



**Hammerfest kommune**  
Hámmerfeastta suohkan

# Strategisk kompetanseplan

Vedtatt 14.02.19, oppdatert 25.08.20



## Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING.....	3
2	OVERORDNET FORANKRING, MÅL OG FØRINGER .....	5
2.1	KOMMUNEPLANENS SAMFUNNSDEL.....	5
2.2	ARBEIDSGIVERPOLITIKK .....	6
3	STRATEGISKE MÅL .....	8
3.1	MÅL OG STRATEGIER I KOMMUNEPLAN .....	8
4	UTFORME KOMPETANSEKRAV .....	9
5	IDENTIFISERE KOMPETANSEGAP .....	11
6	TILTAK FOR Å LUKKE GAP .....	12
7	EVALUERING.....	13
8	RUTINEBESKRIVELSE – KARTLEGGING OG PRIORITERING .....	14
9	VEDLEGG .....	17
	VEDLEGG 1 – INDIVIDUELL KOMPETANSEKARTLEGGING .....	17
	VEDLEGG 2 – VIRKSOMHETENS BEHOV .....	19
	VEDLEGG 3 – SEKTORS KOMPETANSEBEHOV .....	20
	VEDLEGG 4 – KOMPETANSEPLAN – ÅRLIG HANDLINGSPLAN.....	21
	VEDLEGG 5 – TILTAK, PLANER OG STRATEGIDOKUMENTER .....	22
	VEDLEGG 6 – VIKTIGE BEGREPER OM KOMPETANSE .....	24
10	LITTERATURLISTE/REFERANSER.....	26

## 1 INNLEDNING

**«Det finnes snart ikke en eneste jobb som kan gjøres uten formell kompetanse – og kompetansen fra i går er utdatert i morgen. Det stiller helt nye krav til hvordan vi jobber med kompetanseutvikling».** (Marianne Karlsen, kursholder og ansvarlig for Infotjenesters bedriftsinterne kurstilbud)

Hammerfest kommune har i løpet av det siste tiåret markert seg som en kommune i vekst og utvikling. Økning i innbyggertall, endringer i befolknings sammensetning, nye oppgaver og nye arbeidsmåter, teknologisk utvikling, kommuneøkonomi og endrede krav fra omgivelsene er faktorer som påvirker tjenestetilbudet og dermed også den kompetansen kommunen til enhver tid har behov for. Daglig står Hammerfest kommune overfor utfordringen med å skaffe og beholde riktig og tilstrekkelig kompetanse til å løse alle oppgavene, innfri krav og levere på det nivået som forventes. 01.01.2020 ble Hammerfest og Kvalsund kommuner sammenslått til nye Hammerfest kommune. Dette vil gi både muligheter og utfordringer i årene som kommer.

### PLANENS FORMÅL

Formålet med denne planen er å sikre at arbeidet med kompetanseutvikling i Hammerfest kommune skjer systematisk og i samsvar med identifiserte behov – nå og i framtiden. Planen er strategisk, og vil gi politisk og administrativ ledelse god oversikt over utfordringene. Den forutsetter at arbeidet med kompetanseutvikling prioriteres, og gjennomføring av tiltak vil ha økonomiske konsekvenser.

For å komme fram til hva som vil være riktig og tilstrekkelig kompetanse for Hammerfest kommune i dag og noen år fram i tid, trengs en systematisk og strategisk tilnærming. Sentrale spørsmål vi må stille oss er: Hvilke utviklingstrekk ser vi innenfor de forskjellige sektorene og tjenestoområdene? Hva slags kompetanse har vi? Hva slags kompetanse kan vi anskaffe ved å utvikle de medarbeiderne vi allerede har? Hva slags kompetanse må vi erverve oss gjennom rekruttering?

Hammerfest kommune har til nå manglet et fundament og nødvendig verktøy for det systematiske arbeidet med kompetanseutvikling. Tross dette er en rekke tiltak og ordninger som skal sikre kompetanseutvikling i eksisterende arbeidsstokk kommet på plass, spesielt innenfor kompetansedrivende tjenester som undervisning og helse/omsorg.

Arbeidet med rekruttering i Hammerfest kommune er profesjonalisert. Det har gitt kvalitetssikrede rutiner, forutsigbarhet i rekrutteringsprosesser, lederstøtte og god ivaretagelse av søkere til stillinger i Hammerfest kommune. En rekke rekrutteringstiltak som bidrar til å øke interessen for våre stillinger og arbeidsplasser er innført.

### KOMPETANSEUTVIKLING – ALLE SKAL MED

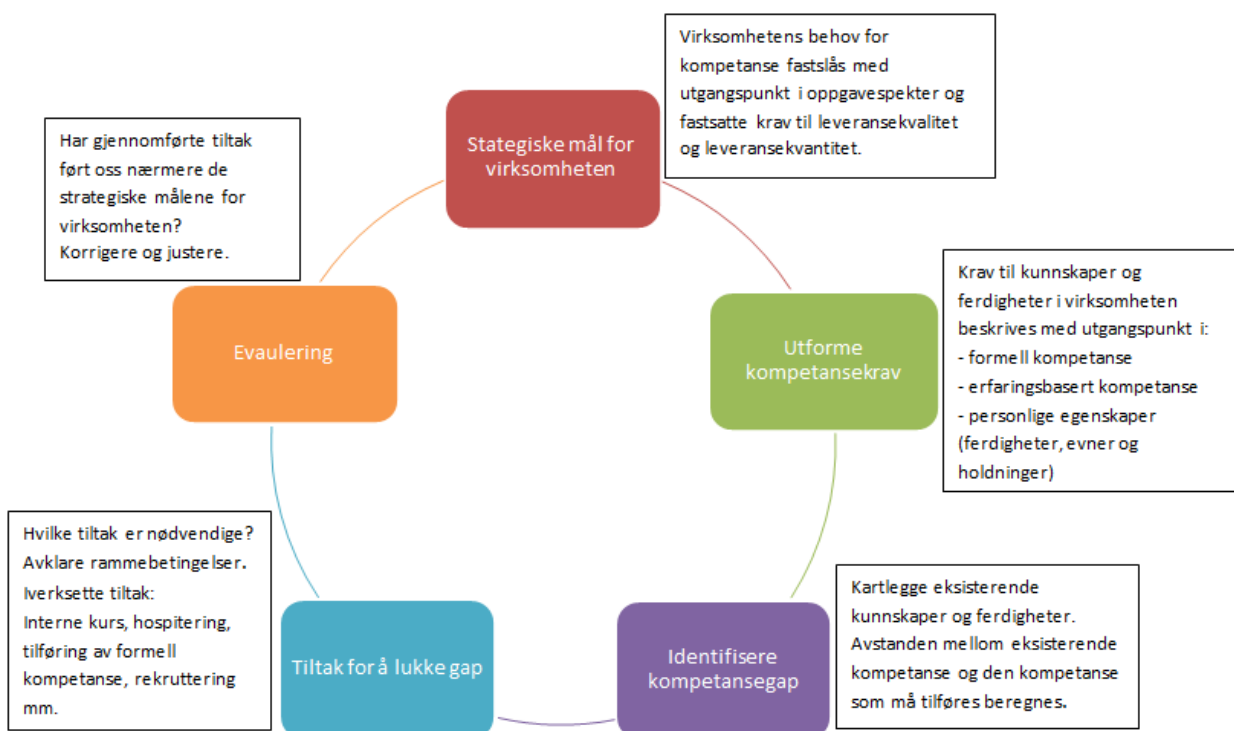
Det er helt nødvendig at toppledelsen, og de profesjonelle utøverne av personalledelse og rekruttering i kommunen, prioriterer arbeidet med strategisk kompetanseutvikling. Dette nivået må være synlig og engasjert, bidra med visjoner og mål samt sørge for ressurser til gjennomføring av tiltak.

Virksomhetsleder er den som best kjenner fagområdet og sine medarbeidere. Virksomhetsleder er dermed sentral når det kommer til å levere grunnlagsmateriale i dette arbeidet og til oppfølging med de enkelte medarbeiderne.

For å lykkes i arbeidet med strategisk kompetanseutvikling må vi ha med medarbeiderne. Vi kan ikke basere oss på å ansette nye eller skifte ut medarbeidere hver gang vi trenger ny kompetanse. Et godt utgangspunkt er derfor å se på den kompetansen som allerede finnes og hvordan denne best kan utvikles. De ansatte er også selv ansvarlig for å holde seg faglig oppdatert. Det betyr i praksis å delta i kompetansehevedende tiltak og være åpen for å tilegne seg ny kunnskap.

## MODELL FOR STRATEGISK KOMPETANSEUTVIKLING

I denne planen finnes en modell for hvordan Hammerfest kommune kan arbeide med strategisk kompetanseutvikling. Både toppledelsen, virksomhetslederne og den enkelte medarbeider har viktige roller i dette arbeidet. Det må leveres fra alle nivå om dette arbeidet skal lykkes.



*Modellen er tilpasset og videreutviklet med utgangspunkt i en modell fra Telenor*

Strategisk kompetanseutvikling er en kontinuerlig prosess, som vist i figuren over. Prosessen tar utgangspunkt i strategiske mål for organisasjonen og virksomheten.

## PLANARBEIDET

Behovet for en strategisk kompetanseplan har kommet opp i flere sammenhenger, og planarbeidet er også initiert av kommunestyret. Arbeidet med planen har pågått høsten 2018. Disse har deltatt:

- Trude Klaussen, personalsjef, sentraladministrasjonen (leder for arbeidsgruppa)
- Grethe Gebhardt, rådgiver rådmannens stab/sector Helse- og omsorg
- Grethe Johannessen, biblioteksjef, sector Samfunn og kultur
- Unn Wenche Slettvoll, fagansvarlig, sector Barn og unge

## 2 OVERORDNET FORANKRING, MÅL OG FØRINGER

«Å være kompetent er å være i stand til å møte dagen og morgendagens oppgaver og krav»  
(Linda Lai, professor i ledelse og organisasjonspsykologi)

### 2.1 KOMMUNEPLANENS SAMFUNNSDEL

Kommuneplanens samfunnsdel er Hammerfest kommunes overordnede styringsdokument for perioden 2015 – 2027 og inneholder mål og strategier for en bærekraftig og langsiktig utvikling av kommunen i planperioden. Kommuneplanens samfunnsdel legger føringer for all kommunal virksomhet og er dermed et overordnet dokument til denne planen.

#### TJENESTE OG DEMOKRATI

Tjenester og demokrati er et satsningsområde i kommuneplanens samfunnsdel. Under dette satsningsområdet legges det blant annet vekt på at Hammerfest kommune skal være en attraktiv, kompetent og trygg arbeidsplass og at personell, kompetanse, utstyr og økonomi er viktige bærebjelker i organisasjonen.

Under satsingsområdet er det fastsatt ulike mål og strategier for hvordan kommunen skal oppnå dette som utdypes særskilt i kap. 3 – Strategiske mål. Kompetanseplanlegging er blant annet en strategi under dette satsningsområdet.

Hammerfest kommunes visjon og verdier har en sentral plass i kommuneplanens samfunnsdel.

#### VERDIER

Tre utvalgte verdier skal bidra til at vi har god adferd på vei mot felles mål i kommunesamfunnet. Felles verdier motiverer og forplikter oss i møtet med hverandre.

- Raus** Vi er **RAUS** når vi viser vilje til gode løsninger og godt samarbeid. Vi deler gjerne, og er åpne og inkluderende i vår væremåte. I møtet med hverandre, brukere, innbyggere og andre vektlegger vi respekt og gode relasjoner. Anerkjennende og positiv adferd bidrar til trivsel på arbeidsplassene våre og til gode brukermøter.
- Sprek** Vi er **SPREK** når vi ser muligheter, tenker nytt og tør å prøve. Vi har forventninger til hverandre, tar utfordringer og bidrar med motiverende væremåte. Troen på egne evner og mulighet til å påvirke gir oss pågangsmot. Gjennom vilje til endring, kreative løsninger og spenstig nyskaping utvikler vi tjenestene våre til det beste for innbyggerne.
- Samspilt** Vi er **SAMSPILT** når vi viser lagånd og spiller hverandre gode gjennom involvering, felleskap og samhold. Kultur for deling og samarbeid på tvers av fag og sektorer er en forutsetning for en samspilt organisasjon. Vi stiller opp for hverandre og sørger for å dra i samme retning. Vi har åpne og ryddige prosesser.

## 2.2 ARBEIDSGIVERPOLITIKK

Hammerfest kommune har i sin arbeidsgiverpolitikk definert tre satsningsområder: **arbeidsmiljø**, **kompetanse og rekruttering** og **utvikling**.

Dette er sentrale områder for å møte fremtidige utfordringer. Hvert satsningsområde har følgende mål:

- Hammerfest kommune har motiverte medarbeidere i et arbeidsmiljø som fremmer helse og mestring.
- Hammerfest kommune er en attraktiv arbeidsgiver som legger til rette for kompetente, initiativrike og stolte ledere og medarbeidere.
- Hammerfest kommune har ledere og medarbeidere som sammen finner smarte måter å jobbe på, finner løsninger på kommunens utfordringer og viser fleksibilitet til det beste for brukeren.

Under hvert av satsningsområdene finnes mål, veivalg og konkrete forventinger til leder og medarbeidere.



### 3 STRATEGISKE MÅL

**«Den enkelte medarbeider er «bærer» av virksomhetens kompetanse. Summen av de ansattes kompetanse, og hvordan denne organiseres og utnyttes, avgjør dermed hvor godt virksomheten klarer seg i dagens kunnskapssamfunn»** (Kjetil Sander, ansvarlig redaktør for eStudie.no og daglig leder for webbyrået OnNet AS)

#### 3.1 MÅL OG STRATEGIER I KOMMUNEPLAN

De overordnede målene for strategisk kompetanseutvikling og rekruttering i Hammerfest kommune finner vi i kommuneplanens samfunnsdel. Følgende mål og strategier er aktuelle:

##### **Mål 18:**

Tjenestene vi leverer har en kvalitet og et resultat som gir Hammerfest kommune et godt omdømme

- Vi skal ta i bruk nye metoder, teknologi og hjelpemidler som bidrar til effektivisert tjenesteproduksjon og bedre tjenester for brukeren
- Kommunale tjenester skal tilpasses endrede behov og mangfoldet i befolkningen

##### **Mål 19:**

Hammerfest har en sunn økonomi som gir rom for vekst og utvikling.

- Vi skal videreutvikle kompetanse og rutiner som sikrer høy kvalitet i beslutningsgrunnlaget for investeringer og drift

##### **Mål 21:**

Hammerfest kommune er en attraktiv arbeidsplass med høyt fokus på trivsel og friske medarbeidere.

- Hammerfest kommune skal være konkurransedyktig i arbeidsmarkedet gjennom en fremtidsrettet arbeidsgiverpolitikk.
- Gode arbeidsplasser skapes gjennom aktiv omdømmebygging, tydelig ledelse og fokus på HMS.
- Virksomhetenes personalgrupper skal gjenspeile mangfoldet i samfunnet, med fokus på likestilling, integrering og tilpassede arbeidsplasser.
- Økt nærvær fremmes gjennom aktiv satsning på virkemidler som er helsefremmende for medarbeidere og arbeidsplass.
- Satse på ungdommer ved å tilby sommerjobber og lærlingeplasser.
- Opplæring og utvikling av medarbeidere og ledere skjer gjennom systematisk planlegging og tilpassede virkemidler. Kompetanseplaner utarbeides for alle tjenesteområder.

## 4 UTFORME KOMPETANSEKRAV

**«Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen kompetanse som har stor betydning for å handle, prestere og nå mål. Det vil igjen bidra til jobbtrivsel, indre motivasjon, mestring og verdiskapning».** (Linda Lai, professor i ledelse og organisasjonspsykologi)

I kompetansekravet beskrives de kunnskaper og ferdigheter som er nødvendig for å beherske en stilling eller løse en oppgave. Alle kompetansekomponeanter skal inngå i beskrivelsen, det vil si kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger.



**Kunnskaper;** å vite, kjenne fakta. Teoretisk, praktisk og erfaringskunnskap

**Ferdigheter;** knyttet til handling, gjøre/utføre i praksis, manuelt eller analytisk

**Evner;** personlige egenskaper, talent, meninger, tro, vilje og andre egenskaper som påvirker hvordan en utfører en oppgave, tilegner og anvender ny kunnskap

**Holdninger;** Meninger, oppfatninger og verdier som påvirker hvordan vi bruker kunnskaper og ferdigheter til å løse oppgaven

Kilde; Kompetansekomponeanter, Linda Lai

En virksomhet har som oftest et spekter av oppgaver og funksjoner som skal løses. Det skal da utformes kompetansekrav for alle oppgaver og funksjoner. Samlet gir disse beskrivelsene en oversikt over den kompetanse virksomheten må ha for å nå fastsatte mål og levere de produkter og tjenester brukerne har krav på/etterspør.

Det er ikke alltid mulig å rekruttere den kompetansen vi ønsker. Noen ganger er konkurransen og tilbudet i arbeidsmarkedet slik at vi må nøye oss med nest beste eller tredje beste. Da er det viktig å ha tenkt igjennom hva som er minimumskrav versus idealkrav. Kompetansekravene skal gjenspeiles i stillingsbeskrivelsene for de enkelte stillinger og oppgaver i virksomheten.





## 5 IDENTIFISERE KOMPETANSEGAP

**«Som leder er det viktig å være åpen og nysgjerrig, samtidig som det er viktig at du kjenner dine medarbeidere. Du må vite hva de er gode på, og hvor de ikke er fullt så gode».** (Marianne Karlsen, kursholder og ansvarlig for Infotjenesters bedriftsinterne kurstilbud)

Kompetansegapet er avstanden mellom den kompetansen organisasjonen allerede besitter og den kompetansen det er nødvendig å anskaffe. Mange faktorer spiller inn når Hammerfest kommunes kompetansebehov nå og i framtiden skal avklares. Det kan være endringer i samfunnsoppdrag og tjenestetilbud, krav om tverrfaglig samhandling, demografi og alderssammensetning blant ansatte, vakanser, uønsket deltid og lav arbeidsledighet. Resultater fra medarbeider- og brukerundersøkelser samt økonomisk handlingsrom er faktorer som også spiller inn.

Gjennom systematisk kompetansekartlegging skaffer vi oversikt over den kompetansen vi allerede har i organisasjonen og avdekker gapet mellom eksisterende og nødvendig kompetanse. Kompetansekartleggingen skal gjøre oss i stand til å målrette opplæring og kompetanseutvikling for enkeltpersoner og grupper samt bidra til best mulig ressursutnyttelse, blant annet gjennom prioritering og stordriftsfordeler.

Kartleggingen gjennomføres på virksomhetsnivå.

Forut for kompetansekartlegging er kompetansekravene og de strategiske målene for organisasjonen avklart.

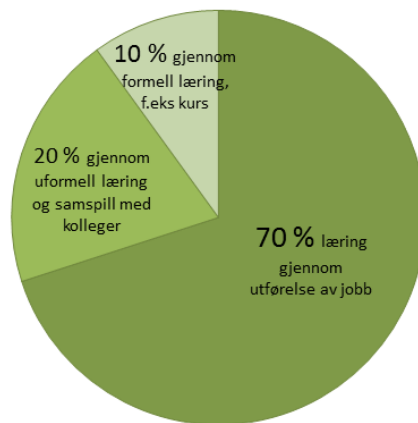


## 6 TILTAK FOR Å LUKKE GAP

**«Kompetanse er for alvorlig til å overlates til den enkelte leder».** (Marianne Karlsen, kursholder og ansvarlig for Infotjenesters bedriftsinterne kurstilbud)

Arbeidsplassen er en viktig læringsarena. Å definere og anerkjenne de læringsarenaene vi har innad i kommunen er en viktig del av strategisk kompetanseledelse.

Vi har valgt en modell for arbeidsplasslæring som særlig vektlegger betydningen av uformell læring. Modellen kalt «70-20-10» benyttes i dag av mange organisasjoner på tross av at den mangler empirisk forskning. Den gir et bilde av hvordan organisasjoner utvikler nye forståelser av arbeidsplasslæring, og spesielt hvordan dette kan realiseres gjennom tilnærminger til systematisering og tilrettelegging av uformell læring som en del av det daglige arbeidet.



Jennings & Wargnier, 2014

Modellen hevder at 70 % av det vi lærer skjer gjennom egne erfaringer i jobben. 20 % skjer gjennom eksponering fra andre. Kun 10 % lærer vi gjennom å utdanningsforløp eller kursdeltakelse. Derfor bør 70 % av fokuset være praktisk trening på jobb hvor vi regelmessig evaluerer og justerer jobbutførelse. Se utfyllende tabell i vedlegg i forhold til tiltak for å beholde og å videre- og etterutdanne ansatte, se vedlegg nr. 5

Hammerfest kommune skal arbeide målrettet med systematisk kompetanseutvikling for å lukke gap. Dette gjøres gjennom å fokusere på tiltak for å oppnå eller forsterke kontinuerlig utvikling av ansatte i forhold til de behov Hammerfest kommune har for å gi gode tjenester. Systematisk kompetanseutvikling vil gjøre Hammerfest kommune til et attraktivt valg for nye arbeidstakere.

Tiltakene for å lukke gap skal være;

- i henhold til strategiske mål
- som følge av myndighetskrav og nytt lovverk
- for å dekke manglende kompetanse knyttet til ordinær drift
- for å dekke ansattes ønsker om kompetanseheving

## 7 EVALUERING

**«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål».** (Linda Lai, professor i ledelse og organisasjonspsykologi)

Evaluering er en integrert og nødvendig del av modellen for arbeidet med strategisk kompetanseutvikling i Hammerfest kommune. Gjennom systematisk evaluering blir vi i stand til å vurdere effekten av gjennomførte tiltak og aktiviteter, og vi får et grunnlag til å foreta korrigeringer og justeringer. Uten systematisk evaluering og oppfølging risikerer vi å forsterke svakheter og gå glipp av viktige forbedringsmuligheter.

Viktige aktiviteter i evalueringsarbeidet:

- All ny kompetanse skal registreres i kompetansemodule. Utføres av den enkelte medarbeider.
- Virksomhetene rapporterer om eventuelle gap i krav til formalkompetanse og satsingsområde i årsmeldingen. Utføres av virksomhetsleder/sectorleder.
- Årlig vurdering av iverksatte og gjennomførte tiltak skjer i forbindelse med behandlingen av årsbudsjett - og handlingsplan. Utføres av rådmannens ledergruppe.

Den strategiske kompetanseplanen, metoden og de verktøyene som ligger i planen skal evalueres hvert fjerde år. Her spør vi om kompetanseplanen har:

- ført oss nærmere målene med å utvikle og anskaffe nødvendig kompetanse?
- skapt forutsigbarhet for Hammerfest kommunes medarbeidere i valg av utdanningsløp?
- bidratt til at Hammerfest kommune rekrutterer og utdanner flere medarbeidere?



## 8 RUTINEBESKRIVELSE – KARTLEGGING OG PRIORITERING

Kartlegging gjennomføres årlig på individuelt nivå og på virksomhetsnivå. Leder er ansvarlig for gjennomføring. Trinnene/gangen i dette arbeidet framkommer i tabellen under. Det er utarbeidet skjema som skal benyttes, se vedlegg 1, 2, 3 og 4.

Resultatene av kartleggingene på virksomhetsnivå sammenfattes på rådmannsnivå. Her foretas prioritering av neste års innsats. Skjema for kompetanseplan, årlig handlingsplan benyttes, se vedlegg 3.

OPPGAVER	FRIST	ANSVAR
Innenfor de enkelte sektorene og tjenesteområdene fastsettes det strategiske mål i samsvar med identifiserte behov.	Året før	Kommunalsjef/ rådmann
<p><b>LEDER ANALYSERER KOMPETANSEBEHOV I EGEN AVDELING</b></p> <p>Leder analyserer årlig hvilket kompetansebehov som finnes i egen avdeling ut fra følgende kriterier, se planens pkt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4. Kompetansekrav</li> <li>5. Kompetansebehov – identifisere gap</li> <li>6. Behov og utfordringer – lukke gap</li> </ul>	Jan/feb.	Leder
<p><b>KARTLEGGING INDIVIDUELL KOMPETANSE (årlig)</b></p> <p>Medarbeider registrere sin kompetanse i kompetansemodulen.</p> <p>Leder gjennomfører medarbeidersamtaler med hver enkelt medarbeider. Kompetanseutvikling er et tema i samtalen.</p> <p>Medarbeider får medarbeidersamtalehjul og skjema for <i>individuell kompetansekartlegging</i> – vedlegg 1.</p> <p>I løpet av medarbeidersamtalen gjennomgås også skjema for å lukke gap. Medarbeider og leder fyller ut skjemaet i samarbeid og prioriterer de områdene medarbeider har behov for kompetanseutvikling på.</p>	<p>Kontinuerlig</p> <p>I perioden jan. – aug.</p>	<p>Medarbeider</p> <p>Leder</p>
<p><b>SAMMENFATNING OG FORSLAG TIL PRIORITERING</b></p> <p>Leder sammenfatter resultatene fra medarbeidersamtalene for å få en oversikt over virksomheten/avdelingens samlede kompetansebeholdning og behov.</p> <p>Leder fyller ut skjema for <i>virksomhetens kompetansebehov</i> – vedlegg 2. Her prioriteres de utviklingstiltak som virksomheten ønsker prioritert i neste års budsjett-/handlingsplan.</p> <p>Skjemaet oversendes kommunalsjef.</p>	15. september	Leder

<p><b>PRIORITERING</b></p> <p>Kommunalsjef sammenfatter samtlige virksomheters behov med utgangspunkt i innkomne skjema. Dette gjøres i skjemaet <i>Sektors kompetansebehov</i> – vedlegg 3. Skjemaet sendes til rådmannen.</p>	20. september	Kommunalsjef
<p><b>PRIORITERING</b></p> <p>Rådmannen sammenfatter samtlige virksomheters behov med utgangspunkt i innkomne skjema fra kommunalsjefene.</p> <p>Det utarbeides en <i>Kompetanseplan – årlig handlingsplan</i>. Handlingsplanen gjelder påfølgende år – vedlegg 4.</p> <p>Handlingsplan sendes virksomheter og arbeidstakerorganisasjoner til høring.</p>	1. oktober	Rådmann
<p><b>HØRINGSFRIST ARBEIDSTAKERORGANISASJONENE</b></p> <p>Arbeidstakerorganisasjonene gis frist på maksimalt 4 uker til å komme med uttalelser</p>	1. november	Rådmann
<p><b>BEHANDLING</b></p> <p>Handlingsplanen ferdigstilles og legges frem for arbeidsmiljøutvalg, administrasjonsutvalg og formannskap.</p> <p>De økonomiske rammene legges i kommunestyret under behandling av budsjett.</p>	Nov. – des.	Rådmann
<p><b>GJENNOMFØRING</b></p> <p>Iverksetting, koordinering og gjennomføring av ulike opplæringstiltak som er vedtatt i handlingsplanen.</p>	Januar – desember	Rådmann, kommunalsjef, leder
<p><b>EVALUERING – GJENNOMFØRTE TILTAK</b></p> <p>Den enkelte ansatte registrerer ny kompetanse i <i>Kompetansemodulen</i>.</p> <p>Melding om gjennomførte tiltak sendes fra virksomhetslederne til kommunalsjef. Virksomhetene rapporterer om eventuelle gap i krav til formalkompetanse og satsingsområde.</p> <p>Årlig vurdering av iverksatte og gjennomførte tiltak skjer i forbindelse med behandlingen av årsbudsjett- og handlingsplan.</p> <p>Kompetanseplanen evalueres hvert fjerde år</p>	Nov. – des.	<p>Medarbeider</p> <p>Leder, kommunalsjef</p> <p>Rådmann</p> <p>Rådmann</p>

## 9 VEDLEGG

### VEDLEGG 1 – INDIVIDUELL KOMPETANSEKARTLEGGING

<b>Skjemaet fylles ut av leder og medarbeider i forbindelse med medarbeidersamtalen. Behovet for kompetanseheving skal vurderes opp mot virksomhetens behov.</b>	
Navn: Virksomhet: Stilling	
Har du den kompetansen du trenger for å utføre de oppgaver du har?  Dersom nei, hvilke kompetansehevingstiltak har du behov for?	
Ønsket kompetansetiltak  Kompetansehevingstiltakene leder og arbeidstaker kommer frem til føres inn i skjemaet  Mål:  Tiltak:  Læringsform:  Ansvarlig:	

Eventuelle tilleggsopplysninger/kommentarer:

Dato:

.....

Leder

.....

Medarbeider

## VEDLEGG 2 – VIRKSOMHETENS BEHOV

Fylles ut av virksomhets-/avdelingsleder.

Overordnet mål/strategi	Tiltak/virkemiddel	Målgruppe/deltaker	Læringsmetode	Effekt/nyttiggjøring/deling	Kostnad	Evaluering	Tid	Ansvar

Dato:

---

**VEDLEGG 3 – SEKTORS KOMPETANSEBEHOV**

Fylles ut av kommunalsjef.

Overordnet mål/strategi	Tiltak/virkemiddel	Målgruppe/ deltaker	Lærings- metode	Effekt/nyttiggjøring/ deling	Kostnad	Evaluering	Tid	Ansvar

Dato:



## VEDLEGG 4 – KOMPETANSEPLAN – ÅRLIG HANDLINGSPLAN

Fylles ut av rådmann.

Overordnet mål/strategi	Tiltak/virkemiddel	Målgruppe/deltaker	Læringsmetode	Effekt/nyttiggjøring/deling	Kostnad	Evaluering	Tid	Ansvar

Dato:

## VEDLEGG 5 – TILTAK, PLANER OG STRATEGIDOKUMENTER

Hammerfest kommune har en rekke tiltak, planer og overordnede politikkdokumenter som skal stimulere til å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere (2019).

### TILTAK

- Sommerjobb for ungdom
- Lærling- og praksisplasser for studenter
- Stipendordning for sykepleierstudenter
- Utdanningsstøtte/-lån og utdanningspermisjon for egne ansatte og særskilte utdanningsløp
- 10 – faktor
- Beholde medarbeidere ved å
  - Arbeide videre med å utvikle heltidskultur og øke stillingsstørrelse for deltidsansatte.
  - Legge til rette for at ansatte kan få en faglig og karrieremessig utvikling, herunder tilby grunn- og videreutdanning for ansatte som ønsker å formalisere sin kompetanse.
  - Legge til rette for faglig utvikling for ansatte med fagbrev og ufaglærte.
  - Ha en fleksibel personalpolitikk som legger til rette for ansatte i ulike livsfaser.
  - Være en inkluderende arbeidsplass gjennom systematisk IA-arbeide.
  - Ha en seniorpolitikk som bidrar til at medarbeidere ønsker og har mulighet til å stå lengre i arbeid.
  - Gjennomføre og følge opp medarbeiderundersøkelser.
- Lønn som virkemiddel
  - Hammerfest kommune skal ha lønnspolitikk som stimulerer medarbeidere til kompetanseheving. Relevant kompetanseheving skal gi lønnsmessig utvikling.
- Læringsarenaer internt i Hammerfest kommune, jfr. kap. 7
  - Stor ledergruppe
  - Basisopplæring
  - Personalmøter
  - Interne kurs
  - Kollegaveiledningsgrupper
  - Andre læringsarenaer er personalnettverk, styrerskole, prosjektveiledernetttverk (listen er ikke utømmelig)

### PLANER OG STRATEGIDOKUMENTER

- Omdømmeplan
- Lønnspolitikk
- Seniorpolitikk
- Etske retningslinjer
- Introduksjonsprogram for nytilsatte
- Retningslinjer for heltidskultur i Hammerfest kommune
- Lederutviklingsprogram
- Reglement for utdanningsstøtte og permisjon for egne ansatte
- Utdanningsstøtte og lån for studenter på utvalgte studier

## OVERSIKT OVER ULIKE LÆRINGSARENAER I HAMMERFEST KOMMUNE

Denne tabellen er en oversikt over læringsarenaer i Hammerfest kommune, jfr. 70 – 20 – 10-modellen omtalt i kap. 6.

70 %	20 %	10 %
Læring gjennom erfaring	Læring gjennom eksponering fra andre	Læring gjennom kurs og etterutdanning
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne møter/kurs</li> <li>• Bruk av egne instruktører/forelesere</li> <li>• Skolevandring</li> <li>• Læringspartner</li> <li>• Jobbrotasjon</li> <li>• Hospitering</li> <li>• Erfaringsutveksling</li> <li>• Refleksjonsgruppe</li> <li>• Praksisfortellinger</li> <li>• Veiledning</li> <li>• Samhandling med brukerproblemløsning</li> <li>• Etikklunsj/fagkafé</li> <li>• Rollespill</li> <li>• Introduksjonsprogram</li> <li>• Junglemap</li> <li>• Samhandling med innbyggere/brukere</li> <li>• Inntak av lærlinger</li> <li>• Kompetanseoverføring fra seniorer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching</li> <li>• Sparring fra leder eller kollega</li> <li>• Se oss sett utenfra</li> <li>• Torgmodellen</li> <li>• Mentorordning</li> <li>• Fadderordning</li> <li>• Nettverk</li> <li>• Veiledningsgrupper</li> <li>• Ekstern veileder</li> <li>• Prosjekt</li> <li>• Personal møter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurs</li> <li>• Videreutdanning</li> <li>• Etterutdanning</li> <li>• Temamøter</li> <li>• Fagbøker, artikler etc.</li> <li>• MOOC (Massive Open Online Courses)</li> </ul>

## VEDLEGG 6 – VIKTIGE BEGREPER OM KOMPETANSE

Mestringskompetanse	Gjøre en så god jobb som mulig ut fra egne ferdigheter. Ta utfordringer i det daglige og fra medarbeidersamtaler. Fokuserer på selvledelse-/kontroll, personlig utvikling og sørge for en god helse og egenomsorg.
Brukerkompetanse	Ha fokus på oppgaver og måloppnåelse for å sikre nødvendige og tilstrekkelige tjenester. Vite hvem tjenestene skal leveres til, og deres utfordringer og behov.
Forbedringskompetanse	Ta initiativ og delta aktivt for å finne bedre måter å gjøre ting på, håndtere uforutsette situasjoner og bidra til kontinuerlig forbedring.
Refleksjonskompetanse	Reflekterer over egne handlinger og utvikling, og bidra med refleksjon i arbeidsfellesskapet
Fagkompetanse	Formell kompetanse for å utføre en funksjon eller tjeneste med ønsket kvalitet
Metodekompetanse	Evne til å analysere en situasjon. Kunnskaper om fremgangsmåter og bruk av faktisk og praktisk kunnskap til å løse oppgavene
Realkompetanse	Kunnskaper og ferdigheter skaffet gjennom utdanning, organisasjonsarbeid eller fritidsaktiviteter
Læringskompetanse	Ferdigheter til å tilegne seg nye kunnskaper
Lederkompetanse	Evne til å rettlede, motivere, utvikle, planlegge og organisere. Stimulere til kompetansemobilisering, fleksibilitet og innsats utover minstekrav
Personlig kompetanse	Lojalitet, ansvarsbevisst og evne til å være fleksibel
Sosial kompetanse	Evne til å samarbeide, formidle og håndtere mellommenneskelige forhold
Handlingskompetanse	Evne til å omsette bestilling til handling, ha vurderingsevne og være resultatorientert
Tverrfaglig kompetanse	Integrasjon av andre faggruppers grunnlag og viten, ny viten gir nye holdninger
Endringskompetanse	Øker organisasjonens mulighet for omstilling og nyskaping
Kompetansekrav	Kravene som stilles til de som utfører tjenestene

Handlings- kompetanse	De kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er nødvendige for å løse problemer eller oppgaver
Taus kompetanse	Kompetanse som en ikke vet eller tenker over at man har. Tas som en selvfølge, og en har glemt hvordan en lærte. Kan være vanskelig å sette ord på
Relasjons- og samarbeids- kompetanse	Skape tillit, være imøtekommende, skape profesjonelle relasjoner og bidra positivt i arbeidsfellesskapet. Dele kunnskap med andre
Digital- og teknisk kompetanse	Tilegne seg, nyttiggjøre og deler kunnskap om verktøy, teknologi, metoder, prosesser og utstyr
Organisasjonskompetanse	Kjenner til Hammerfest kommune og det offentlige systemet. Kjennskap til våre verdier, mål og etiske retningslinjer. Benytter denne viten til å handle hensiktsmessig og samhandle tverrfaglig. Forståelse for og aksept for sin egen og andre sine roller.

## 10 LITTERATURLISTE/REFERANSER

**Jennings, C, & Wargnier, J. (2014):** Effectice learning with 70:20:10.The new frontier for the extended enterprise.

Lastet ned fra [http://www.crossknowledge.net/crossknowledge/whitepapers/effective-learning-with-70\\_20\\_10-whitepaper.pdf](http://www.crossknowledge.net/crossknowledge/whitepapers/effective-learning-with-70_20_10-whitepaper.pdf)

**Linda Lai** er professor i ledelse og organisasjonspsykologi, Handelshøyskolen BI og faglig rådgiver for utforming av medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR

**Mariann Karlsen** har jobbet flere år som daglig leder. Hun har en mastergrad innen organisasjon og ledelse og har lang erfaring med styrearbeid. Mariann holder lederkurs og er ansvarlig for Infotjenesters bedriftsinterne kurstilbud.

**Kjetil Sander** er utdannet diplommarkedsfører og diplomøkonom. Sander er ansvarlig redaktør for eStudie.no og daglig leder for webbyrået OnNet AS.