

6313

Bacheloroppgave i HR og personalledelse

Bacheloroppgave
Høyskolen Kristiania



Onboarding av nyansatte.

VÅR 2020

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

Forord

Arbeidet med min bacheloroppgave i HR og personalledelse har vært en spennende og lærerik prosess. Onboarding av nyansatte er et viktig fokusområde i HR-arbeidet, og et tema jeg har interesse for og ønsket større innsikt i. Studien har gitt meg mulighet til å undersøke et tema jeg opplever som nyttig og relevant for faget, og som trolig vil være høyst aktuelt videre i arbeidslivet.

Jeg ønsker å rette en stor takk til alle informantene som stilte opp og gav meg verdifull informasjon om deres onboardingprosess, og egne opplevelser knyttet til denne. Jeg vil takke samtlige for deres tid i en periode hvor arbeidshverdagen har vært annerledes og for mange veldig usikker. Denne studien ville ikke vært det samme uten dere.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder, Stein Atle Juvik, for gode råd, tilgjengelighet og tilbakemeldinger underveis i prosessen. Dette har vært til stor hjelp for å komme på rett vei med studien.

God lesing!

Bergen, 07. Juni 2020

Sammendrag

Forskning viser at manglende introduksjon er en av de hyppigste årsakene til at nye medarbeidere slutter i virksomheten. Nyansatte som slutter innen kort tid kan ha store økonomiske konsekvenser for virksomheten, samtidig som det kan påvirke bedriftens samlede produktivitet. På bakgrunn av dette ønsker jeg å belyse hvilke komponenter som bør inngå i prosessen for at nye medarbeidere skal kunne tilpasse seg organisasjonen på best mulig måte. Jeg vil i denne oppgaven ta for meg begrepet onboarding, også kalt organisasjonssosialisering, og undersøke sammenhengen mellom onboarding og intensjon om turnover. Oppgaven vil ta for seg følgende problemstilling: *Hvordan kan onboarding ha betydning for turnover i virksomheten?*

For å svare på problemstillingen er det hentet ut relevant teori på området som peker på fire viktige komponenter som bør inngå i sosialiseringprosessen for å lykkes med onboarding av nyansatte. Disse komponentene er samsvar, avklaring, kultur og forbindelser. I hvilken grad de ulike komponentene er inkludert i onboarding indikerer hvilket nivå organisasjonen befinner seg på, hvor det skiller mellom tre ulike nivåer av onboarding. På bakgrunn av dette er det formulert fire forskningsspørsmål som danner grunnlaget for innhenting av data til undersøkelsen. Jeg har benyttet en kvalitativ metodetilnærming og gjennomført fire dybdeintervjuer, hvor alle informantene er medarbeidere som nylig har gjennomgått denne prosessen. Mitt mål er å undersøke i hvilken grad de ulike komponentene var inkludert i deres onboarding, hvilke elementer informanten opplevde som vesentlige for egen læring og i hvilken grad onboarding bidro til valget om å forbli i virksomheten.

Resultatet indikerer at de fire byggeklossene har stor betydning for nyansattes læringsprosess, og deres ønske om å forbli i virksomheten. Mine funn antyder at byggeklossene dekker virksomhetens mest sentrale prosesser og virkeområde, og bidrar til å styrke nyansattes tilpasning og læringsprosess. Hvilke komponenter som har størst betydning virker imidlertid å knyttes til individuelle faktorer. Nyansatte har forskjellige utgangspunkt i forkant av en ansettelse, og derav individuelle behov underveis i sosialiseringprosessen. Organisasjoner vil derfor, ifølge mine funn, ha nytte av å gjøre individuelle tilpasninger i onboarding av nyansatte.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| 1. Introduksjon | 5 |
| 1.1 Bakgrunn for oppgaven | 5 |
| 1.2 Kontekst og problemstilling | 5 |
| 1.3 Forskningsspørsmål | 6 |
| 1.4 Avgrensninger | 6 |
| 2. Teori | 7 |
| 2.1 Onboarding | 7 |
| 2.2 Fire byggeklosser for sosialiseringprosessen | 8 |
| 2.2.1 Samsvar | 9 |
| 2.2.2 Avklaring | 9 |
| 2.2.3 Kultur | 10 |
| 2.2.4 Forbindelser | 10 |
| 2.3 Tre nivåer for organisasjonssosialisering | 11 |
| 2.4 Taktikker for organisasjonssosialisering | 12 |
| 2.5 Mulige effekter av onboarding | 13 |
| 2.6 Sammenlutning av teori | 14 |
| 3. Metode | 16 |
| 3.1 Valg av metode | 16 |
| 3.2 Kvalitativ metode | 17 |
| 3.3 Datainnsamling | 18 |
| 3.3.1 Utvelgelse av respondenter | 18 |
| 3.3.2 Utforming av intervjuguide | 18 |
| 3.3.3 Intervjuprosessen | 19 |
| 3.4 Validitet og reliabilitet | 19 |
| 3.4.1 Validitet | 20 |
| 3.4.2 Reliabilitet | 20 |
| 3.5 Etske betraktninger | 21 |
| 3.6 Begrensninger ved studien | 22 |
| 4. Analyser og funn | 22 |
| 4.1 Samsvar | 22 |
| 4.2 Avklaring | 24 |
| 4.3 Kultur | 27 |
| 4.4 Forbindelser | 29 |

| | |
|---|-----------|
| 4.4.1 Turnover | 31 |
| 5. Konklusjon | 33 |
| 6. Etterevaluering | 34 |
| 6.1 Forslag til videre forskning | 35 |
| Litteraturliste | 36 |
| Vedlegg | 38 |
| Vedlegg 1 - Intervjuguide | 38 |
| Vedlegg 2 - Sammendrag av transkribert intervju | 39 |
| | |
| Figurliste | |
| Figur 1: Nivåer for organisasjonssosialisering | 11 |
| Figur 2: Sammenslutning av teorier | 15 |

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Organisasjonens evne til å utvikle, utnytte og beholde menneskelige ressurser er en viktig del av organisasjonens mål og strategier. Det overordnede målet for HR-arbeidet er derfor å sikre at organisasjonen har de menneskelige ressursene som er nødvendig for å nå sine mål, og evne å utnytte disse på en god måte (Jacobsen og Thorsvik 2013, 242). Arbeid med å ansette nye medarbeidere er en tidkrevende og kostbar prosess. Det er på bakgrunn av dette viktig at organisasjonen jobber aktivt for å beholde nye medarbeidere, og redusere turnover. Likevel er mangelfull introduksjon en av de hyppigste årsakene til at nye medarbeidere slutter.

Smittsom turnover kan være en videre følgefeil, samtidig som jobbengasjement og lagånd kan svekkes. Mindre engasjement fra gjenværende arbeidstakere kan deretter føre til lavere samlet produktivitet (Ziener 2018, 118). For å dra nytte av kompetanse som er identifisert hos kandidaten i ansettelsesprosessen, må arbeidsgiver gi støtte og legge til rette for dette i grundig introduksjon (Snell 2006).

Forskning viser at nye medarbeidere får om lag 90 dager til å bevise seg selv i en ny jobb. Organisasjoner har ulike prosesser og prosedyrer for hvordan nye medarbeidere skal lære om holdninger, kunnskap, ferdigheter og atferd som er nødvendig for å fungere effektivt i en ny virksomhet. Uavhengig av hvordan introduksjonsfasen operasjonaliseres er det underliggende at desto raskere nye medarbeidere føler seg integrert på arbeidsplassen, desto raskere vil de kunne bidra på en effektiv måte til å nå organisasjonens mål (Bauer 2010, 1).

Onboarding, også kalt organisasjonssosialisering, innebærer at nye medarbeidere skal tilegne seg kunnskap om ulike prosesser i organisasjonen og hvordan man selv bør opptre i organisasjonen (Ziener 2018, 120). Hvordan onboarding operasjonaliseres varierer fra ulike bedrifter, og det finnes ingen mal for hvordan dette skal gjennomføres. Det er imidlertid gjennomført en rekke studier som undersøker hva som bør inngå i prosessen. Jeg ønsker derfor å undersøke hvilke komponenter som bør inkluderes i onboarding, og hvordan disse kan ha effekt på nyansattes intensjon om å forbli i virksomheten.

1.2 Kontekst og problemstilling

Hensikten med studien er å undersøke hvordan onboarding kan ha en sammenheng med turnover, og hvordan bedriften kan organisere denne prosessen for å ivareta nye

medarbeidere på best mulig måte. Arbeid med å velge rett kandidat har blitt et stadig viktigere fokus i HR-arbeidet. For at arbeidet som legges ned i ansettelsesprosessen skal bidra til å skape verdi må det også rettes et fokus mot hvordan organisasjonen kan ivareta og beholde den menneskelige kapitalen. Kostnadene ved at medarbeidere slutter i virksomheten er høye, og beregninger som er gjort antyder at kostnadene kan utgjøre 1-2 årslønner (Iversen 2017). En studie av turnover blant nye medarbeidere viser at de første tre til seks månedene er mest kritisk, og at virksomheter i gjennomsnitt mister 17% av deres nye ansettelser i løpet av de første tre månedene (Ellis et al. 2017, 3). Høy grad av turnover kan videre, som nevnt i forrige delkapittel, ha en negativ virkning på gjenværende ansatte, da jobbengasjement og produktivitet kan svekkes. Et godt arbeidsmiljø har stor betydning for ansatte, og sosialisering inn i dette er derfor et viktig fokusområde for HR-arbeidet (Ziener 2018, 121).

Med bakgrunn i dette har jeg utarbeidet følgende problemstilling: *Hvordan kan onboarding ha betydning for turnover i virksomheten?*

1.3 Forskningsspørsmål

Basert på det teoretiske grunnlaget og problemstilling for oppgaven er det utviklet fire forskningsspørsmål. Jeg vil med utgangspunkt i Bauers (2010, 2) teori om fire byggeklosser i organisasjonssosialiseringen undersøke hvilke faktorer som bør inkluderes i onboarding, og om disse bidrar til å redusere turnover i virksomheten.

1. Hvordan legger organisasjonen til rette for at nyansatte skal bli kjent med retningslinjer og regler som gjelder på arbeidsplassen?
2. Hvordan legger organisasjonen til rette for at nyansatte får en klar forståelse for rolle, forventninger og arbeidsoppgaver?
3. Hvordan bidrar organisasjonen til å gjøre nyansatte kjent med organisasjonskulturen?
4. Hvordan tilrettelegger organisasjoner for at nyansatte får mulighet til å bygge forbindelser og bli kjent med kollegaer?

1.4 Avgrensninger

Jeg vil avgrense oppgaven med å hovedsakelig fokusere på bedrifter som allerede anvender onboarding i arbeid med ansettelse av nye medarbeidere. Oppgaven vil videre avgrenses ved at det blir tatt utgangspunkt i undersøkelser gjennomført i tre bedrifter. Mitt mål er ikke å

sammenligne de ulike bedriftene, men å skape et nyansert bilde på tematikken fra et medarbeiderperspektiv. Bakgrunnen for valg av antall virksomheter er basert på tid, gjennomførbarhet og omfang av oppgave. Ettersom jeg arbeider selvstendig i denne prosessen vil omfanget av datainnsamlingen ved et større utvalg informanter bli for stort til å gjennomføre grundige og gode analyser. De fire byggeklossene bidrar til å begrense oppgaven ytterligere, da disse vil utgjøre grunnlaget for min teori og undersøkelse.

2. Teori

Det vil i denne delen gjøres rede for oppgavens teoretiske grunnlag. Jeg vil starte med å definere begrepet onboarding. Videre vil jeg presentere fire viktige byggeklosser som bør inngå i onboarding, og koble disse sammen med tre nivåer for organisasjonssosialisering. Jeg vil deretter trekke frem noen taktikker for sosialiseringprosessen før jeg avslutningsvis vil se på mulige effekter av onboarding.

2.1 Onboarding

Det finnes en rekke begreper som brukes om introduksjonsfasen for nyansatte. I internasjonal forskning er begrepet onboarding, eller påmønstring blitt mye brukt. I Norge forskes det på organisasjonssosialisering, som er et begrep med lignende innhold. Begrepet organisasjonssosialisering blir først og fremst brukt i arbeid med nyansettelser, men er en prosess som pågår i organisasjonen gjennom hele ansettelsesforløpet (Ziener 2018, 120). Jeg vil i denne oppgaven behandle begrepene som likelydende, og ta utgangspunkt i at de overnevnte begrepene har samme innhold.

Onboarding defineres ofte som “den tidsbestemt læringsprosessen fra den nyansatte blir ansatt i organisasjonen til vedkommende er å betrakte som et fullverdig medlem av organisasjonen” (Filstad 2017, 19). Onboarding setter fokus på nyansatte og de ulike stadier som individet går gjennom for å tilegne seg nødvendige ferdigheter og kunnskap. Det sentrale for onboarding av nyansatte er læring på arbeidsplassen og betydningen av etablerte kollegaer. En rekke definisjoner av begrepet har derfor blitt kritisert for å være generelle, og for at det ikke legges større vekt på betydningen av sosiale og psykologiske aspekter. Jeg vil på bakgrunn av dette ta utgangspunkt i følgende definisjon for organisasjonssosialisering:

Læringsprosessen hvor en nyansatt i en organisasjon tilegner seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å bli et etablert medlem. Organisasjonssosialiseringen inkluderer således både individuelle, sosiale, kulturelle og situasjonsavhengige læringsprosesser (Filstad 2017, 20).

Denne definisjonen beskriver også onboarding som en tidsbestemt læringsprosess, men inkluderer de sosiale og psykologiske aspektene, som er vesentlig for at nye medarbeidere skal oppleve trivsel og læring i virksomheten.

Snell (2006, 32) beskriver onboarding som broen mellom løftet om en talentfull nyansatt og oppnåelse av faktisk produktivitet. Hvordan onboardingprosessen organiseres og oppleves for de nyansatte kan variere. Sosialiseringen kan være velorganisert og en rask vei til ansattes bidrag, eller en ineffektiv og kostbar inngang i organisasjonen. Effektiv onboarding gjør det mulig for nye medarbeidere å få tilgang til informasjon, verktøy og materiale som er nødvendig for å utfylle sin funksjon raskere. Vellykket onboarding av nyansatte vil videre ha en direkte og positiv effekt på selskapets samlede produktivitet (Snell 2006, 32).

En ordinær prøvetid for nyansatte er seks måneder, mens sosialiseringprosessen strekker seg ofte over en lengre tidsperiode, gjerne ti måneder eller mer. Det å ansette et nytt menneske i virksomheten er med andre ord en lang prosess, som krever både tid og ressurser. Den ordinære prøvetiden må altså brukes aktivt og klokt for å kunne optimalisere det nye ansettelsesforholdet (Ziener 2018, 121). Organisasjonssosialiseringen har tre hovedmål. Det første er å minimere emosjonell sårbarhet, for eksempel jobbusikkerhet, angst og stress. Det andre er å styrke sosial interaksjon mellom kollegaer og nyansatte, og det tredje er å forsterke nyansattes læringsprosess og tilpasning i organisasjonen (Ziener 2018, 121). Målene gir retning for hva man ønsker å oppnå i fremtiden, og kan med dette anses som et godt utgangspunkt for videre undersøkelser. Med utgangspunkt i de nevnte målene vil det være interessant å undersøke hva som må ligge til grunn i sosialisering for å oppnå dette.

2.2 Fire byggeklosser for sosialiseringprosessen

Bauer (2010) viser til fire viktige byggeklosser i sosialiseringprosessen. Disse vurderes som fire komponenter som bør inkluderes i prosessen for å lykkes med onboarding av nyansatte. De fire byggeklossene er samsvar, avklaring, kultur og forbindelser (Bauer 2010, 2). Hver enkelt faktor har en viktig rolle, men enkelte har et større potensial for å skape positive utfall

for organisasjonen. Organisasjoner som evner å koordinere de fire aspektene på en effektiv måte i onboarding kan oppleve flere positive effekter av nyansettelser, som høyere jobbtilfredshet og høyere produktivitet. De vil også ha lavere turnover enn organisasjoner som ikke lykkes med å inkludere de fire aspektene i onboarding (Bauer 2015, 4 b).

2.2.1 Samsvar

Samsvar betegnes som det laveste nivået, og innebærer en grunnleggende innføring i rettslige reguleringer og arbeidsregler i virksomheten (Bauer 2010, 2). Dette aspektet gir nyansatte en generell innføring i hvilke regler og retningslinjer som er gjeldende på arbeidsplassen. Dette er en viktig del av introduksjonsfasen, da det anses som det første steget for etablering. Dette inkluderer blant annet å undertegne nødvendig papirarbeid, som arbeidskontrakt. De nyansatte vil også få tildelt kontor plass og opprettet egen e-post dersom dette er nødvendig for arbeidet. Ifølge Snell (2006) bør de grunnleggende elementene for introduksjonsfasen være klar til den nyansatte starter i jobben. Papirarbeid bør være ferdig utfylt, arbeidsplass være klar og fylt opp med nødvendig utstyr, kollegaer bør ønske den nyansatte velkommen og det bør være utpekt en fadder til å følge medarbeideren den første tiden (Snell 2006, 33). Det kan være mye informasjon og rutiner som skal gjennomgås de første dagene i ny jobb, og organisasjoner som mestrer samsvar klarer å gjøre disse rutinemessige aspektene ved en ny ansettelse til en mindre stressende del av introduksjonsfasen (Bauer 2015, 2 a).

2.2.2 Avklaring

Avklaring handler om å sikre at den ansatte forstår sin nye jobb og relaterte forventninger (Bauer 2010, 2). Her skal nyansatte bli kjent med detaljer som kreves for å forstå jobbens krav og normer. Avklaring har en vesentlig rolle i onboardingprosessen da den er nyttig for en rekke funksjoner. Rolleavklaring referer til hva, når, hvor, hvem og hvordan arbeidsoppgaven skal gjennomføres. Dette har en direkte innvirkning på viktige organisatoriske utfall, som nyansattes jobbprestasjoner, jobbtilfredshet, organisatorisk engasjement og intensjon om å forbli i virksomheten (Bauer 2015, 3 a). Desto tidligere nye medarbeidere forstår hva jobben inneholder, desto raskere blir de en produktiv ressurs i virksomheten (Bauer 2015, 2 a). Eksempel på dette kan være å gjøre nyansatte kjent med prosjekter og arbeidsoppgaver som de skal delta i, og tydeliggjøre deres rolle. Dette kan avklares gjennom blant annet grundig opplæring og oppfølgingssamtaler. Bauer (2010, 10) påpeker at jevnlig oppfølgingssamtaler kan bidra til at den ansatte får riktig informasjon til

rett tid i prosessen, og at dette kan løse potensielle problemer før de utvikler seg til å bli faktiske utfordringer.

2.2.3 Kultur

Kultur handler om å gi den nyansatte innblikk i de formelle og uformelle normene i organisasjonen (Bauer 2010, 2). Organisasjonskulturen påvirker arbeidssituasjonen, da den bidrar til å skape en felles identitet, virker integrerende og koordinerende. Hvilke formelle og uformelle normer som gjelder i organisasjonen kommer ikke nødvendigvis frem i jobbannonse eller på internett, og som jobbsøker er det derfor vanskelig å tilegne seg informasjon om bedriftskulturen i forkant av en ansettelsesprosess. Organisasjonskulturen, subkulturer og formelle og uformelle normer som gjelder på arbeidsplassen kan derfor komme som en overraskelse i ettertid (Ziener 2018, 123). Eksempler på kulturelle normer kan være kleskoder eller om det er en formell eller uformell tone mellom kollegaer. Ved å informere nyansatte om hvilke normer som er gjeldende kan dette bidra til å styrke etablering den første tiden. På samme måte som mennesker har organisasjoner ulike personligheter, forventninger og mønstre. Desto raskere nyansatte blir kjent med og forstår organisasjonskulturen og subkulturer, desto større er sjansen for at medarbeideren vil trives og forbli i virksomheten (Bauer 2015, 3 a).

2.2.4 Forbindelser

Forbindelser referer til de mellommenneskelige forhold og informasjonsnettverket den ansatte må etablere (Ziener 2018, 122). Det er vesentlig at nye medarbeidere blir kjent med andre kollegaer, og blir integrert i arbeidsmiljøet. Et effektivt tiltak kan være å benytte en fadder eller mentor i introduksjonsfasen. Organisasjonen viser med dette at de har forståelse for at det kan være krevende å være ny på arbeidsplassen, og at de vil gjøre tiltak for at den nyansatte skal inkluderes på en god og effektiv måte. Forskere har funnet at nye medarbeidere som føler tilhørighet blant nye kollegaer er mindre bekymret for å starte i ny jobb. Nyansatte som føler seg akseptert tar flere sjanser, stiller flere spørsmål, og er mer åpen for å lære om deres nye jobb, rolle, kollegaer og organisasjonen (Bauer 2015, 5 b). I tillegg viser forskning at følelsesmessige bånd er den sterkeste faktoren som forklarer hvorfor ansatte ikke ønsker å slutte i virksomheten (Jacobsen og Thorsvik 2013, 269). Selv om alle fire byggeklossene er viktig for effektiv onboarding, har forbindelser en spesiell rolle i prosessen fordi den kan ha en direkte påvirkning på organisatoriske utfall som arbeidsytelse, arbeidsglede, organisatorisk

engasjement, intensjon om å forbli i bedriften og dermed en effekt på turnover (Bauer 2015, 5 b).

2.3 Tre nivåer for organisasjonssosialisering

Bauer (2010) har videre funnet tre nivåer for organisasjonssosialisering, hvor nivåene oppnås etter i hvilken grad bedriften inkluderer de fire byggeklossene i sosialiseringsprosessen. Dette er illustrert i modellen under.

| Onboarding Strategy Level | Compliance | Clarification | Culture | Connection |
|---------------------------|------------|---------------|-----------------|-----------------|
| 1 Passive | YES | SOME | LITTLE/ NONE | LITTLE/ NONE |
| 2 High Potential | YES | YES | SOME | SOME |
| 3 Proactive | YES | YES | YES | YES |

Figur 1: Nivåer for organisasjonssosialisering (Bauer 2010, 3)

Det første nivået kalles passiv påmønstring. Det viser seg at nesten alle organisasjoner inkluderer samsvar som en del av den formelle introduksjonen. I virksomheter med passiv påmønstring kan det gis enkle rolleavklaringer, men verken kultur eller forbindelser inkluderes i onboarding. Det er ingen HR-arbeidere som koordinerer oppgaver for å maksimere effekten av onboarding, og det anvendes ofte bare enkle sjekklister over hva den nyansatte skal gjøre. Forskning viser at 30% av alle organisasjoner - store, medium og små - opererer i dette nivået (Bauer 2010, 2-3).

Når samsvar og avklaring er fullt ut inkludert i bedriftens onboardingpraksis, og den samtidig inkluderer noen elementer av kultur og forbindelser, oppnår virksomheten nivå to, altså påmønstring med potensial. Det er anslått at om lag 50 % av alle bedrifter befinner seg i dette nivået av onboarding. I dette nivået er det inkludert flere byggeklosser, men de har likevel ikke etablert en onboardingprosess som på en systematisk måte dekker hele organisasjonen (Bauer 2010, 3).

Det tredje nivået, proaktiv påmønstring, kan først nås når alle fire byggeklosser er formelt

inkludert i onboardingprosessen. Dette innebærer at virksomheten har utarbeidet en systematisk organisering av onboarding med en strategi for ledelse av de menneskelige ressursene. Det anslås at bare 20% av bedriftene når det tredje nivået av onboarding (Bauer 2010, 4).

2.4 Taktikker for organisasjonssosialisering

Hvordan onboarding operasjonaliseres og hvilke forventninger som stilles til nyansatte vil, som nevnt i tidligere delkapittel, variere fra ulike bedrifter. God introduksjon og integrasjon av nye medarbeidere krever likevel mye av arbeidsgiver, uavhengig av taktikk (Ziener 2018, 131). Cable, Gino og Staats (2013) referert til i Ziener (2018) hevder at tradisjonelle introduksjonsprogrammer kan lede til at nyansatte mister sin identitetsfølelse. Nyansatte som får mulighet til å uttrykke hva de har av egenskaper og hva de kan bidra med i den nye virksomheten, vil trolig ha et bedre utgangspunkt for å bli engasjerte og velfungerende ansatte. De knytter seg ofte mer til kollegaer og sjansen for at de blir i virksomheten vil øke (Ziener 2018, 131). Jeg vil videre gjøre rede for et utvalg taktikker som kan være hensiktsmessig å benytte seg av i onboarding av nyansatte.

Det finnes flere måter å legge opp onboarding på, og et nyttig verktøy kan være å lage et introduksjonsprogram. Når det skal utvikles et slikt program vil det være hensiktsmessig å gjøre en vurdering på hva den ansatte trenger i dag og fremover, og hva som motiverer den aktuelle medarbeideren. Introduksjonsprogrammet må tilpasses den nyansatte og organisasjonen, og det finnes derfor ingen fast oppskrift på hva som er det beste programmet (Ziener 2018, 133). Introduksjonsprogrammet bør likevel sikre at den nyansatte blir kjent med viktige faktorer som forventninger, rolleavklaring, regler og retningslinjer og forbindelser. Ved å inkludere Bauers (2010, 2) fire byggeklosser i introduksjonsprogrammet kan en ut fra disse etablere et godt utgangspunkt. Arbeidsgiver bør videre, gjennom samtale med den nyansatte, formulere viktige mål for videre utvikling. I forlengelsen av dette kan det være hensiktsmessig å utarbeide en skriftlig onboardingplan, som de nyansatte kan motta første dagen. En slik plan bør inneholde en oversikt over den spesifikke tidslinjen, mål, ansvar og tilgjengelig støtte. Planen gir oversikt over hva en skal gjennom og hvilken hjelp en kan forvente (Bauer 2010, 10). Den kan dermed være til hjelp for å få et helhetlig bilde av onboardingprosessen, og bidra til å redusere usikkerhet den første tiden.

Flere organisasjoner benytter fadderordninger i onboardingprosessen. En fadder eller mentor er gjerne en arbeidstaker som har arbeidet i virksomheten i lengre tid, som gjerne jobber i samme avdeling og dermed kjenner bedriften og den nyansattes arbeidsområde. Mentoren fungerer som en veileder den første tiden, og kan være en støtte knyttet til både normer, regler, forbindelser, arbeidsoppgaver og rolleavklaring. I oppstartsfasen kan nyansatte ofte være opptatt av å ikke være til bry, og fadderen bør derfor være lett tilgjengelig. Å ha en kjent person som en lett og uformelt kan spørre om råd kan bidra til å bygge ned den nyansattes barrierer for å spørre om det de lurer på, og tiden før en nyansatt blir integrert i organisasjonen kan dermed forkortes (Ziener 2018, 131-132).

2.5 Mulige effekter av onboarding

Onboarding er en læringsprosess for nyansatte, det er mye som skal læres og det tar tid før de er fullt ut etablert i virksomheten. Den gjennomsnittlige tiden for en sosialiseringssprosess ligger på rundt 6 til 12 måneder, og avhengig av stilling og organisasjon kan den noen ganger vare opp til 24 måneder. Selv om sosialisering av nye medarbeidere er en lang og tidkrevende prosess, kan nyansatte likevel være produktive og effektive ressurser for organisasjonen før det er gått så lang tid (Filstad 2017, 20). Når vi undersøker effekten av onboarding vil det derfor være hensiktsmessig å se på både kortsiktige- og langsiktige perspektiver (Bauer 2010). Jeg vil i det følgende trekke frem noen av disse.

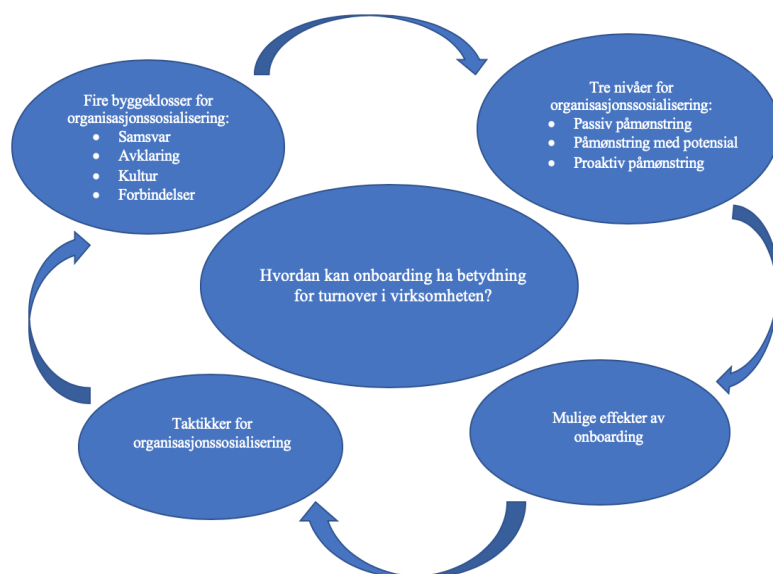
For det første kan vellykket sosialisering av nyansatte på kort sikt bidra til økt mestringsfølelse. For nye medarbeidere kan det å kjenne mestring på arbeidsplassen føre til økt selvtillit og motivasjon (Bauer 2010, 4). Motiverte medarbeidere vil ofte ha et ønske om å bruke sine ferdigheter for å yte noe ekstra for virksomheten. Organisasjoner som klarer å motivere sine ansatte vil kunne dra nytte av både operative og økonomiske fordeler, samt utvikle et langsiktig konkurransefortrinn (Jacobsen og Thorsvik 2013, 241). Økt mestringsfølelse har videre vist å ha en sammenheng med organisatorisk forpliktelse, tilfredshet og lavere turnover (Bauer 2010, 4). En annen mulig effekt er økt rolleavklaring, som innebærer at nyansatte forstår sin rolle i organisasjonen og hvilke forventninger som knyttes til denne. En studie blant nye medarbeidere i USA og England fant at bedrifter taper om lag 37 milliarder dollar hvert år som et resultat av at ansatte ikke har forståelse av egen rolle og hva arbeidet deres innebærer (Bauer 2010, 5). I hvilken grad denne studien kan ha

overføringsverdi til Norge er ikke gitt, likevel underbygger den viktigheten av at nyansatte forstår sin rolle og arbeidsoppgaver i virksomheten. Hva som inngår i den enkeltes rolle i virksomheten er et viktig aspekt, da det gir klarhet i hva som ligger i den ansattes handlingsrom og arbeidsoppgaver. Økt rolleavklaring er en effekt som kan gi store økonomiske fordeler for organisasjonen. Samtidig kan større innsikt i hva som kreves av den ansatte også bidra til å skape trygghet og bedre beslutningsevne.

Studier viser at nyansatte som gjennomgår en strukturert sosialiseringssprosess er fullstendig produktiv to måneder før ansatte i et tradisjonelt program (Bauer 2010, 6). Andre langsiktige effekter av en slik prosess er blant annet raskere produktivitet, økt jobbengasjement, høyere arbeidsinnsats og lavere turnover. Jobbengasjement innebærer i dette tilfellet jobbtilfredshet, organisatorisk forpliktelse og intensjon om å forbli i virksomheten (Bauer og Erdogan 2012, 103). Effektiv onboarding gjør det mulig for nyansatte å bidra til å nå organisasjonens mål, noe som kan påvirke den enkeltes motivasjon. Utilstrekkelig og manglende onboarding av nyansatte har vist seg å være de største årsakene til at medarbeidere slutter i virksomheten (Bauer og Erdogan 2012, 104). Det kan i enkelte tilfeller være feilansettelse som er årsaken til at medarbeidere slutter, og vi kan derfor si at onboarding mislykkes når potensielt gode ansatte velger å slutte i virksomheten grunnet usikkerhet (Bauer 2010, 6).

2.6 Sammenslutning av teori

Det teoretiske grunnlaget belyser ulike elementer som kan bidra til å forsterke nyansattes tilpasning i virksomheten, og mulige effekter av disse. Figuren under skisserer en sammenslutning av oppgavens problemstilling og teoretiske grunnlag.



Figur 2: Sammenslutning av teori.

Oppgavens problemstilling er plassert i sentrum av modellen ettersom de teoretiske elementene bidrar til å belyse denne. Pilene illustrerer at de ulike elementene har sammenheng og kan påvirke hverandre. Samsvar, avklaring, kultur og forbindelser trekkes frem som fire viktige byggeklosser i onboarding. Ved å inkludere disse i sosialiseringprosessen kan nyansatte tilegne seg verdifull informasjon om organisasjonens prosesser og hvordan de selv skal opptre. Videre kan virksomheter plasseres innen ulike nivåer av organisasjonssosialisering, hvor nivåene oppnås etter i hvilken grad de ulike komponentene inkluderes i sosialiseringprosessen. Hvordan onboarding operasjonaliseres varierer fra ulike bedrifter. Det vil likevel være hensiktsmessig å kartlegge hva en ønsker at nye medarbeidere skal få innføring i, og videre definere konkrete taktikker for prosessen. Ved å utvikle et formelt onboardingprogram, og legge til rette for at nyansatte skal bli integrert i virksomheten kan dette ha flere positive effekter som eksempelvis økt jobbengasjement, økt jobbprestasjoner og lavere turnover.

For å svare på oppgavens problemstilling vil jeg søke å finne informasjon om hvordan de aktuelle virksomhetene anvender teorien i praksis og hvilken betydning det har for respondentene. I tillegg vil jeg undersøke hvilke elementer som er vesentlig for at nye medarbeidere velger å forbli i virksomheten. Basert på problemstilling og det teoretiske grunnlaget er det formulert fire forskningsspørsmål. Disse vil danne grunnlaget for videre undersøkelser, og være til hjelp for å svare på problemstillingen.

3. Metode

Det vil i denne delen gjøres rede for oppgavens metodiske tilnærming. Jeg vil først redegjøre for valg av metode, deretter vil jeg gjennomgå valg og betraktninger knyttet til undersøkelsens gjennomførelse. Videre vil jeg gjøre rede for oppgavens validitet og reliabilitet, før jeg avslutningsvis trekker frem etiske betraktninger som gjør seg gjeldende i prosessen.

3.1 Valg av metode

Ifølge Jacobsen (2018) handler metode om hvordan man går frem for å avdekke virkeligheten. Valg av alternative fremgangsmåter avhenger av undersøkelsens problemstilling, da den angir de spørsmål som undersøkelsen forventes å gi svar på (Johannessen et al. 2016, 54). Det skilles mellom eksplorerende og testende problemstilling. En eksplorerende problemstilling vil ofte kreve en metode som gir mulighet til å gå i dybden og som får frem nyanserte data. En testende problemstilling har som hensikt å finne utstrekningen, hyppighet og omfanget av et fenomen (Jacobsen 2018, 64).

En kvalitativ metode egner seg best når en har som mål å avklare hva som ligger i et begrep eller et fenomen. Hensikten med et kvalitativt opplegg er som regel å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon (Jacobsen 2018, 133). I forlengelsen av ønsket om å danne en nyansert beskrivelse kan en kvalitativ tilnærming også egne seg hvor en ønsker å se på sammenhengen mellom individ og kontekst (Jacobsen 2018, 133). For å svare på problemstillingen har jeg valgt å benytte kvalitativt intervju, med fokus på å forstå hvordan onboarding struktureres i de aktuelle bedriftene. Med en fenomenologisk tilnærming ønsker jeg å undersøke onboarding som fenomen på arbeidsplassen, og hvordan dette kan ha betydning for å redusere intensjonen om turnover. Fenomenologisk metode handler om å utforske og beskrive menneskers erfaringer og forståelse av et fenomen (Johannessen et al. 2016, 78). Mitt ønske er, som nevnt innledningsvis, ikke å generalisere tematikken, men å få en dypere forståelse for hvordan onboarding kan ha en effekt på nyansattes intensjon om å forbli i virksomheten.

3.2 Kvalitativ metode

Det er flere fordeler knyttet til kvalitative data. For det første kan det å samle inn data ved bruk av ord bidra til å skape en naturlig relasjon mellom forsker og den eller de som undersøkes. De som undersøkes får selv velge hvilken informasjon de ønsker å gi, og det er ofte større åpenhet. En kvalitativ tilnærming legger med andre ord få føringer, og forskerne påtvinger ikke de som undersøkes faste spørsmål med faste svarkategorier. Dette bidrar til at datamaterialet i større grad blir nyansert. Tilnærmingen er også mer fleksibel, noe som gjør at problemstillingen kan endres etter hvert som en får mer informasjon om tematikken (Jacobsen 2018, 129-130). I min undersøkelse, hvor jeg ønsker å undersøke sammenhengen mellom onboarding og turnover, vil dette være av stor betydning for undersøkelsesprosessen. En kvalitativ metodetilnærming vil gi meg mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål dersom noe er uklart, eller hvor jeg trenger mer informasjon for å få riktig beskrivelse av fenomenet. Det finnes likevel noen ulemper og utfordringer knyttet til kvalitativ metode. Noen av disse vil nå redegjøres for.

Ved en kvalitativ metodetilnærming er det eksempelvis fare for at tematikken blir generalisert, ettersom den bare gir mulighet til å rekke over et fåtall personer. Datainnsamlingen kan også være så omfattende og kompleks at den blir ustrukturert (Jacobsen 2018, 131). En viktig forutsetning for å unngå dette, og for å holde oversikt over materialet er god planlegging og struktur i arbeidet. Jeg har på bakgrunn av dette valgt en semistrukturert tilnærming til intervjuet. Det vil utarbeides en intervjuguide som vil være til hjelp for å holde struktur i undersøkelsesprosessen. Dette innebærer at jeg på forhånd av intervjuet bestemmer hvilke elementer jeg skal konsentrere meg om. Når det skal gjennomføres et intervju må man i forkant bestemme seg for hvor pre-strukturert det skal være. Ifølge Jacobsen (2018, 149) innebærer pre-strukturering å på forhånd avklare hvilke elementer en skal konsentrere seg om, eksempelvis ulike temaer i intervjuet. Enkelte kan hevde at pre-strukturering bidrar til å at datainnsamlingen lukkes, dette trenger ikke være tilfellet, men mer "at enkelte aspekter ved intervjuet eller observasjonssituasjonen blir satt i fokus" (Jacobsen 2018, 149). Selv om jeg i forkant av intervjuet har bestemt hvilke temaer jeg vil fokusere på, vil en semistrukturert intervjuform åpne for å stille oppfølgingsspørsmål dersom det er noen elementer jeg ønsker å få mer informasjon om.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Utvelgelse av respondenter

Ifølge Johannessen et al. (2016) er utvalg av respondenter som skal være med i en undersøkelse en viktig del i all samfunnsforskning, både i kvalitative og i kvantitative studier. Rekruttering av informanter har et klart mål, og det må gjøres en vurdering på hvilke informanter som er mest relevant ut fra formålet med undersøkelsen (Johannessen et al. 2016, 113).

Det anses som vesentlig at utvalget for undersøkelsen er relevant for å kunne svare på problemstilling. Mitt ønske for oppgaven er å få mest mulig kunnskap om sammenhengen mellom onboarding og turnover i virksomheten. Rekruttering av informanter for undersøkelsen vil derfor baseres på strategisk utvelgelse. Det vil si at en først bestemmer hvilken målgruppe som skal delta for å samle nødvendig data, før en velger ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen et al. 2016, 117). Det kan være vanskelig å avgjøre hvor stort utvalget bør være i forkant av en studie, men en tommelfingerregel er at utvalget skal være stort nok til å kunne belyse problemstillingen (Johannessen et al. 2016, 114). Jeg vil i denne undersøkelsen søke å komme i kontakt med norske virksomheter som allerede bruker onboarding i arbeid med nyansettelser. Jeg ønsker å intervju medarbeidere som nylig har gjennomgått en slik prosess, og jeg vil forsøke å innhente data fra totalt fire informanter. Alle informantene vil bli stilt de samme spørsmålene. Det er likevel viktig å nevne at intervjuene kan utartes noe forskjellig, ettersom jeg har valgt en semistrukturert tilnærming. En slik intervjuform åpner opp for å stille oppfølgingsspørsmål hvor dette er hensiktsmessig. Dette øker muligheten for å skape et nyansert bilde på hvordan de ulike respondentene opplever bruken, viktigheten og funksjonen av Bauers (2010, 2) teori om de fire byggeklossene i onboarding.

3.3.2 Utforming av intervjuguide

Det vil utarbeides en semistrukturert intervjuguide i forkant av intervjuet. Et semistrukturert eller delvis strukturert intervju, gir mulighet for variasjon i rekkefølge, oppfølgingsspørsmål og tema. En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i intervjuet. Den kan også inneholde underpunkter eller underspørsmål som kan stilles for å få utdypet de ulike temaene (Johannessen et al. 2016, 148-149). Basert på problemstillingen og

det teoretiske grunnlaget for oppgaven vil jeg stille spørsmål om den individuelle effekten av onboarding, og de fire komponentene av Bauer (2010, 2). Se vedlagt intervjuguide (vedlegg 1).

3.3.3 Intervjuprosessen

Jeg ønsket å gjennomføre intervjuet i en naturlig kontekst for de som skal undersøkes. Jeg planla derfor å gjennomføre intervjuet på informantens kontor, eller et annet sted på arbeidsplassen. Stedet for intervjuet er viktig, da forskning viser at det er sammenheng mellom konteksten som intervjuet foregår i og innholdet i intervjuet (Jacobsen 2018, 152). Grunnet covid-19 og retningslinjer knyttet til sosialt samvær i denne tiden vil dette ikke være mulig å gjennomføre. Informantene har i denne perioden hjemmekontor, og har ikke mulighet til å møtes for intervju. Intervjuet må på bakgrunn av dette gjennomføres digitalt, gjennom videosamtale. Ettersom videosamtale er mye brukt i arbeidssammenheng den siste tiden, er dette trolig et verktøy som informantene er godt kjent med og trygge på. Jeg vurderer derfor konteksten som naturlig, da det ikke er sannsynlig at dette vil påvirke innholdet i intervjuet. Informantene vil bli opplyst om hva som er hensikten med intervjuet. Jeg vil gjøre det klart at mitt mål ikke er å vurdere den aktuelle bedriften, men å undersøke sammenhengen mellom onboarding og turnover, og at respondentene og bedriften vil bli anonymisert i oppgaven. Dette vil jeg gjøre for å unngå at respondentene gir usanne eller upresise opplysninger. Jeg vil informere respondentene om at jeg ønsker å ta opp samtalen med en opptaker eller smarttelefon, og spørre samtlige om tillatelse til opptak av samtale. Opptak av samtalen gir meg mulighet til å gjennomgå intervjuet i ettertid. På denne måten blir det mulig å kontrollere og sjekke utsagn, og informantene kan transkriberes ordrett (Jacobsen 2018, 153). Se vedlagt transkribert sammendrag (vedlegg 2). Etter innsamling av informasjon vil datamaterialet analyseres og knyttes opp til problemstilling og videre drøfting.

3.4 Validitet og reliabilitet

I arbeid med undersøkelser må det gjøres en kritisk drøfting av kvaliteten på dataene som samles inn, da dette har påvirkning på konklusjonens gyldighet og pålitelighet (Jacobsen 2018, 228). Jeg vil i det følgende redegjøre for vurderinger som er gjort for å styrke undersøkelsens validitet og reliabilitet.

3.4.1 Validitet

Intern gyldighet refererer til om resultatene oppfattes som riktig (Jacobsen 2018, 228). I min undersøkelse, hvor jeg ønsker å studere sammenhengen mellom onboarding og turnover, er det flere faktorer som kan påvirke undersøkelsens gyldighet. For det første må det gjøres en kritisk vurdering på om informantene representerer den virkeligheten jeg ønsker kunnskap om. Forskere kan ofte ta det for gitt at det mennesker sier og gjør faktisk også representerer virkeligheten (Jacobsen 2018, 229). Det bør av dette gjøres en vurdering av kildenes nærhet til fenomenet jeg ønsker å belyse i undersøkelsen. Data vil i denne undersøkelsen bli hentet fra førstehåndskilder, altså personer som refererer til hendelser de selv har vært med på og opplevelser de selv har hatt. For å sikre at respondenten har kjennskap til tematikken bør respondentens oppfatning av fenomenet avklares (Jacobsen 2018, 230). Jeg vil derfor definere sentrale begreper innledningsvis i samtalen.

I denne undersøkelsen, hvor jeg vil innhente informasjon om ansattes opplevelse og effekt av onboardingprosessen i virksomheten, kan konteksten ha påvirkning på informasjonen som gis (Jacobsen 2018, 231). Eksempelvis kan det være utfordrende å gi riktig informasjon om fenomenet dersom nærmeste leder også er tilstede. En måte å undersøke i hvor stor grad funnene representerer en virkelighet på, er å se hvorvidt de resultatene en har kommet frem til samsvarer med annen forskning. Dersom det er sammenfall med en eller flere undersøkelser, vil undersøkelsens gyldighet styrkes (Jacobsen 2018, 236-237).

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet referer til undersøkelsens pålitelighet, og knyttes til nøyaktigheten av undersøkelsens data. Herunder hvilke data som brukes, måten den er samlet inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al. 2016, 36). Reliabilitet anses som kritisk i kvantitative undersøkelser, men vil være mindre hensiktsmessig ved en kvalitativ metodetilnærming. Mye av grunnen til dette er at det i kvalitative undersøkelser ikke benyttes strukturerte datainnsamlinger, eksempelvis ved at samtalen styrer datainnsamlingen (Johannessen et al. 2016, 231). Ifølge Johannessen et al. (2016, 232) er det likevel mulig å styrke påliteligheten ved å legge vekt på sentrale kriterier for evaluering. Dette kan blant annet knyttes til undersøkelsens representativitet. I denne undersøkelsen vil jeg innhente informasjon fra totalt fire informanter. Etersom undersøkelsen vil ta utgangspunkt i et lite utvalg informanter, vil resultatet fra studien ikke være representativt for populasjonen. Det er derfor viktig å påpeke

at konklusjonen kunne vært annerledes med et større utvalg respondenter. Resultatet vil likevel gi et bilde av virkeligheten respondentene opplever, og kan være et nyttig utgangspunkt for videre undersøkelser. I tillegg kan en styrke reliabiliteten ved å gi leseren en detaljert beskrivelse av blant annet kontekst og fremgangsmåten i prosessen (Johannessen et al. 2016, 232). En slik beskrivelse ble presentert i delkapittel 3.3.3.

3.5 Etiske betraktninger

I arbeid med samfunnsforskning må en være bevisst på etiske problemstillinger som en kan møte på i undersøkelsesprosessen. Etikk handler i utgangspunktet om forholdet mellom mennesker, altså hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre (Johannessen et al. 2016, 83). I undersøkelsesprosessen kan dette eksempelvis handle om hvordan en behandler respondentene, deres identitet og den informasjonen de gir. Etiske spørsmål kan oppstå av måten mennesker påvirker hverandre på, både direkte og indirekte (Johannessen et al. 2016, 83). I undersøkelsesprosessen skal informantene ikke utsettes for etisk uakseptabel påvirkning, og informasjonen som kommer frem skal behandles med respekt (Johannessen et al. 2016, 84). I denne studien vil dette gjøres ved å ta hensyn til tre forskningsetiske retningslinjer.

Johannessen et al. (2016, 86) viser til tre forskningsetiske retningslinjer som en bør ta hensyn til når en gjennomfører undersøkelser. Disse er rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade. Respondentene for denne undersøkelsen deltar frivillig, og vil bli informert om at de på hvilket som helst tidspunkt har mulighet til å trekke seg. Videre vil jeg informere om at jeg ønsker å ta opp samtalen, og spørre samtlige om samtykke til dette. Jeg vil gjøre det klart for de deltakende at datamaterialet blir behandlet med konfidensialitet, og at informantene vil bli anonymisert i analysen. Informantene vil informeres om at sitater og utsagn kan bli brukt som sitat i videre analyser, og at de ikke behøver å svare på spørsmål de ikke ønsker. De vil selv få mulighet til å velge hvilken informasjon de ønsker å dele, og personen som deltar i undersøkelsen skal ikke kunne identifiseres (Johannessen et al. 2016, 86). For å sikre anonymisering av informanter har jeg valgt å ikke skille på kjønn, og bruker "hen" i omtale av alle. Opplysningene som skal samles inn i denne undersøkelsen utløser ikke meldeplikt eller konsesjonsplikt (Johannessen et al. 2016, 88). Det vil ikke bli gjengitt noen

personopplysninger. Organisasjonene som informantene er ansatt i vil også holdes anonym, da dette ikke har noen betydning for å svare på undersøkelsens problemstilling.

3.6 Begrensninger ved studien

Hovedutfordringen ved undersøkelsen var begrensninger rundt tidsrammen. På bakgrunn av dette ble fire informanter intervjuet, men det kunne vært interessant med flere informanter for å belyse flere aspekter. I tillegg var det utfordrende å få tak i informanter. Grunnet covid-19 viruset og strenge retningslinjer for sosialt samvær hadde aktuelle informanter hjemmekontor i denne perioden. Informantene er av dette i en spesiell situasjon, og mange har barn hjemme. Informantene var dermed mindre tilgjengelig for intervju. Informantene i studiet hadde i tillegg ulik utdanningsbakgrunn. Det er sannsynlig å tro at informasjon rundt deres onboarding utelates da detaljer kan være glemt, eller ved at informanten ikke knytter ulike tiltak som er gjort opp mot onboarding. Dette kan også henge sammen med at fagbegreper kan være ukjent. For å unngå dette forsøkte jeg å definere begreper som kunne være uklare.

4. Analyser og funn

Denne studien har til hensikt å undersøke hvordan onboarding kan ha betydning for nyansattes intensjon om å forbli i virksomheten. Gjennom intervjuene har det kommet frem nyanser rundt onboarding som begrep, og hvilke faktorer som kan ha påvirkning på nyansattes intensjon og ønske om å forbli i virksomheten. Jeg vil i det følgende presentere mine viktigste funn, gjennom innspill og sitater fra intervjuene. Jeg har analysert datamaterialet mitt tematisk og mine funn fra undersøkelsen vil organiseres etter oppgavens forskningsspørsmål.

4.1 Samsvar

Mitt første forskningsspørsmål omhandler samsvar, som anses som det første steget for etablering i virksomheten. Jeg vil her søke å besvare hvilken effekt denne komponenten kan ha for onboardingprosessen og intensjon om turnover.

Samsvar innebærer at nyansatte skal gis en grunnleggende innføring i rettslige reguleringer og arbeidsregler i virksomheten (Bauer 2010, 2). Dette betegnes som det laveste nivået, men

er likevel en viktig komponent i formell onboarding. Hvordan og i hvilken grad virksomheten legger til rette for dette kan vise seg å ha stor nytteverdi knyttet til etablering den første tiden.

Samtlige informanter forteller at virksomheten de arbeider i har et formelt opplegg på hvordan de skal tilegne seg kunnskap om lover, retningslinjer og regler som gjelder på arbeidsplassen. Alle informantene forteller at deres virksomhet benytter e-læring, gjennom selskapets intranett. Informantene forteller at ble satt av mye tid til å gjøre seg kjent med innholdet der den første tiden. En av Informantene uttrykker det slik:

(...) det var satt av mye tid til at du skulle lese på mange av de retningslinjene. Der er det personalthåndbok, hvor det står mye om rettigheter, plikter, ferie og briller. Litt å i forhold til det som har med personal og gjøre. Der var det også HMS-instruksjoner og beredskapsplan ved brann, ulykker og vann.

Informanten sier videre at:

Som en del av onboardingen skulle vi også, siden det er innenfor regnskap har vi også sånn hvitvaskingslov som alle skal sette seg inn i, og GDPR, så var det en del sånne tema jeg måtte lese meg gjennom også gjennomføre en quiz, sånn at de kunne dokumentere at man hadde satt seg inn i det og svare riktig på så og så mange spørsmål.

En av informantene forteller at de hadde kurs og interne veiledninger, hvor man ble innkalt mye i løpet av den første tiden. I tillegg hadde de en bootcamp for nyansatte hvor de blant annet gikk gjennom rutiner, regler og retningslinjer for arbeidet.

Det er mye informasjon og rutiner som skal gjennomgås de første dagene i ny jobb, og en av informantene forteller at intranettet kunne føles som et leksikon de første dagene.

Vedkommende sier at: *“(...) det var så mye å ta seg inn at det var litt vanskelig å luke ut sånne småting (...).”* Informanten legger likevel til at personalthåndboken var til stor hjelp den første tiden. Denne inneholdt en del veiledninger, hvor en kombinasjon av å lese i den, observere andre og deretter prøve selv i praksis var noe av det vedkommende hadde størst utbytte av i onboardingen. Hen uttrykker det slik:

Jeg er veldig sånn som liker å få tid til å sette meg inn i det, lese om det. Vi har en personalthåndbok som er veldig god, også etterhvert bare sitte ved siden av noen å se på også igjen da gjøre det i praksis selv, det funker veldig godt for meg.

Samsvar innebærer også grunnleggende elementer for introduksjonsfasen, som å undertegne arbeidskontrakt, organisering av kontorplass og opprette egen e-post. Ifølge Snell (2006, 33) bør disse elementene være klar til den nyansatte starter i jobben. Informantene uttrykker at dette var en viktig del av oppstartsfasen. En av informantene forteller at dette bidro til at *“(...) du følte at du var velkommen.”* En annen uttrykker det samme, og sier at: *“det hadde mye å si for den helhetlige opplevelsen av å komme der og ting var klart. Det var liksom bare å åpne pc-en også var alt satt opp. Det hadde ganske stor betydning egentlig.”*

Det er gjennom intervjuene ikke gjort noen funn som knytter denne komponenten direkte til intensjon om turnover. Det fremkommer likevel av intervjuene at dette er en viktig del av onboarding da informantene fikk en generell innføring i sentrale retningslinjer og regler som de måtte forholde seg til. I tillegg bidro noen av tiltakene i denne fasen til å at informantene følte seg velkommen og ivaretatt på arbeidsplassen.

4.2 Avklaring

Mitt andre forskningsspørsmål undersøker i hvilken grad virksomheten legger til rette for at den ansatte forstår sin jobb og relaterte forventninger. Jeg vil her se på hvilken betydning denne komponenten kan ha for onboardingprosessen, og om den videre kan ha betydning for informantenes intensjon om å forbli i virksomheten.

Avklaring handler om å bli kjent med detaljer som kreves for å forstå sin rolle og hvordan ulike arbeidsoppgaver skal gjennomføres. Det kommer frem av intervjuene at virksomhetene la til rette for dette gjennom blant annet opplæring, fadderordninger og oppfølgingssamtaler. Ifølge Bauer (2015, 3 a) kan nyansattes forståelse for arbeidsoppgave og rolle ha en direkte sammenheng med organisatoriske utfall, som prestasjoner, tilfredshet, engasjement og turnover. Desto raskere en nyansatt forstår jobbens krav og normer, desto raskere kan han eller hun bli en produktiv ressurs i organisasjonen (Bauer 2015, 2 a).

Informantene opplyser at de i utgangspunktet har en klar forståelse for deres rolle og arbeidsoppgaver, og hva disse innebærer. En av informantene sier at *“(...) det har jeg fått definert. Vet liksom hvem som skal være mine kunder, hvem jeg skal jobbe sammen med og hva som er planen.”* Hen legger likevel til at organisasjonen er i en spesiell situasjon nå grunnet covid-19 viruset. Situasjonen gjør at de opprinnelige arbeidsoppgavene endres. Hen sier videre at: *“Jeg tror nok jeg hadde vært mer klar over mine arbeidsoppgaver hvis vi hadde hatt full trøkk og jeg kunne (...) produsert mine intervjuer”*.

En annen forteller at *“det står det jo i stillingsbeskrivelsen noen av oppgavene du skal gjøre, (...) men helt konkrete arbeidsoppgaver ble tydeligere etterhvert som jeg hadde opplæring.”* Videre legger informanten til at noe som kunne vært bedre i sosialiseringprosessen var om nyansatte hadde fått en plan over perioden. Vedkommende forteller at det tidvis var uklart hva de skulle gjennomgå de første dagene, men at det likevel var tydelig at arbeidsgiver hadde en plan på hva en skulle og hvem en skulle være med. Informanten beskriver det slik: *“(...) det kunne vært greit for egen del, å ha litt oversikt og vite litt konkret hva jeg skulle gjennom og kanskje det kunne gjort det lettere å få en oversikt over hvordan ting henger sammen også.”*

En tydelig utfordring knyttet til denne komponenten er at arbeidsoppgaver og relaterte forventninger kan endres. Slik tidligere nevnt, opplever flere av informantene at arbeidsoppgavene har endret seg grunnet situasjonen vi nå er i med covid-19 viruset. Det kan imidlertid være flere grunner til at oppgaver og roller endrer seg i løpet av et ansettelsesforhold. En av informantene forteller at hen startet i et relativt nyetablert selskap, og at mange arbeidsoppgaver har endret seg grunnet organisasjonens vekst. Informanten sier at: *“mye av det jeg gjør nå var det på en måte ingen som gjorde for to år siden fordi det var ikke kommet enda.”* I faser hvor forventninger og arbeidsoppgaver endres kan det være nyttig med jevnlig oppfølgings- og forventningssamtaler. Informanten forteller at det i denne perioden var til stor hjelp å ha en avklarende samtale med nærmeste leder, *“(...) da følte jeg at jeg fikk en mer etablert sånn (...) du har ansvar for dette og dette, vi skal prøve å få på plass disse tingene og det vil vi at du skal være involvert i.”*

Det kommer frem av intervjuene at informantene har ulike behov knyttet til oppfølgingssamtaler. Hvor ofte slike samtaler er nødvendig kan synes å variere både knyttet til person og type stilling. En av informantene forteller at hen ikke opplevde et spesielt behov for oppfølgingssamtaler. Hen beskriver det slik: *“(...) de jeg jobbet med var så flinke til å gi meg tilbakemeldinger og sånn at jeg følte ikke det hadde vært nødvendig og tatt det bare for å gjøre det.”* Tre av informantene forteller at oppfølgingssamtaler var inkludert i onboardingen. Hvorvidt disse var strukturert eller individuelt tilpasset synes imidlertid å variere. Bare en av informantene forteller at hen ble innkalt til faste oppfølgingssamtaler, *“jeg hadde i starten sånn dag to, også en uke etterpå. I tillegg så har jeg hatt etter en måned, etter tre måneder og seks måneder.”* Hen sier videre at fokuset i disse samtalene var *“(...) trivsel, litt avklaring av arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø.”*

En annen forteller at hen hadde oppfølgingssamtaler, men at det var annerledes enn det hen forventet. Informanten beskriver det slik:

I den onboardingplanen jeg fikk (...) står det at i løpet av de første månedene så skal man ha så og så mange oppfølgingssamtaler. (...) der fikk du kanskje inntrykk av at der blir du kalt inn og så vet du at dette er en oppfølgingssamtale også er det liksom sånn dette og dette skal man snakke om eller sånn, men det hadde jeg egentlig ikke.

Hen legger videre til at:

Men (...) han som var leder der var veldig flink til å gå bort på pulten sånn i ny og ne og bare "har du tid til fem minutt på kontoret mitt", også var det aldri skummelt på en måte fordi det gjorde han ofte og det var bare veldig sånn der ta en kaffe, hvordan går det, er det noe du trenger, går det fint med oppgavene dine? Så på en måte ganske uformelt da, men likevel at du følte at du ble sett og fulgt opp, og at du visste at der kunne du si ifra hvis du hadde noen bekymringer eller hvis det var noe.

Det kommer frem av intervjuene at informantene har ulike behov knyttet til oppfølgingssamtaler. De individuelle forskjellene knyttes til både form og hyppighet. Det er imidlertid klart at slike samtaler kan ha stor nytteverdi for enkelte informanter. Et tiltak kan derfor være å avklare dette sammen med informanten både før og underveis i onboardingprosessen. På denne måten kan den nyansatte få mulighet til å være med å forme sin egen onboarding, slik at den er individuelt tilpasset den enkeltes behov.

Av teorien kommer det frem at rolle- og arbeidsavklaring kan ha en direkte effekt på blant annet prestasjoner og tilfredshet blant nyansatte (Bauer 2015, 3 a). For at nyansatte skal kunne bli en produktiv ressurs i virksomheten er det avgjørende at de forstår hva jobben inneholder (Bauer 2015, 2 a). Flere av informantene forteller at den praktiske opplæringen var noe av det de hadde størst utbytte av i onboardingen. En av informantene trekker spesielt frem "innføring i programmer som man må gjennom for å kunne gjøre jobben." En annen beskriver det slik: "aller mest kanskje den opplæringen som jeg fikk en til en med den som skulle ha opplæring med meg, som satt og viste meg." Flere av informantene trekker også frem fadderens rolle som en viktig støttespiller i denne fasen. En av informantene sier at: "du hadde trygghet i den personen som du kunne spørre hvis det var ting, (...) det var veldig lav terskel for å gå bort å spørre dersom det var noe jeg var usikker på."

Det er av dette funnet at detaljer som kreves for å forstå jobbets krav og normer oppleves som en viktig del av onboardingen for informantene. Enkelte trekker også frem denne komponenten som noe av det de hadde størst utbytte av i onboardingprosessen. Det er ikke funnet at denne komponenten alene har en direkte effekt på informantenes intensjon om å forbli i virksomheten. Avklaring er likevel en viktig del av helheten, da det kan ha effekt på faktorer som trygghet og tilfredshet. Arbeid knyttet til denne komponenten kan videre ha betydning for målet om å forsterke nyansattes læringsprosess og tilpasning i virksomheten (Ziener 2018, 121).

4.3 Kultur

Det tredje forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i hvorvidt organisasjonen legger til rette for at nye medarbeidere skal bli kjent med formelle og uformelle normer i virksomheten. Jeg vil her søke å finne hvordan og i hvilken grad virksomhetene inkluderer denne komponenten i onboarding, og hvilken betydning dette har for informantene.

Organisasjonskulturen kan ha stor betydning for arbeidssituasjonen da den blant annet kan bidra til å skape en felles identitet blant medarbeidere. I forkant av en ansettelse kan det være vanskelig å innhente informasjon om hvordan bedriftskulturen er, da dette ofte ikke kommer til uttrykk i jobbbannone eller på internett (Ziener 2018, 123). Gjennom intervjuene kommer det frem at det er stor variasjon i hvorvidt dette punktet er formelt inkludert i onboarding. To av informantene forteller at det ikke var noen spesielle tiltak knyttet til formelle og uformelle normer, men at de tilegnet seg denne informasjon gjennom det sosiale på arbeidsplassen. En annen forteller at hen fikk noe informasjon de første dagene. Hen uttrykker det slik:

(...) noen av tingene fikk jeg liksom vite i løpet av de første dagene at de liksom sa det, men veldig mye var liksom sånn at du bare så hva de andre gjorde også gjorde du det samme. Også er det noen ting som står i personalhåndboken da, så de tingene som stod der ble jeg jo ganske godt kjent med de første dagene siden der satt jeg jo og leste en del. Men ja, det er ganske mye uformell læring egentlig i forhold til det sosiale.

Videre forteller vedkommende at noe også ble formidlet i en samtale før hen begynte. Hen sier at: *“(...) da fikk jeg for eksempel vite at det ikke var noe streng kleskode.”*

Bare en av informantene oppgir at denne komponenten er formelt inkludert i onboardingen. Informanten forteller at hen i hovedsak ble kjent med bedriftskulturen gjennom en bootcamp for nyansatte. Hen legger til at: *“(...) i tillegg til at vi da har hatt en fadder som har mer ansvar for det sosiale da som tar deg med i kantinen, og som du kan stille de litt mer dumme spørsmålene (...).”* Knyttet til kleskoder forteller hen at organisasjonen har en egen nettside for dette.

Det er, slik nevnt innledningsvis, vanskelig å tilegne seg informasjon om bedriftskulturen i forkant av en ansettelse. Organisasjonskulturen, subkulturer og formelle og uformelle normer som gjelder på arbeidsplassen kan derfor komme som en overraskelse i ettertid (Ziener 2018, 123). Alle informantene forteller at de fikk et positivt inntrykk av bedriftskulturen. Flere trekker blant annet frem at de ble overrasket over at det var mindre formelt enn de hadde trodd, og at tonen blant kollegaer var uformell. Det er likevel en prosess å bli kjent med hvordan en skal opptre i ulike sammenhenger. En av informantene forteller at: *“Jeg ble ikke overrasket, men (...) du ligger på en måte litt lavt i terrenget for å prøve å på en måte se hvordan er kulturen her.”* Det er sannsynlig å tenke at nyansatte vil bruke tid på å bli kjent med omgivelsene, uavhengig av hvor mye informasjon de får om bedriftskulturen i oppstartsfasen. Det er likevel funnet at dette kan ha betydning for å skape klarhet og dermed redusere usikkerhet den første tiden. En av informantene forteller at: *“(.) i forhold til det med tone, om det var greit å tulle på arbeidsplassen var ikke noe jeg visste noe om før første gang jeg opplevde at noen tullet.”* Selv om slike detaljer kan synes å være uviktig er dette noe nye medarbeidere kan bruke mye tid på å få bekreftet eller avkreftet den første tiden, og informasjon knyttet til dette kan dermed bidra til å redusere enkelte stressfaktorer.

For å bli kjent med og trives i organisasjonen er det videre viktig å kjenne til hvilke verdier og formål som organisasjonen står for. En av informantene forteller at dette var noe hen skulle ønske hadde større fokus i onboardingen. Hen uttrykker det slik:

For eksempel så får alle en medarbeiderundersøkelse en gang i måneden, og når jeg var helt ny så tror jeg at jeg fikk dette annenhver uke. (...) de første ukene får du spørsmål om hvordan oppstarten har vært, og om det er noe som kunne vært bedre (...). Det at de hadde det, at det var noe de prioriterte å gjøre, så skjønner du at de er opptatt av at de ansatte skal trives, men det var på en måte ingen som sa det til meg.

Hen sier videre at:

(...) når jeg fikk vite hva strategien, målene og verdiene er (...) så blir man sånn “åja, så det er derfor vi gjør dette (...)”. Jeg tror at det kan hjelpe å få et helhetlig bilde av både organisasjonen, men også viktigheten av din rolle og din oppgave i det store bilde.

En annen forteller at hen fikk en del informasjon om selskapets verdier og formål under intervjuet, og at de videre hadde en gjennomgang av dette en av de første dagene. Informanten uttrykker at dette har vært en viktig del av onboardingen, da hen opplever at det har stor betydning for virksomheten. Hen satte ord på det slik:

når (...) de liksom henviser til de verdiene flere ganger, spesielt nå i korona-tiden er det mye informasjon fra ledelsen, og det henvises til disse verdiene så det synes jeg egentlig er veldig fint. Da betyr det noe kjenner jeg.

En annen forteller at de ansatte har fått være med å definere verdier, “*vi hadde sånne samlinger der man kunne komme med innspill og det var en hel sånn prosess. (...) da fikk man veldig eierskap til verdiene (...).*” Informantene uttrykker at dersom virksomheten viser at de verdier og mål som er satt har betydning, kan dette bidra til å skape tilknytning og engasjement til bedriften.

Det er funnet at det er stor variasjon i hvordan og i hvilken grad kultur inkluderes i onboarding. Det kommer imidlertid frem av intervjuene at dette er et viktig aspekt i sosialiseringprosessen, og at det kan ha positiv effekt på faktorer som usikkerhet, engasjement og trivsel.

4.4 Forbindelser

Mitt fjerde forskningsspørsmål undersøker i hvilken grad virksomheten legger til rette for at nyansatte kan bygge relasjoner og bli kjent med kollegaer. Jeg søker her å svare på hvilken effekt forbindelser har i onboarding, og om det kan ha betydning for intensjon om turnover.

Forbindelser viser i denne sammenheng til de menneskelige forhold og informasjonsnettverket den nyansatte må etablere (Ziener 2018, 122). Forskning har vist at slike forhold kan være avgjørende for om ansatte ønsker å slutte i virksomheten eller ikke (Jacobsen og Thorsvik 2013, 269). Flere informanter forteller at virksomheten deres inkluderer ulike tiltak knyttet til å bygge relasjoner i onboardingprosessen. Det er likevel noe variasjon i hvilke tiltak som ble anvendt. To av informantene forteller at de fikk tildelt en

fadder den første dagen. Bruk av fadder eller mentor i introduksjonsfasen kan være et effektivt tiltak. På denne måten uttrykker organisasjonen forståelse for at det kan være utfordrende å være ny, og viser at de vil legge til rette for at nye medarbeidere skal inkluderes i arbeidsmiljøet (Bauer 2015, 5 b). Det kommer frem av intervjuene at fadderen var en viktig støttespiller den første tiden. En av informantene forteller at: *“(...) det hadde ganske stor betydning. Det var den som hadde mye av opplæringen med meg, og den som tok meg med til lunsj og var den trygge havn i begynnelsen.”*

Hen sier videre at:

(...) denne personen er her for deg og du kan spørre om hva du vil (...), hvis det bare hadde vært en som hadde opplæring med meg første dagen, men jeg visste ikke helt om den skulle ha meg neste dag eller sånn, så hadde jeg blitt mer usikker (...). Men her visste jeg veldig godt at dette er din dedikerte venn her i begynnelsen.

En annen uttrykker det samme. Vedkommende beskriver det slik:

(...) hvis man lurere på noe og ikke vet helt hvem man skal spørre, (...) så det er veldig greit å ha noen der jeg vet at jeg kan gå og stille spørsmål uansett hva det skal være. (...) det er jo en trygghet som gjør det enklere å komme inn i rutiner.

Det er tydelig at fadderordningen hadde en stor betydning for disse informantene den første tiden, og at bruk av fadder kan være et nyttig tiltak for å nå målet om å styrke sosial interaksjon mellom kollegaer og nyansatte (Ziener 2018, 121). Det å ha en trygg person å forholde seg til i oppstartsfasen har vist seg å både redusere usikkerhet og øke trygghet, noe som videre kan knyttes til målet om å minimere emosjonell sårbarhet (Ziener 2018, 121). I tillegg trekker en av informantene frem at det ble enklere å komme inn i rutiner.

To av informantene oppgir at de ikke fikk tildelt en fadder den første tiden. En av dem forteller at virksomheten la til rette for at nyansatte skulle bli kjent med andre kollegaer gjennom blant annet felles lunsj, fester og andre uformelle samlinger. Det kommer likevel til uttrykk at daglig oppfølging fra en etablert medarbeider er viktig. En av dem forteller at:

(...) jeg hadde ikke noe fadderordning når jeg startet, (...) men jeg føler jo at den personen som jeg satt ved siden av, selv om han ikke var min fadder og hadde de fadderoppgavene (...), at jeg så på han som en fadder for han tok liksom vare på meg og hjalp meg litt da.

Selv om en fadderordning ikke var inkludert i vedkommendes onboarding, viser dette likevel at den oppfølgingen og tryggheten som en fadder kan gi har stor betydning for nye medarbeidere. Jeg oppfatter det slik at informantene har stor nytte av å kunne forholde seg til en person den første tiden, da dette blant annet gjør det lettere å stille spørsmål. En av informantene uttrykker det slik: *“(...) det var vertfall veldig nyttig for meg, å ha noen å gå til med de litt dumme spørsmålene i begynnelsen.”*

Funnene indikerer at en av bedriftene har utarbeidet en onboardingprosess hvor alle de fire byggeklossene er formelt inkludert. Denne bedriften oppfyller derfor kravene til nivå tre av organisasjonssosialisering, proaktiv påmønstring. Funn indikerer at en av bedriftene i undersøkelsen har et bevisst forhold til komponentene samsvar og avklaring, og inkluderer enkelte elementer av forbindelser og kultur. Den aktuelle bedriften vil av dette oppfylle kravene til nivå to av organisasjonssosialisering, altså påmønstring med potensial. Videre har jeg funnet at en av de tre bedriftene inkluderte samsvar og avklaring ved onboarding av nyansatte. Informanten uttalte at virksomheten hadde planlagt tiltak knyttet til forbindelser, men at dette ikke lot seg gjennomføre på det aktuelle tidspunktet. Kultur og forbindelser ble dermed ikke inkludert i onboardingen. Informanten opplyste også at virksomheten brukte enkle sjekklister over hva den nyansatte skulle gjennomgå, men at dette ikke ble fulgt opp. Den aktuelle virksomhetens onboardingprosess kan av dette kjennetegnes som passiv påmønstring, som er det første nivået av organisasjonssosialisering. For å nå et høyere nivå av organisasjonssosialisering kan det være hensiktsmessig for virksomheten å være bevisst på hvilke tiltak en iverksetter og hvorfor. Et praktisk råd vil derfor være å utarbeide en plan for prosessen. På denne måten kan virksomheten kartlegge hvilke komponenter som er formelt inkludert i deres onboarding, og skape bevissthet til hvordan en kan utvikle sosialiseringprosessen ytterligere. Planen kan også ha praktisk nytteverdi i ettertid, blant annet i arbeidet med å evaluere hva som fungerer og hva som kan forbedres i fremtiden.

4.4.1 Turnover

Gjennom intervjuene ønsket jeg å kartlegge hvilke faktorer som hadde størst betydning for informantenes intensjon og ønske om å forbli i virksomheten. Det ble funnet at opplevelsen av et fenomen, som i dette tilfellet er onboarding, påvirkes av individuelle faktorer. Samtlige informanter forteller at de hadde en god opplevelse av onboarding. Det er imidlertid klart at informantene har ulik oppfatning av sammenhengen mellom onboarding og turnover i

introduksjonsfasen. En av informantene uttrykker at onboardingprosessen kan ha hatt en sammenheng på vedkommendes valg om å forbli. Hen beskriver det slik:

(...) sikkert litt i den grad at du får et positivt møte med organisasjonen, du føler deg godt tatt imot, trives fra starten av og får gode relasjoner. Alle disse tingene gjør at man får jobbengasjement, man får lyst til å lære mer og gjøre en god jobb. Det er jo sånne ting som gjør at du trives godt, og som gjør at du har lyst å bli.

Informanten peker på helheten ved onboarding, og uttrykker at dette blant annet kan ha effekt på faktorer som relasjonsbygging, trivsel og jobbengasjement. Selv om vedkommende tenker at det kan være en sammenheng mellom onboarding og turnover legger hen til at det over tid vil være andre faktorer som har betydning for ønske om å forbli i virksomheten. Hen uttrykker det slik:

Men etterhvert som du har jobbet der en stund så er det kanskje andre ting, for eksempel nå to år senere så kan jeg ikke si at det kun er onboardingprosessen som gjør at jeg fortsatt har lyst å være der. Nå har det jo gjerne blitt andre ting, men det er likevel en viktig del av inntrykket.

En annen sier at: “(...) har ikke helt tenkt på akkurat onboarding som en del av at eg blir, men det er nok mer bare menneskene du jobber med som gjør at trivselen er såpass høy (...).”

Felles for informantene er betydningen av de sosiale og psykologiske aspektene ved onboarding. Samtlige informanter trekker frem arbeidsmiljø og etablerte kollegers betydning som en avgjørende faktor for deres ønske om å bli i virksomheten. En av informantene sier blant annet at:

(...) nå har det ikke vært så veldig aktuelt for meg å bytte jobb, men (...) jeg tror jo at hvis man ikke hadde hatt et sånt type arbeidsmiljø som onboardingprosessen også er en del av så hadde det jo hatt noe å si.

Forbindelser blir av dette den eneste komponenten i denne undersøkelsen som kan knyttes direkte til intensjon om turnover.

5. Konklusjon

I denne studien har jeg undersøkt hvordan onboarding kan ha betydning for turnover i virksomheten. I arbeidet med å undersøke denne sammenhengen har jeg redegjort for teoretiske aspekter som anses å være vesentlig for å lykkes med onboarding, og som videre kan ha betydning for nyansattes intensjon om å forbli i virksomheten. Jeg har på bakgrunn av oppgavens problemstilling og teoretisk grunnlag formulert fire forskningsspørsmål. Disse har dannet grunnlaget for mine undersøkelser, funn og analyser, og har vært til hjelp for å svare på problemstillingen.

Gjennom intervjuer fikk jeg innhente informasjon om hvordan og i hvilken grad de aktuelle virksomhetene vektlegger komponentene samsvar, avklaring, kultur og forbindelser i onboarding. Det fremkommer av analysen at det er stor variasjon i hvorvidt de ulike komponentene er inkludert. Teorien peker på tre nivåer for organisasjonssosialisering. Funnene indikerer at en av bedriftene kan plasseres i nivå en. En bedrift oppfyller kravene til nivå to, mens den siste oppfyller kravene til nivå tre. Med andre ord hadde én av de respektive bedriftene et onboardingprogram hvor alle byggeklossene var formelt inkludert. De to andre bedriftene hadde et bevisst fokus på deler av disse, men i ulik grad. For organisasjoner som ønsker å nå et høyere nivå av organisasjonssosialisering kan et råd være å utarbeide en plan for onboardingprosessen. En slik plan kan ha verdi både i forhold til utvikling av prosessen, men også ved evaluering i ettertid.

Onboarding er et viktig verktøy i prosessen hvor nyansatte skal tilegne seg nødvendig kunnskap og ferdigheter for å bli et etablert medlem i organisasjonen. Funnene indikerer at de fire komponentene har stor betydning for informantenes læringsprosess. Det er likevel store individuelle forskjeller på hvilke byggeklosser den enkelte hadde størst utbytte av. Felles for informantene er imidlertid at de sosiale og psykologiske aspektene ved onboarding hadde stor betydning for intensjon om turnover. Arbeidsmiljø synes å være en vesentlig faktor knyttet til blant annet engasjement, tilfredshet, trygghet og forpliktelse. Selv om informantene trekker frem forbindelser som den viktigste faktoren for at de valgte å bli i virksomheten, er det ikke gitt at denne komponenten alene danner grunnlaget for intensjon om turnover. Funn og analyser peker på en samlet helhet, men hvilke aspekter som har størst betydning påvirkes av individuelle ulikheter.

Hvordan onboarding kan ha betydning for turnover synes å være en kombinasjon av blant annet struktur, innhold og individuelle behov. Informantene i denne undersøkelsen har ulike utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring. Enkelte uttalte at de kom rett fra studier, mens andre hadde flere års arbeidserfaring. Funnene indikerer at nyansatte har ulike behov i oppstartsfasen, da nye medarbeidere har ulike utgangspunkt i forkant av en ansettelse. Mennesker er forskjellige og har derfor ulike behov og preferanser for å oppnå læring. For virksomheten kan det være utfordrende å tilrettelegge for en helt optimal onboarding ettersom nyansatte er ulike. Noen er selvgående, uredde og autonome, mens andre trenger mer oppfølging og tar mindre initiativ. Et praktisk råd til bedrifter i forbindelse med onboarding kan derfor være å gi nye medarbeidere mulighet til å påvirke sin egen sosialiseringssprosess. Gjennom tett oppfølging og avklarende samtaler underveis i prosessen kan ledere avdekke den enkeltes behov, og med dette utvikle en prosess som er individuelt tilpasset. Aktiv oppfølging av nyansatte krever tid og penger, men i et langtidsperspektiv vil dette være en liten pris å betale for å utvikle og beholde kompetente medarbeidere.

6. Ettorevaluering

Jeg vil i det følgende redegjøre for sterke og svake sider ved mine studier. Videre vil jeg presentere forslag til videre forskning, basert på mine undersøkelser.

Funn og analyser i denne studien baseres på førstehåndskilder, noe som vil si at informasjonen som er innhentet er respondentenes egne opplevelser av fenomenet. Dette mener jeg er med på å styrke oppgavens gyldighet og pålitelighet. Ettersom jeg informerte om at informantens og virksomhetens identitet skulle holdes anonym i studien er det sannsynlig å tro at informantene ikke har gitt feilaktig informasjon. Dette kan trolig også ha en sammenheng med at jeg intervjuet medarbeidere og ikke ledere, da ledere kanskje kan ha vanskelig for å innrømme svakheter ved virksomhetens onboarding.

Ettersom studien er begrenset av både tid og omfang kan dette ha hatt flere påvirkninger på undersøkelsen. For det første kunne det vært interessant å undersøke et større utvalg respondenter, blant annet for å kartlegge hvilke forskjeller som fremtrer blant nyansatte som kommer rett fra studier og nyansatte med relevant arbeidserfaring. Antall respondenter bidrar også til at resultatet ikke er representativt for populasjonen. Det vil si at studien presenterer

enkeltes opplevelse av fenomenet, og en kan dermed ikke generalisere tematikken av undersøkelsens funn. Studien viser imidlertid noen nyanser av tematikken, og kan danne et grunnlag for flere interessante undersøkelser videre. En annen svakhet med oppgaven kan knyttes til mine begrensninger ved valg av teori. Ettersom oppgavens teori har lagt føringer for mine funn, er dette noe som kan bidra til at andre interessante aspekt ikke kom frem og at jeg derfor gikk glipp av andre relevante funn.

6.1 Forslag til videre forskning

Gjennom mine undersøkelser har jeg fått større innsikt i sammenhengen mellom onboarding og turnover. Jeg har oppdaget at dette er et komplekst studieområde hvor det kan være nyttig å undersøke flere aspekter ved tematikken. Til videre forskning kunne det, slik tidligere nevnt, vært interessant å undersøke om det er forskjell i hvilke komponenter som har størst betydning for nyansatte med tidligere arbeidserfaring versus de som kommer rett fra studier. Dette vil for mange bedrifter være et relevant studieområde, da dette vil være gjeldende for de fleste bedrifters rekrutteringsprosess. Dersom det synes å være generelle forskjeller knyttet til dette kan virksomheter tilpasse sosialiseringprosessen til den enkelte kandidat, og derav øke sannsynligheten for å lykkes med onboarding og redusere turnover blant nyansatte.

Litteraturliste

Bauer, Talya N. 2010. *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM. Lesedato: 12. Februar 2020: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Bauer, Talya N. 2015. "Onboarding: Enhancing New Employee Clarity and Confidence." *Researchgate*. Side 2-3. Lesedato: 07.05.20
https://www.researchgate.net/publication/286447174_Onboarding_Maximizing_role_clarity_and_confidence

Bauer, Talya N. 2015. "Onboarding: The Power of Connection." *Researchgate*. Side 4-5. Lesedato 07.05.20
https://www.researchgate.net/publication/286447344_Onboarding_The_power_of_connection

Bauer, Talya N og Berrin Erdogan. 2012. «Organizational Socialization Outcomes: Now and Into the Future.» *Researchgate*. Side 103-104. Lesedato 07.06.20
https://www.researchgate.net/publication/285984504_Organizational_Socialization_Outcomes_Now_and_Into_the_Future

Ellis, Allison M., Sushil S. Nifadkar, Talya N. Bauer and Berrin Erdogan. 2017. "Your New Hires Won't Succeed Unless You Onboard Them Properly." *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2017/06/your-new-hires-wont-succeed-unless-you-onboard-them-properly>

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

Iversen, Sven K. 2017. "Rekruttering - Kan vi forutse frivillig turnover?". HR-Norge.
<https://hrnorge.no/fagomrader/rekruttering/ressursplanlegging/rekruttering-kan-vi-forutse-frivillig-turnover>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2016. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn., Tufte, Per A. og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag

Snell, Alice. 2006. "Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction". *Strategic HR Review*, vol. 5 no. 6.

Lesedato 04. Mars 2020:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14754390680000925/full/pdf?title=researching-onboarding-best-practice-using-research-to-connect-onboarding-processes-with-employee-satisfaction>

Ziener S., Marit L. 2018. "Introduksjon av nye medarbeidere." I *HR- og personalledelse*, redigert av Johansen, Olav og Helene Sætersdal, 119-140. 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Innledning

- Presentasjon av meg
- Hensikten med undersøkelsen
- Informasjon om gjennomføring; Varighet, båndopptaker og sikring av anonymitet

Generelt

- Hva er din stilling i virksomheten, og hvor lenge har du arbeidet i virksomheten?
- Hvordan opplevde du onboardingprosessen som nyansatt?
- Hvilken effekt vil du si at onboardingprosessen hadde på trivsel og jobbengasjement?
- I hvilken grad bidro onboardingprosessen til ditt valg om å forbli i virksomheten?
- Bidro onboardingprosessen til at du kjente større forpliktelse til organisasjonen? Evt hvordan?
- Hva opplevde du at du fikk størst utbytte av i onboardingprosessen?
- Hva skulle du ønske fikk større plass/fokus i onboardingprosessen?

Samsvar

- Var arbeidskontrakten signert den dagen du startet i virksomheten?
- Hadde virksomheten ordnet kontor plass og nødvendig utstyr til dagen du startet?
- Hvordan ble du kjent med retningslinjer og regler som gjelder på arbeidsplassen?
- Hvordan la bedriften til rette for at du skulle bli kjent med ulike rutiner?
- Hvordan opplevde du ditt første møte med bedriften?

Avklaring

- Hvordan gjør organisasjonen rede for forventinger til den nyansatte?
- Hvordan legger organisasjonen til rette for at nyansatte skal få en klar forståelse for arbeidsoppgaver?
- Har du en klar forståelse for din rolle i virksomheten? Hvordan la virksomheten til rette for dette?

- Har virksomheten oppfølgingssamtaler med nyansatte? Er disse individuelt tilpasset eller standardisert? Hva er fokuset i disse samtalene?

Kultur

- Hvilke tiltak gjorde bedriften for at du skulle bli kjent med formelle og uformelle normer på arbeidsplassen?
- Ble du overrasket over organisasjonskulturen? På hvilken måte?
- På hvilken måte ble du orientert om verdier og formål i virksomheten?

Forbindelser:

- Hvordan tilrettelegger organisasjonen for at nyansatte får mulighet til å bygge forbindelser og bli kjent med kollegaer?
- Mange virksomheter bruker fadderordninger i onboarding. Er dette noe dere også praktiserer, og på hvilken måte?
- Når fikk du tildelt en fadder, og hvilken betydning hadde denne for deg i onboardingprosessen?
- Arbeidet fadderer din i samme avdeling som deg?

Vedlegg 2 - Sammendrag av transkribert intervju

Resten av transkriberte intervjuer kan ettersendes på forespørsel.

Intervju 1

Når jeg begynte var jeg fremdeles student, og jeg kom rett fra en deltidsjobb på en kafé der ingenting var på stell, egentlig. Så dette var egentlig mitt første møte med en sånn type jobb, som var relevant for det jeg hadde studert (...).

Før jeg begynte fikk jeg tilsendt arbeidskontrakt og informasjon om stillingen og når jeg skulle begynne, og alle disse tingene her. Og den dagen jeg startet så var det blomst på pulten og pcen stod klar. Det føltes forberedt.

Det er litt sånn når du er nyutdannet, og jeg var jo ikke ferdig engang sant så jeg var fortsatt student og begynte der og var egentlig veldig usikker på veldig mye. (...) Så sånn sett, så det

at du fikk en god onboardingprosess gjorde at du følte deg veldig trygg der, og det gjør at du føler en slags forpliktelse i forhold til at du liksom ikke har lyst å gi slipp på det.

Opplæringen var en blanding av at jeg satt sammen med den personen en til en og viste meg litt, og at jeg satt for meg selv og da hadde jeg gjerne fått noen beskrivelser med sånn her gjør du det, eller at de hadde vist meg og jeg hadde skrevet ned også at jeg gjorde det litt selv. Det følte jeg at jeg hadde veldig stort utbytte av fordi de første dagene er det så sykt mye du skal lære og det er mye å sette seg inn i. (...) Det var vertfall det jeg følte jeg hadde mest utbytte av i begynnelsen (...).

Vi har sånn intranett som jeg fikk tilgang til. Det var sånn jeg brukte mye tid på i begynnelsen, og det var satt av mye tid til at du skulle lese på mange av de retningslinjene.

Noen forventinger er jo bare litt sånn, du skal jobbe 8 timer, du har fleksitid, du kan komme når du vil mellom 7-9 og gå når du vil mellom 15-17, men vi forventer at du er her i kjernetiden. Noen av de tingene var både muntlig og skriftlig, at det står både i arbeidskontrakten, men de tar det også opp første dagen. Det er nok en del forventninger også som ikke kommer nok frem, feks sånn sosialt eller forventninger til hvordan man skal opptre, kommer kanskje ikke så tydelig frem.

Det er litt sånn både og, fordi du vet jo hvilken jobb du har søkt på og der står det jo i stillingsbeskrivelsen noen av oppgavene du skal gjøre. Men sånn som meg da, som kom rett fra skolebenken, så er det jo en del ting man ikke vet helt hva det handler om, eller vet ikke helt hva det betyr. Så for min del var det litt sånn gradvis at jeg ble klar over hva jeg skulle, at du hadde en viss peiling når du startet og visste hva selskapet dreiv med, men helt sånne konkrete arbeidsoppgaver ble tydeligere etterhvert som jeg hadde opplæring.

Jeg sa ikke dette da du spurte om hva som kunne vært bedre i onboardingen, men en annen ting som jeg kom på nå er kanskje det der å få en sånn plan den første dagen, der det står feks "denne uken skal vi gå gjennom dette og dette", sånn at du vet litt da. De første dagene var det jo kanskje litt sånn at du kom på jobb også visste du ikke hva du skulle, men så merket du jo at det var en plan fordi de visste jo alltid hva du skulle og hvem som skulle være med deg og sånn. Men det kunne vært greit for egen del, å ha litt oversikt og vite litt konkret hva jeg skulle gjennom og kanskje det kunne gjort det lettere å få en oversikt over hvordan ting henger sammen også. (...) Også begynte jeg i et selskap som var ganske nyetablert og der det har kommet helt nye oppgaver, så mye av det jeg gjør nå var det på en måte ingen som gjorde

for to år siden fordi det var ikke kommet enda. Så det er ikke alltid alt man kan få i en helt sånn spesifikk stillingsinstruks, eller hvertfall på en sånn type jobb som jeg har da, men noe av det vet man jo (...).

Bare i løpet av det siste halve året så har rollen min forandret seg en del da. Nå er vi også midt i sånn korona, og da plutselig for to uker siden så ble hele arbeidshverdagen min snudd på hodet også måtte jeg jobbe med ting som jeg aldri har jobbet med før. Og da blir man jo selvfølgelig litt usikker, og man kjenner at man får større behov for oppfølging eller det å føle at man blir sett og får bekreftelse på at man gjør ting riktig fra lederen sin enn hva man gjør til vanlig.

Ja, vi har fadderordning. Og hos oss så er det sånn at det som oftest er den nyeste på temaet som er fadder for den som kommer inn. Dette er både fordi det ofte føles lettere å spørre en som det ikke er så lenge siden var ny selv, også litt for at den som på en måte ikke er så lenge siden var ny selv kan kanskje få litt oppfriskning i ting eller skikkelig sjekket om han kan ting fordi du må på en måte faktisk kunne ting selv hvis du skal hjelpe noen andre da. Så det blir sånn tosidig utbytte.

Det var den som hadde mye av opplæringen med meg, og den som tok meg med til lunsj og var den trygge havn i begynnelsen, så det var ganske viktig for min del.

Intervju 2

Veldig strukturert og grei, enkelt å forholde seg til de du skulle jobbe med og veldig hyggelig egentlig, bare mhm.

Det som var når jeg startet var at vanligvis så hadde de sånne medarbeidersamtaler som skulle være etter to uker også etter en måned og sånt, men det ble det plutselig ikke eller det skjedde ikke med meg. Men jeg tenkte ikke noe på det fordi de jeg jobbet så tett med var så flinke til å gi meg tilbakemeldinger og sånn at jeg følte ikke det hadde vært nødvendig og tatt det bare for å gjøre det.

Ja, for du ble liksom ikke bare kastet rett ut i det og du, det var mer å bygge bekjentskap i starten enn det det var å faktisk lære seg alle systemer, metoder og alt som var teoretisk da.

Ehm, ikke helt tenkt på akkurat onboardingen som en del av at eg blir, men det er nok mer bare menneskene du jobber med som gjør at du, trivselen er såpass høy, trivselsfaktoren.

Ehm, jeg er veldig sånn som liker å få tid til å sette meg inn i det, lese om det, vi har jo en personalhåndbok som er veldig god også etterhvert bare sitte ved siden av noen å se på også igjen da gjøre det i praksis selv, så det fungerer veldig godt for meg.

Jeg skulle nok ønske at jeg fikk litt mer, eller det at man bare hadde en gjennomgang av alle interne rutiner og alt av liksom sånne ting litt mer tydelig i begynnelsen. For når jeg startet så var det egentlig bare å bli kastet inn i det, så jeg satt med veldig mange spørsmål som jeg visste ikke er dette her egentlig et spørsmål eller er jeg bare helt fjern akkurat nå, så det var litt sånne ting bare ved interne ja interne rutiner. Resten var greit.

Bare veldig hyggelig, det var ikke noe sånn at jeg synes det var skummelt eller følte meg veldig ny alle var veldig hyggelig og sånn. Og det med at rutiner og sånt ikke ble tatt opp så mye akkurat der, det er noe jeg tenker på nå i ettertid, at sånn shit det hadde jo kanskje vært like lett å bare tatt det med en gang, men man tenkte ikke noe på det når du satt der.

Så de visste at jeg hadde null erfaring med det og de sa at den første uken her blir å bare bli kjent med systemene, sitte å se på og sånne ting. Så de hadde ikke noen spesielle forventninger til meg, det var egentlig bare det å bli kjent med det som liksom skal gjøres videre og med de du skal jobbe med

Ja, vi har egentlig det. Men jeg hadde ikke noe fadderordning når jeg startet, jeg startet litt sånn plutselig så jeg tror alle ble litt sånn tatt på senga for det var noen som slutta og det ble litt ja. Så, men jeg føler jo at den personen som jeg satt ved siden av, selv om han ikke var min fadder og hadde de fadderoppgavene som det vi har nå, så føler jeg likevel at jeg så på han som en fadder for han tok liksom vare på meg og hjalp meg litt da.

Intervju 3

Jeg er vandt med at man får en fadder at det er veldig sånn ordna hvis du skjønner. Vi følger lista over hva man skal gå gjennom, her var det en liste, men det var ikke så veldig nøye kanskje i forhold til det jeg er vandt med. Ikke at det gjør noe, men her kan jeg vet ikke. Jeg føler kanskje at hun ene er min fadder, men det er jo ikke noe som er sagt. Det er vel bare fordi hun er den eneste som sitter her som jeg kan spørre sånn ordentlig.

Jeg vet liksom ikke om en kan kalle det for onboarding det at det er veldig bra miljø, at vi er godt tatt imot, det blir jo på en måte onboarding, men det er jo ikke noe som er organisert

eller sånn, det er bare sånn det er. Så jeg tenker at miljøet og på en måte gleden over at jeg kom eller at de kunne ta meg imot så gledelig som det gjorde jo noe med trivsel.

Nei, da må det være sånn hvis det hadde vært en skikkelig dårlig onboarding og du føler bare at her er det bare kaos så er det klart, da hadde jo inntrykket på en måte på bedriften vært dårlig og da hadde jeg jo gjerne kanskje kjent på at jeg ikke vil være her. Jeg er veldig opptatt av at man kan føle at det føles rett, og at du føler at her kan jeg være. Det har jo mye å si med miljø, stemning, så det har skint veldig gjennom hele veien også når vi hadde de onboarding-møtene på nett at du merket det var veldig bra stemning, folk er veldig rause og de lederne eller toppledelsen når du hører de snakker med hverandre og om hverandre så er det veldig sånn raust og veldig ekte.

Jajaja, her er plassen din og det var veldig sånn. Du følte at du var velkommen da.

Vi har sånn på intranett, de kommer med en sånn liste over “nye skal gjennom dette”, og da var det blant annet å gå inn på intranettet og gå inn på onboarding og gå gjennom forskjellig videoopplæring som man tar generelt.

Det er ikke noe organisert “vi skal ha en oppfølgingssamtale, vi kaller deg inn”, det er ikke noe sånt. Det er jeg kanskje vandt med fra den andre arbeidsplassen at “etter sånn tid så skal du ha en oppfølgingssamtale så skal du gå gjennom disse punktene”.

Du ligger på en måte litt lavt i terrenget for å prøve å på en måte se hvordan er kulturen her “åja det var greit ja” også bare observere litt først. Så jeg ble nok kanskje litt overrasket over at jeg kjente at noen ganger når de tullet så mente de det faktisk, altså at de kan at de var veldig åpne med hverandre. Det var kanskje litt annerledes i forhold til hvor jeg kommer fra.

Intervju 4

Ehm det hadde en veldig god sånn, man føler seg veldig inkludert også gjør det på en måte den jobben enklere fra starten av da, man føler seg kanskje tryggere i jobben enn det jeg hadde gjort ellers.

Eeh ja, nå har det ikke vært så veldig aktuelt for meg å bytte jobb, men absolutt. Så jeg tror jo at hvis man ikke hadde hatt en sånn type - et sånt type arbeidsmiljø som onboardingprosessen også er en del av så hadde det jo hatt noe å si.

Ehm jeg tror at jeg vet ikke, man kunne jo kanskje hadde enda mere fokus på forventingsavklaring og sånn. Men det tror jeg er litt sånn stillingsspesifikt at det er vanskelig å begynne å jobbe fordi at man har i tillegg til de man jobber med og sånn så har man klienter hvor det er veldig usikkert da litt sånn hvordan man skal opptre.

Det gjør jo at man føler seg godt på en måte at man er velkommen. Jeg tenker hvis jeg hadde kommet dit og det var sånn “åja søren du skal begynne i dag ja” så hadde man følt sånn arh, man føler seg ikke så ivaretatt kanskje.

Vi har mye sånn kurs og interne veiledninger da, hvor du blir innkalt mye i løpet av den første måneden nesten som man jobber. I tillegg så har vi det som heter bootcamp for alle som begynner, og da hadde vi også liksom en session med det da, med hva slags retningslinjer som gjaldt for ulike ting.

De er super ryddige, det er sånn noe av det beste med å jobbe der er at alt er så innmari smooth. Det liksom en prosess for alt da, og det gjør det veldig lett å jobbe. Du trenger ikke tenke på noe annet akkurat det som er jobben din.

Jeg hadde [oppfølgingssamtale] i starten sånn dag to, også en uke etterpå. I tillegg så har jeg hatt etter 1 måned, tremånederssamtale og seksmånedssamtale. Litt sånn med henholdsvis partner som er sjefen og HR. I tillegg til medarbeidersamtale da.

Ganske stor betydning [fadder] for det er liksom noen man kjenner, og man vet at hvis man lurere på noe og ikke vet helt hvem man skal spørre. For ofte er det litt sånn krysning av faglig og sosialt og hvordan man pleier å oppføre seg- spørsmål. Så det er veldig greit å ha noen sånn, der vet jeg at jeg kan gå og stille spørsmål uansett hva det skal være og det er jo en trygghet som gjør det enklere å komme inn i rutiner.

