



Larvik
kommune

Sentral stab og støtte

HR Strategi

2018-2021



HR-strategi

Våre verdier, virksomhetside og oppdrag realiseres gjennom våre ansatte!



Larvik kommune er en stor, kompleks og sammensatt organisasjon. Kommunens oppdrag med å sikre gode velferdstjenester og samfunnsutvikling er viktig og omfattende. Oppdraget krever en stor bredde i kompetansen til våre ansatte.

Behovet for å øke fokuset på kostnadseffektivitet medfører at organisasjonen blir utfordret på evne og vilje til effektiv drift, nødvendig omstilling og til å ha riktig kompetanse på rett sted til riktig tid. Dette krever god og tydelig ledelse.

I dette arbeidet har HR fått et utvidet strategisk mandat. HR-strategien følger samme tidssyklus som kommunens strategidokument. Strategien retter oppmerksomheten mot lederutvikling, kompetanseutvikling og rekruttering som gjennomgående strategiske områder. I tillegg vil overordnet organisasjonskultur være fokus for HR-strategien.

Våre omgivelser og oppgaver er i kontinuerlig endring. Dette stiller krav til utviklingen av mennesker og organisasjon. Våre ansatte er organisasjonens viktigste ressurs og

med HR-strategien legger vi til rette for systematisk utvikling av ledere og medarbeidere de neste fire årene. For å kunne bidra til at kommunen løser sitt oppdrag kreves det at HR kjenner og forstår behovene ute i organisasjonen.

I strategiarbeidet skal vi følge opp intensjoner og pålegg i lov og avtaleverket, slik at vi har den rette balansen av tilretteleggingsplikt, styringsrett og medarbeidernes plikt til å medvirke.

Målene vi har satt oss er krevende og gir konkret retning for tiltakene våre. Vi skal gjennomføre tiltakene, vi skal følge opp fortløpende og vi skal korrigere kursen dersom tiltakene ikke bidrar til å skape virkelig verdier for kommunen.

Jeg ønsker at vi sammen skal lykkes!

Kari Teigen
HR-sjef, Larvik kommune



Introduksjon til HR



HR står for Human Resources og handler om de menneskelige ressursene i organisasjonen og hvordan vi med våre kunnskaper, ferdigheter, holdninger, motivasjon og adferd-aktivt bidrar til å løse gitte oppgaver og nå organisasjonens mål.

Begrepet HR omfatter alle aktiviteter knyttet til ansatte og hele verdikjeden i et ansettelsesforhold;

Rekruttere – Utvikle – Anvende – Avslutte.

HR er derfor ikke bare forvaltning, men også strategi og et mønster av planlagte HR aktiviteter iverksatt for å fremme utviklingen og anvendelsen av de menneskelige ressurser som skal gjøre organisasjonen i stand til å nå sine mål.

HR skal støtte kommunens primærvirksomhet gjennom å være utviklingsrettet, en aktiv støttespiller og strategisk partner i samarbeid med medarbeidere, tillitsvalgte og ledere. På denne måten vil vi kunne sikre arbeidsgivers helhetsperspektiv og ansvar innen arbeidsgiverfunksjonen og bidra til at Larvik kommune fremstår som en samlet organisasjon. HR må bidra til å sette organisasjonen i stand til å møte fremtidige oppgaver knyttet til våre ansatte på en god måte. HR-strategien er derfor et hovedgrep for å utvikle kommunen og møte de utfordringer som kommer i tiden fremover.

HR er organisert med HR-sjef og to team; (1)Kompetanse og utvikling og (2)Drift, personal og HMS. I tillegg har tjenesteområdene utpekt sin HR-kontakt som vil ha sin faglinje inn til HR.

HR har fått følgende rammer og prinsipper for sitt arbeid:

- **Centralisert styring og desentralisert utføring**
Dette innebærer at overordnet strategi, utvikling, analyser, felles retningslinjer og føringer legges sentralt, mens utføring og «daglig» personalforvaltning skal foregå desentralt.

Det legges til grunn mål om standardisering av prosesser, likebehandling og helhetlig utvikling, samtidig som det gis rom for hensiktsmessige lokale tilpasninger og fleksibilitet for å nå organisasjonens mål. Fordeling av oppgaver mellom det sentraliserte HR og den desentrale personalforvaltning vil i hovedsak gå mellom hva som betraktes som strategisk, hvor det er behov for sentralisering og samlet spisskompetanse, opp mot gjennomføring av praktisk arbeid gjennom personalforvaltning.

- **Kostnadseffektiv HR**
Dette innebærer oppfølging av effektivitet i prosesser, mulighet for stordriftsfordeler og standardisering. Det er økende forventning til at HR er proaktive og bidrar aktivt til å nå organisasjonens mål. For å kunne innfri disse forventningene vil HR i større grad bruke analyser for å velge og evaluere nytteverdien av tiltak. Forskning viser sammenheng mellom virksomhetens resultater og de aktivitetene vi tillegger HR og ledelse. Ved å innrette HR-aktiviteter slik at de gjensidig forsterker hverandre og drar mot en samlet retning kan de støtte opp om virksomhetens målsettinger.
- **Helhetlig HR strategi**
HR er et satsningsområde i Larvik kommune og det forutsettes at HR strategien blir fullt integrert i kommunens øvrige strategiarbeid, og at den legges til grunn for prioritering og arbeid med HR i hele organisasjonen.



1. Organisasjonskultur

Mål: Organisasjonen skal fungere optimalt gjennom å gjøre strategi om til målrettet praksis gjennom god ledelse og sterkt medarbeiderskap.

En organisasjonsutviklingsprosess vil i de fleste sammenhenger dreie seg om å utvikle ny kompetanse eller utvikle nye samarbeids- og samhandlingsformer og å få ledere og medarbeidere til å endre adferd for å oppnå organisasjonens mål. Det kan også innebære utvikling og etablering av nye strukturer eller inndelinger av organisasjonen. Arbeidet med organisasjonskultur og utvikling handler om planlegging og iverksetting av systematiske tiltak for å sikre at våre medarbeidere og andre ressurser blir anvendt på en god og effektiv måte, slik at vi får en sunn organisasjon med evne til fornyelse og oppdragsløsning.

Hver organisasjon har en unik kultur. Hvordan medarbeiderne selv oppfatter virksomhetens indre liv, som hvordan ledere behandler og utvikler medarbeidere, samarbeids- og kommunikasjonsform, innstilling, holdninger m.m. Dette igjen påvirker hvordan omverdenen opplever organisasjonen og dens kultur. Det er avgjørende at alle forstår sin betydning og påvirkning i organisasjonens kulturbygging. Det krever tydelig ledelse og klare tilbakemeldinger, likeledes god samhandling og kommunikasjon.

For å bygge eller endre en kultur vil et viktig utgangspunkt være å ta tak i visjonen, verdiene og de strategiske målene, og sikre at alle har felles forståelse for hvilken kultur som er egnet for å realisere dette.

Det tar tid å bygge en organisasjonskultur og det krever

at man har et tydelig sammenheng og retning i arbeidet som er forankret i toppledelsen. Virksomheter som jobber systematisk med kultur vil oppnå bedre medarbeidertilfredshet og bedre økonomiske resultater.

Ledere er sentrale rollemodeller og kulturskapere i organisasjonen. En viktig del av lederjobben er å bidra til at medarbeidere er motiverte ved at de får brukt sin kompetanse. I dette arbeidet er medarbeiderskap sentralt. Medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til våre oppgaver, våre kollegaer og vår arbeidsgiver. Medarbeidere i dag har et tydelig ansvar for egen utvikling, egne valg og egen kompetanse. Godt medarbeiderskap innebærer også å være bevisst egne styrker, ønsker og behov og avstemme dette med organisasjonens mål og retning.

Det er en forventning om tett samspill mellom ledere og medarbeidere. Det legges til grunn at alle ledere og medarbeidere inntar en aktiv holdning til egen utvikling, og at medarbeidersamtalene med tilhørende utviklingsplan benyttes aktivt i dette arbeidet.

HR-strategien vil gjennom handlingsplanenes tiltak gi oss kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger til å endre organisasjonen på det eller de nivåer som behovet for omstilling og endring oppstår.

2. Lederutvikling

Mål: Våre ledere legger til rette for at våre medarbeidere utvikler seg og tar ansvar for å nå felles mål gjennom å gjøre seg selv og andre gode, slik at det skapes resultater som sikrer at organisasjonen når sine mål.

Kommunen er en stor kunnskapsorganisasjon og krav til faglig spesialisering og spisskompetanse vil øke med endret og utvidet oppdrag. Arbeidet med å sikre at våre ledere får den rette kompetansen til å lede menneskene i organisasjonen i tråd med kommunens ledelsesplattform, vil være avgjørende. Gjennom å utvikle de ansattes kompetanse basert på kunnskap om innbyggernes fremtidige behov, sikres også gode arbeidsmiljø og gode kvalitative tjenester.

God ledelse fremmer kvalitet, og er avgjørende for at kommunesektoren skal lykkes i sitt oppdrag i dag og i fremtiden. Å være leder i en politisk styrt organisasjon innebærer et ansvar som gir noen forpliktelser og muligheter til å påvirke og nå mål sammen med andre. God ledelse i kommunal sektor er avgjørende for å levere gode tjenester til innbyggerne. Det handler om å vise gjennomføringskraft, mestre styring, være tydelig i rollen som leder og legge til rette for mestring og motivasjon hos medarbeidere. I tillegg er det viktig å bygge en kultur for nyskaping og læring, godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet.

Vi benytter oss av en forskningsbasert medarbeiderundersøkelse som heter ti-faktor. Den er både et måle- og utviklingsverktøy. Utviklingsverktøyet er et ledd i en strategisk arbeidsgiverpolitikk og bygger på nasjonal og internasjonalt forskning om hva som er viktige innsatsfakto-

rer for å oppnå gode resultater i forhold til organisasjonens mål og kvalitet på tjenestene. Dette er et verktøy som fremmer kontinuerlig utvikling av engasjement, kunnskapsdeling, ønsket kultur og god ledelse.

Ledere og medarbeidere skal oppnå utvikling, læring og gode resultater sammen!

Det kreves kompetanse for å lykkes med ledelse derfor er kunnskap om de ti faktorene grunnleggende lederkompetanse.

Kommunens måloppnåelse er avhengig av at også medarbeidere tar ansvar for samhandling, gjennomføring og resultater. Alle må se egne oppgaver som en del av en større helhet, dele sin kunnskap og søke bistand på tvers av avdelingsgrensene.

Lederutviklingen i strategiperioden vil rette seg mot utvikling av den enkeltes lederskap i tråd med nye lederkriterier og mot utvikling av en felles ledelseskultur preget av god styring, samhandling, innovasjon og involvering.

3. Kompetanseutvikling

Mål: Ansatte har den kompetansen kommunen trenger for å løse nåværende og fremtidige samfunnsoppgaver.

Larvik kommune er en kunnskapsintensiv organisasjon. Det er en krevende oppgave å utnytte, vedlikeholde og videreutvikle denne kunnskapen. Vi må kunne konkurrere om høyt kvalifisert arbeidskraft i en situasjon der det på mange områder vil være knapphet i arbeidsmarkedet. Strategisk innsats innenfor satsningsområdet kompetanse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider skal nå sine definerte mål.

Vi må fokusere på å utvikle riktig kompetanse, det vil si kompetansens relevans og mindre på utdanningsnivå. Kompetanse handler om den kunnskapen, de ferdighetene og holdningene vi trenger for å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater. Den viktigste utviklingen skjer gjennom det daglige arbeidet. I tillegg til å sikre at vi har rett kompetanse, må vi fokusere på hvordan vi nyttiggjør oss kompetansen og legger til rette for kontinuerlig læring. Det må også vurderes om kompetansen det er behov for allerede finnes i organisasjonen. Det finnes en rekke positive effekter av god bruk av kompetanse; Økt verdiskapning og måloppnåelse. Sterkere lojalitet, bedre omdømme og rekrutteringsmuligheter. Økt mestringstro, innsats og ytelse og forsterket læring. Bedre helse, mindre fravær, lavere personalkostnader og bedre psykososialt arbeidsmiljø.

Kilder til kompetanse er medfødte egenskaper, utdanning, kurs og tiltak, erfaring fra arbeidslivet og andre arenaer. Kildene leder til både formell og uformell kompetanse.

Kompetanseutvikling består i å utvikle kompetansekomponentene kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Kompetanseutvikling skal kobles mot mål, styring, endringsbehov og ressursforvaltning. Systematisk utvikling av kompetanse understøtter satsningsområdene i virksomhetsstrategien, gir bedre måloppnåelse og styrker vår posisjon som en attraktiv arbeidsgiver.

4. Rekruttering

Mål: Tiltrekke og rekruttere ledere og medarbeidere med rett kompetanse, gjennom en systematisk og profesjonell rekrutteringsprosess.

Gode medarbeidere utgjør en betydelig ressurs for oss, og ledere er avhengige av å gjøre riktige ansettelser for å lykkes. I arbeidslivet opplever vi sterk konkurranse, høy endringstakt og økt globalisering, men det er forvaltningen av menneskelige ressurser som er avgjørende for suksess. Det er viktigere enn noen gang å ansette og beholde de dyktigste medarbeiderne, de som bidrar til at virksomheten når sine mål. Det er kritisk for virksomhetens måloppnåelse, å tiltrekke seg og identifisere de beste talentene gjennom en systematisk og profesjonell rekrutteringsprosess.

Larvik kommune skal fremstå som en attraktiv arbeidsgiver som tiltrekker seg den beste arbeidskraften. Vi skal være en god arbeidsgiver for våre ansatte, med faglige utviklingsmuligheter og godt arbeidsmiljø. Kommunen vår ivaretar viktige samfunnsoppgaver, og derfor skal rekrutteringen være profesjonell og målrettet.

I rekruttering er omdømmebygging vesentlig. Larvik kommune er ansvarlige for å skape en lyst til å jobbe med oss og utvikle gode arbeidsplasser der ansatte ønsker å bli, og som eksterne ønsker å bli en del av. Arbeidsgiver skal fremstå attraktiv og jobbe systematisk med å styrke ryktet som potensiell arbeidsplass. Våre medarbeidere er ambasadører i dette arbeidet.

Larvik kommune vil ha medarbeidere som bidrar til å løfte oss inn i fremtiden og som ønsker å vokse med utfordringer og oppgaver. I fremtiden vil det stilles større krav til å rekruttere og beholde kvalifisert arbeidskraft. Larvik kommune må derfor tenke muligheter og allsidighet for vekst og inkludering gjennom blant annet å satse på unge og nyutdannede, sikre gode praksisopphold og legge til rette for lærling ordningen. Videre må Larvik kommune tilrettelegge for karriereutvikling og riktig anvendelse av kompetanse.

Larvik kommune skal være en solid, trygg og faglig dyktig arbeidsgiver gjennom målrettet, strukturert og offensiv rekrutteringspolitikk for godt kandidattilfang, profesjonelle prosesser, basert på gjeldene retningslinjer og lov- og avtaleverk. Søkere skal oppleve en god, rettferdig og forsvarlig prosess.



HANDLINGSPLAN ORGANISASJONSKULTUR

TILTAK
Utformet arbeidsgiverpolicy/politikk for Larvik kommune og etablere verdier
Tjenesteområdene har evaluert verdiene og konkretisert tiltak for etterlevelse
10-Faktor undersøkelse utføres hvert 2. år
Samarbeid med NAV og BHT for jobbe med å redusere sykefraværet og øke nærværet
Bruker HR data som styringsverktøy og analysere effekten av HR tiltak
Evaluert administrativ organisasjonsstruktur før endringer gjennomføres jfr. sak FEL- 038/17

HANDLINGSPLAN LEDERUTVIKLING

TILTAK
Videreutviklet ledelsesplattformen i kommunens lederskole
Praksisorientert 10-faktor opplæring av ledere
Implementert 10-faktor som utviklingsverktøy
Utarbeidet rolles beskrivelser for ledernivåene
Organisert utviklingsarenaer for ledere og stimulere til kunnskapsdeling og refleksjon
Utviklingssamtaler som tar utgangspunkt i 10-faktor er innført
Alle ledere har utarbeidet individuell utviklingsplan

HANDLINGSPLAN KOMPETANSEUTVIKLING

TILTAK
Tatt i bruk KS-læring kompetanseplattform for hele kommunen
Kartlagt kompetansebehov på kort og lang sikt
Etablert kompetanseplaner med felles base
Kartlagt medarbeidernes ferdigheter og etablere CV database
Kompetanseutvikling er tema i alle medarbeidersamtaler på alle nivåer
Alle nyansatte og nye ledere deltar på onboardingprogrammet
Alle avdelinger følger nye rutiner for onboarding av nyansatte
Etablert bredere samarbeid og erfaringsutveksling med andre kommuner og eksterne samarbeidspartnere

HANDLINGSPLAN REKRUTTERING

TILTAK
HR er total leverandør av rekrutteringstjenester til organisasjonen
Prosjekt «Employerbranding» i Larvik kommune for å bygge vår merkevare og tiltrekke
HR deltar i rekruttering av ledere på styringsnivå 1, 2 og 3
Ledere får kompetanseheving i rekrutteringsprosessen
Bistå organisasjonen med rekruttering av fremtidsrettet kompetanse (eks plan for å rekruttere sykepleiere)
Etablert opptrappingsplan for fremtidsrettet heltidskultur
Etablert livsfasepolitiske retningslinjer
Intern leder rekrutteringspolicy



Larvik
kommune

larvik.kommune.no