

Innholdsfortegnelse

FORORD	
SAMMENDRAG	
1.0 INNLEDNING	3
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	3
1.2 FORMÅLET MED OPPGAVEN	3
1.3 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	4
1.4 AVGRENSNINGER	5
1.5 PRESENTASJON AV VIRKSOMHET	5
2.0 DEFINISJONER OG BEGREPSAVKLARING	6
2.1 ONBOARDING	6
2.2 KOMMUNIKASJON	6
2.3 EFFEKTIVITET OG PRODUKTIVITET	6
2.4 TURNOVER	6
3.0 TEORI	7
3.1 HUMAN RESOURCES	7
3.2 ORGANISASJONSKULTUR	8
3.3 ONBOARDING	9
3.3.1 Sviktende sosialisering	13
3.3.2 Er det HR avdelingens ansvar?	13
3.3.3 Lovgivning om opplæring	14
3.4 KOMMUNIKASJON	14
3.4.1 Kommunikasjon mellom nyansatt og leder	15
3.4.2 Tilbakemeldinger	15
3.4.3 Kommuikasjonstrappen	16
3.5 EFFEKTIVITET OG PRODUKTIVITET	17
3.6 TURNOVER	18
4.0 VITENSKAPSTEORI OG METODE	20
4.1 FORFORSTÅELSE	21
4.2 VALG AV PROBLEMSTILLING	21
4.3 FORSKNINGSDSIGN	22
4.4 KVALITATIV METODE	23

4.5 DATAINNSAMLING	24
4.5.1 Dybdeintervju som datainnsamlingsmetode	24
4.5.2 Populasjon, utvalgsstrategi og rekruttering.....	24
4.6 FREMGANGSMÅTE	25
4.6.1 Forberedelser.....	25
4.6.2 Utforming av intervjuguide.....	25
4.6.3 Gjennomføring av intervjuet.....	26
4.6.4 Transkribering og koding	27
4.6.5 Analyse av dataene.....	27
4.7 FORSKNINGENS KVALITET	28
4.8 KRITIKK AV METODE	28
4.9 ETIKK.....	29
4.10 PRESENTASJON AV INFORMANTER	30
5.0 ANALYSE OG DRØFTING AV FUNN	30
5.1 ONBOARDING PROGRAMMET	31
5.2 KOMMUNIKASJON.....	35
5.3 EFFEKTIVITET/PRODUKTIVITET	37
5.4 TURNOVER.....	38
5.5 ANBEFALINGER TIL VIRKSOMHETEN	40
6.0 KONKLUSJON.....	41
7.0 VIDERE FORSKNING	43
8.0 KILDER.....	45

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide HR ansvarlig

Vedlegg 2: Intervjuguide avdelingsleder

Vedlegg 3: Intervjuguide ansatt uten onboarding

Vedlegg 4: Intervjuguide ansatt med onboarding

Figurer

Figur 3.1: Problemstilling

Figur 3.2: Onboarding New Employees: Maximizing Success

Figur 3.3: Kommunikasjonstrappen

Figur 3.4: Effektivitet og produktivitet

Figur 3.5: Turnover

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Hvis en virksomhet ikke tenker over viktigheten av et tilrettelagt onboarding program kan utfallet være dårlig kommunikasjon, lite utveksling av kunnskap, lav produktivitet og høy turnover. Kommunikasjon, produktivitet/effektivitet og turnover er derfor faktorer vi har valgt å se nærmere på i denne oppgaven. For å kunne gjøre det skal vi gå inn i en virksomhet som har onboarding tilrettelagt for sine nyansatte.

Det er viktig å lære seg hvordan virksomheten fungerer og hvordan man på best mulig måte kan tilpasse seg i ny virksomhet og deres kultur. Dette kan ha stor betydning for hvordan de ansatte fungerer på lang sikt. Kultur er et omfattende tema og det kunne blitt en egen oppgave. Vi skal beskrive hva kultur er siden det har en stor betydning i forhold til hvordan nyansatte kan føle seg som en essensiell del av en virksomhet.

Underveis i HR studiet har vi forstått viktigheten av menneskelige ressurser i organisasjoner, og at det er et fagområde som bare blir viktigere for næringslivet i årene fremover.

Virksomheter lever av kompetansen til sine medarbeidere, derfor ønsker vi å se på hvordan en utvalgt virksomhet tar imot sine nyansatte, både når det kommer til opplæring og sosialisering.

1.2 Formålet med oppgaven

Gjennom oppgaven ønsker vi å undersøke hvilken betydning et onboarding program kan ha for de nyansatte i en virksomhet. Den nyansatte skal introduseres for arbeidsoppgavene, miljø, kultur og kunne finne seg til rette sosialt ved hjelp av onboarding programmet. Avgrensningen og fokuset i oppgaven skal være på faktorene kommunikasjon, effektivitet/produktivitet og turnover. Valget av de tre faktorene blir forklart underveis i oppgaven.

Daglig leder i HR-Norge Even Bolstad har uttalt at onboarding er en HR-trend som det er gjort lite forskning på. På bakgrunn av at temaet ikke er et så utbredt fenomen i Norge, har vi valgt å belyse dette i vår oppgave.

Ut ifra relevant teori, forskning, artikler og funn i dybdeintervjuene skal vi undersøke de tre utvalgte faktorene, og om et onboarding program kan ha betydning for nyansatte i en virksomhet. Alle virksomheter er ulik, dermed må et onboarding program tilpasses til hver enkel bedrift. Tilslutt vil vi gi en anbefaling til den virksomheten vi har valgt i denne oppgaven.

1.3 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Vi har valgt følgende problemstilling:

Hvilken betydning har et tilrettelagt onboarding program for nyansatte i en virksomhet?

Vi har valgt å avgrense problemstillingen til tre forskningsspørsmål som bygger opp og påvirker essensen av problemstillingen:

Forskningsspørsmål 1: *Kan et tilrettelagt onboarding program føre til bedre kommunikasjon mellom nyansatte og leder i virksomheten?*

Tydlig kommunikasjon er en viktig del i alle virksomheter hvor ansatte og ledere skal kommunisere. Vi har valgt dette som et forskningsspørsmål da det er en viktig prosess som holder organisasjonen sammen og den danner et grunnlag for læring, samhold og beslutninger. Kommunikasjon er med på å lage en best mulig tilrettelegging for et onboarding program for nyansatte.

Forskningsspørsmål 2: *Kan et tilrettelagt onboarding program påvirke til bedre effektivitet/produktivitet for den nyansatte?*

Å ha effektive og produktive ansatte i en virksomhet er en viktig investering for alle virksomheter. Gjennom et onboarding program kan de nyansatte på en strategisk måte bli godt kjent med sine arbeidsoppgaver, arbeidsplass og på det sosiale plan.

Forskningsspørsmål 3: *Kan et tilrettelagt onboarding program påvirke til lavere turnover i en virksomhet?*

Turnover kan være både dyrt og ressurskrevende for en virksomhet. Virksomheten har som regel brukt mye ressurser for å finne de rette medarbeiderne. Hvis den nyansatte slutter innen kort tid risikerer virksomheten å miste en verdifull ansatt. Vi har valgt et forskningsspørsmål som skal omhandle turnover da vi vil finne ut om et tilrettelagt onboarding program kan

påvirke turnover i en virksomhet. Hovedsakelig skal forskningsspørsmålene gi oss svar på problemstillingen.

1.4 Avgrensninger

Denne oppgaven er avgrenset til en norsk virksomhet i offentlig sektor. De som skiller seg ut gjennom å ha stort fokus på onboarding i dag er de store internasjonale virksomhetene. Vi ønsket derfor å se hvordan det norske næringslivet har tilpasset seg et relativt nytt begrep som onboarding. Bakgrunn for avgrensingen er at vi trenger en norsk virksomhet som allerede har et tilrettelagt onboarding program for sine nyansatte. Virksomheten er innenfor Norges grenser og dermed skal de også følge norske lover når det kommer til opplæring. Valget falt på kun en virksomhet på grunn av tid og ressurser til oppgaven. Den virksomheten vi har valgt å bruke er et NAV-kontor som er lokalisert på østlandsområdet.

1.5 Presentasjon av virksomhet

NAV ble etablert 1. Juli 2006, og er i dag et samarbeid mellom stat og kommune. Det er omentrent 19 000 personer i arbeid, fordelt på landets 456 NAV-kontorer og over 100 spesialenheter. NAVs mål er å få flere i arbeid/aktivitet eller utdanning, samt å forvalte ordninger som sykepenger, dagpenger, arbeidsavklaringspenger, pensjon, barnetrygd og kontantstøtte.

Før NAV ble etablert besto det av tre forskjellige kontorer: Trygdekontor, Aetat og Sosialkontoret. En av årsakene til at NAV ble etablert var for at brukerne skulle slippe og måtte forholde seg til tre ulike etater, det skulle være kun en dør inn. NAV er en av de største reformene som har vært gjennomført i offentlig sektor (NAV).

Tanken med reformen er at det skal være et NAV-kontor i hver kommune. Med disse kontorene skal brukeren møte et integrert kontor der ansatte skal jobbe sammen om å finne gode løsninger for brukerne.

NAV sin visjon er å gi mennesker muligheter, og deres verdier er:

- Tydelig
- Tilstede
- Løsningsdyktige

Det er verdier som skal være veiledende for de ansatte (NAV).

NAV-kontoret vi har benyttet i oppgaven ønsker å være anonyme. Kontoret har tilsammen cirka 60 ansatte. De har et tilrettelagt onboarding program for alle sine nyansatte. I tillegg har de en egen personalkonsulent.

2.0 Definisjoner og begrepsavklaring

2.1 Onboarding

Onboarding er en prosess hvor de nyansatte gjennom kommunikasjon og utveksling av kunnskap, raskt skal mestre organisasjonskulturen, skape høy produktivitet og føle seg som en essensiell del av virksomheten (Bauer, Talya N. Ph.D 2010, 17).

2.2 Kommunikasjon

Definisjonen på kommunikasjon er en formell eller uformell, men regelmessig prosess der medlemmene forandre og opprettholder virksomheten ved å kommunisere med enkelt individer og grupper. Dette knytter seg til alle aktiviteter i organisasjonen og gjelder deling av informasjon, drøftinger, ideer, uformell og formell samtaler fra en person eller gruppe til en annen (Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik 2013, 280).

2.3 Effektivitet og produktivitet

Begrepene produktivitet og effektivitet henger som oftest sammen. Begge begrepene omhandler verdiskapning og ressursbruk. Begrepet effektivitet er et større begrep enn produktivitet. Produktivitet omhandler mer om produksjon (smartepenger).

Effektivitet kan defineres som graden av måloppnåelse i forhold til ressursbruk. Produktivitet defineres som ressursene som går med til å produsere en enhet, eller kostnader per enhet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 49).

2.4 Turnover

Definisjon på turnover er når en ansatt sier opp sin nåværende stilling for å starte i en annen virksomhet, og den ansattes stilling må besettes av en ny medarbeider (lovdata). Dette kan føre til at en virksomhet mister en kompetent og flink medarbeider, og får økte kostnader og tap av produktivitet.

3.0 Teori

Teorien vi bygger opp under i denne oppgaven omhandler vårt hovedtema og de tre utvalgte faktorene. Denne figuren viser hvordan tre faktorene er bunnet sammen. I midterste sirkel er hovedproblemstillingen, forskningsspørsmålene er plassert i sirkelen rundt.

Forskningsspørsmålene brukes for å snevre inn hovedproblemet, og vise hvilke temaer som vi vil komme nærmere inn på i teorien.

Figur 3.1: Problemstilling



3.1 Human Resources

Human Resources (menneskelig ressurser) med forkortelsen HR, har en sentral rolle ved nyansettelser. Virksomheter og offentlige etater sitter med mye ressurser som må styres på bestemte måter for å gi resultater som stemmer overens med virksomhetens mål. Dette er blant annet menneskelig ressurser i form av kompetanse og innsatsvilje hos ansatte. Det kan

være vanskeligere å styre disse ressursene fordi det ikke bare er et objekt man kan flytte rundt som man vil. Det er sterk konkurranse om å trekke til seg høyt kvalifisert arbeidskraft. Når man først har funnet de gode medarbeiderne, er det essensielt for virksomheten å holde på dem (Nordhaug, Odd 2002, 16).

Ledelse av menneskelige ressurser omhandler hvordan en virksomhet planlegger, anskaffer, utvikler, belønner og anvender menneskelige ressurser med hensikt i å fremme virksomhetens overordnede mål (Nordhaug 2002, 16).

Det kan vises en positiv sammenheng mellom ulike typer av HR-innsats og ulike indikatorer for effektivitet i organisasjoner. Det er gjort enkeltstudier av HR-systemer i organisasjoner som viser til minst en positiv sammenheng mellom et sett av HR aktiviteter og organisatoriske resultatmål. Den ene målsettingen kalles *forpliktelsesorientert HR* og målet er å utvikle psykologiske bånd mellom ansatte og organisasjonen. Organisasjoner som brukte den målsettingen hadde høyere produktivitet og mindre turnover. Det kan igjen forklares med flere lojale og engasjerte ansatte (Kuvaas, Bård 2009, 12).

Mange virksomheter og offentlige etater er i dag eksponert for større konkurranse om kvalifisert arbeidskraft. Økt internasjonal og nasjonal konkurranse og strengere krav til effektivitet i offentlig sektor, har bidratt til denne utviklingen (Nordhaug 2002, 20).

3.2 Organisasjonskultur

- «the way we do things around here» Thomas J. Watson.

Sosialisering handler om å bli en del av en kultur, og kulturen virker inn på atferd. Vi danner oss meninger om oss selv og vår tilværelse. Kulturen er også grunnlaget for identitet og dannelse av sosiale grupper (Jakobsen, Cathrine Filstad 2003, 184).

Det er vanskelig å komme med en enkelt definisjon på kultur, enten det er grupper eller organisasjoner. Det finnes cirka 160 forskjellige definisjoner på begrepet kultur. En god definisjon er: “Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene” (Bang, Henning 2011, 23). Bangs definisjon baserer seg på at organisasjonskultur skapes selv ut ifra organisasjonens fundamental antakelser, som skaper en felles forståelse for hva som vil skje i gitte forutsetninger. Organisasjonskulturen bygges på

læring, og så lenge de ansatte føler at kulturen er riktig vil organisasjonskulturen opprettholdes. Nyansatte i en virksomhet vil få en innføring i de reglene som finnes i virksomheten, både uformelle og formelle regler.

Kultur kan være kunnskap og moral, og for øvrig ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem i et samfunn. Kultur kan være måten de gjør tingene på, på forskjellige plasser (Bang 2011, 20). Organisasjonskultur kan deles inn i tre kulturelle nivåer: Grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter (Jacobsen og Thorsvik 2011, 122).

Scheins modell *isfjellet* viser at det kun er artefaktene som er synlige, mens grunnleggende antakelser, verdier og normer befinner seg under vann overflaten. Det er fordi man ikke kan se hvilke grunnleggende antakelser, verdier eller normer et menneske eller en organisasjon har. For å få et best mulig inntrykk av organisasjonskulturen, er det viktig å se alle de kulturelle nivåene i sammenheng (Jacobsen og Thorsvik 2011, 122).

Kulturen i en organisasjon sier noe om oppfatninger og verdier en gruppe mennesker har. Dette vil være med å definere hvordan hver enkelt bør opptre i organisasjonen. Kulturen kan også styre hvordan man løser et problem i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2011, 120).

Enhver strategi er verdiløs hvis ikke organisasjonen lever den ut. Det er en stor fordel for organisasjonen om hver enkelt ansatt vet hva organisasjonens verdier er, og etterlever dem (Brandframe).

Verdier er en viktig faktor i organisasjonskulturen, det er en del av det grunnleggende som viser hvordan organisasjonen blir styrt. Verdiene kan komme naturlig fra de grunnleggende antakelsene ansatte har i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik 2007, 125). De erklærte verdiene forteller hva som preger organisasjonen, både i forhold mellom menneskene internt og i forhold til omgivelsene eksternt. Visjonen er en ønsket fremtidig tilstand, og sier noe om virksomhetens felles mål (Erlie 2003, 114).

3.3 Onboarding

Et godt onboarding program må stille krav til ledere og medarbeidere i forhold til planlegging, gjennomførelse og oppfølging. En god onboarding prosess kan være avgjørende for motivasjon, engasjement og produktivitet. Alle har behov for å bli sett, oppleve mestring og følelsen av å kunne få anledning til å bidra (Fische, Caroline 2015).

Onboarding er en prosess som starter i når en ansettelseskontrakt er blitt signert. Det vil si at tilretteleggingen for en nyansatt har startet før han eller hun har sin første arbeidsdag.

Forskning viser til at ansatte på bunnlinjen har ca 90 dager til å vise at vedkommende var den rette for jobben. Når de nyansatte føler seg velkommen og produktiv vil de kunne bidra til å nå sine egne og virksomhetens mål og misjon (Bauer 2010, 1).

Blir onboarding gjort riktig fører det til bedre trivsel og engasjement, mindre turnover, bedre resultater og mindre stress (Bauer 2010, 6).

Det finnes ulike måter å tilnærme seg onboarding på, Bauer beskriver det som uformell eller formell onboarding. Ved uformell onboarding har organisasjonen ingen nedskrevne planer for hvordan denne prosessen skal foregå, mens ved formell onboarding har virksomheten strategiske planer de følger, og undersøkelser viser at dette gir bedre resultater (Bauer 2010, 2).

Hovedsaklig har virksomheter ulike måter å tilnærme seg onboarding på, og i følge Bauer kan disse etter formalitet deles inn i tre overordnede deler:

Nivå 1 - Passiv onboarding

Omtrent alle organisasjoner har en form for introduksjonsprosess innenfor formell onboarding i starten av et nytt ansettelsesforhold. Det som skiller dem er imidlertid graden av hvor godt dette er forankret, og hva som er systematisk planlagt. Under passiv onboarding har HR-avdelingen lite eller ingen innflytelse på prosessen, og gjør ingenting for å maksimere suksessen som kun dekker det grunnleggende innenfor opplæring. Den ansatte får en innføring i generelle regler og rutiner, men blir ikke introdusert for kulturen og har lite eller ingen interaksjon med andre som for eksempel fadder-ordninger (Bauer 2010, 2-3).

Nivå 2 - Onboarding med potensial

Under onboarding med potensial dekkes det grunnleggende som nevnt ovenfor, men det strekker seg lengre. Under denne kategorien har man en klar gjennomgang av arbeidsoppgaver og mål-styring knyttet til det enkelte arbeidsforhold, og man får en viss forståelse av organisasjonskulturen i organisasjonen (Bauer 2010, 3).

Nivå 3 - Proaktiv onboarding

Proaktiv onboarding består i følge Bauer av tre trinn.

Start - Denne fasen gjelder fra kontrakten er blitt signert og frem til første dag i ny jobb. Da blir vedkommende introdusert for virksomheten, samt i forkant satt inn i HMS regler og rutiner. Det blir klargjort en arbeidsstasjon eller kontor og eventuelt nødvendig utstyr. Ledergruppen skal i forkant tildele den nyansatte en fadder som de tror vil være personlig egnet. Det er viktig at fadderer har gjennomgått den nødvendige opplæringen for å bidra som fadder, og at vedkommende er motivert og innforstått med sine ansvarsområder (Bauer 2010, 4).

Begynnelse - Dette er de 30 første dagene i den nye jobben. Den første dagen vil vedkommende bli introdusert for sitt team og sine arbeidskollegaer. Lederne skal sørge for at nødvendig utstyr og arbeidsverktøy er tilgjengelige, samt avklare roller og ansvar. Lederen skal også sørge for at den nyansatte er innforstått med sine arbeidsoppgaver, og hvilke forventninger som er knyttet til vedkommende. For å få strategisk gevinst anbefales det å benytte et IT-system for onboarding som verktøy, hvor de ansatte må gjennom milepæler for hva de har gått gjennom til ulike tidsfrister i opplæringen (Bauer 2010, 4).

Kobling - Koblingen skjer i løpet av arbeidstakerens første år i jobben, og består av tre faser. Etter 60 dager er det fadderens ansvar å sørge for at den nyansatte føler seg trygg i sine arbeidsoppgaver, og har hatt riktig stigning i læringskurven. Det skal også sørges for at den ansatte har bygd et nettverk internt og funnet sin plass. Da ser man at vedkommende har kommet inn i miljøet i organisasjonen, blir ivaretatt og verdsatt blant kollegaer som igjen vil være med på å øke trivsel og hindre turnover. Mellom fire og seks måneder inn i arbeidsforholdet bør det fokuseres mer på målorientering og prestasjoner, og ved utgangen av ett år, skal den ansatte være fullt produktiv og integrert. Et nyttig verktøy vil være om den ferdig integrerte medarbeideren kan bli tildelt ansvaret med å være med å utvikle andre nye medarbeidere med fadder-ordning. Vedkommende vil da få muligheten til å forbedre konseptet etter sine egne opplevelser med sin fadder, samt hjelpe å overføre kulturelle verdier i firmaet (Bauer 2010, 4).

Hvis virksomheten har systematisk organisert onboarding program med en strategisk tilnærming til Human Resource management, så er virksomheten på nivå 3. Det er bare cirka 20 prosent av alle organisasjoner som oppnår dette nivået (Bauer 2010, 4).

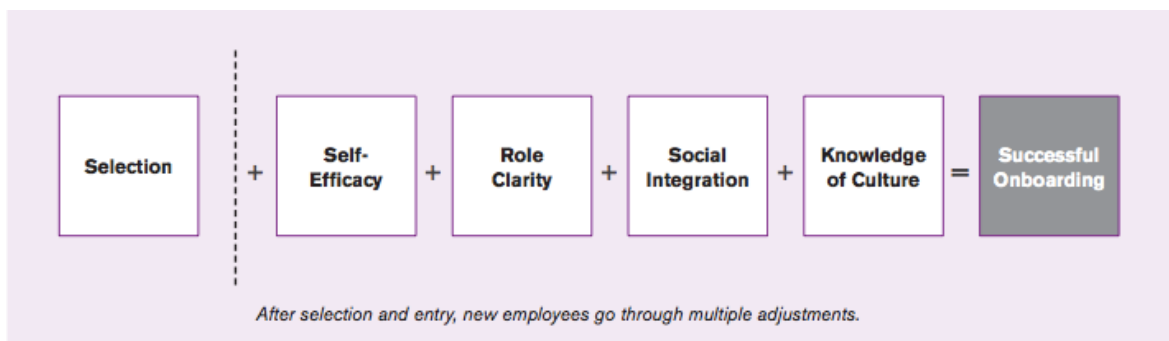
For å tilrettelegge for et optimalt onboarding program kan man tilpasse programmet til hver enkelt nyansatt. De som allerede er ansatte i organisasjonen må også bidra i prosessen. Programmet må tilpasses til arbeidet som skal utføres og organisasjonen forøvrig. En

virksomhet må finne ut på forhånd hvilke forventninger de har til sine nyansatte, også ut ifra hvilke kunnskap de har søkt etter som virksomheten trenger. Her er noen punkter:

- Bli kjent med nyansatte og deres personlig egenskaper, med vekt på kompetanse, erfaring og forventninger
- Virksomheten bør på forhånd avklare hvilke forventninger den har til nyansatte og være tydelig på dette både innad i organisasjonen og ovenfor den nyansatte. Da vet alle parter hva de kan forholde seg til.
- Ansvar for den nyansatte må inkludere flere av de allerede etablerte medlemmene av virksomheten og ikke bare den tradisjonelle opplæringen fra personalleder eller nærmeste overordnet.
- Organisasjonssosialisering tar tid, og det må alle involverte være klar over.

(Jakobsen 2003, 188 og 192)

Figur 3.2: Onboarding New Employees: Maximizing Success



Kilde: (Bauer 2010, 6)

Denne figuren fra Bauer illustrerer faktorer en nyansatt bør gå igjennom etter rekrutteringen: Først og fremst må man sørge for at den nyansatte har tro på egen mestringsevne, og at den selv er kapabel til å utføre de arbeidsoppgaver og ansvarsområder som vedkommende er blitt tildelt. Neste steg er rolleavklaring, som innebærer at den ansatte er innforstått nøyaktig med hva som er dens arbeidsoppgaver og hva som forventes av vedkommende i sin stillingen. Etter rolleavklaring kommer sosial integrering, som omhandler at den nyansatte skal forstå virksomheten og arbeidsmiljøet, danne seg et nettverk og føle seg velkommen blant sine kollegaer. Videre skal den ansatte bli implementert i organisasjonskulturen, og med dette menes at den nyansatte skal forstå bedriftens visjon, misjon, verdier, mål, samt uformelle og formelle normer. Videre er kunnskap om kulturen viktig for at den ansatte skal ha en god jobbmoral og økt jobbtfredshet.

Det bør ikke være tilfeldig hvordan den nyansatte blir ivaretatt, det bør utvikles et rammeverk som gir de beste forutsetninger for å lykkes. Det er viktig for den nyansatte at han/hun blir sett og det vises mål og mening med ansettelsen. Onboarding plan med strukturert oppfølging kan gi denne tryggheten, og den bør ha ett tidsperspektiv på omentrent et år. Det stilles krav både til leder og medarbeider i forhold til planlegging, gjennomføring og oppfølging. Hvis leder ikke har mulighet til planlegging eller oppfølging kan ansvaret delegeres til for eksempel en fadder eller mentor (Fische 2015).

3.3.1 Sviktende sosialisering

Alle virksomheter er opptatt av hvor godt de ansatte skal passe inn i sin virksomhet. Virksomheter vil satse mye på opplæringen, indoktrinering, sosialisering og andre forsøk på sikre seg at tilpasningen ikke er overlatt til tilfeldighetene. Når sosialisering ikke er optimal og det nye medlemmet ikke lærer vertskapetets kultur, kan dette få alvorlige konsekvenser for virksomheten. Vedkommende vil føle seg fremmedgjort, utilpass og kanskje til og med unyttig for virksomheten, dette kan føre til turnover (Schein, Edgar H. 1998, 35).

Et motsatt problem kan være at den nyansatte bli oversosialisert. Vedkommende lærer alle detaljene i vertskulturen og dette leder til sosial påvirkning der bestemte normer påvirker tenkning og atferd hos den nyansatte. Når dette skjer vil vedkommende være med på å gjøre virksomheten lite nyskapende og lite mottakelig for det nye miljøet. Den optimale sosialiseringen er når vedkommende kun lærer det som er nødvendig av kulturen for virksomhetens overlevelse (Schein 1998, 35).

3.3.2 Er det HR avdelingens ansvar?

Onboarding har tidligere ikke blitt betraktet som et eget fenomen, men som en liten del av sosialiseringprosessen, og har derfor ikke blitt vektlagt i så stor grad av HR-avdelingen (Bauer 2010, 8).

I HR-undersøkelsen fra 2009 sier de at størrelsen på virksomheten vil være avgjørende for hvordan HR praktiseres i bedriften. De sier at i en virksomhet med 0-50 ansatte vil HR-arbeidet styres av linjeledere og administrasjon. I en virksomhet med 50-250 ansatte vil de første tilpasset HR-resursene være tilstede. Ved 250-1000 ansatte vil det være ulikt spesialiserte HR-ansvarlige, og ved 1000 ansatte og flere vil det være ulikt differensierte oppgaver internt i HR (Ernst & Young, HR-Norge 2009,40). Størrelsen på virksomheten er derfor avgjørende for hvem som sitter på ansvaret, og enhver virksomhet må derfor tilpasse

dette ut ifra sin arbeidsstokk. Ved små virksomheter må ansvaret bli fordelt til linjeledere, og administrasjon bør være et støtteorgan i prosessen.

3.3.3 Lovgivning om opplæring

Alle ansatte har en rett til opplæring gjennom hele arbeidsforholdet. De fleste kan være enige i at det er en selvfølge at ansatte skal få opplæring i den jobben de skal utføre.

Hovedregelen om opplæring av ansatte står i arbeidsmiljøloven § 3-2 og § 4-2.

§3-2 i arbeidsmiljøloven pålegges det en generell plikt til opplæring, både når den ansatte introduseres for en arbeidsoppgave for første gang, og senere hvis det kommer nye oppgaver. For at en ansatt skal kunne utføre jobben på en forsvarlig og sikker måte, må den ansatte få den nødvendige opplæringen vedkommende trenger for å fullføre sine arbeidsoppgaver. Det skal sikres at den ansatte har en meningsfylt arbeidsplass, behersker arbeidet, fremme produktivitet, samt hindre utstøting fra arbeidet og får innføring i HMS (Helse, Miljø og Sikkerhet) for å forebygge ulykker (Virke).

3.4 Kommunikasjon

Den tradisjonelle definisjonen av kommunikasjon er der det utveksles eller deles informasjon mellom grupper eller personer (Jacobsen og Thorsvik 2011, 251). Men kommunikasjon er et paraplybegrep som omfatter flere ulike områder. Det kan innebære deling av informasjon, uformelle og formelle samtaler, drøftinger og forhandlinger (Jacobsen og Thorsvik 2013, 280).

Kommunikasjon på arbeidsplassen kan defineres som en kontinuerlig prosess hvor organisasjon og kulturen formes av samhandling mellom individer og grupper av mennesker, både internt og eksternt (Jacobsen og Thorsvik 2011, 250). Dette kan være gjennom jevnlig samtaler mellom ledere og ansatte, eller samtaler med medarbeidere seg imellom. Mye av kommunikasjon som skjer i en virksomhet er ikke verbal, slik at man må kunne lese kroppsspråk, stemmebruk og andre ikke-verbale signaler for å forstå hva som egentlig blir sagt (251).

Kommunikasjon er en viktig prosess i alle organisasjoner ettersom den er avgjørende både for intern integrasjon og for eksternt tilpasning. Kommunikasjon holder organisasjonen sammen, og det danner et grunnlag for beslutninger og læring, samt at det skaper mening og samhold.

Kommunikasjon og teknologien har utviklet seg mye gjennom tiden, og det skjer stadig endringer internt i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2013, 278).

3.4.1 Kommunikasjon mellom nyansatt og leder

Når det er en nyansatt i virksomheten er det vesentlig at vedkommende skal kunne ha god kommunikasjon mellom sin nærmeste leder og sine medarbeidere.

En form for kommunikasjon mellom leder og ansatt kan gå under internkommunikasjon. Definisjonen på internkommunikasjon er formidlingen av informasjon, ideer og meninger mellom ledere og medarbeidere på forskjellige nivåer, ulike enheter og deler av virksomheten (Erlien, Bente 2003, 17).

Det kan skilles mellom vertikal kommunikasjon som er kommunikasjon mellom leder og underordnede på ulike hierarkiske nivåer, og horisontal kommunikasjon som er mellom kolleger i samme enhet, eller mellom ulike enheter på samme nivå. Vertikal kommunikasjon er opptatt av kommunikasjonsproblemer som kan oppstå når informasjon kommuniseres nedover eller oppover gjennom flere hierarkiske nivåer. Denne informasjonen kan bli fordreid og mistolket. Et grunnleggende problem kan være at kommunikasjon og sosial samhandling mellom underordnet og overordnet blir undertrykt (Jacobsen og Thorsvik 2013, 290).

3.4.2 Tilbakemeldinger

Tilbakemelding viser at man ser og forstår medarbeideren (Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen 2008, 30).

For at mennesket skal kunne utvikle seg er man avhengig av tilbakemeldinger. Alle tilbakemeldinger vedkommende får gjennom en læringsprosess vil gjøre at vedkommende øker utviklingen. Personer som får tilbakemeldinger raskt på arbeidsplassen vil også lære fortere. Tilbakemelding fremmer læring ved å klargjøre forventninger, rette opp i feil og ved å belønne god ytelse i en læringssituasjon. Ansatte som får hyppig med tilbakemeldinger føler seg sett og verdsatt, slik at deres strev er verdt innsatsen (Nordhaug 2010, 198).

Når man skal gi en tilbakemelding er det viktig å tenke over hvordan man selv fremstår. Hvis en person virker irritert og sur, kan dette gå utover mottakers oppfatning av tilbakemeldingen. Det er viktig å vise at du prioriterer og er engasjert i den tilbakemeldingen som skal gis. Tilbakemelding skal ikke gis som kritikk, men hvis dette må gjøres skal man allikevel fokusere på utviklingsmulighetene som foreligger. Det å motta en tilbakemelding kan ofte være vanskeligere enn å gi, da det enten blir mottatt som kritikk eller som hjelp. Det å være

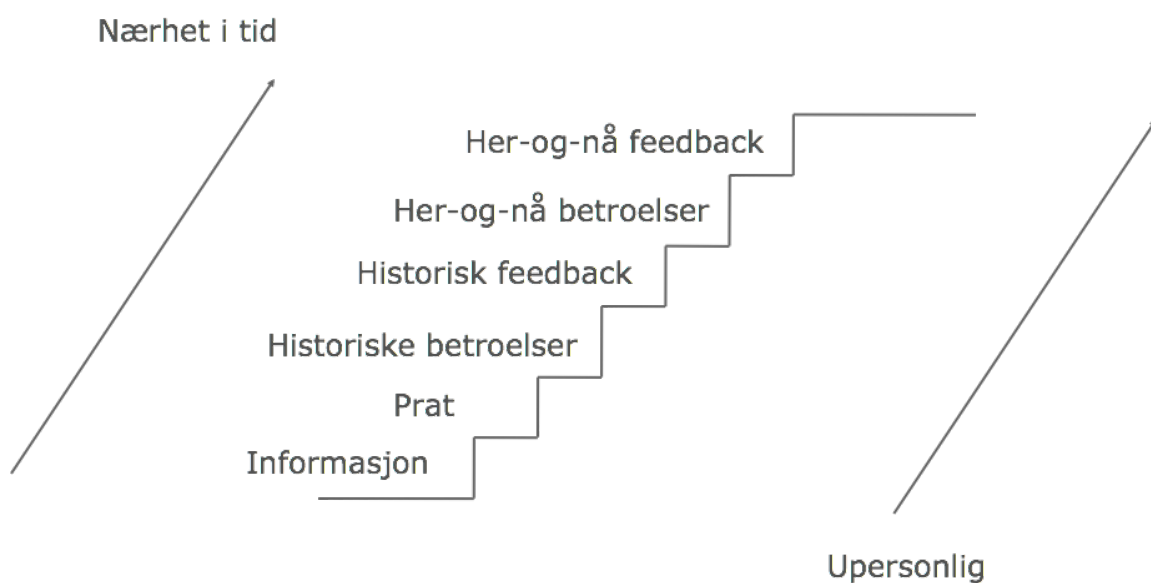
mottakelig for tilbakemeldinger er også en forutsetning for å lære (Johannessen og Olsen 2008, 111-2).

3.4.3 Kommunikasjonstrappen

Kommunikasjonstrappen forklarer kommunikasjonen mellom leder og ansatt på ulike trinn vist i figuren nedenfor.

Første trinn i trappen er informasjon. Dette trinnet er en generell og upersonlig beskjed, som for eksempel en mail til alle de ansatte (Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Larsen og Trond Stang 2013, 127). Andre trinn i kommunikasjonstrappen heter prat, her er det fokusert på hva du sier til en som en venn. Tredje trinn i trappen er historiske betroelser, på dette trinnet handler det om å snakke om noe som har skjedd (129-130). Det tredje trinnet kan være for eksempel det som blir tatt opp på en medarbeidersamtale, for eksempel; “Jeg likte ikke at du tok en privat samtale under møtet vi hadde forrige uke”. Fjerde trinn er historiske tilbakemeldinger, dette er de tilbakemeldingene som har ligget lenge i påvente av at lederen tar de opp. Denne form for tilbakemeldingen bør komme fort etter at hendelsen fant sted. Femte trinn er her-og-nå-betroelser, som betyr å kommentere hendelsen når den finner sted. Sjette og siste trinn er her-og-nå-tilbakemeldingen, og er en direkte og bastant tilbakemelding når hendelsen skjer (131).

Figur 3.3: Kommunikasjonstrappen



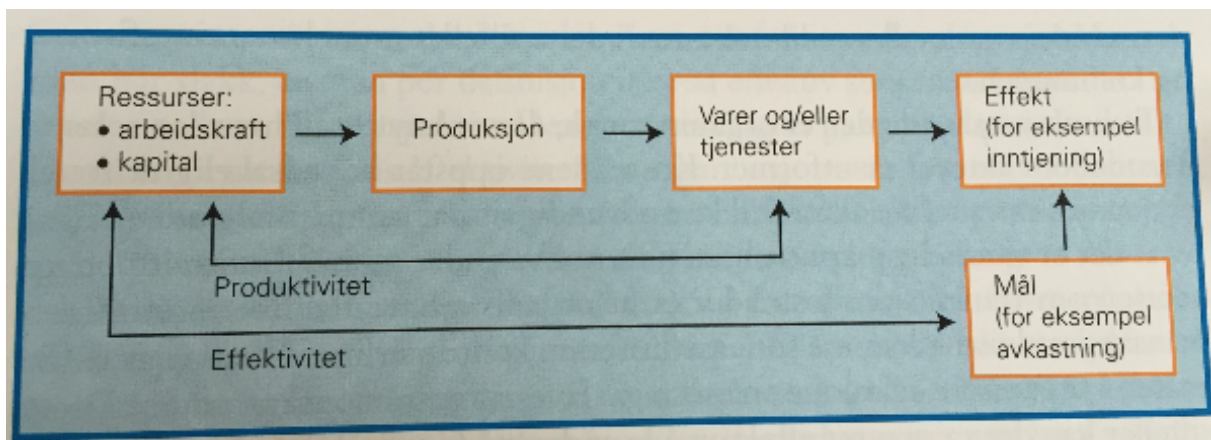
Kilde: (Ørjasæter, Larsen og Stang 2013, 131)

3.5 Effektivitet og produktivitet

Selve begrepet effektivitet er når organisasjoner, grupper og den enkelte ansatte klarer å nå sine mål. Effektivitet brukes i personlighetspsykologien når det er snakk om personens egen produktivitet (Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann 2003, 31). Produktivitet etterfølges gjerne av trivsel, det vil si at produktivitet er en årsaksfaktor i forhold til trivsel (Brochs-Haukedal, William 2012, 360). Trivselsskapende tiltak blir en del av effektivisering og stimulering av produktivitet (355). Begrepene effektivitet og produktivitet er som regel knyttet til kostnader. Når en bedrift er effektiv og produktiv vil den samtidig produsere mer vare/tjenester (Jacobsen og Thorsvik 2011, 43).

Jacobsen og Thorsvik skriver i boken *Hvordan organisasjonen fungerer* at for at en organisasjon skal være effektiv må den også være produktiv, organisasjonen behøver ikke å være effektiv selv om den er produktiv. Figuren viser differansen og sammenhengen mellom effektivitet og produktivitet.

Figur 3.4:



(Kilde: Jacobsen og Thorsvik 2011, 43)

Forskjellen på effektivitet og produktivitet er at effektivitet handler om å nå målene sine. Mens produktivitet handler om å produsere mest tjenester/varer, altså det å være produktiv.

For å oppnå en produktiv og effektiv arbeidsplass er lederen den viktigste ressursen. Lederen er den som skal sørge for videreutvikling for den enkelte ansatte og forebygger turnover i virksomheten (b2bsalg).

Gjennom forskning viser det seg at virksomheter med onboarding program er mer effektive og produktive enn virksomheter uten et onboarding program. Dette kan skyldes at de

nyansatte får raskt en innføring i virksomhetens kultur (Bauer 2010, 2). En virksomhet med et godt onboarding program øker produktiviteten i virksomheten med hele 60 prosent. De ansatte får en følelse av at de mestrer jobben (Bauer 2010, 6). Hvis en ansatt blir mindre produktiv kan det være et tegn på at vedkommende ser etter ny jobb (E24).

For enhver virksomhet ligger det stor gevinst i å redusere tiden det tar frem til en nyansatt er på sitt mest produktive. Derfor bør det ikke være tilfeldig hvordan nyansatte blir tatt imot i ny virksomhet (Fische 2015).

3.6 Turnover

Det er mer gjennomtrekk og utskifting av arbeidstakere i dag enn hva det var tidligere. Ofte er det de mest verdifulle ansatte som bytter jobb på grunn av bedre tilbud fra andre arbeidsgivere, og de kan lett fristes til nye utfordringer (Brochs-Haukedal 2012, 380). Arbeidsgiverne står derfor ovenfor utfordringer med å beholde sine mest kompetente medarbeidere.

Når ansatte slutter i stillingene sine for å søke seg nye jobber kan det bety for virksomheten at onboarding prosessen og andre investeringer er bortkastet. Ved turnover er det et tap for virksomheten, både økonomisk og i ressursbruk. For høy turnover kan indikere at noe er galt med arbeidsforholdet eller arbeidsmiljøet, at den ansatte mistrives og ser etter bedre alternativ. Om turnovern er høyere enn ønskelig bør virksomheten undersøke om det er en spesiell årsak til mistriksel. Det finnes også en naturlig turnover som ikke har noe med virksomheten å gjøre, men at den ansatte allerede har planlagt sine karrieremål, og at personen ville sluttet i jobben uansett (Brochs-Haukedal 2012, 378).

Forskning på turnover går ut på å undersøke hvilke faktorer som er knyttet til turnover, og i hvilke grad virksomheten kan forutse dette. Det kan være blant annet organisasjonsmessige faktorer som påvirker den jobberelaterte eller den generelle trivselen i arbeidssituasjonen (Brochs-Haukedal 2012, 378).

Turnover er høyest blant nyansatte og prøveperioden er kritisk for begge parter i arbeidsforholdet. Det foreligger et bytteforhold slik at begge parter må være villig til å bøye seg for å få sine ønsker innfridd. Hvis arbeidsgiver ikke innfrir de løftene og forventningen den nyansatte har fått under rekruttering, vil den nyansatte kunne føle misnøye som videre vil føre til at vedkommende blir demotivert, og ikke ønsker å bli ut prøvetiden. Tett oppfølging

og tildeling av en fadder i prøvetiden kan være utslagsgivende for den nyansattes kunnskapstilegnelse og sosialisering i organisasjonen, og det kan styrke ønske om tilknytning til virksomheten (Grimsø 2004, 274).

Noen organisasjoner bruker formell arbeidskontrakt som binder de ansatte for en lengere tidsperiode. Konsekvensen med dette er at ansatte ikke vil binde seg til jobben for lenge. På grunn av det kan virksomheten miste potensielt dyktige medarbeidere, og ofte vet ikke organisasjonen hvor verdifull en nyansatt kan bli. I dag har det blitt en økende interesse for hvordan man kan knytte medarbeidere følelsesmessige til virksomheten, dette blir kalt for en psykologisk kontrakt mellom medarbeider og organisasjonen. En psykologisk kontrakt går ut på gjensidig forståelse og tillit, og kan forklares med at den ansatte får uformelle antakelser og forventninger som kan være med å påvirke deres relasjon til virksomheten. De ansatte kan føle en lojalitet og forpliktelse ovenfor virksomheten og at de er en del av virksomheten og kjenner seg igjen i deres verdier og normer. Dette kan hindre turnover, og følelsesmessige bånd er derfor en viktig faktor. Et funn er at organisasjoner med klare og sterke prosedyrer for sosialisering som igjen bygger organisasjonskultur, også har medarbeidere som er sterkere følelsesmessig knyttet til organisasjonen. En sterk vekt på organisasjonskultur kan føre til at medarbeidere identifiserer seg med organisasjonen. Riktig jobbutforming er også meget viktig, ettersom dette kan skape høy ytelse i virksomheten (Jacobsen og Thorsvik 2013, 268-270).

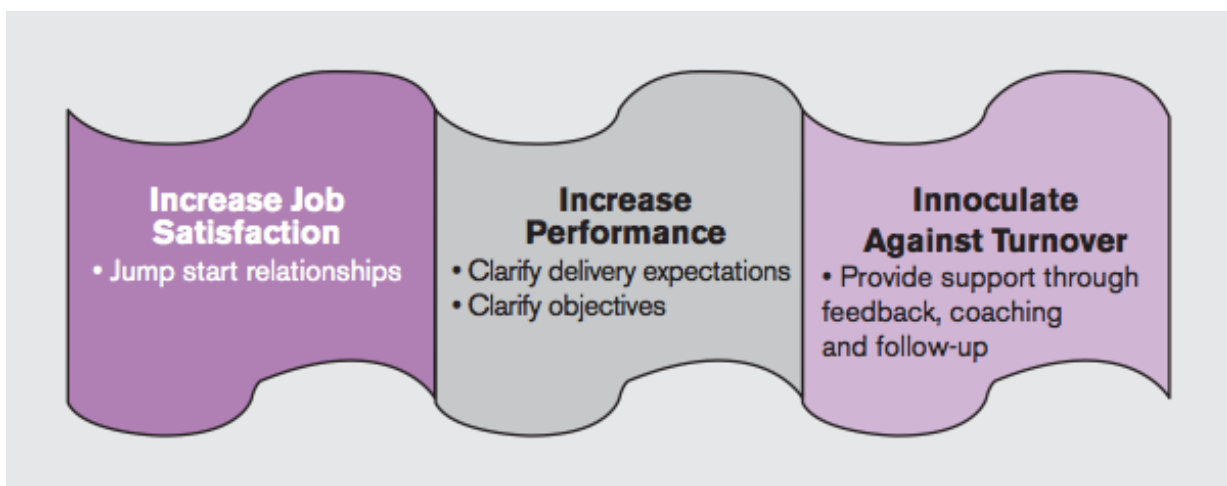
Under en rekrutteringsprosess kan det oppstå forventninger hos arbeidsgiver og potensielle nyansatte. Det er viktig at arbeidsgiver innfrir forventningene, og at de har en plan for hvordan de skal bruke sine nye kompetente ansatte. Det er også viktig at de klarer å ivareta motivasjonen som de nyansatte kommer inn med. Når det kommer til nyansatte er det mange forventninger man ikke tenker over (Fische 2015). Det er viktig å avklare roller og forventninger til arbeidsoppgavene tidlig, og hva som skal til for å innfri virksomhetens forventninger til hver enkelt ansatt (Bauer 2010, 4). Som nevnt må nyansatte sette seg inn i lovverk, prosedyrer og rutiner, og tillegg må de sette seg inn i virksomhetens interne spilleregler og kulturen. Dette er ofte skjult for de utenforstående. Verdiene i hver enkelt virksomhet kan si mye om atferd og holdninger. For at nyansatte skal få en følelse av tilhørighet og mestring må de forstå verdiene i virksomheten (Fische 2015).

En virksomhet bør sørge for at de ansatte har arbeidsoppgaver som gir glede og mening. Da beholder man sine mest verdifulle medarbeidere viser en studie av Anders Dysvik,

organisasjonsforsker, og proffesor Bård Kuvaas (2010) fra Handelshøyskolen BI. Det er viktig å ha tilstrekkelig med muligheter for læring og videreutvikling. Turnover er dyrt for virksomheten, å erstatte en ansatt er både resurskrevende og kostnadsfylt. Høy gjennomtrekk og turnover kan påvirke kvalitet og stabilitet på tjenester i en virksomhet (Farbot, Audun 2010).

For den eldre generasjonen er turnover mer kostbart enn for den yngre. Dette skyldes at individets kompetanse blir mer knyttet til virksomheten over tid. De eldre blir derfor sett på som stabil arbeidskraft (Brochs-Haukedal 2013, 384).

Figur 3.5:



(Kilde: Bauer 2010, 2)

Som sett i figuren over er det som tidligere nevnt viktig at virksomheten fokuserer på onboarding, og det å raskt få medarbeideren til å tilpasse seg kulturen og etablere følelsesmessige bånd i virksomheten. Ved å videre klargjøre hvilke forventninger som er knyttet til individuelle mål for den enkelte, vil produktiviteten øke. Videre gjennom å gi gode tilbakemeldinger gjennom fadderordning og oppfølging, vil dette være med på å redusere turnover (Bauer 2010, 2).

4.0 Vitenskapsteori og metode

Vitenskapsteori er ute etter å finne sannheten (Thuren, Torsten 2012, 12). Vitenskapsteori er grunnlaget for hva vi skal gjøre videre, og i oppgaven presenteres de metodiske rammeverket som tilslutt vil kunne gi oss svar på problemstilling.

I oppgaven bruker vi forskningsmetodikken kvalitativ metode, forskningsdesign, datainnsamling, gjennomføring, kvalitetssikring og analyse. Kvalitativ forskningsintervju søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side (Kvale, Steinar og Svend Brinkmann 2012, 21).

4.1 Forforståelse

Mennesket forstår verden ut ifra egen forforståelse, og det berører ikke bare såkalt teoretisk lesning, men det synes å være ett generelt trekk ved mennesket. Teoretisk lesning kan i noen tilfeller forhindre at man ser nye aspekter ved fenomener som utforskes (Kvale og Brinkmann 2012, 244). Vi tolker fort en situasjon eller hendelse ut ifra egen forforståelse uten å tenke over det.

Underveis i dette bachelorløpet har alle tre hatt ulike erfaringer med tanke på jobb ved siden av studiet. Når vi som en gruppe møttes og skulle komme frem til tema og problemstilling til denne oppgaven, ble vi enige om at det er viktig å fokusere på prosessen etter en rekruttering. Det er et stort fokus på rekrutterings prosessen i dette bachelorløpet, samt i arbeidslivet. Når vi bestemte oss for onboarding hadde ingen av oss mye kunnskap om et onboarding program, eller hvordan dette bør tilrettelegges for virksomheten, og hva det innebærer.

Det er som regel negativt å miste kompetente medarbeidere, det er heller ikke positivt for den nyansatte som slutter da vedkommende aldri tilpasset seg miljøet i virksomheten. Grunnet dette ønsket vi å skrive om onboarding. Vår utdanningsbakgrunn etter snart tre år på Markedshøyskolen, skapte de forutsetningene vi trengte for å kunne forske på og søke kunnskap rundt problemstilling og forskningsspørsmål.

4.2 Valg av problemstilling

En god problemstilling er viktig fordi den bestemmer hva slags undersøkelsesopplegg som skal benyttes og hva slags metode som bør brukes under datainnsamlingen. Problemstillingen er vanligvis spørsmål som viser hva undersøkelsen skal gi svar på. Forskning er å finne svar på et eller flere spørsmål (Johannessen, Asbjørn og Per Arne Tufte 2002, 45).

I startfasen av et prosjekt har man vanligvis uklare ideer om det temaet man ønsker å forske på, og hvis man har en klar ide om et tema, så er det ikke alltid lett å vite hvor man skal starte eller hvordan man skal avgrense. Ofte ønsker man svar på mye. Det er viktig at temaet er

forskbart og da må det konkretiseres, derfor lages det forskningsspørsmål ut ifra en problemstilling (Johannessen og Tufte 2002, 45).

Onboarding er et tema vi fant interessant, derfor ble problemstillingen:

Hvilken betydning har et tilrettelagt onboarding program for nyansatte i en virksomhet?

Grunnen til at denne problemstillingen er valgt, er fordi vi vil finne ut betydningen av et tilrettelagt onboarding program, og trekke ut noen faktorer innenfor temaet onboarding. Noen virksomheter er mer opptatt av at nyansatte skal komme fort inn i arbeidsoppgavene med kortest mulig opplæring så de kan spare tid og penger. Dette kan ha konsekvenser for virksomheten i lengden.

4.3 Forskningsdesign

Når et forskningsprosjekt skal gjennomføres må det gjøres mange overveielser og valg. I en tidlig fase er det viktig å ta stilling til hvem og hva som skal undersøkes, og ikke minst hvordan den skal gjennomføres. Dette kalles forskningsdesign, og er alt som knytter seg til en undersøkelse. En forsker må starte med å vurdere hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål, og det må vurderes om det skal være et utvalg eller en populasjon (Johannessen og Tufte 2002, 55).

Forskeren må også finne ut hvilke design som er best egnet til å svare på problemstillingen, og dette kan få konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (Jacobsen, Dag Ingvar 2000, 73).

Målet er å undersøke onboarding programmet for nyansatte i en spesifikk virksomhet, og om de ansatte opplever dette som positivt eller negativt. Samt å finne ut av de ulike synspunktene hos ansatt, nyansatt, avdelingsleder og HR ansvarlig. Vi vil finne ut av likheter og ulikheter fra de ulike synsvinklene.

Vi har valgt å benytte oss av intensive utvalg fordi de går i dybden på et problem og skal avdekke så mange forhold som mulig på noen få enheter. De kan med andre ord bidra med mye informasjon, men uten å generalisere til en større populasjon (Johannessen og Tufte 2002, 90).

Det stilles strengere krav til systematisk forskningsevaluering, enn den evalueringen man gjør til daglig, og kan defineres som systematisk innsamling av data (Johannessen og Tufte 2002, 62).

Undersøkelsene gjennomføres i løpet av et kort tidsrom og kan derfor relateres til tverrsnittundersøkelser. Tverrsnittundersøkelser kan gi informasjon om variasjoner, og det vil være mulig å si noe om sammenhenger mellom fenomener på ett tidspunkt. Når man tar utgangspunkt i tverrsnittundersøkelser må man likevel være forsiktige med å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid, da datainnsamlingen foregår i ett og samme tidsrom (Johannessen og Tufte 2001, 56).

4.4 Kvalitativ metode

Begrunnelsen for å velge en bestemt metode er at den skal gi oss gode data og belyse spørsmålet vårt på en faglig interessant måte. Kvalitativ metode tar sikte på å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland, Olav 2012, 112).

Det kvalitative forskningsintervjuet søker etter å forstå verden sett fra intervjupersonens side, få frem menneskers erfaringer og deres opplevelser av noe (Kvale og Brinkmann 2012, 21). For å kunne svare på vår problemstilling må man velge en forskningsmetode som kan hjelpe oss med å innhente informasjon fra et spesifikt utvalg. Dette kalles strategisk utvalg, hvor man velger de personene som man tror har noe å fortelle om akkurat det fenomenet man ønsker å vite mer om (Dalland 2012, 117).

Kvalitative undersøkelser er ofte intensive, og hensikten er å få mye informasjon (data) fra et begrenset antall informanter. Hensikten med kvalitativ tilnærming er å generere overførbar kunnskap, og derfor velger vi ett intensivt utvalg (Johannessen og Tufte 2002, 90).

Problemstillingen vår har til hensikt å belyse faktorene vi har valgt, og vårt hovedtema, onboarding prosess ved nyansettelser i virksomheten.

Kvalitative tilnærminger belyser teoretiske variabler eller kategorier. Dataene foreligger i form av kortere eller lengre tekster som må bearbeides og fortolkes. Det er stor fleksibilitet (Johannessen og Tufte 2002, 77).

I praksis innebærer kvalitativ dataanalyse et samspill mellom induktiv tilnærming, som vil si fra empiri til teori, hvor man går i feltet med åpent sinn. Deduktiv tilnærming, som vil si fra teori til empiri, hvor man samler data med tanker om virkeligheten. Teorier, hypoteser og forskerens forforståelse er et viktig utgangspunkt for dataanalysen (Johannessen og Tufte 2002, 112).

4.5 Datainnsamling

4.5.1 Dybdeintervju som datainnsamlingsmetode

Det kvalitative forskningsintervjuet kan karakteriseres som en samtale med struktur og formål. Strukturen er knyttet til rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet. Intervjuer stiller spørsmål og kommer med oppfølgingsspørsmål avhengig av hva informanten svarer. Det er intervjueren som kontrollerer situasjonen og derfor er ikke begge parter likestilte i intervjusituasjonen. Informasjonen som samles inn er avhengig av forskningsspørsmål som skal svares på. Kvalitativ metode skal få frem beskrivelser fra informanten for å kunne tolke betydningen av det som skal undersøkes (Johannessen, m.fl 2011, 136).

Det er viktig å skille mellom de spørsmålene man stiller i et intervju og forskningsspørsmålene. Det intervjuer registrerer som svar fra informant utgjør dataene i kvalitative intervjuer (Johannessen og Tufte 2002, 100). Her er det fint å ha med lydbånd, en som intervjuer og en eller to som tar notater, slik at man ikke går glipp av viktig informasjon. Det er viktig å skape tillitt mellom intervjuer og informant.

Et semistrukturert intervju er en planlagt og en fleksibel samtale med informanten (Kvale og Brinkmann 2012, 325). Ved å velge semistrukturert intervju kunne vi gjennom hele intervjuet holde oss til intervjuguiden, samt stille oppfølgingsspørsmål der vi følte det var nødvendig. Dette vil medføre en naturlig og avbalansert samtale med informanten.

4.5.2 Populasjon, utvalgsstrategi og rekruttering

Kvalitativ forskning ønsker å kunne si noe som omfatter flere personer. Vår oppgave omfatter nyansatte som har vært med på en onboarding prosess og de medvirkende i prosessen. Det er en stor og uoversiktlig populasjon om vi skulle tatt for oss alle nyansatte og de som var en del av prosessen i onboarding programmet. Det ville vært vanskelig å gjennomføre en undersøkelse på samtlige av dem, og det er heller ikke nødvendig. Det mest hensiktsmessige å gjøre er å gjennomføre en utvalsundersøkelse der vi undersøker et utvalg i en spesifikk virksomhet som har onboarding program. Ut ifra den ene virksomheten er målet å analysere de ulike faktorene som utgjør forskningsspørsmålene, og om et onboarding program har en betydning i virksomheten (Johannessen og Tufte 2002, 133). Vi ønsker ikke å generalisere. Våre representanter er: To nyansatte, en ansatt som har vært i virksomheten en stund, en avdelingsleder og en HR ansvarlig. Vi ønsket også intervju NAV leder for avdelingen, men hun valgte å trekke seg i siste liten.

Det er ikke tilfeldig hvilke virksomhet vi benytter oss av og hvem som er valgt ut som våre representanter. Det er viktig å ha et utvalg i virksomheten som kan belyse flere synspunkter av onboarding programmet i virksomheten. Hensikten er å generere overførbar kunnskap, derfor foretar vi en strategisk utvelging, som vil si at vi bevisst velger hvem som skal delta i undersøkelsen. Hvem og hvor mange informanter som velges ut skal være relevant for å belyse forskningsspørsmålene. Det er viktigere med et adekvat utvalg enn å velge et bestemt antall (Johannessen og Tufte 2002, 90).

4.6 Fremgangsmåte

4.6.1 Forberedelser

I forkant av intervjuene har vi lest oss opp på teori og artikler om vårt hovedtema onboarding, samt faglitteratur rundt forskningsspørsmålene; kommunikasjon, effektivitet/produktivitet og turnover. For å få best mulig svar på problemstillingen var det viktig at spørsmålene i intervjuene var rettet mot forskningsspørsmålene. Det var også viktig å bruke en terminologi som informantene kunne kjenne seg igjen i.

Rundt oppgaven var det mye teori man skulle gjennom i forhold til onboarding prosess, og det var utfordrende å begrense seg til kun tre forskningsspørsmål. De endelige faktorene anser vi som tre viktige faktorer for at et onboarding program skal lykkes.

4.6.2 Utforming av intervjuguide

Det kvalitative forskningsintervjuet søker kvalitativ kunnskap, og det er ikke som mål å kvantifisere. Intervjuet sikter mot nyanserte beskrivelser av hvordan informanten opplever en spesifikk situasjon gjennom holdninger og ikke tall. Det kan kalles deskriptiv hvor informanten beskriver så nøyaktig som mulig det de opplever og føler (Kvale og Brinkmann 2012, 49).

Man skal lytte til de klare beskrivelsene og de uttrykte meningene, men også det som sies mellom linjene er viktig (Johannessen og Tufte 2002, 49). Forskjellige intervjuere som bruker samme intervjuguide, kan uttrykke ulike utsagn om de samme temaene på grunn av forskjellige grader av sensitivitet og kunnskap om emnet fra før (Johannessen og Tufte 2002, 51).

Intervjuguiden ble utformet etter vår problemstilling og forskningsspørsmål. Det er viktig å holde seg til temaet og det som er relevant, slik at man ikke avsporer. Ut ifra teori som ble

benyttet i oppgaven ble det laget spørsmål til hver enkelt informant, og det ble tatt forbehold etter hvilke stilling informanten hadde. Det ble benyttet semistrukturert intervju hvor man har konkrete spørsmål klare før intervjuet, men det var også mulighet for oppfølgingsspørsmål (Kvale og Brinkmann 2012, 143). Se vedlegg for intervjuguidene. Det ble utformet egne intervjuer tilpasset nyansatt, ansatt, avdelingsleder og HR-ansvarlig, men mange av spørsmålene var like for å kunne fange opp ulikheter i svarene.

4.6.3 Gjennomføring av intervjuet

I oppgaven benyttet vi oss av semistrukturert intervjuguide. Ved å ha korte åpne spørsmål kunne informantene komme med så mye informasjon som hun/han følte for, og ut fra den informasjonen fikk vi muligheten til å komme med oppfølgingsspørsmål. Det som blir sagt under intervjuet må verifiseres, fortolkes og kommuniseres mens lydopptaket fortsatt er på (Kvale og Brinkmann 2012, 174-175).

Ettersom informantene på forhånd visste at intervjuet omhandlet deres onboarding program, var vi forberedt på at informantene kunne ha forberedt seg på forhånd. Informantene fikk ikke vite på forhånd de konkrete spørsmålene, eller forskningsspørsmålene som ble fokusert på, dette fikk de vite først under intervjuet. Grunnet at dette hadde vi muligheten til å tolke svarene uten å måtte tenke på om de hadde forberedt seg på de faktorene som oppgaven omhandler.

NAV leder trakk seg like før intervjuet skulle gjennomføres. Ingen kan erstatte en NAV-leder sitt synspunkt. Ved at NAV-leder ikke kunne stille mistet vi en vesentlig kilde til viktig informasjon. Grunnet dette ble det lagt inn ekstra spørsmål til avdelingsleder og HR ansvarlig (se intervjuguide), slik at det ble innhentet mest mulig lik informasjon som kunne ha kommet fra NAV-leder.

Under intervjuene var det bare to tilstede, tredjemann deltok på transkribering. Grunnet dette var det en mindre som kunne observere kroppsspråk og holdninger.

Under første intervjuet følte vi at oppfølgingsspørsmålene ikke var forberedt godt nok, slik at det ble en avsporing under intervjuet. På bakgrunn av hvordan første intervju ble gjennomført tok vi lærdom fra dette, og forberedte oss derfor bedre til andre intervjurunde. Intervjuene ble gjennomført objektivt, selv om vi hadde antagelser rundt problemstillingen og forskningsspørsmålene som var dannet.

Intervjuene valgte vi å gjennomføre på informantenes eget kontor i arbeidstiden, slik at det var et kjent og trygt miljø som ville medføre til at informantene kunne føle seg avslappet og trygg under intervjusituasjonen.

4.6.4 Transkribering og koding

Intervjuene ble tatt opp på båndopptak slik at vi skulle få med oss alle detaljer som ble sagt under intervjuet. Etter hvert enkelt intervju ble intervjuene transkribert. Under transkriberingen ble det oppdaget detaljer som hadde blitt sagt under intervjuet som vi ikke hadde fått med oss under selve intervjuet. Det viste oss viktigheten av å transkribere, slik at dataene ble mer reliable.

Koding brukes for å avdekke meningsfull data og for å organisere det som er meningsfylt. Da blir det lettere å analysere det senere. Koding krever mye tid, og er kun et ledd i fortolkningsprosessen, og det kan ikke erstatte tolkningsarbeidet. Ren koding innebærer en kategorisering av det som står i en tekst (Johannessen og Tufte 2002, 114).

Selektiv koding kan hjelpe med å avdekke sentrale fenomener som studiet har avdekket (Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness 2014, 152).

4.6.5 Analyse av dataene

En definisjon på dataanalyse er “systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem” (Askheim og Grenness 2014, 144). Analysen innebærer å sortere og drøfte informasjonen man får etter intervjuene. Analysen av kvalitative intervjudata starter når man transkriberer intervjuene man har gjennomført. Her skal det være en nøyaktig beskrivelse av hva som har blitt sagt (Askheim og Grenness 2014, 144).

Vi startet analysen allerede under datainnsamlingen for å ha alt friskt i minnet. Det er viktig å få med seg alle relevante detaljer og ikke gå glipp av viktig informasjon, noe som kan skje om man venter for lenge med transkribering og analyse.

Gjennom analysen ble det brukt selektiv koding for å kategorisere de ulike faktorene fra alle intervjuene. Vi analyserte og kodet dataene etterhvert som de ble gjennomført. Innsikt og presisjonen i analysearbeidet kan bli bedre for hvert intervju, dette gjør at man kan oppdage mønstre og sammenhenger.

På forhånd av intervjuene var det avklart at om det var nødvendig kunne vi ta kontakt via telefon for oppfølgingsspørsmål og lignende. Vi benyttet oss av dette, da det var noen

oppfølgingsspørsmål som ikke ble stilt og noen spørsmål som manglet utfyllende informasjon.

4.7 Forskningens kvalitet

Kvaliteten på intervjuet er avgjørende for hvordan kvaliteten på den senere analysen av intervjuet fremkommer (Kvale og Brinkmann 2012, 174). For å kvalitetssikre data er det viktig med pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og objektivitet. Når det er overførbarhet vil det si at det man fant ut i vår utvalgte virksomhet kan undersøkes i en annen virksomhet, og sammenlignes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229).

Data må samles inn på en slik måte at de er pålitelige, alle leddene i prosessen må være nøyaktige. I et intervju ligger det mulige feilkilder i selve kommunikasjonsprosessen. Det blir tolket ut ifra hvordan vi oppfatter svarene, og informantene kan oppfatte spørsmål ulikt. Ved notering og lydopptak kan man plukke opp mye man ikke fikk med seg under intervjuet, men også her kan det oppstå feil, og det kan føre til redusert pålitelighet (Dalland 2012, 120).

Det er viktig at metoden undersøker hva den har til formål å undersøke. Det er viktig å tenke over fremgangsmåten og hvordan man reflekterer over funn (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2012, 230).

4.8 Kritikk av metode

Kvalitativ metode er ressurskrevende. Valget falt på denne metoden da det var et ønske om å undersøke holdningene til informantene ved å utføre dybdeintervju, fremfor statistisk generalisering ved et stort og tilfeldig utvalg. Med denne metoden kan man ikke generalisere, og fremstillingen av et lite utvalg vil ikke nødvendigvis si noe om hele populasjonen. Det er heller ikke sikkert at utvalget er representative (Johannessen og Tufte 2002, 80).

På grunn av tid og ressurser ble det valgt kun en virksomhet, slik at man da mistet muligheten til å sammenligne med andre virksomheter. Ulempen ved dette er at man kun ser hvordan en virksomhet har tilrettelagt for et onboarding program og hvordan dette fungerer for deres nyansatte. Vi ønsket å undersøke en virksomhet uten onboarding program i tillegg, men dette ville blitt en for omfattende oppgave. Derfor måtte vi sammenligne med teori og forskning tilgjengelig i litteraturen.

Det tok lang tid å samle inn all data og transkribere intervjuene. Analyse og drøftingsdelen krevde også mye tid. Når man skal gjøre dybdeintervju er man avhengig at informantene stiller opp, og svarer så godt de kan. Det er viktig at de gir oss riktig informasjon for vårt videre arbeid av dataene.

Under intervjuene var kun to tilstede, slik at tredje person fikk ikke samme inntrykk som oss av helheten ved å ha dybde intervju med informantene. Vi fikk oppfatte kroppsspråk og måten de svarte på. I oppgaven har vi ikke intervjuet brukere av NAV som kunne gitt oss nyttig informasjon når det kommer til hvordan de opplever at de ansatte fremstår. Hvordan de ansatte på NAV gjør jobben sin ovenfor brukere kan være påvirket av ulike faktorer på jobben.

4.9 Etikk

Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Etikk handler om moralske fordringer om å handle, tenke, føle og være på en måte som kreves (Kvale og Brinkmann, 2009, 80). Det dreier seg om forholdet mellom mennesker og hva som er rett og galt. Det gjelder prinsipper, regler og retningslinjer for hver enkelt, og er like viktig for forskningsvirksomhet som for annen virksomhet i samfunnet. Etiske problemstillinger kan oppstå når forskere er i direkte kontakt med individer i forbindelse med datainnsamling, enten det omhandler observasjon, intervjuer eller eksperimenter (Johannessen og Tufte 2002, 65-66). Det som preger kvalitativ forskning er at man er nær informanten, og man kan da støte på flere etiske dilemmaer.

For oss var det meget viktig å følge de tre grunnleggende krav for forskningsetikk. Det ble i forkant av intervjuene sørget for skriftlig samtykke fra alle informantene, og man var alle underforstått med å verne informanten sitt privatliv. Våre informanter fikk være anonyme, og de ble informert om at det endelige resultatet vil kun bli brukt i vår bacheloroppgave. Alle informantene skulle derfor være sikre på at intervjueren ivaretok og brukte opplysningene på en konfidensiell, og ikke identifiserbar måte (Johannessen og Tufte 2002, 67).

I intervjuet var det ikke noe behov for vite noen personopplysninger, bortsett fra om det var en leder rolle, HR rolle, eller vanlig ansatt. Hva HR rollen svarte skulle ikke gå videre til leder rollen og omvendt, og dette var våre informanter innforstått med. Av hensyn til anonymitet ble ikke navn benyttet på informanter i oppgaven, men kalt for informant 1, 2, 3, 4 og 5.

All informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner er derfor taushetsbelagt, og resultatene skal formidles i anonymisert form. Opplysninger som fremkommer gjennom blant annet intervju og observasjon vil heller ikke gjøres kjent for de andre ansatte (Johannessen og Tufte 2002, 69).

4.10 Presentasjon av informanter

Alle informanter er forskjellige, og de gode informantene gir som regel mer utfyllende og ærlige svar enn andre. Gode intervjupersoner er motivert til å samarbeide og er generelt veltalende. De er ærlige, ofte kritiske og svarer konsist og presist på spørsmålene som stilles. De gir sammenhengende og utfyllende svar uten å motsi seg selv. Det er også en fordel om de holder seg til temaet slik at intervjuet ikke sporer av og kommer ut av sammenheng.

Her vil vi presentere kort våre informanter fra NAV-kontoret. De vil bli presentert som informant 1, 2, 3, 4 og 5. Navnene skal holdes anonymt.

Informant 1: Personalkonsulent, ansatt i 4 år.

Informant 2: Avdelingsleder, ansatt i 35 år.

Informant 3: Ansatt A, ansatt i 2 år.

Informant 4: Nyansatt, ansatt i 8 uker .

Informant 5: Ansatt B, ansatt i 20 år.

5.0 Analyse og drøfting av funn

I det påfølgende vil vi presentere de sentrale funnene fra intervjuene vi har hatt. De funnene vi har gjort skal vi sette opp mot teoridel, og gjøre en tolkning ut ifra resultatet.

Problemstilling: Hvilken betydning har et tilrettelagt onboarding program for nyansatte i en virksomhet?

Vi skal se på onboarding programmet i NAV fra ulike synspunkter i virksomheten. Vi skal vise til sammenhengen mellom de teoretiske perspektiver, og resultatene fra undersøkelsen (Dalland 2012, 143).

NAV-kontoret utenfor Oslo fikk tilrettelagt et onboarding program da de fikk sin første personalkonsulent. De har ikke en egen HR-avdeling, men det er en person som skal hjelpe til med ulike personalsaker på kontoret. NAV-leder har sin egen stab som består av

personalkonsulenten, en markeds konsulent og to jobbspesialister. Onboarding programmet er relativt nytt for alle ansatte. Personalkonsulenten startet opp denne tilretteleggingen ut ifra tidligere erfaringer med dette, og de har nå hatt onboarding programmet i underkant av 2 år. Da NAV-leder valgte å ansette en personalkonsulent var ikke det med tanke på å tilrettelegge for et onboarding program, men det var for å få ekstra hjelp med personal saker. Da NAV-leder, avdelingsledere og personalkonsulenten hadde et møte angående nyansettelser, foreslo personalkonsulenten å tilrettelegge for en lik opplæring for alle som skal jobbe på NAV-kontoret utenfor Oslo. De ville ha en strategisk plan for opplæringen og en lengre varighet på denne enn hva de hadde tidligere har hatt. Dette har nå blitt bedriftens onboarding program.

5.1 Onboarding programmet

Det første spørsmålet vi spurte våre informanter om var; “Hva tenker du når du hører ordet onboarding?”. Som nevnt tidligere i oppgaven er, ifølge Even Bolstad, daglig leder i HR-Norge, onboarding lite forsket på. Da informantene våre fikk dette spørsmålet var det kun informant 1 som var godt kjent med ordet onboarding fra før; “Jeg var jo kjent med det ordet fra før av, fordi vi har hatt det i de firmaene jeg har jobbet i tidligere”. Det var også tydelig at informant 2 hadde kjennskap til onboarding fra før, men de andre var usikre på hva onboarding innebærer. Bauer (2010, 17) nevner at onboarding kan defineres som en prosess hvor nyansatte skal gjennom kommunikasjon og utveksling av kunnskap, raskt skal kunne mestre organisasjonskulturen, skape høy produktivitet og føle seg som en essensiell del av virksomheten.

Ut ifra teori er onboarding kun en liten del av human resources management (Bauer 2010, 8).

Informant 1 forteller:

Hver gang vi får en nyansatt så sitter jeg sammen med avdelingsleder, så setter vi opp denne planen i forhold til hva vedkommende skal igjennom. Noe er faste ting som de skal igjennom, andre ting går mer på det faglige, og det er det selvfølgelig avdelingsleder som tar seg av. Men de faste tingene er det jeg som setter opp i planen sammen med avdelingsleder.

Human Resources har en sentral rolle ved nyansettelser. Offentlige etater sitter på mye ressurser som må styres på bestemte måter for at virksomheten kan nå sine mål. Hos NAV er personalkonsulenten med på noen samtaler angående nyansettelser, men ikke med på gjennomføringen av tilretteleggingen. Det er avdelingsleder som lager tilretteleggingen for hver ansatt, men det skal følges noen konkrete retningslinjer når det kommer til denne planen.

Som tidligere nevnt har ikke onboarding tidligere blitt betraktet som et eget fenomen, men som en liten del av sosialiseringprosessen, og har derfor ikke blitt vektlagt av HR-avdelingen (Bauer 2010, 8). Det er informant 1 som implementerte onboarding programmet da vedkommende startet i bedriften. NAV-kontoret har i forkant av denne planleggingen ikke gjort noen research for å finne ut hvordan et onboarding program skal se ut, men tilpasset det slik de følte det passet best i sin virksomhet.

Onboarding er en fase som starter da ansettelseskontrakten er blitt signert, og før vedkommende har sin første arbeidsdag (Bauer 2010, 4). NAV har et onboarding program som er tilrettelagt før den ansatte starter i jobben. Informant 2 forteller oss at de ansatte ikke får noe mer form for informasjon enn et papir om bedriften, taushetsplikten, organisasjonskart og HMS når kontrakten skal underskrives. Videre forteller informant 2 at de ansatte ikke får vite noe om opplæringsprosessen de skal gjennom.

Som nevnt under teorien om nivå 3 i onboarding programmet er det viktig for en god onboarding prosess at vedkommende blir introdusert for virksomheten i forkant, med tanke på visjon, verdier, rutiner og samt få tildelt en fadder (Grimsø, Rigmor E. 2004, 274). NAVs nyansatte får ikke tildelt fadder før første arbeidsdag. I følge Bauer (2010, 2-3) bør den nyansatte få tildelt fadder allerede før første dag i arbeid, som skal følge opp vedkommende underveis. Under intervjuene hos NAV fant vi ut at alle nyansatte får tildelt en fadder ved oppstart. Informant 2 forteller, "De har en fadder som har ansvaret for nyansatte i cirka et år". Informant 3 og 4 syntes begge at fadderordningen er bra. De mente at fadderordningen forenklet opplæringsprosessen ved at det var mindre takhøyde for å spørre om ting de lurte på, som fikk dem til å føle seg mer trygg på arbeidsplassen.

Opplæringsprogrammet er delt i to faser, hvor det ene er en strukturert opplæringsplan som er lik for alle. Den andre fasen er tilrettelagt for den enkelte, etter hvilken avdeling de skal jobbe på. Informant 2 forteller kort hvordan de tilrettelegger for de ansatte:

De nyansatte som kommer til oss, får en opplæringsplan som strekker seg over 4 uker. Da blir de satt inn i rutiner generelt for kontoret, samt lover og regler. Det er noen som går direkte på den opplæringen i forhold til arbeidsområdet de skal jobbe innenfor. På slutten av den perioden har de en samtale med NAV-leder og personalkonsulenten.

På NAV-kontoret er det avdelingsleder som lager en tilrettelegging for alle nyansatte ut ifra hvilke stilling de har og arbeidsoppgavene de skal settes inn i. I følge teorien bør et

onboarding program ha visse retningslinjer for alle virksomheter. Det bør ikke være tilfeldig, eller opp til enhver leder hvordan en nyansatt blir ivaretatt. Det bør være et rammeverk som gir de beste forutsetninger for å lykkes, og det er heller ikke nok å tilrettelegge for kun den første uken (Fische 2015). De nyansatte skal under den intensive opplæringen gå gjennom teori og lovverk. Det er allerede satt opp hvem som skal ha opplæringen, tidspunkt og tider hvor den nyansatte skal snakke med fagansvarlig på de ulike avdelingene, dette for å lære om de forskjellige områdene i NAV. Både informant 3 og 4 var gjennom det samme intensive kurset på 4 uker. De fikk vite hvordan organiseringen er, og de har blitt satt inn i den daglige driften og hvordan man jobber der.

Informant 5 som har jobbet i bedriften i 20 år forklarer opplæringen slik:

Det var først typisk skoleopplæring i faget, vi var i klasserom og fikk undervisning i blant annet lover og regler. Etterpå var det skulder til skulder opplæring. Da jobbet du, også lærte du underveis. Etter hvert begynte du å jobbe mer og mer selvstendig, så hadde du noen rundt deg som du kunne spørre i gruppa du var med i opplæringen.

Meningen med gruppa betyr at det er ansatte med lang erfaring fra samme fagfelt som vedkommende skulle jobbe med.

Dette er en annen type opplæring enn hva de nyansatte går gjennom i dag, og den har også blitt mer effektiv og strukturert. Derimot skulder til skulder opplæring er noe de har beholdt i opplæringsprosessen, da de føler at dette fungerer meget godt. Informant 2 forklarer skulder til skulder opplæringen på følgende måte; "En som sitter ved siden av å ser på hva du gjør og veileder. Det er enten fadder eller den som er best i det som skal opplæres i. Fadder jobber gjerne innenfor det fagfeltet som den nyansatte skal arbeide med". Ut ifra teori skal man bruke god tid på organisasjonssosialiseringen. Det tar tid og det må alle de involverte være klar over. Det er viktig å bli kjent med de nyansattes personlig egenskaper med vekt på kompetanse, erfaring og forventninger (Jakobsen 2003, 188).

Før var NAV-kontoret mest opptatt av å få de nyansatte satt inn i deres arbeidsoppgaver. Etersom det alltid har vært et godt miljø, har det sosiale aldri vært en utfordring i denne virksomheten. Når det kommer nye og unge medarbeidere inn i et miljø som allerede er så sammensveiset, så kan det være lurt å aktivt sørge for at de vil passe inn slik at de ikke blir ekskludert fra miljøet. Det at de ansatte som har jobbet der i mange år har blitt en så

sammensveiset gjeng, gjør noe med kulturen, og desto viktigere er det at de nyansatte kan på en naturlig måte bli tilpasset inn i dette miljøet.

Det er stor fordel for virksomheten at hver enkelt ansatt vet hva verdiene er og etterlever dem. Verdiene er en viktig faktor og sier noe om hvordan virksomheten blir styrt (Jacobsen og Thorsvik 2007, 125). Alle ansatte har til en viss grad ansvar for at de nyansatte lærer seg disse verdiene. I følge informant 2 blir verdiene i virksomheten fulgt opp under personalmøter, og alle ansatte skal vite hva verdiene går ut på, og etterleve dem. Informant 4 var usikker på hva verdiene er, men han/hun visste at de stod nedskrevet en plass. Dette gir oss en indikasjon på at NAV ikke etterlever verdiene godt nok fra starten av onboarding prosessen, som igjen kan medføre at den nyansattes relasjon til virksomheten ikke blir så sterk som ønsket. I det lange løp kan dette medføre høyere turnover (Jacobsen og Thorsvik 2013, 268-270).

Ansvar for den nyansatte bør inkludere de allerede etablerte medlemmene av virksomheten, og ikke bare den tradisjonelle opplæringen fra nærmeste overordnet. Dette står ikke skrevet i onboarding programmet på NAV, men det er en uskrevet regel at de ansatte tar imot nyansatte på en best mulig måte. Hvis en nyansatt ikke kommer overens med sine kollegar, kan det føre til mistriivsel og dermed øke risikoen for turnover. De ansatte på dette NAV-kontoret har et helt spesielt forhold til kollegaene og jobben sin. Dette er ifølge informant 5 som har jobbet der i 20 år, uavhengig av et onboarding program. Alle får opplæringen de trenger. Informant 5 sier videre; "Det at avdelingslederne lager spesifikke programmer for nyansatte som kan kalles onboarding, er mer for ordens skyld. Nyansatte blir tatt godt imot uansett og vil etterhvert lære seg kulturen bare ved å jobbe her".

Da vi intervjuet informant 2 angående onboarding programmet i virksomheten, sier han/hun plutselig, "Det er tross alt voksne mennesker det er snakk om, så de vil sosialiseres før eller siden uavhengig av et onboarding program". Dette tolker vi som en dårlig innstilling til et onboarding program fra informant 2 og 5. Dette kan vise tegn på sviktende sosialisering. Teorien sier at hvis ikke den nyansatte blir integrert i virksomhetens kultur, vil ikke sosialiseringen bli optimal og dette kan få alvorlige konsekvenser for virksomheten. Vedkommende vil føle seg fremmedgjort, utilpass og kanskje til og med unyttig for virksomheten, som igjen kan øke turnover (Schein 1998, 35).

Informant 5 mener grunnen til at NAV-kontoret har så fornøyde medarbeidere henger igjen helt fra lenge før hun/han startet i jobben, og før det var noe som het onboarding. "Det ligger

allerede i kulturen på dette NAV-kontoret". Derimot informant 4 som bare har jobbet der i 8 uker mener at tilretteleggingen der er meget god, og hun/han blir tatt godt vare på og introdusert både i kultur, miljø og arbeidsoppgaver. Vedkommende merker at miljøet i virksomheten er sammensveiset og kollegaene er godt knyttet til hverandre. Det onboarding programmet informant 4 er i nå, er tilrettelagt av avdelingsleder for de arbeidsoppgavene hun/han skal bli satt til. Ut ifra teori bør det ikke være tilfeldig hvordan den nyansatte blir ivaretatt. Det stilles krav til planlegging, gjennomføring og oppfølging. Hvis en leder ikke har mulighet til å planlegge og følge opp onboarding programmet, kan det delegeres til en fadder eller mentor. (Fische 2015)

Ulike virksomheter har forskjellige måter å tilnærme seg onboarding på, og det kan deles inn i 3 nivåer som nevnt i teorien. NAV-kontoret er nærmere nivå 2, som vil si et onboarding program med potensial. Her dekkes det grunnleggende i en introduksjonsprosess innen formell onboarding, som vil si en strategisk plan de følger i starten av et nytt ansettelsesforhold (Bauer 2010, 2-3). Dette er noe de aller fleste virksomheter har. NAV-kontoret dekker mer enn kun det grunnleggende innenfor opplæring. Alle ansatte blir introdusert for kulturen og de har fadderordning. Det er klar gjennomgang av arbeidsoppgaver og en målstyring knyttet til de enkelte ansatte.

5.2 Kommunikasjon

Som tidligere nevnt i teori kan kommunikasjon være både uformell og formell. Det er en viktig prosess som holder organisasjonen sammen og danner et grunnlag for læring, skaper mening og samhold i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 278). Alle fem informantene sier at de har medarbeidersamtale en gang i året og at de ikke hadde noen ekstra medarbeidersamtaler under opplæringsprosessen. Men informant 3 nevner at de har ofte oppfølgingssamtaler i opplæringsfasen, og forklarer at vedkommende har fått god oppfølging og tilbakemelding de første månedene. NAV bruker her-og-nå-tilbakemeldinger under opplæringen til de nyansatte, og holder seg på siste trinn i trappen, og dette vitner om en jevnlig god kommunikasjon mellom leder og ansatt (Ørjasæter, Larsen og Stang 2013, 131).

Å gi tilbakemeldinger viser at man forstår og ser medarbeidere og sine kollegaer (Johannessen og Olsen 2008, 30), og tilbakemeldinger vil også være med på å redusere turnover (Bauer 2010,2). Fire av informantene sier de ofte får tilbakemeldinger utenom

medarbeidersamtale, mens informant 5 sier at hun/han mer sjeldent får tilbakemeldinger fra sine overordnede. Det er tydelig for oss at NAV har en åpen dialog med sine nyansatte, men de som har vært ansatt i flere år føler at kommunikasjon ikke er like tilstedeværende.

Informant 5 nevner at vedkommende kunne ønske at man fikk mer tilbakemelding, slik at man hadde følt seg mere sikker i jobben man utfører.

Et spørsmål til informant 2 var følgende “Tilbakemeldingene dere får fra de nyansatte, blir disse brukt til å forbedre onboarding programmet?”. Informanten svarte følgende på spørsmålet: “Ja, vi har alltid samtaler underveis for å høre hvordan opplæringen vår er og hvordan de nyansatte synes det er, så prøver vi da etter beste evne å endre på ting som vi tenker at dette er det viktig at vi endrer på”. Ut ifra svaret er det tydeligvis rom for de ansatte å komme med innspill til forandring under opplæringen og organisasjonssosialisering.

Onboarding programmet har bare blitt brukt i virksomheten i underkant av 2 år, så NAV-kontoret er fortsatt i en fase hvor endringer kan gjøres dersom de finner ut at noe ikke fungerer som de vil at det skal. Fra starten bør de ha helt klart for seg hva de er ute etter med et onboarding program og hva de er ute etter hos ansatte.

NAV har som retningslinje at de skal ansette uansett bakgrunn, om du er ung, nyutdannet eller har en annen etnisk bakgrunn. Derfor kan et tilrettelagt onboarding program være til stor hjelp for at alle nyansatte, uansett bakgrunn, skal få en sjanse til å bli en del av kulturen i bedriften og kunne føle at de passer inn. Da vi spurte våre informanter om de var klar over forventningene til en selv, så svarte informant 4, ”Jeg tror de har ganske store forventninger til meg, i og med at de legger såpass mye i opplæringen. Det er veldig bra”. Informant 3 har fått et inntrykk av at forventningene til han/hun var at hun raskt skulle sette seg inn i oppgavene og kunne jobbe selvstendig. Ut ifra teorien strider det litt imot hva et onboarding program skal gå ut på. Onboarding programmet skal det brukes tid på og sosialisering skal være en stor del av denne prosessen, ikke det å komme fortest mulig inn i arbeidsoppgavene. Informant 5 hadde ikke tenkt så mye over dette, men det er såpass lenge siden han/hun var nyansatt, så han/hun antar at det er høyere forventninger i dag enn det var før. Informant 5 tilføyer, ”De hadde forventninger til at jeg var villig til å lære”. Det er vesentlig at de ansatte er villig til å lære. Ut ifra teorien er det viktig å lære seg hvordan virksomheten fungerer og hvordan man på best mulig måte kan tilpasse seg i ny virksomhet og deres kultur. Dette kan ha betydning for hvordan den ansatte fungerer på lang sikt. Det må avklares på forhånd hvilke forventninger det er til den nyansatte. Dette skal være tydelig innad i virksomheten og ovenfor den nyansatte, slik at vet alle parter hva de kan forholde seg til.

Informant 5 sier at det er ikke noe problem å ha en uformell samtale med avdelingslederne og NAV-leder. Det er alltid åpen dør. Dette bekrefter også informant 2. “Vi har det sånn på kontoret at alle som er avdelingsleder og NAV-lederen har åpen dør. Alle ansatte får beskjeden, hvis det er noe de lurer på kan de ta kontakt eller komme inn. Det har vi vært åpen på og det har vi veldig god erfaring med”. For kommunikasjonen i en bedrift er det viktig med jevnlig samtaler og tilbakemeldinger mellom leder og ansatt (Jacobsen og Thorsvik 2011, 251).

5.3 Effektivitet/produktivitet

Gjennom forskning viser det seg at virksomheter med et onboarding program er mer effektive og produktive enn virksomheter uten onboarding program. Det kan skyldes at den ansatte får en rask innføring i virksomhetens kultur (Bauer 2010, 2).

Det er viktig for en virksomhet at de ansatte blir produktiv og effektiv, da dette er to kostnads baserte begreper. En god onboarding prosess kan være avgjørende for motivasjon, engasjement og produktivitet (Fische 2015). Vi spurte våre informanter om hvor fort de følte seg trygg i sine arbeidsoppgaver, så svarte de fleste informantene at de følte seg raskt trygg på oppgavene når de først ble satt ordentlig inn i dem. Informant 3 tilføyer, “Det har noe med hvor ofte man gjør oppgavene. Arbeidsoppgavene som jeg ikke gjør like ofte, trenger jeg nok mer tid på å bli trygg på. For hver gang kommer jeg et skritt videre. Da er det fint å ha en man kan spørre om hjelp hvis man blir stående litt fast”. Da informant 3 startet i Nav hadde onboarding programmet allerede blitt implementert, og vedkommende sier at han/hun føler seg trygg på mange av arbeidsoppgavene sine. Informant 5 som har vært ansatt før onboarding programmet ble implementert mener også at hun/han følte seg fort trygg i jobben, da det var lettere oppgaver som man fikk tildelt i start prosessen. Informant 1 svarte, “Det gikk jo ganske fort, fordi jeg har jo jobbet med dette tidligere så det fagmessige kunne jeg. Men i forhold til dette med miljø og bli kjent med dette kontoret kontra de andre jobbene jeg har hatt før, så bruker man litt tid, men ikke på det faglige, det kan jeg”. Alle de fem informantene føler seg trygg i sine oppgaver, da det er tydelig gjort hva som er deres jobb og NAVs forventinger til den enkelt. Informant 5 sier at hun/han ikke tror at hun ville ha vært mer effektiv/produktiv hvis det hadde eksistert et onboarding program da vedkommende startet i NAV.

Ut ifra teorien brukes effektivitet i en virksomhet når det er snakk om at organisasjonen, grupper og den enkelte ansatte skal nå sine mål. Produktiviteten handler om å produsere mest tjenester og varer (Jacobsen og Thorsvik 2011, 43). De på NAV-kontoret blir målt på hvor mange brukere de har på en dag, og hvor mange saker de klarer å avslutte. Her er det lett å se om det er høy produktivitet i virksomheten. For å oppnå en effektiv og produktiv arbeidsplass er lederen en viktig pådriver for at dette skal kunne gjennomføres (b2bsalg). Lederens tilbakemeldinger er viktig, og som vi tidligere har nevnt har NAV en åpen dialog med de nyansatte, men det er ikke en like god dialog med de som er har jobbet i NAV over lengre tid. En leder eller overordnet skal sørge for videreutvikling for den enkelte ansatte og forebygge turnover. Videreutvikling på NAV-kontoret går på at alle ansatte får kurs fra kommunen eller staten, samlinger og mer opplæring når det er behov. Etter arbeidsmiljøloven er arbeidsgiver pliktig å gi opplæring gjennom hele arbeidsforholdet, for å kunne utføre arbeid på en trygg og sikker måte (Virke). Den ansatte skal blant annet kunne mestre arbeidet og fremme produktivitet.

På spørsmål om det er noe som kunne gjort de nyansatte og ansatte mer effektive i jobben, svarer alle så og si likt. De tror ikke det er mye de kunne gjort annerledes og at de må bare trene mer på det de føler de ikke er gode nok på. Ingen av informantene tror at onboarding programmet gjør dem mer produktive i lengden, men at de kommer raskere inn i hvordan det fungerer på NAV-kontoret er det ikke mye tvil om hos informant 3 og 4. På spørsmål til informant 5 om vedkommende tror han/hun hadde vært mer effektive i starten hvis han/hun hadde hatt et onboarding program, så er svaret et klart ”Nei!”. I følge teori ligger det en stor gevinst i å redusere tiden det tar før en nyansatt er på sitt mest produktive (Fische 2015).

Under intervjuene kan vi tydelig se at NAV sitt opplæringsprogram har gjort at de ansatte kommer forttere i gang i sin stilling. Informant 5 forteller at opplæringen varte i 2-3år for 20år siden, dermed kan vi si at programmet har blitt mere effektiv og produktiv. Dette grunnet svaret til informant 1 “ Så om man bruker et halvt år til et år før man på en måte kan være opplært. Derfor har vi lagt dette programmet til cirka et år, med intensiv opplæring til å begynne med, så følger vi de opp underveis det første året”.

5.4 Turnover

Ut ifra teori er det i dag større gjennomtrekk av ansatte enn tidligere, og dette koster virksomhetene dyrt. Det er de dyktigste arbeidstakere som får tilbud fra andre arbeidsgivere,

og velger å takke ja til de bedre tilbudene (Brochs-Haukedal 2012, 380). På bakgrunn av denne påstanden fikk informantene spørsmål om de trives i jobben sin, og alle svarte at de trivdes og så for seg at de kom til å jobbe for virksomheten flere år fremover. To av informantene har jobbet i virksomheten i flere år, og er motivert til å jobbe der til de går av med pensjon. De tre andre informantene ønsker å bli i virksomheten en stund, men ikke til pensjonsalder. Informant 1 sier følgende: ”Men det er mye rutinearbeid ettersom man følger lovverket i arbeidsmiljøloven. Etter en stund har man kanskje lyst til å bytte beite. Det handler ikke om mistriivsel, men at man ønsker nye utfordringer”. Dette viser til at mennesker har planlagt karrieremål, men at det ikke nødvendigvis trenger å være noe galt med arbeidsplassen man jobber på (Brochs-Haukedal 2012, 378).

Et onboarding program kan være nyttig for å hindre turnover. I tilfellet på dette NAV-kontoret er det ikke bare tilrettelagt onboarding program som er årsak til at de ansatte føler høy trivsel og vil bli i virksomheten, også på lang sikt. Det er lite turnover og de nyansatte føler at de blir tatt vel imot og godt sosialisert. Fordelen er at de flinkeste medarbeiderne blir værende i virksomheten, men ulempen kan være at det blir for lite gjennomtrekk og nye impulser i virksomheten.

Ut ifra teori er det en målsetting som kalles forpliktelsesorientert HR som går ut på å utvikle psykologiske bånd mellom ansatte og virksomheten. Det kan føre til høyere produktivitet og lavere turnover (Kuvaas 2009, 12). Ut ifra informant 2 har NAV-kontoret lite turnover fra før. Ut ifra funn vi har gjort, virker det som om de fleste informantene føler en form for tilhørighet og forpliktelser til NAV-kontoret, særlig for de som har jobbet der i flere år. Informant 4 ser derimot ikke for seg å jobbe der mer enn noen år. ”Jeg er fortsatt ung” legger han/hun til. Dette kan så klart forandre seg etter han/hun har jobbet der lenger.

Vår tolkning av funn er at alle som jobber i virksomheten generelt føler en form for forpliktelse og lojalitet til jobben sin, og deres kollegaer. Det kan også vises i at de fleste som slutter skal pensjoneres. Gjennomsnittsalderen er høy i denne virksomheten, og det kan ha en påvirkning på at det er lite turnover. I en virksomhet med flere unge og nyutdannede vil det være lettere for å gå videre til noe bedre. I følge teori blir de eldre sett på som en stabil arbeidskraft (Brochs-Haukedal 2013, 384). Turnover er høyest blant nyansatte, og prøveperioden er kritisk for begge parter i arbeidsforholdet. Hvis en ansatt blir mindre produktiv kan det være et tegn på at de ser etter ny jobb (E24) .

Det nevnes i teorien at en arbeidsplass bør ha arbeidsoppgaver som gir glede og mening - og viktigheten med å ha arbeidsoppgaver som gir glede og mening gjør at man holder fast på kompetente og dyktige medarbeidere (Forskning). Som sagt forteller informant 1 at hans/hennes arbeidsoppgaver nå er en rutine. Informant 1 og 5 sier at det ikke er mange som slutter på arbeidsplassen, og informant 1 nevner at de fleste som har sluttet i sin stilling, er medarbeidere som har gått av med pensjon. Derimot forteller informant 2 at de har merket en endring etter at de ble et NAV-kontor, mye grunnet at det var start problemer i NAV, videre forteller informant 2 at det har stabilisert seg igjen med årene.

NAV-kontoret bruker ikke bevisst psykologisk kontrakt, som vil si at ansatte får uformelle antakelser og forventninger til virksomheten som kan påvirke deres relasjon til virksomheten (Jacobsen og Thorsvik 2013, 268). Ut ifra våre funn virker det som de ansatte oppfyller kravene som tilsier det en psykologisk kontrakt forklarer. Det går på gjensidig forståelse og tillit. De ansatte kan føle en lojalitet og trivsel ovenfor virksomheten og at de er en del av virksomheten og deres verdier og normer. Det kan gjøre at de ikke vil slutte. Følelsesmessig bånd er en viktig faktor. Et funn er at organisasjoner med klare og sterke prosedyrer for sosialisering som igjen bygger organisasjonskultur, også har medarbeidere som er sterkere følelsesmessig knyttet til organisasjonen. En sterk vekt på organisasjonskultur kan føre til at medarbeidere identifiserer seg med organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 268). Da vi spør informant 2 etter å ha forklart hva psykologisk kontrakt går utpå, og om de har dette på NAV, så får vi som svar, "Nei, vi er bare oss selv". Det virker ikke som om vedkommende har hørt dette uttrykket fra før.

5.5 Anbefalinger til virksomheten

Onboarding programmet på NAV-kontoret er relativt nytt. Vi har derfor sett en mulighet til å kunne komme med noen anbefalinger til deres onboarding program ut ifra våre funn og teorien vi har benyttet i oppgaven. NAV har fått mye kritikk gjennom tiden, som igjen går utover omdømme til virksomheten. Dette kan påvirke ansatte, og derfor kan det være av betydning at de nyansatte får en så god start som mulig.

Når det kommer til kommunikasjon så bør overordnede bli flinkere til å ta initiativ til samtaler med nyansatt og ansatte, også utover det første året. Som nevnt er det viktig å følge opp og gi tilbakemeldinger til de som har vært ansatt lengre, slik at de også føler seg sett og verdsatt. NAV-kontoret har en bra ordning med åpen dør konseptet og en fadder som er tilgjengelig

første året. Det kan hende at ansatte ikke benytter seg av denne muligheten selv om de har noe de kunne tenkt seg å ta opp, derfor kan være nyttig at de overordnede tar mer initiativ til samtaler med sine ansatte.

Et onboarding program starter før den nyansatte har sin første dag. Når den nyansatte skal signere kontrakt får de informasjon om virksomheten, HMS og de må skrive under taushetsplikt, men NAV kunne gitt de mer informasjon om hva opplæringen går utpå. De kunne også blitt presentert for en fadder før første arbeidsdag, ettersom dette kan virke betryggende for den som skal starte i helt ny jobb.

Fadderordning er et fint tiltak. Vi mener de burde bli presentert for en fadder før første arbeidsdag, ettersom dette kan virke betryggende for den som skal starte i helt ny jobb. Et annet forbedringspotensialet kan være at den som har jobbet i over et år blir fadder for nyansatte. Vedkommende har da ferske erfaringer fra onboarding programmet, og kan være med på å videreutvikle og forbedre det nåværende program.

NAV kontoret tilrettelegger onboarding programmet etter hva de synes fungerer for deres virksomhet, men det kunne ha lønnet seg å gjort mer research på hvordan et onboarding program strategisk kan gjennomføres på best mulig måte. De bør ha helt klart for seg hva de er ute etter med et onboarding program.

6.0 Konklusjon

Gjennom denne oppgaven har vi sett på betydningen av et onboarding program, og belyst faktorene: kommunikasjon, produktivitet/effektivitet og turnover. I oppgaven har vi benyttet oss av kvalitativ forskningsmetodikk, og det er ikke kommet frem til en statistisk generaliserende konklusjon. Konklusjonen er en oppsummering av våre funn og tolkningen av analysen, som er satt opp mot teori og forskning.

Forskningsspørsmål 1: Kan et tilrettelagt onboarding program føre til bedre kommunikasjon mellom nyansatt og leder i virksomheten?

I følge teorien er kommunikasjon et viktig verktøy for en virksomhet, og god kommunikasjon skaper grunnlaget for læring. Gjennom forskningen var det tydelig at de nyansatte har en god dialog med lederne og andre medarbeidere. Under forskningen fant vi ut at NAV benyttet seg av kommunikasjonstrappens sjette trinn, her-og-nå-tilbakemeldinger ved onbardingprossen. Det gjenspeiler at NAV er gode på kommunikasjonen med de nyansatte og at de ansatte får

fortløpende tilbakemeldinger på det de gjør. De som har vært ansatt i NAV gjennom flere år mente at det alltid hadde vært god kommunikasjon i virksomheten, men at de savner mer tilbakemeldinger på arbeidet de utfører. Videre i teorien nevnes det at tilbakemeldinger gjør at de ansatte føler seg sett. Etter de fikk onboarding program ble det bedre tilrettelagt for åpen dialog mellom leder og de nyansatte, samt at de fikk en fadder som de kunne støtte seg på, og som de satt på samme kontor med. Dette vitner til god kommunikasjon mellom leder og nyansatt.

Forskningsspørsmål 2: Kan et onboarding program påvirke til bedre effektivitet/produktivitet for den nyansatte?

I følge teorien trenger ikke en virksomhet å være effektiv selv om den er produktiv. De ansatte hos NAV blir målt på antall brukere de behandler i løpet av en arbeidsdag. Nevnt i teorien er lederen ansvarlig for at de ansatte får videreutviklet seg og holder seg effektive og produktiv.

Alle de ansatte føler seg trygge på sine arbeidsoppgaver, inkludert de som har jobbet der flere år. De ansatte tror ikke at programmet har medført at de har blitt mer effektive/produktive. Gjennom forskningen fant man ut at etter NAV implementerte onboarding programmet, har opplæringstiden minsket med to år, og at det tar dem nå seks til tolv måneder til de er fullt produktiv og integrert i virksomheten. I følge teorien er en virksomhet mer effektiv og produktiv når virksomheten har et onboarding program, ettersom de ansatte kommer raskere i gang med sine arbeidsoppgaver. Teorien sier også at ved utgangen av ett år, skal den ansatte være fullt produktiv og integrert, noe NAV-ansatte føler de er etter implementeringen av onboarding programmet.

Forskningsspørsmål 3: Kan et tilrettelagt onboarding program påvirke til lavere turnover i en virksomhet?

I følge teorien er det i dag mer utskifting av medarbeidere enn hva det var før, og de dyktige medarbeidere får bedre jobbtilbud fra andre virksomheter/firmaer. Teorien sier også at eldre blir sett på som en mer stabil arbeidskraft, og vår forskning sier at etter de ble etablert som NAV, er det seks ansatte som har gått av med pensjon. I NAV er det derfor lite turnover blant de ansatte, den største utskiftingen skjer når de ansatte går av med pensjon, som viser til en naturlig turnover. Ut ifra drøftingen ser vi at trivsel er et viktig moment for turnover, de ansatte sier at de alle trives svært godt. Det er tre av informantene som sier at de ikke tenker å

bli der til de er pensjonister. Dette skyldes ikke trivsel, men karrierevalg og ønske om varierte arbeidsoppgaver, noe som viser til en naturlig turnover. Ut ifra våre funn, ser vi at onboarding programmet kan påvirke til lavere turnover til en viss grad, ettersom de ansatte blir raskt sosialisert og integrert i kulturen i virksomheten, og dermed trives bedre.

I henhold til vår problemstilling: *Hvilken betydning har et tilrettelagt onboarding program for nyansatte i en virksomhet?*

Ut ifra teori, forskning og funn vi har gjort i vår kvalitative undersøkelse ser vi tendenser til at et tilrettelagt onboarding program har en positiv betydning for en virksomhet, men det avhenger av hvordan virksomheten velger å tilnærme seg onboarding programmet på. En formell onboarding plan er ikke nok for at de nyansatte skal lykkes. For å oppnå suksess ved onboarding programmet må man engasjere lederne og de nyansatte slik at de sammen vil gjøre onboarding programmet vellykket. Et vellykket onboarding program kan være sentralt for at de nyansatte skal mestre organisasjonskulturen, raskt få høy produktivitet og føle seg som en viktig del av virksomheten. Det ligger høye kostnader til rekruttering, og ledere må forstå at en sentral del av suksessen ligger i å effektivt klare å integrere nyansatte i organisasjonen, ved hjelp av god kommunikasjon og tilbakemelding. En god og effektiv onboarding prosess kan resultere i at de nyansatte raskt får høy produktivitet og effektivitet, bedre kommunikasjon med sine ledere, som igjen vil skape mer engasjerte medarbeidere og en lavere turnover.

7.0 Videre forskning

Først vil vi nevne kritikk av egne funn.

Ettersom vi konsentrerte oppgaven på de tre faktorene kommunikasjon, effektivitet/produktivitet og turnover, ble det til at vi mer eller mindre utelukket andre viktige faktorer som kan ha en betydning i onboarding program. Faktorer som læring, motivasjon, trivsel og struktur/kultur er også viktige faktorer ved nyansettelser og sosialisering. Det ville utgjort en større og kompleks oppgave om vi ikke hadde avgrenset den.

Vi kan ikke generalisere våre funn til en populasjon da vi valgte kvalitativ metode, men det var heller ikke meningen å generalisere. Vi kunne ha intervjuet flere nyansatte og ansatte, og vi skulle intervju NAV-leder, men det ble avlyst i siste liten. Vår forskning er overførbar, og kunne blitt sammenlignet med andre NAV kontor. Det blir også sagt at ikke alle NAV-

kontorer har et tilrettelagt onboarding program. Det er ikke utelukket at de kan ta lærdom av onboarding programmet til NAV-kontoret utenfor Oslo. Vi har ikke undersøkt sykefraværet, som igjen kan gjenspeile trivsel og eventuell intensjon om turnover.

Denne oppgaven ble utført ved bruk av kvalitativ forskningsmetode da vi fant det mest passende med et intensivt utvalg hvor det ble gjort dybdeintervjuer med få enheter. Det kunne vært interessant å sammenligne en virksomhet med god onboarding mot en virksomhet som ikke har fokus på onboarding, for å se hvilke forskjell det utgjør på virksomheten og deres ansatte. Da kunne man undersøkt om det er tydelig differanse mellom turnover, bedre effektivitet/produktivitet og kommunikasjon i den ene virksomheten i forhold til den andre.

Vi vil anbefale til videre forskning på onboarding av nyansatte, og hvor viktig dette er for virksomheten. Ved videre forskning kan man sammenligne onboarding program i flere virksomheter. Det kunne vært interessant å se effekten av et onboarding program over lenger tid, og benyttet kvantitativ forskningsmetode, og foretatt statistisk generalisering ved et tilfeldig utvalg.

8.0 KILDER

Arbeidsmiljøloven. 2005. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* Arbeids- og sosialdepartementet. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness 2014. *Kvalitative metoder*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Bauer, Talya N. Ph.D. 2010 “Onboarding new employees: Maximizing success”. Lesedato 10 mars, 2015:
<http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding%20epg-%20final.pdf>

Brandframe. ”Living-the-brand/kulturutvikling”. Lesedato 20 februar, 2015:
http://www.brandframe.no/living-the-brand%0B-kulturutvikling_174.html

Brochs-Haukedal, William 2012. *Arbeids og lederpsykologi*. Utg 8. Latvia: Cappelen Akademisk forlag

Bang, Henning 2011. *Organisasjonskultur*. 4. Utg. Oslo: Universitetsforlaget

Dalland, Olav 2012. *Metode og oppgaveskriving*. 5 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Erlie, Bente 2003. *Internkommunikasjon, planlegging og tilrettelegging*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget

Ernst & Young, HR Norge. *HR-Undersøkelsen 2009: HR i krisetider - muligheter i morgang*. 09 september 2009. Lesedato: 10 mai. 2015.
http://www.masterpiece.dk/UploadetFiles/137/25/HR-unders_kelsen_2009.pdf

E24. 2011. 7 tegn på at de ansatte jakter ny jobb. 21 november. Lesedato 01 april, 2015:
<http://e24.no/jobb/7-tegn-paa-at-de-beste-ansatte-jakter-ny-jobb/20123087>

Farbot, Audun 2010. “Slik beholder du de beste”. *Forskning*. no. 3 november. Lesedato 01 april, 2015: <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-organisasjonspsykologi/2010/11/slik-beholder-du-de-beste>

- Fische, Caroline. "Utfordringer ved nyansettelser, Use me or loose me!" *Dossier.no*. Lesedato 20 april, 2015: <http://www.dossier.no/wp-content/uploads/Onboarding.pdf>
- Grimsø, Rigmor E. 2004. Rekruttering og utvalg av medarbeidere. 2 utg. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Jacobsen, Dag Ingvar 2000. Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik 2011. Hvordan organisasjoner fungerer. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik 2013. Hvordan organisasjoner fungerer. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Jakobsen, Cathrine Filstad 2003. Nyansatte i organisasjoner. 1. Utg. Trondheim abstrakt forlag.
- Johannessen, Asbjørn og Per Arne Tufte 2002. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Abstrakt forlag
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 4. Utg. Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Line Christoffersen 2011. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 4. utg. Oslo: abstrakt forlag
- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen 2008. Positivt lederskap Jakten på de positive kreftene. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid 2003. Psykologi i organisasjon og ledelse. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Kuvaas, Bård. 2009. Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2012. Det kvalitative forskningsintervju. 2.utg. Gyldendal Akademisk

NAV. ”Arbeids og velferdsforvaltningen NAV”. 06 juni, 2013. Lesedato 22 mars, 2015:

<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Organisering+av+NAV>

Nordhaug Odd 2002. LMR, Ledelse av menneskelige ressurser. Måltrettet personal og kompetanseledelse. 3 utg. Universitetsforlaget.

Schein, Edgar H. 1998. *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendringer mulig?* 4utg. Aurskog: Libro forlag A.S

SmartePenger 2015. Privatøkonomi. Bli mer effektiv. Lesedato 15. Mai 2015:

http://www.smartepenger.com/bli_mer_effektiv

Statens personalthåndbok. 2015. 6.3.3.5 *Personal- og lønnsstatistikk*.

https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2015/KAPITTEL_6-3-3-5?q=turnover

Thuren, Torsten 2012. Vitenskapsteori for nybegynnere. 2 utg. Gyldendal Akademisk.

Virke Hovedorganisasjonen. “Opplæring av ansatte” 09 april, 2008. Lesedato 20 april, 2015:

<http://www.virke.no/virkehjelperdeg/juridiskbistand/juridiskefagartikler/Sider/Opplæring-av-ansatte.aspx>

Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Larsen og Trond Stang. 2013. *Bedre ledelse*. 1. Utg. Latvia: Cappelen Damm