

# Onboarding av nyansatte og hvilken betydning det har for turnover i organisasjoner



BCR 3102 - Bacheloroppgave

Høgskolen Kristiania

VÅR 2017

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## **Forord**

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår bachelorgrad i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania.

Gjennom disse tre årene har vi vært en del av et flott læringsmiljø, der vi har utviklet oss både faglig og personlig. Vi sitter igjen med mange gode minner og erfaringer som vi ikke ville vært foruten. Vi føler også at vi må gi en liten oppmerksomhet til NSB Gjøvikbanen som i løpet av disse tre årene har fått betegnelsen ”vårt andre hjem”. Med hyggelig betjening og gode muligheter for skolearbeid på veien har deres mangel på punktlighet nesten blitt veid opp for.

Vi vil takke begge organisasjoner og informanter for at de har tatt seg tid til og gitt oss muligheten til å få ett innblikk i deres praksis. Alle informantene har villig tatt av sin egen arbeidstid for å stille opp til intervju, dette setter vi stor pris på. Det ville ikke vært en bacheloroppgave uten dere. Vi vil videre rette en takk til Frode Dale som har tatt seg tid til å utveksle tanker, refleksjoner og delt kunnskap over mail. Vi vil også takke våre korrekturlesere som har tatt på seg å lese igjennom hele oppgaven i en ellers så travel hverdag.

I tillegg vil vi takke hverandre for godt samarbeid gjennom hele denne prosessen. Det har vært mange lange og krevende dager, med gode faglige refleksjoner og en god dose hygge. Å skrive bacheloroppgave sammen har gitt grobunn for et fantastisk vennskap.

Sist, men absolutt ikke minst, vil vi takke vår veileder Andreas Thon for konstruktive tilbakemeldinger, gode råd, faglig input, tilgjengelighet og svært engasjerende veiledning. Etter hver samtale har vi gått ut med nytt pågangsmot.

God lesing!

Gjøvik, 16. mai 2017

## Sammendrag

Forskning viser at mange nyansatte avslutter arbeidsforholdet allerede i løpet av det første året. På bakgrunn av dette ønsker vi å belyse hvordan en kan legge til rette for at nyansatte tilpasser seg i organisasjonen på best mulig måte. I denne sammenheng har vi sett på begrepet onboarding, også kalt organisasjonssosialisering, og undersøkt hvordan en vellykket onboarding av nyansatte kan ha en effekt på deres intensjoner om å bli i organisasjonen. Oppgavens problemstilling er følgende; *Hvordan kan en tilpasse onboarding prosess bidra til å hindre at nyansatte slutter i jobben i løpet av det første året?*

For å kunne besvare problemstillingen er det blitt hentet ut relevant teori på området som indikerer at opplevd mestringsevne, rolleavklaring, sosial integrasjon og kulturbevissthet er viktig for en vellykket onboarding av nyansatte. Det viser seg også at bruk av rollemodeller og fokus på forpliktelsesorientert HR er faktorer som ytterligere bidrar til at nyansatte tilpasser seg i organisasjonen. Dette har gitt utgangspunkt for innhenting av data. Vi har benyttet kvalitativ metode og gjennomført fire dybdeintervjuer i to organisasjoner, hvorav to informanter var fra HR avdelingen og to medarbeidere som nylig hadde vært igjennom en onboarding prosess. Vi ønsket å undersøke i hvilken grad organisasjonene la til rette for mestringsevne, rolleavklaring, sosial integrasjon og kulturbevissthet hos nyansatte, og hvilken betydning rollemodeller og forpliktelsesorientert HR har for onboarding prosessen og turnoverintensjon.

Resultatene av undersøkelsen indikerer at organisasjoner som legger til rette for at nyansatte opplever mestring, rolleavklaring, sosial integrasjon og kulturbevissthet i løpet av onboarding prosessen trolig vil kunne vise til lavere turnover. Våre funn antyder videre at rollemodeller er spesielt egnet for integrering av nyansatte. Organisasjoner som har fokus på å utvikle en gjensidig forpliktelse mellom medarbeider og organisasjon kan, i følge våre funn, skape medarbeidere som er mer motvillige til å avslutte arbeidsforholdet.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	s. 4
1.1 Formål .....	s. 4
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	s. 4
1.3 Avgrensninger og forutsetninger .....	s. 5
<b>2.0 Teoridel</b> .....	s. 6
2.1 Konseptuell modell .....	s. 6
2.2 Onboarding .....	s. 7
2.3 De fire aspektene ved onboarding .....	s. 10
2.3.1 Mestringsevne .....	s. 10
2.3.2 Rolleavklaring .....	s. 12
2.3.3 Sosial integrasjon .....	s. 14
2.3.4 Kulturbevissthet .....	s. 16
2.4 Rollemodeller .....	s. 18
2.5 Forpliktelsesorientert HR .....	s. 20
<b>3.0 Metode</b> .....	s. 21
3.1 Kvalitativ metode .....	s. 22
3.2 Forskningsdesign .....	s. 22
3.3 Datainnsamling .....	s. 23
3.3.1 Utvalgsstrategi .....	s. 23
3.3.2 Kvalitative dybdeintervju og bearbeiding av data .....	s. 24
3.4 Validitet og reliabilitet .....	s. 25
3.5 Etikk .....	s. 26
<b>4.0 Presentasjon av funn</b> .....	s. 27
4.1 Introduksjon .....	s. 27
4.2 Hvilken effekt kan økt mestringsevne og rolleavklaring ha for onboarding av nyansatte? .....	s. 29
4.3 Hvilken effekt kan sosial integrasjon og kulturbevissthet ha for onboarding av nyansatte? .....	s. 32
4.4 Hvordan kan bruk av rollemodeller bidra til vellykket onboarding av nyansatte? .....	s. 35
4.5 Hvilken effekt kan forpliktelsesorientert HR ha for turnoverintensjonen hos nyansatte? .....	s. 36
<b>5.0 Analyse</b> .....	s. 37
5.1 Mestringsevne og rolleavklaring .....	s. 37
5.2 Sosial integrasjon og kulturbevissthet .....	s. 40
5.3 Rollemodeller .....	s. 43
5.4 Forpliktelsesorientert HR .....	s. 45
<b>6.0 Konklusjon</b> .....	s. 47
<b>7.0 Kritikk av metode og fremgangsmåte</b> .....	s. 49
<b>8.0 Forslag til videre forskning</b> .....	s. 49
<b>9.0 Litteraturliste</b> .....	s. 51

Vedlegg 1: Intervjuguide

## **1.0 Innledning**

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for oppgavens formål, presentere problemstillingen samt tilhørende forskningsspørsmål for så å avgrense oppgaven.

### **1.1 Formål**

Kostnadene i forbindelse med rekruttering er ofte store for organisasjoner da rekrutteringsprosessen i seg selv og opplæring av nyansatte krever store mengder ressurser (Mikkelsen og Laudal 2014, 183-184). I følge en undersøkelse gjort av Proffice antar flere organisasjoner at summen ligger på omkring 250.000 til 500.000 kroner (Kaspersen 2006). I et stadig større og konkurranseutsatt arbeidsmarked er det derfor avgjørende at organisasjoner klarer å beholde ønsket arbeidskraft (Mikkelsen og Laudal 2014, 183). Mange tror at jobben er ferdig når personen har takket ja til stillingen, skrevet under arbeidskontrakten og gjennomført nødvendig opplæring. Deretter ser det ut til at mange arbeidstakere i all hovedsak blir overlatt til seg selv. En kan ansette den mest tilsynelatende kompetente personen, men det viser seg allikevel at denne kan ha problemer med å tilpasse seg i organisasjonen dersom det er en mangelfull oppfølging (Bauer, 2010). Forskning viser til at medarbeideres grad av tilpasning til organisasjonen har en direkte virkning for turnover. Det viser seg at flere medarbeidere slutter i løpet av det første året på grunn av nettopp svak tilpasning (Pike 2014). Dette er forskning basert på tall fra USA, men det ser ut til å være en bred enighet også i Norge (Forskning.no; HR Norge). I følge Bauer (2010) har dette bakgrunn i en svak eller ikke-eksisterende onboarding, på norsk betegnet som organisasjonssosialisering.

### **1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Vi vil på bakgrunn av oppgavens formål nærmere undersøke hvilke elementer og faktorer som vil være avgjørende i onboarding av nyansatte og som videre kan bidra til at nyansatte velger å bli værende i organisasjonen. Vi har derfor formulert følgende problemstilling;

*Hvordan kan en tilpasset onboardingprosess bidra til å hindre at nyansatte slutter i jobben i løpet av det første året?*

Videre har vi utarbeidet fire forskningsspørsmål som ytterligere vil avgrense og være til hjelp i besvarelsen av problemstillingen.

1. Hvilken effekt kan økt mestringsevne og rolleavklaring ha for onboarding av nyansatte?
2. Hvilken effekt kan sosial integrasjon og kulturbevissthet ha for onboarding av nyansatte?
3. Hvordan kan bruk av rollemodeller bidra til vellykket onboarding av nyansatte?
4. Hvilken effekt kan forpliktelsesorientert HR ha for turnoverintensjonen hos nyansatte?

### **1.3 Avgrensninger og forutsetninger**

Som det fremkommer av problemstillingen har vi avgrenset oss til å fokusere på onboarding, også kalt organisasjonssosialisering. Vi har derfor valgt å undersøke to organisasjoner som uttrykte at de opererer med onboarding og vi har videre valgt å avgrense ved å fokusere på HR-ansatte med ansvar for onboarding og medarbeidere med personlig erfaring fra en onboardingprosess. Intensjonen har ikke vært å sammenlikne disse organisasjonene, men heller for å få et mer nyansert bilde av hvilke faktorer som er avgjørende i onboarding og på hvilken måte disse har effekt for turnoverintensjonen.

Problemstillingen avgrenser oppgaven ytterligere ved å sette en tidsbegrensning på når turnover tilsynelatende er begrunnet i manglende onboarding. Dette valget er gjort på bakgrunn av forskning (ref. kap 1.1) som viser til at mange nyansatte slutter i løpet av det første året. Onboarding har en anbefalt lengde på seks til tolv måneder, og det vil derfor være vanskelig å undersøke onboardingens effekt på turnover utover dette tidsperspektivet. Vi har derfor valgt å intervjuere medarbeidere som nylig har vært igjennom en onboardingprosess, dette for å få et bilde av turnoverintensjonen etter deltakelse. På grunn av begrensede ressurser i form av tid og kapasitet har vi sett oss nødt til å avgrense oppgavens teoretiske omfang. Onboarding av nyansatte er et omfattende fagområde og på bakgrunn av dette har vi valgt å fokusere på Bauers modell (ref. kap 2.3) som viser hvordan en kan oppnå en vellykket

onboarding. Videre ser vi på hvordan bruk av rollemodeller og forpliktelsesorientert HR ytterligere kan bidra til dette og hvilken effekt det kan ha for turnoverintensjonen.

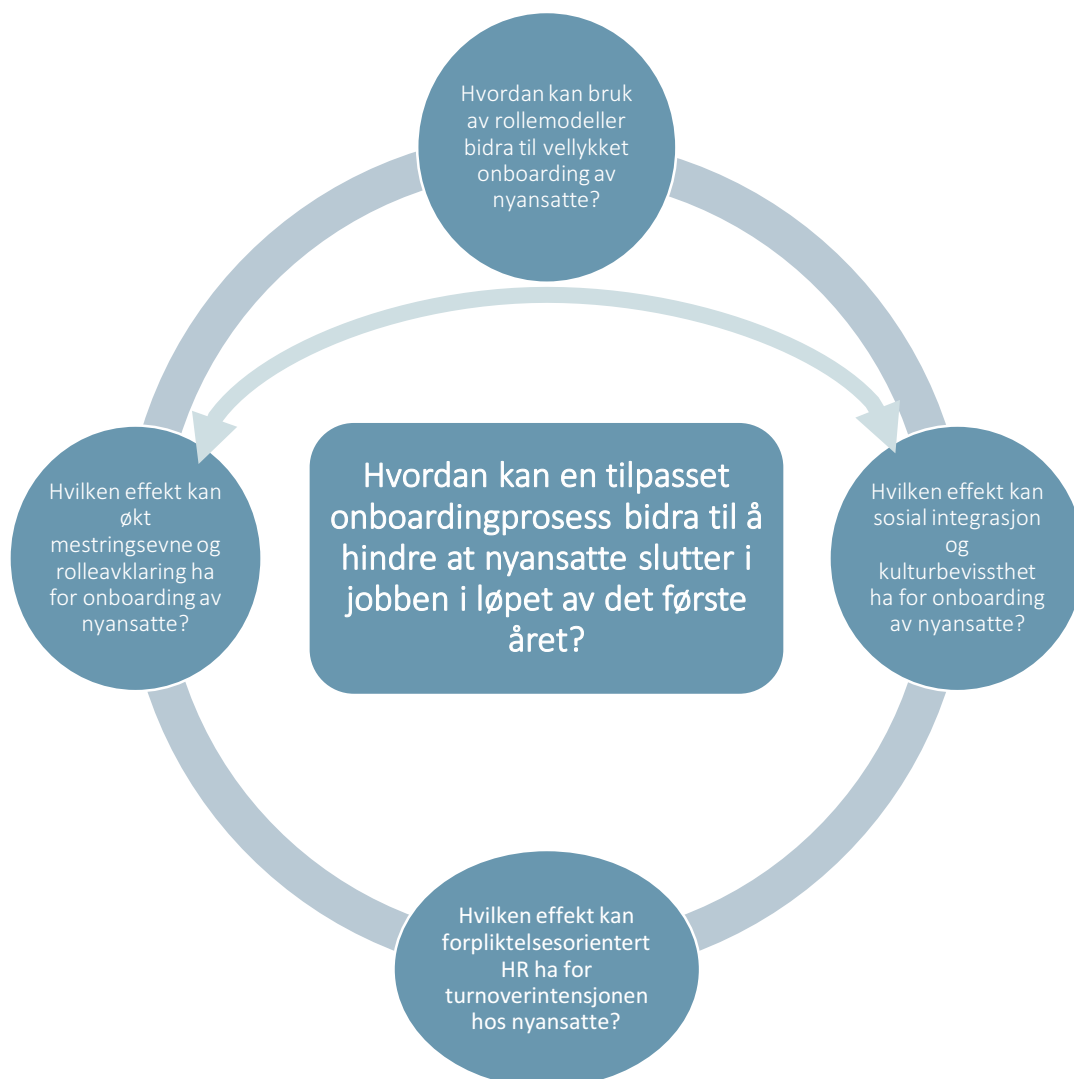
## 2. Teoridel

I dette kapitlet vil det først presenteres en konseptuell modell som viser hvordan problemstillingen og forskningsspørsmålene henger sammen. Videre vil det presenteres og redegjøres for teori vi anser som relevant for å besvare oppgavens problemstilling.

### 2.1 Konseptuell modell

Ut ifra problemstillingen har vi formulert fire forskningsspørsmål. Disse er plassert i sirklene rundt problemstillingen. Den konseptuelle modellen skisserer sammenhengen mellom disse og hvordan de gjensidig påvirker hverandre.

Figur 1.



Vi har plassert problemstillingen i sentrum av modellen på det grunnlag av at de fire forskningsspørsmålene kan påvirke problemstillingen, samt gi grunnlag for å besvare den. De fire forskningsspørsmålene er plassert i en sirkel rundt problemstillingen. Dette for å illustrere at de alle har en sammenheng og kan påvirke hverandre. For å forsøke å gi et bilde av den komplekse sammenhengen mellom disse har vi benyttet oss av piler. Mestringsevne og rolleavklaring representerer den delen av onboarding som innebærer oppgave- og arbeidsrelatert bevissthet hos nyansatte. Det innebærer at den nyansatte presterer og er klar over sin rolle i organisasjonen. Sosial integrasjon og kulturbevissthet handler om i den grad den nyansatte har forståelse for og har blitt en del av samspillet i organisasjonen. Pilene mellom disse viser at de står i et gjensidig avhengighetsforhold, den ene faktoren fungerer ikke optimalt uten den andre.

Bruk av rollemodeller er en viktig faktor i onboarding av nyansatte både for mestring og rolleavklaring samt integrering i det sosiale samspillet og kulturen i organisasjonen. At nyansatte får tilgang, eller selv velger ut rollemodeller kan ha direkte påvirkning for i hvilken grad den nyansatte opplever mestring, rolleavklaring, sosial integrasjon og bevissthet rundt organisasjonskulturen. I tillegg har det, som illustrert i modellen, påvirkning for i hvilken grad nyansatte opparbeider forpliktelse til organisasjonen. Videre har vi plassert forpliktelsesorientert HR i sirkelen. Dette elementet står ikke i et direkte avhengighetsforhold til de andre forskningsspørsmålene, men er plassert i samme sirkel for å illustrere at de gjensidig forsterker og påvirker hverandre.

## **2.2 Onboarding**

Organisasjonssosialisering er antagelig det begrepet som oftest blir brukt om onboarding i Norge, men Jakobsen (2017) viser til at også onboarding i stadig større grad brukes av norske organisasjoner. Hun argumenterer videre for at onboarding og organisasjonssosialisering er og betyr akkurat det samme. Hovedpoenget med onboarding er at den nyansatte skal kunne bli et fullverdig medlem av organisasjonen. Denne prosessen har et tidsperspektiv på 6 til 12 måneder (Jakobsen 2017, 19). Begrepene er definert av utallige personer og har en rekke ulike vinklinger. Vi vil i denne sammenheng ha fokus på to definisjoner for å kunne gi et godt bilde av hva onboarding innebærer. Praksisen i Norge har ofte vært å tilby et opplæringsprogram hvor den nyansatte får trening i de nødvendige ferdigheter forbundet med sine arbeidsoppgaver, dette betegnes ofte som et introduksjonsprogram og kan ikke sammenlignes



med onboarding. Onboarding handler ikke bare om at den nyansatte skal lære seg de nødvendige ferdigheter som kreves i den aktuelle stillingen. Bauer presiserer at det er to faktorer som er avgjørende for onboarding av nyansatte og definerer onboarding som;

”... the process of helping new hires adjust to social and performance aspects of their new jobs quickly and smoothly” (Bauer 2010, 1).

For at nyansatte skal kunne tilpasse seg til den nye jobben og bli et fullverdig medlem av organisasjonen er det sosiale aspektet like avgjørende som ytelse i forbindelse med arbeidsoppgaver. Organisasjonssosialisering defineres også av Van Maanen og Schein som;

”... the process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role” (Van Maanen og Schein 1979, 3).

Med bakgrunn i disse definisjonene (Bauer 2010; Van Maanen og Schein 1979) ser det ut til å være en rekke aspekter som vil være avgjørende for at den nyansatte blir et fullverdig medlem av organisasjonen. Det er på den ene siden avgjørende at den nyansatte tilegner seg jobbrelevant kunnskap og forstår sin rolle i organisasjonen. På den andre siden er det viktig at den nyansatte tilegner seg kunnskap om og blir et etablert medlem av det sosiale samspillet samt kulturen i organisasjonen. Dette bekreftes også av Jakobsen (2003, 82) som påpeker at det i hovedsak er fire kategorier av læring den nyansatte må tilegne seg; oppgavemestring, rolleavklaring, kulturadoption og sosial integrasjon. Bauer (2010, 8) argumenterer videre for at onboardingprosessen starter allerede før personen kommer inn som ny i en organisasjon, og at rekruttering og seleksjon er det første steget i prosessen. Viktigheten av at rekrutteringsprosessen og seleksjonen bidrar til at rett person blir ansatt har en stor betydning for om onboardingprosessen blir vellykket.

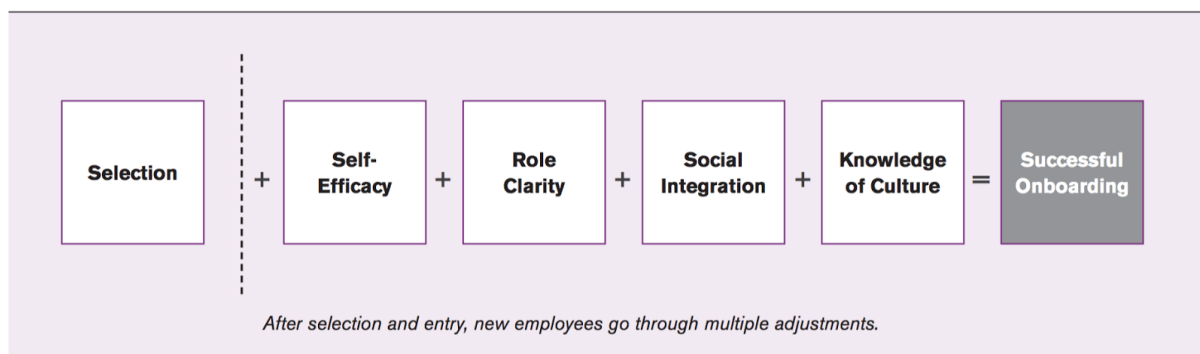
Det er i hovedsak to ulike tilnærminger av onboarding HR avdelingen kan praktisere; en strukturert og systematisk tilnærming og en la-det-skure tilnærming, der de nyansatte ikke har en formell plan å forholde seg til. Forskning viser en klar indikasjon til at effektiviteten øker for organisasjoner som praktiserer formelle onboardingprosesser. Ved en formell onboarding får den nyansatte en dypere innføring og forståelse av deres rolle og hvilke normer og verdier som preger organisasjonen, gjennom eksplisitte oppgaver og sosialisering (Bauer 2010, 2).

For at onboardingen av nyansatte skal kunne bli vellykket er det viktig at flere HR funksjoner er representert og koordinerte. Som tidligere beskrevet er rekrutteringsprosessen en avgjørende faktor, da dette blir definert som starten av en onboardingprosess (Bauer 2010, 9). Det anbefales videre at de nyansatte tar del av et orienteringsprogram. Forskning viser at medarbeidere som har mottatt konkret informasjon om organisasjonen før de fysisk er på plass i jobben viser til høyere rolleklarhet og forståelse av organisasjonen som helhet, dens kultur, verdier og normer (Klein, Fan og Preacher 2006, 106-112). Slike orienteringsprogrammer vil også bidra til at nyansatte integreres i det sosiale miljøet i organisasjonen, ved at de blir introdusert for fremtidige kolleger (Bauer 2010, 10). Det er også en rekke verktøy som vil være av stor betydning for suksess. Først og fremst trekkes det frem viktigheten av en formelt skrevet ned onboardingplan som er tilgjengelig for alle i organisasjonen. Dette vil være et hjelpemiddel for nyansatte der de får tilgang til en konkret plan å forholde seg til, med oversikt over tidsrammer, ansvarsområder og hvor de kan henvende seg for veiledning. I tillegg vil bruk av mentorer og opplæringsprogrammer bidra til at den nyansatte raskere og mer effektivt kan tilpasse seg sin nye rolle i organisasjonen og bidra til at han eller hun får tilgang til relevant informasjon (Bauer 2010, 10). Bruk av mentorer, også rollemodeller, vil redegjøres for nærmere senere i oppgaven.

## 2.3 De fire aspektene ved onboarding

For å kunne legge til rette for en vellykket onboarding har forskere identifisert fire avgjørende aspekter som til sammen tar for seg både oppgaveorienterte aspekter og det sosiale samspillet av organisasjonen. Disse fire aspektene er mestringsfølelse, rolleavklaring, sosial integrasjon og kulturbevissthet (Feldman 1981; Bauer, Bodner, Erdogan og Truxillo 2007; Bauer 2010). Vi vil videre gå nærmere inn på de ulike nivåene og hva de innebærer.

Figur 2.



Kilde: En forskningsbasert modell av onboarding (Bauer 2010, 6).

### 2.3.1 Mestringsevne

Det er avgjørende av den nyansatte utvikler selvtillit og mestringsfølelse i forbindelse med de nye arbeidsoppgavene han eller hun skal utføre. Opplevelse av mestring vil igjen kunne føre til høyere motivasjon og over tid bidra til at den nyansatte blir mer produktiv og suksessfull i jobben (Bauer 2010, 4). Kaufmann og Kaufmann (2009, 101) definerer mestringsevne som individets egen oppfatning av hva han eller hun selv kan mestre i forbindelse med en oppgave. Medarbeidere med høy mestringsevne anstrenger seg i større grad for å gjennomføre vanskelige oppgaver, og vil derfor ofte yte bedre og er bedre rustet til å motta negative tilbakemeldinger.

Undersøkelser viser til at lavere forventinger til jobben og arbeidsoppgavene kan føre til høyere grad av tilfredsstillelse ved jobbutførelse og derfor en høyere grad av mestringsfølelse. Samtidig ser det ut til å være en tendens til at de som får et realistisk bilde av eventuelle utfordringer organisasjonen står ovenfor er bedre rustet til å møte disse senere (Dugoni og Ilgen 1981, 584-590). En avgjørende faktor i denne forbindelse er derfor at organisasjonen

legger til rette for en realistisk forhåndsvisning av jobben. Med dette menes at organisasjonen på forhånd presenterer et realistisk bilde av hva stillingen innebærer, og hvilke utfordringer den nyansatte kan møte på. Hvis dette ikke er tilfelle vil det først og fremst kunne føre til at feil person blir ansatt til stillingen, og at den nyansatte ikke får tilstrekkelig tilpasset opplæring. Deretter kan dette føre til at den nyansatte trolig ikke vil overleve det første året (Feldman 1981, 313). Weitz påpeker i artikkelen Job expectancy and survival fra 1956 viktigheten av å ikke fremstille organisasjonen i et bedre lys enn det som er realiteten, og viser til at et realistisk bilde bidrar til å senke turnoveren (sitert i Dugoni og Ilgen 1981, 579). Det er med andre ord avgjørende at den nyansatte møter på utfordringer og erfarer et realistisk bilde av hvordan jobben faktisk er fra begynnelsen. Å la den nyansatte få en ”myk” start er derfor ikke å anbefale, da dette viser seg å ha en innvirkning på prestasjoner i fremtiden.

I møte med eventuelle utfordringer vil trolig medarbeidere, og spesielt nyansatte, føle usikkerhet i forbindelse med hvordan oppgavene skal utføres. Det anbefales derfor at det tidlig foretas evaluering av jobbutførelse og at disse tilbakemeldingene er generelt positive. Dette vil ha en forsterkende effekt på jobbutførelse og bidra til økt motivasjon (Dugoni og Ilgen 1981, 313). Bauer (2010,13) anbefaler også å gjennomføre evalueringer i onboardingprosessen. Dette fordi det gir den nyansatte et bilde av hva som forventes og hvordan han eller hun presterer. Tilbakemeldinger vil med andre ord gi den nyansatte mulighet til å forbedre seg og rette på atferd som ikke er ønskelig, bidra til ny læring og minske følelsen av usikkerhet i en sårbar periode.

Videre er det avgjørende at den nyansatte tilegner seg nødvendig kunnskap for å utføre de påkrevde arbeidsoppgavene. Nonaka og Takeuchi (1995, 224-225) viser i denne forbindelse til to typer av kunnskap; eksplisitt og taus. Taus kunnskap utvikles gjennom erfaringer og praktisering og er derfor vanskelig å uttrykke med ord. Eksplisitt kunnskap er bevisst hos den enkelte, kan lettere uttrykkes med ord og er det som daglig deles mellom medarbeidere gjennom verbal kommunikasjon. Bakgrunnen for at den tause kunnskapen ofte er vanskelig å få et grep på er at kunnskapen over tid vil bli mer og mer internalisert. Kunnskapen er ofte ubevisst og blir tatt som en selvfølge av de medarbeiderne som innehar den. Dette skaper problemer i forbindelse med deling av denne type kunnskap, men det er ikke umulig. Å observere, imitere, praktisere, erfare og motta tilbakemeldinger fra en annen medarbeider som har den ønskede kompetansen vil kunne bidra til deling av taus kunnskap (Lai 2013, 47-48). Nonaka og Takeuchi (1995, 64-67) definerer prosessen fra taus kunnskap til eksplisitt

kunnskap som eksternalisering. De viser til at taus kunnskap kan gjøres eksplisitt gjennom dialog, bruk av metaforer og refleksjoner mellom medarbeidere. Praktisering og samhandling med andre medarbeidere er derfor helt avgjørende for at den nyansatte skal kunne anskaffe taus kunnskap som ligger hos enkeltindividene i organisasjonen. Bruk av rollemodeller vil være et eksempel på hvordan organisasjonen kan bidra til deling av taus kunnskap mellom allerede etablerte medarbeidere og den nyansatte.

### **2.3.2 Rolleavklaring**

Det å forstå og finne sin rolle i organisasjonen er en kritisk oppgave i onboardingprosessen (Adkins 1995, 841). De eksisterende verdier og normer som gjelder i organisasjonen er ofte vanskelig å få tak på for nyansatte. Med andre ord har trolig ikke den nyansatte kunnskap om hvordan ting gjøres og fungerer på den nye arbeidsplassen. En vellykket rolleavklaring kan dermed oppnås ved at den nyansatte gjennom samhandling med etablerte kollegaer, lærer kulturen å kjenne (Jakobsen 2003, 61). Rolleklarhet er når en nyansatt vet hva som forventes av han eller henne, samt har en god forståelse for sin rolle i organisasjonen. Som nyansatt vil man i løpet av de første månedene prøve å identifisere hvilke arbeidsoppgaver det er forventet at han eller hun skal gjøre, prøve å forstå dem, hvordan de skal utføre disse innenfor arbeidstiden sin og hvordan de burde prioritere disse arbeidsoppgavene (Bauer m.fl. 2007; Feldman 1981). Den nyansattes initiativtagning til oppgaven, ferdigheter og realistiske forventninger til jobben er derfor alle en indikator på om rolleavklaringsprosessen er vellykket.

Urealistiske forventninger kan utgjøre en stor forskjell i onboardingprosessen. Hvis organisasjonens forventninger er uklare kan den nyansatte føle en manglende kontroll, usikkerhet og videre påvirke motivasjonen. Dersom forventningene er for høye vil den nyansattes motivasjon reduseres (Jakobsen 2003, 135). Det er med andre ord viktig at det har blitt avklart forventninger og at den nyansatte vet hva han eller hun skal gjøre i den nye stillingen for å fremme rolleavklaring. På samme måte vil uklarhet rundt hvilke arbeidsoppgaver man har ansvar for påvirke motivasjonen negativt, men også gjøre det vanskelig for den nyansatte å tilpasse seg i den nye jobben (Dean og Wanous 1984; Meglino og DeNisi 1988). Det er derfor viktig i starten av onboardingprosessen og gjerne allerede i rekrutteringsprosessen å presentere et klart og realistisk bilde av jobben (Jakobsen 2003, 135). Mye av det som er avgjørende for å fremme mestringsevne vil også være aktuelt for den

nyansattes rolleavklaring, disse aspektene er derfor tett knyttet sammen. Nyansatte som har et urealistisk bilde, feil informasjon eller som føler de har for lite informasjon, vil ofte slite med å skille ut og prioritere riktig hva de skal gjøre (Feldman 1976,1981). Prestasjonen til en nyansatt vil derfor være dårligere dersom det er uklare forventninger.

En studie av ansatte i UK og USA utført av Cognisco 2010 viser at organisasjoner taper 37 milliarder dollar hvert år, som følge av at ansattes rolleavklaringsprosess feiler (sitert i Bauer 2010, 5). Rolleavklaring er en viktig indikator på at den nyansatte tilpasser seg godt i organisasjonen (Bauer m.fl. 2007, 715). En burde derfor i løpet av en onboardingprosess måle de nyansattes rolleklarhet, fordi det kan hjelpe organisasjonen med å oppdage, samt stoppe prestasjonsproblemer før de eskalerer. Videre vil medarbeidere som ikke har avklart sin rolle trolig være mindre engasjerte og tilfredse og vil dermed lettere søke ut til andre organisasjoner. Ansatte som lett avklarer sine roller og tilpasser seg godt i organisasjonen vil fortere etablere et godt forhold til sine kolleger samt utvikle en sterk tilknytning til organisasjonen (Bauer m.fl. 2007, 710).

I forbindelse med rolleavklaring er det viktig å være bevisst situasjoner der rollekonflikter kan oppstå. Rollekonflikter oppstår ofte når forskjellige grupper innad i organisasjonen må samhandle med hverandre. Dette kan medføre en negativ virkning på produktivitet og jobbtilfredshet og det er derfor viktig å være oppmerksom på hvilke rollekonflikter som kan oppstå og eventuelt hvordan håndtere eller kontrollere dem (Feldman 1981; Kaufmann og Kaufmann 2009). Rollekonflikt vil si at rolleinnhaveren, som i denne sammenheng er den nyansatte, vil føle usikkerhet fordi han eller hun møter motstridende forventninger (Kaufmann og Kaufmann 2009, 249). Det vil ofte være slik at ulike avdelinger i en organisasjon har forskjellige synspunkter på hvordan en oppgave skal utføres. Som nyansatt kan dette bidra til å skape usikkerhet i samhandlingen med de andre medarbeiderne, og i denne forbindelse er det viktig at onboardingprosessen legger til rette for at den nyansatte blir kjent med de ulike rollene i organisasjonen. Dette vil kunne bidra til færre begrensninger og en høyere toleranse i samhandlingen med andre (Feldman 1981, 312). Et tiltak for å motvirke rollekonflikt og dårlige prestasjoner er bruken av mentorer og rollemodeller. Den nyansatte vil både bevisst og ubevisst bruke rollemodeller som kunnskapskilde i oppstartsfasen (Filestad 2004).

### 2.3.3 Sosial integrasjon

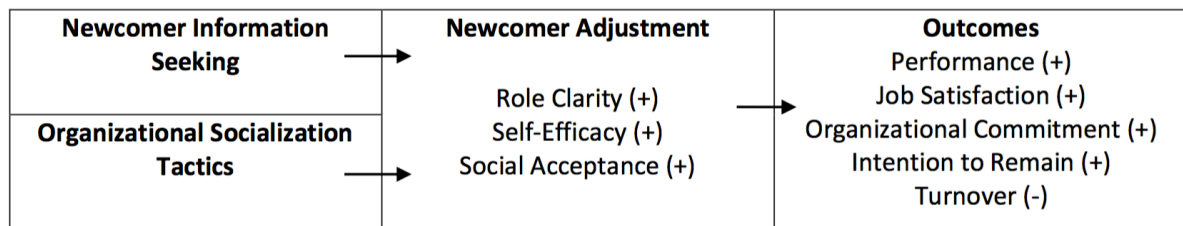
For at den nyansatte skal kunne bli et fullverdig medlem av organisasjonen er det avgjørende at han eller hun møter og arbeider med viktige nøkkelmedarbeidere i organisasjonen. I denne forbindelse er det viktig at den nyansatte opparbeider seg gode relasjoner til ledere og medarbeidere slik at han eller hun føler seg sosialt komfortabel og akseptert, noe som viser seg å ha en negativ innvirkning på turnover (Bauer 2010, 5-6). Onboardingprosessen bør legge til rette for nyansattes integrering, men samtidig er det viktig at den nyansatte selv tar initiativ til å integrere seg i det sosiale samspillet for å bedre sin egen onboarding. Dette kalles også ofte for informasjonssøk, og utføres av nyansatte for at de bedre skal kunne forstå sin rolle og sine arbeidsoppgaver samt skape en forståelse av det sosiale samspillet i organisasjonen. Forskning viser at medarbeidere med et stort nettverk som strekker seg på tvers av ulike nivåer og avdelinger i en organisasjon viser til større forståelse av organisasjonen som helhet og en bredere forståelse av sin egen rolle i det store bildet. Dette viser seg å være en forløper til rolleklarhet for den nyansatte (Marrison 2002). Bauer (2010, 6) lister opp ulike taktikker den nyansatte kan benytte seg av i denne sammenheng. Først og fremst bør han eller hun ta seg tid til samtaler med andre medarbeidere, for eksempel i forbindelse med lunsj eller kaffepauser. Delta i frivillige funksjoner i organisasjonen, og ta på seg ansvar samt gjennomføre oppgaver med suksess for å bygge relasjoner.

Videre viser forskning viktigheten av å ha ledere, eller noen å se opp til, som en del av sitt nettverk. Nyansatte befinner seg i en sårbar situasjon og vil derfor stille spørsmål og tilknytte seg mennesker i organisasjonen som kan bidra til at den nyansatte skaper mening i sin egen jobb og rolle. Det anbefales i denne forbindelse at ledelsen legger til rette for at den nyansatte kan utvikle sitt nettverk. Dette kan gjøres gjennom sosiale begivenheter der medarbeidere fra ulike nivåer og avdelinger møtes, eller ved å legge til rette for et mentorprogram der den nyansatte samhandler med nøkkelpersoner i organisasjonen (Morrison 2002, 1154-1158). Ulike tiltak for å integrere og involvere den nyansatte i det sosiale samspillet i organisasjonen vil derfor også ha stor betydning for hvorvidt den nyansatte opplever rolleavklaring. Kaufmann og Kaufmann (2009, 216-217) viser til begrepet organisasjonsengasjement som defineres som "... den relative styrken i individets identifikasjon med og involvering i en spesiell organisasjon". Dette viser til den grad en medarbeider har sterk tro på organisasjonens mål og verdier, er villig til å yte det lille ekstra samt ønsker å fortsette i organisasjonen. Det vil derfor være avgjørende at onboardingprosessen legger til rette for involvering. En av de

viktigste faktorene i forbindelse med dette er at medarbeideren føler seg sett og anerkjent for den innsatsen han eller hun gjør, og opparbeider seg gode relasjoner i organisasjonen. Bauer og Green (1998 ,78) viser også til viktigheten av lederens rolle i integreringen av den nyansatte. Funn presiserer at lederens klarhet i kommunikasjonen rettet mot nyansatte har en innvirkning på rolleavklaring og jobbprestasjoner og at en støttende holdning fra lederen bidrar til at den nyansatte føler seg akseptert.

Organisasjoner bør legge til rette for og innføre ulike tiltak og taktikker som fremmer nyansattes tilpasning i organisasjonen. Nyansatte som forstår og tilpasser seg til sine nye roller, føler seg selvsikre på sine arbeidsoppgaver og har etablert gode og effektive relasjoner med kolleger viser seg å utvikle et sterkt bånd til organisasjonen. De viser til bedre prestasjoner og har generelt en høy jobbtilfredshet, som igjen vil kunne forhindre den nyansatte fra å forlate organisasjonen (Bauer et al 2007, 710). Dette er illustrert i modellen under.

Figur 3



Kilde: Antecedents and Outcomes of Newcomer Adjustment during Organizational Socialization (Bauer et al. 2007).

Bauer m. fl. (2007) viser her til at organisasjonens tilrettelegging for sosialisering av nyansatte, og informasjonssøk av den nyansatte selv, bidrar til integrering av nyansatte. Organisasjonens sosialiseringstaktikker innebærer tydelige og tidsavgrensede opplæringsprogrammer, både individuelt og i fellesskap med andre medarbeidere. Videre innebærer det blant annet at den nyansatte får positive tilbakemeldinger og har tilgang til en erfaren medarbeider (Van Maanen og Schein 1979, 37). De tre faktorene som indikerer at nyansatte har tilpasset seg organisasjonen er rolleavklaring, mestringsevne og sosial aksept. Forskning viser som sagt til at alle disse faktorene har positive utfall for arbeidsprestasjon, jobbtilfredshet, forpliktelse til organisasjonen og intensjon om å bli værende i organisasjonen. Som vist i modellen har faktorene en negativ virkning for turnover. I tillegg har kulturbevissthet blitt lagt til som en fjerde faktor for vellykket onboarding.

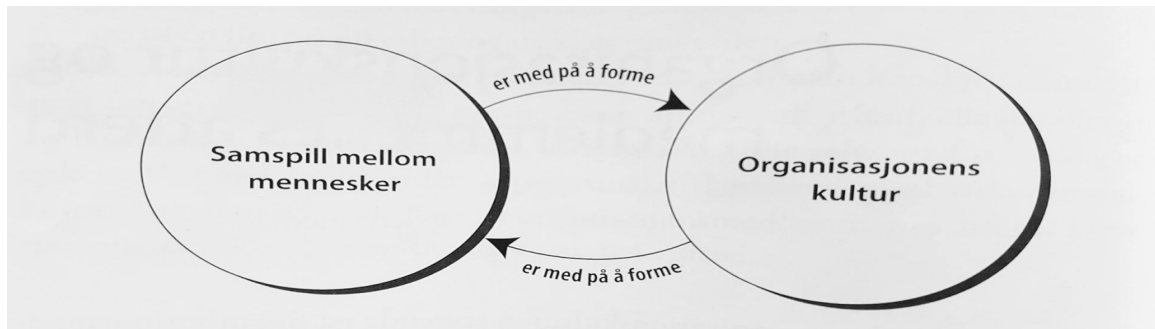


### 2.3.4 Kulturbevissthet

For å oppnå en vellykket onboardingprosess er det avgjørende at den nyansatte blir kjent med organisasjonen. Bevissthet rundt organisasjonskulturen bidrar til å hjelpe de nyansatte med å tilpasse seg i organisasjonen, men dette er ikke alltid like lett. Kultur er ofte taus og dermed ikke lett tilgjengelig for den nyansatte (Bang 2013, 98; Jakobsen 2003, 58). En av de største utfordringene i en onboardingprosess er dermed å få den nyansatte til å tilpasse seg den eksisterende kulturen (Feldman 1981, 310). For en vellykket tilpasning i organisasjonens kultur er det helt nødvendig som nyansatt å forstå de eksisterende normene og verdiene i organisasjonen, samtidig som man må oppnå aksept og tillitt hos de nye kollegene (Jakobsen 2003, 58). I Bauers modell (ref. figur 2) kommer det også frem i det fjerde aspektet for en god onboarding, hvor viktig det er at de ansatte har kunnskap om og at de passer inn i kulturen. Alle organisasjoner har en unik kultur og det er i følge Bauer derfor avgjørende at den nyansatte integreres i kulturen for at onboardingprosessen skal bli vellykket (Bauer 2010, 6). I forbindelse med dette er det viktig å fremme aktiviteter som hjelper den nyansatte med å komme inn i kulturen.

Kultur bringer de ansatte sammen ved blant annet å skape felles antakelser om organisasjonens mål og verdier, samt felles forståelse av hvordan man skal nå målene. Videre virker kulturen integrerende ved at den gir de ansatte et felles språk og kommunikasjonssystem som gjør de i stand til å kommunisere og samarbeide bedre med hverandre gjennom en felles forståelse (Schein 2010; Bang 1985, 2013). Med andre ord vil kulturen for både den nyansatte og de allerede etablerte medarbeiderne skape et felles bilde av hvordan ting skal og bør gjøres i organisasjonen. I tillegg til at kulturen er med på å fremme dette felles bildet, vil også det sosiale samspillet være en bidragsyter for å skape en felles forståelse innad i organisasjonen. Modellen under illustrerer denne påvirkningen mellom kultur og det sosiale samspillet. Det er derfor avgjørende at den nyansatte integreres i det sosiale miljøet for å kunne få en bedre forståelse for og bli et fullverdig medlem av kulturen.

Figur 4.



Kilde: Samspillet mellom medlemmenes atferd og organisasjonskulturen (Bang 2013).

En felles kultur vil derfor virke angstreduserende og føre til at den nyansatte raskere vil føle tilhørighet, lojalitet, engasjement og tilfredshet som alle er viktige indikatorer på at den nyansatte tilpasser seg godt i den nye organisasjonen. Engasjement og lojalitet fremmer også stabilitet som påvirker turnoveren negativt (Schein 2010; Bang 1985, 2013). Det finnes utallige definisjoner på begrepet kultur, og Bang har eksempelvis definert organisasjonskultur som "... de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene" (2013, 23). Bakgrunnen for at vi har valgt denne definisjonen er på grunnlag av at vi ønsker å studere organisasjoner og hvordan kultur oppfattes i en slik kontekst.

Som nevnt over er verdier og normer en del av kulturen i følge Bangs definisjon. I en ideell onboardingprosess er det derfor viktig å prøve å hjelpe den nyansatte med å forstå verdiene og normene som finnes i organisasjonen. Dette fordi verdier er en del av våre mentale programmer som vi bruker for å orientere oss i omgivelsene. Hofstede definerer verdi som "...en generell tendens til å foretrekke visse forhold fremfor andre" (Hofstede 1993, 22). Organisasjonens verdier formidler det som bedriften anser som bra og implisitt det de anser som dårlig (Jacobsen og Thorsvik 2013, 134-135). Normer kan man ofte forklare som medbrakte og skapte forventninger til hva som er en uakseptabel og akseptabel oppførsel. Tilsvarende kan man si at normer og verdier er regler for atferd, med andre ord hva som anses som riktig å gjøre for medarbeiderne i organisasjonen. Den nyansatte vil blant annet føle seg mer velkommen ved å følge organisasjonens normer, da "normer omfatter all atferd som forventes, aksepteres eller støttes av gruppen ..." (Bang 2013, 51).

Menneskene i en organisasjon vil ofte utvikle et felles språk og uttrykksmåte hva gjelder å skape mening i arbeidshverdagen, dette beskrives som virkelighetsoppfatninger.

”Virkelighetsoppfatninger kan defineres som oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer.” (Bang 2013, 52). Det er gjennom samhandling mellom organisasjonens medarbeidere at virkelighetsoppfatninger utvikler seg. Oppfatninger om virkeligheten utvikles ved å observere hvilke konsekvenser som oppstår ved ulike hendelser og handlinger, hvordan andre oppfører seg, samt etter hvert som de ansatte selv handler (Bang 2013, 53).

For at onboardingprosessen skal kunne legge til rette for kulturbevissthet hos nyansatte er det anbefalt en rekke tiltak. I rekrutteringen av nyansatte kan en gjennom selekteringen velge ut kandidater med ønskede holdninger og verdier. Dette kan bidra til å lette kulturtilpasningen for den nyansatte da de allerede innehar ønskede preferanser (Bang 2013, 82). Ved å skape et tett samarbeid mellom gode rollemodeller og den nyansatte vil en raskere kunne tilegne seg organisasjonens normer og verdier. Dette bidrar også til en vedvarende og sterk kultur (Ostroff og Kozlowski 1993, 177-181). De medarbeiderene som skal fungere som rollemodeller bør ha mye erfaring samt de rette verdiene. Det er viktig at nyansatte blir introdusert for sine rollemodeller tidlig i onboardingprosessen, slik at de påvirkes i riktig retning fra starten av (Bang 2013, 114).

## **2.4 Rollemodeller**

Nyansatte har behov for nye ferdigheter og kunnskap og er ofte i en situasjon forbundet med usikkerhet. Som vist til i vår konseptuelle modell (ref. figur 1) har bevisst bruk av rollemodeller effekt for den nyansattes tilpasning til organisasjonen på alle aspektene i onboarding; mestringsevne, rolleavklaring, sosial integrasjon og kulturbevissthet. Allerede godt etablerte medarbeidere er viktig for å skape arbeidsmestring, kunnskap om og aksept av kultur og rolleavklaring. De lærer den nyansatte hvordan ting gjøres i organisasjonen og hjelper den nyansatte inn i det sosiale samspillet. Erfarne medarbeidere representerer den kunnskapen som gjør den nyansatte rustet til å takle uforutsette ting ved at de praktiserer de holdninger, meninger og normer som er ansett som passende. De nyansatte vil trolig observere og imitere disse medarbeiderne for selv å oppnå aksept. Med andre ord er de erfarne medarbeiderne med på å hjelpe den nyansatte i onboardingprosessen (Ostroff og Kozlowski 1993, 177-181). Jakobsen definerer en rollemodell som følgende;

En rollemodell er en person observatøren ser opp til og ønsker å lære av, basert på noen personlige egenskaper, handlinger i ulike situasjoner og/eller relasjoner rollemodellen har med andre personer. Rollemodellen fungerer som et positivt eksempel, med konsekvenser som observatøren selv ønsker å oppnå, men kan også gi eksempler på handlinger og holdninger som observatøren ikke ønsker å lære av (Jakobsen 2017, 100).

En rollemodell fungerer derfor som en rettesnor for atferd, både i negativ og positiv forstand. Den nyansatte kan velge å kopiere atferd fordi han eller hun anser atferden som riktig og en forløper for positive konsekvenser, eller velge å ikke ta til seg atferd og holdninger som han eller hun anser som lite egnet.

I følge Nelson m.fl. fra 1995 er ledere og medarbeidere ansett som mer verdifulle kilder for informasjon enn et designet introduksjonsprogram (sitert i Jakobsen 2003, 65). Erfarne medarbeideres innflytelse er derfor avgjørende og verdifullt for å oppnå en suksessfull onboardingprosess (Bauer 2010, 10-11). For nyansatte kan hvem som helst i organisasjonen fungere som en rollemodell og en benytter seg ofte av flere både bevisst og ubevisst. Det er to forskjellige måter en nyansatt kan lære av rollemodeller. De kan lære av rollemodellens verbale kommunikasjon og gjennom hva slags atferd han eksplisitt uttrykker. Eller gjennom indirekte taus kunnskap som kroppsspråk, handling eller ansiktsuttrykk (Jakobsen 2017, 93-95). Som tidligere nevnt er observasjon av og samhandling med de andre medarbeiderne avgjørende for at en nyansatt skal få tilegnet seg den tause kunnskapen som finnes blant organisasjonsmedlemmene.

Bruk av mentorer eller rollemodeller er nyttig, da mange nyansatte kan kvie seg for å spørre nærmeste leder om spørsmål i frykt for å fremstå som inkompetente. Det er også blitt vist til at nyansatte som har tilgang på gode rollemodeller lettere lærer seg mer om organisasjonen og kulturen enn de som ikke har det (Jakobsen 2017, 101-102). Ved valg av rollemodell velges ofte eldre og erfarne medarbeidere. Dette fordi de ofte representerer kunnskap og de rette verdiene, og blir dermed sett på som egnede til å gi den nyansatte veiledning og råd (Jakobsen 2017, 101-102). Videre må en rollemodell vurderes som relevant, den nyansattes læring vil ikke bli påvirket av rollemodellen dersom han blir oppfattet som irrelevant. En rollemodell kan også virke demotiverende på den nyansatte, hvis det oppfattes som vanskelig å oppnå det

samme. I den nyansattes sosialiseringsprosess er det dermed viktig at den nyansatte får tilgang til passende rollemodell ut i fra hvilken kunnskap den nyansatte har behov for (Jakobsen 2017, 105).

## **2.5 Forpliktelsesorientert HR**

Human resource management (HRM) innebærer en rekke praksiser som har til hensyn å fremme prestasjoner for både organisasjonen og medarbeidere. Det handler om hvordan ledelsen kan fremme innsats, kompetanse og kapasitet hos sine medarbeidere slik at organisasjonen kan nå sine mål (Mikkelsen og Laudal 2014, 30). I arbeidet med onboarding av nyansatte har HRM derfor en sentral rolle. HR avdelingen bør utarbeide generelle retningslinjer for arbeidet med nyansatte og videre koordinere dette med linjeledere i ulike avdelinger for å på best mulig måte tilpasse arbeidet (Bauer 2010). Det vil være av avgjørende karakter hvilke HR-systemer som praktiseres i organisasjonen når målet er å beholde arbeidskraft. Verburg, Den Hartog og Koopman (2007,4) tar utgangspunkt i to ulike tilnærminger for HR-systemer i sin forskning; kontrollorienterte og forpliktelsesorienterte HR-systemer. Hvorav kontrollorientert HR har fokus på effektivitet og kostnader og forpliktelsesorientert HR retter fokuset på det psykologiske båndet mellom medarbeider og organisasjonen samt viktigheten av relasjoner, samarbeid og opplæring. Forskingen viser en klar indikasjon på at bedrifter som opererer med forpliktelsesorientert HR har høyere produktivitet og klart lavere turnover.

Hvorvidt den medarbeider velger å bli i organisasjonen og i hvilken grad HR praksiser vil ha en virkning vil avhenge av forholdet mellom organisasjon og medarbeider. Schein (1979, 101) presenterer i denne sammenheng begrepet den psykologiske kontrakten, som er de gjensidige forventningene mellom en medarbeider på den ene siden og organisasjonen på den andre. I sosialiseringsprosessen vil en stor del av kontrakten mellom den nyansatte og organisasjonen etableres gjennom gjensidig utprøving. Er sosialiseringen vellykket og den nyansatte tilpasser seg organisasjonen vil den psykologiske kontrakten styrkes, omvendt vil den nyansatte trolig se seg om etter annet type arbeid. Disse gjensidige forpliktelsene vil gi motivasjon for begge parter til å opprettholde dem, og det er spesielt den rasjonelle kontrakten som bidrar til dette. Den rasjonelle kontrakten innebærer lojalitet og en forventning om hardt arbeid fra begge parter for å opprettholde denne kontrakten over lang tid (Mikkelsen og Laudal 2014, 133).

Schein (1979, 137-145) viser til at det er noen indikasjoner en kan se etter for å vurdere om det har oppstått aksept både fra organisasjonens side og den nyansattes side. Organisasjonen kan først og fremst vise aksept gjennom positive tilbakemeldinger på prestasjoner tidlig i onboardingen, som tidligere beskrevet har dette også en avgjørende virkning for mestringsevne. Det er viktig at disse tilbakemeldingene er presise slik at den nyansatte kan innrette seg og få et bilde av hva som forventes av han eller henne. Lønnspålegg, tilegnelse av viktige oppdrag og innblikk i organisasjonens hemmeligheter er andre viktige faktorer som viser at organisasjonen har akseptert den nyansatte. Innblikk i organisasjonens hemmeligheter kan sees i sammenheng med at den nyansatte integreres i organisasjonskulturen og det sosiale samspillet i organisasjonen. Den nyansatte får informasjon om hvordan ting egentlig fungerer, hvordan en bør forholde seg til andre medarbeidere, historiske hendelser og generelt hvordan den nyansatte skal manøvrere seg i organisasjonen. Om den nyansatte får tilgang på slik informasjon er det en klar tillitserklæring og indikasjon på aksept fra organisasjonens side. Faktorer som tilsynelatende viser at den nyansatte har akseptert organisasjonen er holdninger i forbindelse med å bli i organisasjonen over en lengre periode. Videre vil høy grad av motivasjon og engasjement gjennom aksept for å påta seg flere arbeidsoppgaver og lange arbeidsdager være en indikasjon på aksept.

### **3.0 Metode**

I denne delen av oppgaven beskrives og redegjøres det for oppgavens metodiske tilnærming. Begrepet metode, med opphav fra det greske ordet *methodos*, innebærer å følge en fastsatt vei mot et bestemt mål. Det handler videre om på hvilke måter en skal innhente informasjon om den sosiale virkeligheten og hvordan denne informasjonen skal analyseres og tolkes (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 25). I følge Jacobsen handler metode om hvordan en søker å avdekke virkeligheten på best mulig måte. Systematikk er derfor sentralt i metode og forskning, og det stilles krav til grundighet og troverdighet (2015, 16).

Vi vil først redegjøre for kvalitativ metode og deretter presentere oppgavens forskningsdesign. Videre vil vi ta for oss hvordan vi har samlet inn data for så å gjøre rede for oppgavens validitet og reliabilitet. Til slutt vil vi avklare hvilke etiske utfordringer som gjør seg gjeldende.

### **3.1 Kvalitativ metode**

I samfunnsvitenskapelig metode er det i hovedsak to retninger som utspiller seg; kvantitativ metode og kvalitativ metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 27). Den kvantitative metoden brukes i sammenhenger der en ønsker å utforske omfanget eller hyppigheten av et fenomen, hvor konteksten ikke har en like stor betydning. Et kvalitativt perspektiv har som formål å forklare et tema dypere og har derfor en sammenheng med en fortolkende vitenskapstilnærming (Jacobsen 2015, 136-137).

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 54) er det problemstillingen som legger grunnlaget for valg av metode, da den gir føringer for hvilke spørsmål som ønskes besvart. I lys av formuleringen og oppbyggingen av vår problemstilling har vi valgt kvalitativ metode. Dette med bakgrunn i vårt ønske om å gå mer i dybden og få et mer nyansert bilde av hvilken betydning onboarding har for nyansattes intensjoner om å bli i organisasjonen. Kvalitativ metode brukes når en ønsker å undersøke spesielle kjennetegn ved fenomener, og for å forstå dem mer fylldigere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 28). Vi anser det som mest hensiktsmessig når vi skal undersøke fenomener som kultur og organisasjonssosialisering å benytte oss av kvalitativ forskningsmetode, da dette ikke lett lar seg kvantifisere. I kvalitativ metode er fokuset rettet mot sosiale mønstre og hvordan mennesker ser og oppfatter verden rundt dem samt hvilke relasjoner som er viktige (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 95). Dette er i tråd med oppgavens mål og hensikt hvor vi ønsker å undersøke menneskers oppfatning av hvilke faktorer ved organisasjoner, og spesielt onboardingen, som bidrar til at de føler en tilknytning og derfor ønsker å bli værende i organisasjonen.

### **3.2 Forskningsdesign**

I prosessen med å gjennomføre en undersøkelse er det avgjørende å ta stilling til hvem som skal undersøkes og hvordan dette skal gjennomføres, dette beskrives som forskningsdesign. Problemstillingen er utgangspunktet for oppbyggingen av undersøkelsen og legger derfor til rette for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69).

I denne oppgaven benyttes en fenomenologisk tilnærming. I fenomenologisk metode er målet å få et innblikk i folks virkelighetsoppfatning, gjennom å analysere det bakenforliggende

meningsinnholdet i informantens ytringer for å få en dypere forståelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 171). Målet med denne tilnærmingen er å få en grundig beskrivelse av informantenes erfaringer, virkelighetsoppfatninger og perspektiver på et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). Formålet med denne oppgaven er blant annet å undersøke hvorvidt nyansatte føler seg integrert i organisasjonen, og det er derfor avgjørende å innhente slik type data, da dette er svært individuelt. Oppgavens problemstilling krever en dypere forståelse av informantenes mening og forståelse av fenomenet, og det er derfor hensiktsmessig å benytte fenomenologisk metode.

### **3.3 Datainnsamling**

#### **3.3.1 Utvalgsstrategi**

Målet med oppgaven er ikke å generalisere, vi søker å forstå fenomenene som spiller inn når nyansatte starter i en jobb, og få en forståelse av hva som bidrar til at mange slutter innen kort tid. Thagaard fra 2009 og Malterud fra 2011 (siteret i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233) snakker om begrepet overføring i denne forbindelse, hvor målet med kvalitative studier er å overføre kunnskap i form av beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være nyttige på andre områder. Dette har direkte virkning på vår utvelgelse av informanter. Utvalget vil være basert på ikke-sannsynlighet, hvor vi vil velge informanter som har en bestemt profil i forbindelse med hva vi ønsker å undersøke (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 120).

For å kunne belyse onboarding og hvilken virkning det kan ha for nyansatte på best mulig måte ønsket vi derfor å intervju medarbeidere i store norske organisasjoner som virker å ha et bevisst forhold til onboarding og som har en slik type prosess integrert i sitt arbeid med nyansatte. Dette på bakgrunn av vår antakelse om at store organisasjoner har større midler til slike prosesser. På denne måten søker vi å finne elementer som fungerer godt, og som kan tenkes å fungere for andre organisasjoner. Dette betegnes også som ekstreme utvalg som innebærer at man velger ut informanter som en anser som spesielt dyktige på et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 117). Vi ønsket videre å intervju ansatte med ansvar for onboarding av nyansatte og medarbeidere som har tatt del i en slik type prosess. Bakgrunnen for dette valget er et ønske om å få et helhetlig bilde av onboarding. Vi valgte å intervju HR-arbeidere for å få et bilde av hvordan onboarding organiseres i de ulike



organisasjonene, og medarbeidere for å få et innblikk i hvordan prosessen faktisk oppleves av de som har vært en del av det.

### **3.3.2 Kvalitative dybdeintervju og bearbeiding av data**

For å samle inn data er det gjennomført et semistrukturert dybdeintervju, der det er brukt en overordnet intervjuguide, med åpenhet for å bevege seg noe utenfor guiden i form av oppfølgingsspørsmål og mellom temaer. Intervjuguiden struktureres slik at hvert forskningsspørsmål representerer hovedtemaer som alle har en rekke underspørsmål (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 148-149). Denne type data kalles primærdata, og er den informasjonen vi samler inn direkte fra våre informanter (Jacobsen 2015, 139). Informantene var på forhånd klar over temaet for intervjuet, men fikk ikke ytterligere informasjon om hvilke spørsmål og undertemaer som ville komme. Dette for å unngå at informantene skulle tilpasse sine svar på bakgrunn av dette.

Det ble utført fire intervjuer, fordelt på to organisasjoner. Hos hver organisasjon intervjuet vi en HR-arbeider med ansvar for onboarding av nyansatte og en medarbeider som har deltatt i en onboardingprosess. Hvor intervjuet gjennomføres vil trolig påvirke innholdet av intervjuet. Selve gjennomføringen av intervjuene foregikk derfor på informantenes arbeidssted, dette kan betegnes som en naturlig kontekst. I forbindelse med temaet for oppgaven, som beror seg på arbeidsrelaterte fenomener, egner det seg best å gjennomføre intervju på den aktuelle arbeidsplassen, slik at informanten føler seg hjemme (Jacobsen 2015, 152). Det ble gjennomført ansikt-til-ansikt intervjuer med hver av informantene på egenhånd, hvor én hadde hovedansvar for å stille spørsmål og samhandle med informanten og den andre hadde en observatørrolle. Dette for å få et mer helhetlig bilde av situasjonen, samtidig vil det være lettere å bygge opp tillit og relasjon til informantene gjennom ansikt-til-ansikt intervju (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 146). Videre ble intervjuene tatt opp på lydopptak for å kunne transkribere ordrett hva som har blitt sagt i intervjuene.

For på best mulig måte å legge til rette for analysearbeidet har vi strukturert og komprimert dataene fra intervjuene. Det er avgjørende at en reduserer datamaterialet og gjør det håndterbart for videre analyse (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 161). For å organisere datamaterialet har vi benyttet oss av kategorisering, som betyr å redusere uoversiktlig data og dele innholdet i ulike temaer (Jacobsen 2015, 199). Utgangspunktet for

kategoriseringen har vært de fire forskningsspørsmålene i oppgaven. Med bakgrunn i at intervjuguiden allerede var inndelt etter forskningsspørsmålene ble arbeidet med kategoriseringen lettere håndterlig. Data vi anså som irrelevant for undersøkelsen ble forkastet for å gjøre analysen mer oversiktlig og nyttig. Det ferdige resultatet av organiseringen gir utgangspunkt for videre analyse og tolkning. Å analysere og tolke betyr å finne mening og mønstre i det datamaterialet som er tilgjengelig, ofte opp mot relevant teori, for så å finne svar på problemstillingen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 162-163).

### **3.4 Validitet og reliabilitet**

Det er avgjørende at en forholder seg kritisk i forbindelse med kvaliteten på de data en innhenter i sammenheng med undersøkelser, herunder undersøkelsens gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Validitet representerer i hvilken grad dataene samsvarer med fenomenet og virkeligheten som skal undersøkes. Det skilles mellom begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016; Jacobsen 2015). Begrepsvaliditet handler om i hvilken grad det fenomenet som undersøkes samsvarer med de målinger som er valgt (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 66-67). For å besvare oppgavens problemstilling har vi valgt ut en rekke målinger vi anser som representative for å gi et bilde av onboardingens effekt på turnover, som eksempelvis mestringsevne og kultur. Samtidig vil vi presisere at det vil være andre faktorer som spiller inn på nyansattes integrering i organisasjonen som ikke blir dekt i denne undersøkelsen. Intern validitet handler om i hvilken grad en måler det undersøkelsen har som formål å måle (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Ekstern validitet defineres som i hvilken grad resultater og funn fra en undersøkelse kan overføres til andre sammenhenger og kontekster. Som tidligere beskrevet (ref. kap 3.3.1) søker vi å avdekke hvilken effekt onboarding har, og hvilke fenomener som spiller inn, på integrasjon og turnoverintensjon hos nyansatte, dette kalles også teoretisk generalisering. I forbindelse med at vi kun har undersøkt to organisasjoner vil det ikke nødvendigvis være mulig å generalisere til en større populasjon, vi kan derfor ikke konkludere med at våre funn er representative for alle andre sammenhenger (Jacobsen 2015, 237).

Reliabilitet, eller pålitelighet, har sammenheng med hvordan undersøkelsen, og spesielt dens data, håndteres og bearbeides. Høy reliabilitet oppnås dersom man får samme resultat ved å gjenta undersøkelsen på to ulike tidspunkt eller ved at andre forskere undersøker samme fenomen og oppnår det samme resultatet (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 36-37).

Intervjuguiden (se vedlegg 1) viser hvilket grunnlag som ligger bak vår analyse og tolkning av datamaterialet. Johannesen, Tufte og Christoffersen påpeker allikevel at kravet om reliabilitet ikke står like sterkt i kvalitativ metode da datamaterialet som innhentes vil påvirkes av forskerne og konteksten det utarter seg i. Fordi forskere ofte har forskjellige erfaringer og for forståelser av fenomenene som undersøkes vil derfor resultatet av datainnsamlingen tolkes ulikt (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 231-232).

I forbindelse med dette er det også viktig å påpeke at vi ikke kan argumentere for årsakssammenhenger mellom onboarding og turnover hos nyansatte, med andre ord om onboarding har en direkte virkning for turnover. For å kunne si noe om årsakssammenhenger må en blant annet kontrollere for andre relevante forhold, noe vi ikke søker å avdekke i denne oppgaven. Vi vil derimot undersøke hvordan onboarding henger sammen med turnover. Dette betegnes som kausale mekanismer. Her vil forskeren søke å avdekke hvilke prosesser og hendelser som fører frem til effekten (Jacobsen 2015, 93-96).

### **3.5 Etikk**

Som forsker må en være bevisst hvilke etiske utfordringer en kan stå ovenfor i forbindelse med undersøkelsesprosessen. Etikk handler om forholdet mellom mennesker og hvilke retningslinjer og prinsipper som fungerer som vurderingskriterier for hva som vil være rett eller galt å gjøre (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 83). Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016, 85-86) introduserer tre forskningsetiske retningslinjer alle forskere bør forholde seg til når de gjennomfører undersøkelser; informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade. Informantene deltok i undersøkelsen på frivillig grunnlag, og vi opplyste om at de kunne trekke seg fra undersøkelsen når som helst om dette var ønskelig. Videre fikk vi samtykke av samtlige informanter vedrørende bruk av lydopptak i intervjuene, og informerte om at dette datamaterialet ble behandlet konfidensielt.

Vi informerte om at resultatene fra intervjuene kunne bli sitert og brukt videre i drøfting og konklusjon av undersøkelsen og at de kunne unnlate å svare på spørsmål de ikke ønsker å besvare. Undersøkelsen krever ikke informasjon av typen personopplysninger som i utgangspunktet ville utløst en melde- og konsesjonsplikt og derfor gjort det nødvendig å anonymisere informasjonen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 88). Allikevel, for å

unngå at informantene kan identifiseres på bakgrunn av annen type informasjon, har vi valgt å anonymisere enkeltindividene i undersøkelsen. Den ene organisasjonen ønsket også å være anonym og vi har derfor valgt å behandle begge organisasjonene anonymt, da dette ikke har noen betydning for besvarelsen av problemstillingen. Heretter vil organisasjonene bli betegnet som ”organisasjon 1” og ”organisasjon 2”.

#### **4.0 Presentasjon av funn**

Vi vil i dette kapitlet presentere våre viktigste funn, gjennom innspill og sitater fra intervjuene. Struktureringen av funnene vil være organisert etter oppgavens intervjuguide og forskningsspørsmål, dette for å lette det videre arbeidet med drøfting av funn opp mot vår valgte teori.

Målet med undersøkelsen er å få et innblikk i onboardingprosessen av nyansatte, og hvilken virkning dette kan ha for turnoverintensjon. Informantene vil heretter bli betegnet som HR-arbeider 1 og 2 og medarbeider 1 og 2. HR-arbeider 1 og medarbeider 1 er informanter fra organisasjon 1, mens HR-arbeider 2 og medarbeider 2 er fra organisasjon 2.

#### **4.1 Introduksjon**

##### **Hvordan er onboardingprosessen formelt utarbeidet?/ Hvor lenge definerer dere at onboardingen varer?**

Dataene viser en klar forskjell i hvordan organisasjonene strukturerer onboarding av nyansatte. Organisasjon 1 har et introduksjonsprogram som varer i tre dager. Etter disse tre dagene kommer de nyansatte inn i respektive avdelinger der de etter en måned gjennomfører en medarbeidersamtale hvor mål blir satt for videre arbeid. Organisasjon 2 starter sin onboarding allerede i rekrutteringsprosessen, hvor den nyansatte får tildelt en fadder allerede før oppstart. Ved oppstart gjennomføres det to uker med orientering av nyansatte, deretter reiser alle nyansatte på en tur utenfor Skandinavia. Videre foregår det en aktiv onboarding i avdelingene i opp til seks måneder.

Eksempel på sitat:

”Det tredagerskurset vi har kaller vi jo for introduksjonskurset ... tredagers kurset er laget for alle. I tillegg har de i sine egne avdelinger de første dagene etterpå” (HR-arbeider 1).

”...ute i avdelingen så har de en samtale etter kanskje en uke, der de blir litt kjent og for å forberede de på en medarbeider samtale som kommer etter en måned. Der de skal sette seg mål” (HR-arbeider 1).

”...det hele begynner jo i rekrutteringsprosessen, og da er det med to personer fra avdelingen som man rekrutterer til også er HR med. Her begynner jo hele onboardingen og man ser her etter om det er en match til det behovet vi trenger til å begynne med” (HR-arbeider 2)

”... spesielt fokus på to uker som kalles for oppstarts ukene. Der har servicelinjene her fysisk oppstarts uke, der de møter opp og får informasjon og utstyr, møter ledere, får hjelp til å sette opp pc og lærer seg alt som man behøver, kort om hvordan man fører timer. Altså hvordan det ser ut, orientering” (HR-arbeider 2).

”Aktivt så er det det året før man begynner og kanskje et halvt år etter oppstart som er aktivt” (HR-arbeider 2).

”Det er litt forskjellig egentlig, noen ganger så begynner jo den nyansatte ute hos kunde allerede på dag fire og da er jo onboardingen over, eller vil jeg kanskje si en uke eller to” (HR-arbeider 1).

### **Hvem har ansvaret for å designe og gjennomføre onboardingprosessen?**

I dataene kommer det frem at det er HR-avdelingen som utarbeider og har hovedansvar for onboardingen av nyansatte. Videre delegeres ansvar til de ulike linjelederne i avdelingene.

Eksempel på sitat:

”Det er jeg som har ansvaret for det som går på tvers, også er det avdelingene som har ansvaret for det innad hos de” (HR-medarbeider 1).

”Det er HR funksjonen i bedriften sitt arbeid i samarbeid med linjene” (HR-arbeider 2).

### **Er onboardingen formelt organisert etter en konkret plan eller er det en mer ”la-det-skure ” holdning?**

Funn viser at organisasjonene har en konkret og strukturert plan i arbeidet med nyansatte og hvordan disse skal komme på plass i organisasjonen.

Eksempel på sitat:

”Det er veldig utarbeidet og veldig etablert og har vært det veldig lenge. Så det er ingenting som er tilfeldig, alt går på løpende bånd” (HR-arbeider 1).

”Det er en overordnet plan som vi tilpasser etter det som fungerer best hele tiden” (HR-arbeider 2).

### **4.2 Hvilken effekt kan økt mestringsevne og rolleavklaring ha for onboarding av nyansatte?**

#### **Er dere bevisste på å fremstille organisasjonen og spesielt arbeidsoppgavene til den nyansatte på en realistisk måte?/Fikk du presentert et realistisk bilde av dine arbeidsoppgaver da du fikk denne stillingen?**

Begge organisasjonene avklarte forventninger fra begge parter allerede i rekrutteringsprosessen. Dette ble trukket frem som spesielt avgjørende for å finne riktig match til den aktuelle stillingen. Organisasjon 2 benyttet spesifikke caseoppgaver i rekrutteringen for å gi den nyansatte et realistisk bilde av fremtidige arbeidsoppgaver.

Eksempel på sitat:

”... i rekrutteringsfasen benytter vi veldig mye case som går ut på spesifikt det vi faktisk leter etter, for da må vi vite at vi har funnet riktig match” (HR-arbeider 2).

”... vi er flinke til å fortelle de forventningene vi har da” (HR-arbeider 1).

På spørsmålet; ”Fikk du presentert et realistisk bilde av dine arbeidsoppgaver da du fikk denne stillingen?” svarte medarbeideren;

”... vi arbeidet mye med case som viste hva man kunne komme borti av oppgaver senere”  
(Medarbeider 2).

**På hvilke måter legger dere til rette for at den nyansatte tilegner seg nødvendig kunnskap?**

Det er en variasjon mellom organisasjonene når det kommer til organisering av opplæring. Organisasjon 1 legger opp til et tre dagers intensivt introduksjonsprogram hvor hovedfokuset er på ulike foredrag av ledere. I tillegg er det satt av en dag til gruppearbeid.

Eksempel på sitat:

”... det er mye foredrag av alle lederne som skal få plass inn i de tre dagene så det må være en streng plan” (HR-arbeider 1).

Organisasjon 2 har sitt hovedfokus på læring gjennom case og gruppeoppgaver. Dette kurset har en varighet på to uker, hvorav en uke blir gjennomført i utlandet. Kursene blir gjennomført på dagtid og på kveldstid er det lagt opp til sosialt samvær for å bli bedre kjent.

Eksempel på sitat:

”... på turen er det faglig opplegg som starter fra 8 om morgenen til 5/6 på kvelden med problemløsning og case” (HR-arbeider 2).

**På hvilke måter legges det til rette for deling av kunnskap mellom medarbeiderne?**

Hos begge organisasjonene kommer det frem at det er en delingskultur for kunnskap mellom medarbeiderne, og at dette er noe de fokuserer på å fremme. Begge medarbeiderne svarte at de opplevde en åpenhet og villighet for å få besvart sine spørsmål når de lurte på noe. I tillegg presiserer begge HR-arbeidere at organisasjonen har en flat struktur der det er åpenhet mellom nivåene.

Eksempel på sitat:

”Vi har vårt eget motto som er ”Power of sharing”. Alle skal dele, det er ikke slik at du møte noen albuer.” (HR-arbeider 1).

”Tilgjengelighet for spørsmål er ikke noe problem” (Medarbeider 1).

”Fysisk på arbeidsplass så fremmer vi internlæring og at man faktisk benytter seg av de forskjellige kunnskapene og erfaringene som finnes innenfor sitt team. Samarbeid er nøkkelordet” (HR-arbeider 2).

### **Opplevde du tidlig mestringsfølelse i utførelsen av dine arbeidsoppgaver?**

I den grad de ulike medarbeiderne opplevde mestringsfølelse var noe ulik. Hovedsakelig går skillet mellom medarbeiderne ved at medarbeider 1 ga inntrykk av at overføringen mellom opplæring og praksis var noe vanskelig. Medarbeider 2 viste til opplevd mestringsfølelse ved å løse oppgaver som var utfordrende.

Eksempel på sitat:

”Det ble kanskje litt for intensivt, man kunne gjerne brukt mer tid. Ble veldig mye på en gang” (Medarbeider 1).

”Opplæringen var grei, og følte den var bra. Men det skal jo være vanskelig også” (Medarbeider 1).

”... jeg føler jeg har fått god informasjon av hva oppgavene kan være” (Medarbeider 1).

”... det fremmet jo en slags mestringsfølelse når jeg stod fast ved ting og jeg ordnet hjelp selv og klarte å løse oppgavene på den måten” (Medarbeider 2).

### **Gjennomføres det noen form for evaluering av de nyansatte underveis i onboarding prosessen?/Hvordan opplevde du disse?**

Organisasjon 2 har et oppfølgingsprogram som følger den nyansatte gjennom hele onboarding prosessen.

Eksempel på sitat:



”Vi har oppfølging etter 5 dager, 5 uker, 5 måneder der de har oppfølgingsmøte med HR” (HR-arbeider 2).

”...greit å få en pekepinn på hvordan man gjør det og eventuelt hva man kan forbedre seg på” (Medarbeider 2).

**Får den nyansatte mulighet til å arbeide sammen med andre nøkkelpersoner i organisasjonen?/Fikk du muligheten til å jobbe sammen med andre medarbeidere i onboardingprosessen?**

Det kom tydelig frem at nyansatte i store deler av onboardingprosessen arbeider tett sammen med andre medarbeidere både likestilte og godt etablerte medarbeidere.

Eksempel på sitat:

”... man blir satt på prosjekt med et team, med en mix av nyansatte og etablerte ansatte” (HR-arbeider 2).

”Ja, jeg følte at jeg alltid hadde noen å samarbeide med eller spørre om ting hvis jeg lurte på noe” (Medarbeider 2).

**4.3 Hvilken effekt kan sosial integrasjon og kulturbevissthet ha for onboarding av nyansatte?**

**Hva gjør dere for at den nyansatte skal integreres i det sosiale miljøet?**

Et tiltak begge organisasjoner praktiserer for at nyansatte skal bli en del av det sosiale samspillet er først og fremst at alle nyansatte organiseres i grupper, slik at det skapes et fellesskap mellom dem. Begge organisasjoner har også ulike former for organiserte grupper med formålet å fremme sosialisering. I tillegg kommer det frem at en åpen kultur også bidrar til sosial integrasjon.

Eksempel på sitat:

”...mange som starter samtidig så tror det er med på å hjelpe ved at man da vil kunne se kjente ansikter i gangen” (HR-arbeider 1).

”Vi har bedriftsidrettslag, det er ikke opprettet bare for å være aktive men nettopp for å bli kjent på tvers av organisasjonen” (HR-arbeider 2).

”... man skal kunne gå å ta kaffe med alle hvis man ønsker det” (HR-arbeider 1).

### **I rekrutteringen av nyansatte, har dere fokus på at de skal passe inn i organisasjonskulturen?**

Begge organisasjonene har et bevisst fokus på hvem de rekrutterer og at disse, i tillegg til å være egnet for stillingen, skal inneha verdier og holdninger som verdsettes.

Eksempel på sitat:

”... vi har en veldig sterk kultur så vi ser det veldig fort om de passer inn egentlig. Du kan ha en kjempesterk CV og karakterer, men hvis vi føler at du ikke passer så teller det mest” (HR-arbeider 1).

”Vi er veldig nøye på å rekruttere rett person på rett plass” (HR-arbeider 2).

### **Opplever du at onboarding prosessen bidro til at du ble godt integrert i organisasjonen?**

Begge medarbeiderne viste til de positive effektene av å være en gruppe som startet samtidig og deltok i onboarding prosessen sammen.

”turen til utlandet i oppstarten bidrar til at man blir godt kjent med de andre”.” (Medarbeider 2)

”... begynte jo mange samtidig og vi har gått å hatt lunsj sammen å sånn. Det er hyggelig å være her” (Medarbeider 1).

### **Var du selv aktiv i å integrere deg i det sosiale miljøet?**

Det fremkommer av dataene at medarbeiderne selv var aktive til å integrere seg i det sosiale samspillet i de respektive organisasjonene.

Eksempel på sitat:

”Man har jo et ansvar selv, det kommer ganske naturlig for meg å selv ta kontakt og initiativ til å knytte kontakter” (Medarbeider 2).

”Vi har aktivitetsgrupper her som du kan være med på, så jeg har jo valgt å prøve å være med der” (Medarbeider 1).

### **Føler du at du fikk et godt bilde av kulturen i organisasjonen i løpet av onboarding prosessen?**

Som det fremkommer av våre funn er det vanskelig å sette ord på kultur og hva det innebærer i de ulike organisasjonene. Medarbeider 2 virker å ha et bedre bilde av kulturen i motsetning til medarbeider 1.

Eksempel på sitat:

”Min erfaring er at du får en veldig god innføring og introduksjon til organisasjonskulturen og verdien selv om du ikke har det på et a4 svart på hvitt. Man får en følelse av hva det er. Man ser på andre og hva de gjør” (Medarbeider 2).

”Det var fokus på kulturen i onboardingen, fikk informasjon om det. Så jeg har jo fått et innblikk i det” (Medarbeider 1).

### **Hvilke tiltak praktiseres for å integrere nyansatte i kulturen?/Var det spesielle tiltak som bidro til at du ble integrert i kulturen?**

Begge organisasjonene informerte om organisasjonskulturen gjennom skriftlige dokumenter. I tillegg benyttet organisasjon 2 seg av fadderordning som viser seg å være et positivt tilskudd for kulturforståelse.

Eksempel på sitat:

”Alle leser en ”kulturmanual” som alle får og er den første introen til kulturen der det står litt om hvordan vi skal oppføre oss” (HR-arbeider 2).

”Fadderer hjelper mye med det å bli en del av kulturen og alt” (Medarbeider 2).

#### **4.4 Hvordan kan bruk av rollemodeller bidra til vellykket onboarding av nyansatte?**

##### **Bruker dere aktivt rollemodeller som f.eks. mentorer i onboarding prosessen?**

Dataene viser at organisasjon 2 bruker fadderordning i onboardingprosessen for alle nyansatte.

Eksempel på sitat:

”Alle får en midlertidig fadder som følger dem helt frem til oppstart og til de har blitt plassert i en avdeling, hvor de så får tildelt en permanent fadder som er der hele tiden og som kan hjelpe de og følge de og følge opp etter at de har kommet dit... Som regel har fadderer og den nyansatte noe felles, for eksempel at de har gått på samme skole” (HR-arbeider 2).

”En fadder blir ofte en som har begynt ganske nylig og som har vært igjennom en lignende prosess” (HR-arbeider 2).

##### **Opplevde du at eventuelt mentoren/rollemodellen var et positivt tilskudd for dine prestasjoner og integrering?**

Informanten som fikk tildelt en fadder oppga at dette hadde en positiv virkning.

Eksempel på sitat:

”Ja, det var godt å ha noen å forholde seg til som har vært igjennom det samme og som er tilgjengelig for spørsmål om jeg lurte på noe” (Medarbeider 2).

”... den første tiden bli man jo mer tilknyttet sin utdelte fadder” (Medarbeider 2).

##### **Når du var nyansatt var det noen andre medarbeidere du så spesielt opp til?**

Funnene våre viser at begge medarbeiderne i organisasjonene benyttet seg av etablerte medarbeidere som rollemodeller som ikke var eksplisitt tildelt dem som nyansatte.

Eksempel på sitat:

”ja, man vil jo ta etter folk som gjør det bra” (Medarbeider 2).

”Jeg har andre bekjente her som jeg ser veldig opp til” (Medarbeider 1).

#### **4.5 Hvilken effekt kan forpliktelsesorientert HR ha for turnoverintensjonen hos nyansatte?**

##### **Prøver dere å skape en gjensidig forpliktelse mellom medarbeider og organisasjon?/Føler du en gjensidig forpliktelse til organisasjonen?**

Begge organisasjoner tilbyr gode karrieremuligheter for medarbeidere slik at de kan utvikle seg innad i organisasjonen. Dataene viser i tillegg at det hos begge organisasjoner er en åpenhet omkring deling av informasjon om organisasjonen.

Eksempel på sitat:

”Vi viser heller til andre verdier som vi vil bidra med som arbeidsgiver og hva du får av oss, som ikke kanskje er den beste lønnen. Men du får en veldig god erfaring og kunnskap...” (HR-arbeider 2).

”Vi viser ofte til interne konsulenter som har bygget seg en karriere og som har jobbet seg oppover” (HR-arbeider 1).

På spørsmålet; Føler du en gjensidig forpliktelse til organisasjonen? Svarte medarbeiderne dette:

”Ja det vil jeg si, jeg har jo fått så mye kunnskap og erfaring her, at jeg føler jeg må jobbe og prestere så godt jeg kan tilbake” (Medarbeider 2).

”Nettverket du bygger opp vil vel være med på å bygge en sånn forpliktelse, hvis de vil at du skal gjøre det bra så vil du gjøre det” (Medarbeider 1).

##### **Kan du se for deg en fremtid i denne organisasjonen?**

Funnene viser at begge medarbeidere ser for seg å fortsette og jobbe der, men vi opplevde en forskjell i grad av intensjon om å bli værende i organisasjonen over lengre tid.

Eksempel på sitat:

”Ja absolutt. Jeg tror det kan være en spennende fremtid her” (Medarbeider 2).

”har ikke lyst til å flytte på meg med en gang. Jeg vet at det er muligheter for å jobbe seg oppover så vil se hvordan det er” (Medarbeider 1).

### **Opplever du at onboardingen er med på å redusere turnover i deres bedrift?**

Dataene viser at det alltid vil være medarbeidere som slutter på grunn av andre årsaker, men informantene uttrykte at onboarding prosessen trolig har en effekt på turnover.

”...tror det har mye å si med hvor fort du klarer å komme inn i det” (HR-arbeider 1).

”Ja generelt, det er jo selvfølgelig noen som slutter, men det er en større andel som bli enn slutter” (HR-arbeider 2).

## **5.0 Analyse**

### **5.1 Mestringsevne og rolleavklaring**

Vårt første forskningsspørsmål omhandler mestringsevne og rolleavklaring. Vi vil her søke å besvare hvilke effekter mestringsevne og rolleavklaring kan ha for onboardingprosessen.

Opplevd mestringsevne er avgjørende for nyansattes selvfølelse, trivsel og produktivitet. En faktor som bidrar til dette er forventningsavklaringer i forbindelse med den aktuelle stillingen den nyansatte skal tre inn i og hvilke arbeidsoppgaver dette kan innebære. Funn viser at praktisering gjennom case i rekrutteringsprosessen bidrar til en større forståelse av hva som venter de nyansatte når de skal starte i den nye jobben. Dette bidrar også til at organisasjonen får et bilde av den nyansattes evne til å gjennomføre relevante arbeidsoppgaver, og derfor om rett person er ansatt til stillingen. Som tidligere beskrevet er dette avgjørende for å unngå en tidlig avslutning av arbeidsforholdet, og arbeidet med å avklare forventninger bør derfor starte tidlig. ”... det hele begynner jo i rekrutteringsprosessen... her begynner onboardingen” (HR-arbeider 2).

Forventningsavklaring er i tillegg en avgjørende faktor for nyansattes grad av rolleavklaring. Rolleavklaring er som tidligere nevnt når den nyansatte har et klart bilde av hva som

forventes av han eller henne og forstår sin rolle (Bauer m.fl. 2007; Feldman 1981). En betydelig faktor for å kunne oppnå dette er derfor at det avklares forventinger slik at den nyansatte får et realistisk bilde av hva han eller hun skal bidra med og gjøre i organisasjonen. Medarbeider 1 uttrykte at ”men det skal jo være vanskelig...” på spørsmålet vedrørende grad av opplevd mestringfølelse. Dette kan tyde på at medarbeideren ikke hadde fått tilstrekkelig avklaring i forbindelse med sine arbeidsoppgaver, noe som igjen kan føre til en svak tilpasning i organisasjonen. Jacobsen (2003, 61) påpeker at rolleavklaring oppnås ved å blant annet samhandle med andre medlemmer i organisasjonen. På bakgrunn av våre funn vurderer vi derfor spesielt case i form av gruppeoppgaver i opplæringen som en viktig bidragsyter til økt mestringsevne og rolleavklaring hos nyansatte. Medarbeider 2 nevnte at de ”... arbeidet mye med case som viste hva man kunne komme borti av oppgaver senere”. Dette gjør at en som nyansatte blir kjent med måten arbeidsoppgaver løses på, hvilke roller som fins i organisasjonen og opplever trygghet ved å samarbeide med andre. Samtidig vil det kunne motvirke at rollekonflikter oppstår i senere samarbeid, fordi den nyansatte vet hvordan han eller hun skal samhandle med de andre i organisasjonen.

For at organisasjoner skal kunne legge til rette for nyansattes rolleavklaring viser forskning at nyansatte bør ta del i et orienteringsprogram der de får konkret informasjon om organisasjonen (Klein, Fan og Preacher 2006, 106-112). Organisasjon 2 fokuserer spesielt på dette i oppstartukene. ”Der har servicelinjene fysisk oppstarts uke, der de møter opp og får informasjon og utstyr, møter ledere, får hjelp til å sette opp pc og lærer seg alt som man behøver ... Altså hvordan det ser ut, en orientering.” (HR-arbeider 2). De nyansatte vil derfor få muligheten til å danne seg et helhetlig bilde av organisasjonen og på denne måten få en bedre forståelse av egen rolle.

For at nyansatte skal kunne oppleve mestring i utførelse av arbeidsoppgaver er det viktig at det blir lagt til rette for opplæring og kunnskapsdeling i organisasjonen. Hvordan opplæringen blir strukturert og gjennomført ser ut til å ha en virkning for grad av forståelse og mestring. I forbindelse med dette anser vi at medarbeidere som har deltatt i opplæring som i all hovedsak beror seg på praktiske case oppgaver i grupper utvikler en større forståelse enn medarbeidere som i store deler har vært med på foredrag. Medarbeideren som deltok i forelesninger over ett par dager uttrykte tydelig at dette var intensivt og ønsket lengre tid da det ble mye på en gang. Vår tolkning og forståelse er at medarbeider 2, som store deler gjennomførte gruppeoppgaver i opplæringen, hadde utviklet og lært verktøy som var avgjørende når han senere sto fast ved

vanskelige arbeidsoppgaver. Samarbeid og tidlig erfaring viser seg derfor å være viktig for utvikling av mestringsfølelse. Gjennom forelesninger er det også i all hovedsak eksplisitt kunnskap som deles, og ikke den tause kunnskapen. Taus kunnskap deles og læres gjennom praktisering og samarbeid med andre medarbeidere i organisasjonen. En åpen delingskultur ser ut til å være en måte organisasjonene legger til rette for kunnskapsdeling mellom medarbeiderne. ”Vi har vårt eget motto som er ”power of sharing” (HR-arbeider 1). På denne måten kan nyansatte diskutere og stille spørsmål til etablerte medarbeidere som sitter inne med den nødvendige kunnskapen. Dette kan også sees i sammenheng med kulturbevissthet. Ved å legge til rette for en åpen kunnskapsdeling kan det være lettere for nyansatte å lære og kjenne kulturen. I tillegg ble medarbeider 2 organisert i prosjekter sammen med både nyansatte og allerede etablerte medarbeidere. Dette vil ytterligere kunne bidra til at nyansatte observerer og lærer den tause kunnskapen som allerede ligger i organisasjonen.

For å legge til rette for opplevd mestringssevne hos nyansatte anbefales det videre at det gjennomføres evalueringer eller gis tilbakemelding på prestasjoner og hvordan onboardingen fungerer så langt. Organisasjon 2 har oppfølgingsmøte med sine nyansatte gjennom hele onboardingprosessen. På denne måten får nyansatte muligheten til å korrigere atferd fortløpende og få et bilde av hvordan en selv ligger an i prosessen. Dette kommer tydelig frem i utsagnet ”...greit å få en pekepinn på hvordan man gjør det og eventuelt hva man kan forbedre seg på” (Medarbeider 2). Det fremkommer av teori at høy mestringssevne fører til at medarbeidere er bedre rustet til å motta eventuell negativ tilbakemelding (Kaufmann og Kaufmann 2009, 101). På bakgrunn av medarbeider 2 sitt svar har vi en forståelse av at evalueringer på prestasjoner, både i positiv og negativ forstand, ble mottatt med en holdning og ønske om å prestere enda bedre i stede for å virke demotiverende for den nyansatte. Dette kan videre tyde på høy grad av mestringssevne.

Vår forståelse er derfor at høy grad av mestringssevne og rolleavklaring kan ha en forsterkende effekt på hverandre. Med dette mener vi at økt grad av den ene faktoren kan bidra til at en lettere oppnår det andre. Eksempelvis kan en forståelse av egen rolle i organisasjonen bidra til at man lettere mestrer sine arbeidsoppgaver. Anvendt teori tilsier at opplevd mestringssevne og rolleavklaring hos nyansatte bidrar til økt grad av tilpasning i organisasjonen og derfor lavere turnover (Bauer m. fl. 2007, 710). Vi vurderer, på bakgrunn av våre funn, at de tiltak organisasjonene iverksetter i ulik grad bidrar til at nyansatte opplever mestring og avklaring i



forbindelse med sin rolle i organisasjonen. Vi kan derfor anta at dette bidrar til en mer vellykket onboarding prosess.

## **5.2 Sosial integrasjon og kulturbevissthet**

Vårt andre forskningsspørsmål ser på hvilken effekt sosial integrasjon og kulturbevissthet kan ha for onboarding av nyansatte. Her vil vi forsøke å se på hvilken effekt sosial integrasjon og kulturbevissthet har på informantenes onboarding og om det videre kan ha en virkning på deres intensjoner om å slutte i løpet av det første året.

For å integrere nyansatte i det sosiale miljøet er det avgjørende at han eller hun får muligheten til å bygge relasjoner med andre medarbeidere i organisasjonen (Bauer 2010, 5-6). Ved at det alltid er grupper av nyansatte som starter samtidig vil en oppnå en form for sosial tilhørighet mellom disse. Som HR-arbeider 1 påpeker vil dette bidra til at nyansatte integreres i det sosiale miljøet ”... ved at man da vil kunne se kjente ansikter i gangen”. På bakgrunn av funn fikk vi inntrykk av at begge medarbeidere satte pris på at de ikke var alene om å starte som nyansatt. Medarbeider 1 uttrykte at ”... vi begynte jo mange samtidig og vi har gått å hatt lunsj sammen å sånn”. Dette vil kunne bidra til trygghet og samhold mellom mennesker som er i samme situasjon. Dette bekreftes også av medarbeider 2 som sier at ”...oppstarten bidrar til at man blir godt kjent med de andre”. Samtidig er det også viktig at medarbeidere opparbeider relasjoner med allerede etablerte medlemmer i organisasjonen. Teori viser til at medarbeidere som har et bredt nettverk på tvers av avdelinger og nivåer utvikler en større forståelse av organisasjonen som helhet og sin rolle (Morrison 2002). Som tidligere nevnt blir nyansatte i organisasjon 2 organisert i grupper med medarbeidere som allerede arbeidet i organisasjonen. Dette vil derfor være en bidragsyter for integrasjon og en bredere forståelse av organisasjonen som helhet.

Organisasjoner kan også legge til rette for sosialisering gjennom ulike former for uformelle sosiale aktivitetsgrupper. Her vil medarbeidere fra ulike nivåer og avdelinger møtes i organiserte sosiale aktiviteter. ”Vi har bedriftsidrettslag, det er ikke opprettet bare for å være aktive men nettopp for å bli kjent på tvers av organisasjonen” (HR-arbeider 2). Ved å aktivt delta i slike sammenkomster vil nyansatte kunne bygge relasjoner utover gruppen av nyansatte i oppstarten. I forbindelse med dette vil det være viktig at den nyansatte selv tar initiativ til å delta. ”Vi har aktivitetsgrupper her som du kan være med på, så jeg har jo valgt å

prøve å være med der” (Medarbeider 1). På denne måten bidrar nyansatte til sin egen integrasjon.

Lederens rolle i sosialiseringen av nyansatte, og hvorvidt de føler seg akseptert, anerkjent og involvert i organisasjonen, har i følge teorien en stor betydning (Kaufmann og Kaufmann 2009; Bauer og Green 1998). Våre funn antar at nærmeste leder i stor grad ikke var deltakende i onboarding av nyansatte, men hadde i all hovedsak oppfølgingsansvaret. Hos organisasjon 1 var lederen på tidspunktet bortreist, og hos organisasjon 2 var lederen til stede men ikke aktivt deltakende. Allikevel tilsier funn og vår tolkning at andre faktorer kan veie opp for en tilsynelatende fraværende leder. Først og fremst vil et velfungerende opplæringsprogram bidra til mestringsfølelse og rolleavklaring og derfor gode jobbprestasjoner. For det andre vil relasjoner med andre viktige medarbeidere kunne bidra til sosial integrasjon og aksept. En annen viktig faktor som tilsynelatende ser ut til å veie opp for lederens rolle er fadderordninger. ”... den første tiden bli man jo mer tilknyttet sin utdelte fadder” (Medarbeider 2). En fadder kan fungere som mentor, støttespiller og en trygg havn i uoversiktlige situasjoner. Samtidig vil det trolig være lettere som nyansatt å oppsøke en fadder med spørsmål enn lederen.

Som nevnt tidligere er en av de vanskeligste oppgavene i en onboardingprosess å få den nyansatte til å tilpasse seg den eksisterende kulturen (Feldman 1981, 310). For å oppnå en vellykket onboardingprosess er det derfor kritisk at den nyansatte blir kjent med organisasjonen og at man fremmer aktiviteter som kan hjelpe den nyansatte med nettopp dette. Funnene våre viser at organisasjon 2 har aktiviteter som skal hjelpe de nyansatte med å integreres inn i kulturen. HR-arbeider 2 nevnte at de presenterer alle de nyansatte for en ”kulturmanual...og er den første introen til kulturen”. Der står det litt om forventet oppførsel og gir de nyansatte en pekepinn på hva som er akseptabelt og ikke akseptabelt. Dette kan anses som ett forsøk på å få de nyansatte til å få et lite bilde av hvilke normer og verdier som finnes i organisasjonen og som igjen kan hjelpe de å navigere i kulturen. På denne måten sikrer organisasjonen at alle nyansatte får samme informasjon om kulturen fra begynnelsen av. Dette kan bidra til at de får en felles forståelse og bilde av hvordan organisasjonen ønsker å bli fremstilt.

Selv om de får tildelt en ”kulturmanual” så vil dette ofte ikke være nok til at de blir tilstrekkelig integrert i kulturen da kulturbevissthet krever at medarbeideren aktivt deltar og

erfarer kulturen i praksis over lengre tid. Dette kan bekreftes gjennom uttalelsen fra medarbeider 1 ”det var fokus på kulturen i onboarding, fikk informasjon om det. Så jeg har jo fått et innblikk i det”. Dette viser at medarbeider 1 trolig ikke ble tilstrekkelig inkludert i kulturen ved å bare få informasjon gjennom foredrag over tre dager. Organisasjon 2 legger til rette for kulturell integrasjon gjennom gruppearbeid i introduksjonsprosessen, faddere, bedriftsidrettslag og de setter bevisst nyansatte ”på prosjekt med et team, med en mix av nyansatte og etablerte ansatte” (HR-arbeider 2). Dette fordi de nettopp skal bli kjent på tvers av organisasjonen og for å gi de en mulighet til å bli bedre kjent med allerede etablerte medarbeidere og andre nyansatte. Dette vil kunne føre til at nyansatte observerer de etablerte medarbeiderne og på denne måten lærer hva som er akseptabelt å gjøre. De nyansatte vil også lære det ”felles språket” som finnes i organisasjonen noe som vil gjøre det lettere for dem å kommunisere med hverandre. Dette vil kunne bidra til en felles forståelse og bilde av hvordan ting skal gjøres i organisasjonen, videre vil dette bringe de ansatte sammen ved å skape aksept og tillit.

Det er å tolke dit hen at disse tiltakene organisasjon 2 benytter seg av har hjulpet den nyansatte med å komme inn i kulturen. Medarbeider 2 nevnte at ”fadderen hjelper mye med det å bli en del av kulturen og alt” og det virker som at medarbeider 2 syntes at tiltakene har hjulpet han ”Min erfaring er at du får en veldig god innføring og introduksjon til organisasjonskulturen og verdien selv om du ikke har det på et a4 svart på hvitt. Man får en følelse av hva det er. Man ser på andre og hva de gjør” (Medarbeider 2). Det er å tolke ut i fra dette at en får en forståelse av kulturen ved å bli plassert i grupper slik at man kommer inn i det sosiale samspillet. Som vist til i figur 4 er det en kontinuerlig påvirkning og sammenheng mellom kultur og det sosiale samspillet mellom menneskene i organisasjonen. Gjennom samhandling med andre medarbeidere i organisasjonen får den nyansatte en bredere forståelse av kulturen. En god forståelse av kulturen vil deretter bidra til at man som nyansatt bedre vil kunne samhandle med de andre ansatte i organisasjonen. Som vist til tidligere viser våre funn at det å bruke miksede grupper av nyansatte og etablerte medarbeidere har en positiv effekt for både sosial integrasjon og kulturbevissthet.

Det fremkommer av teori at man allerede i rekrutteringsprosessen vil tjene godt på å være kulturbevisste, ved å sette kriterier til kandidater som samsvarer med organisasjonens verdier (Bang 2013, 82). Våre funn viser at begge organisasjonene har et bevisst fokus på hvem de rekrutterer og at disse i tillegg til å være egnet til stillingen skal inneha verdier og holdninger

som verdsettes. Dette vises blant annet gjennom HR-arbeider 1 sin uttalelse ”... vi har en veldig sterk kultur så vi ser det veldig fort om de passer inn egentlig. Du kan ha en kjempesterk CV og karakterer, men hvis vi føler at du ikke passer så teller det mest”, og gjennom utsagnet ”vi er veldig nøye på å rekruttere rett person på rett plass” (HR-arbeider 2). Ved å ha et slikt fokus vil det trolig lette det videre arbeidet med å tilpasse nyansatte i kulturen fordi de allerede i utgangspunktet passer inn, dette vil igjen kunne ha positiv effekt for onboarding.

Vi tolker det slik ut fra våre funn at det å ha kulturbevissthet under onboarding og ved å benytte seg av aktiviteter som bidrar til at den nyansatte integreres i kulturen, har en positiv effekt på onboardingprosessen ved at man da nettopp hjelper den nyansatte ombord i organisasjonen og inn i det sosiale samspillet, som igjen fører til engasjement og lojalitet. Dette vil igjen fremme stabilitet og påvirke turnoveren negativt (Schein 2010; Bang 1985, 2013).

### **5.3 Rollemodeller**

Vi vil her se på hvordan bruk av rollemodeller kan bidra til en vellykket onboarding.

Rollemodeller er en viktig faktor i sosialisering av nyansatte. Dette fordi de vil kunne bidra til økt mestring i forbindelse med arbeidsoppgaver, rolleavklaring, forståelse av og tilpasning i det sosiale samspillet og kulturen (Ostroff og Kozlowski 1993, 177-181). Som tidligere nevnt er det av stor betydning at nyansatte lærer seg den tause kunnskapen som ligger i organisasjonen. I tillegg til gruppeoppgaver vil derfor bruk av rollemodeller være en avgjørende faktor for deling av kunnskap. Organisasjon 2 legger til rette for at alle nyansatte får en fadder de kan forholde seg til gjennom hele onboardingprosessen. Å ha en spesifikk person å forholde seg til kan bidra til at nyansatte føler trygghet i uklare situasjoner. Fadderer vil gi den nyansatte aktuell kunnskap for å utvikle de nødvendige redskapene han eller hun trenger for å takle ulike situasjoner som kan oppstå i organisasjonen. Dette forsterkes av medarbeider 2 som påpekte at ”... det var godt å ha noen å forholde seg til som har vært igjennom det samme og som er tilgjengelig for spørsmål om jeg lurte på noe”. Dette kan tyde på at fadderer har en positiv innvirkning for i hvilken grad den nyansatte tilpasser seg organisasjonen.

I tillegg vil nyansatte selv ha sine rollemodeller de ser opp til og ønsker å kopiere atferden til (Jakobsen 2017, 93-95). Våre funn viser at begge medarbeiderne benyttet andre medarbeidere i organisasjonen som rollemodeller. Disse rollemodellene representerte gode eksempler de selv ønsket å etterfølge. Medarbeider 1 nevnte ”Jeg har andre bekjente her som jeg ser veldig opp til” videre fortalte medarbeider 2 ”ja, man vil jo ta etter folk som gjør det bra”. Dette viser at det vil være vanskelig å unngå at nyansatte ser opp til og kopierer atferd til andre medarbeidere i organisasjonen, og dette vil i all hovedsak være positivt. Samtidig kan det oppstå situasjoner der nyansatte skaper relasjoner til mennesker som ikke nødvendigvis har ønsket atferd og holdning. For å legge til rette for ønsket atferd er det derfor anbefalt at nyansatte introduseres for valgt rollemodell tidlig i onboarding prosessen slik at de påvirkes i riktig retning fra start av (Bauer 2013, 114).

Bevisst valg av rollemodell beror seg ofte på grad av erfaring og ansiennitet, dette fordi de ofte representerer kunnskap og de rette verdiene (Jakobsen 2017, 101-102). Våre funn viser at organisasjon 2 benytter seg av både erfarne medarbeidere med riktig kunnskap, men også en relativt nyansatt som fadder. ”Alle får en midlertidig fadder som følger dem helt frem til oppstart og til de har blitt plassert i en avdeling, hvor de så får tildelt en permanent fadder som er der hele tiden og som kan hjelpe de og følge opp etter at de har kommet dit...” (HR-arbeider 2). Når HR-arbeider 2 uttaler seg om den midlertidige fadderens beskrives det at ”en fadder blir ofte en som har begynt ganske nylig og som har vært igjennom en lignende prosess” (HR-arbeider 2). Som nyansatt vil man ofte ha mer nytte av en rollemodell som nettopp har vært igjennom det samme, slik at han eller hun får en følelse av at det å komme inn som ny i organisasjonen er overkommelig. Det vil trolig være mer motiverende å forholde seg til en person som kan dele sine egne erfaringer rundt onboarding prosessen i denne fasen (Jakobsen 2017, 105). Rollen til den permanente fadderens vil være å gi nyansatte avdelingsspesifikk kunnskap som er relevant for de arbeidsoppgavene som utføres. Denne fadderens blir ikke tildelt før den nyansatte er på plass i de respektive avdelingene. Jakobsen (2017, 105) påpeker viktigheten av at nyansatte til enhver tid har tilgang til passende rollemodeller ut ifra hvilken kunnskap de har behov for. Dette forsterker medarbeider 2 med dette utsagnet; ”... det var godt å ha noen å forholde seg til som har vært igjennom det samme...”. Det er tydelig at den midlertidige fadderens tilfredsstilte det aktuelle behovet som en nyansatt trenger tidlig i sosialiseringprosessen. Vi tolker det slik at de benytter seg av forskjellige rollemodeller fordi behovet endrer seg i løpet av sosialiseringprosessen, nettopp

slik teorien viser til. Det er derfor å anta at bruk av rollemodeller, slik som organisasjon 2 gjør, kan ha en stor effekt på onboardingprosessens suksess.

#### **5.4 Forpliktelsesorientert HR**

Vårt fjerde og siste forskningsspørsmål tar for seg forpliktelsesorientert HR. Vi vil her forsøke å identifisere hvorvidt det praktiseres forpliktelsesorientert HR på bakgrunn av våre funn og videre søke å avdekke eventuell effekt for turnoverintensjon.

Det anbefales at onboardingprosessen utarbeides av HR-avdelingen og videre koordinerer dette med linjelederne i de ulike avdelingene slik at prosessen tilpasses (Bauer 2010). Våre funn viser at HR-avdelingen i begge organisasjonene har det overordnede ansvaret for å designe onboarding prosessen av nyansatte. Dette kommer frem av HR-arbeider 1 ”det er jeg som har ansvaret for det som går på tvers, også er det avdelingene som har ansvaret for det innad hos de” og av HR-arbeider 2 ”det er HR funksjonen i bedriften sitt arbeid i samarbeid med linjene”. Dette anses derfor som en foretrukket metode for organisering av prosessen og vil derfor være et godt utgangspunkt for å lykkes med å integrere de nyansatte. Videre indikerer Verburg, Den Hartog og Koopmann (2007, 4) at forpliktelsesorientert HR er å anbefale som utgangspunkt i onboarding av nyansatte. Forpliktelsesorientert HR fokuserer på relasjoner, samarbeid, opplæring og det psykologiske båndet mellom medarbeider og organisasjon. Onboarding har nettopp som hovedoppgave å gi nødvendig opplæring og kunnskap om organisasjonen til den nyansatte slik at han eller hun blir et fullverdig medlem av bedriften både når det gjelder oppgavemestring og integrering i det sosiale samspillet. Vi ser derfor på bakgrunn av tidligere drøfting at organisasjon 2 i stor grad retter fokuset mot samarbeid, relasjoner og opplæring i sin onboardingprosess.

I hvilken grad det dannes en psykologisk kontrakt mellom den nyansatte på den ene siden og organisasjonen på den andre vil være avhengig av oppnådd gjensidig forventning (Schein 1979, 101). Våre funn viser at onboardingens lengde trolig vil ha en virkning for i den grad det utvikles en psykologisk kontrakt. Som tidligere beskrevet anbefales det at planlagt onboarding har et tidsrom på seks til tolv måneder (Jacobsen 2017, 19). Organisasjon 1 har et introduksjonskurs over tre dager, og HR-arbeideren uttrykker på spørsmål om onboardingens lengde at ”... noen ganger så begynner jo den nyansatte ute hos kunde allerede på dag fire og da er jo onboardingen over, ellers vil jeg kanskje si en uke eller to” (HR-arbeider 1). På bakgrunn av dette vurderer vi, i samsvar med teori, at dette i all hovedsak ikke kan betegnes

som onboarding men heller et introduksjonsprogram. Det vil som tidligere nevnt være utfordrende å integrere nyansatte inn i kulturen og det sosiale miljøet på bare noen dager. Dette kan sees i sammenheng med medarbeider 1 sitt svar på ønsket om å bli værende i organisasjonen over lengre tid; ”har ikke lyst til å flytte på meg med en gang”. Vår tolkning og observasjon av svaret til medarbeideren ga inntrykk av en svak forpliktelse til organisasjonen. Organisasjon 2 som har en aktiv onboarding etter fysisk tiltreden i arbeid på seks måneder, viser til større kulturbevissthet, mestringsevne og rolleavklaring hos den nyansatte. Medarbeider 2 uttrykker på samme spørsmål at ”jeg tror det kan være en spennende fremtid her”. På bakgrunn av dette anser vi det som avgjørende at onboardingprosessen har en viss lengde slik at det er mulig å fremme kulturbevissthet og tilstrekkelig opplæring for å legge til rette for mestringsevne og rolleavklaring.

Indikasjoner på at det er utviklet aksept og forpliktelse mellom medarbeider og organisasjon kan eksempelvis være bruk av positive tilbakemeldinger tidlig i onboarding, tilegnelse av viktige oppgaver og inkludering i kulturen fra organisasjonens side samt ønsket om å bli værende i organisasjonen fra medarbeiderens side (Schein 1979, 137-145). Våre funn viser at det spesielt legges vekt på hva organisasjonen kan tilby i form av karrierebygging og kompetanse for å utvikle gjensidig forpliktelse. HR-arbeider 2 uttrykker at ”vi viser heller til andre verdier som vi vil bidra med som arbeidsgiver og hva du får av oss, som ikke kanskje er den beste lønnen. Men du får en veldig god erfaring og kunnskap...”. Videre svarer medarbeider 2 at ”... jeg har jo fått så mye kunnskap og erfaring her, at jeg føler jeg må jobbe og prestere så godt jeg kan tilbake”. Dette viser til en gjensidig forpliktelse gjennom tilrettelegging av faglig utvikling og ønsket om å prestere tilbake, dette kan betegnes som en rasjonell kontrakt. Samtidig, basert på funn og vurderinger, viser organisasjon 2 til at onboarding prosessen bidrar til inkludering i kulturen. Nyansatte får, gjennom fadderordninger, samarbeid med andre kolleger og deltakelse i sosiale aktiviteter, innblikk i hvordan ting fungerer i organisasjonen. Med andre ord vil den nyansatte føle aksept og inkludering ved at organisasjonen åpent tar i mot den nye medarbeideren. Vi vurderer på bakgrunn av dette at organisasjonen viser aksept og forpliktelse, gjennom gode utviklingsmuligheter og inkludering. Vi anser derfor på bakgrunn av medarbeider 2 sitt utsagn nevnt ovenfor en villighet til å opprettholde denne kontrakten ved å uttrykke et ønske om å prestere tilbake og bli i organisasjonen.

Funnene nevnt over indikerer at en psykologisk kontrakt er oppnådd og har skapt en gjensidig forpliktelse mellom organisasjon og medarbeider. Ved at begge parter opprettholder denne

kontrakten vil sannsynligvis ingen av partene ønske å bryte den. Forskning viser nettopp til at organisasjoner som operer med forpliktelsesorientert HR har lavere turnover (Verburg, Den Hartog og Koopmann 2007, 4). På bakgrunn av uttalelsen fra HR-arbeider 2 ”... det er jo selvfølgelig noen som slutter, men det er en større andel som blir enn slutter” tolker vi det dit hen at dette bekrefter forskningen.

## 6.0 Konklusjon

Gjennomgående i oppgaven har vi søkt å besvare vår problemstilling, hvordan en onboardingprosess kan bidra til å hindre at nyansatte slutter i jobben i løpet av det første året. For å kunne svare på dette har det vært nødvendig å redegjøre for hvilke elementer som anses å være avgjørende for en vellykket onboarding og som derfor kan bidra til lavere turnover.

Onboarding har som oppgave å integrere den nyansatte i organisasjonen på best mulig måte. Det fremkommer av teori og analysen at de elementene som vil være avgjørende for nyansattes tilpasning i organisasjonen er mestringsevne, rolleavklaring, sosial integrasjon og kulturbevissthet. Et fokus på forpliktelse og bevisst bruk av rollemodeller ser også ut til å ha en avgjørende faktor for nyansattes tilpasning i organisasjonen. Det fremkommer av analysen at dersom det legges til rette for nyansattes mestringsevne, rolleavklaring, sosial integrasjon og kulturbevissthet gjennom blant annet bruk av rollemodeller og fokus på forpliktelse, vil det kunne bidra til å oppnå en vellykket onboardingprosess. Videre viser analysen at en vellykket onboarding, kan ha en positiv effekt for nyansattes intensjoner om å bli i organisasjonen. På bakgrunn av analysen er det derfor å anta at onboardingprosesser som legger til rette for de nevnte faktorene over kan ha en negativ virkning for turnoverprosenten i organisasjonen i løpet av det første året.

At nyansatte opplever mestringsevne og rolleavklaring er viktig for en vellykket onboarding. Det fremkommer av analysen at spesielt forventningsavklaring og samhandling med andre medarbeidere bidrar til høy mestringsevne og avklaring av egen rolle i organisasjonen. For det første er det viktig at nyansatte og organisasjonen avklarer forventninger allerede i rekrutteringsprosessen, dette gjøres best gjennom caseoppgaver. For det andre er det viktig at nyansatte får generell informasjon om hvordan ting fungerer gjennom et orienteringsprogram. Til slutt viser det seg at gruppeoppgaver i samarbeid med både andre nyansatte og allerede etablerte medarbeidere i organisasjonen er helt avgjørende for opplevd mestring og



rolleavklaring. Deling av kunnskap på tvers av avdelinger og mellom medarbeidere viser seg, både i teori og analysen, å være den beste måten nyansatte lærer den tause kunnskapen som ligger i organisasjonen.

Samhandling med andre medarbeidere, både i form av oppgaveløsning og i andre sosiale sammenhenger, er også viktig for hvorvidt nyansatte integreres i det sosiale samspillet og kulturen i organisasjonen. Sosial integrasjon og kulturbevissthet er faktorer som viser seg å ha like stor innvirkning på turnover som opplevd mestring og rolleavklaring. I analysen kommer det frem at organisasjon 1, som ikke hadde et like stort fokus på kultur og sosialisering, hadde medarbeider som viste til lavere tilpasning i organisasjonen og en svakere tilknytning. Dette kommer også klart frem av teori, samt bekreftet i våre funn, at høy grad av mestringsevne, rolleavklaring og sosial integrasjon vil kunne bidra til at nyansatte tilpasser seg bedre i organisasjonen og videre føre til lavere turnover. Gjennom samarbeid og samhandling med andre medarbeidere lærer den nyansatte kulturen å kjenne og utvikler relasjoner til andre kolleger. Å organisere nyansatte i arbeidsgrupper sammen med allerede etablerte medarbeidere trekkes derfor frem som helt avgjørende for at nyansatte skal kunne få et innblikk i kulturen, hvilke normer og holdninger som er ønskelig og for sosialisering.

Det fremkommer videre i analysen at bruk av rollemodeller, eller faddere, har en positiv effekt for alle de fire aspektene i onboarding. Rollemodeller viser seg å ha en helt unik påvirkning for nyansattes tilpasning i organisasjonen. Det fremkommer av analysen at rollemodeller bidrar til kunnskapsdeling, kulturforståelse, holdningsdannelse, organisasjonsforståelse og tilpasning. Det kommer også frem viktigheten av å være bevisst hvilke rollemodeller som velges slik at det kan tilpasses til den nyansattes behov, og at den nyansatte bli introdusert for denne personen tidlig i prosessen. Våre funn indikerer at det vil være mest lønnsomt å først benytte en fadder som kan fungere som en støttespiller i oppstarten for deretter å bruke en person med god erfaring og som innehar nødvendig kompetanse når den nyansatte er på plass i avdelingen. Analysen indikerer videre at organisasjoner som opererer med forpliktelsesorientert HR gjennom tilrettelegging for karrierebygging innad i organisasjonen, gode opplæringsprogrammer og villig integrerer nyansatte i kulturen vil kunne utvikle en psykologisk kontrakt mellom medarbeider og organisasjon. Dette kan føre til at nyansatte utvikler en forpliktelse til organisasjonen. Denne forpliktelsen viser seg blant annet gjennom holdninger om å bli værende i organisasjonen over lengre tid, og har derfor en negativ effekt for turnover.

## **7.0 Kritikk av metode og fremgangsmåte**

Vi vil her presentere hvilke svakheter og påvirkninger som har gjort seg gjeldende for vår undersøkelse.

På bakgrunn av at vi har valgt tema etter hva som interesserer oss, kan det ha påvirket undersøkelsens bekreftbarhet. Dette gjør seg spesielt gjeldende da vår egen forståelse og subjektive tolkninger av både teori og empiri, kan ha påvirket undersøkelsens utfall. Ettersom oppgaven er begrenset både i form av tid og omfang, er dette å regne som både en svakhet og noe som trolig har påvirket oppgaven vår. For det første har vi på grunnlag av dette ikke hatt tid eller ressurser til å gjennomgå all relevant teori på området. For det andre har vi måttet begrense oss i forbindelse med valg av teori som kunne vært interessant å se nærmere på. En annen svakhet i forbindelse med teorien fremkommer av intervjuguiden vår. Vår utvalgte teori ble benyttet til å utforme intervjuguiden og har derfor lagt føringer for hva vi har fått inn av funn. Dette kan ha ført til at vi har gått glipp av andre relevante funn, på bakgrunn av begrensningene i teorien.

En annen utfordring vi oppdaget vedrørende fenomenet vi ønsket å undersøke, var vårt inntrykk av at det generelt er få organisasjoner i Norge som er gode på onboarding. Dette førte til vanskeligheter omkring det å anskaffe organisasjoner som hadde fokus på onboarding, slik at de kunne gi oss representativ og god nok informasjon til å besvare vår problemstilling. Dette påvirket vår tilgang til informanter. Vi intervjuet fire informanter i vår undersøkelse, men vi oppdaget at man med fordel kan ha et større utvalg for å få et bredere og mer nyansert bildet av fenomenet vi undersøkte.

Videre så vi i etterkant av intervjuene og under analysen at noen av spørsmålene under enkelte temaer i intervjuguiden hadde gitt oss svar som var lite relevante for vår undersøkelse. Det ble derfor også klart for oss at vi burde stilt flere spørsmål under andre temaer, da vi oppdaget at vi noen steder hadde et litt tynt grunnlag for besvare viktige spørsmål.

## **8.0 Forslag til videre forskning**

Vi har som tidligere nevnt ett inntrykk av at det er lite fokus på onboarding av nyansatte i mange norske organisasjoner, og det ville vært interessant å undersøke nærmere omfanget av

dette og hvor mange som slutter i løpet av det første året også i Norge. Til videre forskning vil det derfor kunne være interessant å se på om onboarding er fraværende i norske organisasjoner og om det derfor er en ubenyttet mulighet til å beholde arbeidskraft i et stadig større konkurranseutsatt arbeidsmarked. Vi har i denne oppgaven hatt hovedfokus på onboarding etter at nyansatte er fysisk på plass i organisasjonen. Til videre forskning kan det derfor også være interessant å se på virkningen av pre-onboarding, som er det som skjer før den nyansatte er på plass.

## 9.0 Litteraturliste

- Adkins, Cheryl L. 1995. "Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination." *The Academy of Management Journal*, 38(3): 839-862
- Bang, Henning. 1985. "Bedriftskultur og den nyansatte." *Arbeid og læring*, 2:2-4.
- Bang, Henning. 2013. *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bauer, Talya N. og Stephen Green. 1998. "Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization." *Journal of Applied Psychology*, 83: 72-83.
- Bauer, Talya N., Todd Bodner, Berrin Erdogan, Donald M. Truxillo, og Jennifer S. Tucker. 2007. "Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods." *Journal of Applied Psychology*, 9: 707-721
- Bauer, Talya N. 2010. "Onboarding new employees: maximizing success" SHRM. Lesedato 22. Desember 2016:  
<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Dean, Roger A. og John P. Wanous. 1984. "Effects of realistic job previews on hiring bank tellers." *Journal of Applied Psychology*, 69: 61-68.
- Dugoni, Bernard L. og Daniel R. Ilgen. 1981. "Realistic Job Previews and the Adjustment of New Employees." *The Academy of Management Journal*, 24(3): 579-591.
- Feldman, Daniel C. 1976. "A Contingency Theory of Socialization." *Administrative Science Quarterly*, 21(3): 433-452.
- Feldman, Daniel C. 1981. "The Multiple Socialization of Organization Members." *The Academy of Management Review*, 6(2): 309-318.

Filestad, Cathrine J. 2003. *Nyansatte i organisasjoner: perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt forlag.

Filestad, Cathrine J. 2004. "Rollemodeller i organisasjoner" Magma.

Lesedato 11. Januar 2017:

<https://www.magma.no/rollemodeller-i-organisasjoner>

Filstad, Cathrine. 2017. *Nyansattes organisasjonssosialisering: Perspektiver og læringsstrategier*. Bergen: Fagbokforlaget.

Forskning.no. Derfor slutter ansatte i jobben. Lesedato 1. Januar 2017:

<http://forskning.no/2015/06/derfor-slutter-ansatte-i-jobben>

Hofstede, Geert. 1993. *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

HR Norge. Velkommen om bord - Vellykket påmønstring av nye medarbeidere. Lesedato 1. Januar 2017:

<https://hrnorge.no/hr-tema/ressursplanlegging-og-rekruttering/onboarding/velkommen-om-bord-vellykket-pamonstring-av-nye-medarbeidere>

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforlag.

Johannessen, Asbjørnsen, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. Utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaspersen, Line. 2006. "Feilansettelser koster 2,4 milliarder." Dagens Næringsliv. 20. November. Lesedato 7. Januar 2017:

<http://www.dn.no/karriere/2006/11/20/feilansettelser-koster-24-milliarder>

- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klein, Howard J., Jinyan Fan og Kristopher J. Preacher. 2006. "The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: A meditational approach." *Journal of Vocational Behavior*, 68(1): 96-115.
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meglino, Bruce M., & Angelo S. DeNisi. 1988. "Realistic job previews: Some thoughts on their more effective use in managing the flow of human resources." *Human Resource Planning*, 10(3): 157-167.
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 1: ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Morrison, Elizabeth W. 2002. "Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization." *Academy of Management Journal*, 45, 1149-1160.
- Nonaka, Ikujiro og Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Ostroff, Cheri, Steve W.J. Kozlowski. 1993. "The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization". *Journal of Vocational Behavior*, 42(2): 170-183.
- Pike, Kaylee L. 2014. "New Employee Onboarding Programs and Person-Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics". *Seminar Research Paper Series*. Paper 24. [http://digitalcommons.uri.edu/lrc\\_paper\\_series/24](http://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/24)
- Schein, Edgar. 1979. *Mennesker i utvikling*. Oslo: Forlaget Tanum-Norli A/S.

Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Van Maanen, John, & Edgar H. Schein. 1979. "Toward a Theory of Organizational Socialization." *Research in Organizational Behavior*, 1: 209-264.

Verburg, Robert, Deanne N. Den Hartog og Paul L. Koopman. 2007. "Configurations og Human Resource Management Practices: A model and Test of Internal Fit." *International Journal of Human Resource Management*, 18(2): 184-208.

## **Vedlegg 1: Intervjuguide**

### **Info**

Vi er to studenter som studerer ved høyskolen Kristiania i Oslo. Denne undersøkelsen gjennomføres i forbindelse med vår avsluttende bachelor oppgave.

Vi vil først presentere oss, for så å informere om undersøkelsen og hvilke temaer vi kommer til å gjennomgå. Det vil også bli informert om at vi vil benytte lydopptak under intervjuet og om samtykke til dette. Vi respekterer hvis anonymitet er ønskelig hos informantene og informere de om at dataene vil bli behandlet konfidensielt i etterkant av intervjuet.

### **Intervjuguide til HR arbeider**

#### **Introduksjon**

- 1. Hva tenker du når du hører ordet onboarding?**
- 2. Hvordan er onboardingprosessen formelt utarbeidet?**
- 3. Hvem har ansvaret for å designe og gjennomføre onboardingprosessen?**
- 4. Er de tilpasset ulike avdelinger?**
- 5. Er onboardingen formelt organisert etter en konkret plan eller er det en mer ”la-det-skure holdning”?**
- 6. Hvor lenge definerer dere at onboardingen varer?**
- 7. Hvem får ta del av et slikt program?**

#### **Mestringsfølelse og rolleavklaring**

- 1. Er dere bevisste på å fremstille organisasjonen og spesielt arbeidsoppgavene til den nyansatte på en realistisk måte?**



2. Gjennomføres det noen form for evaluering av de nyansatte underveis i onboardingprosessen?  
  
- Hvordan er disse evalueringene i så fall organisert?
  
3. På hvilke måter legger dere til rette for at den nyansatte tilegner seg nødvendig kunnskap?
  
4. På hvilke måter legges det til rette for deling av kunnskap mellom medarbeiderne?
  
5. Er dere bevisste på å fremstille organisasjonen og spesielt arbeidsoppgavene til den nyansatte på en realistisk måte?  
  
- I så fall på hvilken måte?
  
6. Hjelper dere de ansatte med å forstå sin rolle i bedriften?  
  
- På hvilken måte?
  
7. Har dere fokus på å rekruttere medarbeidere med relevant erfaring?

#### **Sosial integrasjon og kulturbevissthet**

1. Hva gjør dere for at den nyansatte skal integreres i det sosiale miljøet?
  
2. Får den nyansatte mulighet til å arbeide sammen med andre nøkkelpersoner i organisasjonen?
  
3. Hvilken rolle har lederen i den sosiale integreringen av den nyansatte?
  
4. Hvilke tiltak praktiseres for å integrere nyansatte i kulturen?

5. **På hvilken måte formidler dere organisasjonens normer og verdier til den nyansatte?**
6. **Ser dere bevisst etter personer som deler organisasjonens verdier?**
7. **I rekrutteringen av nyansatte, har dere fokus på at de skal passe inn i organisasjonskulturen?**

### **Rollemodeller**

1. **Bruker dere aktivt rollemodeller som f.eks. mentorer i onboardingprosessen?**  
  
- I så fall på hvilken måte?
2. **Er det noen bestemte rollemodeller dere benytter dere av og hvorfor?**

### **Forpliktelsesorientert HR**

1. **Opererer dere i et veldig konkurranseutsatt marked i forbindelse med arbeidskraft?**  
  
- Eventuelt hvordan viser dette seg?
2. **Prøver dere å skape en gjensidig forpliktelse mellom medarbeider og organisasjonen?**
3. **Har du dokumentasjon på hvor mange som slutter i løpet av det første året?**
4. **Har dere iverksatt tiltak i onboardingprosessen for å beholde ønsket arbeidskraft?**
5. **Opplever du at onboadring er med på å redusere turnover i deres bedrift?**

**6. Føler du at onboardingen kunne vært forbedret på noen måte?**

**Intervjuguide til medarbeider**

**Introduksjon**

- 1. Hva innebærer din stilling?**
- 2. Hvor lenge har du jobbet her?**
- 3. Hva tenker du når du hører ordet onboarding?**
- 4. Når var du ferdig med onboardingprosessen?**

**Mestringsevne og rolleavklaring**

- 1. Fikk du presentert et realistisk bilde av dine arbeidsoppgaver da du fikk denne stillingen?**
- 2. På hvilke måter fikk du opplæring og tilgang på nødvendig kunnskap?**
- 3. Opplevde du tidlig mestringsfølelse i utførelsen av dine arbeidsoppgaver?**
- 4. Fikk du muligheten til å jobbe sammen med andre medarbeidere i onboardingprosessen?**
- 5. Fikk du tilbakemeldinger underveis i onboardingprosessen?**  
  
**- Hvordan opplevde du disse?**
- 6. Fikk du hjelp til å forstå hva som ble forventet av deg i den nye jobben og hva den innebærer?**

**7. Som nyansatt forstod du hvilke rolle du hadde i bedriften?**

**- Hjalp onboardingprosessen deg med dette?**

**8. Hadde du relevant erfaring fra tidligere?**

**- Var dette i så fall med på at du lettere kom inn i organisasjonen?**

### **Sosial integrasjon og kulturbevissthet**

**1. Opplever du at onboardingprosessen bidro til at du ble godt integrert i organisasjonen?**

**- På hvilken måte?**

**2. Opplevde du at din nærmeste leder var tilgjengelig for spørsmål og inkluderende?**

**- På hvilken måte?**

**3. Føler du at du ble godt tatt i mot av andre medarbeidere og ledere?**

**4. Var du selv aktiv i å integrere deg i det sosiale miljøet?**

**5. Føler du at du fikk et godt bilde av kulturen i organisasjonen i løpet av onboardingprosessen?**

**6. Vet hva hvilke verdier organisasjonen står for?**

**7. Var det spesielle tiltak som bidro til at du ble integrert i kulturen?**

**8. Føler du at dine egne verdier matcher organisasjonens verdier?**

**- I så fall hvilken betydning tror du dette har?**

### **Rollemodeller**

- 1. Fikk du tildelt en mentor?**
- 2. Opplevde du at eventuelt mentoren/rollemodellen var et positivt tilskudd for dine prestasjoner og integrering?**

**- På hvilken måte?**

- 3. Når du var nyansatt var det noen andre medarbeidere du så spesielt opp til?**

**- Eventuelt har de bidratt med noe i din integrering i organisasjonen?**

### **Forpliktelsesorientert HR**

- 1. Trives du i jobben?**
- 2. Føler du en gjensidig forpliktelse til organisasjonen?**
- 3. Hva er din opplevelse av introduksjonsprosessen?**
- 4. Føler du at noe kunne vært gjort annerledes?**
- 5. Kan du se for deg en fremtid i denne organisasjonen?**