



Leveranse:

Oppsummering fra prosjektet
“Digitalisering av ansettelsesprosessen”

Digitale Helgeland og Halogen, juni 2021

Om rapporten



- Denne rapporten oppsummerer arbeidet som er gjort i prosjektet “Digitalisering av ansettelsesprosessen”. Rapporten beskriver
 - innsiktsarbeid
 - analyse
 - konseptutvikling og ny framtidig brukerreise
 - anbefalinger for videre arbeid
 - prinsipper for ansettelsesprosessen
- Noen av illustrasjonene og kartene som er lagt inn i presentasjonen er vanskelige å lese. De finnes i en lesbar versjon som vedlegg.
- Dokumentasjonen fra gruppearbeidet i workshop ligger i Teams.
- Dokumentasjon på hele arbeidsprosessen ligger i Miro.

Innholdsfortegnelse

- Om prosjektet og prosessen
- Dagens brukerreise
- Analyse
- Mulighetsområder
- Idébank
- Bearbeiding av ideer - konseptutvikling
- Anbefalinger
- Prinsipper

Vedlegg (pdf):

Vedlegg 1: Videreutviklet brukerreise

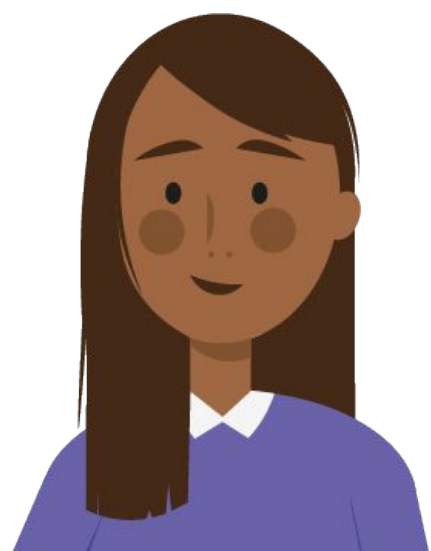
Vedlegg 2: Framtidig brukerreise

Om prosjektet og prosessen

Prosjektbeskrivelsen

"Det blir jo en liten faktor
hvor smidig den
prosessen går".

- Søker



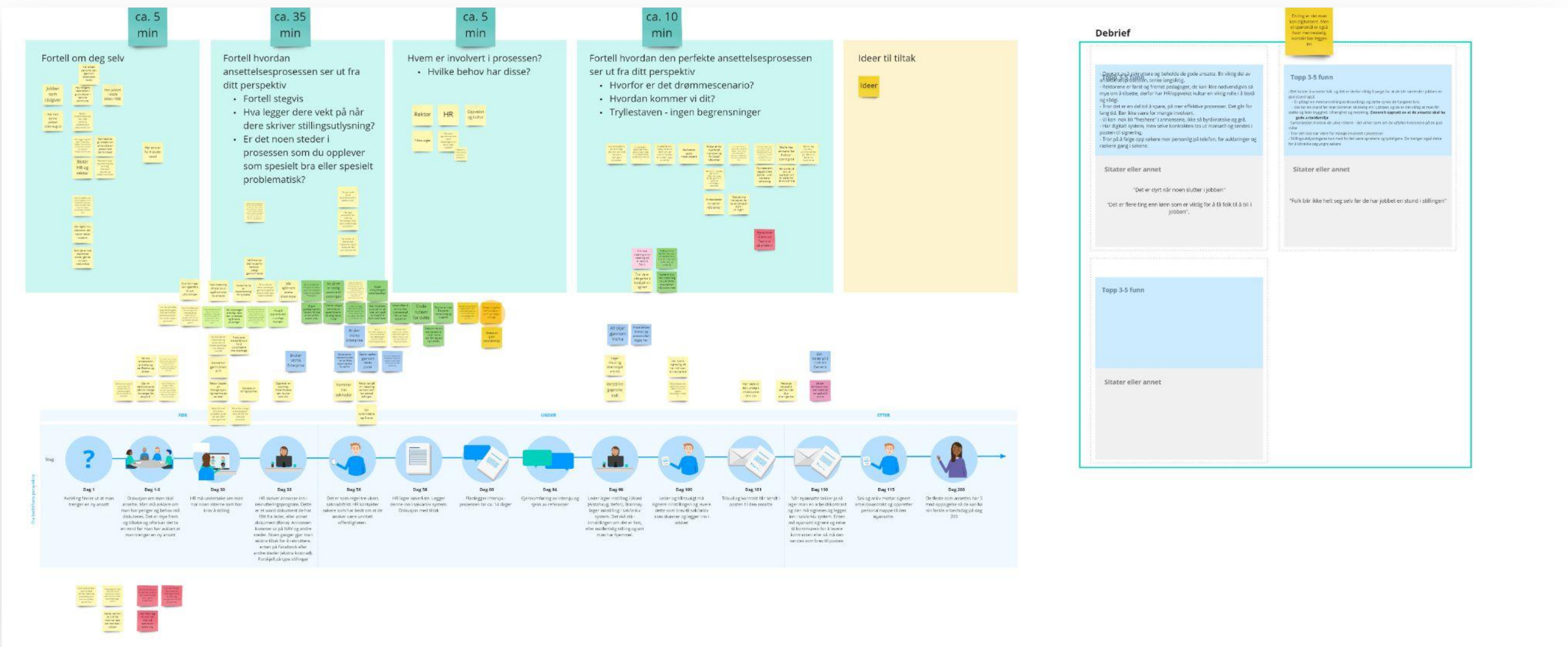
Digitale Helgeland ønsker å igangsette et prosjekt der vi samarbeider med de respektive kommunene om å effektivisere og forbedre ansettelsesprosessen. Målet er å sørge for like prosesser i samtlige regioner, en raskere og mer effektiv prosess for alle involverte og sørge for at regionen ikke mister gode kandidater på bakgrunn av en treg prosess.

(...)

Vi vil gjennom prosjektet sikre en bedre opplevelse for kandidaten, nå flere søkere, automatisere repeterende og manuelle prosesser, sørge for et godt beslutningsunderlag og å kutte kostnader.

Involvering i prosessen

- Vi har gjennomført prosjektet i tett samarbeid med prosjektleder hos Digitale Helgeland.
- En faggruppe med ni kommuner har vært involvert og orientert underveis.
- Personer fra disse kommunene, og noen utenom, har vært involvert gjennom intervjuer, workshop og brukertest gjennom hele prosessen.



Innsikt

- Mål: Kartlegge og forstå ansettelsesprosessen fra de ulike aktørenes ståsted og identifisere behov og utfordringer knyttet til denne prosessen.
- Aktiviteter:
 - 7 intervjuer med HR-medarbeidere, ledere og tidligere jobbsøkere fra et utvalg kommuner.
 - Workshop med HR-medarbeidere, ledere og tillitsvalgte i kommunene for å validere og videreutvikle innsikten fra intervjuene.
 - Brukertest av ny brukerreise med søkere, HR-medarbeidere og ledere (6 samtaler).
- Alle aktivitetene ble gjennomført digitalt.

Dagens brukerreise

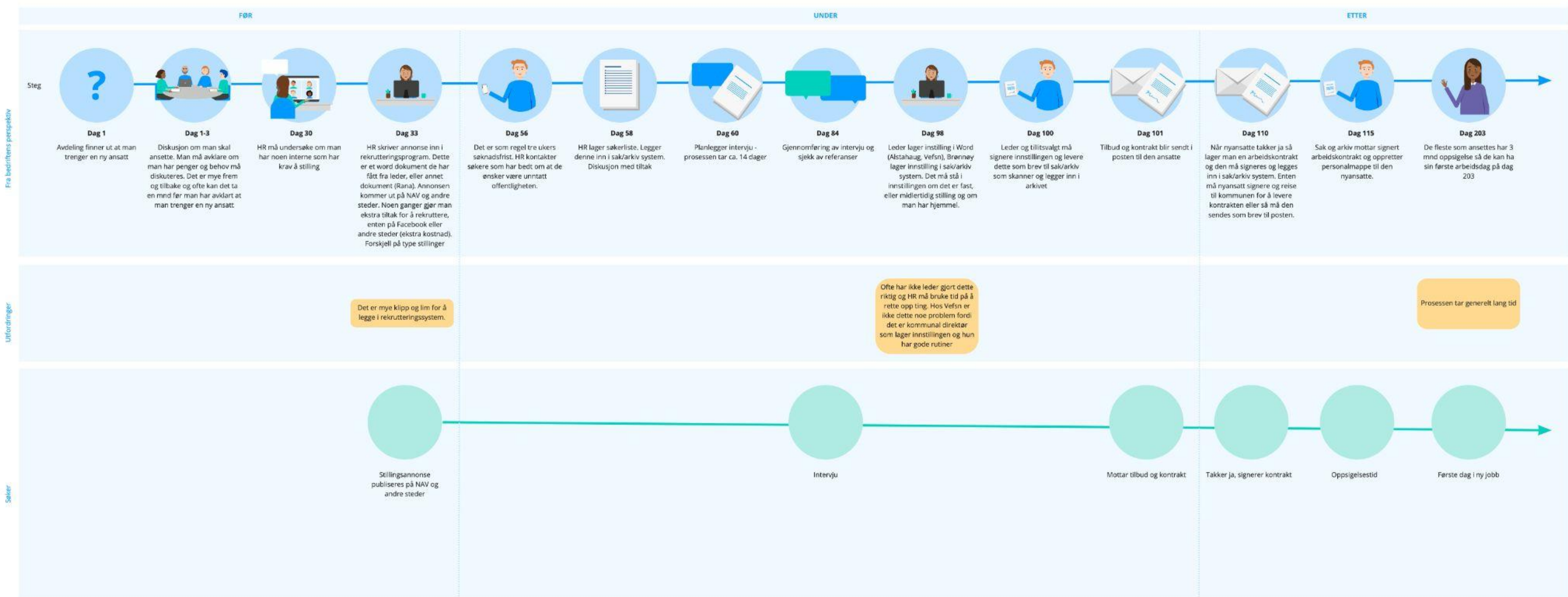
Dagens brukerreise - kommunenes perspektiv

“Kartleggingen som ble gjort i workshop viser at ansettelsesprosessen i våre kommuner tar ca 200 dager i 80 % av tilfellene.” (fra prosjektbeskrivelsen)

- I forkant av dette prosjektet gjorde Digitale Helgeland høsten 2020 en kartlegging av dagens ansettelsesprosess, sett fra kommunenes side:
 - Intervju med ansatte og ledere fra personal/HR, ledere på oppvekst og ansatt på sak/arkiv i Alstahaug, Brønnøy, Vefsn og Rana.
 - Workshop med personal/HR-medarbeidere fra de fire største kommunene.
- Innsikten ga en forståelse av hvordan dagens prosess foregår i disse kommunene, og viste blant annet at prosessen tar ca 200 dager i dag og at det er mange personer og roller involvert.
- Vi startet dette prosjektet med å visualisere denne brukerreisen og bruke den som grunnlag inn i intervjuene for å undersøke nærmere hvordan reisen oppleves for de andre aktørene.

Dagens brukerreise

Ansettelsesprosessen



Illustrasjon Dagens brukerreise, (ikke vedlegg)

Videreutvikling av dagens brukerreise

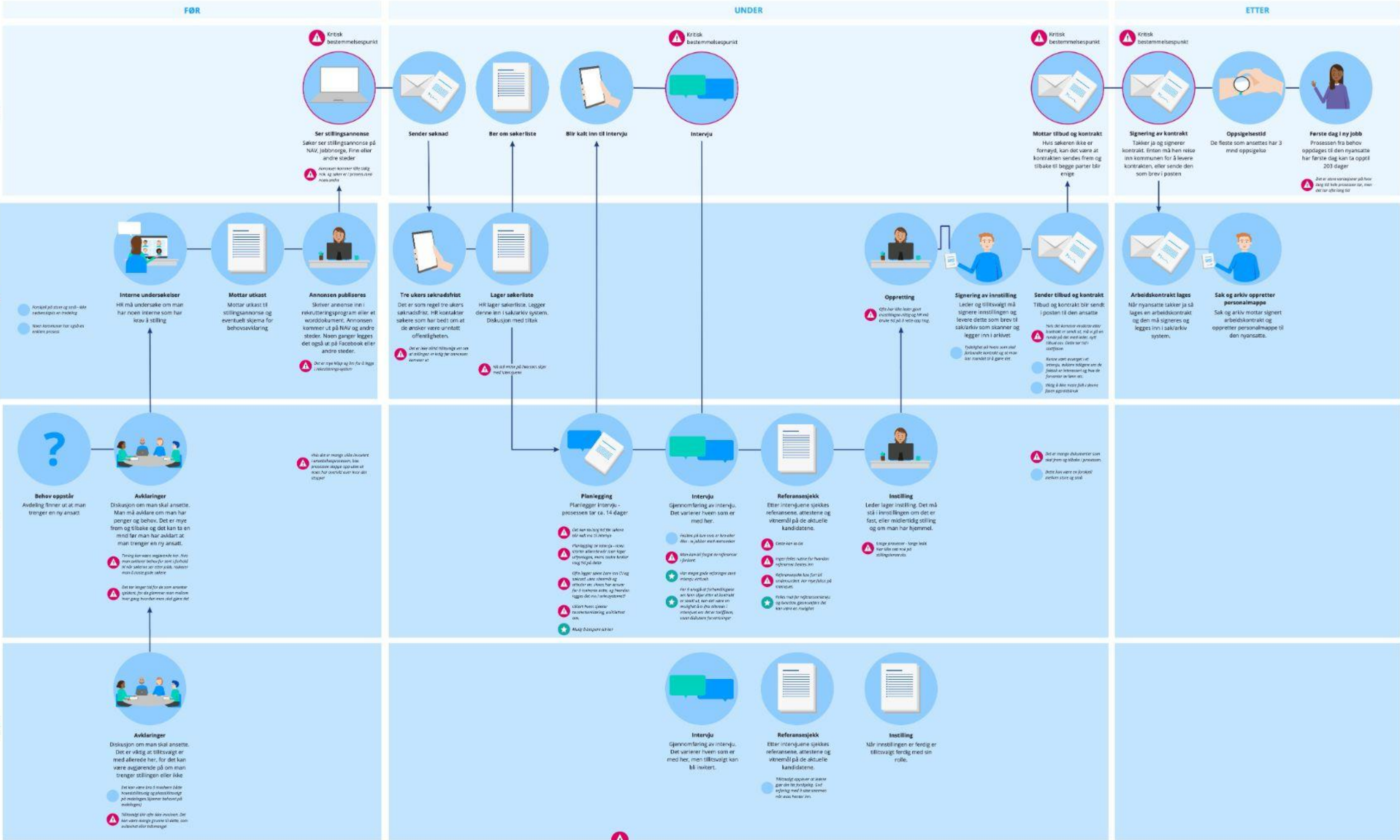
- Etter intervjuene videreutviklet vi reisen til en ny versjon som også så på hvordan brukerreisen oppleves for de andre aktørene: leder, tillitsvalgt og søker.
- Ved å ta med også disse perspektivene fant vi at det var fire kritiske bestemmelsespunkter for søkeren i prosessen. Disse har vært førende videre i både analyse og konseptutvikling.
- På disse punktene er det større fare for at søkeren faller fra hvis ikke kommunen treffer riktig og/eller prosessen tar lang tid:
 - Tidspunktet når stillingsannonsen kommer
 - Intervjuet
 - Mottar tilbud og kontrakt
 - Signering av kontrakt

Digitale Helgeland - Digitalisering av ansettelsesprosessen Brukerreise

Denne brukerreisen viser ulike steg søker og ansatte i kommunen går igjennom i en ansettelsesprosess.

Reisen er markert med områder som er utfordrende, samt kritiske bestemmelsespunkter hos søkeren. Dette er punkter hvor det av ulike grunner er større risiko for at kommunen mister søkeren.

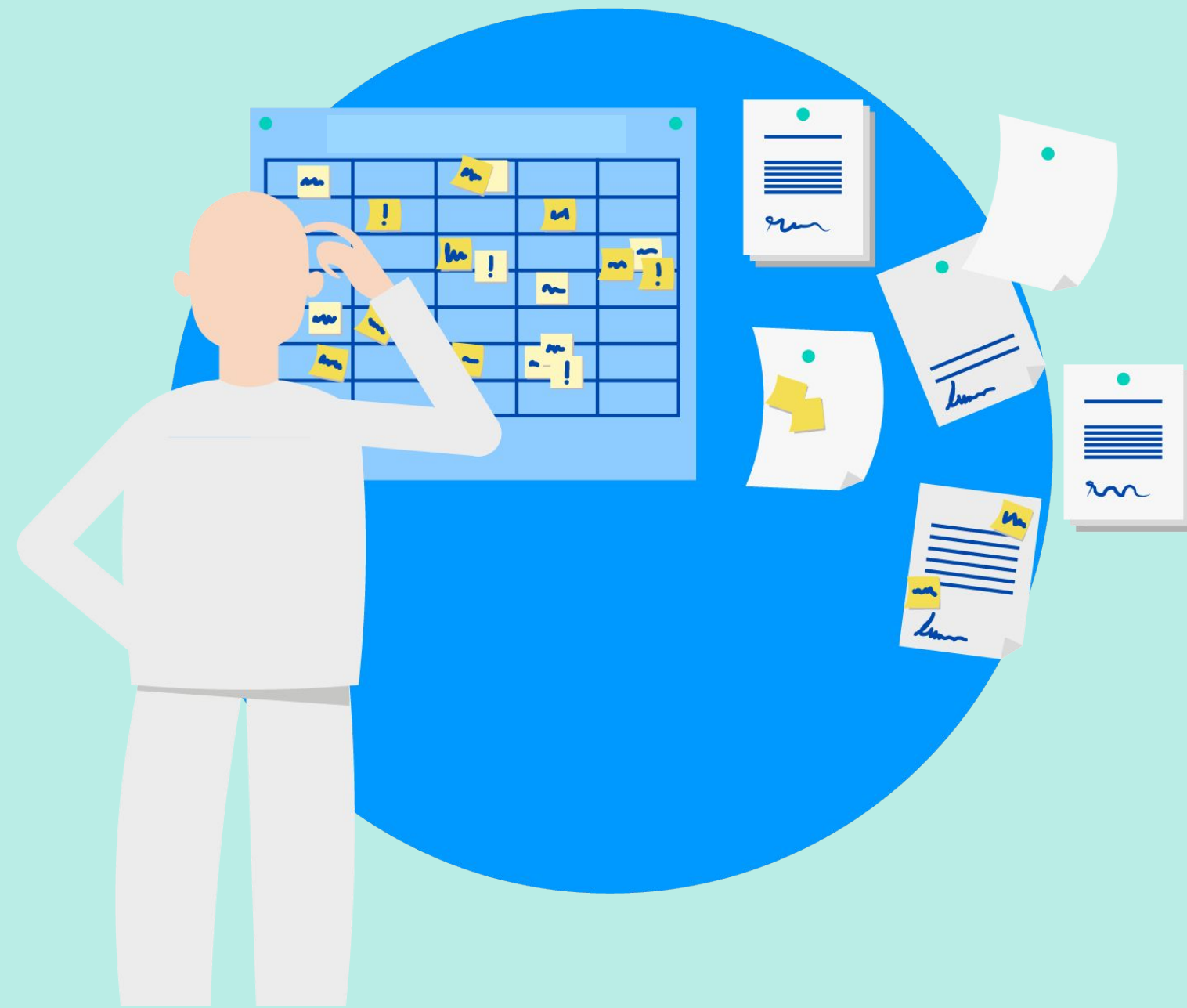
- Nøytral info
- Uutfordringer
- Muligheter



Halogen

Analyse

Analyse

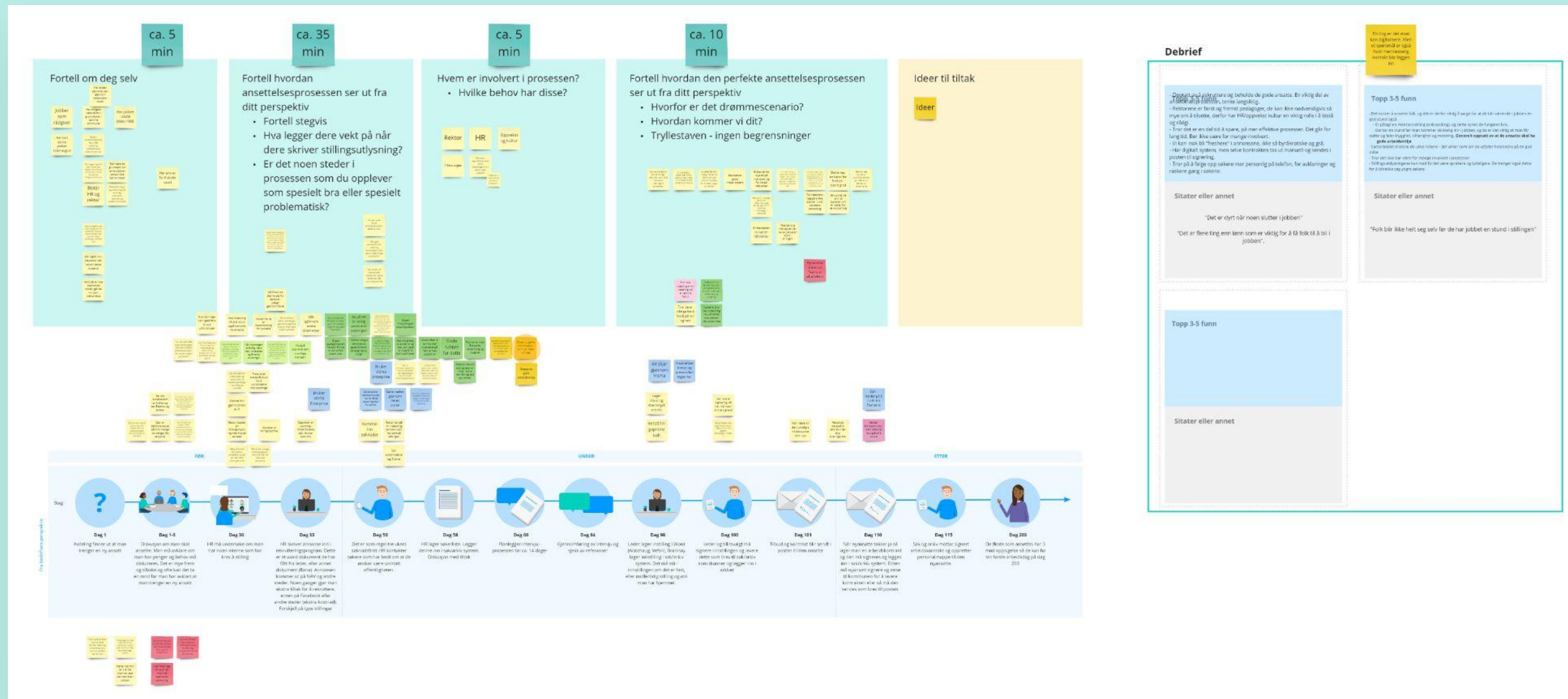


Før vi kunne bevege oss over i konseptarbeidet, satte vi av tid til å analysere innsiktene grundig. Dette er et viktig steg for å se sammenhenger mellom de ulike funnene, og også konsekvensene av både funn og sammenhenger. I denne prosessen ble også mulighetsområdene tydeligere. I analysen har vi blant annet sett på:

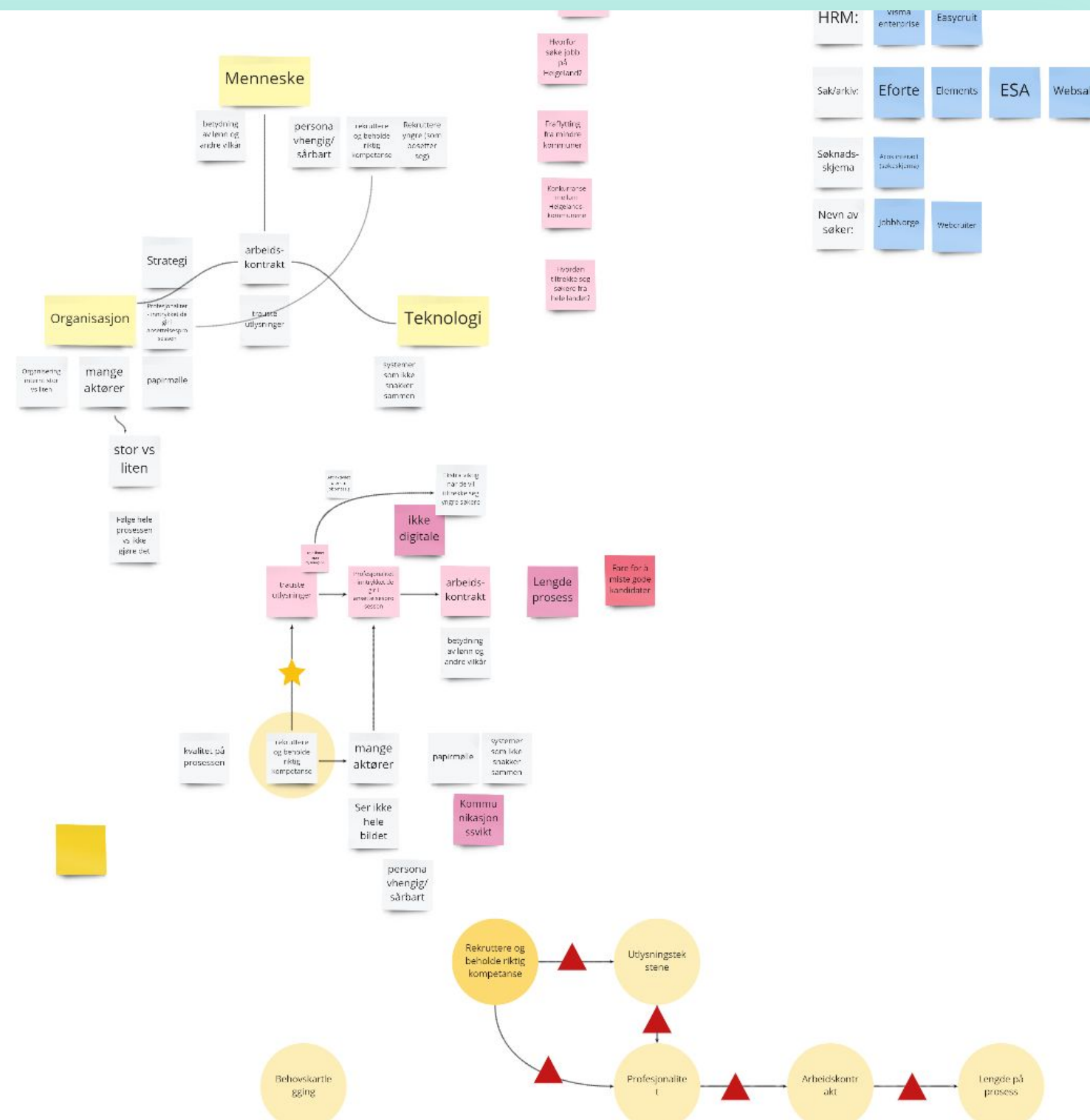
- Hvor er flaskehalsene, for søkeren og for kommunen? Er det de samme for begge?
- Hva fungerer bra?
- Likheter og forskjeller mellom kommunene, f.eks. knyttet til kommunens størrelse, organisering og volum på antall ansettelser
- Hvilke mulighetsområder finnes?

- Enhetsleder

- Søk

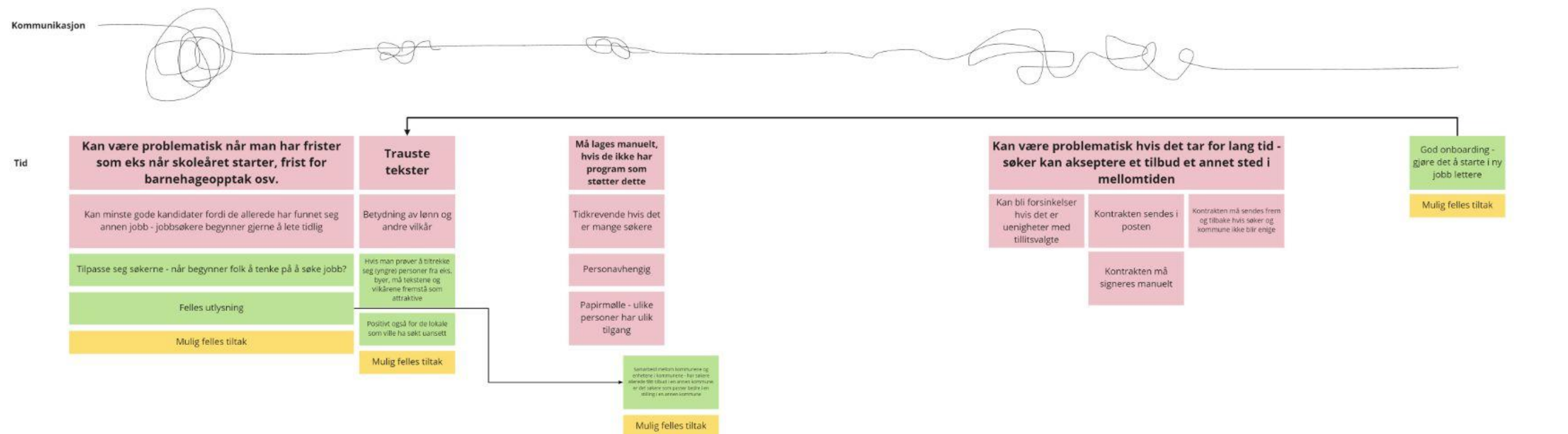
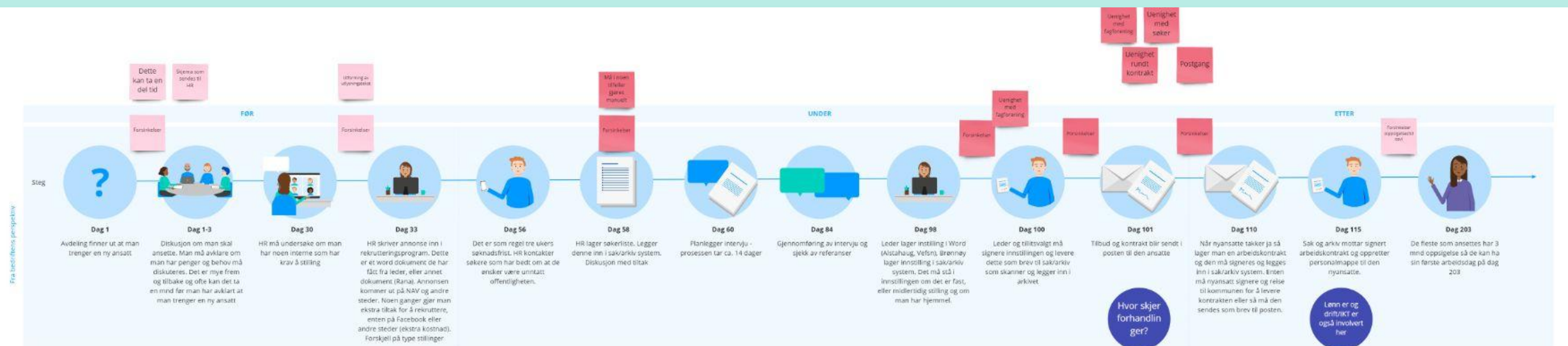


Første analyse



"Folk blir ikke helt seg selv før de har jobbet en stund i stillingen"

- HR-rådgiver



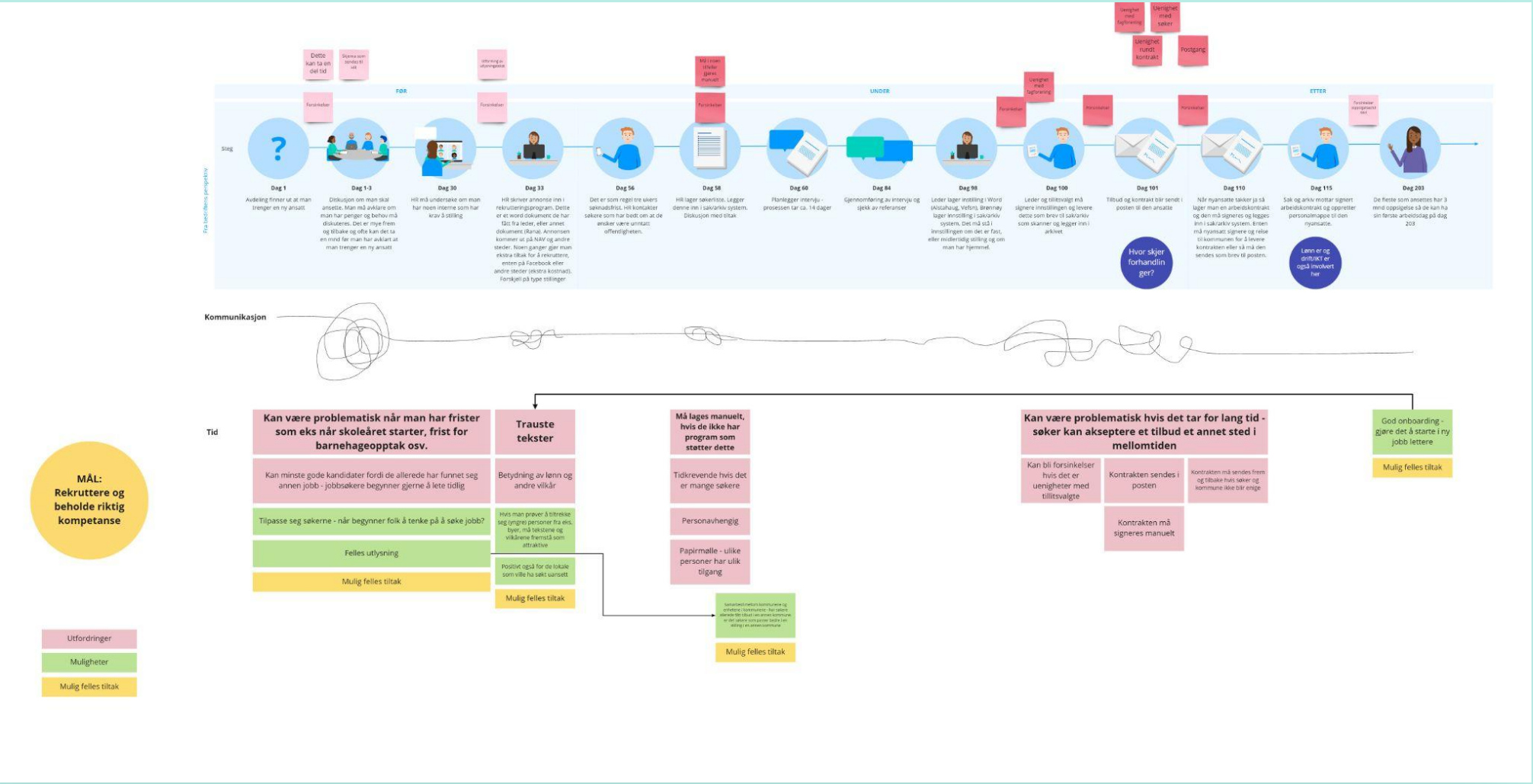
Mål for ansettelsesprosessen:

Rekruttere og beholde riktig kompetanse

Gjennom analysen så vi at vi bør se på ansettelsesprosessen på et litt mer overordnet nivå, og definerte at målet for prosessen er å **rekruttere og beholde** riktig kompetanse i Helgelandskommunene.

"Det er dyrt når noen slutter i jobben"

- HR-medarbeider



Viktigste funn - fem mulighetsområder

Med utgangspunkt i målet oppsummerte vi de viktigste funnene i fem mulighetsområder. Disse ble diskutert, bearbeidet og beriket gjennom arbeidet i workshopen. Det ble også generert ideer basert på mulighetsområdene. Mer om dette litt senere i rapporten.

1. Helhetsperspektiv - innad og på tvers i kommuner
2. Helhetsperspektiv - rutiner/prosess
3. Motivasjon: Se hele mennesket - gjennom hele prosessen
4. Systemer: integrasjon, tilgang, tidsbruk
5. Timing

Workshop/ innovation jam

For å validere og berike målet, brukerreisen og mulighetsområdene samt generere ideer til tiltak, gjennomførte vi en digital workshop.

Det deltok 18 medarbeidere fra 7 kommuner (Sømna, Brønnøy, Vefsn, Hattfjelldal, Nesna, Alstahaug, Rana). De fleste deltakerne kom fra HR/personal, men det var også noen ledere og tillitsvalgte.



Mulighetsområder

Helhetsperspektiv - innad og på tvers i kommuner

Refleksjon:

Hvordan kan enhetene i kommunen samarbeide for å få rekruttert riktig kompetanse?

Hvordan kan regionen se mer helhetlig på rekruttering?

Hvordan kan kommunene samarbeide framfor å konkurrere om å få rekruttert riktig kompetanse til regionen?

Når hver enkelt enhet i kommunen alene ser på sitt behov og lyser ut stillinger, kan det oppstå kniving om kompetanse og søkere innad i kommunen. F.eks. hvis to barnehager søker etter pedagogisk leder samtidig.

Det samme kan skje mellom kommunene i regionen. Hvis flere kommuner lyser ut samme type stillinger, kan de komme i direkte konkurranse med hverandre. Noen søkere kan være interessert i jobb i flere kommuner og søker kanskje også flere steder.

Helhetsperspektiv - rutiner/prosess

Refleksjon:

Hvordan kan vi lage felles rutiner og prosesser, for å øke både effektivitet, kvalitet og brukeropplevelse i ansettelsesprosessen?

Hvordan kan vi sørge for at helheten er tydelig for de som er involvert?

Det er mange ulike personer involvert i ansettelsesprosessen. Jo flere som er involvert, jo vanskeligere blir det å beholde helhetsperspektivet og den røde tråden. Kommunikasjon mellom aktørene er viktig, både internt og eksternt. Mangel på helhetsperspektiv samt personavhengighet kan skape forsinkelser og gjøre at prosesser stopper opp. Samtidig er det viktig å ikke miste av søkeren av syne i kommunikasjonen underveis i prosessen.

Deler av prosessen kan ta tid og det kan ha uheldige konsekvenser. Hvis en søker opplever at det tar lang tid mellom ulike steg i prosessen, risikerer man å miste søkeren til en annen jobb. Tekniske systemer kan delvis legge til rette for dette og begrense sårbarhet ved at ting blir personavhengig.

Motivasjon: Se hele mennesket - gjennom hele prosessen

Refleksjon:

Hvordan kan vi nå ut til søkere som har ulik motivasjon for å søke jobb på Helgeland?

Hvordan kan vi sørge for at vi ser hele mennesket i ansettelsesprosessen?

De som søker jobb i en Helgelandskommune har ulik motivasjon for å søke. Mange bor på Helgeland fra før, noen kommer herfra og vil flytte tilbake, mens andre kommer fra andre deler av landet og er kanskje nysgjerrige på regionen eller den stillingen som er utlyst.

Flere faktorer kan telle med når en potensiell søker vurderer å søke en jobb og gjennom hele prosessen med å vurdere om man vil ta jobben. Det starter allerede med utlysningsteksten, men ting som hvor ønsket og velkommen søkeren føler seg kan også spille inn, i tillegg til hva som tilbys utenom jobben.

Systemer: integrasjon, tilgang, tidsbruk

Refleksjon:

Hvordan kan systemer tilrettelegge for mer flyt i prosessen?

Hvordan kan vi tilrettelegge for kommunikasjon mellom de ulike systemene?

Hvordan kan vi unngå unødvendige forsinkelser og tidsbruk i prosessen?

Kommunene bruker i dag ulike tekniske systemer i ansettelsesprosessen og det varierer også i hvilken grad man har systemer som støtter prosessen. Systemer som er nevnt er personalsystem, rekrutteringssystem og sak/arkivsystem.

De som har systemer opplever også ofte at det ikke er kommunikasjon mellom systemene. Det er også en utfordring at ikke alle involverte har tilgang til alle systemene. Begge deler skaper mer manuelt arbeid, ekstraarbeid og forsinkelser.

Mangler ved de tekniske systemene gjør at deler av prosessen kan ta tid og det kan ha uheldige konsekvenser. Hvis en søker opplever at det tar lang tid mellom ulike steg i prosessen, risikerer man å miste søkeren til en annen jobb.

Timing

Refleksjon:

Hvordan kan vi ta høyde for de fire bestemmelsespunktene i prosessen?

Hvordan kan vi ha et mer bevisst forhold til de kritiske bestemmelsespunktene som søkeren står overfor?

I løpet av ansettelsesprosessen er det i hovedsak fire kritiske bestemmelsespunkter fra søkerens side. På disse punktene er det større fare for at søkeren faller fra hvis ikke kommunen treffer riktig.

Et kritisk punkt er at stillingsannonsen kommer for sent i forhold til når aktuelle søkere begynner å se etter jobb. Dette er spesielt relevant med stillinger som lærere, barnehagepedagoger o.l.

Det er også et kritisk punkt mellom intervju og når et eventuelt tilbud kommer. Hvis dette tar for lang tid, kan søker ha akseptert en stilling et annet sted.

Idébank

*Ideer fra workshopen knyttet til hvert
mulighetsområde*

Helhetsperspektiv - innad og på tvers av kommuner

samarbeid
for å
profilere
regionen

Helhetlig
tilnærming til
rekruttering
på Helgeland

"Mitt Helgeland",
ikke ansatt én plass,
men på tvers av
kommunegrensene

samhandling
på tvers av
kommuner for
kritisk
kompetanse

tenke på
utlysning, hvor
finner man de
riktige
personene

samarbeid
om utlysning
med
næringsliv

markedsføre
kommunen
også når vi
ikke har ledige
stillinger

(intern) oversikt over
alle stillinger som
kommer til å bli
ledig i kommunen
(kompetanseplan,
alder, ønsker osv.)

bruke
sosiale
medier

bruke
"Heile
Helgeland"

Helhetsperspektiv - rutiner/prosess

gode rutiner
som ledere
kjenner godt
til og bruker

standardisert
referansesjekk og
intervju, samme
skjema i alle
kommuner, som er
etterprøvd og
analysert

Utlysningene:
spesifisere bedre
+
bedre tekster
(skal lokke søkere)

planlegge
baklengs,
lage felles
tidslinje

redusere antall
personer i
prosessen,
sørge for helhet

bedre
lederopplæring
for å sikre
helheten i
prosessen

opplæring
av alle i
prosessen,
spes ledere

at alle i prosessen
vet hva de skal
gjøre, har et
tidsperspektiv og
frister så det ikke
drar ut

tidsfrister for
behandling av
søkerprosessen

se på
tidsbruk i de
forskjellige
fasene

forberede
bedre til
intervju (søker
og leder)

tydelige
rutinebeskrivelser
som viser roller
og ansvar
gjennom hele
prosessen

Motivasjon: Se hele mennesket gjennom hele prosessen

Ta bedre vare
på hver enkelt
søker, også de
som ikke får
jobben.



Tipse om
tilsvarende
stilling i andre
kommuner på
Helgeland, f.eks.

personlig
kommunikasjon
mellom søkere og
arbeidsgiver (i
perioden fra
avgjørelse til
kontraktssignering)

Systemer: integrasjon, tilgang, tidsbruk

System-
integrasjon (f.eks.
mellom
rekrutteringssyste-
m og sak/arkiv,
unngå skanning)

ett system
for hele
prosessen

tilganger til
de som skal
være med

autogenerering av
data, automatiske
svar, overføringer
av data

digital
signering

Nødvendig
informasjon
deles mellom
alle parter

"Pakkereise"
for ansettelse
(maks tid for
prosessen)

Ta ned tidsbruk
på de riktige
stedene, ikke på
bekostning av
kvalitet.

alle manuelle
prosesser må
bort, alt er
digitalt

fulldigitalisert
personalprogram
med sak/arkiv og
ev. fagsystem

spare
tid

utnytte de
systemene
vi har

Halogen

Timing

få fortgang i
prosessen,
spesielt ved
rekruttering av
lærere (være
tidsnok ute)

Bearbeiding av ideer

konseptutvikling

To spor



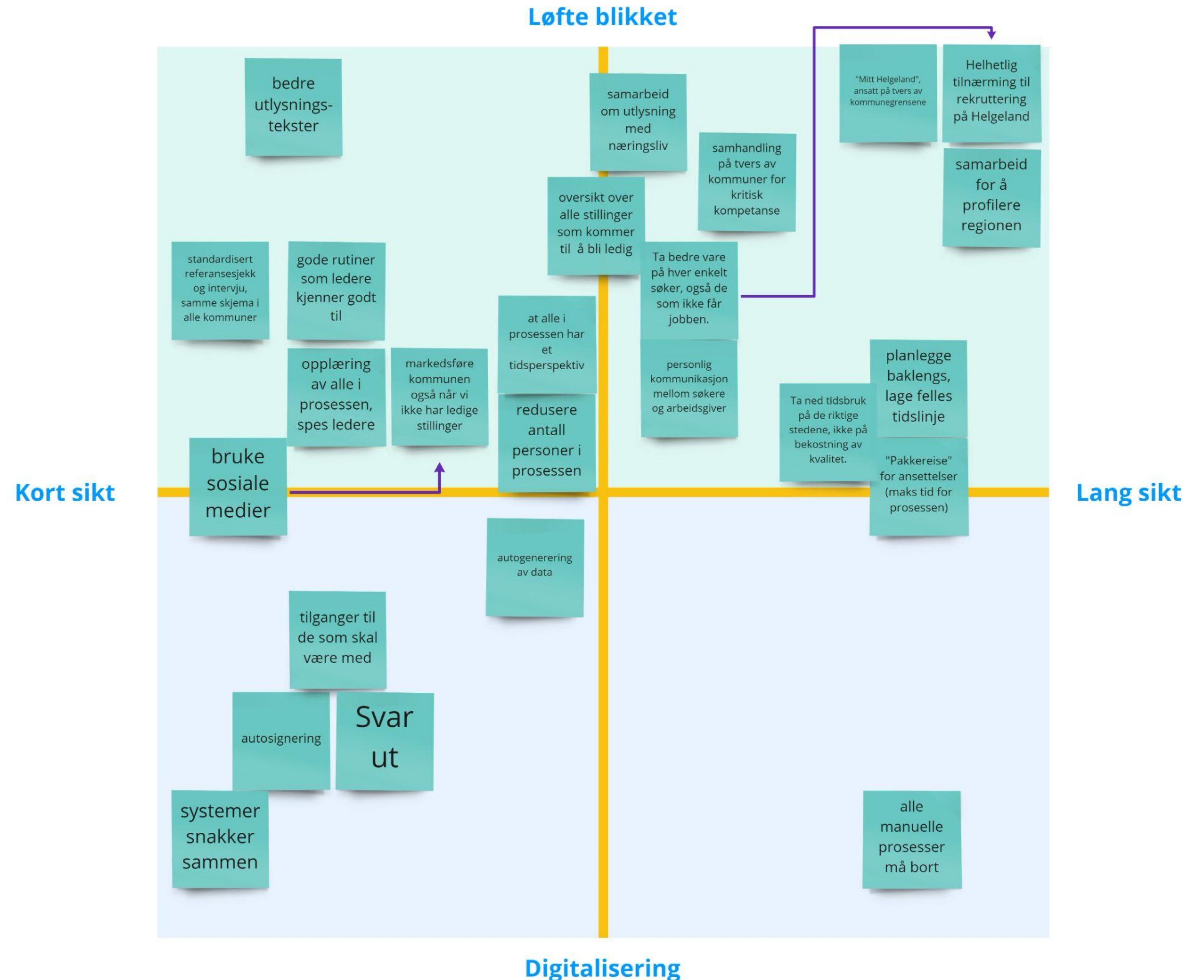
Vi fant at ideene og mulighetsområdene dreier seg i hovedsak om to hovedspor:

1. **Digitalisering:** Dette er det som dreier seg om innføring av digitale komponenter som e-signering, rekrutteringssystemer, og integrasjon mellom og tilgang til disse. Mange av disse tingene er det allerede pågående prosesser for, som f.eks. oppgradering til Elements og innkjøp av rekrutteringssystemer.
2. **Løfte blikket:** Dette er det som dreier seg om menneskene som er involvert og om mer overordnede grep som tydeligere ansvarsfordeling, endrede arbeidsprosesser (og kanskje også kultur), samt å få til mer samarbeid mellom kommunene. Noe av dette kan gjøres relativt raskt og andre deler vil kreve mer tid å få på plass.

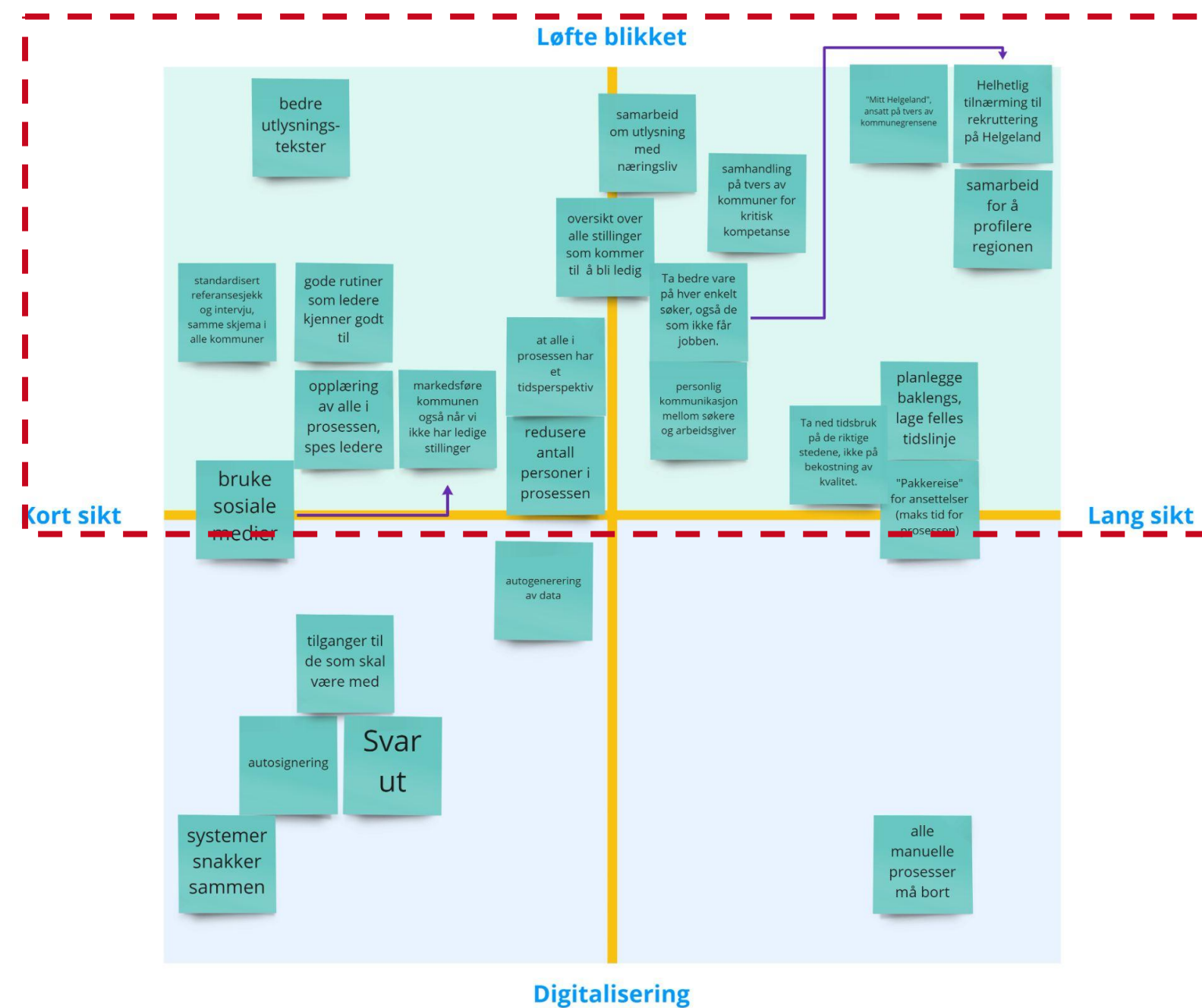
To spor

Vi har sortert ideene ut i fra disse to sporene (vertikal linje). Vi har også plassert de langs en tidsakse (horisontal linje), basert på hva vi vurderer kan gjennomføres på kort sikt, og hva som krever mer tid.

Vi ser at de fleste ideene plasserer seg på den øvre delen av kvadratet - "løfte blikket" - som altså handler om arbeidsprosesser, samarbeid og mennesker.



Valgt konsept



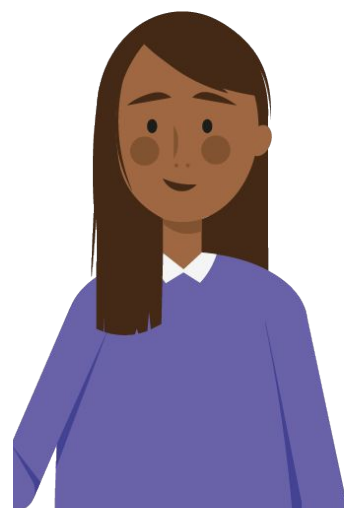
Vi har funnet ut hvor i reisen manuelle prosesser kan digitaliseres og hvilke systemer som er involvert. De ideene som handler direkte om digitalisering, som f.eks. innføring av e-signering, blir tatt videre av Digitale Helgeland og av kommunene i egne utviklingsløp eller prosjekter.

Vi valgte derfor å konsentrere oss om øvre del av kvadratet og gå videre med et konsept som handlet om en forbedret opplevelse for alle aktørene, gjennom tydeligere ansvarsfordeling og endrede prosesser, uavhengig av digitalisering. Det er likevel flere av stegene som også baserer seg på at kommunene har på plass de digitale forbedringene. Dette er prosesser som er på gang, men det vil variere fra kommune til kommune når det er på plass.

Med utgangspunkt i dette, og i målet om å rekruttere og beholde kompetanse på Helgeland, lagde vi en framtidig ansettelsesreise. Denne testet vi i flere iterasjoner og justerte underveis.

Framtidig brukerreise - en bedre søkeropplevelse

"Vær kjapp, ha kommunikasjon med søkere underveis og mer info om hva kommunen tilbyr".
- Søker



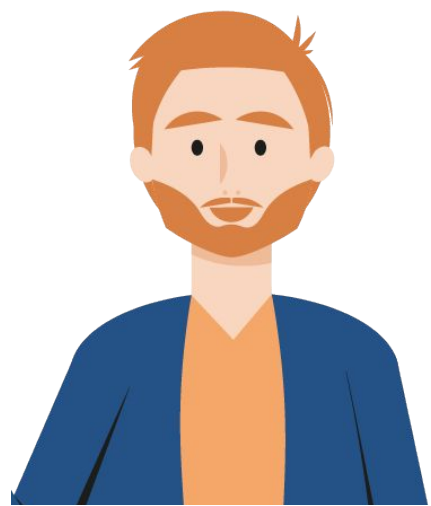
I den nye reisen er oppleves prosessen fra søknaden er sendt til en arbeidsavtale er signert, raskere for søkeren. Dette er både fordi deler av prosessen faktisk kan gjennomføres raskere fra kommunenes side, men også fordi søkeren får mer informasjon underveis, som gjør at prosessen oppleves raskere og bedre. Ved å legge opp til hyppig og god informasjon til søkeren underveis, ivaretas også de kritiske bestemmelsespunktene, og risikoen for å miste søkeren underveis reduseres.

Også de søkerne som ikke får tilbud om jobb skal ha en god opplevelse av prosessen og er ivaretatt i den nye reisen.

Framtidig brukerreise - mer helhetlig perspektiv

"Det er flere ting enn lønn
som er viktig for å få folk til
å bli i jobben".

- HR-rådgiver



For å ha et helhetlig perspektiv på hele ansettelsesprosessen er det viktig at noen har ansvaret for å holde i den røde tråden. Dette var uklart i den opprinnelige brukerreisen. I den nye er dette lagt til HR-funksjonen.

Den nye brukerreisen har også et mer helhetlig perspektiv, i den forstand at den starter tidligere og går til og med endt prøvetid for den nyansatte. En mer strategisk tilnærming til beskrivelser av behov når en ny stilling skal fylles, og å være tidlig nok ute, kan gjøre at man rekrutterer mer treffsikkert. Og å ha en plan for at den oppfølging de første seks månedene kan bidra til trygghet for begge parter. Den nyansatte føler seg ivaretatt og risikoen for at hen ønsker å slutte i denne fasen, reduseres. For arbeidsgiver vil også en slik oppfølging kunne avdekke en eventuell feilansettelse allerede i prøvetiden.

Ønsket framtidig situasjon

Følgende punkter var beskrevet som ønsket framtidig situasjon i prosjektbeskrivelsen. Oversikten viser hvilke av punktene den framtidige reisen vil treffe på og vi ser at den svarer ut de fleste punktene av ønsket framtidig situasjon.

Ønsket framtidig situasjon	
Flere godt kvalifiserte søkere	☒
Mer brukervennlig søknadsprosess	☒
Søkere får raskere svar	☒
Bedre omdømme – fordi søkere oppfatter oss som effektive og service innstilt	☒
Enklere og mer effektiv ansettelsesprosess	☒
Mindre manuelt arbeid	☒
Færre involverte personer i prosessen	☒
Godt beskrevet prosess	☒
Alle involverte i ansettelsesprosessen vet hva de skal gjøre til enhver tid	☒
Mindre tap av aktuelle søkere	☒

Leder, tillitsvalgt og søker signerer digitalt ved hjelp av eSignering	☒
Data kommer automatisk inn i sak/arkiv system	☒
Ingenting blir sendt i brevpost	☒
Besparelser av porto	☒
Mindre henvendelser fra søkere som venter på svar fra kommunen.	☒
Ansettelsesprosessen er forholdsvis lik i alle helgelandskommunene	☒
Ansatte på personal/HR og sak/arkiv i Helgelandskommunene har etablert et godt nettverk og samarbeider godt.	☒
Mer automatisk prosess rundt opprettelse av nye brukere i AD, e-postadresser, tilganger til fagprogrammer.	☐
Automatisk prosess rundt fjerning av tilganger når en ansatt slutter.	☐
Bedre prosess rundt kursing av nyansatt innen informasjonssikkerhet og personalpolitikk.	☒

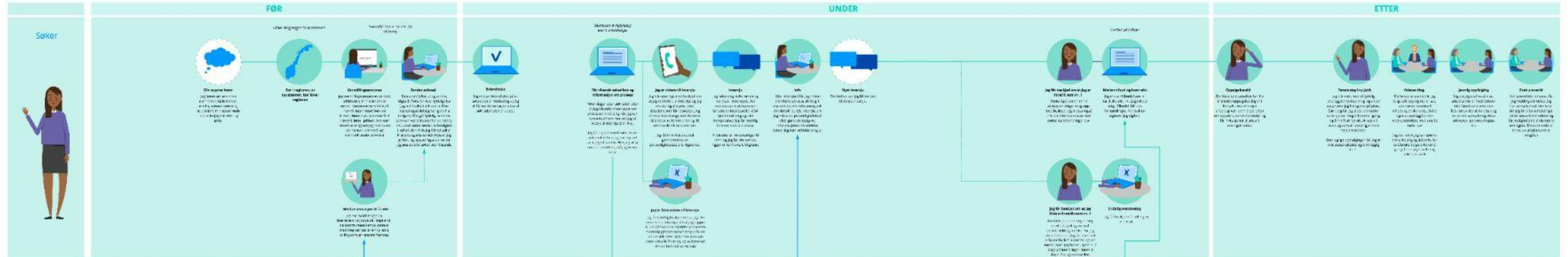
Framtidig brukerreise

**Digitale Helgeland - Digitalisering
av ansettelsesprosessen**
Framtidig brukerreise

Denne brukerreisen viser ulike steg søker og ansatte i kommunen går gjennom i en framtidig ansettelsesprosess.

Reisen er utviklet basert på innsett fra samtaler med de involverte aktørene, blant annet om hvor utfordringene er i dag, hva som kan forbedres og hvordan det kan fungere når digitale komponenter innføres.

I denne reisen er det lagt særlig vekt på å innetekomme de kritiske bestemmelsespunktene for søkeren, der vi vet det er sjanse for at kommunen mister søkeren.



Prinsipper

Vi har åpenhet om alle steg i prosessen.
Vi er klare og åpne i vår kommunikasjon med saken og har
åpenhet om prosessen underveis. Vi sender for god informasjon
underveis i prosessen og saken vet hva den kan forvente av
oss og når. Vi kommuniserer direkte med saken og vi har
tydelige stillingsannonser.

Vi har respekt for søker og søkers tid. I ansettelsesprosessen er det viktig at begge parter får muligheten til å vite seg fra sin beste side. Vi legger til rette for at søkeren føler seg trygg og får vist sine egenskaper, og vi forbereder oss godt til hver enkelt kandidat. Vi er bevisste på at vi konkurrerer med andre arbeidsgivere om de beste søkerne. Vi tar vare på søkerne, også de som ikke får tilbud om jobb.

Vi vurderer grundig behovene vi har for en ny stilling og hva den skal inneholde. For vi lytter ut stillingen bruker vi tid på å vurdere behov grundig og hva stillingen skal inneholde. Da sier vi en tydelig profil på stillingen og det blir lettere å skrive en utlysingsstatistikk som er tydelig på hva stillingen inneholder og kan trekke seg de riktige søkerne.

Vi investerer i de ansatte fordi det er verdifulle! Det er viktig å ta godt mot de nyansatte, slik at de føler seg velkomne, og får muligheten til å komme godt inn i jobben. Vi prioriterer å bruke tid på onboarding og opplæring gjennom hele prøveperioden. Dette skaper trygghet for begge parter og øker sjansen for at den nyansatte blir værende.

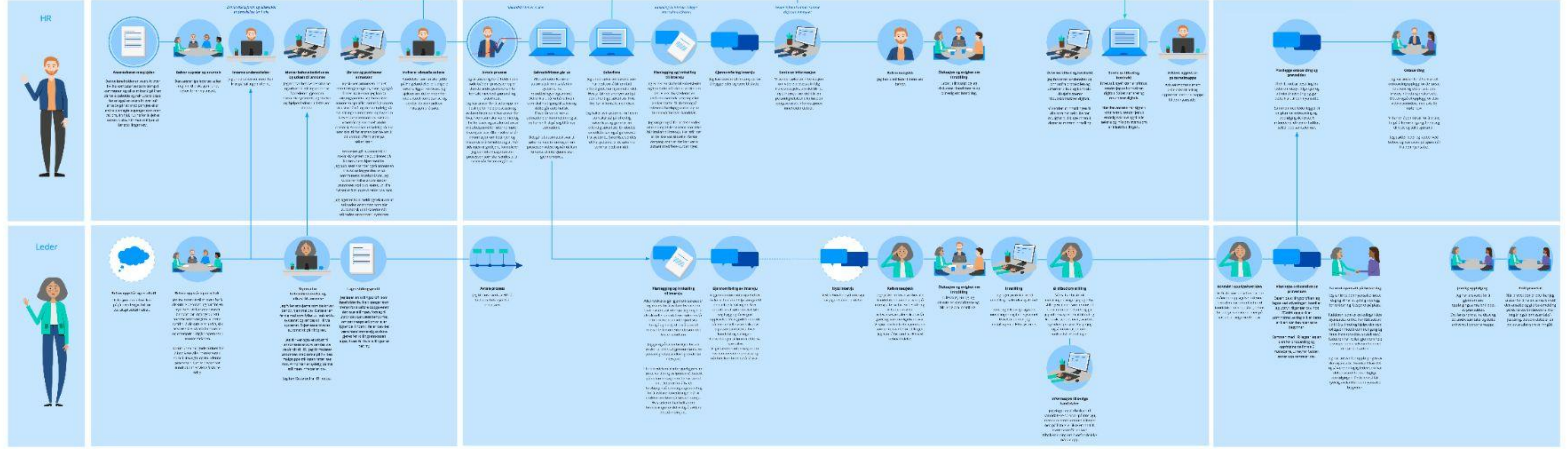
Vi har et helhetsperspektiv på rekruttering
Vi har en helhetlig strategi for rekruttering i kommunen og vi planlegger hver rekrutteringsprosess helt fra start til avsluttet prosess. På den måten sikrer vi en effektiv og forutsigbar prosess, både for søkerne og for de involverte i kommunen.

Vi leverer gode tjenester, og ansættelsesprocessen er ikke nogen umiddelbar.

Det skal være en god oplevelse at søke Jobb hos os. Dette er med på at bygge konstruktive omgivelser. Vi bygger menneskelige relationer med jobskædere, også de som ikke får jobbet.

Sætere som ikke får stillingen skal have lyst til at søke på ny igen om nogen gang.

Vi får tilkaldsmøt alle som har været på interview og vi holder kontakten med kandidater som ikke når helt op til, f.eks. og de behøver os, typisk dem om nye stillinger i egen kommune eller i regionen osv.



Halogen

Anbefalinger

Om anbefalingene

Vi har trukket ut noen anbefalinger basert på innsikten vi har fått gjennom intervjuer og workshop. Anbefalingene kommer ut fra ulike deler av innsikten og har ulik grad av detaljering.

- Noen er generelle anbefalinger, mens noen er knyttet til konkrete steg i brukerreisene.
- Inne i de nye brukerreisene ligger det også nye tiltak eller nye måter å gjøre ting på som ikke er trukket ut som egne anbefalinger her.
- Noen av anbefalingene er også knyttet direkte til ideer som kom opp i workshop.

I tillegg ligger det også ideer i idebanken som ikke er vurdert nærmere, og som kan testes ut i enkelte kommuner. Dette kan gjøres lavterskel, men samtidig såpass systematisk at man etter testen kan evaluere, dele erfaringer og vurdere om det er noe å gå videre med.

Vi ser også at det på noen områder er stor forskjell mellom kommunene, særlig med tanke på størrelse, som igjen har betydning for hvor mange som jobber med HR og hvor mange ansettelsesprosesser kommunen har i løpet av et år. Noen av anbefalingene handler derfor om å utforske hvordan kommunene kan samarbeide for å utnytte kompetanse, systemer og rutiner på tvers og sammen øke kvaliteten på prosessen.

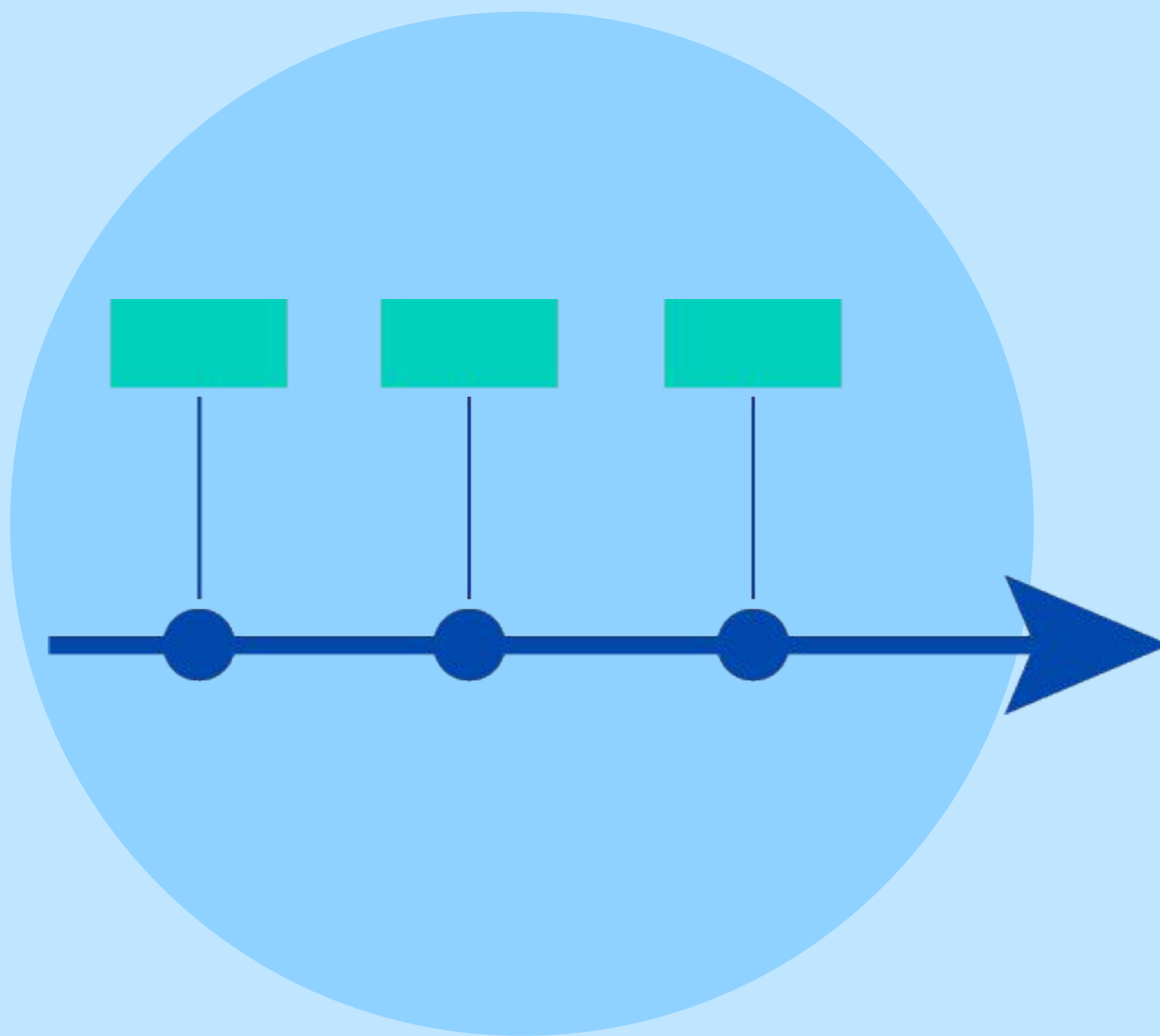
Ansettelsesstrategi

Noen av utfordringene med dagens ansettelsesprosesser er manglende helhetlig planlegging, at man kommer for sent i gang, at prosessene trekker ut i tid, at kommunen ikke har et tydelig nok bilde av slags kompetansebehov de har eller ikke beskriver behovene godt nok.

Anbefaling:

- Kommunen utarbeider en rekrutterings-/ansettelsesstrategi som legges til grunn for alt arbeid med rekruttering.
- Strategien inneholder overordnede prinsipper og mål og hvilke vurderinger som skal gjøres ved opprettelse av nye stillingshjemler eller når tidligere hjemler skal erstattes, oversikt over hvilke kompetanser som trengs i kommunen, og ulike måter å gå fram på for å beholde og rekruttere disse.
- Strategien er også et levende dokument med f.eks. årlig oppdatering av en oversikt over når ansatte går av med pensjon eller andre planlagte avganger som man vet om, årshjul og tidsfrister, f.eks. knyttet til når man må lyse ut lærerstillinger.
- Strategien danner grunnlaget for rutinebeskrivelser, tidslinjer, rolle- og ansvarsfordeling og maler (se egne anbefalinger).
- Strategien kan gjerne utarbeides i samarbeid mellom flere kommuner, som et maldokument som hver kommune kan tilpasse til sitt bruk.

Ansettelsesprosessen varer ut prøvetiden



Ansettelsesprosessen stopper ikke når den nyansatte har signert arbeidsavtalen eller når de har sin første dag i ny jobb. Ofte har søkerne oppsigelsestid i sin nåværende jobb og det kan ta inntil tre måneder fra de signerer til de har første arbeidsdag. Det er viktig å holde kontakten med den nyansatte i denne perioden. Det er også viktig å ta vare på og følge opp den nyansatte den første perioden.

Som del av strategien og den helhetlige planleggingen bør man derfor se på ansettelsesprosessen som noe som går helt til og med endt prøvetid. På den måten reduserer man risikoen for at nyansatte vil slutte de første seks månedene fordi de ikke finner seg til rette i ny jobb. Fra arbeidsgivers ståsted sikrer man at eventuelle feilansettelser blir oppdaget og håndtert før prøvetida er over.

Anbefaling:

- Kommunen lager et fast opplegg for onboarding, opplæring og oppfølging i de første seks månedene, og setter av ressurser til dette.
- Opplegget kan også inkludere en fadderordning.
- Opplegget kan inneholde noe som er fast for alle som ansettes i kommunen, og noe som er spesifikt for det aktuelle tjenestestedet.
- Det er HR og ledere som sammen har ansvaret for opplegg og oppfølging.
- Alle oppfølgingssamtaler i prøveperioden dokumenteres og arkiveres i personalmappa.
- Kommunene kan samarbeide om å lage en felles mal for hva en slik oppfølging bør inneholde.

Utarbeide rutinebeskrivelse med klare roller, ansvar og tidslinje



En utfordring med dagens ansettelsesprosesser er at det ikke er en definert rolle som har det overordnede ansvaret gjennom hele prosessen. Dette bidrar til å uklarhet om ansvarsfordeling, skaper forsinkelser og reduserer kvaliteten på prosessen. Noe som igjen kan føre til at det blir vanskeligere å nå målet om å rekruttere og beholde riktig kompetanse.

Anbefaling:

- Kommunene utarbeider en rutinebeskrivelse for hele ansettelsesprosessen som inkluderer rollebeskrivelser og ansvarsfordeling for alle involverte. Rutinebeskrivelsen tar utgangspunkt i ansettelsesstrategien, men konkretiserer **hvordan** ting skal gjøres og **hvem** som har ansvaret. Dette kan være en felles mal for alle kommunene, men som kan tilpasses i hver kommune.
- Rutinebeskrivelsen inkluderer også en tidslinje som sier noe om hvor lang tid en rekrutteringsprosess bør ta, i hvert steg. Det er spesielt viktig å være obs på de kritiske bestemmelsepunktene for søkeren.
- Alle involverte vet hva som er deres rolle og får tilgang til systemer og opplæring ved behov.
- HR holder i den røde tråden og støtter de andre aktørene ved behov. HR har ansvaret for helheten i hver enkelt ansettelsesprosess og setter opp en plan/tidslinje for hele prosessen ved oppstart av hver ansettelsesprosess. Dette inkluderer avklaringer om hvem som skal være involvert og når, møtetidspunkter etc.

Lage felles maler og sjekklister



Ansettelsesprosessen består av en rekke faste steg som i alle hovedsak vil være like i alle ansettelsesprosesser og mellom kommunene. Flere av stegene krever dokumenter for enten gjennomføring og/eller dokumentasjon av stegene.

Anbefaling:

- For å spare tid, øke kvaliteten og gjøre prosessene like, åpne og forutsigbare, kan kommunene utarbeide maler og sjekklister.
- Eksempler på maler kan være skjema for behovsvurdering, intervju, referansesjekk, referat fra intervju og referansesjekk, stillingsutlysninger.
- Eksempler på sjekklister kan være sjekkliste for henholdsvis HR, leder og tillitsvalgt, sjekkliste ved onboarding, sjekkliste av skriving av utlysningstekst osv.
- Malene kan utarbeides i et samarbeid mellom kommunene og testes ut i noen kommuner først, som deretter deler erfaringene.
- Hver kommune kan justere og tilpasse malene til sine behov, og det er også viktig å tilpasse malen til hver konkrete prosess. (F. eks. intervju spørsmål som handler om den konkrete stillingen, og referansespørsmål som er relevante for stillingen som skal ansettes i.)
- Det kan også være aktuelt å lage egne maler for hver kommune på noen områder, f.eks. tekst om hvordan kommunen beskrives eller hva den kan tilby.

Denne anbefalingen må også ses i sammenheng med anbefalingene om å utarbeide rutinebeskrivelse og nettverk for HR-medarbeidere.

Nettverk for erfaringsdeling mellom HR-medarbeidere

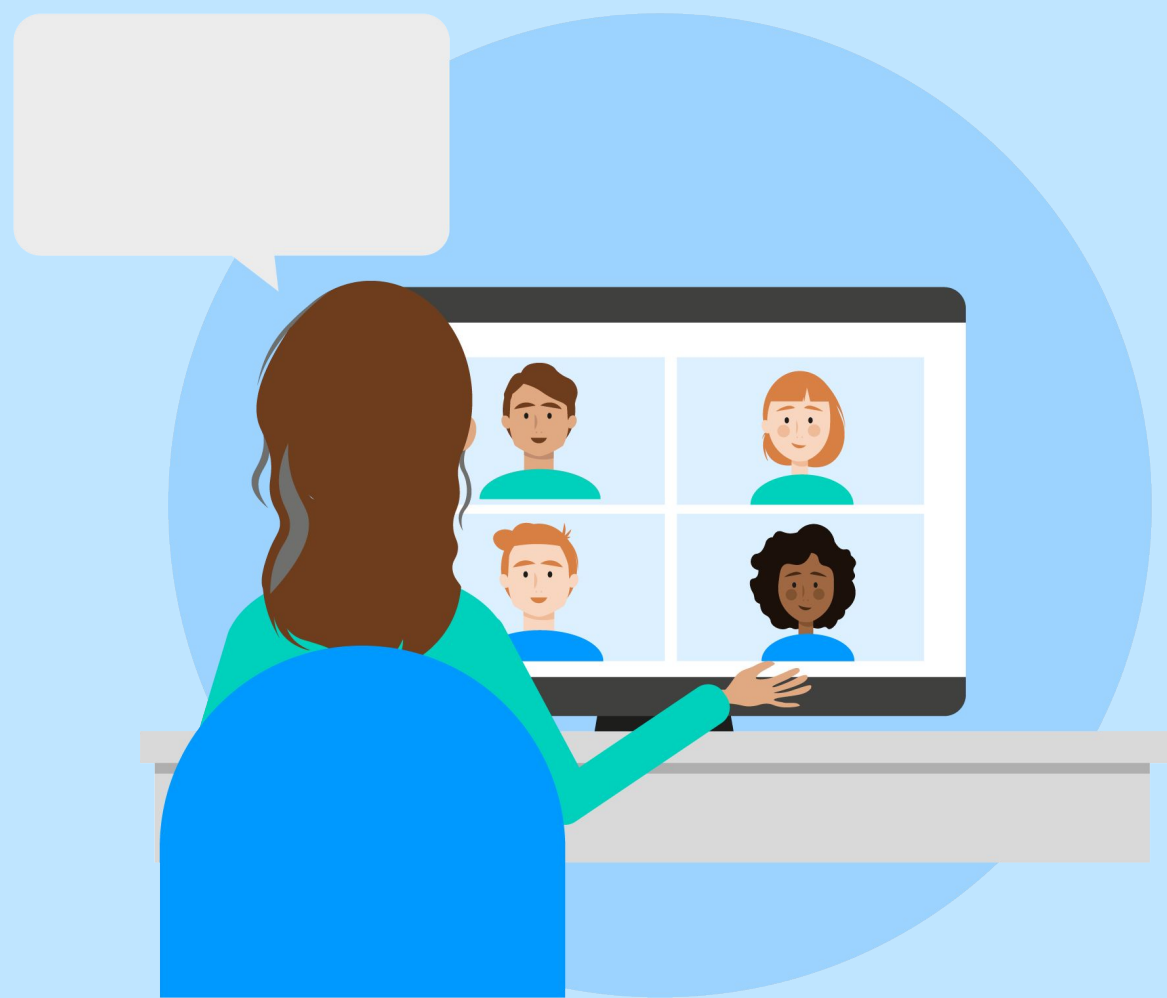


Det er mange dyktige HR-medarbeidere i Helgelandskommunene som har mye erfaring som kan være nyttig for andre å lære av. I tillegg er det i noen kommuner bare én som jobber med HR. Å etablere et nettverk for HR-medarbeidere på tvers av kommunene kan bygge kompetanse og skape et faglig fellesskap, samt gjøre det lettere å samarbeide om rutiner og prosesser.

Anbefaling:

- Etablere et nettverk for de som jobber med HR i Helgelandskommunene, der formålet er å dele erfaringer, diskutere praksis og teste ut ny praksis og ideer.
- Nettverket kan ha faste digitale møter, f.eks. månedlig (sett opp møtekalender for et halvår av gangen), og det kan være både faste agendapunkter og spesielle tema som tas opp. Nettverket kan også ha en Teams-gruppe der deltakerne kan dele kunnskap og drøfte problemstillinger.
- Eksempler på tema som blitt nevnt som aktuelle å diskutere (se også idébank og andre anbefalinger):
 - rekrutteringsbyråer - bruker vi det og hva er erfaringene?
 - betalt markedsføring av stillingsannonser - dele erfaringer
 - felles mal for referansesjekk - samskape og teste
 - rekrutteringssystem - dele erfaringer
 - fellesutlysninger: i kommunene og mellom kommunene. Erfaringer?
- Det kan gå på rundgang mellom kommunene å ha ansvar for hvert sitt møte (kalle inn).
- Digitale Helgeland kan være med å ta initiativ, og kan delta som ressurs i møter der det er relevante tema.

Dele erfaringer om innføring av digitale felleskomponenter og nye systemer



I regi av Digitale Helgeland pågår det et eget prosjekt for oppgradering av sak/arkiv-systemer til Elements. Dette er en forutsetning for å kunne ta i bruk felleskomponenten e-signering for å få integrasjon mellom sak/arkiv og rekrutteringssystem, for de kommunene som bruker det. I den anbefalte brukerreisen for ansettelsesprosessen er det lagt til grunn at e-signering og integrasjon mellom systemene kommer på plass.

Anbefaling:

- Starte med å teste ut e-signering som del av ansettelsesprosessen i de kommunene som først får Elements. Legge til rette for at disse kommunene deler sine erfaringer med e-signering med de andre kommunene. Det kan vurderes å lage en rutinebeskrivelse, sjekkliste eller lignende basert på erfaringene, slik at innføringen går lettere i de neste kommunene.
- Hos de kommunene som har rekrutteringssystem, anbefaler vi også å teste ut hvordan integrasjonen mellom dette og Elements fungerer. Også her bør det legges til rette for at disse kommunene deler sine erfaringer med de andre kommunene.
- Vi har ikke utforsket eller vurdert hvorvidt alle kommunene bør ha samme rekrutteringssystem og/eller om det burde gjøres en felles anskaffelse av rekrutteringssystem. Dette er noe vi anbefaler Digitale Helgeland ser nærmere på etterhvert som det er høstet erfaringer fra kommunene som har innført Elements. Innsikten i dette prosjektet viser at de minste kommunene (som har få årlige rekrutteringsprosesser), anser at det ikke er kostnadseffektivt å kjøpe inn et eget rekrutteringssystem.

Opplæring av alle involverte

Ansettelsesprosessen kan virke litt uoversiktlig og det kan være uklart hva de ulike skal gjøre, og hvilke systemer som skal brukes. Det er derfor viktig at alle involverte får opplæring, vet hva som er deres rolle og får tilgang til de systemene de trenger. Særlig ledere har en viktig rolle i rekruttering til sin enhet. Det er de som skal være både faglig og personalmessig ansvarlig for den de ansetter og det er derfor viktig at de har opplæring så de er trygge i rollen sin og i prosessen.

Anbefaling:

- Alle involverte (HR, ledere, tillitsvalgte) får opplæring slik at de kjenner til hvordan ansettelsesprosessen foregår, hvilke rutiner og frister som gjelder og hva de selv har ansvar for.
- Lederne kan ha ulik erfaring og kompetanse på ansettelser og rekruttering, og det kan være lenge mellom hver gang de rekrutterer. De må derfor få den støtten de trenger fra HR.
- Alle involverte har tilgang til de systemer som brukes i prosessen, som rekrutteringssystem og sak/arkiv-system.
- Det er en fordel om kommunene har relativt like rutiner slik at de kan samarbeid og ev. hjelpe hverandre ved behov, og opplæring kan foregå på tvers av kommunene. Dersom det er behov for opplæring eller kompetanseheving fra eksterne (f. eks. kurs i å skrive gode stillingsannonser) kan kommunene samarbeide om dette for å dele på utgiftene.

Denne anbefalingen må også ses i sammenheng med anbefalingen om å utarbeide rutinebeskrivelse og maler.

Interessentdatabase

For å nå målet om å rekruttere og beholde riktig kompetanse til kommunene på Helgeland, må man nå ut til potensielle søkere og gi alle som søker stillinger en god opplevelse, slik at de får lyst å søke jobb igjen i regionen. En start kan være å samle interesserte kandidater i en base som er felles for alle kommunene på Helgeland, og henvende seg direkte til disse når ledige stillinger lyses ut.

Anbefaling:

- Etablere en interessentdatabase som er felles for alle kommunene der man kan samle informasjon om potensielle kandidater til stillinger på Helgeland.
- Kandidater som ønsker jobb på Helgeland kan registrere seg med cv, kompetanse og interesser.
- Tidligere søkere til stillinger i kommunene på Helgeland kan gi sitt samtykke til å bli registrert i basen.
- Når en kommune har en ledig stilling, kan de gå inn i basen og se etter aktuelle kandidater og invitere disse til å søke.
- Hvilken plattform som er best egnet til en slik base må vurderes nærmere. Det kan f.eks. være LinkedIn, HeileHelgeland.no, HeiaNordnorge.no, Finn eller tilsvarende.



Markedsføring



Det ser ut til å være et uutnyttet potensial når det gjelder markedsføring i forbindelse med rekruttering. Flere av ideene som er kommet opp er knyttet til hvordan man kan nå målgruppene man ønsker og utforske nye kanaler og måter å markedsføre arbeidsmarkedet og Helgelandsregionen.

Anbefaling:

- Øke bevisstheten om hvilken målgruppe hver enkelt stillingsutlysning skal rette seg mot og skrive tydeligere stillingsannonser.
- Ved å være mer bevisst på hvem stillingsutlysningen retter seg mot, kan man utforske flere kanaler for å markedsføre ledige stillinger og vurdere kanal mer direkte knyttet til målgruppen.
- Et eksempel på dette kan være bruk av sosiale medier som Instagram eller Snapchat når man retter seg mot yngre målgrupper.
- Utforske samarbeid om markedsføring og annonsering mellom kommunene i regionen og med andre aktører, som lokalt næringsliv.
- Vurdere et samarbeid med utdanningsinstitusjoner både i og utenfor regionen for å rekruttere nyutdannede.
- Utforske hvilke kanaler og plattformer potensielle søkere bruker og hvor de ønsker å finne informasjon. Det kan f.eks. være typiske jobbsøkeplattformer, men kanskje også andre plattformer knyttet til f.eks. fritidsinteresser, studentsteder el. teste ut annonsering og/eller samarbeid med noen av disse og dele erfaringer mellom kommunene.
- Eksempler på jobbplattformer kan være HeileHelgeland.no, HeiaNordnorge.no (ny jobbportal for Nord-Norge, lansert mai 2021), LinkedIn osv.

Prinsipper for ansettelsesprosessen

Prinsipper for ansettelsesprosessen



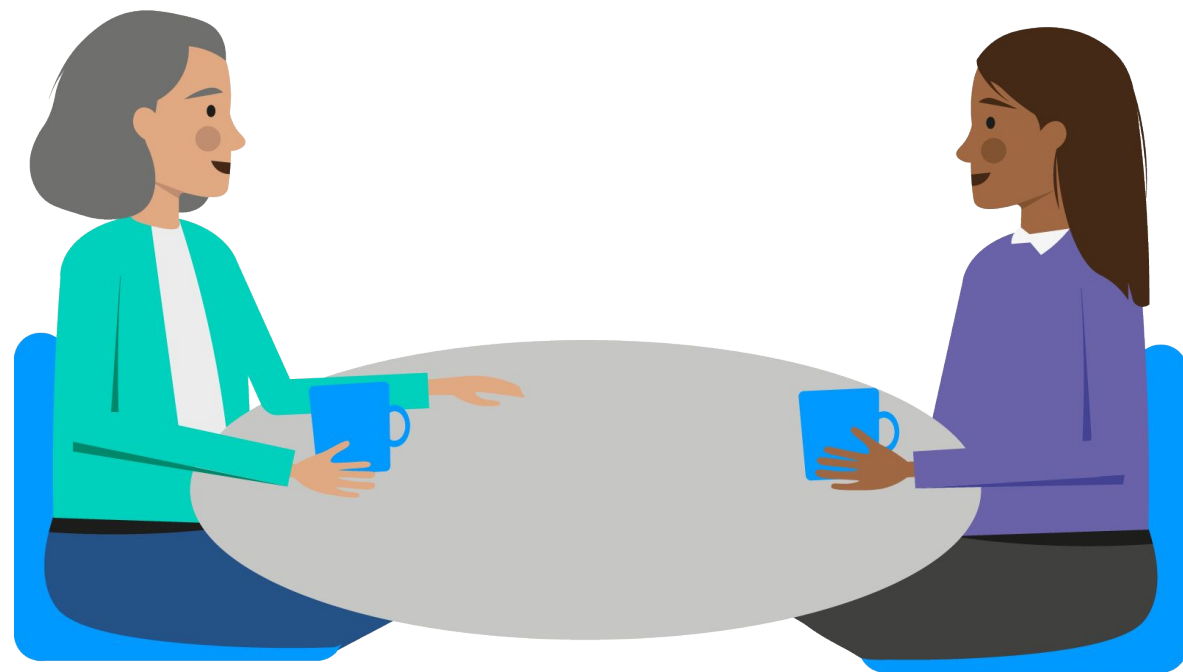
- Vi har åpenhet om alle steg i prosessen.
- Vi har respekt for søker og søkers tid.
- Vi vurderer grundig behovene vi har for en ny stilling og hva den skal inneholde.
- Vi investerer i de ansatte fordi det er verdifullt.
- Vi har et helhetsperspektiv på rekruttering.
- Vi leverer gode tjenester, og ansettelsesprosessen er ikke noe unntak.

**Vi har åpenhet om
alle steg i prosessen.**



Vi er klare og åpne i vår kommunikasjon med søkeren og har åpenhet om prosessen underveis. Vi sørger for god informasjon underveis i prosessen og søkeren vet hva den kan forvente av oss og når. Vi kommuniserer direkte med søkeren og vi har tydelige stillingsannonser.

Vi har respekt for søker og søkers tid.



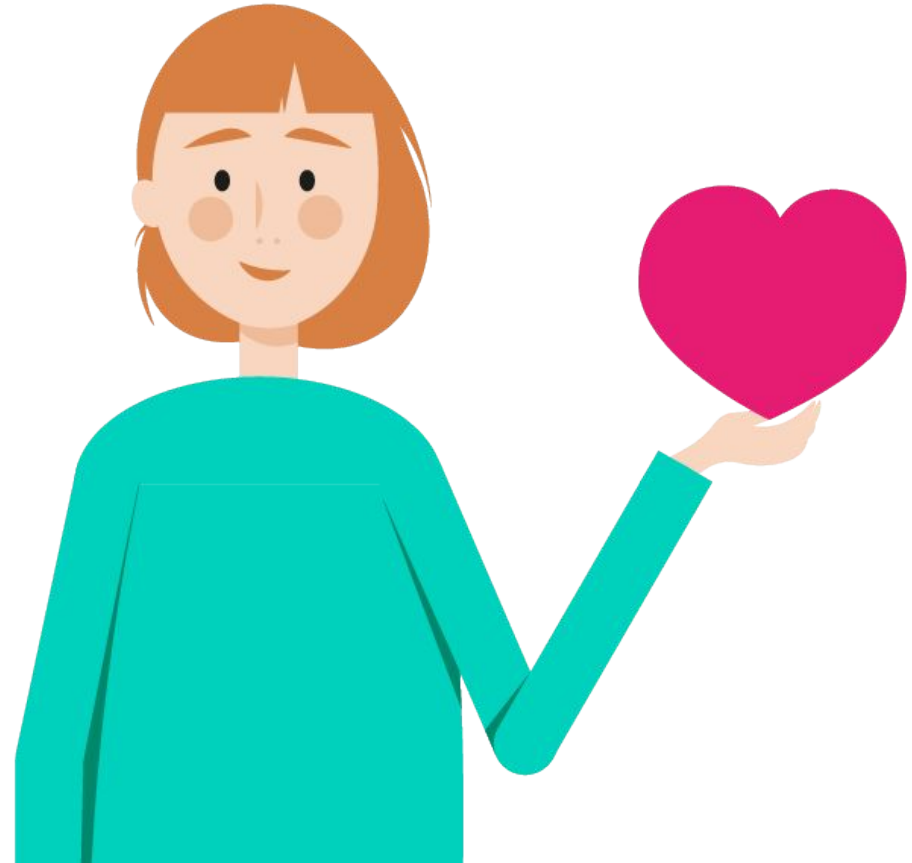
I ansettelsesprosessen er det viktig at begge parter får mulighet til å vise seg fram fra sin beste side. Vi legger til rette for at søkeren føler seg trygg og får vist sine egenskaper, og vi forbereder oss godt til hver enkelt kandidat. Vi er bevisste på at vi konkurrerer med andre arbeidsgivere om de beste søkerne. Vi tar vare på søkerne, også de som ikke får tilbud om jobb.

Vi vurderer grundig behovene vi har for en ny stilling og hva den skal inneholde.

Før vi lyser ut stillingen bruker vi tid på å vurdere behov grundig og hva stillingen skal inneholde. Da sikrer vi en tydelig profil på stillingen og det blir lettere å skrive en utlysningstekst som er tydelig på hva stillingen inneholder og kan tiltrekke seg de riktige søkerne.



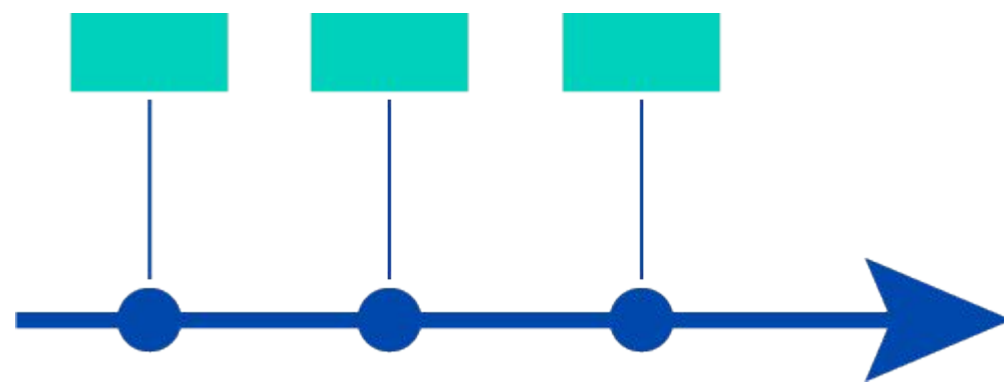
Vi investerer i de ansatte fordi det er verdifullt.



Det er viktig å ta godt imot de nyansatte, slik at de føler seg velkommen, og får muligheten til å komme godt inn i jobben. Vi prioriterer å bruke tid på onboarding og oppfølging gjennom hele prøveperioden. Dette skaper trygghet for begge parter og øker sjansen for at den nyansatte blir værende.

Vi har et
helhetsperspektiv på
rekruttering.

Vi har en helhetlig strategi for rekruttering i kommunen og vi planlegger hver rekrutteringsprosess helt fram til endt prøvetid. På den måten sikrer vi en effektiv og forutsigbar prosess, både for søkerne og for de involverte i kommunen.



Vi leverer gode tjenester, og ansettelsesprosessen er ikke noe unntak.



Det skal være en god opplevelse å søke jobb hos oss. Dette er med på å bygge kommunens omdømme. Vi bygger langsiktige relasjoner med jobbsøkerne, også de som ikke får jobben. Søkere som ikke får stillingen skal ha lyst til å søke på nytt igjen en annen gang.

Vi gir tilbakemelding til alle som har vært på intervju og vi holder kontakten med kandidater som ikke når helt opp, f. eks. ved å beholde cv, tipse dem om nye stillinger i egen kommune eller i regionen osv.

