

7504
6974
7510

BCR3103 - Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania

En annerledes onboarding

Innleveringsdato 01.06.2021

Antall ord: 15 513

Vår 2021

«Denne besvarelsen er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.

Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger»

Sammendrag

Vi har i denne bacheloroppgaven valgt å undersøke tema onboarding, rettere sagt dagens onboarding; **digital onboarding**. Dette er et område det finnes lite forskning på. Fremfor å snakke med virksomheter om hvordan onboarding prosessen foregår har vi valgt å undersøke prosessen fra nyansattes side. På bakgrunn av dette ønsket vi å belyse hvilke komponenter som bør inngå i prosessen og hvorvidt unge nyansatte opplever at disse er involvert. Ifølge Bauer (2010) må en vellykket onboarding prosess inneholde komponentene *self-efficacy*, *role-clarity*, *social integration* og *knowledge of culture*.

Vi har med dette kommet frem til følgende problemstilling:

I hvilken grad opplever unge nyansatte at Bauers fire komponenter blir tilfredsstilt ved en digital onboarding?

For å undersøke unge nyansattes opplevelse av onboarding prosessen, ble det benyttet en kvalitativ forskningsmetode. Datainnsamlingen ble gjennomført i form av dybdeintervjuer med fem unge nyansatte fra Oslo lokaliserte virksomheter. Hensikten med oppgaven er å belyse hvordan unge nyansatte opplever at en digital onboarding prosess blir gjennomført, med utgangspunkt i de fire komponentene til Bauer (2010). Videre er formålet med undersøkelsen å belyse hvilke komponenter og elementer nyansatte opplever som vanskelige å oppnå og hvilke som blir tilfredsstilt ved en digitalisert prosess.

Våre funn viser at de nyansatte til en viss grad opplever at komponentene til Bauer (2010) blir tilfredsstilt ved en digital onboarding. Likevel viser funnene at den digitale løsningen byr på utfordringer spesielt ved den sosiale og kulturelle integreringen, og vår analyse viser at disse oppleves som mest mangelfulle. Konklusjonen er at den digitale onboarding prosessen i stor grad ikke oppleves som suksessfull ut i fra Bauers teori.

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på vårt treårige bachelorløp ved studieretningen HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. De siste tre årene har vært både lærerike og morsomme, men til tider også svært utfordrende.

Bruken av de tre ordene “i disse dager” har skutt i været det siste året, og vi leverer oppgaven i akkurat disse dager. Det er uunngåelig å ikke si at det siste og avsluttende året ved bachelorløpet har blitt noe annerledes enn det vi håpet. Til tider har det vært vanskelig å holde hodet oppe når nye og strengere restriksjoner har blitt innført, men vi ville likevel ikke vært foruten. Året har gitt oss ny kompetanse, ny erfaring og ikke minst minnerike øyeblikk vi vil ta med oss videre.

I skrivende stund sitter alle medlemmene i gruppen samlet, og fristen for innlevering er om få dager. Siden vi ble kjent med hverandre første semester har vi skrevet og levert åtte gruppeeksamener sammen, og bacheloroppgaven er vårt siste felles prosjekt på Høyskolen. Vi er veldig takknemlige for å ha møtt mange forskjellige medstudenter, potensielle arbeidspartnere og dyktige forelesere. I tillegg er vi utrolig fornøyde med å ha møtt hverandre.

Vi vil med dette rette en stor takk til vår veileder Kjetil Vedøy, som har hjulpet og guidet oss i riktig retning under bachelorskrivingen, og har vært et sentralt bidrag til at vi nå sitter igjen med et stykke arbeid vi kan si oss fornøyd med.

Samtidig vil vi takke venner og kjente som har hjulpet oss med å få tak i aktuelle deltakere, og selvfølgelig en stor takk til de som stilte opp til intervjuer som ga oss god og interessant innsikt til vår oppgave.

God lesing!

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Formål og problemstilling	6
1.3 Avgrensninger.....	7
1.4 Problemstillingens aktualitet	7
1.5 Forskning på område.....	8
1.6 Begrepsavklaring	8
1.6.1 HRM.....	8
1.6.2 Onboarding.....	9
1.7 Struktur for oppgaven	9
2.0 Teori	9
2.1 Onboarding prosessen	10
2.2 Hvorfor arbeide med onboarding?	10
2.3 Fire komponenter for suksessfull onboarding	12
2.3.1 Self-efficacy	12
2.3.2 Role clarity	13
2.3.3 Social integration.....	14
2.3.4 Knowledge of culture	15
2.4 Læring.....	17
2.5 Bauers HRM-funksjon.....	18
3.0 Metode	22
3.1 Kvalitativ metode	22
3.2 Forskningsdesign	22
3.3 Utvalg.....	23
3.3.1 Kriteriebasert utvalgsstrategi.....	23
3.3.2 Rekruttering.....	24
3.4 Datainnsamling.....	25
3.4.1 Individuelle dybdeintervjuer	25
3.4.2 Intervjuguide	26
3.4.3 Gjennomføring av intervjuer.....	26
3.4.4 Analyse av data.....	27
3.5 Kvalitet på undersøkelsen	28
3.5.1 Reliabilitet.....	28
3.5.2 Validitet	28
3.5.3 Generaliserbarhet	29
3.6 Forskningsetikk og anonymitet	30

4.0 Presentasjon av funn	31
4.1 Self Efficacy	31
4.1.1 Ansvarsområde.....	31
4.1.2 Mestringsfølelse og trygghet i stillingen	32
4.1.3 Karrieremuligheter	33
4.2 Role clarity	34
4.2.1 Forventningsavklaring og rolleforståelse	34
4.2.2 Tilbakemelding	35
4.3 Social Integration.....	36
4.3.1 Introduksjon	36
4.3.2 Egeninnsats til relasjonsbygging	37
4.4 Knowledge of culture	40
4.4.1 Mål og verdier	40
4.4.1 Integreing i organisasjonskultur	40
4.5 Generelle funn.....	42
4.5.1 Opplevelse av onboarding prosessen	42
4.5.2 Positive/negative elementer ved prosessen.....	44
4.5.3 Oppfølging	45
5.0 Diskusjon	46
5.1 Self-efficacy	46
5.2 Role clarity	48
5.3 Social integration.....	50
5.4 Knowledge of culture	51
5.5 Konklusjon	53
6.0 Evaluering og avslutning	54
6.1 Kritikk til egen forskning.....	54
6.2 Videre forskning	55
7.0 Litteraturliste	57
Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	61
Vedlegg 2 – Transkribert intervju.....	63
Vedlegg 3 – Kodeskjema.....	68

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Da pandemien har preget mye av nyhetsbilde, arbeidslivet og egne liv, synes vi det har vært vanskelig å ikke velge et tema som omhandler covid-19. Ettersom vi forhåpentligvis snart skal ut i arbeidslivet har vi opparbeidet oss mange tanker om hvordan det er å starte i en ny jobb når situasjonen er som i dag. Dette fattet videre interesse for hvordan en onboarding prosess blir gjennomført når store deler av arbeidslivet er preget av hjemmekontor, som en konsekvens av nedstigningen av samfunnet. Tall fra SSB viser at over 200 000 var underlagt avtale om hjemmekontor i 2020, men artikkelen understreker også at det trolig er langt fler som jobber hjemmefra (Horgen 2021). En rapport utført av HR-Norge viser at mange virksomheter ble tvunget til å gjennomføre digital onboarding det siste året (Iversen og Øhrn 2021). Med bakgrunn i dette syntes vi det var spesielt interessant hvordan unge nyansatte opplevde å gå gjennom en digital onboarding prosess.

Vi ble introdusert til artikkelen; «*Onboarding new employees: maximizing success*» av Talya N. Bauer (2010) i faget rekruttering. Bauer er en anerkjent forsker innen temaet onboarding, og har i den forbindelse skrevet flere artikler, inkludert denne som vi har valgt som et utgangspunkt for vår oppgave. Artikkelen legger frem flere ulike faktorer som påvirker onboarding prosessen og hvordan blant annet disse kan brukes for å lykkes med prosessen. Artikkelen presenterer fire komponenter: *self-efficacy*, *role clarity*, *social integration* og *knowledge of culture*. Vi så denne modellen som best egnet for oppgaven, da disse skal bidra til at nyansatte får en best mulig onboarding prosess.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å belyse hvordan nyansatte opplever en digital onboarding prosess. Vi er nysgjerrige på hvilke erfaringer nyansatte har fra en annerledes onboarding. Ved å undersøke dette nærmere håper vi å bidra til refleksjon og inspirasjon for de som skal starte i en ny jobb, få en ny kollega eller ansette en ny medarbeider.

Basert på vår nysgjerrighet knyttet til hvordan onboarding prosessene praktiseres i ulike virksomheter under en pandemi, hvordan unge nyansatte opplever denne prosessen og om Bauers områder blir anvendt søker denne oppgaven svar på følgende problemstilling:

I hvilken grad opplever unge nyansatte at Bauers fire komponenter blir tilfredsstillt ved en digital onboarding

Undersøkelsen søker å besvare problemstillingen ved å belyse unge nyansattes opplevelse av det å være nyansatt og gjennomføre en onboarding prosess hjemmefra.

1.3 Avgrensninger

Vi har valgt å avgrense oppgaven til å belyse onboarding prosessen sett fra et arbeidstakerperspektiv, for å undersøke deres opplevelser av prosessen. Dette innebærer at vi kun har intervjuet nyansatte som har vært igjennom prosessen, og ikke snakket med de som har ansvar for onboarding. På grunn av dette vil vi ikke kunne innhente data fra begge parter, men det tillater oss å trekke slutninger om effektene av programmene de har vært igjennom. I tillegg bidrar de fire komponentene til Bauer til å avgrense oppgaven ytterligere, da disse utgjør store deler av grunnlaget for vår teori og undersøkelse.

1.4 Problemstillingens aktualitet

Store deler av året som har gått har vært preget av fokus på smittevern, samtidig som vi har vært vitne til hvordan mange virksomheter har måtte håndtere konsekvenser som følge av pandemien. En av disse omhandler onboarding av nyansatte når vi er lovpålagt å være fysisk distansert fra hverandre og hjemmekontor som den nye "normale" arbeidsplassen. Som resultat av denne lovgivningen har flere virksomheter blitt tvunget til å gjennomføre onboarding prosessen digitalt.

For nye arbeidstakere kan den digitale onboarding prosessen ha medført at de har møtt få eller ingen av sine kolleger fysisk, selv etter å ha vært ansatt i flere måneder. Flere undersøkelser gjennomført av EY viser at unge arbeidstakere er de som trives minst på hjemmekontor (Vihovde 2020). Dette grunnet begrenset arbeidserfaring, usikkerhet knyttet

til arbeidsoppgaver, mangel på kjennskap til kulturen i virksomheten og den sosiale integrasjonen med kolleger forsvinner. Funnene i undersøkelsen legger særlig vekt på at den kulturelle opplevelsen og den sosiale integrasjonen oppleves som spesielt utfordrende for unge nyansatte.

1.5 Forskning på område

Det er gjort lite forskning på virtuell onboarding, noe som økte lysten med håp om å kunne bidra til ny innsikt og forståelse på feltet. Wesson og Gogus (2005, 1024) har tidligere gjennomført en studie innenfor dette temaet, hvor de så på forskjellen mellom å gjennomføre et introduksjonsprogram med fysisk versus virtuell deltakelse. Studien avdekket at deltakerne som kun gjennomførte programmet online hadde lavere score på forståelse for blant annet organisasjonen mål, verdier og organisasjonstilknytning.

Det siste året har det likevel blitt publisert flere artikler av anerkjente forfattere og forskere som omhandler mottakelsen av nye ansatte under pandemien. Dette grunnet pandemien som tidligere nevnt har medført at flere virksomheter over natten ble tvunget til å gjennomføre onboarding digitalt. Haaland (2020) er en av de som har skrevet en artikkel som tar for seg hva virksomheter bør vektlegge og nyansattes læringsutfordringer når prosessene foregår over skjerm.

1.6 Begrepsavklaring

For å sikre rett forståelse av enkelte begreper som fremkommer i oppgaven, vil vi i denne delen definere disse.

1.6.1 HRM

Human Resource Management (HRM) defineres som ledelse av menneskelige ressurser. Begrepet handler om å ivareta og støtte de menneskelige ressursene virksomheter trenger for å oppnå mål og verdiskaping. Videre handler det om å utvikle og opprettholde ressursenes ferdigheter og evner (Mikkelsen og Laudal 2014, 30). Samtidig påpeker Bauer (2010, 8) at en vellykket onboarding prosess er resultatet av flere ulike HRM-funksjoner som koordineres sammen.

1.6.2 Onboarding

Onboarding og organisasjonssosialisering er begreper som har blitt definert i flere ulike former i faglitteraturen. Ettersom det finnes flere definisjoner, har vi valgt å ta utgangspunkt i Bauer (2010) og Jakobsen (2003) sine definisjoner på prosessen.

Bauer (2010, 1) definerer onboarding på følgende måte; “the process of helping new hires adjust to social and performance aspects of their new jobs quickly and smoothly.”. Jakobsen (2003, 13) presenterer begrepet organisasjonssosialisering som en prosess hvor nyansatte i en virksomhet tilegner seg nødvendig kunnskap og ferdigheter for å tilpasse seg, og bli et fullverdig medlem i organisasjonen. Jakobsen (2003, 13) trekker videre frem at prosessen inkluderer individuelle, sosiale, kulturelle og kontekstuelle læringsprosesser. Uavhengig hvilken terminologi som benyttes om prosessen er hovedbudskapet at jo raskere nyansatte føler seg velkommen og forberedt jo raskere vil de kunne lykkes med å bidra i organisasjonen (Bauer 2010, 1). Vi vil videre i denne oppgaven bruke begrepet “onboarding” når vi omtaler prosessen.

1.7 Struktur for oppgaven

Strukturen i store deler av oppgaven er bygget opp med utgangspunkt i Bauer sine fire komponenter. Teorien som videre dannet grunnlaget for spørsmålene som ble stilt i intervjuene blir presentert i teorikapittelet. Vi har i denne oppgaven valgt å ikke utarbeide forskningsspørsmål, da de fire komponentene danner en naturlig og oversiktlig struktur. Innledningsvis i hvert kapittel vil det sentrale innholdet bli presentert. For å unngå gjentakelser har vi valgt å ikke gjengi kapitlenes tema og innhold her.

2.0 Teori

I denne delen av oppgaven skal vi presentere det teoretiske rammeverket som er relevant for vår problemstilling og videre drøftelse. Vi vil først og fremst ta for oss onboarding prosessen og se på denne et organisasjonsperspektiv. Deretter vil vi fordype oss i professoren Talya N. Bauer sin teori, og redegjøre for hennes fire komponenter for hvordan man skal oppnå en suksessfull onboarding. I tillegg har vi valgt å inkludere Frode Haaland

(2019) som beskriver nyansattes fire læringsutfordringer. I tillegg har Haaland (2020) nylig publisert en artikkel hvor disse fire knyttes til digital onboarding. Videre vil vi supplere med relevant teori knyttet opp mot vår problemstilling.

2.1 Onboarding prosessen

Bauer (2010, 2) skiller mellom to hovedmåter å praktisere onboarding på, henholdsvis en formell- og uformell tilnærming. Uformell onboarding går ut på at det ikke lages en konkret plan, slik at integreringer skjer mer tilfeldig og at den ansatte i mer eller mindre grad selv får ansvaret for egen tilvenning i virksomheten. På den andre siden innebærer formell onboarding at det etableres et strukturert program, og systematiske prosedyrer som de nyansatte følger. Forskning viser at virksomheter som benytter seg av formelle onboarding programmer lykkes bedre med prosessen (Bauer 2010, 2). Tidsløpet i en onboarding prosess varierer, men Bauer (2010, 1) hevder at nyansatte har 90 dager til å tilpasse seg og vise at de mestrer kravene som blir stilt.

Onboarding er en prosess virksomheten velger å gjennomføre for at nyansatte raskere skal tilegne kunnskap og finne sin rolle i virksomheten. Under en slik prosess har ledelsen en sentral rolle, og onboarding prosessen er en del av et større bilde som på sikt skal styrke organisasjonen (Haaland 2019, 44). Det finnes flere definisjoner for ledelse. Einarsen, Martinsen og Skogstad (2017, 338) definerer ledelse som å styre aktiviteter mot definerte mål i virksomheten. Samtidig handler det om verdiskaping, og ivaretagelse av ansattes helse og jobbtilfredshet. Til tross for virksomhetens sentrale rolle under onboarding prosessen påpeker Bauer (2010, 6) at den nyansatte også har et ansvar, og bør være delaktig prosessen.

2.2 Hvorfor arbeide med onboarding?

Haaland (2019, 44) presenterer en modell som viser hvordan strategiske HR-aktiviteter leder til resultater innenfor HR-avdelinger, og som videre resulterer i organisatoriske resultater. Onboarding er en del av aktivitetene HR-avdelinger utfører i en organisasjon. Dette er sentrale aktiviteter som bidrar til å skape organisatoriske resultater, da HR-avdelingen påvirker utnyttelsen av bedriftens sentrale ressurser, som er de ansatte i virksomheten

(Haaland 2019, 43). I tillegg redegjør Bauer (2010) for flere effekter av en suksessfull onboarding, både på individ- og organisasjonsnivå.

Modellen lister opp flere sentrale HR-resultater som HR-aktiviteter kan lede til (Haaland 2019, 44). I lys av vår oppgave ser vi det hensiktsmessig å først og fremst se på de grunnleggende resultatene, herunder det som inngår i det psykososiale arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøloven kapittel 4 tar for seg grunnleggende krav til arbeidsmiljøet, hvor § 4-2 hjemler krav til det psykososiale arbeidsmiljøet. Paragrafen er i stor grad inspirert av arbeidet til Thorsrud og Emery, som i 1970 introduserte seks jobbkraav for psykososiale faktorer fra et motivasjonspsykologisk perspektiv (Kaufmann og Kaufmann 2011, 110).

De psykologiske jobbkraavene er *innhold, læring, beslutninger, anseelse, se sammenheng mellom arbeidet og omverden og ønskelig fremtid*. Disse defineres som psykologiske behov som er grunnleggende forutsetninger for at ansatte skal oppleve arbeidet som meningsfylt (Einarsen og Skogstad 2011, 19). Haaland (2019, 44) sin modell viser til hvordan HR-aktiviteter kan avleses i resultater som jobbprestasjon, motivasjon og jobbtilfredshet, som alle er bidrag for å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette samsvarer med Bauer (2010, 6) sine langsiktige effekter av suksessfull onboarding, i tillegg til et lavere stressnivå og karriereutvikling for arbeidstaker.

En undersøkelse gjort av Proffice viste at feilansettelser kostet norske bedrifter omlag 2,6 milliarder i 2006 (Kaspersen 2009). Selv om dette er gamle tall er dette like aktuelt i dag, og er fortsatt en stor kostnad for norsk næringsliv (Skorstad 2015, 13). Bauer (2010, 6) redegjør for hvordan en suksessfull onboarding kan resultere i lavere turnover og at de ansatte føler på høyere forpliktelse til virksomheten. I tillegg bidrar HR-resultatene til å skape håndfaste organisatoriske resultater. Dette kan være i form av regnskapsmessig og økonomiske resultater som salgssøkning, høyere profitt og markedsverdi (Haaland 2019, 44). I tillegg kan resultatene utforme seg i kundetilfredshet, grad av produktivitet og attraktivitet.

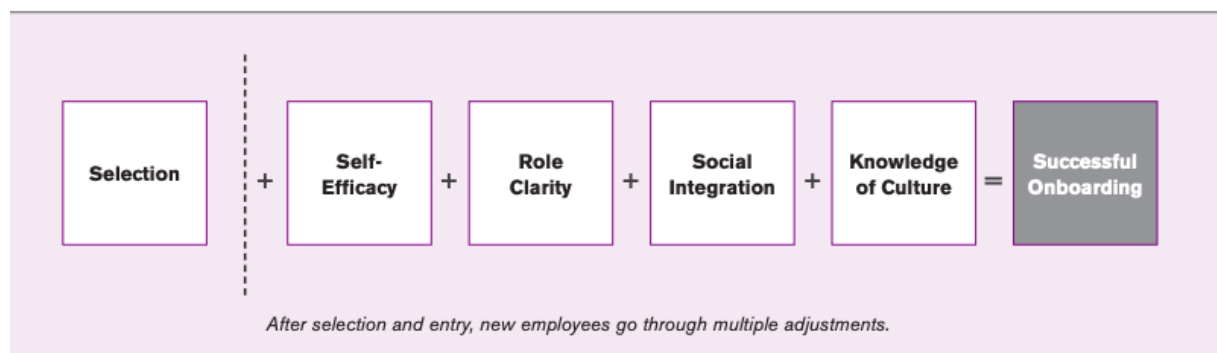
For å oppsummere kan man med bakgrunn i Haaland (2019, 43) sin modell og Bauer (2010) sine effekter av suksessfull onboarding se viktigheten av en god onboarding prosess.

Samtidig hvordan onboarding kan benyttes som et strategisk virkemiddel som generer individuelle og organisatoriske resultater.

2.3 Fire komponenter for suksessfull onboarding

Bauer har identifisert fire overordnede komponenter for hvordan man skal oppnå en vellykket onboarding (Bauer 2010, 15). I artikkelen definerer Bauer de fire på engelsk som "lever". Med utgangspunkt i artikkelen og modellen nedenfor valgte vi å oversette dette til "komponenter" da dette kan defineres som en del av noe, og sammen utgjør komponentene et suksessfull resultat. De fire komponentene er avgjørende faktorer relatert til mestringsfølelse, rolleavklaring, sosial integrasjon og organisasjonskultur. Komponentene anses som et verktøy virksomheter kan bruke for at onboardingen skal være suksessfull.

Det finnes flere potensielle tilpasnings konsepter som kan indikere hvorvidt den nyansatte mestrer overgangen fra å være utenforstående til å bli en del av organisasjonen. Forskning viser til at disse fire komponentene er gode indikatorer for å vurdere i hvilken grad den nyansatte har tilpasset seg, som videre kan gjenspeiles i hvorvidt onboardingen har vært suksessfull (Bauer og Erdogan 2011, 57). Videre skal vi redegjøre for de fire komponentene, og se nærmere på hva de innebærer.



Figur 1.0: After selection and entry, new employees go through multiple adjustments (Bauer 2010, 6)

2.3.1 Self-efficacy

Den første komponenten for vellykket onboarding er *self-efficacy*, som innebærer den ansattes tro på egen mestringssevne, trygghet og selvtillit til jobbutførelse (Bauer 2010, 4).

Den amerikanske psykologen, Albert Bandura, var den første til å introdusere begrepet self-efficacy, som kan oversettes til mestringstro eller mestringsforventning. Han hevder tiltro til egne evner virker tilbake på den ansattes handlekraft og opplevelse av kontroll i arbeidssituasjoner (Bandura, 1977).

Bauer redegjør for hvordan nyansatte som kjenner på trygghet i stillingen vil føle på større grad av motivasjon, og på lengre sikt oppnå større suksess i forhold til kolleger med lavere trygghetsfølelse. I tillegg påpeker Bauer at nyansatte som opplever mestringsevne har større organisatorisk tilknytning, jobbtilfredshet og det reduserer sannsynligheten for turnover (Bauer 2010, 4). Dette støttes også av en undersøkelse utført ved Erasmus University Rotterdam, som så på om arbeidsutførelse- og glede kunne forklare sammenhengen mellom self-efficacy og jobbprestasjon. Funnene deres viste at ansatte som følte på høyere grad av self-efficacy positivt korrelerte med arbeids glede, i tillegg til at det hadde indirekte påvirkning på jobbprestasjonen (Tims mfl. 2014, 490).

Å ha tiltro til egen mestringsevne omfatter den subjektive opplevelsen nyansatte har til å tro på seg selv, og deres evne til å håndtere situasjoner eller oppgaver som oppleves som vanskelige (Mikkelsen og Laudal 2014, 59). Videre hevder Mikkelsen og Laudal (2014, 59) at mennesker utvikler kognitive ferdigheter basert på tidligere og nye erfaringer. Ved at virksomheten tilrettelegger for utvikling og at den nyansatte opplever oppnåelse av egen mestringsevne kan resultere i motivasjon. Virksomheten bør tilrettelegge for dette da motiverte ansatte kan ha som formål å yte etter beste prestasjon og evne (Lai 2013,175).

2.3.2 Role clarity

Det andre komponenten er *role clarity*. Det innebærer at den ansatte er innforstått med sin rolle i virksomheten og hvilke forventninger som stilles til vedkommende. I en onboarding prosess er det viktig at den nyansatte finner og forstår sin rolle, ettersom rolleavklaring er en viktig prediktor for jobbtilfredshet og organisatorisk engasjement (Bauer 2010, 5).

I rollen som nyansatt må man først og fremst forstå rollens plass i virksomheten, samt mål og strategier. I løpet av onboarding prosessen vil den nyansatte prøve å identifisere hvilke

oppgaver det forventes at de skal utføre, samt at dette utføres tilfredsstillende og i ønsket kvalitet (Haaland 2019, 342). Samtidig påpeker Haaland (2019, 343) at det å mestre en rolle handler om mer enn kun å utføre konkrete arbeidsoppgaver. Likevel så oppstår rolleavklaring best ved samarbeid og samhandling med andre medlemmer i virksomheten. Videre er organisasjonens øvrige medlemmer viktige støttespillere i forhold til veiledning av nyansatte, slik at de får forståelse for sin rolle (Jakobsen 2003, 135).

Jakobsen (2003, 135) påpeker at forventningsavklaring er en avgjørende faktor i møte med den nye stillingen. Det vil føre til større forståelse innenfor egen rolleavklaring, samt eventuelle urealistiske forventninger som kan gjøre en forskjell i onboarding prosessen. Derfor er det viktig at begge parter er klare over hvilke forventninger som stilles for å unngå mangel av kontroll og usikkerhet. Samtidig kan dette påvirke motivasjonen til den nyansatte (Jakobsen 2003, 135).

Bauer (2010, 4) hevder at realistisk rolleavklaring kan føre til fordeler og ulemper for virksomheten. Hun refererer til en undersøkelse som ble gjennomført av ansatte i USA og Storbritannia. I undersøkelsen fremkommer det at virksomheter taper 37 milliarder dollar hvert år, som et resultat av at de mislykkes med prosessen rundt rolleavklaring. Dersom rollen og forventningene som stilles er uklare, kan det resultere i redusert ytelse og prestasjonsevne. Det å avklare hvilke forventninger som stilles er en essensiell faktor for jobbtilfredshet og en organisatorisk forpliktelse under onboarding prosessen.

Allerede i rekrutteringsprosessen vil nyansatte utvikle et sett med forventninger til de konkrete arbeidsoppgavene som skal utføres. Derfor er det viktig i startfasen av onboarding prosessen at det blir presentert et realistisk bilde av stillingen (Jakobsen 2003, 135). I tillegg hevder Bauer (2010, 5) at nyansatte som forstår sin rolle har større sannsynlighet til å lykkes i jobben, og utvikle sterkere relasjoner og tilknytning til virksomheten.

2.3.3 Social integration

Den tredje komponenten for suksessfull onboarding er *social integration*. En sentral del av læren om organisasjoner er den nyansattes møte med arbeidsplassen, og sosial integrasjon

er en viktig faktor for læring. Det er derfor essensielt at ledelsen og kollegene bidrar til å integrere den ansatte, og tilrettelegger for at vedkommende føler seg komfortabel og akseptert på arbeidsplassen. Samtidig gir sosial integrasjon nyansatte en mulighet til å skape et større nettverk og styrke relasjonene til de andre medlemmene i organisasjonen (Bauer 2010, 5).

For å sikre en vellykket onboarding bør virksomheten legge til rette og innføre tiltak som skal hjelpe den nyansatte å sosialisere seg i virksomheten. Videre redegjør Bauer (2010, 5) for hvordan kvalitetsnivået for samspillet og relasjoner med leder og andre ansatte kan påvirke utfallet av onboardingen, herunder ytelse og tilfredshet på arbeidsplassen. Ved at den nyansatte forsøker å bygge og etablere relasjoner av høy kvalitet, kan dette ha positiv innvirkning for de overnevnte faktorene (Bauer 2010, 5).

Ifølge Bauer (2010, 6) er det forventet at HR-avdelingen skal bidra med å legge forholdene til rette, slik at den nyansatte føler seg komfortabel i det nye arbeidsmiljøet med nye kollegaer. Det er likevel forventet at den nyansatte på sin side bør vise engasjement og ta initiativ for å bli kjent med sine kollegaer. Det betyr at ansatte aktivt må prøve å skape relasjoner på arbeidsplassen, og tilrettelegge for egen integrering i det sosiale miljøet. Videre presenterer Bauer (2010, 6) ulike tiltak den nyansatte kan benytte seg av for å integrere seg i det sosiale miljøet. Det kan for eksempel være å delta på uformelle aktiviteter, delta som frivillig ved jobbarrangementer, ta seg tid til småprat med kolleger eller invitere til uformelle samtaler.

Jakobsen (2003, 13) hevder at den første måneden er svært viktig, og grunnlaget for dette er at det vil ha betydning for hvor godt den nyansatte tilpasser seg i organisasjonen. I tillegg vil en vellykket sosial integrasjon ha positiv innvirkning for engasjement og redusere turnover (Bauer 2010, 6).

2.3.4 Knowledge of culture

Den fjerde komponenten til Bauer (2010, 6), *knowledge of culture*, handler om viktigheten av å hjelpe den nyansatte til å lære og tilpasse seg kulturen. Enhver organisasjon besitter sin unike organisasjonskultur, og det er avgjørende at nyansatte forstår og evner å finne sin

plass i kulturen. Det er viktig å nevne at det er flere definisjoner for kultur. Men Einarsen, Martinsen og Skogstad (2017, 407) har definert organisasjonskultur som:

“De sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben”.

I definisjonen til Einarsen, Martinsen og Skogstad (2017, 406) legges det vekt på at kultur er noe som er felles delt mellom virksomhetens medlemmer, og at det kan eksistere flere ulike sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. En felles organisasjonskultur handler også om hvordan medlemmene oppfører seg, hvilke holdninger de har og omgivelsene i virksomheten. Kulturen skaper et helhetlig bilde av fellesskapet i organisasjonen som bidrar til en felles forståelse (Einarsen, Martinsen og Skogstad 2017, 407).

For nyansatte er viktige indikatorer for integrering i kulturen den ansattes forståelse av organisasjonen politikk, mål og verdier, samt kjennskap til organisasjonens unike språk. Denne forståelsen og kunnskapen om kulturen er assosiert med engasjement, tilfredshet og turnoverintensjon (Bauer 2010, 5). Videre påpeker Ulrich (2014, 4) at bedriftens konkurransefortrinn og gode resultater først skapes når de ansatte evner å ha en felles forståelse for organisasjonskulturen og evner å samarbeide. Med dette forstår vi at organisasjonskulturens påvirkningskraft gjør onboarding prosessen desto mer kompleks.

Et viktig tema er hvordan organisasjonskulturen overføres til nyansatte, hvorvidt de får innføring eller om overføring av kulturen skjer tilfeldig. Organisasjonskulturen bidrar til å skape en felles identitet, og i onboarding prosessen handler det om å gi den nyansatte innblikk i de formelle- og uformelle normene i virksomheten (Bauer 2010, 2). Samtidig er de etablerte medlemmene ofte de som kjennetegner selve organisasjonen og kulturen. I en onboarding prosess vil ledere og veiledere ha en sentral rolle, som er viktig for at de nyansatte skal tilpasse og identifisere seg med kulturen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 147).

I forbindelse med en digital onboarding kan det være utfordrende for nyansatte å vite hvilke formelle og uformelle normer som gjelder i virksomheten, da alle er stasjonert på hjemmekontor og mulighet for å oppleve og observere er begrenset. Einarsen, Martinsen og Skogstad (2017, 410) påpeker at dette ofte kommer til uttrykk gjennom strukturer, objekter og handlinger i virksomheten. Det kan eksempelvis være kleskoder eller hvordan man skal henvise seg til kolleger.

2.4 Læring

Målet med onboarding er som nevnt tidligere å få den nyansatte “opp og stå” så raskt som mulig. For at nyansatte skal bli anerkjent som et fullverdig medlem må de vise at de mestrer arbeidsoppgavene og fyller rollen. Det er mye som skal læres når man trer inn i en ny rolle, og Haaland (2019, 342) presenterer fire hovedområder tilknyttet nyansattes læringsutfordringer: Rollens læringsutfordringer, organisasjonsmessige/kulturelle læringsutfordringer, sosiale læringsutfordringer og personlige læringsutfordringer. Disse områdene kan knyttes opp mot Bauers fire komponenter for suksessfull onboarding.

Haaland (2020) har nylig skrevet en artikkel i lys av at onboarding prosessen er digitalisert som følge av pandemien. Det er særlig den sosiale og personlige læringen, og læring av organisasjonens interne kultur og mer uformelle aspekt som er utfordrende og mer krevende ved en digital onboarding. Videre skal vi kort redegjøre for de ulike læringsutfordringene.

Rollens læringsutfordringer: Kravet til læring avhenger av rollen, kompleksiteten, tidligere erfaringer og forutsetninger. Haaland (2020) forklarer at digitaliseringen øker behovet for oppfølging, vurdering og tilbakemelding, som dermed fører til at kommunikasjon blir viktigere.

Organisatoriske læringsutfordringer: Nyansatte må lære og få innføring i formelle systemer og prosedyrer, samt forstå organisasjonens kulturelle normer og verdier. Den digitale onboarding har ført til at nyansatte opplever det vanskeligere å integrere seg i kulturen

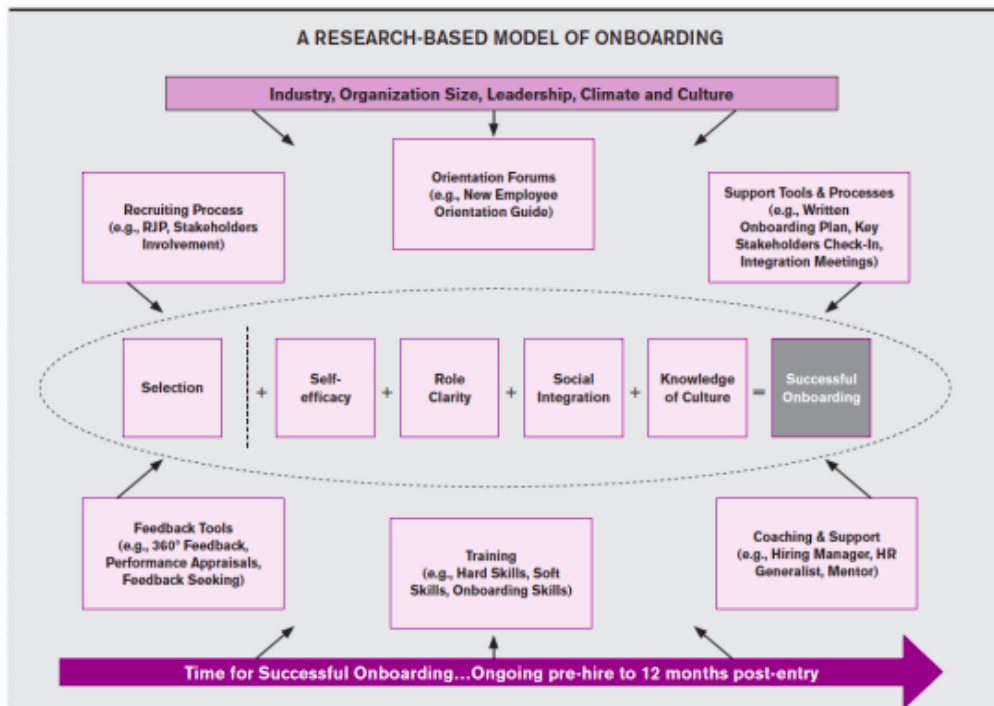
ved bruk av hjemmekontor, med bakgrunn i at man best lærer å kjenne kulturen ved samhandling og observasjon (Haaland 2020).

Sosiale læringsutfordringer: Samarbeid i velfungerende team krever at de ansatte har kjennskap til hverandre, og lærer å akseptere hverandres svakheter og styrker. Samtidig som sosialt og faglig samspill er avgjørende faktorer for trivsel på arbeidsplassen. Haaland (2020) redegjør for at nyansatte har behov for sosial kontakt under onboarding, og at digitaliseringen kan heve terskelen for å spørre om hjelp eller føre samtaler.

Personlige læringsutfordringer: I rollen som nyansatt opplever flere usikkerhet og har behov for å skape en personlig mening av inntrykkene de opplever i den nye stillingen. Det er eksempelvis i møte med kolleger, ledere, organisasjonskultur og -politikk (Haaland 2019, 347). I artikkelen forklarer Haaland (2020) at nyansatte opplever redusert støtte ved digitalisering, men at de må lære seg å verdsette nåværende arbeidssituasjon uavhengig om alt ikke stod til forventningene. Haaland (2020) redegjør for at det kan være en fallgrube dersom nyansatte ikke lærer seg å sette pris på dette, da sannsynligheten for turnover skjer i løpet av det første halvannet året. Samtidig har ledere og kolleger en viktig rolle og må jobbe proaktivt for å håndtere usikkerheten.

2.5 Bauers HRM-funksjon

I en overordnet modell presenterer Bauer (2010, 8) seks ulike HRM-funksjoner som har en viktig rolle for en suksessfull onboarding prosess. Figuren nedenfor redegjør for ulike verktøy som kan hjelpe arbeidsgiver med å lykkes innenfor de fire overordnede områdene. Videre vil vi redegjøre for de følgende funksjonene, og hvilken rolle de har for å oppnå en god onboarding prosess.



Figur 2.0: A research-based model of onboarding (Bauer 2010, 8).

Rekruttering

Bauer (2010, 9) forklarer at det er gunstig å se på rekruttering- og seleksjonsprosessen som en naturlig første del av onboarding prosessen, og ikke som en enkeltstående aktivitet. Bauer (2010, 9) skriver videre at et virkemiddel virksamheten kan benytte under rekrutteringen er “Realistic job previews” (RJP). Virkemidlet bidrar til at kandidaten får realistiske forventninger til både stillingen, herunder arbeidsoppgaver og ansvarsområder, og organisasjonskulturen. Vår oppgave baserer seg på perspektiver fra deltakere som allerede er ansatt, men prosessen i forkant er relevant, da intervjuobjektene kan trekke frem opplevelser knyttet til denne fasen.

Orienteringsprogram

De fleste virksomheter har et orienteringsprogram, enten det er i form av fysisk oppmøte eller ved bruk av digitale løsninger. Hensikten med å bruke formelle programmer under onboarding er for å hjelpe nyansatte å forstå viktige aspekter ved jobben og på organisasjonsnivå. Det er for eksempel virksomhetens organisasjonskultur, -verdier, -mål, -historie og -struktur (Bauer 2010, 10).

Bauer (2010, 10) påpeker at programmer som varer over en kortere periode ofte blir utført i form av digitale løsninger, som for eksempel intranett eller ulike informasjonssystemer som webinarer og annet skriftlig materiell. Samtidig vil materialet være tilgjengelig i virksomhetens intranett og databaser, som kan resultere i at den nyansatte raskere forstår og setter seg inn i virksomhetens prosedyrer.

Med digitale systemer og teknologi under kontinuerlig utvikling har det blitt vanligere å utføre onboarding-prosesser digitalt. Det resulterer i at det kan være enklere å følge opp og ha kontroll når den nyansatte har behov for hjelp eller støtte. På den andre siden viser studier at nettbaserte programmer ikke alltid har et positivt utfall. Bauer (2010, 10) viser til et studie der de som gjennomførte en nettbasert orientering opplevde redusert forståelse for arbeidet i virksomheten, sammenlignet med de nyansatte som var gjennom et tradisjonelt program (Bauer 2010, 10).

Støtteverktøy og elektronisk onboarding

Underveis og i etterkant av orientering finnes det flere støtteverktøy som kan bidra til en suksessfull onboarding. Bauer (2010, 10) redegjør først for at det vil være hensiktsmessig å utarbeide en skriftlig onboarding plan som viser til den nyansattes ansvarsområde og hvilke støtteapparater som eksisterer. Det er viktig at planen er kommunisert til alle ansatte, anvendes kontinuerlig og oppdateres jevnlig. Avslutningsvis redegjør Bauer (2010, 10) for hvordan digitale støtteverktøy blir i større grad brukt og blant annet kan være til nytte for å effektivisere og automatisere grunnleggende skjemaer, samt spore fremdrift. Likevel legger hun vekt på at slike verktøy ikke burde erstatte menneskelig interaksjon som nevnt tidligere har vist seg å ha større oppslutning når det gjelder ansattes forståelse av selskapet og arbeidsoppgaver.

Oppfølging og veiledning

Bauer (2010, 10) hevder at mentorer er verdifulle ressurser under en onboarding prosess. Deres hovedoppgave er å gi råd, veilede og hjelpe den nyansatte å tilpasse seg arbeidsmiljøet og forstå sin rolle i virksomheten. Videre skal en mentor være tilgjengelig for spørsmål den nyansatte vegrer seg for å spørre om, og derfor er det gunstig å ha en mentor med erfaring og innsikt på organisasjonsnivå. Det kan for eksempel være en avgjørende

faktor for å unngå problemer og situasjoner den nyansatte kan ha vanskelig for å forutse (Ekeland 2014, 57).

Bauer (2010, 11) viser til en studie hvor resultatet av undersøkelsen viser at nyansatte er mer sannsynlig til å lære og internalisere seg i den nye rollen, dersom de får utdelt en mentor i forbindelse med onboarding prosessen. Samtidig er det viktig under oppstartsfasen at mentor vurderer den nyansattes situasjon og behov, slik at man kan utvide deres perspektiv og være behjelpelig under utviklingsprosessen (Ekeland 2014, 65). Avslutningsvis skriver Bauer (2010, 11) at nyansatte raskere tilpasser seg arbeidsmiljøet i den nye virksomheten og oppnår suksess dersom de får utnevnt en mentor.

Opplæring

Opplæring hjelper nyansatte å få klarhet og ferdigheter til å utføre gitte arbeidsoppgaver. Bauer (2010, 11) redegjør for at sannsynligheten for en vellykket onboarding øker dersom virksomheten fokuserer på å gi nyansatte tilstrekkelig opplæring. Herunder er det viktig å fokusere på myke og harde ferdigheter. Harde ferdigheter er relatert til formelt oppnådd kunnskap. Slike ferdigheter er konkrete og synlige, og kan ofte dokumenteres. Myke ferdigheter på sin side omhandler egenskaper og personlighetstrekk som påvirker mellommenneskelige interaksjoner (Ølberg og Opdal, 2020).

Tilbakemeldingsverktøy

Tilbakemeldinger er nødvendig for normal regulering av atferd og er avgjørende for at læring finner sted, samt at det kan redusere usikkerhet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 407). Derfor er det viktig at kolleger, mentorer og ledere fokuserer på tydelige tilbakemeldinger og veiledning. Bauer (2010, 13) redegjør for hvordan tilbakemelding er en toveis prosess under onboarding. Nyansatte søker etter informasjon og virksomheter varierer i hvor godt de utnytter tilbakemeldingsverktøy. Det finnes ulike verktøy som virksomheten kan bruke, herunder prestasjonsvurdering og egen initiert tilbakemelding. Eksempel på prestasjonsvurdering er 360-graders vurdering, hvor den ansatte får tilbakemelding fra over-, under- og linjeordnet. Initiert tilbakemelding skjer derimot ved at den nyansatte er proaktiv og etterspør tilbakemelding på eget initiativ (Bauer 2010, 13).

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi gjennomgå oppgavens metodiske tilnærming. Først vil vi redegjøre for valg av metode, videre gjennomgå valg og betraktninger knyttet til undersøkelsens gjennomførelse. Deretter redegjøre for undersøkelsens kvalitet og avslutningsvis trekke frem etiske betraktninger som er relevante i prosessen.

3.1 Kvalitativ metode

Litteraturen skiller mellom to ulike tilnærminger til innsamling av data, herunder kvalitativ- og kvantitativ forskning. Kvantitativ metode baserer seg på å innhente data eller informasjon som er representert i tallverdi. Resultatene av en slik undersøkelsesmetode kan ofte generaliseres, slik at de beskriver hele populasjonen eller forklarer et bestemt fenomen (Skilbrei 2019, 14). Kvalitativ metode fokuserer i større grad på å tilegne seg dybdekunnskap fra få objekter på et område det finnes lite til ingen forskning på. Dette gjennom observasjonsstudier, intervjustudier eller tekstanalyse (Skilbrei 2019, 14). Den innsamlede dataen omgjøres til tekst og analyseres med uformelle teknikker. Metoden skaper en nærhet til fenomenene som skal undersøkes, samtidig som den gir rik informasjon og kunnskap om tematikken (Tjora 2021, 37).

Da vi ønsket en dypere forståelse i hvordan nyansatte opplevde en digital onboarding prosess, har vi valgt kvalitativ metode. Dette ved å analysere og tolke innsamlet data, som i vårt tilfelle gjøres gjennom individuelle dybdeintervjuer. Valget av metode baserer seg på hvilken tilnærming som egner seg best for å besvare satt problemstilling, og hvilken som lar seg gjennomføre innenfor tidsrammen som er satt (Skilbrei 2019, 14).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan sees på som en plan for hvordan problemstillingen skal besvares. Ved valg av forskningsdesign er det nødvendig å ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69). Forskningsdesign tar for seg "alt som knytter seg til en undersøkelse", herunder fra en

forsker utarbeider en problemstilling og deretter vurdere gjennomførelsen av undersøkelsen fra start til mål (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69).

Problemstillingen søker å finne ut nyansattes opplevelser knyttet til en digital onboarding. Dette innebærer at vi ønsket å undersøke og beskrive ulike menneskers erfaringer med og forståelse av et fenomen, i dette tilfelle onboarding. Derfor har vi i denne oppgaven valgt en fenomenologisk tilnærming som har tilknytning til kvalitativ forskningsdesign. Tilnærmingen studerer individene ut fra deres væremåte, subjektive virkelighetsoppfatning og forståelse av et fenomen, derav fenomenologisk tilnærming (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). Målet var å få innsikt og forståelse fra våre deltakere om deres syn og utførelse av en virtuell onboarding. Ved bruk av et fenomenologisk design er innholdet i datamaterialet sentralt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 172). I vårt tilfelle utgjør dataen svarene fra dybdeintervjuene.

3.3 Utvalg

Ved kvalitativ tilnærming benyttes en strategisk utvelgelse ved rekruttering av deltakere. Dette innebærer at vi selv sikter ut en målgruppe og deretter velger ut personer fra målgruppen, som kan skaffe den nødvendige informasjonen og kan delta i undersøkelsen. Dette betyr at rekrutteringen av deltakerne ikke er overlatt til tilfeldigheter.

Jacobsen (2015, 178) redegjør for at det er et klart skille mellom begrepene informant og respondent. Personer som har direkte kjennskap til et fenomen, ved å for eksempel ha deltatt i en hendelse, blir ofte omtalt som respondenter. Informanter er personer som har god kunnskap om fenomenet eller gruppen, men som selv ikke representerer gruppen som skal undersøkes.

Ettersom vi ønsket å se på hvordan nyansatte opplevde onboarding prosessen falt det naturlig å spørre representanter fra den gruppen vi ønsker å undersøke, nemlig nyansatte selv.

3.3.1 Kriteriebasert utvalgsstrategi

Tjora (2021, 48) skiller mellom to utvalgsstrategier, casestudier og kriterieutvalg. Med bakgrunn i oppgavens problemstilling har vi valgt å benytte oss av en kriteriebasert

utvalgsstrategi. Dette innebærer at deltakerne velges ut basert på spesielle kriterier som har blitt utformet på forhånd (Tjora 2021, 48).

Følgende utvelgelseskriterier ble satt opp for å rekruttere deltakere til undersøkelsen:

- Skal være i en avgrenset aldersgruppe, mellom 21-30 år.
- Vært ansatt i virksomheten i minst seks måneder og maks ett år, i en 100 prosent stilling.
- Gjennomgått en digital onboarding prosess
- Ansatt i en virksomhet som er lokalisert i Oslo

Kriteriene ble fastsatt med bakgrunn i ønsket om å studere hvordan unge arbeidstakere som ble ansatt under pandemien opplevde onboarding prosessen. Vi ønsket å intervju nyansatte som har blitt berørt av endrede opplærings- og integreringsprosesser, herunder digitaliserte prosesser, som følge av pandemien. I tillegg ønsket vi lik fordeling av begge kjønn, men valgte å ikke sette dette som et kriterium da vi var usikre på responsen. Filstad (2010, 192) hevder at det tar rundt 6-12 måneder før en nyansatt anses som et fullverdig medlem av virksomheten, og vi har derfor inkludert kriteriet om varigheten på ansettelsen. Kriteriet som omhandler Oslo lokaliserte kontorer så vi på som hensiktsmessig da Oslo er en av byene i Norge som har hatt høyest smittetrykk og strenge restriksjoner over lang tid. Dette har medført at virksomhetene har måttet omstille seg i stor grad, som blant annet har innvirkning på mottakelsen av nyansatte.

3.3.2 Rekruttering

Rekrutteringen av respondentene foregikk i første omgang ved å sende ut en e-post i slutten av februar til ti virksomheter. E-posten inneholdt informasjon om undersøkelsen, hva opplysningene skulle brukes til og hvordan anonymiteten til respondentene ville opprettholdes. Dette var virksomheter vi regnet med hadde gjennomført en digital onboarding. Imidlertid fikk vi lite respons, og var nødt til å tenke ut nye løsninger. Vi utformet derfor et mer generelt informasjonsskriv som i korte trekk tok for seg temaet i bacheloroppgaven og hvilke respondenter vi søkte. Vi sendte dette til relevante- og mer perifere bekjente og spurte om de visste om noen i vår målgruppe. Denne fremgangsmåten

kalles snøballmetoden (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 113). Etter flere meldingsutvekslinger fikk vi kontaktopplysninger til flere personer, og startet en utvalgsrunde. Vårt mål var å få tak i syv respondenter, men på grunn av våre utvalgsriterier og begrenset med tid endte vi opp med fem etter en endelig utvalgsrunde. Ved at vi kombinerte fastsatte utvalgsriterier og snøballmetoden kunne vi med bedre sikkerhet sitte igjen med respondenter innenfor den fastsatte målgruppen.

Nedenfor har vi utarbeidet en oversikt over respondentene. For å verne om sensitive personopplysninger har vi anonymisert navnene og virksomhetene de jobber i. De vil heretter bli referert til med tall, altså respondent 1-5.

Respondent	Alder	Stilling	Gjennomføring av intervju
1	29	Adviser	Uke 14
2	30	Commercial manager	Uke 14
3	22	Konsulent	Uke 14
4	29	Rådgiver	Uke 15
5	25	Business Intelligence konsulent	Uke 15

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Individuelle dybdeintervjuer

Når man ønsker å utforske nyansene i opplevelser og erfaringer forklarer Tjora (2021, 128) at dybdeintervjuer er velegnet å benytte seg av. I vår oppgave er det akkurat de nyansattes opplevelse og erfaringer tilknyttet en digital onboarding prosess vi ønsker å undersøke. Innsamlingen av data foregikk ved bruk av dybdeintervjuer på bakgrunn av ovennevnte. Enkelt forklart er målet med dybdeintervjuer å skape en situasjon for en åpen dialog som baserer seg på noen spesifikke temaer forskeren har besluttet på forhånd (Tjora 2021, 126). I motsetning til undersøkelser som benytter lukkede spørsmål, innebærer dybdeintervjuer åpne spørsmål, som tillater at respondentene kan utbrodere der de har mye å fortelle.

I tillegg kan metoden gi oss informasjon vi ikke har tenkt på, men som respondenten trekker frem som viktig, og dermed være relevant for vår undersøkelse (Tjora 2021, 128).

Vi så det hensiktsmessig å intervju enkeltpersoner, fremfor fokusgruppe eller gruppeintervjuer. Dette med bakgrunn i at den individuelle opplevelsen og fortolkningen trer klarere frem ved intervju av enkeltpersoner, noe som var sentralt i vår undersøkelse. I tillegg var det viktig at respondentene følte seg trygge og avslappet under intervjusettingen, da dette åpner for refleksjon rundt erfaringer og meninger mot den gitte tematikken, herunder den digitale onboarding prosessen (Skilbrei 2019, 67).

3.4.2 Intervjuguide

I vår intervjuguide (vedlegg 1) hadde spørsmålene en bestemt rekkefølge, samtidig tilpasset vi oppfølgingsspørsmålene dersom respondentene kom med relevante digresjoner (Tjora 2021, 126). I tilfeller der vi opplevde at informantene ubevisst svarte på oppfølgingsspørsmålene før vi hadde rukket å stille disse, lot vi naturligvis være å spørre om dette. Oppsettet vi endte med er en kombinasjon av ustrukturert og strukturert intervju, rettere sagt et semistrukturert intervju. Dette muliggjør å få en dypere forståelse av hva som ligger bak svarene, i tillegg oppnår vi fyldigere og mer detaljerte beskrivelser (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 146). Utformingen av intervjuguiden tar utgangspunkt i problemstillingen og det teoretiske grunnlaget.

3.4.3 Gjennomføring av intervjuer

Som nevnt tidligere er det viktig at respondenten føler seg trygg på omgivelsene under gjennomføringen av intervjuet. Derfor hadde vi et ønske om å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt, da denne formen for gjennomføring er velegnet for å skape et godt møte mellom intervjuer og informant, samt muligheten til å bruke og lese kroppsspråk (Tjora 2021, 183-185). Imidlertid ble dette vanskelig å gjennomføre da smittesituasjonen i Oslo ikke tillot dette. Gjennomføringen av intervjuene ble derfor avholdt over videotjenesten Zoom, med gjennomsnittlig lengde på 45 minutter. Dette anså vi som den beste reserveløsningen, da det delvis åpner for at man fortsatt kan observere kroppsspråket til respondentene og

lignende. I tillegg er videotjenester hyppig brukt i arbeidslivet den siste tiden, og vi antok derfor at respondentene var godt kjent med og trygge på bruken av dette verktøyet. Under gjennomføringen fremsto situasjonen naturlig for respondentene, og det kan trekkes slutninger mot at dette ikke påvirket innholdet i intervjuet.

Vi ønsket ikke å ta opptak av intervjuene, verken i form av lyd eller video. Derfor var vi to tilstede under hvert intervju, en som intervjuet og en som transkriberte. Transkribering er en metode for å oversette fra talespråk til skriftspråk og som sikrer funnene fra intervjuet (Tjora 2021, 185). Rollene ble alltid avklart på forhånd. Kort tid etter hvert intervju ferdigstilte vi transkriberingen før neste intervju skulle avholdes. Den som transkriberte hadde også rollen som observatør, da observasjon kan bidra med å forsterke hovedinntrykkene vi satt igjen med av kontekstuelle trekk ved både respondenten og intervjuer (Jacobsen 2015, 201).

Vi gjennomførte til sammen seks dybdeintervjuer, inkludert et testintervju. Testintervjuet bidro til å kvalitetssikre formuleringer og spørsmål. Vi oppdaget her at flere av spørsmålene vi hadde utarbeidet var repetitive eller ledende, og valgte derfor å ekskludere eller endre disse i intervjuguiden. Planen var å gjennomføre alle intervjuene over to uker, uke 14 og 15, og dette lot seg gjennomføre. I tillegg hadde vi noen dagers mellomrom mellom intervjuene slik at vi nøye fikk gått gjennom hvert enkelt intervju, herunder transkribering, og foretok eventuelt små justeringer i intervjuguiden. Dette med bakgrunn i å sikre validitet.

3.4.4 Analyse av data

Etter vi hadde gjennomført alle intervjuene og var ferdig med transkriberingen startet analysearbeidet. Vi valgte å tolke datamaterialet ved hjelp av koding (Tjora 2021, 219). Vi brukte først "åpen koding" eller "første-syklus-koding". Her kunne vi ved hjelp av bestemte kriterier ordne ord, setninger og tekster i bestemte kategorier (Skilbrei 2019, 187). Kategoriene tar utgangspunkt i teori og intervjuguiden sine underoverskrifter. For at kodingen skulle bli mest mulig oversiktlig valgte vi å utarbeide en matrise (vedlegg 3). Vi plasserte relevant data i form av stikkord og/eller korte setninger i hver sin kategori. Dette førte til at vi fikk en god oversikt og funnene ble i større grad tydeliggjort.

3.5 Kvalitet på undersøkelsen

Innenfor forskning er det å kunne kvalitetssikre dataene som er innhentet, samt være kritisk til den innsamlede dataen sentralt (Jacobsen 2015, 214). Det finnes flere måter å måle kvaliteten, i denne oppgaven vil vi ta for oss undersøkelsens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet knytter seg til dataens pålitelighet. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016, 36) forteller at påliteligheten er knyttet til dataenes nøyaktighet, samt hvordan innsamlingen og analyseringen av data håndteres og bearbeides i ettertid. Hensikten med å måle reliabiliteten er for å avdekke feil eller skjevheter i resultatene (Skilbrei 2019, 88). I denne oppgaven er påliteligheten tilknyttet respondentenes opplevelse. Dataen gir kun svar på den nyansattes erfaringer og meninger rundt onboarding prosessen, og stemmer nødvendigvis ikke med en annen part sitt syn på prosessen. Dataene er pålitelig på den måten at resultatene må anerkjennes som de er, som kjent nyansattes opplevelser.

Reliabiliteten kan styrkes ved å gi leseren en detaljert innføring i prosessens kontekst og fremgangsmåte (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Vi har forsøkt å være åpne rundt vår prosess, hvor vi blant annet har beskrevet hvordan vi har gjennomført undersøkelsen og begrunnet valgene vi har tatt, samt metodene vi har brukt i inneværende kapittel. Videre er vår intervjuguide og koding av data vedlagt i oppgaven, slik at leseren får innblikk i grunnlaget for analysen og tolkninger. Vi har i tillegg valgt å legge ved et av de transkriberte intervjuene (vedlegg 2).

3.5.2 Validitet

Validiteten referer til målingen sin grad av gyldighet, hvorvidt vi måler det vi har til hensikt å måle og utelater andre forhold eller irrelevant informasjon. Det skilles mellom tre forskjellige validitetsformer: begrepsvaliditet, intern og ekstern validitet (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 66). Begrepsvaliditet handler om hvorvidt det er sammenheng mellom fenomenet som skal undersøkes og målingen. Den interne validiteten omhandler hvorvidt det er samsvar mellom forskerens funn og virkeligheten. Ekstern validitet referer til

i hvilken grad resultatene fra et forskningsprosjekt kan overføres og være nyttige til andre liknende fenomener (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232-233).

Med bakgrunn i dataens gyldighet er det først og fremst viktig å gjøre en kritisk vurdering på om respondentene er et representativt utvalg i forhold til vår problemstilling. Data i denne oppgaven blir samlet inn fra førstehåndskilder (Skilbrei 2019, 65). Dette er kilder som referer til fenomener de selv har vært med på og opplevelser de har hatt. Respondentene vi har intervjuet har et nært kjennskap til fenomenet som undersøkes og har gjennomgått en onboarding prosess for maks ett år siden. Dette mener vi kan ses på som en styrke for oppgavens validitet. Innledningsvis i intervjuet har vi definert sentrale begreper, dette for å sikre at respondenten har korrekt oppfatning av tematikken.

3.5.3 Generaliserbarhet

Generalisering omhandler at funnene i utvalget også representerer hele populasjonen (Tjora 2021, 259). Det stilles derfor krav til undersøkelser, herunder at utvalget skal være representativt i den grad at resultatene kan gjelde for hele populasjonen. Jacobsen (2015, 87) beskriver et representativt utvalg som en gruppe som ligner på populasjonen med alle relevante kjennetegn. Med bakgrunn i disse kravene er ikke vårt utvalg representativt da vi kun har gjennomført fem dybdeintervjuer av en bred populasjon. Når det er sagt vil det å undersøke hele populasjonen i dette tilfelle være utfordrende, da det vil trolig kreve enorme kostnader og tid (Jacobsen 2015, 87). Derfor vil generalisering være vanskelig oppnå ved undersøkelser som har en kvalitativ tilnærming. Det er likevel verdt å merke seg likhetstrekk mellom respondentenes uttalelser, som kan betraktes som områder det er interessant å se nærmere på.

Jacobsen (2015, 233) redegjør for at en svakhet ved kvalitative metoder er undersøkelsens resultater og konklusjoner preges av forskerens subjektive holdninger og tilføyelser. I denne oppgaven har vi forsøkt å oppnå objektivitet ved å først analysere intervjuene hver for oss, før vi presenterte funnene for hverandre. Vi la deretter vekt på de gjennomgående funnene.

3.6 Forskningsetikk og anonymitet

Når forskningen direkte berører mennesker, herunder i forbindelse med datainnsamlingen, oppstår det etiske problemstillinger som det er viktig å ta stilling til (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 84). Etikk omhandler forholdet mellom mennesker, altså spørsmålet om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Forskningsetikk bygger videre på begrepet etikk, og omhandler redelighet og kritisk vurdering ved innsamling, behandling og fremstilling av informasjon (Ruyter 2003).

Skilbrei (2019, 25) forklarer viktigheten av å gjøre etiske refleksjoner og vurderinger rundt hvem og hva som skal undersøkes, og i forhold til personvern. NESH har utarbeidet forskningsetiske retningslinjer vi som forskere må ta hensyn til. De går ut på *informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade* (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 85-86). Med bakgrunn i retningslinjene ba vi om frivillig samtykke av respondentene, samt utarbeidet et samtykkeskriv, som respondentene signerte slik at dette kunne dokumenteres skriftlig (Næss 2017, 21). I tillegg tydeliggjorde vi både før og innledningsvis i intervjuet at respondentene til enhver tid kunne velge å trekke seg, og velge å ikke svare på spørsmål de ikke ønsket å besvare.

Ingen av respondentene eller virksomheten de jobber i blir nevnt med navn for å anonymisere dataene og funnene som presenteres, samt at dette ikke er av betydning for å svare på oppgavens problemstilling. Dette ble avklart på forhånd og under hvert intervju med respondentene. Alle respondentene fikk tilbud om å lese over funnene slik at de selv kan føle seg trygge på at ingen sitater eller detaljer kan gjøre dem gjenkjennelige. Dette gjorde vi for å etterstrebe diskresjon i undersøkelsen ved å sikre respondentenes rett til å være anonyme og at dataen ikke kan spores tilbake til de (Tjora 2021, 190). Videre har vi heller ikke valgt å skille respondenten på kjønn, og omtaler alle som "hen" i drøftingen på bakgrunn av anonymisering.

For å opprettholde kravet til å presentere dataene riktig var vi som nevnt to stykker tilstede ved hvert intervju, hvor den ene hadde i oppgave å transkribere hva respondenten sa. Dette

gjorde vi for å forsøke å gjengi resultatene fullstendig og i riktig sammenheng, slik at ingen resultater eller sitater er tatt ut av kontekst, og at informasjonen ikke får en annen mening i analysene (Jacobsen 2015, 51).

4.0 Presentasjon av funn

Vi vil i dette kapitlet presentere våre mest sentrale funn, og underbygge disse ved å trekke ut sentrale sitater fra intervjuene. Vi vil først presentere funn knyttet til Bauers fire komponenter. Deretter vil vi presentere generelle funn ved onboarding prosessen som vi anså som sentrale for å besvare oppgavens problemstilling.

4.1 Self-Efficacy

I dette delkapitlet presenteres funn tilknyttet Bauer sin første komponent, self-efficacy.

4.1.1 Ansvarsområde

Når det gjaldt ansvarsområder og arbeidsoppgaver knyttet til stillingen svarte alle respondentene at de fikk instruksjoner om dette under onboarding prosessen. Respondent 4 svarte riktignok at hen ikke opplevde å få egne oppgaver eller ansvarsområder før senere tid, dette grunnet teamet hadde felles ansvar for utførelse av arbeidsoppgaver ved oppstart. I tillegg gav respondent 2 uttrykk for at noen ansvarsområder og arbeidsoppgaver var uklare, dette kom frem i følgende utdrag fra intervjuet:

“De overordnede instruksene var relativt klare, men når man skal begynne å gjennomføre arbeidsoppgaver på detaljnivå var det ikke så klart.” Respondent 2

Det var flere som opplevde å få instruksene om ansvarsområder og arbeidsoppgaver tidlig i onboarding prosessen. Både respondent 1 og 5 opplevde å bli informert om dette allerede i rekrutteringsprosessen, herunder jobbintervjuet. Dette kom frem i følgende utdrag:

“Ja, fikk klare instruksjoner på hva rollen kom til å innebære og hva jeg kom til å gjøre. Dette før selve onboarding muntlig, altså før jeg startet i stillingen. Under

rekrutteringen, altså intervjuet, ble dette forklart grundig. Egentlig ganske greit å bli informert om dette i intervjuet, så visste jeg hva jeg gikk til.” Respondent 1

“Fra den dagen jeg var på intervju fikk jeg klar beskjed om at du er ansvarlig for hva du gjør i virksomheten, som for eksempel at det er ingen som står over deg som en «hauk».” Respondent 5

4.1.2 Mestringsfølelse og trygghet i stillingen

Det var varierende hvor lang tid det tok før respondentene følte seg trygg i stillingen. To av respondentene svarte at de følte seg trygge i stillingen etter to måneder, og er de som brukte kortest tid. De resterende svarte varierende på spørsmålet, og respondent 2 gav uttrykk for at trygghetsfølelsen enda ikke var oppfylt. Dette kom frem i følgende utdrag fra intervjuet:

“I stillingen jobber jeg med mye forskjellig. Deler satt jeg med for en halvtime siden og var utrygg på, men andre deler har jeg “under huden”. Generelt sett har jeg ikke hatt en dag enda der jeg er 100 % trygg på arbeidsoppgavene.” Respondent 2

Ved oppfølgingsspørsmålet om virksomheten kunne gjort en annen form for opplæring gav respondent 2 likevel uttrykk for at det ikke ville vært å foretrekke, grunnet hen opplevde forståelse fra virksomheten og av den grunn følte seg trygg i stillingen. Dette kom til uttrykk på følgende måte:

“Nei, ettersom det er så mye forskjellig. Så jeg må bruke tid på å lære meg alt, men føler heller ikke det forventet at jeg skal kunne alt da det er såpass mye. Jeg føler heller ikke at det er noen annen form for opplæring som hadde bidratt til at jeg kunne alt. På den måten føles arbeidsoppgavene trygge.” Respondent 2

Tre av respondentene som gav uttrykk for at en annen form for opplæring i onboarding prosessen ville vært mer gunstig. Fellestrekk for to var at opplæringen hadde blitt gjennomført digitalt og at dette forsinket læringsprosessen. Respondent 4 hevdet

mestringsfølelsen trolig ville kommet tidligere dersom onboardingen hadde blitt gjennomført fysisk. Dette kom til frem på følgende vis:

“Ettersom alt gikk digitalt, var det ganske vanskelig i utgangspunktet. Men hvis vi hadde vært fysisk fra start tror jeg mestringsfølelsen hadde kommet tidligere enn når alt var digitalt.” Respondent 4

Respondent 5 opplevde at det tok rundt ni måneder før hen følte seg trygg i stillingen, som sammenliknet med de andre respondentene var den som brukte lengst tid. Respondenten svarte i tillegg med en konkret form for opplæring som hadde bidratt til mestringsfølelse tidligere:

“Skulle jeg ha valgt, ville ikke jeg ha ansatt to juniorer sammen. Jeg ville hatt en senior som kunne vært en mentor, som hadde leid oss litt gjennom. Fordi det hadde spart oss for ekstremt mye tid. Når vi for eksempel opplevde problemer eller var usikre brukte vi mye tid på det. Hadde vi hatt en senior som hadde hjulpet oss hadde det kanskje tatt han eller henne en time, mens vi hadde brukt en uke for å prøve å få til det her” Respondent 5

4.1.3 Karrieremuligheter

Vedrørende spørsmål om respondentene hadde fått informasjon om videre karrieremuligheter i virksomheten var svarene varierende. Det var tydelige likheter i hvordan respondentene som hadde fått informasjon om dette besvarte spørsmålet. De uttrykte at de hadde fått “klare” karrieremuligheter videre i virksomheten. Respondent 5 legger også til at virksomheten satser i stor grad på karriere, og tilrettelegger for karriereutvikling hos de ansatte. Dette kom frem gjennom følgende utdrag fra intervjuet:

“Ja, jeg fikk informasjon om videre karrieremuligheter i virksomheten. De satser mye på karriere, så jeg fikk informasjon om at jeg kan delta på hvilket som helst kurs jeg vil være med på, og gjerne ta eksamen til det kurset på deres regning.”. Respondent 5

Respondent 3 og 4 uttrykte at de ikke har fått informasjon om videre karrieremuligheter, men respondent skiller seg likevel ut ved å tillegge at hen tror det vil være mulig å utvikle seg i virksomheten. Dette kommer frem i følgende utdrag:

“Ikke fått vite konkrete karrieremuligheter, men tror det på sikt vil det være mulig å bygge seg oppover.” Respondent 4

4.2 Role clarity

I dette delkapittelet presenteres funn tilknyttet Bauers andre komponent, role clarity.

4.2.1 Forventningsavklaring og rolleforståelse

Da vi spurte om respondentene opplevde at arbeidstakers forventninger til dem ble kommunisert tydelig, svarte alle ja. Tre av respondentene forklarte at disse allerede ble kommunisert under intervjuprosessen. Det var altså ingen som indikerte at de opplevde mangel eller forvirring rundt forventningsavklaringene. En av respondentene trakk frem at det var positivt å få formidlet virksomhetens forventninger tidlig.

“Avdelingslederen var ganske tydelig på sine forventninger til meg som arbeidstaker. Fikk det allerede i intervjuprosessen lagt frem hva som forventet av oss som medlem av teamet. Forsåvidt en bra ting, da vet man hva som er forventet av deg når du takker ja til jobben.” Respondent 4.

Alle respondentene gav klart uttrykk for at de var innforstått med sin rolle på arbeidsplassen, der både respondent 1 og 4 brukte ordet “veldig” for å understreke dette. Respondent 1 hevdet imidlertid at rolleforståelsen belaget seg i stor grad på tidligere erfaringer ved liknende type stilling, og gav uttrykk for at dette ikke var noe virksomheten hadde tilrettelagt for. Dette kom frem i følgende utdrag fra intervjuet:

“Veldig. Men jeg tror det også belager seg på at jeg har erfaring på denne type stilling fra før. Personlig savner jeg at de kunne brukt mye mer tid i personlig utvikling og opplæring.” Respondent 1.

4.2.2 Tilbakemelding

Funnene viser at det var varierende hvordan respondentene opplevde rutinene for tilbakemelding, samt behovet de forskjellige har for å motta tilbakemeldinger. Respondent 1 opplevde å få tilbakemeldinger ofte både gjennom møter og medarbeiderundersøkelser. Hen uthever den åpne tilbakemeldingskulturen som positiv.

“Vi har samtaler en gang i måneden på en time. Generelt vil jeg si det er en veldig åpen feedback kultur i selskapet. Både fra leder og ansatte. Det er også kvartalsvis medarbeiderundersøkelser.” Respondent 1

Respondent 2 svarte at tilbakemelding rutinene var lite formalisert, men gav likevel uttrykk for at dette var noe hen kunne fått dersom det hadde vært ønskelig. Svaret tolkes i retning at respondent 2 ikke har hatt behov for å motta tilbakemelding fra overordnet.

“Veldig lite formalisert og strukturert. Jeg får lite tilbakemeldinger, men føler jeg kunne fått hvis jeg hadde etterspurt.” Respondent 2

Respondent 5 på sin side uttrykte et større behov for tilbakemelding under onboarding prosessen, spesielt når det foregikk digitalt. Sitatet nedenfor belyser opplevelsen av manglende oppfølging og kan indikere at læringskurven hadde vært brattere hvis hen oftere fikk tilbakemeldinger og tettere oppfølging.

“Litt dårlig egentlig. Jeg får tilbakemeldinger på medarbeidersamtaler og det er to ganger i året. Også får jeg uformelle tilbakemeldinger ellers. Men jeg kunne ønske at siden vi jobber fra digitale plattformer, at man ønsker en tettere oppfølging med sjefen sin. Litt sånn; hvordan går det, dette kunne du gjort bedre eller dette var veldig bra. Hvis jeg for eksempel hadde levert et tilbud, så kunne han gitt meg en konkret tilbakemelding på det! Tror dette hadde gjort meg tryggere og mer effektiv og selvgående tidligere” Respondent 5

4.3 Social Integration

I dette delkapittelet presenteres funn tilknyttet Bauer sin tredje komponent, social Integration

4.3.1 Introduksjon

Vi så det hensiktsmessig å spørre respondentene innledningsvis under temaet social integration i hvilken grad de har hatt fysisk oppmøte på kontoret. Dette for å få en forståelse av respondentenes forhold til kontoret og om dette kunne sees i sammenheng med i hvilken grad de forskjellige følte seg sosialt integrert på arbeidsplassen. Respondent 1 og 2 svarte at de hadde vært på kontoret kun tre dager. Resterende har i større grad jobbet fysisk på kontoret, og respondent 5 fortalte at virksomheten spesielt tilrettela for teamet. Dette kom til uttrykk i følgende utdrag:

“Og vi fikk mulighet til å være på kontoret to ganger i uken med det teamet jeg jobber i, siden vi ikke var så mange og det krever at vi jobber sammen. Og da var det kun vi som fikk lov til å jobbe fra kontoret.” Respondent 5

Det var varierende hvordan respondentene hadde blitt introdusert til overordnede og kolleger. Respondent 2 opplevde at virksomheten la til rette for den sosiale integrasjonen tidlig, og trekker spesielt frem hvordan introduksjonen til kolleger ble gjennomført:

“På en måte jeg føler var god, som jeg ikke tror hadde vært like god dersom det var utenom covid-19. Fikk en liste med rundt 25 ansatte, og leder hadde kalt inn til et introduksjonsmøte der kollegaene fortalte om seg selv og jeg fikk denne mulighetene selv.” Respondent 2.

Respondent 3 opplevde på sin side at det ikke ble gjennomført en introduksjonsrunde, men ble bare introdusert for den tildelte kontaktpersonen, samt ved tilfeldige møter med kolleger. Dette kom frem i følgende utdrag fra intervjuet:

“Ble egentlig bare introdusert til kontaktpersonen i starten. Hvis jeg møtte på noen av de andre og hadde lunsj samtidig hilste jeg på andre ansatte. Men ingen offisiell runde, altså ikke noe organisert. Når vi var på kontoret satt vi oss ned å jobbet med en gang, så var ikke noe opplegg for å hilse/møte de andre.” Respondent 3

Respondent 3 trekker også frem dette avslutningsvis i intervjuet, og så på dette som et mangelfullt element ved onboarding.

Flere av respondenten trekker også frem virksomhetens tiltak for å bli kjent og bygge relasjoner med medarbeidere som viktig, og respondent 5 trakk gav følgende svar:

“Vi har morgenmøter tre ganger i uken – mandag, tirsdag og fredag. Det er frivillig å være med på, men det ble anbefalt at jeg deltok og det førte til at jeg ble bedre kjent med de ansatte i virksomheten.” Respondent 5

Viktigheten av virksomhetens tiltak ble også underbygget av respondenter som trakk frem nettopp dette som mangelfullt i sin onboarding prosess.

4.3.2 Egeninnsats til relasjonsbygging

Respondentene svarer noe ulikt da vi spurte om hva de selv har gjort for å integrere seg i det sosiale miljøet, og hvorvidt de eller kolleger har tatt initiativ til sosiale sammenkomster under onboarding prosessen. Likevel gjenspeiler de fleste svarene at bruken av hjemmekontor har lagt begrensninger. Respondent 2 forteller:

“Ikke så mye egentlig, dersom man kunne vært på kontoret kunne man tatt en fredagspils på hjørnet, men da det er unntakstilstander lar det seg ikke gjøre. Derfor blir de sosiale interaksjonene mindre, jeg aner ikke engang hvor kollegene mine bor, for alt jeg vet kan vi sitte i samme leilighetsbygg. Det at alt er digitalt begrenser det sosiale og hvordan man jobber sammen på alle områder.” Respondent 2.

Flere forteller de har tatt sosiale initiativ i form av felles lunsj, både de dagene de har vært fysisk på kontoret og digitalt. Det er kun en respondent som forteller at hen selv har tatt initiativ til sosiale sammenkomster utenom arbeidstid:

“Møtt opp på alle afterworks. Jeg har også selv tatt initiativ på dette, altså digitale afterworks. Rett og slett bare vært sosial i pauser og under arbeidsdagen selv om den har vært digitalt.” Respondent 1

Imidlertid var det stor enighet mellom respondentene når det kommet til hvilke sammenhenger de synes det er enklest å danne relasjoner med kolleger. Sitatene under viser dette:

“Afterwork, og sosiale sammenkomster utenom arbeidstid.” Respondent 1

“Nå blir man veldig avhengig av å gjøre dette under videomøter, der man egentlig skal gjøre andre ting. Jeg synes det er enklere i situasjoner når man ikke skal jobbe, helst utenfor arbeidsplassen. Men dette har vært vanskelig å gjøre siden jeg startet.”

Respondent 2

“Det vil vel være hvis man møter de utenfor jobb, noe som ikke har latt seg gjøre i noe særlig grad i denne perioden. I denne jobben har man ikke ofte pause sammen med noen andre, så må være utenom jobben.” Respondent 3

Respondent 4 og 5 trekker i tillegg frem den fysiske tilstedeværelsen man får ved å sitte på kontoret som en god arena for å bygge relasjoner med sine medarbeidere:

“Når man er fysisk tilstede på jobb, når man sitter på kontorlandskapet. Da snakker man selvfølgelig om jobb, men også private ting. Da har man dypere samtaler. Det jeg sånn jeg føler man får best tilknytning til de ansatte.” Respondent 4.

“Hvis man har noe til felles med de man arbeider sammen med. Hvis man for eksempel arbeider innenfor samme case, eller hjelper hverandre. Da føler jeg at man kjenner personen bedre. Og når vi har hatt kick-off på jobben føler jeg at vi har blitt

bedre kjent, siden det blir mer uformelt og utenfor jobbsammenheng.” Respondent 5.

Svarene kan tolkes i retning at bruken av hjemmekontor setter en sperre for aktivitetene og situasjonene respondentene trekker frem som enklest å bygge relasjoner. Dette har for flere ført til at terskelen for å ta initiativ er høyere.

To av respondentene forteller også at bruken av hjemmekontor har medført høyere terskel for å ta kontakt eller stille spørsmål til kolleger og ledere. Både respondent 1 og 5 forteller at det er lavere terskel for å spørre kolleger i forbifarten på kontoret, enn å måtte ta kontakt via mail eller telefon. Respondent 1 forteller følgende:

“Ja. Når man sitter på hjemmekontor kan man ikke bare huke tak i noen på jobb, man må ringe eller sende melding. Så takhøyden er selvfølgelig større da.” Respondent 1

Ved spørsmål om det er noe virksomheten kunne gjort for å senke terskelen klarer ikke respondent 1 å komme på noe, og føler virksomheten har gjort det de kan når situasjonen er som den er. På en annen side gir de resterende respondentene klart uttrykk for at digitaliseringen ikke har hevet terskelen for å stille spørsmål og ta kontakt. Respondent 3 legger frem at kommunikasjonsplattformen “workplace” har gjort dette enklere ved at virksomheten har uformelle grupper og chatter. Dette kommer frem i følgende utdrag:

“Vi har flere grupper og chatter inne på workplace hvor det er lav terskel for å sende meldinger, både spørsmål eller bare snakke sammen” Respondent 3

Funnene viser at de nyansatte i stor grad ikke tar initiativ selv for å bli integrert i det sosiale. Dette kan som nevnt ha en sammenheng mellom aktivitetene respondentene trekker frem som enkle sosialiseringarenaer og at smitte situasjonen setter en stopper for dette. Imidlertid styrker enkelte av de nyansatte egen sosial integrasjon ved å snakke med kollegaer i pausen, og spørre om hjelp på eget initiativ. I tillegg kommer det frem at det er varierende om respondentene føler den digitale prosessen har ført til høyere terskel for å stille spørsmål til kolleger og overordnede.

4.4 Knowledge of culture

I dette delkapittelet presenteres funn tilknyttet Bauer sin fjerde komponent, Knowledge of culture

4.4.1 Mål og verdier

Funnene viser at alle respondentene opplevde å ha forståelse for virksomhetens kultur, mål og verdier. Respondent 1 trekker frem virksomhetens innføring i kulturen som både god og viktig, noe som kommer til uttrykk i sitatet nedenfor.

“Altså, arbeidsplassen har ganske konkrete målsettinger for de årene som kommer. Og de blir ganske tydelig presentert ofte når vi har forskjellige møter, og viktigheten av at jobben vi gjør skal være et steg i den retning. Så verdiene og målene var tidlig presentert. Jeg likte egentlig innføringen jeg fikk, da jeg forstod virksomheten bedre.”
Respondent 4

4.4.1 Integrering i organisasjonskultur

Videre kom det frem i funnene at alle respondentene følte seg integrert i kulturen, og to av dem uttrykte følgende:

“Jeg føler meg definitivt integrert i kulturen. Selv om det er vanskeligere å bli godt kjent over teams og jeg savner det sosiale, og snakke sammen i pausene.”
Respondent 1

“Ja, det føler jeg jo. Nå har jeg som sagt jobbet her et år, og har fått god kontakt med de aller fleste som jobber i avdelingen. Føler jeg har funnet min plass.” Respondent 4

Likevel uttrykte respondent 1 og 2 at det var vanskelig å kjenne at man er integrert i kulturen fra hjemmekontor og når prosessen foregikk digitalt. Dette var også de respondentene som hadde vært færrest dager fysisk på kontoret. Respondent 2 gav følgende svar:

“Er vanskelig å kjenne på at man er integrert, men jeg kjenner meg igjen. Men får se når vi kommer tilbake på kontoret, om jeg føler meg som en del av kulturen.”

Respondent 2.

Alle respondentene svarte at de hadde en positiv opplevelse av virksomhetens kultur, og ord som “bra” og “inkluderende” gikk igjen. Respondent 2 beskrev kulturen på følgende måte:

“Verdier og visjoner kan ofte bli pompøse ting som henger på en vegg, men syntes selskapet er veldig flinke. Kulturen er preget av at alle er villig til å gå “the extra mile” og ta i et tak. Folkene ønsker virkelig å gjøre endringer som samsvarer med selskapets mål.” Respondent 2

Riktignok var det flere av respondentene som påpekte at grunnet den digitale onboardingen var det vanskelig å vite hva slags normer og verdier som ble praktisert hos virksomheten. Dette kom til uttrykk i følgende utdrag fra intervjuene:

“Men når man ikke har sittet så mye på kontoret er det litt vanskelig å si noe om kulturen og hvordan man har det hos seg, men opplever at de fleste vil at vi skal ha det hyggelig og hilse på hverandre og liknende. Men når alt har vært digitalt er det vanskelig å vite og observere den fysiske kulturen og hvordan normene er på arbeidsplassen”. Respondent 4

To av respondentene svarte at virksomheten hadde gjennomført tiltak for å integrere den nyansatte i kulturen. Respondent 1 gav følgende svar:

“De har med jevne mellomrom lagt opp til, kall det bli kjent oppgaver eller øvelser som gjøres i arbeidstiden. Alt fra quiz til arbeidsoppgaver. Finne ut hva vi har til felles, for å bli kjent og komme inn i kulturen. De kontinuerlig bli kjent dagene har hjulpet på, og bli raskere kjent med kolleger.” Respondent 1

De resterende respondentene gav uttrykk for at kultur integreringen skjedde tilfeldig, og ikke noe virksomheten hjalp frem. Respondent 2 hevdet at kultur integreringen handlet om

å ha de riktige menneskene, og det lite virksomheten kunne bidra med. Dette kom til uttrykk på følgende måte:

“Tror ikke selskapet kan gjøre noen aktive valg eller prosesser kan sikre at det dannes god kultur, enten har man gode folk som er flinke på å bygge en god kultur eller så har man ikke det.” Respondent 2

Respondent 1 trakk likevel frem tiltakene virksomheten gjennomførte ved oppstart som et positivt element ved onboardingen, og indikerte at dette var svært viktig del for å lære seg organisasjonens normer og regler, samt knytte kjennskap til kolleger raskere. Dette kom frem i følgende utdrag fra intervjuet:

“Innføring i kulturen som vi hadde første dagen var både veldig viktig og veldig god. Det gjorde det mye enklere å forstå hvordan man skal oppføre seg fra dag en. Og de kontinuerlig bli kjent dagene har hjulpet på, og bli raskere kjent med kolleger.”

Respondent 1

4.5 Generelle funn

I dette delkapittelet presenteres relevante funn tilknyttet onboarding prosessen generelt.

4.5.1 Opplevelse av onboarding prosessen

Vi ønsket å undersøke nyansattes opplevelse av en digital onboarding, og spurte derfor innledningsvis hva respondentene tenker når de hører begrepet onboarding. Det var tydelig at alle respondentene hadde et kjennskap til begrepet, men svarene varierte. Nedenfor har vi utarbeidet en tabell som gir en oversikt over respondentene sine svar.

Respondent	Hva tenker du når du hører begrepet «onboarding»
Respondent 1	Prosessene bedriften har lagt opp for å ta imot de ansatte, kort og greit.

Respondent 2	Prosesser som aldri blir gode nok.
Respondent 3	Nei, jeg tenker vel sånn komme inn i det. Komme ombord med det man skal jobbe med, komme seg inn i jobben liksom.
Respondent 4	Prosesen fra du får jobben til du er integrert i selve organisasjonen eller miljøet på jobb.
Respondent 5	Da tenker jeg om en prosess i den virksomheten du faktisk blir ansatt i har for å innføre deg til virksomhetens normer, og hvordan etikk og moral det er. Og hvordan de praktiserer, og om det er noen regler du må følge. Og spesielle arbeidsmetoder, men også det å bli kjent med folk og hvem som driver med hva. For eksempel hvem er det man skal gå til hvis man lurer på noe eller pc-en blir ødelagt. Så ja, egentlig at man blir kjent med hele bedriften, både de som du ikke skal ha så mye kontakt med daglig, men kanskje har en sentral rolle i virksomheten.

Ved spørsmålet om hvordan respondentene opplevde onboarding prosessen besvarte flertallet at prosessen var bra, og uttrykk som strukturert og ryddig gikk igjen. Det var kun respondent 5 som gav uttrykk for at den overordnede opplevelsen ikke hadde stått til forventningene, og gav følgende svar:

“Jeg opplevde den som ustrukturert og kunne ønske vi hadde en egendefinert HR-prosess til onboarding-prosessen. For det var min sjef som stod for det, og det dokumentet har sikkert han laget og sendt ut til alle som har blitt ansatt.” Respondent 5

I tillegg var det flere som vektla både ved spørsmålet om opplevelsen av onboarding prosessen og under hele intervjuet at virksomheten hadde vært flinke til å tilpasse seg situasjonen. Et fellestrekk hos de fleste var at de hadde forståelse for at onboarding prosessen ved flere steder ikke var helt optimal og at virksomheten hadde gjort sitt beste med forutsetningene som lå til grunn.

4.5.2 Positive/negative elementer ved prosessen

Vi ønsket å undersøke hvilket inntrykk de nyansatte satt igjen med etter å ha gjennomført en onboarding prosess. I den forbindelse spurte vi respondentene om det var noen positive elementer ved prosessen de ønsker å trekke frem. Fem av fem respondenter kunne redegjøre for positive elementer knyttet til prosessen, og to følgende utdrag illustrerer dette:

“Fra jeg startet fikk vil ganske tett oppfølging, og det var ekstremt lav terskel å spørre om hjelp uansett hva det var. Det er bra man har denne muligheten og at det ikke finnes noen dumme spørsmål.” Respondent 4

“Da jeg tok kontakt med de lederne som skulle holde introduksjonsmøtet, var de veldig engasjerte til at vi skulle føle på virksomhetens kultur og lignende. Det var veldig fint og et stort engasjement. ” Respondent 5

Vi spurte også om det var noen elementer i prosessen som enten har vært mangelfulle eller ikke tilstede i onboarding prosessen. Funnene gav varierte svar. Samtlige svarte at det var lite fokus på det sosiale, dette kom frem i følgende utdrag av intervjuene:

“Kunne forsåvidt lagt mer vekt på den sosiale biten, og at man møttes litt mer uformelt for å bli bedre kjent.” Respondent 4

“Litt lite sosialt og lite fokus på integrering i det sosiale. Det påvirket negativt til en viss grad, hadde skapt en del mer trygghet hvis man hadde pratet med alle som jobbet der.” Respondent 3

Respondent 1 la vekt på andre elementer ved spørsmålet:

“Kompetanseutvikling kunne definitivt vært bedre. Lengre opplæringsperiode. Har ikke vært så enkelt for de å jobbe med dette. Var veldig fort på egenhånd og ble kastet ut i det føler jeg. Jeg visste veldig godt hva jeg skulle gjøre, men ikke

nødvendigvis hvordan. Så jeg er veldig glad for at jeg hadde erfaring med denne type arbeid fra før.” Respondent 1

4.5.3 Oppfølging

I intervjuene kom det frem at ingen av respondentene fikk utdelt en mentor. Derimot fortalte to av respondentene at de fikk utdelt en kontaktperson og vi oppfatter det slik at respondentene opplever trygghet og nytte ved å kunne forholde seg til en person den første tiden. Respondent 3 uttrykker det slik:

“Veldig behagelig å ha en å gå til, vite hvem jeg kunne spørre om jeg lurte på noe. Da slapp man å være ukomfortabel med å vite hvem man kunne ta de forskjellige tingene, spørsmålene med. I tillegg var det greit å ha noen å spørre generelle ting om, sånn arbeidssted og arbeidstider. Å slippe å ta dette med øverste hold synes jeg var behagelig.” Respondent 3

En av respondentene uttrykte eksplisitt at hen savnet å ha en mentor eller fadder i prosessen:

“I tillegg hadde det vært fint å fått utdelt en mentor underveis i prosessen, eller for eksempel en senior i teamet som jeg nevnte over. Hvis jeg hadde fått tildelt en mentor, så hadde nok terskelen for å spørre om hjelp vært lavere i starten.”
Respondent 5

Motsatt svarte en annen respondent at hen hadde gode relasjoner med lederen fra starten av prosessen, og dermed ikke opplevde det som et savn å ikke få tildelt en mentor:

“Brukte en del tid med leder de første dagene, men annet enn det var det ikke tildelt en mentor. Hadde egentlig ikke trengt det, føltes ikke naturlig. Men ser nytten av det andre steder.” Respondent 2

Samlet viser funnene at de som fikk tildelt en kontaktperson var svært fornøyde med dette, og at det var betryggende å ha en fast person å forholde seg til for den nyansatte under prosessen.

5.0 Diskusjon

Grunnlaget for diskusjonen i dette kapittelet er de presenterte funnene i kapittel 4, som vil kobles opp mot relevant teori og problemstilling.

5.1 Self-efficacy

Self-efficacy omhandler at den ansatte føler seg trygg i stillingen, har tro på egen mestringsevne og selvtillit i utførelse av arbeidsoppgaver (Bauer 2010, 4). Hvis en nyansatt tidlig blir trygg på sine arbeidsoppgaver vil det kunne føre til økt motivasjon og ytelse.

Bandura (1997) redegjør for viktigheten av ansattes evner til å handle og oppleve kontroll i ulike arbeidssituasjoner som en viktig faktor. For at den nyansatte skal oppleve mestringsevne er det sentralt at virksomheten gir konkrete beskjeder vedrørende ansvarsområder og hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres. Funnene viser at alle respondentene opplevde dette, og samtlige fikk dette tidlig i prosessen. Med bakgrunn i teori kan de nyansatte som mottok informasjon tidlig i større grad føle seg sterkere tilknyttet organisasjonen og oppleve jobbtilfredshet (Bauer 2010, 4). Dette samsvarer til dels med våre funn, da disse uttrykker at de var fornøyde med å få dette avklart tidlig, men det er vanskelig å trekke slutninger om de er sterke tilknyttet organisasjonen.

I tillegg nevner flere at de har opplevd den digitale onboardingen som utfordrende og at det har forsinket læringsprosessen. Dette samsvarer med Haalands (2020) artikkel, hvor det fremkommer at nyansatte opplever personlige læringsutfordringer og redusert støtte ved digitalisering. Videre poengterer Bauer (2010, 11) at tilstrekkelig opplæring er nødvendig for å oppnå klarhet og trygghet i arbeidsoppgaver. Funnene indikerer at flere ønsket mere opplæring, spesielt praktisk opplæring ettersom alt av opplæring foregikk digitalt. Dette kan trekke slutninger om at mer fokus på opplæring kunne ført til at de nyansatte tidligere hadde opplevd mestringsfølelse, og er nødvendig for at flere av de nyansatte skal oppleve seg trygge i arbeidsoppgavene.

Videre trekker Bauer (2010, 4) frem at tidsløpet i en onboarding prosess varierer, men anbefaler at nyansatte har 90 dager til å vise at de mestrer kravene som stilles. Samtidig viser funnene våre at noen av de nyansatte følte seg trygge i stillingen etter kun to måneder, mens for andre tok det opp til ni måneder. Med bakgrunn i dette redegjør Bauer (2010, 4) for at nyansatte som kjenner på trygghet i den nye rollen vil oppleve en større grad av motivasjon. I våre funn er det ingenting som tilsier at trygghet i stillingen positivt korrelerer med motivasjon, likevel stilte vi ingen direkte spørsmål knyttet til dette så det er vanskelig å trekke direkte slutninger.

Funnene viser at en av de nyansatte følte i stor grad på usikkert knyttet til enkelte oppgaver som påvirket mestringsfølelsen, noe verken leder eller veileder jobbet proaktivt med for å håndtere. Dette er noe Haaland (2020) hevder de burde under omstendighetene. Motsatt opplevde en annen av de nyansatte trygghetsfølelse i den forstand at virksomheten håndterte usikkerheten knyttet til utfordrende arbeidsoppgaver. Ut ifra våre funn stemmer Haaland (2020) sitt utsagn om at ledelsen bør være aktive med å håndtere usikkerhet, spesielt ved en annerledes onboarding prosess.

At ledelsen legger til rette for utvikling og karrieremuligheter videre i virksomheten kan være en motiverende faktor for oppnåelse av egen mestringssevne (Mikkelsen og Laudal 2014, 59). Dette underbygges videre av en av respondenten som opplevde det som et savn og demotiverende at virksomheten ikke fokuserte på personlig utvikling. Funnene viser at det er varierende, og det fremkommer at for enkelte av de nyansatte har virksomheten tilrettelagt for både utvikling og eventuelle karrieremuligheter. Dette kan føre til at de nyansatte ønsker og har som formål å yte etter beste evne, dette underbygges i funnene der respondenten opplever fokus på dette og av den grunn har hatt bredere utvikling..

Våre funn og teori tilsier at de nyansatte i stor grad opplever komponenten som tilfredsstillt.

5.2 Role clarity

Role clarity handler om i hvilken grad den nyansatte forstår sin rolle og forventningene som stilles til han/hun (Bauer 2010, 5).

Forventningsavklaringer er en avgjørende faktor for nyansattes grad av rolleforståelse, og våre funn viser at flertallet fikk forventningsavklaringer tidlig. Funnene viser at alle de nyansatte uttrykte at forventningene var tydelig kommunisert, og ved flere tilfeller ble forventningene allerede kommunisert som en del av rekrutteringsprosessen. Dette peker Bauer (2010, 8-9) på som fordelaktig, da det kan bidra til at nyansatte danner seg realistiske forventninger til arbeidsplassen før oppstart. Dette var noe som eksplisitt ble nevnt som fordelaktig i funnene da vedkommende trakk frem at det var positivt å vite hvilke forventninger som ble stilt før man takket ja til stillingen.

Imidlertid var det ingen av de nyansatte som antydte at arbeidsgiver la opp til at de kunne kommunisere hvilke forventninger de selv hadde, herunder til både stillingen og virksomheten. At forventningsavklaringene kommuniseres fra begge parter peker Jakobsen (2003, 135) på som viktig, da det kan ha en effekt på motivasjonen til den nyansatte. I våre funn er dette ikke indikert, likevel tilsa funnene at dette ikke var noe de nyansatte savnet i prosessen.

Bauer (2010, 5) skriver at rolleavklaring er en viktig prediktor for jobbtilfredshet og organisatorisk engasjement. Funnene viser at alle de nyansatte var innforstått med sin rolle på arbeidsplassen. Haaland (2020) skriver at kravet til læring avhenger blant annet av den nyansattes tidligere erfaringer. Fra funnene viser et av tilfellene at rolleforståelsen belaget seg i stor grad på akkurat dette, da vedkommende trakk frem tidligere erfaring som avgjørende for sin rolleforståelse. Til tross for at alle uttrykte at de var innforstått med rolleforståelsen, var det samtlige som savnet å lære ved å observere kolleger og stille spørsmål underveis, da de anså dette som en god måte å lære på. Dette samsvarer med Haaland (2019, 343) som forklarer at rolleforståelsen oppnås best gjennom samarbeid og samhandling med medarbeidere.

Tilbakemeldinger er en viktig del av onboarding prosessen, og Bauer (2010, 13) beskriver at det er en toveis prosess mellom den ansatte og virksomheten. Haaland (2020) hevder at den digitaliserte hverdagen gir økt behov for oppfølging og tilbakemeldinger, samtidig som mulighetene for å motta dette blir mindre. Videre forklarer Haaland at manglende tilbakemeldinger og oppfølging kan forsinke læring og tilpasningen for den nyansatte. Våre funn kan generelt tilsa at de nyansatte opplevde tilbakemeldinger som viktig for å få rolleforståelse og mestingsfølelse. Dette underbygges av de nyansatte som savnet tilbakemeldinger og oppfølging, spesielt på grunn av hjemmekontor, og hevdet det hadde en mindre effektiv påvirkning på læringsprosessen.

Den nyansatte bør også selv stille spørsmål om forventningsavklaringer og tilbakemeldinger i prosessen. Ifølge Bauer (2010, 13) signaliserer dette interesse for å lære og prestere bra i jobben. Funnene peker på at det er to av de nyansatte som opplever at terskelen er høyere for å ta kontakt når de ikke er fysisk tilstede på kontoret. Haaland (2020) påpeker akkurat dette i sin artikkel, at terskelen for å stille spørsmål og føre samtaler er høyere ved digitaliseringen av prosessen. Likevel hevder flertallet av de nyansatte at de ikke synes dette er vanskeligere på grunn av digitaliseringen, og en indikerer til og med at digitaliseringen gjør at det oppleves som enklere å stille spørsmål. Likevel er det ingen av respondentene som forteller at de stiller spørsmål tilknyttet forventninger eller etterspør tilbakemeldinger, som kan tilsa at de ikke er like aktive i denne komponenten som de burde i henhold til teori.

I likhet med Bauer (2010, 11) virker det rimelig å trekke slutninger om at de nyansatte ville opplevd det som fordelaktig hvis virksomheten implementerte en mentorordning i onboarding. Dette spesielt for å ha en fast person å henvende seg til med spørsmål som en ikke ønsker å spørre leder om, og som kan bistå generelt i prosessen.

Våre funn og teori tilsier at de nyansatte i stor grad opplever komponenten som tilfredsstillt.

5.3 Social integration

Bauer (2010, 6) poengterer viktigheten av at nyansatte får anledning til å skape relasjoner og sosialisere seg med sine kolleger. Som nevnt innledningsvis viser en undersøkelse utført av EY (Vihovde 2020) at det er de unge ansatte som sliter mest på hjemmekontor, da det er kontorplassen og kollegene de savner mest.

Det er viktig at virksomheten tilrettelegger, utarbeider tiltak og bistår nyansatte i den sosiale integreringsprosessen, da dette er avgjørende for suksess (Bauer 2010, 6).

Av funnene kom det frem at de nyansatte i liten grad opplevde at virksomheten tilrettela og bidro i sosialiseringen, og to av respondentene nevnte at det kunne skapt større trygghet hvis bedriften hadde fokusert mer på dette i prosessen. Dette ses på som negativt da nyansatte som har gode relasjoner til sine kollegaer vil øke deres tilpasning i virksomheten (Bauer 2010, 6). Videre forklarer Bauer (2010, 6) at det er avgjørende at den nyansatte får mulighet til å jobbe med og observere allerede integrerte ansatte for å oppnå dette. Dette er noe flertallet av de nyansatte uttrykker som et savn, og indikerer at det har forsinket den sosiale integrasjonen.

Likevel hviler ikke ansvaret bare på virksomheten, den nyansatte har også et ansvar for å aktivt prøve å bygge gode relasjoner til sine kolleger (Bauer 2010, 6). Bauer (2010, 6) nevner at å arrangere uformelle sosiale interaksjoner er en nyttig taktikk for nyansatte i integreringen. Flere av respondentene beskrev seg selv som utadvendte og sosiale, men at mangelen på den fysiske tilstedeværelsen gjorde det vanskeligere å selv integrere seg i det sosiale miljøet. Videre kan dette ha en sammenheng mellom at det spesielt er de uformelle sosiale arrangementene som blir trukket frem som en god arena for den sosiale integrasjonen, som flere uthever som vanskelig å få til. Imidlertid styrker enkelte av de nyansatte egen sosial integrasjon ved å snakke med kollegaer i pausen, og spørre om hjelp på eget initiativ. Det å ta seg tid til å småprate med kollegaer er en av virkemidlene Bauer (2010, 6) nevner de nyansatte bør utføre i sosialiseringen. Basert på ovennevnte funn er det rimelig å trekke slutninger om at de nyansatte er mindre proaktive i egen sosialisering hjemmefra, men enkelte benytter seg av Bauers taktikker.

Flere av respondentene uttrykte ønske om at virksomheten hadde større fokus på den sosiale integrering, da flere opplevde dette som mangelfullt og savnet mulighet til uformell interaksjon med medarbeidere. Dette er uheldig da gode relasjoner med ledere og kolleger er knyttet til jobbprestasjoner og jobbtilfredshet (Bauer 2010, 6). Det tolkes i retning at de nyansatte ikke hadde urealistiske forventninger til sosialiseringen og skjønnte pandemiens begrensinger. Dette forteller også Haaland (2020) som påpeker at det er viktig at den nyansatte må lære seg den nye arbeidssituasjonen, selv om ikke alt sto til forventningene. Det er forslag som at virksomheten kan etablere møteplasser for å ta en kaffe over zoom, og sette av mer tid i møtene som nevnes som ønskelige bidrag i sosialiseringen. Disse ønskelige tiltakene kan anses som minstekrav til virksomhetens bidrag til sosialisering, og Haaland (2020) peker på at nyansatte har behov for betydelige større tiltak enn dette i prosessen. Videre referer Haaland (2020) til Telenor sitt tiltak om uformelle digitale møter som en god løsning ved sosialisering av nyansatte. Det fremgår også i våre funn at de nye ansatte synes det er vanskeligere å bygge relasjoner med kolleger når den eneste sosiale møteplassen er ved formelle videomøter, hvor det ikke er lagt opp til uformelle samtaler og dette heller ikke fremstår som akseptert. Basert på funnene og teori fremstår det som vesentlig at virksomheten gjennomfører og tilrettelegger for tiltak som eksplisitt går ut på å hjelpe den nyansatte i den sosiale integreringen.

Basert på våre funn og teori opplever de nyansatte komponenten i mindre grad tilfredsstilt.

5.4 Knowledge of culture

Den fjerde komponenten omhandler å hjelpe den nyansatte til å forstå og finne sin plass i organisasjonskulturen (Bauer 2010, 6).

For at den nyansatte skal kunne integreres og opptre i tråd med kulturen må virksomheten fremme tiltak og aktiviteter knyttet til dette. Våre funn viser at de nyansatte opplever at virksomheten videreformidler organisasjonskulturen, da spesielt med fokus på å fremme mål og visjon. Dette ses på som positive funn, da denne forståelsen for eksempel er assosiert med jobbtilfredshet og tilknytning til jobben (Bauer 2010, 5). Videre viste funnene at alle de nyansatte hadde et positivt inntrykk av kulturen og

Av våre funn fremkommer at det et fåtall av de nyansatte opplever at virksomheten har iverksatt konkrete tiltak for integrering av kulturen. Samtidig ser vi at de nyansatte som har opplevd konkrete tiltak ser på dette som veldig nyttig og viktig. Et av disse tiltakene var i form av forhånds innspilte kurs den nyansatte måtte igjennom, og som hen opplevde som en bidragsyter til kulturforståelsen. Dette samsvarer med Bauer (2010, 10) sin teori hvor digitale orientering program trekkes frem som et nyttig virkemiddel å bruke under prosessen for å hjelpe nyansatte med å blant annet få forståelse for organisasjonskulturen i virksomheten. Det kan stilles spørsmål om hvorfor de resterende virksomhetene ikke hadde implementert slike orientering programmer i prosessen, da forståelse for kulturen som nevnt er viktig.

Som skrevet tidligere forklarer Bauer (2010, 6) at forståelsen for virksomhetens kultur er forbundet med tilknytning, jobbtilfredshet og turnover, noe som betyr at det er viktig at virksomheten tilrettelegger for at den nyansatte forstår kulturen, men også sin plass i den. Haaland (2020) hevder at en digital onboarding krever bevissthet i tiltak som gjennomføres for læring om kultur i prosessen, da dette er vanskeligere digitalt. Dette samsvarer med våre funn, da de nyansatte som hadde gjennomgått tiltak opplevde i større grad å være integrert i kulturen og ha god forståelse for denne. Flertallet som opplevde at dette ikke ble gjennomført fortalte at det var vanskelig å oppleve kulturen og kjenne seg integrert i denne fra hjemmekontoret. Det er rimelig å anta at de nyansatte i større grad ville opplevd å være integrert i kulturen dersom virksomheten hadde gjennomført bevisste tiltak.

Den siste komponenten er relativt kompleks, da det å forstå kulturen og finne sin plass i den er en utfordrende prosess, spesielt hjemmefra. Av analysen fremkommer det at virksomhetens fokus på å formidle verdier og mål har vært hjelpende i forståelsen av kulturen, og oppleves positivt for onboarding prosessen. I følge teori og vår analyse er en avgjørende faktor for integrering av kulturen å få mulighet til å samhandle med kolleger og ledere, samt fysisk tilstedeværelse med observasjon. Med bakgrunn i dette virker integreringen som delvis tilfredsstilt hos nyansatte, da de generelt føler at de forstår og opplever å være integrert i kulturen. Samtidig erkjenner flere at dette er vanskelig å kjenne på fullt hjemmefra, og at tiden vil vise.

Basert på våre funn og teori opplever de nyansatte komponenten i mindre grad tilfredsstilt.

5.5 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å undersøke i hvilken grad unge nyansatte opplever at Bauer (2010, 4) sine fire komponenter kommer til anvendelse under en digital onboarding prosess. Generelt hadde alle respondentene en positiv opplevelse av onboarding prosessen når pandemien blir tatt i betraktning.

Alle respondentene opplevde at den første komponenten, self-efficacy, i stor grad tilfredsstilt under prosessen. Dette belager seg på at alle var innforstått med sine ansvarsområder og klare instruksjoner fra leder, samt var trygg i stillingen.

Videre opplevde også alle respondentene klarhet i sin rolle og hvilke forventninger som ble stilt til dem. Forventningsavklaringer skjedde hovedsakelig tidlig i prosessen, mens forståelsen av egen rolle varierte med tid. Imidlertid savnet noen av respondentene jevnlig tilbakemeldinger, bekreftelse og oppfølging underveis, spesielt da de jobbet hjemmefra. I analysen ser vi generelt at bruk av en fast kontaktperson har vært positive elementer for de fire komponentene.

Ved hjelp av digitale hilserunder og planlagte sosiale tiltak opplevde et fåtall av de nyansatte å bli sosialt integrert. Samtidig opplevde flertallet at virksomheten ikke la nok til rette for den sosiale integreringen, og opplevde dette som et savn. Det kan også tolkes av funnene at den nyansattes evne til å ta en proaktiv rolle i prosessen oppleves som begrenset og vanskeligere når prosessen er digitalt. Likevel fremgår det av funnene at den sosiale integreringen er viktig for de nyansatte, og at ikke jobbrelevante samtaler og uformelle sammenkomster er essensielt for å bygge relasjoner med andre ansatte i virksomheten. Det kan med bakgrunn i dette konkluderes med at den tredje komponenten, sosial integrasjon, ikke er oppnådd.

Når det gjelder det siste nivået opplevde alle respondentene å ha en god forståelse for virksomhetens kultur, mål og verdier. Dette gjennom blant annet kurs, og samtaler tidlig i

prosessen. Videre fortalte samtlige at de opplevde seg integrert i organisasjonskulturen, men at dette i stor grad skjedde tilfeldig. De som opplevde at virksomheten utførte tiltak som spesifikt tok sikte på integrering i kulturen uthevet dette som en viktig del av deres kultur forståelse, og som en positiv del av prosessen. Likevel viste analysen at dette var vanskelig å si noe håndfast om før den fysiske tilstedeværelsen på kontoret var tilbake og flere var usikre på hvorvidt de var integrert i kulturen.

For å besvare undersøkelsens problemstilling tilsier våre funn og teori at kun to av fire komponenter oppleves i stor grad som tilfredsstillende av de nyansatte under en digital onboarding. Tilnærmet alle de nyansatte opplevde onboarding prosessen som positiv. Med dette sagt kom det frem i funnene at alle komponentene i prosessen inneholdt mangler og forbedringspotensialer. Avslutningsvis i konklusjonen ønsker vi igjen å påpeke at disse funnene kun gjelder de fem respondentene i denne oppgaven.

6.0 Evaluering og avslutning

I dette kapittelet vil vi belyse svakheter ved vår oppgave og avslutningsvis presentere forslag til videre forskning innenfor temaet.

6.1 Kritikk til egen forskning

En hovedutfordring ved undersøkelsen var begrensninger knyttet til tidsrammen. På bakgrunn av dette ble fem respondenter intervjuet, som er et forholdsvis smalt utvalg. I tillegg belyses kun den nyansattes perspektiv og opplevelse av den digitale onboarding. Derfor har ikke arbeidsgivers perspektiv blitt i betraktning i funnene. Likevel var ikke dette hensikten med vår undersøkelse, da problemstillingen baserer seg på kun den ene partens opplevelse.

Vi har selv liten erfaring når det kommer til å utarbeide og gjennomføre undersøkelser av større omfang, som kan ha påvirket datainnsamlingen vår. I starten brukte vi tid på å finne relevant teori før vi utarbeidet intervjuguiden. Sett i ettertid kunne vi med fordel brukt enda mere tid på å samle inn og satt oss dypere inn i teorien, og dermed stilt mer gjennomtenkte

og hensiktsmessige spørsmål innenfor enkelte av temaene. Dette ville gitt oss et bedre utgangspunkt for analysen og diskusjonen.

Store deler av teorien som er fremlagt i denne oppgaven er basert på artikler og forskning som er skrevet på engelsk, noe som betyr at meningsinnholdet kan ha endret seg i noen grad under oversettelse. Hovedkilden i denne oppgaven er Bauers artikkel «Onboarding new employees: maximizing success» (2010). Vi anser det derfor relevant å påpeke at denne er over ti år gammel og kan derfor være noe «utdatert». Vi valgte likevel å benytte oss av denne med bakgrunn i at andre forfattere på området fortsatt omtaler og benytter seg av Bauers tidligere forskning. I tillegg har det vært vanskelig å få tak i nyere litteratur med samme faglige tyngde.

Det er rimelig å anta at detaljer rundt respondentenes onboarding kan være glemt, og/eller at respondenten ikke knytter tiltak som er gjort opp mot onboarding prosessen. Dette kan ha en sammenheng med at begrepene kan være ukjente. Vi forsøkte å definere begreper tilknyttet prosessen som kunne være uklare for å unngå dette.

Med bakgrunn i at intervjuene ble gjennomført over den digitale plattformen Zoom hadde vi ikke i like stor grad mulighet til å observere respondentens kroppsspråk. Dette er en stor del av menneskers form for kommunikasjon, og ved gjennomførelse av digitalt dybdeintervju kan dette ha gjort respondentene restriktive i kommunikasjonen. I tillegg kan det ha påvirket intervjuerens evne til å sette seg inn i situasjonen.

Som tidligere nevnt var vi alltid to personer tilstede under intervjuet, en som intervjuet og en som transkriberte i sanntid. Vi har likevel byttet på hvem som intervjuet og transkriberte, og dette kan ha påvirket oppfølgingsspørsmål og forståelsen av spørsmålene som ble stilt.

6.2 Videre forskning

Først og fremst må det påpekes at det i denne undersøkelsen er gjort funn knyttet til nyansattes subjektive opplevelser av den første tiden i en ny jobb, en digital onboarding prosess. Opplevelsene er basert på fem respondenter fra forskjellige bedrifter i ulike

bransjer. Det kan derfor anbefales å gjennomføre lignende studier med flere respondenter i samme målgruppe, med utgangspunkt i å bekrefte eller avkrefte deler av funnene som er gjort i denne oppgaven. Videre vil et mulig forskningsområde være å se hvordan arbeidsgiver opplever prosessen og hvordan de jobber med prosessen når arbeidsstokken benytter hjemmekontor.

I tillegg kan en kombinasjon av flere metoder gi mer utfyllende data og innsikt (Skilbrei 2019, 77). I forhold til vår oppgave kunne det vært aktuelt å benytte en metodetriangulering som vil si å kombinere to eller flere metoder (Skilbrei 2019, 77). Her kunne det vært interessant å kombinere en kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Den kvalitative undersøkelsen som oppgaven bygger på kan sees på som en forberedelse til en kvantitativ spørreundersøkelse, for å se om svarene fra et større utvalg av populasjonen positivt eller negativt korrelerer med funnene i undersøkelsen. Dette kunne bidratt til at undersøkelsen i større grad var generaliserbar og reliabiliteten styrkes.

Med bakgrunn i oppgavens konklusjon kunne det også vært interessant å forske nærmere på de komponentene som ikke i like stor grad var tilfredsstillt, social integration og knowledge of culture. Herunder se nærmere på om det finnes konkrete tiltak virksomheter kan implementere for å forbedre disse områdene ved digital onboarding.

7.0 Litteraturliste

Bandura, Albert. 1977. "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change". USA: American Psychological Association

<https://web-b-ebsohost-com.ezproxy.library.bi.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=1be43b97-4af2-4456-bf7d-1db803dbbaa4%40pdc-v-sessmgr01>

Bauer, Talya. 2010. "Onboarding New Employees: Maximizing Success". SHRM.

<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Bauer, Talya N. og Berrin Erdogan. 2011. "Organizational Socialization: The Effective Onboarding Of New Employees". USA: American Psychological Association

https://www.researchgate.net/profile/Talya-Bauer-2/publication/285000696_Organizational_socialization_The_effective_onboarding_of_new_employees/links/5660bde808ae418a78667db5/Organizational-socialization-The-effective-onboarding-of-new-employees.pdf

Einarsen, Ståle, Øyvind L. Martinsen og Anders Skogstad. 2017. *Organisasjon og ledelse*. 1. Utg. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2011. *Det gode arbeidsmiljø*. 2. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Ekeland, Jennybeth. 2014. *Mentoring - lærende allianser i ledelse*. 1. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Filstad, Cathrine. 2010. *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. 1. Utg. Bergen: Fagbokforlaget

Haaland, Frode Hübertz. 2019. *Å knytte bånd - rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte*. 1. Utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Haaland, Frode Hübertz. 2020. "Onboarding i koronaens tid: Å knytte bånd på skjerm?". Oppdatert: 01. Desember 2020:

<https://www.gyldendal.no/artikler/onboarding-i-koronaens-tid-a-knytte-band-pa-skjerm/>

Iversen, Sven Kinden og Henrik Øhrn. 2021. "HR Norge lanserer Onboarding-rapporten 2021". HR Norge. 24. februar 2021:

<https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/onboarding/hr-norge-lanserer-onboarding-rapporten-2021>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 3. Utg. Cappelen Damm AS.

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

Jakobsen, Cathrine Filstad. 2003. *Nyansatte i organisasjoner - perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt forlag.

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

Kaspersen, Line. 2009. "Så mye koster en feilansettelse." Dagens næringsliv. 22. desember 2009:

<https://www.dn.no/sa-mye-koster-en-feilansettelse/1-1-1413668>

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 1*. 1. Utg. Cappelen Damm AS.

Næss, Hans Erik. 2017. "Kapittel 1. Forskningsetikk - prinsipper og praksis." I *Metodebok for kreative fag*. Oslo: Universitetsforlaget.

PAMA - Proffice Arbeids Markeds Analyse. 2006. Feilansettelser. (PAMA-rapport nummer 4).
https://www.proffice.no/globalassets/profficenopresse/pama/rapporter/pama-rapport-4_november-2006_feilansettelser.pdf

Ruyter, Knut W. (red.) 2003. *Forskningsetikk. Beskyttelse av enkeltpersoner og samfunn*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder*. 1. Utg. Bergen: Fagbokforlaget

Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Horgen, Erik Herstad. 2021. "209 000 ansatte med avtale om hjemmekontor". SSB. 24. februar 2021:
<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om-hjemmekontor>

Tims, Maria, Arnold Bakker og Daantje Derks. 2014. "Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship." Emerald Group Publishing Limited. Vol.29 (5), side: 490-507
<https://www-emerald-com.egms.idm.oclc.org/insight/content/doi/10.1108/JMP-05-2012-0148/full/pdf>

Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. Utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Ulrich, Dave. 2014. "The future targets or outcomes of HR work: Individuals, organizations and leadership." *Human Resource Development International*, 17(1):1- 9.

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13678868.2013.825144?needAccess=true>
&

Vihovde, Bjørn. 2020. "Innlegg fra hr-direktør: De unge sliter mest på hjemmekontor".

Dagens næringsliv. 28. oktober 2020:

<https://www.dn.no/innlegg/ledelse/hjemmekontor/koronakrisen/innlegg-fra-hr-direktor-de-unge-sliter-mest-pa-hjemmekontor/2-1-901402>

Wesson, Michael J. and Celile Itir Gogus. 2005. "Shaking Hands With a Computer: An Examination of Two Methods of Organizational Newcomer Orientation". *American Psychological Association*, Vol. 90, No. 5, 1018-1026:

https://psycnet.apa.org/fulltext/2005-10696-019.pdf?auth_token=0d5f81b6e6e4f548fc924e328a2090c730053986&returnUrl=https%3A%2F%2Fpsycnet.apa.org%2Frecord%2F2005-10696-019

Ølberg, Kristin og Elisabeth Vale Opdal. 2018. "Overførbar kunnskap". *MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*:

https://www.magma.no/overforbar-kunnskap?fbclid=IwAR21uHqxiyX6ts5pvoAvKWJPhKuNd_W80WRhLx1BeXqWvOSKT8

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Introduksjon

Presentasjon av oss

Presentasjon av oppgaven

Undersøkelsens hensikt, tema og hva resultatene skal brukes til

Gjennomgang av intervjuet, herunder lengde og opptak av intervjuet (vil bli slettet ved prosjektets slutt)

Innledning

Hvor gammel er du?

Hva er din utdanningsbakgrunn?

Hva er din stillingstittel?

Hvor lenge har du jobbet her?

Hvor mange ansatte er det i selskapet?

Hvordan er alderssammensetningen på arbeidsplassen?

Onboarding

Hva tenker du når du hører begrepet “onboarding”?

Kan du fortelle hvordan onboarding prosessen ble gjennomført ved oppstart?

Fikk du tilsendt en oversikt/et dokument over hva du skulle gjennom i forkant?

- Hvis ja: Inneholdt oversikten innhold, varighet og eventuelle kontaktpersoner?

Hvilke nettbaserte løsninger har du vært gjennom?

- Hvis ja: Videoer, kurs etc.

Ble du implementert i et team eller fikk du tildelt en mentor/fadder fra oppstart?

Hvor lenge varte onboarding prosessen?

Bauers fire nivåer

Self-efficacy

Fikk du klare instruksjoner i starten om ansvarsområder og arbeidsoppgaver? (og videre karrieremuligheter innad i virksomheten)

Hvor lang tid tok det før du følte deg trygg i stillingen?

Er det noen arbeidsoppgaver du ikke føler du mestrer?

Føler du det er en annen form for opplæring som kunne bidratt til større mestringsfølelse?

Role clarity

Ble arbeidsgivers forventninger til deg kommunisert på en tydelig måte?

Hvordan er rutinene for tilbakemelding?

Føler du at du har en god forståelse for din rolle på arbeidsplassen?

Social integration

Har det vært noe fysisk oppmøte på kontoret?

- Hvis ja: Hvordan ble dette gjennomført?

Hvordan ble du introdusert til andre ansatte i virksomheten, og hvilke tiltak har virksomheten gjennomført i prosessen?

I hvilke situasjoner føler du det er enklest å bygge relasjoner med dine medarbeidere?

Hva har du selv gjort for å integrere deg i det sosiale miljøet?

Har du eller dine kollegaer tatt initiativ til uformelle sosiale sammenkomster?

- Kan også ha blitt gjennomført digitalt.

Hvilke kommunikasjonsplattformer blir brukt?

Har det vært vanskeligere å ta kontakt eller stille spørsmål til kollegaer og overordnede når prosessen var digital?

- Hvis ja: Er det noe arbeidsgiver kunne gjort for å senke terskelen?

Knowledge of culture

Fikk du en god forståelse av bedriftens mål og verdier under onboarding prosessen.

Hvordan opplever du organisasjonskulturen i virksomheten?

Føler du deg integrert i organisasjonskulturen til bedriften?

- Hvis ja: På hvilken måte bidro bedriften til at du ble en del av kulturen?
- Hvis nei: Hva kunne bedriften gjort annerledes?

Avslutning

Hvordan opplevde du onboarding prosessen?

Er det elementer i prosessen du er spesielt fornøyd med som du ønsker å trekke frem?

Er det elementer i prosessen du mener har vært mangelfullt eller ikke tilstede?

Er det andre metoder/prosesser du mener hadde vært mer lønnsomme?

Er det noe mer du vil legge til?

Vedlegg 2 – Transkribert intervju

De resterende transkriberte intervjuene kan ettersendes på forespørsel.

Dato for intervju: 14. april 2021

Sted: Over zoom

Tilstede: Respondent 4, intervjuer og transkribent/observatør

Innledning

Hvor gammel er du?

- 29 år

Hva er din utdanningsbakgrunn?

- HR og personalledelse

Hva er din stillingstittel?

- Rådgiver

Hvor lenge har du jobbet her?

- 12 måneder

Hvor mange ansatte er det i selskapet?

- 20 i avdelingen, stor organisasjon

Hvordan er alderssammensetningen på arbeidsplassen?

- Varierer fra starten av 20 årene til 60 år

Onboarding

Hva tenker du når du hører begrepet “onboarding”?

- Prosessen fra du får jobben til du er integrert i selve organisasjonen eller miljøet på jobb

Kan du fortelle hvordan onboarding prosessen ble gjennomført ved oppstart?

- Første ukene gikk til å bli kjent med de man jobber med og bli kjent med de forskjellige datasystemene, samt interne prosesser i forhold til saksbehandling. Samtidig som man skulle bli kjent med de man jobber med, og blir kjent med hvordan man gjør ting.

Fikk du tilsendt en oversikt/et dokument over hva du skulle gjennom i forkant?

- Hvis ja: Inneholdt oversikten innhold, varighet og eventuelle kontaktpersoner? Fikk en stillingsbeskrivelse og hva arbeidsoppgavene innebar, og når vi startet fikk vi en del maler og instruksjoner på hvordan man skal gjøre de forskjellige operasjonene. Fikk ikke en plan over hva jeg skulle gjennom.

Hvilke nettbaserte løsninger har du vært gjennom?

- Hvis ja: Videoer, kurs etc.

- Det meste har gått over zoom, hele prosessen har vært heldigital. Jeg var ikke på fysisk på arbeidsplassen før i juni. Hele opplæringsfasen gikk over zoom, og vi jobber jo primært fra datamaskin, så alle programmene vi bruker er på data og opplæringen foregikk digitalt, så dette var en utfordring i seg selv.

Ble du implementert i et team eller fikk du tildelt en mentor/fadder fra oppstart?

- Ja, ble implementert i et team. Er et team på 4 personer som har de samme arbeidsoppgavene som jeg har. Fikk ikke tildelt en fadder, men fikk tildelt en kontaktperson som hadde ansvar for at jeg skulle lære det jeg skulle.

Hvor lenge varte onboarding prosessen?

- Sånn som jeg ser på så kan man dele det inn i to faser, har startfasen der man lærer programmene og div, men fase to der man ikke trenger hjelp/bistand fra andre to kanskje 4-5 måneder.

Bauers fire nivåer

Self-efficacy

Fikk du klare instruksjoner i starten om ansvarsområder og arbeidsoppgaver? (og videre karrieremuligheter innad i virksomheten)

- Fikk ikke noen konkrete egne arbeidsoppgaver, innad det teamet jeg jobber så har vi felles ansvar å utføre oppgavene. Men etterhvert når jeg har jobbet her lenger, har jeg fått konkrete arbeidsoppgaver til meg. Ikke fått vite konkrete karrieremuligheter, men tror det på sikt vil det være mulig å bygge seg oppover.

Hvor lang tid tok det før du følte deg trygg i stillingen?

- Det tok nok 5-6 måneder før jeg følte meg trygg og hadde god kontroll på de tingene jeg skal gjøre, og har god oversikt over programmene, samt de forskjellige operasjonene vi skal behandle

Er det noen arbeidsoppgaver du ikke føler du mestrer?

- Nei, føler jeg mestrer alle arbeidsoppgaver jeg har. Kan si man har individuell mestringsgrad, men føler jeg har god kontroll

Føler du det er en annen form for opplæring som kunne bidratt til større mestringsfølelse?

- Nei, egentlig ikke. Ettersom alt gikk digitalt, var det ganske vanskelig i utgangspunktet. Men hvis vi hadde vært fysisk fra start tror jeg mestringsfølelsen hadde kommet tidligere enn når alt var digitalt.

Role clarity

Ble arbeidsgivers forventninger til deg kommunisert på en tydelig måte?

- Ja, det føler jeg. Avdelingslederen var ganske tydelig på sine forventninger til meg som arbeidstaker. Fikk det allerede i intervjuprosessen lagt frem hva som forventet av oss som medlem av teamet. Forsåvidt en bra ting, da vet man hva som er forventet av deg når du takker ja til jobben.

Hvordan er rutinene for tilbakemelding?

- Sånn i utgangspunktet kan vi kontakte hverandre når som helst både positivt og negativt. I tillegg har vi oppsummeringsmøter/statusmøter månedlig der vi prater om hva vi har gjort og om folk har ting de ønsker å ta opp og liknende. Men dersom man har ting man ønsker å ta opp med nærmeste leder er det lav terskel for å gjøre det.

Føler du at du har en god forståelse for din rolle på arbeidsplassen?

- Ja, det føler jeg så absolutt.

Social integration

Har det vært noe fysisk oppmøte på kontoret?

- Hvis ja: Hvordan ble dette gjennomført?
- Ja, det har jo det. Vi var fysisk på kontoret hele sommeren i fjor til det stengte ned i oktober, så ca. 3-4 måneder. Var mer eller mindre normalt opplegg, da var det ikke de samme restriksjonene som var før. Da møttes vi på kontoret og spiste lunsj sammen ol.

Hvordan ble du introdusert til andre ansatte i virksomheten?

- Ble introdusert gjennom første personalmøte via zoom, hvor vi fikk introdusere meg selv. I tillegg hadde vi en felles middag på en restaurant i juni, og da var det litt enklere å bli kjent med hverandre når vi kunne møtes fysisk. Så det var bra med forholdene tatt i betraktning.

I hvilke situasjoner føler du det er enklest å bygge relasjoner med dine medarbeidere?

- Når man er fysisk tilstede på jobb, når man sitter på kontorlandskapet. Da snakker man selvfølgelig om jobb, men også private ting. Da har man dypere samtaler. Det jeg sånn jeg føler man får best tilknytning til de ansatte.
- Å møte kollegaer utenfor jobb gjør at man blir kjent på en ikke-jobbmessig måte, og dette kan være med å styrke relasjonen til de vedkommende. Så det er en bra arena for å bli kjent.

Hva har du selv gjort for å integrere deg i det sosiale miljøet?

- Jeg er ganske utadvendt og har lett for å komme i kontakt med folk, så hver dag når jeg kommer på jobb stikker jeg hodet inn til de andre og har en small talk. Vanskelig å si konkret hva jeg gjør, men jeg har veldig lett for å ta kontakt med nye folk.

Har du eller dine kollegaer tatt initiativ til uformelle sosiale sammenkomster?

- Vi har prøvd, men det har vært vanskelig med tanke på at det har vært strenge restriksjoner. Har vært et ønske om å gjennomføre dette, men det har ikke gått.
- Kan også ha blitt gjennomført digitalt.

Hvilke kommunikasjonsplattformer blir brukt?

- Zoom, messenger og e-post

Har det vært vanskeligere å ta kontakt eller stille spørsmål til kollegaer og overordnede når prosessen var digital?

- Ikke nødvendigvis. For min egen del har det ikke utgjort noen forskjell. Terskelen har ikke vært noe høyere.

Knowledge of culture

Fikk du en god forståelse av bedriftens mål og verdier under onboarding prosessen.

- Altså, arbeidsplassen har ganske konkrete målsettinger for de årene som kommer. Og de blir ganske tydelig presentert ofte når vi har forskjellige møter, og viktigheten av at jobben vi gjør skal være et steg i den retning. Så verdiene og målene var tidlig presentert. Jeg likte egentlig innføringen jeg fikk, da jeg forstod virksomheten bedre

Hvordan opplever du organisasjonskulturen i virksomheten?

- Opplever at det er et inkluderende miljø, med kolleger som vil det beste for hverandre. Men når man ikke har sittet så mye på kontoret er det litt vanskelig å si noe om kulturen og hvordan man har det hos seg, men opplever at de fleste vil at vi skal ha det hyggelig og hilse på hverandre og liknende. Men når alt har vært digitalt er det vanskelig å vite og observere den fysiske kulturen og hvordan normene er på arbeidsplassen. Er en gjensidig forståelse at vi alle sammen låner tiden til hverandre, og hvis vi kaster den vekk tar vi fra andre. Og man kler seg presentabelt. Når alt er digitalt og man sitter på hjemmekontor har man en annen fysisk tilstedeværelse, men når man er i setting fysisk på arbeidsplassen så går man inn i et "jobbmodus".

Føler du deg integrert i organisasjonskulturen til bedriften?

Hvis ja: På hvilken måte bidro bedriften til at du ble en del av kulturen?

- Ja, det føler jeg jo. Nå har jeg som sagt jobbet her et år, og har fått god kontakt med de aller fleste som jobber i avdelingen. Føler jeg har funnet min plass. Er individuelt hvordan de andre kollegene velger å møte deg, så arbeidsplassen har ikke lagt noen føringer for hvordan man skal integreres. Men alle her er veldig hyggelige mennesker og ønsker at alle skal ha det godt på jobb, så da gjør man det som skal til for at medarbeiderne skal ha det fint. Har vært litt tilfeldig integrering, men kan være det hadde vært et annet opplegget hadde vært annerledes hvis prosessen hadde vært fysisk.

Avslutning

Hvordan opplevde du onboarding prosessen?

- Følte den var veldig strukturert og godt planlegging omstendighetene tatt i betraktning. Men så vil man møte på utfordringer underveis, men alt i alt føler jeg at jeg ble tatt godt i mot og det var klare planer for hvordan jeg skulle få opplæring og integreres i arbeidsmiljøet. Jevnt over veldig bra.

Er det elementer i prosessen du er spesielt fornøyd med som du ønsker å trekke frem?

- Ja, forsåvidt. Fra jeg startet fikk vil ganske tett oppfølging, og det var ekstremt lav terskel å spørre om hjelp uansett hva det var. Det er bra man har denne muligheten og at det ikke finnes noen dumme spørsmål.

Er det elementer i prosessen du mener har vært mangelfullt eller ikke tilstede?

- Ikke nødvendigvis, men periodevis var det utfordrende med digital opplæring. Både for oss som var nye og de som skulle ha opplæringen. Det var utfordrende, men det var ikke noen som hadde noen konkret skyld i det. Så sett tilbake var det ikke noe

som var kritikkverdig. Kunne forsåvidt lagt mer vekt på den sosiale biten, og at man møttes litt mer uformelt for å bli bedre kjent. Kanskje bare ta en kaffe over zoom. Men tror ikke de unngikk det, det var bare andre ting i den perioden som krevde mer av folk.

Er det andre metoder/prosesser du mener hadde vært mer lønnsomme?

Er det noe mer du vil legge til?

- Nei, føler jeg har fått delt det jeg har å dele basert på de spørsmålene du har stilt.

Vedlegg 3 – Kodeskjema

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
Generelt					
<i>Mottok du en oversikt over hva du skulle gjennom i forkant?</i>	Ikke skriftlig, muntlig forklaring på agendaen.	Fikk info om varighet og kurs som kunne gjøres på egenhånd.	Fikk kanskje en mail, men lite informasjon.	Nei, fikk bare oversikt over stillingsbeskrivelsen.	Fikk et onboarding dokument, inneholdt ikke varighet, men ting hun burde gå igjennom.
<i>Fikk du utdelt en mentor/fadder?</i>	Nei.	Nei.	Nei, men fikk en tildelt en kontaktperson.	Nei, men sjefen var nærmeste kontaktperson.	Nei.
<i>Lengde på prosessen?</i>	Opplæring var ca. 6 måneder, selve onboardingen en uke.	Ingen naturlig start eller slutt.	2 måneder.	4-5 måneder.	Ca. 6 måneder.
Self-efficacy					
<i>Avklaring i arbeidsoppgaver</i>	Ja. Klare instruksjoner under rekrutteringen.	Overordnede instruksjoner klare, vanskeligere på detaljnivå.	Fikk oversikt over ansvarsområder og oppgaver.	Fikk klare instruksjoner på intervju.	Klar beskjed under intervju, både arbeidsoppgaver og ansvarsområder.
<i>Mottok informasjon om karrieremuligheter</i>	Vagt, og begrenset.	Skissert klare karrieremuligheter.	Nei.	Nei, men tror selv på sikt at det er mulig for vekst.	Ja, bedriften satser mye på karriere.
<i>Trygghet i stillingen</i>	2 måneder.	Per dags dato ikke hatt en dag hvor opplevd 100% trygghet i arbeidsoppgaver, men føler	2 måneder.	6-7 måneder.	9 måneder.

		trygghet i stillingen.			
<i>Arbeidsoppgaver du ikke mestrer? (Hvis ja, annen form for opplæring?)</i>	Nei.	Ja, men ikke forventet at jeg skal kunne alt da det er så mye forskjellig. Føler ikke en annen opplæring ville vært bedre.	Nei, men savnet mer praktisk opplæring i starten.	Nei, men tror mestringsfølels en hadde kommet tidligere ved fysisk tilstedeværelse.	Nei.
Role-clarity					
<i>Forventningsavklaringer</i>	Ja, kommunisert tidlig.	Ja, tydelig allerede i intervjuet.	Ja, ble informert om i intervjuet.	Ja, leder veldig tydelig på sine forventninger i intervjuet.	Ja, veldig godt forklart.
<i>Tilbakemelding rutine</i>	Månedlige samtaler, og kvartalsvise medarbeiderundersøkelser. Åpen feedback kultur både mellom leder og ansatte.	Lite formalisert og strukturert, får lite tilbakemelding er. Kunne fått ved etterspørsel.	Statistiske tilbakemelding er, ikke noe utover det.	Månedlige statusmøter, men ingen rutine for tilbakemelding er. Lav terskel for å ta opp ting med både leder og kollegaer.	Dårlig, får tilbakemelding er i medarbeidersamtaler 2 ganger i året. Ønsker en tettere oppfølging og tilbakemelding er når alt er digitalt.
<i>Rolleforståelse</i>	Veldig god forståelse. Belager seg mye på tidligere erfaringer med lignende stilling. Savner mer personlig utvikling og opplæring.	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.
Social integration					

<i>Grad av fysisk oppmøte</i>	Tre dager på kontoret.	Tre eller fire ganger på kontoret.	Noe på kontoret, med fast sitteplass og god avstand.	Fysisk på kontoret fra sommeren til oktober, ca 3-4 måneder.	Endel på kontoret når smitten gikk ned. Bedriften tilrettela for at teamet kunne være på kontoret 2 ganger i uken.
<i>Introduksjon til andre + videre tiltak fra virksomheten</i>	En felles lunsj og afterwork. Tilfeldig/ustrukturert etter de to første møtene. Kollegaer har tatt en del initiativ.	Virksomheten innkalte til et introduksjonsmøte hvor alle kolleger introduserte seg selv. Så på dette som positivt, spesielt grunnet digital.	Ingen offisiell hilserunde, hilste på kollegaer etterhvert som jeg gikk forbi dem.	Introdusert over teams på første personalmøte og en felles middag i sommer.	Morgenmøter tre ganger i uken fra start, og introdusert i virksomhetens "frokostklubb".
<i>Gode arenaer for relasjonsbygging</i>	Afterwork og sosiale sammenkomster utenom arbeidstid.	Utenfor arbeidsplassen eller situasjoner hvor man ikke skal jobbe. Vanskelig under videomøter hvor man skal gjøre andre ting.	Utenfor arbeidsplassen.	Fysisk til stede på jobb. Enklere å føre uformelle samtaler. Utenfor arbeidsplassen.	Har noe tilfelles med. Uformelt utenfor jobb.
<i>Eget initiativ til integrering</i>	Møtt opp på alle afterworks, og selv arrangert. Vært sosial i pausene.	Lite. Det sosiale begrenser av at alt er digitalt, så ingen har tatt initiativ.	Spurt kolleger om hjelp og snakket med ansatte i pausen.	Er utadvendt, så tar kontakt med de andre når det har vært fysisk oppmøte på kontoret. Har vært vanskelig å ta initiativ digitalt.	Tatt initiativ til å bli medlem av felles sosiale medier grupper. Deltatt på frivillige morgenmøter, som har hjulpet mye.
<i>Oppleves terskelen høyere for å ta kontakt</i>	Ja, høyere terskel når man må ringe eller sende melding.	Nei, synes det er enklere.	Nei, mange grupper på workplace med	Nei.	Ja, enklere å stille spørsmål i forbifarten.

når det er digitalt?			lav terskel for å ta kontakt.		
Knowledge of culture					
Fikk du en god forståelse av virksomhetens mål og verdier?	Veldig god forståelse. Fra første dag.	Veldig god forståelse.	Ja.	Ja, var tidlig presentert.	Ja, fikk dette på intervjuet blant annet.
Opplevelse av kulturen	Veldig god. Tydelig at de har lagt veldig mye arbeid i det.	Veldig bra, preget av at alle er villig til å gjøre det lille ekstra.	Godt strukturert, hyggelig arbeidsplass.	Vanskelig å si mye om kulturen når man jobber hjemmefra. "Sånn gjør vi det her" og observering blir vanskelig. Opplever at det er hyggelig miljø	Veldig bra og inkluderende, samtidig som at den er uformell og direkte.
Integrert i kulturen	Ja, syntes likevel det har vært vanskelig å bli godt kjent digitalt.	Ja, men vanskelig å vite fra hjemmekontor. Får se når jeg kommer tilbake på kontoret.	Ja, det er veldig åpent.	Ja. Har vært en tilfeldig integrering, mulig det hadde vært annerledes hvis prosessen hadde vært fysisk,. Litt vanskelig å vite "sånn gjør vi det hos oss" når alt har foregått digitalt."	Ja, har gode relasjoner både på og utenfor jobb.
Avslutning					
Opplevelse av prosessen	Fornøyd, bedriften har vært flinke til å tilpasse seg en ny og uventet situasjon.	Bra.	Strukturert, tydelig og ryddig.	Strukturert og god planlegging til tross for omstendighetene.	Ustrukturert, savnet involvering av HR.

<i>Spesielt positive elementer</i>	Innføringen i kultur var veldig god og viktig. Kontinuerlige bli kjent dager har vært bra for det sosiale.	Introduksjonssamtalen. Ble kjent med nøkkelpersoner.	Kurs og kontaktperson ga mye trygghet og kunnskap.	Tett oppfølging fra start, lav terskel for å spørre om hjelp.	Veldig engasjerte ledere.
<i>Negative/mangelfulle elementer</i>	Manglende kompetanseutvikling, for kort opplæringsperiode.	Nei.	Lite fokus på det sosiale og hilste på få i starten.	Lite fokus på den sosiale, savner mer uformelle møter.	Savnet en HR ansatt som fulgte opp prosessen. Savnet også mentor for mer trygghet.
<i>Noe mer å legge til?</i>	Savner medlytt, observere og lære av kollegaer. Har forståelse for at det er vanskelig med pandemien, men savner mer fokus på det sosiale.	Grunnet lav turnover var ikke onboarding så viktig. I tillegg er det viktig å selv legge inn en innsats for at onboarding skal bli vellykket.	Savnet å ha mer interaksjon med de fire andre som ble ansatt på likt. Felles opplæring kunne påvirket det sosiale positivt.	Nei.	Ønsket å ha en kohort på 2-3 stykker som kunne møttes jevnlig på kontoret. Savnet bedre og mer oppfølging.