



# HR-STRATEGI 2014-2017



JUSTIS- OG BEREDSKAPSDEPARTEMENTET



## Vi satser på kompetanse!

Departementets omgivelser og oppgaver er kontinuerlig i utvikling. Dette stiller krav til utviklingen av mennesker og organisasjon. Vår kompetanse er departementets viktigste ressurs. Med denne HR-strategien legger vi til rette for systematisk utvikling av ledere og medarbeidere de neste fire årene.

Strategien retter oppmerksomheten mot ledelse og medarbeiderskap, strategisk kompetanseutvikling og rekruttering. Disse områdene må sees i sammenheng.

Nye leder- og medarbeiderkriterier angir hva som er god ledelse og godt medarbeiderskap i Justis- og beredskapsdepartementet (JD). Det er viktig at vi alle aktivt tar ansvar for egen utvikling i tråd med kriteriene. I tillegg skal vi knytte kompetanseutviklingen tettere opp mot departementets mål og styrke rekrutteringsprosessene.

Utvikling av mennesker og organisasjon er et lederansvar. Jeg har sammen med de andre lederne ansvaret for at vi lykkes med HR-strategien, men jeg har forventninger til at også hver enkelt medarbeider skal bidra.

Effektmålene i denne strategien er ambisiøse og gir tydelig retning for tiltakene. Vi skal iverksette tiltakene, vi skal holde øye med utviklingen og vi skal gjøre endringer dersom vi ikke får ønskede resultater. Vellykket implementering av HR-strategien er en prioritert oppgave i JD! Jeg ønsker oss alle lykke til med dette viktige arbeidet!

Tor Saglie  
departementsråd

# Ansvar, roller og oppgaver på HR-området

HR-strategien er integrert i departementets virksomhetsstrategi og skal bidra til at vi mer effektivt kan nå våre mål.

Det overordnede ansvaret for å realisere innholdet i og effektene av departementets HR-strategi ligger hos **departementsråden**.

Utvikling av mennesker og organisasjon er et lederansvar. Det er **lederne** som har ansvaret for å gjennomføre gode rekrutteringsprosesser og sørge for at medarbeiderne har eller utvikler nødvendig kompetanse. Lederne skal arbeide med egen utvikling, og motivere og legge til rette for at medarbeiderne kan arbeide med sin. Aktiv personalledelse, god daglig dialog, konstruktive tilbakemeldinger, strukturerte medarbeidersamtaler og systematisk kartlegging av kompetansebehov er viktige elementer i dette arbeidet.

**Plan og administrasjonsavdelingen** (PAA) er fagansvarlig for HR-området. Avdelingen har ansvaret for utvikling og tilrettelegging av gode HR-prosesser og -rutiner, og skal støtte lederne og avdelingene i gjennomføringen av disse.

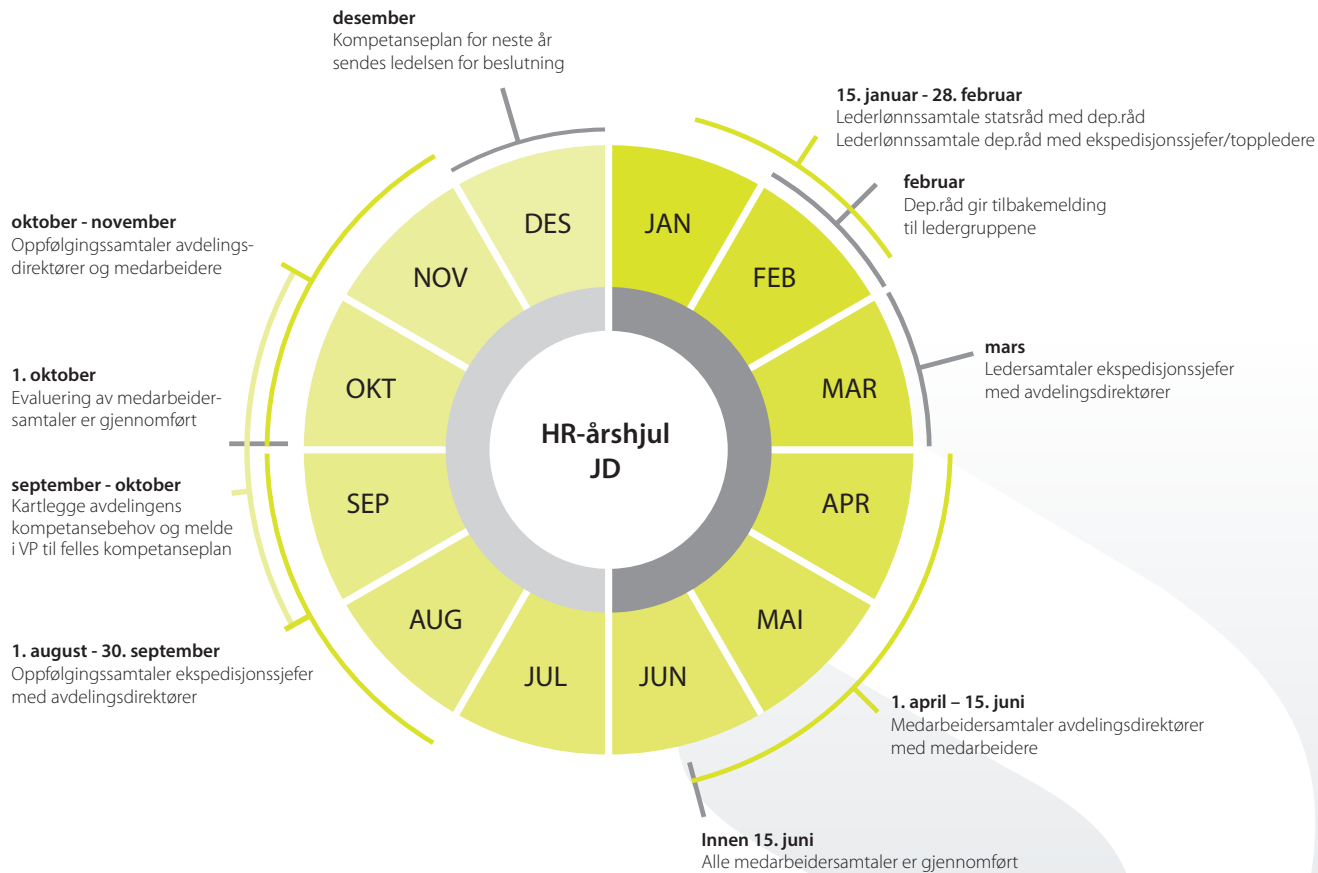
PAA har også ansvaret for koordinering og tilrettelegging for kompetanseutvikling og -styring. Dette innebærer at PAA må se utviklingsbehov i sammenheng, sikre gode analyser på HR-området og lage strategiske beslutningsgrunnlag for departementsråden.

# HR-årshjul for JD

HR-årshjulet gir en oversikt over de ulike HR-prosessene som finner sted på de ulike tidspunktene i løpet av kalenderåret. Sammenhengen med departementets styringsårshjul og budsjettårshjul er sikret.

Når målene for kalenderåret er fastlagt gjennom Stortingets behandling av Prop. 1 S, starter toppledelsen sine lederlønnssamtaler. Resultatkravene som settes for topplederne, legges til grunn for ledersamtalene med avdelingsdirektørene, og slik at avdelingsdirektørene kan diskutere egne resultatkrav i medarbeidersamtalene med sine medarbeidere. Alle medarbeidersamtalene skal være gjennomført innen 15. juni hvert år, og samtalene skal evalueres.

Lederne skal innkalle til halvårlige oppfølgingssamtaler for å støtte medarbeideren i arbeidet med egen utvikling og sikre at tiltakene i utviklingsplanen gjennomføres.



# LEDELSE

## MÅL

Våre ledere utvikler organisasjon og medarbeidere og skaper resultater gjennom styring, samhandling og involvering.



For at departementet skal løse sitt samfunnsoppdrag på en effektiv måte må vi ha ledere som utøver strategisk og resultatorientert lederskap i samhandling med andre.

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 og involvering. Utvikling av robuste og effektive ledergrupper er også prioritert.

Topplederforankring, indre motivasjon for utvikling samt overordnet leder som ivaretar sin pådriverrolle, er suksesskriterier for lederutvikling. Valgte tiltak skal sikre at suksesskriteriene ivaretas.

Godt lederskap skjer i samspillet mellom ledere og medarbeidere. For å nå målene om styrket gjennomføringsevne og bedre samhandling må utviklingen av leder- og medarbeiderskap henge sammen.

## HANDLINGSPLAN LEDELSE 2014-2017

Tiltak	Ansvar	Frist
Rammeavtale for coaching/lederveiledning/ledergruppestøtte er inngått	PAA	30.06.2014
Kollegagrupper for mellomledere er etablert	PAA	31.12.2014
Lederevaluering ved åpne tilbakemeldinger er innført	PAA	31.12.2014
Lederne har innhentet åpne tilbakemeldinger	Lederne	31.03.2015/Årlig
Medarbeidersamtaler med ny struktur er innført	Depråd/Lederne	15.06.2014
Alle ledere har utarbeidet individuell utviklingsplan	Lederne	15.06.2014
Mål og forventninger til ledergruppene er formidlet	Depråd	01.04.2014
Tilbud om konsulentbistand til ledergruppene er etablert	PAA	30.06.2014
Avdelingene har evaluert etterlevelse av verdiene og konkretisert forbedringstiltak	E-sjefene	30.06.2014/Årlig

# MEDARBEIDERSKAP

## MÅL

Våre medarbeidere tar ansvar for å nå felles mål gjennom å gjøre seg selv og andre gode.





Departementets 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. Ingen må slippe taket i en sak før ansvaret for fremdriften aktivt er overtatt av noen andre.

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.

De nye medarbeiderkriteriene konkretiserer hva som er godt medarbeiderskap i departementet. Sammen uttrykker leder- og medarbeiderkriteriene 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 i tråd med kriteriene, og at medarbeidersamtalene med tilhørende utviklingsplan benyttes aktivt i dette arbeidet.

Felles mål, opplevelse av ansvar og selvstendighet samt bruk av egne styrker, er viktige kilder til indre jobbmotivasjon. Sterk indre motivasjon gir økt arbeidsprestasjon, større engasjement og arbeidsglede, samt økt læring og mindre opplevelse av stress.

## HANDLINGSPLAN MEDARBEIDERSKAP 2014-2017

Tiltak	Ansvar	Frist
Medarbeidersamtaler med ny struktur og nytt innhold er innført	Lederne	15.06.2014/Årlig
Alle medarbeidere har utarbeidet individuell utviklingsplan	Lederne Medarbeiderne	15.06.2014
Medarbeidersamtalene er evaluert	PAA	01.10.2014/Årlig
Alle medarbeidere har deltatt på halvdagssamling om medarbeiderskap	PAA Lederne	01.06.2014
Alle medarbeidere har deltatt på halvdagssamling om god kommunikasjon og tilbakemeldinger	PAA Lederne	20.12.2014
Mentorordning er etablert	PAA	01.03.2015

# STRATEGISK KOMPETANSEUTVIKLING

## MÅL

Vi er en lærende arbeidsplass med den kompetansen vi trenger for å nå JDs mål.



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.

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. Målrettet rekruttering og systematisk kompetanseutvikling vil legge til rette for nødvendig strategisk kompetansestyring. Vi skal med utgangspunkt i departementets mål, årlig kartlegge behov, planlegge, gjennomføre og evaluere tiltak for å sikre at departementet og den enkelte medarbeider har nødvendig kompetanse. God sammenheng mellom mål og kompetanseutviklingstiltak skal bidra til bedre kvalitet, økt mestringsopplevelse og motivasjon.

## HANDLINGSPLAN STRATEGISK KOMPETANSEUTVIKLING 2014-2017

Tiltak	Ansvar	Frist
Kompetanseutvikling er tema i alle medarbeidersamtaler på alle nivåer	Depråd Lederne	15.06.2014/Årlig
Det er etablert en skole for felles og målrettet kompetanseutvikling	PAA	01.04.2014
Avdelingene har mål for styrking av sin analysekompetanse	E-sjefene	01.02.2014/Årlig
Det arbeides aktivt med læring og kompetansedeling i det daglige arbeidet	E-sjefene Lederne Medarbeiderne	Løpende
Det er etablert regelmessige fagmøter og nettverk med deltagelse på tvers av avdelinger	PAA Avdelingene	31.12.2014
Alle avdelinger følger nye rutiner for introduksjon og integrering av nyansatte	E-sjefene Lederne	Løpende
Alle nyansatte deltar på JDs introduksjonsprogram	PAA Lederne	Løpende

# REKRUTTERING

## MÅL

JD rekrutterer ledere og medarbeidere med rett kompetanse.



Konkurransen om kompetente medarbeidere vil øke. Vi skal tiltrekke oss og velge ut kandidater med rett kompetanse. For å sikre dette skal departementet analysere kompetansebehovene og profesjonalisere rekrutteringsprosessene på alle nivåer.

Det skal innføres felles rutiner for introduksjon av nyansatte.

Gode rekrutteringsprosesser er kostnadsbesparende, og vil tilføre departementet rett kompetanse og bidra positivt til departementets omdømme.

## HANDLINGSPLAN REKRUTTERING 2014-2017

Tiltak	Ansvar	Frist
Det gjennomføres behovsanalyse forut for alle utlysninger	E-sjefene PAA	31.12.2014/Løpende
Stillingsutlysninger koordineres og kvalitetssikres av PAA	PAA	Løpende
Alle som rekrutterer følger felles rekrutteringsrutiner	PAA Lederne	01.04.2014/Løpende
Bruk av testverktøy er innført	PAA	01.12.2015
Kompetanseheving på rekruttering er gjennomført	PAA Lederne	31.12.2014
JD har egen nettside for jobbsøkere	KOM	01.02.2014
JD har egen rekrutteringsbrosjyre	KOM/PAA	01.04.2014
JD har kunnskap om departementets attraktivitet på arbeidsmarkedet	PAA	Årlig

# LEDERKRITERIER

## **Skaper resultater sammen**

- Finner eget handlingsrom sammen med den administrative ledelsen og politikerne
- Evner å prioritere
- Leverer rett faglig kvalitet til rett tid
- Tar initiativ og samarbeider på tvers av organisatoriske skiller til beste for helheten
- Bedriver aktiv risikostyring

## **Viser mot**

- Tar beslutninger selv om de kan skape støy
- Tenker nytt, strategisk og langsiktig
- Viser seg ydmyk, beklager feil og endrer egen adferd
- Utviser faglig integritet
- Tar tak i uønsket adferd på en konstruktiv måte

## **Motiverer og engasjerer andre**

- Gir mål og retning
- Skaper selvstendige medarbeidere gjennom å gi tillit og myndighet
- Lytter, ser medarbeiderne og viser omsorg
- Gjør andre gode
- Fremmer godt arbeidsmiljø og arbeidsglede

## **Kommuniserer godt og tydelig**

- Utviser åpenhet og gir fylldig informasjon til rett tid
- Gir tydelige bestillinger
- Gir konstruktive tilbakemeldinger til medarbeiderne, sideordnede kollegaer og overordnet leder
- Åpner aktivt for motforestillinger og en "si fra"-kultur
- Er tilgjengelig for spørsmål og dialog

## **Utvikler medarbeiderne**

- Er nysgjerrig på medarbeiderne, deres styrker og utviklingsmuligheter
- Lager tid og rom for kompetanseutvikling
- Knytter utviklingen av medarbeiderne til oppgaver og mål
- Tildeler nye oppgaver i egen avdeling og legger til rette for hospitering
- Evaluerer og utvikler en læringskultur

# MEDARBEIDERKRITERIER

## Skaper resultater sammen

- Tenker helhetlig
- Finner løsninger
- Bidrar aktivt til at oppgaver gjennomføres fra A til Å
- Leverer rett faglig kvalitet til rett tid
- Samarbeider på tvers av organisatoriske skiller

## Gjør hverandre gode

- Gir og tar i mot konstruktive tilbakemeldinger
- Deler kunnskap og informasjon
- Er imøtekommende og inkluderende
- Bidrar til å gjøre din leder god

## Sikrer utvikling

- Utvikler og forbedrer egen oppgaveløsning
- Er nysgjerrig og tenker nytt
- Tar initiativ og følger opp
- Viser omstillingsvilje
- Initierer prinsipielle diskusjoner og utfordrer det bestående

## Leder seg selv

- Tar ansvar for egne oppgaver, egen karriere- og kompetanseutvikling, egen trivsel og motivasjon
- Melder inn ønsker og behov til nærmeste leder
- Har oversikt og prioriterer riktig

## Bidrar til arbeidsglede

- Latter og humor i hverdagen
- Aktiv omsorg for hverandre
- Initiativ til sosiale aktiviteter
- Feire suksesser



Utgitt av Justis- og beredskapsdepartementet januar 2014.

Design: Konsis

Alle foto: Olav Heggø, Fotovisjon, unntatt foto side 2: Fredrik Varfjell, NTB Scanpix.

Trykk: Departementenes servicesenter 01/2014 - opplag 800.