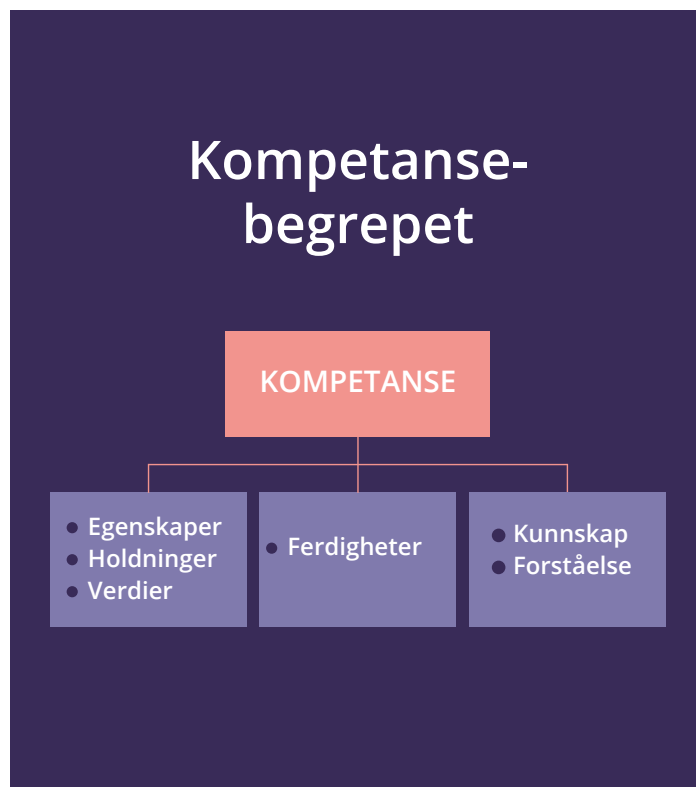


Medarbeidere med relevant og riktig kompetanse er nødvendig for å sikre høy verdiskaping. Gode prosesser og muligheter for karriereutvikling er med på å kunne beholde ansatte, og det er også med på å gjøre virksomheten attraktiv for nye medarbeidere.

Medarbeidere med relevant og riktig kompetanse er nødvendig for å sikre høy verdiskaping. Gode prosesser og muligheter for karriereutvikling er med på å kunne beholde ansatte, og det er også med på å gjøre virksomheten attraktiv for nye medarbeidere (rekruttering). Å investere tid og ressurser i målrettet kompetanseutvikling kan gi avkastning på sikt.

Arbeidstakerne har også et ansvar for å utvikle egen kompetanse. Man bør være nysgjerrig på nye ting, stille opp på opplæringsaktiviteter og holde seg oppdatert på eget fagfelt. Det dreier seg også om å være en attraktiv arbeidstaker med tanke på karriereutvikling og nye oppgaver på egen arbeidsplass. Ny kompetanse kan være med på å bedre selvtillit og motivasjon, samt bidra til å skape en mer spennende og givende arbeidshverdag.

For mange virksomheter kan det også være aktuelt å investere i kompetanseutvikling ut fra et samfunnsoppdrag, for eksempel ved å øke inntaket av lærlinger.



# Partsarbeid og medbestemmelse

---

## Samarbeid og medvirkning

I Norge har vi lang og god erfaring med å løse de ulike utfordringene vi står overfor gjennom samarbeid mellom myndighetene og arbeidslivets parter. Dette krever at partene erkjenner at man har felles interesse i å finne løsninger. Dessuten er en god dialog og tillit mellom partene også essensielt.

Les mer i veiledningen:

*Samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte*



## Den norske samarbeidsmodellen

Den norske samarbeidsmodellen er organisert i to nivåer, på samfunnsnivå hvor hovedorganisasjonene i arbeidslivet samarbeider med myndighetene i et trepartssamarbeid, og på virksomhetsnivå hvor ledelse og lokale tillitsvalgte samarbeider i et topartssamarbeid og finner løsninger sammen. I denne veilederen tar vi for oss samarbeidet mellom partene på virksomhetsnivå knyttet til kompetanseutvikling.

Spekter har sammen med hovedorganisasjonene i Spekterområdet laget et veiledningshefte som gir gode råd som kan bidra til å utvikle god kommunikasjon og et godt samarbeidsforhold mellom ledere og tillitsvalgte i virksomheten.





## Skape – bidra – utvikle

Hovedavtalen legger vekt på at partssamarbeidet i virksomheten skal bidra til utvikling (HA § 28).

*«Spekter og hovedorganisasjonene på arbeidstakersiden er enige om at forholdet mellom ledelsen og ansatte skal være basert på dialog, tillit og gjensidig respekt mellom partene på alle nivåer. Etablerte samarbeidsordninger skal være hensiktsmessige og godt fungerende.*

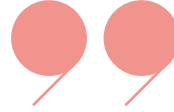
*Gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med å skape de økonomiske forutsetningene for virksomhetens fortsatte utvikling, og for trygge og gode arbeidsforhold, bærekraftig utvikling av virksomheten, et godt fungerende arbeidsmiljø og resultatoppnåelse til beste for så vel virksomheten og den enkelte ansatte».*

Både ledelsen, de ansatte og deres tillitsvalgte har plikt til å støtte opp under dette samarbeidet (HA §29).

Det er ledelsens ansvar å legge til rette for at de ansatte og deres tillitsvalgte får komme med innspill til de ulike temaene som tas opp.

Les mer om  
Hovedavtalen  
og den norske  
modellen:





De tillitsvalgte utgjør en viktig ressurs når det gjelder å komme med gode innspill til arbeidet med kompetanseutvikling og for å stimulere de ansatte til å øke sine kunnskaper, ferdigheter og styrke sin kompetanse.

Virksomhetene i Spekter har kunnskaps- og initiativrike tillitsvalgte med tradisjon for å bidra til nyttenkning og utvikling. De tillitsvalgte utgjør en viktig ressurs når det gjelder å komme med gode innspill til arbeidet med kompetanseutvikling og for å stimulere de ansatte til å øke sine kunnskaper, ferdigheter og styrke sin kompetanse. Dette er en stadig pågående prosess som jevnlig bør være en del av samarbeidet mellom ledelsen og de tillitsvalgte. Hovedavtalens bestemmelser gir et godt rammeverk for hvordan partene lokalt i bedriftene kan samarbeide om å utvikle kompetansen i tråd med virksomhetenes behov. Det er viktig å huske at forutsetningene er ulike og at en god løsning for én virksomhet ikke nødvendigvis vil fungere like godt for en annen.

## Hovedavtalen § 44 Kompetanseutvikling:

Hovedorganisasjonene på arbeidstakersiden (LO Stat, YS-Spekter, SAN, Akademikerne Helse og Unio) erkjenner den store betydning økt utdanning har for den enkelte, virksomhetens utvikling og samfunnet. Dette gjelder både allmennutdanning, videreutdanning, yrkesutdanning, voksenopplæring, etterutdanning og omskolering.

Partene vil derfor understreke det verdifulle i at arbeidstakerne stimuleres til å øke sine kunnskaper og styrke sin kompetanse, og at virksomheten legger stor vekt på planmessig opplæring av sine ansatte ved eksterne eller interne tilbud.

Etter- og videreutdanning er et særlig viktig virkemiddel i utviklingen av virksomhetens konkurransevne. I alle ledd i verdikjeden er aktuell kompetanse en forutsetning for at virksomheten skal kunne ta imot og nyttiggjøre seg ny viten. Utviklingen av kompetanse gjennom etter- og videreutdanning må bygge på virksomhetens nåværende og fremtidige behov. Dette må ta utgangspunkt i målene til virksomheten.

*Med etterutdanning menes vedlikehold av kompetanse som er nødvendig for de oppgaver arbeidstakeren har, mens videreutdanning omfatter kvalifisering for nye og mer kvalifiserte oppgaver i virksomheten.*

Det er virksomhetens ansvar å kartlegge og analysere kompetansebehov med bakgrunn i virksomhetens forretningsidé, mål og strategi. Gjennomføringen av dette arbeidet bør skje i samarbeid mellom partene. Kartleggingen gjennomføres jevnlig.

På bakgrunn av kartleggingen planlegges og gjennomføres det kompetansehevende tiltak. Virksomheten og den enkelte har hver for seg og i fellesskap et ansvar for å ivareta kompetanseutviklingen. Kostnadene til etter- og videreutdanning i samsvar med virksomhetens behov er arbeidsgivers ansvar.

# Hva trenger virksomheten og de ansatte av kompetanseutvikling, og hvordan?

---

Behovet for kompetanseutvikling kan komme fra flere hold:

Ut fra en strategisk analyse med utgangspunkt i nye mål for virksomheten på kort og lang sikt, kan konklusjonen være et behov for større eller mindre omstillinger. Det kan for eksempel være behov for å utvikle helt nye produkter eller tjenester, eller gjøre større endringer i bruk av teknologi eller tilpasning til ulike markeder. I arbeidet med omstillinger er det nødvendig med en systematisk gjennomgang av virksomhetens kompetansebehov.

Også andre forhold kan utløse behov for en gjennomgang av virksomhetens kompetansebehov.

Eksempler på dette kan være:

- Nye myndighets- og sikkerhetskrav
- Krav fra kunder, oppdragsgivere eller leverandører
- Avtaler, krav eller forslag fra fagforeninger
- Endringer i teknologi
- Utvikling av kvalitet og ulike forbedringstiltak
- Forslag og ønsker fra de ansatte



Slike omstillinger og endringer utløser behov for å gjøre en analyse av hvilken kompetanse virksomheten trenger for å kunne gjennomføre endringene. I en slik analyse er det viktig å ikke bare vurdere formell kompetanse i form av utdanning, videreutdanning og sertifiseringer. Det er likeså viktig å inkludere realkompetanse, holdninger, verdier og kulturbygging. Det er viktig at ledere og tillitsvalgte etablerer en felles forståelse av utfordringene og behovet for å sette i gang gode prosesser på kompetanseområdet. Dette gjøres ved at tillitsvalgte holdes løpende orientert om endringer som påvirker driften. Forhold som vedrører virksomhetens driftsmessige og økonomiske status og utvikling skal drøftes etter bestemmelsene om informasjon, samarbeid og medbestemmelse i Hovedavtalen.

## Kompetansekartlegging

Det kan være et gap mellom det virksomheten har av kompetanse og det fremtidige kompetansebehovet. For å identifisere og beskrive dette gapet nærmere kan det være nødvendig med kompetansekartlegging. En slik kartlegging kan også være nødvendig for å utnytte eksisterende kompetanse, bedre. Kompetansekartleggingen bør gjennomføres jevnlig og hvordan kartleggingen konkret er tenkt gjennomført bør diskuteres med de tillitsvalgte.

En del av kompetansekartleggingen kan skje på virksomhetsnivå, i et samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte. Denne kompetansekartleggingen vil typisk være overordnet, med mål om å identifisere

områder med åpenbare kompetansegap, og som et grunnlag for en mer detaljert kompetansekartlegging.

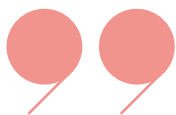
En mer detaljert kompetansekartlegging bør beskrive den enkeltes formelle kompetanse, erfaring, sertifiseringer, fagbrev, etc. Men det er også viktig å kartlegge realkompetansen og den kompetansen den enkelte har på andre områder for å kunne gjennomføre aktuelle arbeidsoppgaver. En vurdering av realkompetanse forstås vanligvis i utdannings-systemet som å kartlegge kompetansen opp mot relevante utdanninger, for eksempel et fagbrev eller høyere utdanning. For virksomhetene kan realkompetanse imidlertid ses på som all kompetanse den ansatte har tilegnet seg, også uformell læring.

Husk at kartlegging av realkompetanse i de fleste tilfeller vil medføre behandling av personopplysninger som må behandles i tråd med gjeldende regelverk (GDPR).

## Gapanalyse og kompetansetiltak

Med utgangspunkt i kompetansekartleggingen identifiseres de kompetansegap virksomheten har. I et samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte bør følgende diskuteres og identifiseres:

- I hvilken grad kan kompetansegapet lukkes ved å utvikle de ansattes kompetanse? Kan man starte ulike løp frem mot fagbrev, er det aktuelt med etter- og videreutdanning, kan det utvikles egne kurs, eller kan det løses ved ulike andre typer av internopplæring?
- I hvilken grad bør det rekrutteres nye medarbeidere, og innen hvilke områder?
- I hvilken grad er eksisterende kompetanse ikke så relevant for virksomheten? I slike tilfeller bør det gjøres vurderinger av om kompetansen hos den enkelte medarbeider kan utvikles til å passe bedre med de kompetansebehov virksomheten har.



Ledere og tillitsvalgte bør jevnlig ha kompetanseutvikling på dagsorden i diskusjoner med tanke på tiltak som kan øke læringen på arbeidsplassen og lytte til innspill og behov fra de ansatte.

Svarene på disse spørsmålene vil definere hvilke tiltak som er nødvendige.

I kartleggingen av kompetansebehov er medarbeidersamtalen et viktig verktøy. Gjennom medarbeidersamtalen kan man sikre at den ansattes kompetanse blir sett og brukt i samsvar med virksomhetens mål og oppgaver. Leder og den enkelte ansatte kan bli enige om aktuelle kompetansehevende tiltak og avklare hvordan den ansatte skal kunne gjennomføre disse. Dette kan eventuelt følges opp i en individuell opplæringsplan.

## Læring i det daglige arbeidet

I tillegg til en eventuell gapanalyse, kompetansekartlegging og de tiltak som kommer ut av dette, så er det viktig å rette oppmerksomhet mot den læringen som skjer i det daglige arbeidet. Det sies ofte at 70 prosent av all læring i arbeidslivet er knyttet til utførelsen av arbeidsoppgavene, og at 10 prosent består av formell utdanning og 20 prosent av kurs og andre organiserte opplæringsaktiviteter.

Ledere og tillitsvalgte bør jevnlig ha kompetanseutvikling på dagsorden i diskusjoner med tanke på tiltak som kan øke læringen på arbeidsplassen og lytte til innspill og behov fra de ansatte. I tillegg til formell utdanning og kurs, bør det også diskuteres aktuelle tiltak som retter seg mot å øke læringen som skjer i det daglige arbeidet på arbeidsplassen.

Det er viktig at man etablerer en læringskultur på arbeidsplassen. Kompetansedeling på arbeidsplassen kan foregå gjennom avsatt tid til refleksjon over egen praksis, faglige diskusjoner og/ eller gjennom at kolleger som har deltatt på kurs og videreutdanning videreformidler til kollegene. Ved å sette av tid til slik kompetansedeling på arbeidsplassen, og å organisere dette arbeidet slik at det blir en naturlig og innarbeidet del av driften, legges grunnlaget for kontinuerlig kompetanseutvikling, og man bidrar til å bygge en lærende organisasjon.

# Bredden av ulike kompetansetiltak

---

I arbeidet med kompetanseutvikling er det en lang rekke aktiviteter og tiltak som kan iverksettes. Hvilke det skal rettes oppmerksomhet mot, avhenger av hva som skal oppnås. Noen ganger vil det være behov for formell videreutdanning, noen ganger vil det være behov for annet påfyll av kompetanse. Aktivitetene kan spenne fra å gi opplærings-tilbud utenfor virksomheten, til kurs og aktiviteter i virksomheten eller til aktiviteter som innlemmer læringen i det daglige arbeidet. Det er viktig å involvere de tillitsvalgte tidlig i prosessen. Konkrete tiltak som påvirker virksomhetens daglige drift, skal drøftes slik at de ansatte får mulighet til å fremme sitt syn og derigjennom bidra til at virksomheten tar gode beslutninger.

Jo mer konkrete og «nære» problemstillingene er, jo oftere er det behov for aktiviteter internt i egen organisasjon eller i direkte tilknytning til arbeidet. Hvis det er snakk om å øke kvalifikasjonsnivået, eller å få nye kvalifikasjoner, vil eksterne tilbud som oftest være mest aktuelle.



# Eksempler



## Aktuelle aktiviteter kan være:

- Organisert kompetansedeling mellom ansatte, for eksempel gjennom jevnlige møter slik som avdelingsmøter.
- Interne kurs, enten generelle eller spesifikke. Dette kan omfatte samlinger, webinarer, e-læringsaktiviteter etc.
- Kurs og seminarer fra eksterne leverandører. Dette kan omfatte samlinger og/eller e-læringsaktiviteter. Dette kan også omfatte kurs og opplæring fra leverandører av systemer og teknologi som virksomheten kjøper tjenester og produkter av.
- Mentor-, trainee- og hospiteringsordninger.
- Videreutdanning ved fagskole, høyskole eller universitet. Dette kan også omfatte korte moduler, særlig ved fagskoler.
- Legge til rette for at ufaglærte kan ta fagbrev.
- Erfaringsutveksling enten internt i virksomheten eller mellom virksomheter, for eksempel i klynger.
- Kompetanseutvikling gjennom bevisst og strukturert deltakelse i prosjekter og utviklingsaktiviteter.
- Benytte ordninger slik som Kompetansepluss (i regi av HK-dir).
- Gi tilgang til aktuelle tidsskrifter og lisenser til databaser.

De som har jobbet med denne veilederen er:

- Renée Rasmussen, LO Stat
- Dag Bjørnar Jonsrud, YS Spekter
- Lars Petter Eriksen, Unio
- Birgithe Hellerud, SAN
- Tore Morten Viland, Akademikerne Helse
- Karin Ask-Henriksen, Martina Hansens Hospital
- Astrid Driva Rødsand, Spekter
- Trond Bergene, Spekter





Kompetanseutvikling  
veileder



akademikerne

