

748003

748318

BCR3102

Bacheloroppgave

Onboarding via digitale verktøy

Vår 2017

Høyskolen Kristiania

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

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven omhandler temaet onboarding med fokus på implementering av digitale verktøy i onboardingsprogrammet. Onboarding er en prosess som skal hjelpe den nyansatte å tilpasse seg kunnskaper, ferdigheter og bli sosialt integrert for å bli et etablert medlem av organisasjonen. Et onboardingsprogram er altså en helhetlig måte å ta imot, og ta vare på den nyansatte. Formålet med denne studien har vært å få en større forståelse av hvordan den nyansatte blir påvirket av et onboardingsprogram med digitale verktøy implementert. På bakgrunn av dette har vi valgt problemstillingen: *Hvilke betydninger gir det for en nyansatt å gjennomføre et onboardingsprogram med digitale verktøy implementert?*

Problemstillingen besvarte vi ved hjelp av en deduktiv tilnærming hvor vi gjennomførte dybdeintervjuer i seks ulike virksomheter. Vi har intervjuet både nyansatte som har benyttet seg av digitale verktøy i en onboardingsprosess, ledere og virksomheter som tilbyr dette.

Etter gjennomført datainnsamling og analyse av datamateriale kom vi frem til at onboarding praktiseres ulikt i forskjellige virksomheter. Betydninger som rolleavklaring og individuelle onboardingsprogram er avgjørende for et vellykket onboardingsprogram. I tillegg vil et onboardingsprogram med digitale verktøy implementert som starter før første arbeidsdag, bidra til økt produktivitet og motivasjon for de nyansatte.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende del av vårt studieløp HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Bacheloroppgaven er et resultat av tre kunnskapsrike år.

Vi valgte å skrive om onboarding da vi har stor interesse for emnet og valgte å fokusere på implementering av digitale verktøy, da nesten alle virksomheter er avhengige av teknologiske løsninger. Vi mener resultatene vi har kommet frem til ved vår undersøkelse bidrar til positive effekter for den nyansatte. Vi ønsker med undersøkelsen å finne svar på vår problemstilling, samt at ledere og virksomheter som leverer et digitalt onboardingsprogram skal få mer kunnskap på området. Vi håper derfor at denne forskningen er interessant og et mulig springbrett til videre forskning på området. Å skrive en bacheloroppgave har vært en prosess som har vært utfordrende til tider, men etter mye hardt arbeid har det gitt resultater.

Vi ønsker å takke BeMobile, Catalyst One, EY, Nordea, Skattedirektoratet og Sparebanken Vest for at dere har satt av tid til oss, og gitt oss innsikt i deres onboardingsprogrammer.

Vi ønsker tilslutt å gi en stor takk til vår veileder Tore Fagernes som hele tiden har vært tilgjengelig underveis i prosessen. Han har hjulpet oss med å komme på rett vei, og til slutt sitte igjen med et resultat vi er fornøyd med.

God lesning!

Oslo, 15. mai 2017

748003, 748318

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Presentasjon av tema	6
1.2 Bakgrunn for oppgaven	6
1.3 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål	6-7
1.4 Avgrensning	7
1.5 Struktur på oppgaven	8
1.6 Presentasjon av virksomhetene	8-9
2.0 Teori	9
2.1 Human Resource	9
2.2 Onboarding	9-10
2.2.1 Bauers stegmodell for vellykket onboarding	10-11
2.3 Læring	12
2.3.1 Individuell læring	13
2.3.2 Læring gjennom selvkontroll	13-14
2.3.3 E-læring	14
2.4 Produktivitet	15
2.4.1 Teknologiske løsninger for produktivitet	15-16
2.5 Motivasjon	16-17
2.5.1 Maslows behovspyramide	17
2.5.2 Motivasjon gjennom arbeidsorganisering	18
3.0 Metode	19
3.1 Kvalitativ metode	19
3.2 Forskningsdesign	19
3.3 Utvalgsmetode	20
3.4 Datainnsamling og gjennomføring	20-21
3.5 Intervjuguide	21
3.6 Dataanalyse	22-23
3.7 Metoderefleksjon	23
3.8 Reliabilitet og validitet	23
3.8.1 Validitet	24
3.8.2 Reliabilitet	24
3.9 Primær- og sekundærdata	24-25
3.10 Objektivitet	25
3.11 Transkribering og koding	25-26
3.12 Etske hensyn og anonymisering	26
4.0 Drøfting	26
4.1 Analyse og drøfting	26

4.2 Generelle funn	26-27
4.3 Læring	27-30
4.4 Produktivitet	30-32
4.5 Motivasjon	33-35
5.0 Konklusjon	35-38
6.0 Avslutning	38
6.1 Anbefaling til virksomheter	38-39
6.2 Kritikk til egen forskning	39
6.3 Anbefalt videre forskning	39-40
7.0 Litteraturliste	41-43
Vedlegg	
Vedlegg 1: Intervjuguide	
Vedlegg 2: Transkribert intervju	

1.0 Innledning

1.1 Presentasjon av tema

Onboarding er en viktig læringsprosess som skal hjelpe den nyansatte å tilpasse seg kunnskaper, ferdigheter og bli sosialt integrert for å bli et etablert medlem av organisasjonen på lik linje som de andre ansatte (Bauer 2010, 1). Et av målene med onboarding er å oppnå langsiktig produktivitet, hjelpe de nyansatte med å forstå bedriftens visjoner og mål, og å få den ansatte tidlig inn i hans eller hennes arbeidsoppgaver.

1.2 Bakgrunn for oppgaven

Vi har valgt å skrive om onboarding da teori sier at det er viktig med god opplæring for den nyansatte. Derfor ønsket vi å undersøke hvilke betydninger det gir for en nyansatt når digitale verktøy er implementert under en onboardingsprosess. En av fordelene med læring via digitale verktøy er et at det kan være kostnadseffektivt ved å redusere opplæringskostnader, samt øker læringsnivået da man selv har kontroll over hva man lærer og hvordan man lærer (Mikkelsen og Laudal 2014, 276).

1.3 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Siden vi fokuserer på onboarding via digitale verktøy har vi kommet frem til denne problemstillingen: *Hvilke betydninger gir det for en nyansatt å gjennomføre et onboardingsprogram med digitale verktøy implementert?*

Vi har utarbeidet tre forskningsspørsmål for å spisse problemstillingen.

Forskningsspørsmålene omhandler temaene læring, produktivitet og motivasjon. Ved å benytte seg av digitale verktøy har den nyansatte mulighet til å forberede seg og sette seg inn i virksomhetens mål, verdier, visjoner og historie før sin første arbeidsdag. På bakgrunn av dette har vi valgt følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: *Onboarding via digitale verktøy krever mer individuell læring. Hvordan kan dette påvirke den nyansatte?*

En onboardingsprosess kan sees på som en læringsprosess for den nyansatte. Vi har valgt

dette forskningsspørsmålet da læring via digitale verktøy vil inneholde mye informasjon for den nyansatte, med vekt på enveiskommunikasjon.

Forskningsspørsmål 2: *Hvordan kan et onboardingprogram via digitale verktøy føre til økt produktivitet for den nyansatte?*

Det er viktig for alle virksomheter å ha ansatte som bidrar produktivt, og det viser seg ofte at det tar rundt 90 dager før en ansatt bidrar produktivt i bedriften (Bauer 2010, 1). Gjennom et onboardingprogram med digitale verktøy implementert, har man muligheten til å forberede seg før første arbeidsdag. Det er dermed interessant å undersøke om den nyansatte bidrar mer produktivt tidligere ved et onboardingprogram der digitale verktøy er implementert.

Forskningsspørsmål 3: *Hvordan kan et onboardingprogram via digitale verktøy påvirke motivasjonen for den nyansatte?*

Motivasjon fra den nyansatte er viktig under et onboardingprogram. Den nyansatte har behov for å bli sett og å oppleve mestring i læringsprosessen. Et onboardingprogram med digitale verktøy implementert kan inneholde mye informasjon og den nyansatte må da ha ansvar for egen motivasjon og læring.

1.4 Avgrensning

Vi har valgt å avgrense undersøkelsen ved å fokusere på temaene læring, produktivitet og motivasjon hos den nyansatte, og hvilken betydning dette har for en nyansatt som har gjennomført et onboardingprogram med digitale verktøy implementert. Vi har da valgt å ikke ta hensyn til andre faktorer som kan påvirke og være avgjørende for en nyansatt i en onboardingprosess.

Vi har også valgt å intervju ansatte som var nyansatte for en kort tid tilbake. Vi avklarte dette med informantene da vi tok kontakt med de første gang. Dette gjorde at de ansatte hadde informasjon ferskt i minnet om onboardingprogrammet de gjennomførte.

1.5 Struktur på oppgaven

Vår oppgave introduseres med et sammendrag av våre funn før det blir presentert tema for oppgaven. Deretter en gjennomgang av det teoretiske rammeverket for oppgaven. Vi tar så for oss den metodiske gjennomgangen, før vi deretter dreier ut om våre resultater som vi vil analysere og drøfte. Avslutningsvis vil vi oppsummere oppgaven med en konklusjon, anbefaling til virksomheter basert på vår analyse, kritikk til vår egen forskning, samt forslag til videre forskning.

1.6 Presentasjon av virksomhetene

BeMobile leverer mobile løsninger til bedriftsmarkedet. BeMobile tilbyr blant annet onboardingsprogram på mobil, ambassadørprogram, bildedokumentasjon og interaktiv markedsføring (BeMobile).

CatalystOne er en ledende aktør av HR-system på det nordiske markedet med stort flere hundre tusener installasjoner og kunder. CatalystOne har både private og offentlige, nordiske og globale brukere på alle kontinenter (CatalystOne).

EY Norge er et internasjonalt selskap med virksomhet innen revisjon, skatte- og avgiftsrådgivning og forretningsjus. EY sitt overordnede mål er å bidra til at næringslivet og arbeidslivet fungerer bedre ved å øke tilliten i næringslivet, skape bærekraftig vekst og å utvikle talenter (EY).

Nordea er et finanskonsern som tilbyr boliglån, lån, sparing, pensjon, forsikring og rådgivning. Nordea er størst i verden på å sette sammen låneavtaler til offshore og shipping (Nordea).

Skattedirektoratet står for den sentrale faglige, strategiske og administrative ledelse av Skatteetaten og er underlagt Finansdepartementet (Store norske leksikon).

Sparebanken Vest er landets tredje største sparebank. Sparebanken Vest er et finanshus med mer enn 250 000 person- og bedriftskunder. Sparebanken Vest er et selvstendig finanskonsern med hovedkontor i Bergen og har en sentral rolle i mye av den

verdiskapningen som skjer på Vestlandet (Sparebanken Vest).

2.0 Teori

2.1 Human Resource

Human Resources (HR) er organisasjonens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende menneskelige ressurser for produktive formål i den hensikt å fremme virksomhetens overordnede mål. På mange måter er de menneskelige ressursene vanskeligere å styre enn de øvrige ressursene (Nordhaug 2002, 16).

2.2 Onboarding

Etter en effektiv rekruttering og utvelgelse, er en av de viktigste måtene virksomheter kan forbedre effektiviteten av deres nyansatte er ved bruk av et strategisk onboardingsprogram. Onboarding er en prosess hvor de nyansatte gjennom kommunikasjon og utveksling av kunnskap, raskt skal mestre organisasjonskulturen, skape høy produktivitet og føle seg som et fullverdig medlem av virksomheten (Bauer 2010, 1).

Onboardingprogrammer er laget for å hjelpe nyansatte til å lære om virksomheten, inkludert daglige funksjoner og arbeidsoppgaver, samt virksomhetens kultur og verdier. Et slikt program får også de nyansatte til å føle seg mer komfortable i sine stillinger og de vil være mer produktive i en kortere tidsperiode (Kayliee 2014, 1).

Onboardingsprosessen starter når en ansettelseskontrakt er signert. Prosessen starter altså før den nyansattes første arbeidsdag. Det varierer hvor lenge programmet for nyansatte varer, men et opplegg over seks måneder er vanlig (Mikkelsen og Laudal 2014, 179). Hver virksomhet har sin egen versjon av et onboardingprogram, men uansett viser det seg at jo raskere den nyansatte føler seg velkommen og er forberedt for den nye jobben, jo raskere vil de være i stand til å bidra produktivt i virksomheten (Bauer 2010, 1).

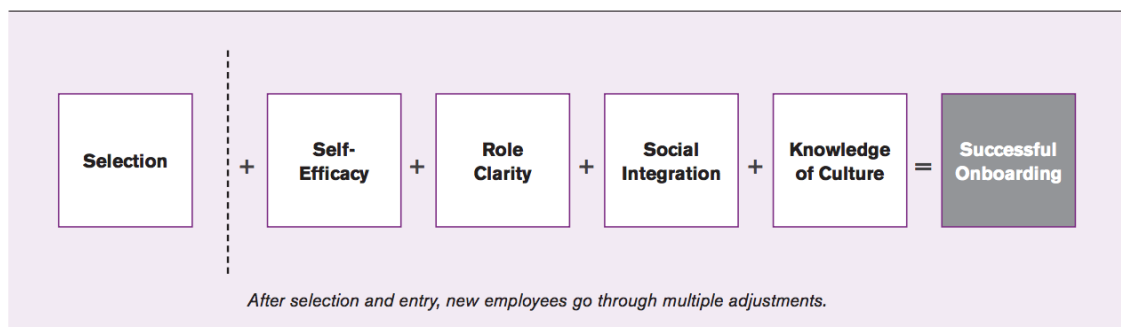
I en situasjon der det meste er nytt skal et onboardingprogram fjerne hindre, skape grunnlaget for åpenhet og samarbeid og gi en rask innføring i arbeidet (Mikkelsen og Laudal 2014, 179). Onboardingprogrammet skal sikre at den nyansatte blir vist rundt på arbeidsplassen, får hilst på kolleger, ledelse og støttepersonell og får tilgang til datasystemer

og nødvendig utstyr.

2.2.1 Bauers stegmodell for vellykket onboarding

Bauer (2010, 3) skiller mellom tre ulike måter å tilnærme seg onboarding på: passiv onboarding, onboarding med potensial og proaktiv onboarding. Hun forklarer at omtrent alle virksomheter har en form for onboardingsprosess for nyansatte. Det som skiller dem er graden av hvor godt prosessen er forankret og hva som er systematisk planlagt. Passiv onboarding går ut på at den nyansatte kun får innføring i generelle regler og rutiner, og får lite forståelse av kulturen og sosial integrasjon. Ved onboarding med potensial får den nyansatte mer innføring i det grunnleggende fra passiv onboarding, men også en bedre forståelse for organisasjonskulturen (Bauer 2010, 3). Proaktiv onboarding er derimot systematisk organisert og har en strategisk tilnærming til Human Resource Management. Ifølge Bauer (2010, 4) er det kun 20 prosent av alle organisasjoner som oppnår dette nivået.

I figuren nedenfor har Bauer illustrert fire store aspekter i forhold til jobbroller og sosialt miljø som nyansatte bør gå gjennom for å oppnå en proaktiv og vellykket onboarding (Bauer 2010, 6).



Kilde: (Bauer 2010, 6)

Det første aspektet for en vellykket onboarding er *egen mestringsevne* og selvtillit til jobbutførelse. I den grad en ny medarbeider føler seg trygg på å gjøre jobben godt, vil den nyansatte være mer motivert og til slutt mer vellykket enn mindre trygge kolleger. Organisasjonen bør dermed ha målrettet onboardingsprogrammer for å bidra til å øke nyansattes tillit til den nye organisasjonen de skal arbeide for. Egen mestringsevne har vist

seg å ha en innvirkning på organisatorisk engasjement, tilfredshet og turnover (Bauer 2010, 4).

Et annet aspekt er *rolleavklaring*, altså hvor godt en nyansatt forstår sin rolle og forventninger. Ytelsen til den ansatte vil reduseres dersom forventningene er uklare. En studie i USA og Storbritannia viste at bedrifter taper økonomisk hvert år som følge av at ansatte ikke forstår deres arbeidsoppgaver (Bauer 2010, 5). Derfor er rolleklarhet en god indikasjon på hvor godt tilpasset en ny medarbeider er, og å måle rolleklarhet kan hjelpe organisasjoner å redusere potensiell usikkerhet og dårlige holdninger. Det viser seg også at ved lavere usikkerhet på arbeidsoppgaver og nyansattes roller i jobben, vil det føre til et mer positivt og vellykket utfall av onboardingprogrammet. Rolleklarhet er altså blant de mest konsekvente prediktorene av jobbtildfredshet og organisasjonens forpliktelse under onboardingprosesser (Bauer 2010, 5).

Sosial integrering er det tredje aspektet for vellykket onboarding. Den nyansattes møte med arbeidsplassen er en viktig del av å lære om organisasjonen. I tillegg må den nyansatte føle seg sosialt komfortabel og bli akseptert av sine kolleger og overordnede. Integrering i organisasjonen er positivt relatert til engasjement og turnover. Og høy kvalitet på relasjoner med ledere og andre kolleger er relatert til gunstige onboarding utfall, inkludert ytelse og tilfredshet på jobben. Nyansatte bør forvente hjelp fra HR-ansatte, men de må også legge til rette for sin egen onboarding ved aktivt å bygge sterke relasjoner. Nyttige taktikker for nyansatte inkluderer blant annet å ta seg tid til å engasjere seg i samtaler med kolleger, arrangere uformelle sosiale interaksjoner, for eksempel lunsj eller kaffepauser. I tillegg bør den nyansatte ta på seg ansvar og fullføre vellykkede oppdrag (Bauer 2010, 5).

Det fjerde aspektet i onboardingprosessen går ut på å ha *kjennskap til og passe inn i organisasjonskulturen*. Hver organisasjon har en unik kultur, dermed er det essensielt at den nyansatte får forståelse for kulturen og deres plass i den. For den nyansatte er det viktig å forstå organisasjonens politikk, mål og verdier, og lære organisasjonens interne språk for at han eller hun skal bli engasjert og tilfredsstillt, noe som også kan redusere turnover (Bauer 2010, 6).

2.3 Læring

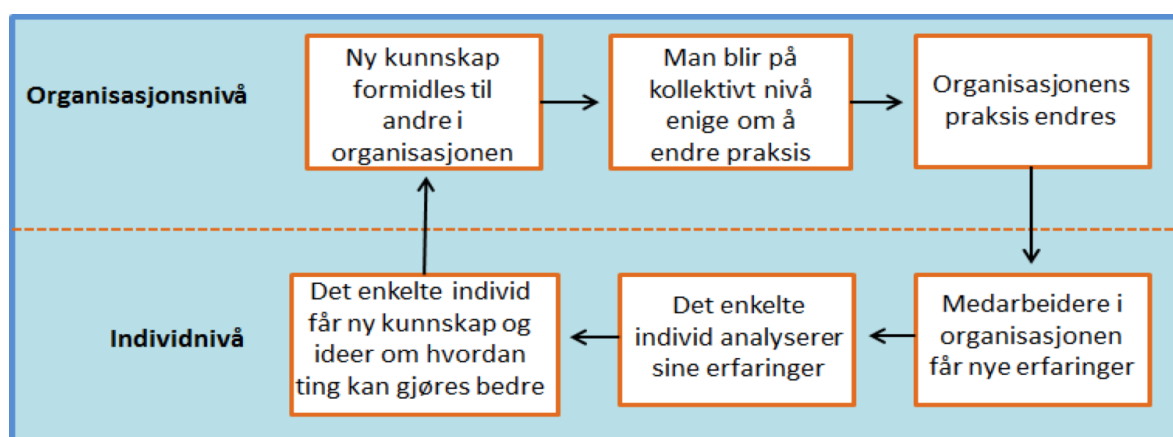
Det finnes ulike definisjoner av læring i organisasjoner, men alle definisjonene av læring handler om at det er en prosess som fører til at man endrer praksis. Vi har valgt å bruke Jacobsen og Thorsvik sin definisjon som sier at ”læring i organisasjoner er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen” (Jacobsen og Thorsvik 2013, 353).

De viktigste grunnene til å studere læring i organisasjoner er for det første å kunne tilpasse seg omgivelsene for å følge opp til nye krav og forventninger. Læring i organisasjoner er også viktig for langsiktig konkurransefortrinn. Dersom en organisasjon tilegner seg unik kunnskap, er det vanskeligere å kopiere den, noe som kan føre til konkurransefortrinn. I tillegg er det viktig for organisasjoner å være innovative. Organisasjonen må ha evnen til å følge opp på endringer som skjer i blant annet teknologien og omgivelsene rundt for å kunne omsette dette i nye produkter, tjenester og produksjonsprosesser. Organisasjoner må også ha fokus på effektivisering. Dette innebærer at organisasjonen må være på utkikk etter nye, mer effektive måter å produsere på, hvor kvaliteten kan økes og hvordan arbeidsoppgaver kan forbedres (Jacobsen og Thorsvik 2013, 352). Til slutt må organisasjonen være i stand til å lære for endringer i organisasjonen. Endringer skjer kontinuerlig i organisasjoner, både planlagt og tilfeldig. Dermed er det viktig at medlemmene i organisasjonen er oppmerksomme på dette slik at man kan måle og vurdere hva de oppnår, og hva som må endres på for å gjøre ting bedre (Jacobsen og Thorsvik 2013, 353).

Definisjonene om organisatorisk læring forteller at det er en rekke forutsetninger som må være tilstede for at læring skal finne sted i organisasjoner. Organisatorisk læring er basert på at individer i organisasjonen er i stand til å lære, for deretter å reflektere rundt det man lærer. Deretter må det enkeltmennesker lærer spres til andre i organisasjonen slik at det oppstår kollektiv læring. For å kunne dele kunnskapen er intern kommunikasjon en nøkkelbetingelse for læring i organisasjoner. Når organisasjonens medlemmer har tilegnet seg kunnskapen må det omsettes til kollektiv atferd. Ofte ser man at organisasjonens medlemmer vet hva som bør gjøres, men det blir ikke utført i praksis (Jacobsen og Thorsvik 2013, 354)

2.3.1 Individuell læring

For at organisatorisk læring skal finne sted, så forutsettes det at de enkelte individer i organisasjonen lærer, og at den læringen som foregår på individnivå, spres til andre i organisasjonen og at organisasjonen deretter utvikler tiltak for å løse problemet og iverksetter disse tiltakene. Dette danner en lærings sirkel når individene igjen vurderer hvor gode eller dårlige organisasjonens løsninger er, og eventuelt starter en ny lærings sirkel for å forbedre tilstanden i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 354). I figuren under ser man sammenhengen mellom individuell- og organisatorisk læring.



Kilde: (Jacobsen og Thorsvik 2013, 354)

2.3.2 Læring gjennom selvkontroll

Selvadministrert forsterkning er et begrep som blir brukt i nyere læringspsykologi. Dette er en prosess hvor man selv administrer forsterkning for egne handlinger og prestasjoner. Grunntanken i dette er at man ikke nødvendigvis trenger ytre belønning for lære. Vi kan selv ta ansvar for egen belønning for initiativ vi tar, og mål vi setter oss. Mestring for utførelse av oppgaver er en viktig del av ansatte i organisasjoner, og vi legger gjerne i vei med oppgaver som innebærer ny læring, til glede både for oss selv og organisasjonen vi jobber i (Kaufmann og Kaufmann 2009, 190).

Selvkontrollert jobbatferd og læring er svært verdifullt. Ledere bør derfor oppmuntre til det og la medarbeidere få utfolde seg uten å gripe inn med unødig ytre kontroll. Selv om dette kan virke frustrerende for medarbeidere, kan det være en fordel for virksomheten at de

ansatte blir oppmuntret til selvkontroll da arbeidsoppgaver ofte krever selvstendig problemløsende atferd (Kaufmann og Kaufmann 2009, 191).

2.3.3 E-læring

E-læring kan defineres som læringssituasjoner der instruksjoner leveres ved å bruke datateknologi gjennom et intranett eller gjennom internett (Olsen 2014, 275). E-læring har økt i omfang både som et resultat av at organisasjoner er avhengige av at kunnskapsmedarbeidere har kontinuerlig tilgang til kunnskap for å kunne løse komplekse problemer, og fordi den teknologiske utviklingen har gjort det mulig å tilby læringssituasjoner som er uavhengige av tid og sted. Fordelene med E-læring er blant annet at det kan være kostnadseffektivt ved at det reduserer opplæringskostnader, øker tilgjengeligheten ved at flere kan få delta, og øker fleksibiliteten med tanke på når man lærer. En slik læringsprosess er ofte uavhengig av tid og sted, noe som betyr at den som skal lære får større kontroll over læringsarbeidet. Dette innebærer at den som skal lære aktivt må søke etter informasjon, og blir dermed ikke bare en passiv mottaker av informasjon.

At den som lærer har kontroll, viser seg å ikke alltid gi positivt læringsutbytte. I et eksperiment utført av Granger og Levine, fra 2010 (siteret i Olsen 2014, 276) ble deltakere på fire grupper testet etter grad av deltakerkontroll og grad av kompleksitet på læringsinnholdet, for deretter å utføre en kunnskapstest (Olsen 2014, 276). Funnene viste seg at høy grad av selvstendig læring ikke var positivt relatert til scorene på kunnskapstesten. De forklarer dette med at i E-læring blir ofte opplæringstiden redusert i forhold til situasjoner der du har en instruktør, og at dette ikke er gunstig når læringsinnholdet er komplekst.

Teknologien setter få begrensninger når det gjelder informasjonsmengde. Det er derfor en utfordring å sørge for at den som lærer ikke blir overlesset med informasjon som ikke er direkte relevant til det som skal læres. Samtidig bør man gi tilbakemelding og muligheter for å diskutere med andre slik at man får testet ut den nye kunnskapen eller de nye ferdighetene. På denne måten kan de som lærer få muligheten til å lære både individuelt og læring i et sosialt fellesskap med muligheter for tilbakemelding (Olsen 2014, 276).

2.4 Produktivitet

Produktivitet og effektivitet er to begreper som henger tett sammen. Produktivitet defineres som ressursene som går med til å produsere en enhet, eller kostnader per enhet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 49). Effektivitet brukes når virksomheter når sine mål, mens produktivitet brukes når det er snakk om individers produktivitet. I vår undersøkelse velger vi å fokusere på produktivitet.

Produktivitet henger sammen med trivsel, som vil si at produktivitet er en årsaksfaktor i forhold til trivsel (Brochs-Haukedal, William 2012, 360). Produktivitet er også tett knyttet opp mot virksomhetens kostnader. Når en virksomhet er produktiv vil den samtidig produsere flere tjenester (Jacobsen og Thorsvik 2011, 43). Jo mindre ressurser en organisasjon benytter for å produsere en enhet, desto mer produktiv er den. Både effektivitet og produktivitet er forbundet med ressursbruk, og dermed kostnader.

Onboardingsprosesser som begynner før man fysisk starter i jobben, kan gjøre at den nyansatte raskere kommer i gang, er mer selvsikker og har en umiddelbar effekt når han eller hun begynner i jobb. Ifølge Bauer (2010, 6) øker produktiviteten i en virksomhet med 60 prosent dersom virksomheten har et effektivt og proaktivt onboardingprogram. Istedenfor å bruke de første dagene på jobb til å fylle ut skjemaer, kan dette forberedes digitalt før man starter.

Jo raskere den nyansatte føler seg forberedt og velkommen, jo raskere vil de være i stand til å bidra til å nå virksomhetens mål (Bauer 2010, 1). Nøkkelen er å engasjere viktige interessenter og nye medarbeidere i interaksjoner som hjelper dem til å forstå hverandre og hvordan de samhandler over tid. Et effektivt og proaktivt onboardingprogram vil resultere i en raskere læringskurve for den nyansatte, bedre kommunikasjon, og en mer produktiv og engasjert arbeidsstyrke (Bauer 2010, 4).

2.4.1 Teknologiske løsninger for produktivitet

Når det gjelder både produksjon, service, salg og drift av interne systemer, kan teknologi brukes for å utvikle et konkurransefortrinn og være avgjørende for virksomhetens suksess. Virksomheter som utnytter HR-ledelse til å styrke konkurransekraften, vil legge vekt på tre

faktorer: 1) De menneskelige ressursene, 2) Ny teknologi, og 3) effektive strukturer som gjør interaksjonen mellom medarbeiderne og teknologi mulig.

HR har ansvar for en arbeidsorganisering som legger til rette for dette, og for at medarbeiderne i hele virksomheten har den kompetansen de trenger for å ta i bruk ny teknologi. Ved utvikling av nye tjenester kan det ligge begrensninger i medarbeidernes kompetanse eller den kompetanse som finnes i markedet. I dag er så og si alle virksomheter avhengig av IKT, enten som et element i sine styringssystemer, i sin logistikk og i sine kommunikasjoner med andre. Innen IKT-området vil eksempler på sentrale arbeidsfelt for HR-medarbeidere være strategisk informasjonsdeling, personvern, brukervennlighet og kvaliteten på informasjonsverktøyene i nettverket. Teknologien har også gjort at HR-ledere ikke lenger er avhengig av fysisk samlokalisering for bygging av fellesskap, kollektive beslutningsprosesser og samarbeidsrelasjoner. En står altså friere når det gjelder hvor medarbeidere kan jobbe (Mikkelsen og Laudal 2014, 57).

2.5 Motivasjon

Motivasjon kan forklares som en prosess som setter i gang, gir retning, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd (Kaufmann og Kaufmann 2003, 43). Motiverende medarbeidere betyr at de ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen, og ta i bruk sine ferdigheter for at organisasjonen skal nå sine mål. Organisasjoner som klarer å motivere sine ansatte vil mer sannsynlig oppnå økonomiske fordeler og et langsiktig konkurransefortrinn (Jacobsen og Thorsvik 2013, 241).

Vi skiller mellom indre- og ytre motivasjon. *Indre motivasjon* kommer av indre belønninger som tilfredshet, interesse og gleden knyttet til selve jobben. Det er lettere og mer motiverende å holde på med ting vi synes er genuint interessant. Indre motivasjon er noe som kommer innenfra, og det sies at det har større drivkraft enn ytre motivasjon. *Ytre motivasjon* kan være et resultat av ytre belønninger som for eksempel lønn, bonuser og frynsegoder. Her er det faktorer utenfor selve jobben som skaper motivasjon (Skorstad 2015, 34).

Motivasjon kan også beskrives gjennom retning, intensitet og utholdenhet (Mikkelsen og Laudal 2014, 34). Høyt motiverte personer tar valg og vet hvilke mål de vil gå for når de står ovenfor alternativer (retning). De bruker tid og krefter for å komme dit (intensitet), og klarer

å holde ut og opprettholde aktivitetene til målene er nådd (utholdenhet). utfordringen er å utforme jobbene og velge ut medarbeidere på en slik måte at selve oppgaveutførelsen motiverer, eller at HR-ledelsen gir medarbeideren den ytre motivasjonen som er nødvendig for å jobbe, og å trives godt. (Mikkelsen og Laudal 2014, 34-35).

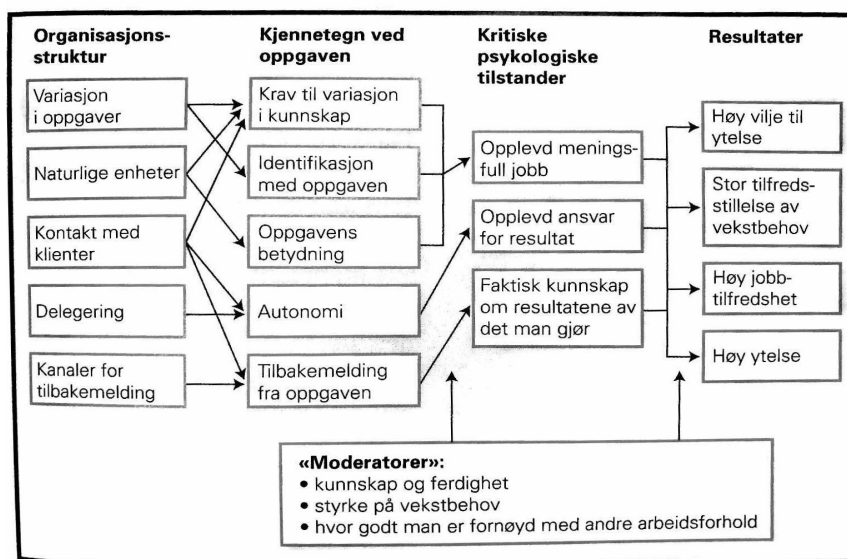
2.5.1 Maslows behovspyramide

Maslows behovspyramide viser menneskelige behov som steg i et hierarki, og er den mest brukte blant behovsteoriene. Nederst i pyramiden finner man hygienefaktorene, mens motivasjonsfaktorene finnes høyere opp i pyramiden. I følge teorien må behov på lavere nivå tilfredsstilles før høyere nivå i pyramiden kan tilfredsstilles (Mikkelsen og Laudal 2014, 36).

Det første behovet som ligger i bunnen er individets *biologiske behov*. Det er behov som er grunnleggende for overlevelse og tilpasning. I arbeidslivssammenheng tenker vi her på lønningsbetingelser (Kaufmann og Kaufmann 2013, 94). *Sikkerhetsbehov* er det neste nivået. Her tenker vi på omgivelser som garderer mot fysisk og psykisk skade. Dette kan oppnås gjennom grunnleggende sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet (Kaufmann og Kaufmann 2013, 94). *Sosiale behov* er det tredje og høyeste nivået av underskuddsmotivene. Det dreier seg her om behov for tilknytninger i form av gode venner, kolleger og sosiale omgivelser som formidler støtte og aksept. Bedrifter kan gjøre mye for å hjelpe til med å tilfredsstille slike behov. Det er først og fremst viktig å legge til rette for gode samarbeidsforhold på jobben. Mange bedrifter utvider denne rammen ved å arrangere sosiale samvær og aktiviteter på fritiden (Kaufmann og Kaufmann 2013, 95). Det fjerde behovet er behov for *aktelse*, og vi er over i gruppen for overskudds- eller vekstmotiver. Her handler det om individets muligheter for personlig vekst, som å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper. Denne motivasjonsmekanismen er av stor betydning i arbeidslivet. *Selvaktualisering* er det høyeste nivået i Maslows behovspyramide. Det innebærer å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere sine potensialer i form av iboende anlegg, evner og egenskaper. Når man gir medarbeidere muligheter for dette i jobben, kan man utløse sterke motiverende krefter. Folk yter vanligvis sitt aller beste under disse betingelsene, og det kommer både personen og bedriften til gode (Kaufmann og Kaufmann 2013, 95).

2.5.2 Motivasjon gjennom arbeidsorganisering

Richard Hackmann og Greg Oldham har utviklet en av de mest innflytelsesrike teorier om hvordan jobber bør utformes hvis de skal legge til rette for at mennesker kan anvende sine ferdigheter (Jacobsen og Thorsvik 2013, 262). Teorien innebærer en tankegang som noe forenklet kan oppsummeres som 1) Ytelse og tilfredsstillelse vil avhenge av at man oppnår visse kritiske psykologiske tilstander, 2) de kritiske psykologiske tilstandene avhenger av trekk ved arbeidsoppgavene, og 3) arbeidsoppgaver kan organiseres på ulike måter.



Kilde: (Jacobsen og Thorsvik 2013, 263).

Som man ser i figuren over er det tre “psykologiske tilstander” som må være tilstede hos den ansatte for å fremme motivasjon i arbeidet. Det første er følelsen av å ha meningsfulle arbeidsoppgaver. Det andre er følelsen av å ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet. Og det tredje er kunnskap om resultater som gjør det mulig for den enkelte å bestemme om et resultat er godt eller dårlig (Jacobsen og Thorsvik 2013, 263). Dersom de ansatte er i en slik psykologisk tilstand, vil resultatene som er angitt i modellen, resultere i høy motivasjon, godt arbeid og høy trivsel. Motivasjon er i modellen med andre ord langt på vei et spørsmål om hvordan arbeidsoppgavene er utformet og hvilke muligheter de ansatte har for å evaluere resultater av egen innsats.

3.0 Metode

Metoden vi har valgt for vår oppgave er avgjørende for våre resultater i vår forskning. For at vår forskning skal beskrive hvilke betydninger et onboardingsprogram via digitale verktøy påvirker den nyansatte, vil vi her presentere vår fremgangsmåte (Jacobsen 2015, 17). Vi ønsker å fremlegge våre metodiske valg slik at man får et innblikk i vår prosess. Vi har i denne oppgaven valgt kvalitativ metode.

3.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ forskningsstrategi bygger på at den sosiale verden konstrueres gjennom individers handlinger (Ringdal 2014, 104). Det betyr at sosiale fenomener varierer etter konteksten de opptrer i. Et sentralt kjennetegn ved kvalitativ metode er at det fokuseres på observasjon og nærhet med informantene som intervjues. Formålet med dybdeintervjuet er å hente inn informasjon, ikke å måle teoretiske variabler (Ringdal 2014, 242).

Vi var ute etter å forstå fenomenet etter informantens perspektiv og meninger. Valget av design gjorde at vår undersøkelse baserte seg på informantens oppfattelse og personlige erfaringer av et digitalt onboardingprogram.

3.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign går ut på å ta stilling til hva som skal undersøkes, hvem som skal undersøkes og hvordan man skal gjennomføre undersøkelsen (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 73).

I vår studie valgte vi et intensivt design, hvor fokuset vårt har vært å forstå og beskrive virkeligheten til informanten slik de oppfatter den. Denne typen kvalitativ forskning bruker et vidt spekter av innsamlingsmetoder, som blant annet intervju, observasjon og samtaler (Postholm 2011, 160). Vi valgte et slikt design fordi vi ønsket å undersøke informantens erfaringer og forståelse med onboarding hvor digitale verktøy er implementert i programmet. For oss var det nødvendig å få grundig forståelse og innsikt av hvordan ulike virksomheter benytter seg av det digitale verktøyet i onboardingprogrammet, fordi vi hadde lite erfaring med dette i praksis.

3.3 Utvalgsmetode

I kvalitativ metode er det vanlig å foreta en strategisk utvelgelse av informanter. Med utgangspunkt i studiens formål om å undersøke hvordan nyansatte blir påvirket av digitale verktøy i et onboardingsprogram, har vi foretatt en kriteriebasert utvelgelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 109). Våre informanter måtte altså oppfylle spesielle kriterier som var relevant for vår studie. Kriteriene vi definerte for vårt utvalg innebar at informantene hadde utformet eller gjennomført et onboardingsprogram hvor digitale verktøy var implementert.

Utvalget er avhengig av målet for undersøkelsen, samt tidsrammen og de ressursene som står til disposisjon. Antall informanter i en kvalitativ studie må være tilstrekkelig begrenset slik at studien er håndterbar og kan bli grundig analysert. Validitet i kvalitativ forskning er mer avhengig av mangfoldet i informasjonen og forskerens evne til å analysere, enn utvalgets størrelse (Postholm 2011, 164). Likevel må antallet være stort nok for å gi variasjon i responsene. På bakgrunn av dette besto utvalget av ni informanter fra seks ulike virksomheter. For å komme i kontakt med aktuelle informanter, har vi tatt direkte kontakt med virksomheter per e-post, LinkedIn og telefon. Det var uvisst i hvor stor grad det digitale verktøyet i onboardingsprogrammet var integrert og praktisert i de ulike virksomhetene, noe som måtte avklares da vi tok kontakt for å sikre at informantene var relevant for vår studie. Informantene våre er fra ulike bransjer og sektorer, da vi hadde som formål at våre funn skal kunne benyttes på tvers av dette. På bakgrunn av dette ønsket vi å få variasjon i vår datainnsamling, og valgte dermed å ikke fokusere på en spesiell bransje.

3.4 Datainnsamling og gjennomføring

På bakgrunn av at vi har valgt et kvalitativt undersøkelsesmetode var det et krav at informantene har erfaring fra digitale verktøy i et onboardingsprogram (Postholm 2011, 43). For å samle inn empiri avholdt vi dybdeintervjuer. Intervju er den vanligste måten å innhente kvalitativ data på, og kan gjennomføres på flere ulike måter. Intervju som undersøkelsesteknikk bidrar til at vi får avdekket erfaringer og oppfatninger, og det er enklere å skreddersy intervjuet til intervjuobjektet og på den måten få bedre informasjon. Intervju er en sosial situasjon som i seg selv vil avdekke større nyanser og mer detaljerte svar (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 136-137).

Det var viktig å samle mest mulig informasjon fra informantene, da vi ønsket å få en bred og grundig forståelse av onboardingsprogrammene. Gjennom personlige dybdeintervjuer får vi også tilgang på primærdata, sensitiv informasjon og det gir mulighet til å tilpasse spørsmål med tanke på mengde data (Ringdal 2013, 112).

Gjennomføringen av dybdeintervjuene foregikk hovedsakelig på informantenes arbeidsplass, med unntak av tre informanter hvor intervjuene foregikk på Høyskolen Kristiania, på telefon og over dataprogrammet Skype på grunn av praktiske årsaker. Det var viktig for oss at intervjuene skulle foregå der informantene følte seg trygge, da vi ikke hadde relasjon til syv av våre informanter fra før. Det var satt av en time til hvert intervju, men lengden på intervjuene varierte på bakgrunn av svarene til informantene. Under hvert intervju benyttet vi oss av båndopptaker via smarttelefon, slik at vi kunne transkribere opptaket til tekst i ettertid og for å sørge å få med oss all informasjon. Dette var noe som ble avklart for informantene før hvert intervju.

Under hvert intervju var vi begge til stede for å sikre studiens bekreftbarhet (Askheim og Grennes 2008, 46). En hadde hovedansvar for å stille spørsmål fra intervjuguiden, mens den andre hadde ansvar for å observere informanten, sikre at båndopptakeren fungerte og eventuelt stille oppfølgingsspørsmål.

3.5 Intervjuguide

Intervjuguiden er basert på semistrukturert intervju, slik at vi skulle ha en viss struktur på intervjuene. Til hvert av intervjuene hadde vi ulike spørsmål forberedt ut i fra temaene for undersøkelsen, men det var åpent for å variere på rekkefølgen samtidig som at vi var åpne for at informantene kunne ta opp ulike temaer de ønsket (Postholm 2011, 72). På denne måten fikk vi muligheten til å få mer informasjon. Temaene i intervjuguiden baserte seg på teori vi hadde funnet på forhånd, slik at vi kunne besvare på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Vi hadde to forskjellige intervjuguider med like temaer, på bakgrunn av at informantene var nyansatte som har gjennomført et digitalt onboardingsprogram, og for virksomheter som leverer et onboardingsprogram.

3.6 Dataanalyse

Den kvalitative dataanalysen skjer oftest parallelt med datainnsamlingen. Dette henger delvis sammen med at teorien blir til under prosessen. En kvalitativ undersøkelse med bruk av dybdeintervjuer krever at man renskriver og bearbeider stoffet fortløpende (Grennes 2003, 205). Dataanalysen utgjør den prosessen hvor vi prøver å ordne dataene slik at de får struktur og dermed blir lettere tilgjengelig for tolkning. Analysearbeidet dreier seg derfor om å finne frem til de kategoriene som best beskriver de fenomen vi undersøker (Grennes 2003, 206). For å kunne sammenlikne de ulike dataene fra informantene, sorteres materialet i kategorier slik at det kan identifisere likhetstrekk og forskjeller.

Etter at dataene var samlet inn fra informantene, ble de transkribert og gjort om til tekst. I analysen har vi valgt et intensivt design. Vi valgte denne tilnærmingen på bakgrunn av at vi ønsket å få dyp forståelse av informantenes erfaring fra onboardingsprogrammet. For å systematisere vår datainnsamling, valgte vi å gå ut i fra Giorgis metode for dataanalyse som hovedsakelig brukes til fenomenologisk analyse. Dette er en metode som er modifisert av Kirsti Malterud, etter Giorgi (Malterud 1996, 92). Giorgi anbefaler at analysen gjennomføres i fire trinn:

1. Helhetsinntrykk
2. Meningsbærende enheter
3. Kondensering
4. Sammenfatning

I første fase startet vi med å lese gjennom de transkriberte intervjuene for å få et helhetsbilde av stoffet. Under lesningen prøvde vi å se etter temaer som var relevante for vår undersøkelse. De temaene vi fant som relevante representerte første steg i organiseringen av materialet (Malterud 1996, 93).

I andre trinn av analysen organiserte vi den delen av materialet som vi skulle studere nærmere. Vi skilte det relevante fra det irrelevante, og begynte å sortere den delen av teksten som kunne belyse problemstillingen. Etter hvert som vi klarte å skille ut relevante temaer for vår undersøkelse, begynte vi å kode dem (Malterud 1996, 94). Vi valgte å gi tekstene kodinger basert på teori, altså en deduktiv tilnærming. Dette vil si at man skriver fra teori til

empiri, og at forskningsspørsmålene besvares på bakgrunn av empiri (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 51).

I analysens tredje trinn hentet vi ut deler fra teksten som var relevante for undersøkelsen (Malterud 1996, 99). For å finne stoff som kunne være med å belyse problemstillingen tok vi ut sitater som illustrerte kategoriene best. I denne fasen så vi at noen av kodene inneholdt flere sitater. Vi valgte dermed å hente ut de sitatene vi syntes var best for hver kategori.

I fjerde trinn satte vi sammen funnene til en tekst. Vi hadde som hensikt å sammenfatte det vi hadde funnet med hensikt på å fortelle leseren hvordan materialet kan besvare problemstillingen (Malterud 1996, 100). På bakgrunn av valg av deduktiv tilnærming hadde vi på forhånd valgt ut tre kategorier til analysedelen på bakgrunn av teorien vi fant. Kategoriene omfatter temaene læring, produktivitet og motivasjon. Disse ville danne grunnlaget for presentasjon av funn og drøfting.

3.7 Metoderefleksjon

Vi er bevisste på at resultatene i vår undersøkelse kun er representative for vårt utvalg, da vårt valg knyttet til å bruke kvalitativ metode setter begrensninger i forhold til generalisering. Resultatene på vår forskning vil ikke være gjeldene for andre enn de vi har undersøkt (Jacobsen 2015, 90).

3.8 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet kan forklares som forskningens pålitelighet og gyldighet (Thurén 2009, 31-32). En undersøkelse må også bygge på et representativt utvalg av personer, slik at tilfeldigheter ikke påvirker resultatet. Reliabilitet dreier seg om hvor nøyaktig undersøkelser er gjennomført, mens validitet går ut på hva undersøkelsen har satt fokus på, altså om den ga informasjon om det som ble formulert i problemstillingen (Grennes 2003, 141). Dette har altså sammenheng med undersøkelsens troverdighet (Larsen 2007, 38).

3.8.1 Validitet

Validitet innebærer at man undersøker det man vil undersøke, og ingenting annet (Thurèn 2009, 32). Det er viktig at vi samler inn data som er relevante for vår problemstilling og at vi stiller de riktige spørsmålene i forhold til problemstillingen vår (Larsen 2007, 39). Det kan være enklere å sikre høy validitet gjennom kvalitative undersøkelser enn ved kvantitative. Gjennom for eksempel intervjuer kan en foreta korreksjoner underveis dersom informantene misforstår spørsmålene. I tillegg lar kvalitative undersøkelser informanter snakke fritt i noen grad, ved at de kan komme med innspill. En solid prosess hvor en kan endre spørsmål underveis, bidrar til mer valid informasjon (Larsen 2007, 80). Underveis i intervjuene stilte vi kontrollspørsmål for å styrke troverdigheten og for å sørge for at vi oppfattet informantene korrekt.

3.8.2 Reliabilitet

Reliabilitet viser undersøkelsens nøyaktighet eller pålitelighet. Når man undersøker studiens reliabilitet, ser man på trekk ved datainnsamling og datavalg, bearbeidelse og analyse som kan påvirke studiens pålitelighet (Jacobsen 2015, 241). Det kan være vanskelig å sikre undersøkelsens reliabilitet da informantene i studien kan påvirkes av situasjonen og av intervjueren, og dermed kan ha betydning for hva som sies akkurat der og da. En måte å sikre høy reliabilitet på er å holde orden på intervjudataene og ha en systematisert kodingsprosess (Larsen 2007, 81).

Det kan være ulike faktorer som kan ha påvirket reliabiliteten i vår undersøkelse. Gjennom bruk av intervju som datainnsamlingsmetode kan informantene ha blitt påvirket av intervjueren, altså en intervju effekt. Dette innebærer at intervjueren tar kontroll og en må unngå å gi signaler på hva en selv mener er riktig (Larsen 2007, 86). Tre av intervjuene ble utført over telefon og Skype, noe som gjør at man mister den menneskelige kontakten og man mister muligheten til å observere informanters kroppsspråk under intervjuet.

3.9 Primær- og sekundærdata

For vår oppgave har vi valgt å både bruke sekundærdata og primærdata. Da vi hadde samlet inn primærdata satt vi det opp mot teori basert på bruk av både primær- og sekundærkilder,

der andre forskere har samlet inn data (Jacobsen 2015, 140; Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 387). Vi har vært kritiske til vår analyse og diskusjon ved at vi har brukt mye sekundærdata.

3.10 Objektivitet

Det er viktig at våre resultater i vår forskning ikke bærer preg av subjektive syn, men baseres på objektivitet. For å oppnå dette analyserte vi de transkriberte intervjuene, og kodet de hver for oss før vi satt oss sammen å presenterte hvilke funn vi hadde gjort. Vi valgte også å knytte funnene opp mot teorien hver for oss. Siden vi gjorde det på denne måten mener vi at oppgaven er preget av en objektiv analyse og resultater.

3.11 Transkribering og koding

Da vi hadde gjennomført alle intervjuene ved hjelp av lydopptaker, og transkribert de satt vi igjen med mye materiale. Under hvert intervju har vi hatt en som hadde ansvar for intervjuet, og en som hadde observatørrollen. Vi brukte observasjon for å forsterke de hovedinntrykkene vi satt igjen med av kontekstuelle trekk ved både informant og intervjuer (Jacobsen 2015, 201).

Vi valgte å transkribere kort tid etter hvert intervju. Dette gjorde at vi slapp å sitte igjen med mye arbeid tilslutt. Da vi hadde gjennomført alle intervjuene, samt transkribert de startet analysearbeidet. Vi valgte å tolke ved hjelp av koding (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 33). Først brukte vi første-syklus-koding. Det innebar at vi så bort ifra temaer som ikke hjalp oss å besvare våre forskningsspørsmål og, eller problemstilling (Jacobsen 2015, 207).

Da vi hadde gjennomført første-syklus-kodingen, startet vi med andre-syklus-koding. Dette innebar at vi brukte fargekodene gul, grønn og rosa som representerte hvert av forskningsspørsmålene. Dette hjalp oss med å knytte uttalelser fra informantene opp mot forskningsspørsmålene. Vi kunne også enklere sammenligne sitater fra de ulike informantene (Jacobsen 2015, 207).

Både første-syklus-koding og andre-syklus-koding ble gjort på papir. Vi printet de ut og markerte med de farger. Dette gjorde at vi fikk god oversikt, og at vi ikke gikk glipp av

nødvendig informasjon.

3.12 Etske hensyn og anonymisering

Virksomhetene vi har brukt i vår oppgave er listet opp i kapittel 1.6, mens resultatene er gjort anonyme. Dette ble avklart med informanten før hvert intervju. Hver informant var deltakende på bakgrunn av informert samtykke, som innebærer at alle informantene har deltatt frivillig (Jacobsen 2015, 47). I vedlagt transkribert intervju (vedlegg 2) har vi byttet ut navnet på deres arbeidsplass med “min arbeidsplass”.

Vi brukte smarttelefon som båndopptaker under alle intervjuene, da vi ønsket å få med oss all informasjon informanten fortalte. Vi informerte våre informanter at vi ønsket å bruke båndopptaker da vi ville ha med alt av informasjon, samt at alt av resultater ikke skulle bli tatt ut av kontekst.

4.0 Drøfting

4.1 Analyse og drøfting

I denne delen vil vi først presentere generelle funn fra intervjuene vi har hatt. Deretter vil vi analysere innhentet data til forskningsspørsmålene, og knytte det opp mot teori. Vi har besluttet med å kategorisere våre funn gjennom forskningsspørsmålene som fokuserer på læring, produktivitet og motivasjon. Dette har vi gjort for å få en god struktur på analysedelen.

4.2 Generelle funn

I følge teorien starter onboardingprosessen når kontrakten er signert. Dette betyr at onboardingprosessen starter før den nyansattes første arbeidsdag, men i hvilken grad den nyansatte starter i jobben varierer mye ut i fra virksomhetene vi har snakket med.

Fire av informantene sier de startet onboardingprosessen allerede ved signeringen av arbeidskontrakten. Enten ved at de får introduksjon på e-post, sms, på intranett eller er på samling. I de to resterende virksomhetene starter onboarding på første arbeidsdag.

Det er også ulikheter i hva de ulike virksomhetene velger å prioritere i deres onboardingprogrammer. Kun én virksomhet velger å belønne enkelte ansatte med premier på quizene som inngår i det digitale onboardingprogrammet, mens i en annen virksomhet må man ha 80 % korrekte svar på testen for å kunne gå videre i onboardingen. I de resterende virksomhetene blir det ikke fulgt opp om den nyansatte har gjennomført onboardingen.

Bruken av digitale verktøy i onboardingen varierer i virksomhetene. Noen bruker det til E-læringskurs, konkurranser eller som introduksjon om virksomheten. Våre funn viser at alle seks virksomhetene bruker digitale verktøy på en måte i sitt onboardingprogram. Likevel er det store forskjeller på oppfølgingen hos virksomhetene. En virksomhet sender svarene på resultatene i onboardingprogrammet til en fadder som går igjennom resultatene med den nyansatte, mens en bedrift ikke har noen oppfølging.

4.3 Læring

Vi har valgt å undersøke hvordan nyansattes læring blir påvirket ved digitale verktøy implementert i onboardingprogrammet. På spørsmål knyttet til innholdet i læringen i onboardingprogrammet kom det tydelig fram at læring om organisasjonens kultur og verdier er sentralt:

”I forhold til det konkrete du skal lære er det mye kultur man lærer. Man må forstå hvordan du skal oppføre deg, hvordan du skal opptre på jobb, og at du kommer inn i det sosiale miljøet og lærer sosiale koder.” (Informant 4)

I tillegg spurte vi om i hvor stor grad de lærer i onboardingprogrammet om sine roller i organisasjonen og om arbeidsoppgaver de skal ha i sin nye stilling. Rolleavklaring blir forklart i teorien som et av de viktigste aspektene for å oppnå et vellykket onboardingprogram. På spørsmål angående dette viste det seg at det kun var to av informantene som lærte om dette i onboardingprogrammet. Det kom frem fra samtlige av informanter som var nyansatte, at de savnet å lære mer om sine roller og arbeidsoppgaver i onboardingprogrammet, da de syntes det var motiverende. Ved å lære om rolleavklaring og ulike arbeidsoppgaver i onboardingprogrammet får de nyansatte en bedre forståelse om hvordan en arbeidsdag faktisk vil være, i tillegg får de en innføring i hvilken rolle de har i

organisasjonen. En av informantene som fikk innføring i sin rolle i bedriften under onboardingprogrammet, forklarte at han syntes dette var det viktigste han lærte.

“Da jeg fikk jobben visste jeg bare hvilken avdelingen jeg skulle begynne i. Jeg syntes det viktigste jeg lærte i onboardingen var om hva jeg skulle gjøre og hvordan jeg skulle forholde meg til andre på min avdeling.” (Informant 1)

Som vi ser i teorien viser det seg også at organisasjoner taper økonomisk dersom ansatte ikke forstår sine arbeidsoppgaver. Bauer forklarer at en sannsynligvis vil oppnå mer positive resultater i onboardingprogrammet dersom nyansatte får en innføring i deres arbeidsoppgaver og rolle i organisasjonen tidlig i prosessen. Vi ser her at det er en sammenheng mellom det Bauer forklarer som en av de viktigste aspektene i onboardingprosessen og det våre informanter sier er mest interessant å lære om.

Organisatorisk læring er basert på at individer i organisasjonen er i stand til å lære, for deretter å reflektere rundt det man lærer. I følge teorien kan det være en fordel at en nyansatt lærer tidlig å være selvstendig i oppgaveløsninger, da arbeidsoppgaver i organisasjoner kan kreve selvstendig tenkning. I ulike onboardingprogrammer med digitale verktøy er det lagt opp til at nyansatte skal utføre ulike oppgaver og tester for å lære om organisasjonen og arbeidsoppgaver. Vi spurte derfor om informantene syntes at det kunne være en utfordring med individuell læring i onboardingprogrammet.

“Vi har veldig dyktige og selvgående mennesker som liker å ta ansvar. Vi stoler på at man tar ansvar for å forstå, det inngår også i vår onboarding sjekkliste. Det er veldig mye som ligger på den nyansatte at de tar ansvar selv, men vi er veldig åpne for at den nyansatte skal spørre andre ansatte i bedriften, men de må ta initiativ selv.” (Informant 5)

“Jeg ser på at individuell læring kan være en utfordring. Fordi det krever mer av den nyansatte, hvor de må ta ansvar selv. Det er mye informasjon man må ta innover seg fordi man er helt ny. Ved det digitale verktøyet mister man også den menneskelige kontakten, og det er vanskelig å få en klar forståelse av kultur og verdier.” (Informant 4)

I Bauers stegmodell for en vellykket onboardingprosess beskrives det at egen mestringsevne og selvtillit til jobbutførelse er viktig for nyansatte. Det bør dermed være fokus på at onboardingprogrammet tilfredsstiller dette for den nyansatte i forhold til læringen. Ved at den nyansatte opplever mestring i forhold til det de lærer kan igjen bidra til økt selvtillit og motivasjon til onboardingprogrammet. I noen av onboardingprogrammene var det utformet ulike tester digitalt som de nyansatte skulle utføre etter de hadde lest om organisasjonen.

“Jeg opplevde litt mestring i onboardingprogrammet. Jeg syntes det var motiverende å greie testene. Og jeg følte at jeg hadde en litt viktigere rolle etter jeg hadde gjennomført testene.” (Informant 2)

Ved bruk av digitale verktøy i onboardingprogrammer har nyansatte kontinuerlig tilgang til kunnskap, fordi den teknologiske utviklingen har gjort det mulig å tilby læringssituasjoner som er uavhengige av tid og sted. På bakgrunn av at digitale verktøy setter få begrensninger når det gjelder informasjonsmengde, var det interessant for oss å få informasjon fra våre informanter om deres erfaringer med dette. Vi spurte dermed om informanter følte at det var mye overflødig informasjon i onboardingprogrammet.

“Det kan sikkert være litt overflødig informasjon. Det kommer an på hva de nyansatte kan fra før av. Men vi har tatt utgangspunkt i at tingene de lærer er viktig å være kjent med, om det oppleves som overflødig eller ikke. Det vil alltid være noen som kan mer om dette enn andre før de kommer i jobb.” (Informant 7)

På spørsmål om dette fikk vi ulike svar fra informantene. Onboardingprogrammene til informantene er bygd opp ulikt, der noen har individuelle onboardingprogrammer og noen har standardiserte. Vi fikk inntrykk av at informantene som hadde standardiserte onboardingprogram opplevde i større grad at mye av informasjonen var overflødig.

Teorien sier at noe av det viktigste for at læring skal finne sted i organisasjoner, må alle medlemmene være i stand til å lære og at man kan reflektere rundt det man lærer. Ut i fra intervjuene fant vi ut at en viktig faktor for at nyansatte skal være villig til å lære tidlig i prosessen, er at informasjonen de får skal være interessant og relevant for dem. Ut i fra intervjuene så vi likheter fra informantene ved at læring om organisasjonenes kultur og verdier er svært sentralt i onboardingprogrammene. Dette var noe av det første alle lærte om

i programmet. Likevel så vi ut i fra våre informanter at det viktigste for dem var å lære om deres rolle i virksomheten, arbeidsoppgaver og hvordan de skal opptre på arbeidsplassen. Det var et fåtall som faktisk hadde dette implementert i onboardingprogrammet via digitale verktøy. Dette var noe de lærte etter de hadde begynt i jobben og måtte i stor grad erfare selv.

Ved bruk av digitale verktøy i onboardingprogrammet opplevde flere at det var lett å finne informasjon de ønsket om organisasjonen. Men flere av informantene syntes det var enklere å lære etter de hadde begynt på jobb, da de fikk mer forståelse om hva de faktisk skulle gjøre og hva de trengte kunnskap om. Dette kan sees i sammenheng med eksperimentet av Granger og Levine, fra 2010 (siteret i Olsen 2014, 276) der det viste seg at opplæring med en instruktør ga bedre resultater fra ansatte enn ansatte som skulle løse oppgaver på egenhånd. Et onboardingprogram via digitale verktøy krever at nyansatte er villige til å lære og da er det viktig at informasjonen som blir gitt er relevant for dem, og ikke for kompleks.

4.4 Produktivitet

Vi har valgt å undersøke hvordan et onboardingprogram via digitale verktøy fører til økt produktivitet og effektivitet for den nyansatte. Ifølge Bauer (2010) tar det rundt 90 dager før en ansatt bidrar produktivt i bedriften. Gjennom et digitalt onboardingprogram har man muligheten til å forberede seg før første arbeidsdag om bedriftens visjon, historie og mål. Det var dermed interessant å undersøke om den nyansatte bidrar mer produktivt tidligere ved et onboardingprogram der digitale verktøy er implementert. Svarene fra våre informanter var ulike da noen hadde første fase i onboardingprogrammet før første arbeidsdag, mens andre startet onboardingen første arbeidsdag.

“Med en gang man har blitt ansatt får man en e-post med en link. Hvis man åpner den kommer det opp oppgaver det forventes at en skal gjøre.” (Informant 5)

Produktivitet henger sammen med trivsel, som vil si at at produktivitet er en årsaksfaktor i forhold til trivsel (Brochs-Haukedal, William 2012, 360). Produktivitet er også tett knyttet opp mot en bedrifts kostnader. Og det er klart at hvis man trives i det man gjør, og da raskere kan begynne å bidra produktivt til bedriften vil en virksomhet begynne å produsere flere tjenester. Vi fikk forskjellige svar fra informantene på om trivsel var viktig for produktivitet. Noen mente det var viktig å være forberedt da dette bidro til trivsel, mens andre mente det

digitale onboardingsprogrammet ikke bidro til at man var forberedt i forhold til sine arbeidsoppgaver.

“Mitt onboardingprogram bidro helt klart til at jeg følte meg bedre rustet da jeg startet i jobben. Også da jeg snakket med mine kollegaer. Det var veldig deilig å være litt forberedt.” (Informant 2)

Bauer mener at istedenfor å bruke de første dagene på jobb til å fylle ut skjemaer, kan dette forberedes digitalt før man starter i arbeid. Da vi snakket med ledere i to virksomheter hadde de forskjellige meninger om hva den ansatte skal gjennomføre av onboarding før første arbeidsdag:

“Vi pålegger ikke de ansatte til å gjøre jobberelaterte ting utenfor jobb. Det er derfor det er vanskelig å ha et kjempestort digitalt onboardingprogram før man starter.” (Informant 6)

“Vi mener det er kjempeviktig at den ansatte starter onboardingen før første arbeidsdag. Man skal være en god ambassadør for bedriften man jobber i, og da er da viktig at man kan bedriftens historie og hva bedriften står for så tidlig som mulig.” (Informant 9)

Bauer mener at jo raskere den nyansatte føler seg forberedt og velkommen, jo raskere vil de være i stand til å bidra til å nå virksomhetens mål. En av informantene svarte at det var svært sjelden man forventer at den nyansatte skal fremlegge noe av kunnskaper første arbeidsdag. Noen mener det er en strukturert måte å få mennesker om bord på en god måte, mens andre mener det ikke gir noen nytte at den ansatte forbereder seg før første arbeidsdag. Bauer sier at et effektivt onboardingprogram vil føre til bedre kommunikasjon, og dette er noe en av våre informanter bekrefter ved at informanten følte det var lettere å snakke med andre kollegaer da informanten var litt forberedt.

I teorien blir det forklart at HR har ansvar for at medarbeiderne har den kompetansen de trenger for å ta i bruk teknologi. Ved utvikling av nye tjenester kan det ligge begrensninger i medarbeidernes kompetanse. Ut i fra dette synes vi det var interessant å se på om bruk av digitale verktøy kunne har noen utfordringer i forhold til blant annet brukervennlighet som

kunne påvirke produktiviteten til de nyansatte. På spørsmål knyttet til dette var det kun en informant som forklarte at noen kunne vegre seg for det digitale verktøyet.

“Vi har ikke tenkt så mye på det. Men vi hører noen ganger at enkelte i bedriften er tregere enn andre, og kanskje ikke komfortable ved å bruke mobiltelefon som kanal. Vi har bare sagt at det skal fungere for alle, men vi har ikke tilpasset noe spesielt. Men det er tilfeller hvor noen vegrer seg litt.” (Informant 8)

For utvikling av et onboardingsprogram er det viktig at ledere forbedrer og endrer programmet kontinuerlig, for å få en proaktiv og vellykket onboardingprosess. Ledere skal også være i stand til å lære for endringer i organisasjonen og for å øke produktiviteten og effektiviteten i organisasjonen. De må reflektere rundt hvordan situasjonen er i dag, og endre onboardingprogrammet deretter. Vi spurte dermed våre informanter om det var opplegg for oppfølging og tilbakemeldinger på onboardingprogrammet.

“Vi har oppfølging på onboardingprogrammet. Når det gjelder kunder får vi tilbakemeldinger på ting de ønsker at vi utvikler videre eller legger til. Og når det gjelder våre egne ansatte samler vi inn tilbakemeldinger fra det de har gått gjennom. Som vi deretter ser på og bygger videre på til neste gang.” (Informant 5)

På dette spørsmålet var det ulike svar fra informantene. Enkelte hadde ingen form for oppfølging eller tilrettelagt tilbakemelding på onboardingprogrammet.

“Vi har ikke enda fått noen tilbakemeldinger på brukerne. Vi spør de ikke etterpå, vi har ikke intervjuet eller bedt om noen tilbakemeldinger på hvordan brukerne synes det var å delta.” (Informant 8)

Som vi ser i teorien er det viktig at læring som skjer på individnivå spres til andre i organisasjonen, for deretter å utvikle tiltak for å løse problemer og iverksette disse tiltakene. Dermed kan en viktig del for å utvikle et vellykket onboardingprogram og for å øke produktivitet for de nyansatte være å legge til rette for tilbakemeldinger og oppfølging av nyansatte, slik at ledere får innsikt i hva som motiverer de nyansatte.

4.5 Motivasjon

Motivasjon kan forklares som en prosess som setter i gang, gir retning, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd (Kaufmann og Kaufmann 2003, 43). Vi har valgt å undersøke hvordan et digitalt onboardingprogram påvirker den nyansattes motivasjon og mestring, da man med digitale verktøy har mer ansvar for egen læring. Et onboardingprogram med digitale verktøy implementert kan inneholde mye informasjon og den nyansatte må da ha ansvar for egen motivasjon og læring. På spørsmål om motivasjon og mestring knyttet til onboardingprogrammet med digitale verktøy implementert fikk vi ulike svar.

“Etter min erfaring er det litt begrenset hvor interessant den digitale onboardingen er. Det er bare ting man liksom må gjennom. Men det er jo motiverende med en kort input i arbeidsoppgaver, hilse på de ansatte og få velkomstmeldinger.” (Informant 1)

I tillegg spurte vi om indre motivasjon og gleden til selve jobben. Indre motivasjon blir i teorien forklart at henger tett sammen med interesse, da det er lettere og mer motiverende å holde på med ting vi synes er genuint interessant. På spørsmål angående indre motivasjon spurte vi om de nyansatte følte seg motiverte til å gjennomføre det digitale onboardingprogrammet da de skulle starte i en ny jobb.

“Vi opplever helt klart at de ansatte er motivert til å gjennomføre onboardingprogrammet. De nye har som oftest et behov for å orientere seg. Samtidig som de trenger informasjon for å forstå sammenhenger, og hvilken plass de har i den store sammenhengen. Og ikke minst for å utføre jobben sin.” (Informant 6)

“Alle som skal begynne i en jobb ønsker jo å starte best mulig i jobben. Så det burde jo være motivasjon i seg selv å lære mest mulig i prosessen slik at man er best mulig rustet i å gjennomføre arbeidet når man skal begynne.” (Informant 8)

Som tidligere nevnt i analysen spurte vi informantene om det digitale onboardingprogrammet inneholdt mye overflødig informasjon, da mange av våre informanter måtte gjennom et standardisert onboardingprogram. Vi syntes det var interessant å se hvordan dette kunne påvirke motivasjonen til de nyansatte. Bedriftene mente

selv det bidro til motivasjon, men det viste seg at det førte til hindring i motivasjonen for enkelte.

“Spørsmålene i onboardingprogrammet angikk ikke meg og min jobb, så jeg skjønnte egentlig ikke hvorfor jeg skulle bruke min tid på det. Jeg ble bare lei.” (Informant 3)

Når det gjelder ytre motivasjon kan det være et resultat av ytre belønninger som for eksempel lønn, bonuser og frynsegoder. Det viste seg at belønninger i form av premier var både populært og etterspurt av de nyansatte da de skulle gjennomføre det digitale onboardingprogrammet:

“Vi ser ofte at det er større gjennomføringsgrad når vi premierer på quizene. Enten at de som vinner er de som har fått flest poeng, de som svarer raskest, eller så trekker vi vinnere på bakgrunn av deltakelse. Da er det slik at vi for eksempel trekker tretti deltakere som får to digitale kinobilletter. Få noe igjen er alltid viktig.” (Informant 9)

Ut ifra teorien kan motivasjon også beskrives gjennom retning, intensitet og utholdenhet (Mikkelsen og Laudal 2014, 34). Da vi spurte om spørsmål knyttet til dette kom det frem at de som leverer onboardingprogrammene tenker klart igjennom både retning, intensitet og utholdenhet for at de nyansatte skal opprettholde motivasjonen.

“I onbaordingsprogrammet kan man hele tiden se hvor langt man er kommet. På alle SMS-ene som blir sendt ut står det hvor mange kurs det er igjen. Vi tenker da at når man ser hvor mye man har igjen, vil dette trigge til å ville gjennomføre hele kurset.” (Informant 8)

Når det gjelder Maslows behovshierarki ser vi at det sosiale behovet er prioritert for å kunne tilfredsstille de nyansatte under onboardingprogrammet. Det blir prioritert ved at bedriftene har fadderordning, og at det er åpenhet for å spørre andre ansatte om spørsmål. Det sosiale behovet dreier seg om å knytte bekjentskaper med venner, kolleger og partnere og sosiale omgivelser som formidler støtte og aksept. Bauer mener også at både sosialt miljø og jobbroller er ting en nyansatt burde være igjennom for å oppnå en proaktiv og vellykket onboarding. Vi fikk svar på at det sosiale behovet var godt prioritert i deres onboardingprogrammer.

“Selv om vi hadde Skype som en del av onboardingprogrammet, savnet jeg likevel en konkret person å henvende meg til. På Skype var det meningen at man skulle spørre andre ansatte hvis det var noe man lurte på.” (Informant 2)

“Vi har en fadderordning, pluss at de ansatte får delta på nyansattsamlinger. Da ser de at de ikke er alene, og man får knyttet et nettverk med andre som er i samme situasjon, og det skaper naturligvis en trygghet for den nyansatte. Denne fadderordningen er veldig viktig, for der har man en støtteperson, en kompis og en som kan fortelle alt det du lurer på.” (Informant 4)

I henhold til Hackman og Oldhams motivasjonsmodell er det tre psykologiske tilstander som må være tilstede hos den ansatte for å fremme motivasjon i arbeidet. Det første er følelsen av å ha meningsfulle arbeidsoppgaver. Dersom de ansatte får tilfredsstilt de psykologiske tilstandene resulterer dette i høy motivasjon, godt arbeid og høy trivsel. Bauer mener også at hvis medarbeideren er trygg på å gjøre jobben sin, vil den nyansatte være mer motivert og til slutt mer vellykket enn mindre trygge kolleger. Egen mestringsevne har vist seg å ha en innvirkning på organisatorisk engasjement, tilfredshet og turnover.

“Det er veldig viktig at man lærer å kjenne sine arbeidsoppgaver, være trygg og å kjenne sin rolle, eller roller i bedriften.” (Informant 4)

Et onboardingprogram med digitale verktøy implementert kan inneholde mye informasjon og den nyansatte må da ha ansvar for egen motivasjon og læring. Vi ser at bedriftene som leverer et digitalt onboardingprogram mener at et det bidrar til stor motivasjon. Noen av informantene mente i mindre grad at onboardingprogrammet bidro til motivasjon da det ikke var spesifisert rolleavklaring eller spesifisert deres arbeidsoppgaver. Men selv om de ulike bedriftene ser ut til å tilfredsstille det sosiale behovet de nyansatte har i form av å bli sett, føle trygghet og å ha noen å snakke med, bidrar nødvendigvis ikke det digitale onboardingprogrammet til motivasjon.

5.0 Konklusjon

Gjennom denne oppgaven har vi sett på betydningen av et onboardingprogram med digitale verktøy implementert. Vi har valgt å belyse faktorene læring, produktivitet og motivasjon.

Konklusjonen er en oppsummering og gjennomgang av våre funn og tolkningen av analysen. Vi har valgt å dele opp konklusjonen ved at vi først kommer med en konklusjon til forskningsspørsmålene, før vi tilsutt svarer på problemstillingen.

Forskingsspørsmål 1: *Onboarding via digitale verktøy krever mer individuell læring. Hvordan kan dette påvirke den nyansatte?*

I følge teorien er læring på individnivå viktig i organisasjoner for at den skal bli mer effektiv og følge opp til nye krav og forventninger. Gjennom forskningen kom det frem at kultur og verdier om organisasjonen var godt implementert i onboardingsprogrammene via det digitale verktøyet. Dette ble i stor grad utført gjennom sjekklister og var enkelt tilgjengelig for de ansatte. Likevel mente flere av informantene at de ville lære mer om hva deres rolle i organisasjonen ville være og deres arbeidsoppgaver, noe teorien sier er viktig for å oppnå en vellykket onboardingprosess. Dette var noe de fleste ikke fikk innføring i gjennom onboardingprogrammet, men måtte erfare selv etter de startet i jobben.

Individuell læring krever mer av den ansatte, noe vi ser i drøftingen. Læring via digitale verktøy krever at den ansatte må ta initiativ selv, og har i stor grad ansvar for egen læring. Det kom frem i drøftingen at en innføring av virksomhetens kultur og verdier var positivt for å få en forståelse om organisasjonskulturen. Men det kunne opplevdes som en utfordring, da en lærer om kultur i større grad gjennom menneskelig kontakt. Ut i fra drøftingen ser vi også at dersom de ansatte opplevde mestring i forhold til det de lærte, bidrar det til mer selvtillit i utførelsen av ulike oppgaver. Det er dermed viktig å ha ulike oppgaveløsninger, slik at de nyansatte har mulighet til å utfordre seg selv.

Forskingsspørsmål 2: *Hvordan kan et onboardingprogram via digitale verktøy føre til økt produktivitet for den nyansatte?*

Det sies at jo raskere den nyansatte føler seg forberedt og velkommen, jo raskere vil de være i stand til å bidra til å nå virksomhetens mål. Vi fikk ulike svar da vi spurte om det å være forberedt, bidro til tidlig produktivitet. En av lederne vi intervjuet mente at de ikke kunne pålegge den nyansatte noe som helst før første arbeidsdag. Mens en av våre informanter mente at det var veldig bra å kunne være forberedt før første arbeidsdag. Informanten fortalte at hvis man var forberedt om virksomheten før første arbeidsdag, bidro dette til trivsel, som

igjen bidro til tidlig produktivitet.

Ut i fra drøftingen ser vi at en informant forklarer at noen brukere kan vegre seg for det digitale verktøyet. Likevel fikk vi ikke inntrykk om at det digitale verktøyet var noen utfordring for informantene, da de opplevdes som brukervennlige. Det digitale verktøyet påvirker dermed ikke negativt på produktiviteten til de nyansatte i forhold til brukervennlighet til det digitale verktøyet.

En viktig del av å oppnå et vellykket og proaktivt onboardingsprogram er å tilrettelegge for tilbakemeldinger og oppfølging. Ut i fra vår forskning opplevde vi at flere ikke hadde tilrettelagt for tilbakemeldinger på onboardingprogrammet. Dette kan være grunnen til at flere ikke opplever all informasjon og læring i programmet som interessant og relevant for dem da ledere ikke vet hvordan nyansattes oppfatninger fra onboardingprogrammet er.

Forskningsspørsmål 3: Hvordan kan et onboardingprogram via digitale verktøy påvirke motivasjonen for den nyansatte?

Både indre- og ytre motivasjon sies å være viktig for å opprettholde motivasjonen for de ansatte gjennom onboardingprogrammet. Vi ser at det var stor gjennomføringskraft på det digitale onboardingprogrammet før første arbeidsdag. Det var likevel større gjennomføringskraft hvis de ble tilbudt frynsegoder, som er et resultat av ytre belønninger som henger sammen med ytre motivasjon.

Når det gjelder sosialisering og å ivareta de nyansatte, som går under det sosiale behovet i Maslows behovspyramide, hadde alle virksomhetene en ordning på dette, men kun to av informantene hadde en digital løsning via Skype der de kunne henvende seg til andre ansatte. De savnet likevel en konkret person å henvende seg til. Vi mener dermed at en fadderordning er en god løsning på dette.

Når det gjaldt motivasjon til det digitale onboardingprogrammet var det ulike meninger. De som hadde et individuelt onboardingprogram var motivert, mens de som måtte gjennom et standardisert onboardingprogram mente at det hemmet motivasjonen da de følte at mye av informasjonen ikke angikk de og deres stilling og arbeidsoppgaver.

I henhold til vår problemstilling: *Hvilke betydninger gir det for en nyansatt å gjennomføre et onboardingsprogram med digitale verktøy implementert?*

Ut ifra våre funn ser vi at nyansatte som har gjennomført et digitalt onboardingprogram generelt er positive. Men våre informanter bekrefter at et standardiserte onboardingprogram ikke er nok for at den nyansatte skal lykkes, da det blant annet inneholder mye overflødig informasjon. For å oppnå suksess i et onboardingprogram via digitale verktøy må det være tydelige rolleavklaringer som gjør at de nyansatte vet hvilke arbeidsoppgaver han eller hun skal gjøre i bedriften. I tillegg bidrar en onboardingprosess med digitale verktøy implementert som starter før første arbeidsdag, til at de nyansatte er forberedt. Dette fører til tidlig produktivitet og økt motivasjon.

6.0 Avslutning

6.1 Anbefaling til virksomheter

Siden vi har intervjuet både nyansatte som har gjennomført et digitalt onboardingprogram, ledere og virksomheter som leverer et digitalt onboardingprogram, har vi mulighet til å komme med anbefalinger til deres onboardingprogram ut ifra våre funn. I teorien ser vi at Bauer har utformet et stegmodell med ulike aspekter som nyansatte bør gå gjennom for å oppnå en proaktiv og vellykket onboarding. I denne fasen vil vi knytte våre funn opp mot Bauers stegmodell, og deretter komme med anbefalinger om hvordan det digitale verktøyet kan være sentralt i de ulike aspektene.

Ut ifra våre funn ser vi at læring og motivasjon er sentrale faktorer for å oppnå *mestringsevne* under onboardingprogrammet. Det digitale verktøyet bør inneholde ulike oppgaver og tester, slik at de nyansatte kan få en oversikt over hva de mestrer og hva de opplever som utfordringer.

Under aspektet om *rolleavklaring* ser vi at dette er en viktig del av onboardingprogrammet for de nyansatte. Onboardingprogrammet via det digitale verktøyet bør dermed inneholde informasjon om arbeidsoppgaver til de nyansatte og deres roller i virksomheten. Når det gjelder innholdet i onboardingprogrammet anbefaler vi at det skal være individuelt, med tydelige rolleavklaringer. Dette gjør at den nysansatte vet hans, eller hennes rolle i virksomheten og anser seg selv som viktig.

Aspektet om *sosial integrering* ser vi på som en utfordring i forhold til å benytte digitale verktøy for sosialisering, da informantene mener at den menneskelige kontakten er best for å bli kjent med kolleger og organisasjonen. Digitale verktøy kan likevel bli benyttet som en del av den sosiale integreringen, særlig tidlig i fasen av onboardingsprogrammet. Vi anbefaler virksomheter å ha en fadderordning som den nyansatte kan henvende seg til enkelt ved digitale verktøy, da dette vil fungere som en oppfølging før den nyansattes første arbeidsdag.

Det siste aspektet i onboardingsprosessen går ut på at de nyansatte skal ha *kjennskap til og passe inn i organisasjonskulturen*. Ut i fra vår forskning ser vi at læring om organisasjonens kultur og verdier er sentralt i de eksisterende onboardingsprogrammene. Vi anbefaler dermed at onboardingsprogrammet inneholder en innføring i organisasjonens kultur og verdier via det digitale verktøyet da det allerede viser seg å ha positive effekter.

6.2 Kritikk til egen forskning

Vi er klar over at våre informanter kan ha gitt feilaktig informasjon i intervjuene. Grunner til dette kan være at de ikke har ønsket å gi oss sensitiv informasjon om virksomhetene de er ansatt i, eller at de ikke ønsket å innrømme svakheter ved deres onboardingsprogram. Det kan også være et tilfelle at informantene har gitt et subjektivt syn på onboardingsprogrammene.

Vi ønsker å påpeke at dette er første gang vi gjennomfører en omfattende undersøkelse, både på individuelt og på gruppenivå. Våre funn og resultater kan derfor være preget av metodiske feil knyttet til planlegging, gjennomføringsmetode og analyse.

6.3 Anbefalt videre forskning

Siden vi har benyttet oss av kvalitativ metode i vår oppgave, kan ikke våre funn generaliseres til andre enn våre informanter. Det hadde vært interessant å etterprøvd resultatene på et større antall informanter. På denne måten hadde det vært mulig å teste validiteten på vår forskning. Det kunne også vært interessant å se på forskjeller mellom virksomheter som har god onboarding via digitale verktøy og virksomheter som ikke benytter seg av digitale verktøy i onboardingsprogrammet. Da kunne man undersøkt om det er tydelige forskjeller mellom læring, produktivitet og motivasjon i de ulike virksomhetene.

Det hadde også vært interessant å benytte seg av andre kvalitative metoder, som gruppediskusjon eller fokusgruppe. På den måten hadde det vært stor åpenhet for diskusjon mellom for eksempel en ansatt som gjennomført et onboardingsprogram og ledere i virksomheten. Vi kunne da avdekket mulig informasjonsgap og informasjon knyttet til forventninger til det digitale verktøyet i onboardingsprogrammet. Dette kunne resultert i et mer nyansert resultat som kunne bidratt til å styrke reliabiliteten på vår forskning.

7.0 Litteraturliste

Askheim, Ola Gaute Ass og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Bauer, Talya N. Ph.D. 2010 "Onboarding new employees: Maximizing success".

Lesedato 16. mars 2017:

<http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding%20epg-%20final.pdf>

BeMobile. Lesedato 12. april 2017:

<http://www.bemobile.no>

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

Catalyst One. Lesedato 12. april 2017:

<https://catalystone.com/no/leverandor-av-hr-system/>

EY. Om EY. Lesedato 12. april 2017:

<http://www.ey.com/no/no/about-us>

Grennes, Tor. 2003. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget

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.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 utg.

Bergen: Fagbokforlaget

Kayliee. Lesedato 20. mars 2017:

http://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=lrc_paper_series

Larsen, Ann Kristin. 2007. *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. 4. utg. Fagbokforlaget.

Malterud, Kirsti. 1996. *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. 1. utg. Oslo: Tano Aschehoug.

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 2*. 1.utg. Cappelen Damm AS

Nordea. Lesedato: 12. april 2017:

<https://www.nordea.no>

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

Olsen, Høgvold Trude. 2014. "Kompetanseutvikling". I Mikkelsen og Laudal (red.) *Strategisk HRM 2*. Cappelen Damm.

Postholm, May Britt. 2011. *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Skolediskusjon. *Maslows behovspyramide*. Lesedato 20. april 2017:

<http://skolediskusjon.no/kompendier/psykologi/maslows-behovspyramide>

Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Utg. 2. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Sparebank Vest. *Om oss*. Lesedato 12. april 2017:

<https://www.spv.no/om-oss>

Store Norske leksikon. Skattedirektoratet. Lesedato 12. april 2017:

<https://snl.no/Skattedirektoratet>

Ringdal, Kristen. 2014. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave. Fagbokforlaget. Bergen.

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

Vedlegg 1

Intervjuguide

Dato:

Sted:

Informantnummer:

Innledning

- Presentasjon av oss
- Intervjuet sin hensikt
- Informasjon om intervjugjennomføring, varighet, båndopptaker og sikring av anonymitet
- Definere onboarding, motivasjon til ny arbeidsplass og produktivitet på arbeidsplassen.

Generelt

- Hva er din stilling og hvor lenge har du hatt stillingen?
- Kan du fortelle kort om onboardingsprogrammet du gjennomførte?
- Når begynte onboardingsprogrammet?
- Hvor lenge varte onboardingsprogrammet?
- Når i onboarding brukte du digitale verktøy?
- Er det lagt opp til relasjons- og nettverksbygging innad i onboardingsprogrammet?

Læring

- Kan du fortelle litt på hvilken måte du lærte i onboardingsprogrammet? Quiz? Tester?
- Lærte du noe om dine arbeidsoppgaver? Rolle i bedriften?
- Var innholdet i onboardingprogrammet individuelt? Felles pakke?
 - Føler du at det er mye overflødig informasjon?
 - Hvis det er individuelt: Hvordan opplever du at læringen i onboardingprogrammet tilpasses til din kompetanse?
- Digital onbaordingsprogram krever individuell læring. Opplevde du dette som en utfordring?
- Opplevde du mestring i onboardingsprogrammet? Hva hadde det å si for deg?
- Er det tilrettelagt for de nyansatte å diskutere innholdet i onboardingprogrammet med andre på arbeidsplassen? F.eks. gjennom fadderordning.
 - Isåfall, hvordan tror du dette hjelper de nyansatte med læringen?

Produktivitet

- Var du forberedt da du startet i jobben med tanke på det digitale onboardingprogrammet?
 - Hva hadde det å si for din ytelse på jobb i starten?
 - Følte du deg mer selvsikker?
 - Hadde dette noe å si for din trivsel på jobb?
- Hvor lenge varer onboardingprogrammet?
- Tror du at produktiviteten øker når man har visse deler av onboardingen digitalt?
- Det viser seg at produktiviteten blant de nyansatte øker med 60 % dersom virksomheten har et godt onboardingprogram. Hva tenker du om denne påstanden?

Motivasjon

- Opplevde du motivasjon til det digitale onboardingprogrammet?
- Var det viktig for deg å oppleve mestring i det digitale onboardingprogrammet?
- Blir resultater i onboardingprogrammet målt? Bidro dette til motivasjon?
- Hva var din største motivasjonsfaktor i onboardingprogrammet?
- Redusert motivasjon i onboardingprogrammet?

Avslutningsvis

- Var det noe oppfølging/evaluering etter onboardingprogrammet?
- Har du noe informasjon å legge til fra ditt onboardingsporgram som vi ikke har snakket om?
- Kan vi kontakte deg dersom det er noe vi lurer på i etterkant?

Vedlegg 2

Transkribert intervju

Resten av de transkriberte intervjuene er tilgjengelige og kan ettersendes på forespørsel.

Dato: 12.04.2017

Sted: På informantens arbeidsplass

Informantnummer: 2

Innledning

- Presentasjon av oss
- Intervjuet sin hensikt
- Informasjon om intervjugjennomføring, varighet, båndopptaker og sikring av anonymitet
- Definere onboarding, motivasjon til ny arbeidsplass og produktivitet på arbeidsplassen.

Generelt

Hva er din stilling og hvor lenge har du hatt stillingen?

Stillingen min er back-office medarbeider, og jeg har hatt den stillingen siden slutten av september 2016.

Kan du kort fortelle om onboardingsprogrammet du har gjennomført?

Jeg var først ansatt gjennom et bemanningsbyrå som vikar på min arbeidsplass, da. Så først fikk jeg en håndbok gjennom bemanningsbyrået online, som sa litt om bemanningsbyråets kultur og regler. Og da jeg begynte å jobbe på min arbeidsplass kom bemanningsbyrået hit hver onsdag slik at vi kunne bli kjent med andre bemaninningsbyrå-vikarer, og de som jobber fast i bemanningsbyrået. Det var veldig greit egentlig. Og da jeg begynte på min arbeidsplass hadde jeg først vanlig opplæring, også fikk jeg online tester om min arbeidsplass-policy og retningslinjer, og hvordan de vil vi skal både oppføre oss i forhold til kunden og etiske retningslinjer.

Så onboardingsprogrammet ditt startet etter du hadde startet i jobben?

Nei, det var etter jeg hadde startet.

Hvor lenge etter du hadde startet begynte du med onboardingen? Og hvor raskt følte du deg produktiv?

Jeg begynte med mitt onboardingprogram med en gang, og det varte i 2 uker. Og etter den opplæringen hadde alle nyansatte en samling hvor man gikk gjennom testene, pluss bli kjent. Mitt onboardingprogram bidro helt klart til at jeg følte meg bedre rustet da jeg startet i jobbe ordentlig, og da jeg snakket med mine kollegaer. Det var veldig deilig å være litt forberedt.

Hvor lenge varte ditt onboardingprogram?

Bemanningsbyrået hadde kort, og på min arbeidsplass brukte jeg cirka to hele dager på å gjennomføre de testene online, pluss den sosiale dagen. Så 3 dager, men det var spredt over tid. Og etter 2 måneder skal man friske opp testene man tok første dagen. Så et par måneder tilsammen, da.

I hvilke faser i onboardingen brukte du digitale verktøy?

Bare første dagene. Så helt i starten. Også hadde vi jo oppfriskningen etter 2 måneder igjen, da.

Er det langt opp til relasjons- og nettverksbygging i onboardingprogrammet?

Vi bruke Skype som en del av onboardingprogrammet. Men selv om vi hadde Skype som en del av onboardingprogrammet, savnet jeg likevel en konkret person å henvende meg til. På Skype var det meningen at man skulle spørre andre ansatte hvis det var noe man lurte på.

Og det var meningen at man skulle spørre andre ansatte hvis det var noe jeg lurte på. Så det var vel kanskje lagt opp til det som du sier.

Produktivitet

Var du forberedt da du startet i jobben? Og hadde dette noe med digitale onboardingprogrammet å gjøre?

Jeg var ikke forberedt på noen som helst måte.

Hvis onboardingen hadde startet før din første arbeidsdag, tror du det hadde gjort deg selvsikker?

Absolutt! Absolutt.

Og hvis onboardingen hadde startet før din første arbeidsdag, tror du det hadde påvirket din trivsel på jobb?

Ja, det tror jeg helt klart. Og dette henger jo tett med det å være selvsikker. Så igjen; absolutt.

Hvor lenge varte ditt onboardingsprogram?

To uker. Pluss pluss.

Tror du at produktiviteten øker når man har visse deler av onboardingen digitalt?

Ja, absolutt! Som sagt hadde jeg nok vært mer selvsikker. Og dette hadde nok påvirket hvordan jeg arbeidet på også.

Det viser seg at produktiviteten blant de nyansatte øker med 60 % dersom virksomheten har et godt onboardingsprogram. Hva tenker du om denne påstanden?

Det er et høyt tall, men jeg tror nok det kan stemme. Onboardingen er jo den første fasen og det er jo da viktig at den prosessen er bra. Hvis den er bra gjør jo det at man blir flinkere i ny jobb fort, og kan bidra til å prestere godt til min arbeidsplass tidlig.

Læring

Kan du fortelle på hvilke måter du lærte i onboardingsprogrammet?

Igjennom tester. Også må man ha 80 % riktig. Og må ta den til man klarer det.

Lærte du noe om dine arbeidsoppgaver i onboardingsprogrammet? Eller var det en felles pakke alle måtte igjennom?

Helt samme pakke. Så er vanlig opplæring. Men jeg bruker det jeg lærte i programmet, i dag. For eksempel det med å oppdage hvitvasking og hvordan man skal håndtere det, og hvordan rolle man skal ha til andre. Så jeg har absolutt trengt det til de arbeidsoppgavene jeg bruker. Men det var i spesifikt til jobben jeg har. Så var ingen rolleavklaring

Føler du det var mye overflødig informasjon i onboardingsprogrammet?

Noe som ikke var nødvendig, men veldig greit å ha i bakhånd. At man vet om det.

Digital onboarding krever mer individuell læring. Opplevde du dette som en utfordring?

Det var mye i starten, og ta inn av informasjon. Men det var bare fordi man er helt ny. Så jeg tenker det er helt vanlig, og ikke en utfordring.

Opplevde du noe mestring i onboardingsprogrammet?

Sånn passe. Var motiverende da jeg greide testene. Og jeg følte jeg hadde en litt viktigere rolle etter jeg hadde gjennomført testene.

Hadde dere noen fadderordning i onboardingen?

Nei, det hadde vi ikke.

Kunne du diskutere innholdet i onboardingsprogrammet med andre ansatte?

Ja, med mine kollegaer. Og med andre ansatte på Skype hvis vi lurte på hva som helst. Og vi kunne snakke med andre underveis hele tiden, da vi har åpent kontorlandskap.

Motivasjon

Tror du at du hadde opplevd at du var mer forberedt i jobben hvis du hadde fått første del av onboardingen digitalt, før din første arbeidsdag?

Ja, det tror jeg. For da jeg startet på min arbeidsplass var jeg jo helt ny, og visste absolutt ingenting. Så det var veldig skummelt.

Blir resultatene i onboardingsprogrammet målt?

Ledelsen kan se om man har utført onboardingen, og hvis man ikke har gjort det får man påminnelse på mail. Fordi det måtte gjøres innen en gitt tid. Men svarene ser de ikke på.

Bidro det til motivasjon at lederen kunne se om man hadde utført testene?

Jeg visste ikke om at de så det, jeg.

Hva var din største motivasjonsfaktor i onboardingsprogrammet?

Det var vel at jeg fikk lære mye nytt, siden det er et helt nytt felt for meg.

Var det noe som reduserte motivasjonen din i ditt onboardingsprogram?

Nei.

Var det noe oppfølging eller evaluering etter onboardingen?

Ja, to måneder etter endt onboarding må man gjøre det samme på nytt. En type oppfriskning.

Avslutning

Har du noe informasjon å legge til som vi ikke har snakket om?

Hmm. Ja, angående det med digitale verktøy. Jeg føler at på min arbeidsplass må ha læring via digitale verktøy da det er så mange ansatte her. Og det kommer jo inn vikarer veldig ofte, så de hadde jo brukt veldig mye ressurser hvis de skulle gjort det manuelt.

Kan vi kontakte deg dersom det er noe vi lurer på i etterkant?

Selvfølgelig!