



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource
Management

Bacheloroppgave

Onboarding - Integrering av nyansatte i kunnskapsbaserte
virksomheter

Navn: Kirstine Moe Borgersrud, Malin Josefina
Hauge, Henrik Refstad Heidenstrøm

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00



Onboarding

Integrering av nyansatte i kunnskapsbaserte virksomheter

Kurskode og navn:

BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource Management

Utleveringsdato:

07.01.2019

Innleveringsdato:

03.06.2019

Eksamenssted:

Handelshøyskolen BI, Campus Oslo

Denne oppgaven er gjennomført som del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket.

Forord

Etter tre års skolegang, og en bachelor i Økonomi og Administrasjon ved Handelshøyskolen BI Oslo, leverer vi nå vår siste oppgave. Når vi nå leverer sluttproduktet, kan vi med trygghet si at vi sitter igjen med god innsikt om onboarding og viktigheten av et slikt program. Dette vil være nyttig for oss som nå skal ut i arbeidslivet.

Som gruppe har arbeidsfordelingen og samarbeidet generelt, fungert meget bra. Vi kan alle tre være enig i at seriøsitet, god arbeidsmoral og stor motivasjon for å lykkes, kjennetegner oss som gruppe. Vi har jobbet strukturert gjennom hele semesteret, og leverer nå en oppgave vi er svært fornøyd med.

Vi vil først og fremst takke alle de fem virksomhetene for deres høflighet, behjelpelighet og åpenhet. Vi setter stor pris på at de tok seg tid til oss og håper at de også ser verdien av å sette lys på dette temaet. Forhåpentligvis kan vi også bidra til dem gjennom denne oppgaven, som takk for deres behjelpelighet.

Vi ønsker også å rette en stor takk til vår veileder Elin Akre Trønnes. Hennes kunnskap og væremåte har vært til stor hjelp og inspirasjon. Vi setter enormt stor pris på tiden hun har brukt til å hjelpe oss og gode tips hun har kommet med. Hvor vi nå leverer en oppgave vi er veldig stolte av.

God lesing!

Handelshøyskolen BI

Oslo, 30.05.2019

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	1
1.0 INNLEDNING	2
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	2
1.2 FORMÅL, PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	2
1.3 AVGRENSNING.....	3
1.4 OPPBYGNING AV OPPGAVEN	4
2.0 TEORIKAPITTEL	4
2.1 GENERELT OM ONBOARDING	4
2.2 GRUNNLEGGENDE MOTIVASJONSTEORIER.....	5
2.3 FORMELL OG UFORMELL ONBOARDING	6
2.4 BAUERS FIRE C'ER	7
2.5 FIRE KOMPONENTER I ORGANISASJONSSOSIALISERING	8
2.6 EFFEKTER AV ET ONBOARDINGSPROGRAM.....	10
2.7 VERKTØY FOR GJENNOMFØRING AV ONBOARDING	11
3.0 METODEKAPITTEL	12
3.1 KVALITATIV METODE.....	12
3.2 FORSKNINGSDESIGN	13
3.3 UTVALGSMETODE.....	14
3.4 PRESENTASJON AV VIRKSOMHETENE	15
3.5 INNSAMLINGSMETODE OG GJENNOMFØRING	16
3.6 TRANSKRIBERING	17
3.7 RELIABILITET OG VALIDITET.....	18
3.8 PERSONVERN.....	19
4.0 RESULTATER	20
4.1 BESKRIVELSE AV ONBOARDINGEN.....	20
4.2 REALISTISK JOBBAVKLARING.....	24
4.3 INTEGRERING I ARBEIDSKULTUR	25
4.4 TILHØRIGHET	27
5.0 DRØFTING	29
5.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1.....	29
5.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2.....	30
5.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3.....	33
5.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL 4.....	35
6.0 KONKLUSJON	38
6.1 KONKLUSJON	38
6.2 ANBEFALT VIDERE FORSKNING	40
7.0 REFERANSELISTE	41
8.0 VEDLEGG	42

Sammendrag

Oppgavens hensikt er å sette lys på hvordan ulike kunnskapsbaserte virksomheter bruker onboarding som et virkemiddel, til å integrere de nyansatte.

Problemstillingen er dermed formulert slik:

Hvordan integreres nyansatte i et utvalg kunnskapsbedrifter, gjennom onboarding?

Gjennom teori har vi undersøkt hvorvidt virksomhetene tilrettelegger for at den nyansatte skal tilegne seg nødvendig og grunnleggende kunnskap, i likhet med forventning om realistisk jobbavklaring, integrering i kulturen og føle tilhørighet til organisasjonen. Vi har utarbeidet fire forskningsspørsmål som tar utgangspunkt i dette.

Basert på teorien har vi gjennomført kvalitative dybdeintervjuer med fem forskjellige informanter fra fem forskjellige virksomheter. Utvalget består av tre store konsultantselskaper, et advokatselskap og et verdipapirforetak innenfor bankbransjen. Felles for virksomhetene er at de er store innenfor sitt forretningsområde og praktiserer en form for onboarding.

Våre funn viser at alle fem virksomhetene har som formål å integrere de nyansatte, men at det blir tatt i bruk ulike metoder. Alle virksomhetene har et bevisst forhold til at den nyansatte skal tilegne seg nødvendig og grunnleggende kunnskaper, mens kun tre av virksomhetene fokuserer i større grad på dette. Når det kommer til å bidra slik at den nyansatte skal få en klar og tydelig forventning til, og forståelse av arbeidsoppgaver, jobbavklaring og individuelle roller, har fire av virksomhetene en formell tilnærming til dette, mens en av virksomhetene har en uformell tilnærming. Ved integrering av den nyansatte i organisasjonskulturen, kommer det fram at fire av fem virksomheter har bevisst fokus på dette gjennom fadderordninger og fremleggelsen av organisasjonskulturen, mens en av virksomhetene har et mindre strukturert fokus på kultur.

Avslutningsvis ser vi at flertallet av virksomhetene har et bevisst fokus på å integrere de nyansatte i organisasjonen. Dette foregår i ulik grad og ved bruk av ulike verktøy.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Vi har valgt onboarding som hovedtema for oppgaven. Onboarding handler i stor grad om å skape trygghet for nyansatte og skal sørge for at de blir værende i virksomheten etter ansettelse (Filstad, 2010, s. 192). Vi ser på dette som et viktig og svært relevant tema for alle typer bedrifter. Formålet med vår bacheloroppgave er å kartlegge ulike kunnskapsbedrifters onboarding, for å se dette i lys av teorier og forskning.

I følge Fische (2014) kan man se på onboarding som et strategisk virkemiddel som bør bli implementert i en virksomhets strategi. Hun uttaler:

“(...) Det blir kostbart hvis vi ikke klarer å beholde de talentene vi bruker så mye ressurser på å finne. Det må være en sammenheng mellom de ressursene vi bruker på å rekruttere, og de ressursene vi bruker på å hjelpe nyansatte til å fungere godt i organisasjonen” (Fische, 2014, s. 33)

Tayla N. Bauer definerer onboarding som en prosess en nyansatt skal igjennom for å tilpasse seg både organisasjonskulturen og det sosiale innad i organisasjonen (Bauer, 2013, A, s. 3). Dette er også med på å legge et grunnlag for motivasjonen med hensyn på arbeidsmiljøet, relasjoner og nettverksbygging som skapes mellom den nyansatte og de øvrige medarbeiderne (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 43).

1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med bacheloroppgaven er å undersøke, ved hjelp av ulike teorier, hvordan norske kunnskapsbedrifter benytter onboardingsprosesser til å integrere nyansatte.

Vi ønsker at oppgaven kan bidra til å sette lys på viktigheten med et onboardingsprogram, sett fra et HR-perspektiv. Vi håper også at de deltagende virksomhetene i større grad ser viktigheten av et velutformet onboardingsprogram for å integrere de nyansatte. Oppgaven er derfor bygget opp for å gi innsikt i hvordan et utvalg kunnskapsbedrifter praktiserer onboarding.

Basert på formålet med oppgaven, er problemstillingen følgende:

- *Hvordan integreres nyansatte i et utvalg kunnskapsbedrifter, gjennom onboarding?*

Problemstillingen bygger på det teoretiske grunnlaget, hvor Talya N. Bauers (2013) fire trinn for å integrere den nyansatte står sentralt. Den er også utviklet med hensyn på Stein og Christiansens (2010) fire kjerneelementer innenfor onboarding, og vi har valgt Filstads (2017) teori om nyansattes organisasjonssosialisering for å validere de to tidligere nevnte teoriene.

Basert på problemstillingen og Bauers fire C'er (2013), har vi utarbeidet fire forskningsspørsmål vi mener vil kunne bidra til drøftelsen av resultatene.

Forskningsspørsmålene vi ønsker å besvare er følgende:

1. Hvordan tilrettelegger virksomheten for at den nyansatte skal tilegne seg nødvendige og grunnleggende kunnskaper om organisasjonen?
2. Hvordan bidrar virksomheten til at den nyansatte skal få en klar og tydelig forventning til og forståelse av arbeidsoppgaver, jobbavklaring og individuelle roller?
3. På hvilken måte bidrar virksomheten til at de nyansatte blir raskt integrert i organisasjonskulturen?
4. Hvordan tilrettelegger virksomheten for at den nyansatte skal føle tilhørighet til organisasjonen?

1.3 Avgrensning

Vi har valgt å avgrense oppgaven til kunnskapsbaserte virksomheter som bruker mennesker som arbeidskraft og ressurs. Videre tar vi kun for oss nyutdannede nyansatte, og ikke erfarne rekrutterte nyansatte. Grunnen til dette er at det ofte blir gjennomført et mer omfattende program for de nyutdannede, enn for de erfarne. Oppgaven er vinklet ut ifra et HR-perspektiv, med avgrensning til det normative HR perspektivet. Informantene som er intervjuet, er personer med ansvar for, eller i stor grad, kjenner til onboardingsprosessen i virksomheten. Begrensning av oppgavens omfang har ført til at vi ikke har hatt mulighet til å måle effektene av onboarding fra de ansattes perspektiv, men vi har som sådan prøvd å påpeke mulige effekter basert på et teoretisk grunnlag.

1.4 Oppbygning av oppgaven

Oppgaven starter med en oversikt over teorikapittelet med de relevante teoriene som drøftelsen baserer seg på senere i oppgaven. Kapittelet introduseres med en definisjon av onboarding og deretter teorier som støtter opp under temaet. Det første punktet i teorien tar for seg motivasjonsteorier for å støtte opp under effektene av gjennomførelsen av et onboarding program. Deretter blir Bauers fire C'er presentert, samt viktige aspekter innen formell onboarding. Etter teorikapittelet blir metoden presentert, hvor valg av forskningsdesign blir begrunnet. Her blir også virksomhetene presentert. Videre blir resultatet og drøftelsen av våre funn fremlagt. Deretter avsluttes oppgaven med en utarbeidet konklusjon og forslag til videre forskning.

2.0 Teorikapittel

Dette kapittelet vil angi en teoretisk ramme for oppgaven og vi vil fremlegge teori som er relevant for problemstillingen vår og for videre drøftelse.

Vi vil gå inn på professoren Talya N. Bauer sin teori, og fremlegge hennes fire C'er; *Compliance*, *Clarification*, *Culture* og *Connection*. I tillegg har vi valgt å inkludere Stein og Christiansen som beskriver fire kjerneelementer innen organisasjonssosialisering. De fire elementene kan knyttes opp mot Bauer, og dette vil være svært sentralt i videre drøftelse i forhold til hvordan onboarding foregår i de ulike virksomhetene med hensyn på å integrere nyansatte. I tillegg vil Cathrine Filstads teori om nyansattes organisasjonssosialisering være relevant da mye av hennes teori vil støtte opp og validere Bauer og Stein og Christiansen sine teorier. Vi vil videre se på forskjellen mellom formell og uformell onboarding, samt hvilke effekter et onboardingsprogram kan gi, før vi til slutt går inn på hvilke verktøy som brukes for gjennomføring av onboarding med hensyn på å integrere nyansatte. Vi trekker også inn selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan, og Maslows behovspyramide, da disse er med å støtte de foregående teoriene.

2.1 Generelt om onboarding

Onboarding handler i stor grad om å skape trygghet for den nyansatte, da de går inn i et etablert og sosialt system, i en organisasjon under stadig endring og utvikling. Det er i den prosessen nyansatte tilpasser seg sin nye arbeidsplass, både

på det sosiale og det faglige plan. Den nyansatte sosialiseres gjennom å tilegne seg nødvendig kunnskap om organisasjonen. I følge Filstad (2010, s 192) involverer denne prosessen kunnskap om hva arbeidsoppgaver går ut på, løse egne arbeidsoppgaver, men også få oversikt over hvordan medarbeidere jobber sammen. Hun mener at det i gjennomsnitt vil ta 6-12 måneder før en nyansatt ses på som et fullverdig medlem av virksomheten, da det som regel vil ta omtrent et år å finne ut av det som ligger rundt arbeidsoppgavene.

Tayla N. Bauer (2010) definerer onboarding som en prosess en nyansatt skal igjennom for å tilpasse seg både organisasjonskulturen og det sosiale. Et viktig mål for organisasjoner er å få sine nyansatte rask i gang, slik at de kan bidra til en organisatorisk suksess. Hun mener at det bør være et system på plass for å hjelpe til med å organisere prosessen, justering av nyansettelser og informasjonsutveksling (Bauer 2013a, s. 3).

2.2 Grunnleggende motivasjonsteorier

Det er flere motivasjonsteorier som vil være av relevans når man ser på effekter og gjennomførelse av et onboardingsprogram. Herzberg (1966, sitert i Randall og Arnold, 2016, s. 289) argumenterte for at indre motivasjon er mer pålitelig enn ytre motivasjon, da det kommer til å påvirke atferd på en arbeidsplass, og at faktorer som variasjon, tilhørighet, ansvar og utfordringer motiverer ansatte mer enn ytre faktorer. Å se på den indre motivasjonen i lys av onboarding vil være et svært sentralt virkemiddel for å oppnå god integrasjon av nyansatte i kunnskapsbedrifter. Disse faktorene ser vi at ofte er avgjørende i slike virksomheter da de ansatte og deres kunnskap er hovedkilden til selskapets arbeidskraft.

Selvbestemmelsesteorien forklarer hvordan indre motivasjon skapes av tilhørighet, mestring og autonomi (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 129). For å oppnå indre motivasjon på arbeidsplassen er det altså nødt til å foreligge en tilfredsstillende av behov som selvbestemmelse eller autonomi, tilhørighet, både sosialt og organisatorisk, i tillegg til følelsen av mestringen innen kompetanse (Gagné og Deci, 2005, s. 336). Disse behovene kan arbeidsgiver være med på å fremme i et velutviklet onboardingsprogram. Kuvaas og Dysvik (2016) legger vekt på at indre motivasjon er positivt korrelert med blant annet

arbeidsprestasjoner og affektiv organisasjonsforpliktelse, som refererer til de ansattes involvering og tilhørighet i virksomheten.

Vi kan trekke klare sammenligninger mellom Deci og Ryan (1985), og Maslows behovshierarki (1943) som fokuserer på den indre motivasjonen, og viktigheten av tilstedeværelsen av denne på en arbeidsplass, samt andre grunnleggende behov som bør tilfredsstilles.

Tre av nivåene Maslow (1943) presenterer er henholdsvis *needs for belonging*, *self-esteem needs* og *self-actualization* og disse nivåene kan kobles opp mot den indre motivasjonen og Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (1985). *Needs for belonging* referer til det menneskelige behovet for interaksjon og tilhørighet (Pike, 2014, s.4), noe som også samsvarer godt med selvbestemmelsesteorien aspekt innen tilhørighet. De andre to nivåene Maslow (1943) presenterer, tar henholdsvis for seg det menneskelige behovet av å føle seg tilfreds med seg selv og sin situasjon, i tillegg til behovet for å kunne innse ens fulle potensiale og til å kontinuerlig etterstrebe personlig vekst. Det er flere måter et onboardingsprogram kan være med på å tilfredsstille behovene Maslow tar opp, som igjen er med på å styrke den indre motivasjonen hos de nyansatte.

2.3 Formell og uformell onboarding

Når det er snakk om å praktisere onboarding, skiller man ofte mellom to ulike former: formell og uformell. Vi vil videre fremlegge hvordan de to professorene Filstad og Bauer beskriver de to formene.

Filstad (2017) beskriver formell onboarding som en prosess der nyansatte mer eller mindre blir isolert fra sine faste medarbeidere i organisasjonen, mens de gjennomfører et skreddersydd opplæringsprogram. Videre hevder hun at en slik formell taktikk vil øke sannsynligheten for at den nyansatte blir raskere integrert i organisasjonen, og aksepterer definisjonen av sin rolle. Ved en uformell onboarding gjøres det ingen anstrengelser for å skille mellom de nyansatte og de erfarne medlemmene i virksomheten. Hun beskriver denne formen for en “se hvordan det går”-taktikk, hvor den nyansatte prøver og feiler, og opplæring blir gjort underveis dersom det dukker opp problemer eller spørsmål (Filstad, 2017, s 33).

Bauer (2010) skiller også mellom disse to formene å praktisere onboarding på. Hun beskriver uformell onboarding der virksomheten gir den nyansatte ansvaret for egen tilvenning, og formell onboarding der virksomheten etablerer et eget program for de nyansatte som de skal følge. Hun legger videre vekt på, at det de virksomhetene som benytter seg av den formelle formen som lykkes best med sin onboarding (Bauer, 2010, s. 2).

2.4 Bauers fire C'er

Innenfor den formelle tilnærmingen klassifiserer Bauer fire nivåer, de såkalte fire C'er. Hver av disse er ifølge Bauer viktige, men noen av dem vil ha større potensial til å etablere positive effekter ved onboarding (Bauer, 2013a, s. 4). Vi vil videre presentere de viktigste aspektene rundt Bauers teori.

De fire C'ene innenfor formell onboarding, ifølge Bauer, er:

- Compliance - grunnleggende lover.
- Clarification - avklaring
- Culture - kultur
- Connection - forbindelse

Compliance er det laveste nivået og blir beskrevet som et introduksjonsnivå.

Dette nivået omhandler aspekter som papirarbeid, kontraktsignering og oppsett av e-mail-kontoer (Bauer 2013a, s. 4). På dette nivået, forklarer også Bauer at det handler om innføring i lønssystem, oppsett av PC'en og selve arbeidsplassen. Dette nivået vil altså omhandle hvordan virksomheten overfører de grunnleggende, formelle lovene og reglene innad i virksomheten.

Clarification refererer til detaljene og innholdet gjeldende arbeidsforholdet. Dette nivået inkluderer blant annet forståelse av arbeidsoppgavene, normene for å gjennomføre disse, i tillegg til forventninger til prestasjoner (Bauer, 2013a, s. 4). Selv om alle de fire C'ene er kritiske for å oppnå en suksessfull onboarding, har *clarification* en spesiell rolle da den inkluderer flere funksjoner hvor rolleavklaring referer til hva, når, hvem og hvordan man får arbeidsoppgavene gjort (Bauer, 2013a, s. 3). Disse funksjonene er med på å påvirke organisatoriske utfall som jobbtilfredshet, intensjoner om å bli, forpliktelse og nyansattes arbeidsinnsats. Bauer (2013) understreker også at jo raskere de nyansatte forstår

arbeidsoppgavene og jobben de skal gjøre, jo raskere vil de bli mer produktive. Selvbestemmelsesteoriens aspekt innen mestring vil være relevant her, da den tar opp viktigheten av at de ansatte må ha viten om og troen på at de kan gjennomføre jobben, for å oppnå indre motivasjon (Gagné og Deci, 2005, s. 336).

Culture omhandler selve kulturen i virksomheten, med spesielt fokus på hvordan de nyansatte skal bli integrert i organisasjonskulturen (Bauer, 2013a, s.4). Bauer (2013) legger vekt på at akkurat som at mennesker har ulike personligheter, væremåter og forventninger, har også organisasjoner det. Jo raskere og mer presist de nyansatte forstår den overordnede kulturen og subkulturene innad i virksomheten, jo større er sjansen at de oppnår langsiktig suksess i den aktuelle virksomheten. Maslow (1943) understreker dette i nivået *needs for belonging*.

Connection beskrives som et av det viktigste aspektet innen onboarding, da det er med på å direkte påvirke de organisatoriske utfallene som jobbtilfredshet, turnover, intensjoner om å bli, i tillegg til nyansattes arbeidsinnsats (Bauer, 2013a, s. 5). Dette nivået inkluderer altså flere av de mellommenneskelige relasjonene som er nødvendig å etablere i nye arbeidsforhold (Bauer, 2010, s. 2). Ved å fokusere på dette aspektet kan det bidra til følelsen av trygghet og tilhørighet i virksomheten, og en tilvenning til arbeidsmiljøet og arbeidsplassen. Både Maslow (1943) og Deci og Ryan (1985) understreker også viktigheten av behovet for tilhørighet, i deres respektive teorier.

2.5 Fire komponenter i organisasjonssosialisering

Stein og Christiansen (2010) beskriver fire kjerneelementer innen organisasjonssosialisering, som skal bidra til å oppnå god integrasjon av nyansatte samt for å gjennomføre en effektiv onboarding. Disse kjerneelementene kan knyttes opp mot Bauers fire C'er som skal bidra til integrasjon av nyansatte. Komponentene tar for seg de primære behovene til nyansatte når de går inn i en ny virksomhet (Stein og Christiansen 2010, referert i Pike 2014, s. 3)

Culture er det første elementet som vil være relevant innenfor organisasjonssosialisering, og tar for seg at det er viktig at de nyansatte forstår den fundamentale kulturen og verdiene som virksomheten fører (Stein og Christiansen 2010, referert i Pike 2014, s. 3). Dette vil hjelpe nyansatte med å knytte seg til

virksomhetens bredere formål. Dette elementet kan knyttes opp mot Bauers kultur-aspekt, da det tar for seg mye av de samme faktorene.

Network development beskriver viktigheten av å tilby et ressursnettverk til de nyansatte slik at de enkelt kan samhandle med andre nyansatte, ledere og kollegaer (Stein og Christiansen 2010, referert i Pike 2014, s. 3). Det er betydelig for nyansatte å bli kjent med de kollegaene de skal jobbe med da det vil bidra til en trykghetsfølelse. Det er også en effektiv måte å lære om normer og forventinger på, formidles det videre. De legger også vekt på at faktorer som nettverksbygging er ideelt å bruke tid på under organisasjonssosialiseringen slik at nyansatte kan føle seg trygge på å stille spørsmål og få generell oppfølging. Dette elementet kan knyttes direkte opp mot Bauers nivå om forbindelser, som i likhet tar opp temaer som mellommenneskelige jobbreasjoner. I tillegg, motivasjonen til en ansatt vil blant annet avhenge av i hvilken grad de ansatte kjenner tilhørighet til virksomheten (Gagné og Deci, 2005, s. 337).

Career development er det neste elementet og tar for seg at virksomheten bør jobbe aktivt med å kartlegge en klar karriereutvikling for den nyansatte, innad i organisasjonen (Stein og Christiansen 2010, referert i Pike 2014, s. 3). Dette kan bidra til at den nyansatte vil være mer motivert og forpliktet til å jobbe hardt, da de tydeligere kan se for seg en potensiell utvikling innad i virksomheten. Dette er et viktig moment som vil føre til økt selvrealisering, som også er det høyeste nivået av personlig oppfyllelse i følge Maslows behovshierarki (1943, referert i Pike 2014, s. 5). Autonomi er et av behovene som, ved høy grad av oppnåelse, vil bidra til indre motivasjon på arbeidsplassen, ifølge selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (1985).

Strategy illustrerer signifikansen ved de nyansatte sine individuelle roller innenfor virksomheten (Stein og Christiansen 2010, referert i Pike 2014, s. 3). Det legges videre vekt på at dette kan bidra til at nyansatte ser hvordan de personlig kan bidra til de overordnede målene og hjelper dem til å se viktigheten av det arbeidet de er ansatt for å gjøre. Her ser vi en klar sammenheng med Bauers (2010) nivå som omhandler avklaring og tar for seg viktigheten av at selskapet sikrer at den nyansatte er inneforstått med arbeidsoppgavene og hva som forventes. I tillegg kan også dette elementet kobles til Bauers siste C, *connection*,

som beskriver relevansen av å bidra til å trygge de nyansatte og gjøre dem forstått med at arbeidet de gjør er viktig for virksomheten i sin helhet.

2.6 Effekter av et onboardingprogram

Et velfungerende onboardingprogram har effekter på både kort og lang sikt. På kort sikt har forskere identifisert fire store aspekter som er relatert til både arbeidsroller og sosialt miljø, som organisasjoner kan bruke til å hjelpe nye medarbeidere til å bli godt integrert i virksomheten (Bauer, 2010, s.4). Det første aspektet for en suksessfull integrasjon er selvsikkerhet i jobben. Dersom en ny medarbeider føler seg trygg i jobben og på sine arbeidsoppgaver, vil individet bli mer motivert og i tillegg gjøre en bedre jobb, enn det en mindre selvsikker medarbeider ville gjort, påstår Bauer (2013). Det andre aspektet er rolleavklaring, og hvor godt en ny medarbeider forstår sin rolle og forventningene som er satt. Ytelsen vil gå betraktelig ned hvis rollene og forventningene er uklare.

Sosial integrasjon er det tredje aspektet for en vellykket onboarding. Det er viktig at de nyansatte blir introdusert, møter og begynner å jobbe med etablerte medarbeidere for å lære om organisasjonen. I tillegg må de nyansatte føle seg sosialt komfortable og akseptert av de etablerte medarbeiderne. Det fjerde aspektet er innpassing og kunnskap om organisasjonskulturen. Hvert selskap har sin unike kultur, så å hjelpe de nyansatte med å forstå denne kulturen, og å finne deres plass i den, er helt essensielt (Bauer, 2010, s.4).

Utover de kortsiktige effektene knyttet til nyansattes tilpasning, påvirker også flere langsiktige effekter onboardingprosessen i en virksomhet. Ifølge Bauer vil langsiktige effekter av en god onboarding inkludere jobbtilfredshet og organisatorisk forpliktelse for de ansatte (Bauer, 2010, s. 6). Ytelse vil også være en langsiktig effekt, da nyansettelser har som hensikt å hjelpe organisasjoner til å oppnå bestemte mål, og graden av dette kan enten bli hjulpet eller hindret av onboarding. Kort sagt vil en god onboarding føre til fornøyde og tilfredsstilte ansatte.

Bauers forskning viser at når onboarding gjøres riktig, fører det til økt jobbtilfredshet, organisatorisk engasjement, lavere turnover, høyere ytelsesnivåer, karriereeffektivitet og et redusert stressnivå (Bauer, 2010, s. 6).

2.7 Verktøy for gjennomføring av onboarding

For å oppnå de ønskede effektene av et onboardingsprogram, er det flere verktøy som bør ligge til grunn for gjennomføringen av programmet, med hensyn på å integrere den nyansatte. Det er i varierende grad hvor enkelt det er å innføre verktøyene, da noen verktøy krever mer ressurser, i form av tid og penger. Videre vil vi fremlegge flere verktøy som er viktige for gjennomføringen av et onboardingsprogram.

Det er viktig å gi et godt førsteinntrykk, da det ifølge Bauer (2010, s.16) er den første dagen på jobb, som er den mest verdifulle for en nyansatt. Her er de små tingene i fokus som å ønske de nye varmt velkommen eller å arrangere lunsj. Selv de små tingene vil også kunne bidra til fremtidig suksess for virksomheten. Bauer legger også vekt på at det er viktig å gi et realistisk bilde av jobben eller jobbhverdagen. Dette gis ofte under rekrutteringen og ansettelsen, eller gjennom andre sammenhenger som internship (Bauer, 2010, s. 9). De fleste ønsker å gi det beste inntrykket av sin virksomhet, for å tiltrekke seg de beste arbeidstakerne. Det kan gi et urealistisk bilde av stilling og virksomhet, som kan resultere i at nyansatte føler at forventningene ikke innfridde.

Stillingsavklaring vil være svært viktig når det er snakk om hvilke effekter et onboardingsprogram kan gi virksomheten (Bauer, 2010, s. 5). Da dette vil gi den nyansatte trygghet i jobben og på sine arbeidsoppgaver, men også en forståelse av sin rolle og de forventinger som er satt. Her kan vi også trekke en sammenheng med Maslow sitt andre nivå, altså trygghetsbehovet. De fleste nyansatte verdsetter også karriereutvikling, og ser ofte etter muligheter for å kunne vokse og utvikle seg i sin nye virksomhet. Dersom virksomheten tidlig viser den nyansatte, potensialet for en eventuell karrierevekst, vil de føle seg mer forpliktet til bedriften, og i tillegg bli mer motivert til å gi det lille ekstra, samt å jobbe litt hardere (Stein og Christiansen, 2010, referert i Pike 2014, s. 3).

De aller fleste virksomheter har en eller annen form for et orienteringsprogram. Et program som hjelper den nyansatte å forstå viktige aspekter ved organisasjonen og jobben de skal gjøre. Dette inkluderer virksomhetens kultur og verdier, dens formål og mål, og i tillegg virksomhetens hierarkiske struktur.

Orienteringsprogrammet vil også hjelpe den nyansatte til å finne sin rolle, og i

tillegg føle seg velkommen ved å bli introdusert til administrasjonen, ledelsen og andre ansatte i virksomheten (Bauer, 2010, s. 9).

Fadderordninger eller mentorer, vil være et svært effektivt og heller ikke særlig ressurskrevende verktøy å innføre. En fadder er der for den nyansatte, ved å lære den nyansatte om virksomheten, hjelpe til med stillingsinstrukser og gi gode råd. Det vil også være lettere å kunne stille en fadder spørsmål som den nyansatte kanskje ikke vil stille til sin leder. Ifølge Bauer vil fadderordninger, muligheter for uformell samhandling med medarbeidere og tilstrekkelig informasjon, hjelpe de nyansatte med å tilpasse seg det nye arbeidsmiljøet enda lettere (Bauer, 2010, s. 11).

3.0 Metodekapittel

Ifølge teorien er hensikten med forskning å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å kunne gjennomføre dette må forskeren ha en strategi, denne strategien er metoden (Jacobsen, 2015, s. 15). For at vår undersøkelse skal kunne beskrive hvordan et utvalg virksomheter praktiserer onboarding, på en troverdig og pålitelig måte, vil vi i dette kapittelet gjennomgå vår fremgangsmåte og metode.

3.1 Kvalitativ metode

Da vi ønsker en dypere forståelse og innføring i flere ulike virksomheters onboardingsprogrammer, har vi valgt en kvalitativ metode. Som forskningsstrategi kjennetegnes denne metoden blant annet ved at den fokuserer på at data samles inn med ord og observasjon med de få aktuelle intervjuobjektene som intervjues (Jacobsen, 2015, s.145).

Ut ifra valgt problemstilling, hvor vi vil finne ut av hvordan nyansatte integreres i et utvalg kunnskapsbedrifter gjennom onboarding, vil en kvalitativ metode være best egnet da vi er ute etter å oppnå en dypere forståelse av temaet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, s. 96). Kvalitativ forskning baserer seg altså på en tolkning av innsamlet data, som i dette tilfellet gjøres gjennom flere dybdeintervjuer.

3.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign omhandler valg om hva og hvem som skal undersøkes og til slutt hvordan man skal gjennomføre selve undersøkelsen for å finne den informasjonen som vil være nødvendig (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 69).

Forskningsdesignet vi har valgt kalles for et fenomenologisk forskningsdesign. I et slikt design vil forskeren være opptatt av innholdet i datamaterialet, som i vårt tilfelle blir det informanten forteller i dybdeintervjuet. I følge Creswell (1998, referert i Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 172) består et fenomenologisk design av tre hoveddeler, nemlig forberedelse, datainnsamling og analyse og rapportering.

Når man skal begynne med et nytt prosjekt, som for eksempel å skrive en bacheloroppgave, vil første steg være å starte en forberedelsesfase. I denne fasen er det viktig at vi som forskere forsøker å forberede oss på arbeidet som er i vente. Måten vi foretok forberedelsesfasen på var ved å finne teori og tidligere forskning, samt empiri som ville være av relevans i forhold til temaet, problemstilling og hva vi ønsket å drøfte, for å deretter sette oss grundig inn i teorien. Da det kommer til den neste fasen, nemlig datainnsamling, har dette blitt gjort fra våre informanter som har erfaring innenfor fenomenet onboarding, i form av dybdeintervjuer.

Den siste delen i et fenomenologisk forskningsdesign dreier seg om analyse og rapportering med blant annet fokus på hvordan vi behandlet dataene vi samlet inn fra de ulike intervjuene, hvordan tilnærming vi har benyttet oss av og på hvilken måte vi kobler dataene opp mot problemstilling, teori og de andre funnene vi har gjort oss (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 173).

Malterud (2011, sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 173) inkluderer viktige faser innen analyse og rapportering, hvor flere av disse vil være relevante for oss. Den første fasen er *helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold*. Denne fasen benyttet vi oss hyppig av slik at vi kunne få et overordnet inntrykk av datamaterialet etter hvert av intervjuene, for å allerede da kunne gjøre oss opp noen meninger om sentrale temaer og funn som vi vil kunne

trekke opp mot tidligere teori og forskning. En slik sammenfatning vil kunne uttrykke vår første forståelse og inntrykk av innsamlet materiale.

Koder, kategorier og begreper er den andre fasen og går ut på å finne de meningsbærende elementene i datamaterialet. Denne fasen startet, for oss, da vi hadde holdt alle intervjuer, og etter at de var ferdig transkribert. Vi benyttet oss aktivt av koding, som vil si å sette merkelapper til utsnitt av teksten (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 173). Dette var svært hjelpende for oss i prosessen med å trekke ut spesifikke funn av samtlige intervjuer. Det tillot oss å påvise meningsinnholdet som var direkte relevant for deler av problemstilling, tidligere teori og forskning.

De siste fasene, i følge Malterud (2011, sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 173), tar for seg å omgjøre kodene til mening, samt sammenfatning. Dette er også noe vi benyttet oss av i arbeidet mot resultatkapittelet og drøftelsen. Vi brukte kodene aktivt til å trekke ut de relevante meningene vi så på som viktig for forskningsspørsmålene og selve problemstillingen. I siste del av analyse og rapporteringen foretok vi en sammenfatning slik at vi fikk klart for oss hvordan funnene fra intervjuene ville være av relevans for videre drøftelse.

3.3 Utvalgsmetode

For å belyse problemstillingen ønsket vi å kartlegge den teoretiske populasjonen vi var interessert i, hvor valget falt på fem virksomheter (Jacobsen 2015, s.179). Kriteriet for valg av virksomheter baserte seg på et ønske om å imøtekomme kunnskapsbaserte virksomheter som var store innenfor sitt forretningsområde, og som i ulik grad hadde en form for formell/uformell onboardingprosess. Slike virksomheter baserer sin forretningside på godt omdømme og troverdighet, derfor er relasjonen mellom den ansatte og kunden meget sentral. Dette gjorde at vi ville rette oppgaven mot kunnskapsbedrifter, da de menneskelige ressursene er i fokus her.

Etter å ha kartlagt hvilke relevante virksomheter vi ønsket å ta kontakt med, brukte vi vårt kontaktnettverk og virksomhetenes egne hjemmesider til å finne mailadressene til de aktuelle kandidatene. Mailen omhandlet en konkret

forespørsel om intervju, med vedlagt informasjon om hensikten med intervjuet og formål med oppgaven. Det ble også lagt med en oversikt over aktuelle datoer innenfor et relativt stort tidsrom hvor kandidatene selv kunne bestemme dato og tidspunkt. Dette var for å kunne imøtekomme kandidatene ut fra deres timeplan. Personene vi kom i kontakt med hadde enten direkte tilknytning til HR og onboarding, eller var bekjente med innflytelse til å henvise oss til relevante informanter.

Mailene ble sendt ut i slutten av januar og begynnelsen av februar, avhengig av når vi fikk tilgang til de ulike mailadressene. Ønsket om å få sendt ut mailene tidlig, skyldtes at vi ville være ute i god tid, for å dermed kunne øke sjansen for innpass hos de ulike virksomhetene.

Utvalget av enheter hadde stor betydning for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen, 2015, side 177). Kriteriet for utvelgelsen var informanter med tilstrekkelig kunnskap om onboarding, og som i tillegg er innsatt i selve prosessen. Dette er trekk vi som forskere mener er helt relevant at informantene innehar, for at de skal være kvalifiserte for våre undersøkelser.

3.4 Presentasjon av virksomhetene

I det følgende presenterer vi de virksomhetene som har bidratt i vår oppgave. Vi har valgt å anonymisere alle virksomhetene, og vil i denne delen komme med generell informasjon om selskapene som vil være av relevans i forhold til problemstillingen og videre drøftelse. Informasjonen til denne delen er hentet fra intervjuene samt fra kunnskap vi allerede innehar fra tidligere.

Virksomhet 1, 2 og 3 er alle store konsulentselskaper med i overkant av 1000 ansatte, fordelt på flere kontorer rundt om i landet. Virksomhet 1 har hele 70 kontorer. Alle de tre virksomhetene er i dag tre av de største innen revisjon, regnskap, rådgivning og advokattjenester. Virksomhet 4 skiller seg ut fra de resterende virksomhetene, da dette selskapet er det med færrest ansatte som vi har intervjuet. Det er et advokatselskap med hovedfokus på strafferett, men bistår også utenfor dette fagfelt. Virksomhet 4 har i underkant av 100 ansatte.

Virksomhet 5 befinner seg i bankbransjen og er et verdipapirforetak. De tilbyr sine kunder investeringsbanktjenester, herunder risikostyrings-, investerings- og

finansieringsprosjekter i kapitalmarkedet. I Norge har selskapet omtrent 700 ansatte fordelt på 11 kontorer.

Alle disse selskapet vil falle inn under kategorien kunnskapsbaserte virksomheter, da tjenesteyting står i hovedfokus for samtlige av selskapene. I slike selskaper er det menneskelige aspektet i fokus, og det er derfor spesielt viktig å ansette de rette personene, og å bidra til at de får en god integrasjon innad i virksomheten, da det er de ansatte som sørger for at selskapet kan tilby de ulike tjenestene de gjør, basert på kunnskapen til de ansatte. I tillegg har virksomheten et bevisst forhold til onboarding, men det var for oss uvisst i hvor stor grad.

3.5 Innsamlingsmetode og gjennomføring

Til vår oppgave falt valget raskt på at vi vil gjennom dybdeintervju med ulike intervjuobjekter, for å kunne besvare problemstilling vår på best mulig måte, og i tillegg samle inn den informasjonen som vil være relevant og nødvendig for å foreta forskning innenfor valgt tema. Dette er nok den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode (Jacobsen 2015, s. 145). Vi var interessert i å skape tillit og åpenhet mellom intervjuobjektet og oss som intervjuere og valgte derfor å møte informantene ansikt til ansikt (Jacobsen 2015 s. 148). Selve intervjuet ble utført med god flyt, noe som skapte en form for samtale mellom informantene og oss som intervjuere. På forhånd av intervjuene hadde vi avklart hvem som skulle ha hvilke roller. Under hvert intervju hadde vi én som hadde ansvar for å stille spørsmål og to som inntok observatørrollen. Observatørrollene hadde også mulighet til å komme med innspill dersom det falt seg naturlig.

Vi valgte å gjennomføre dybdeintervjuet som et semistrukturert intervju, og det ble dermed viktig for oss å utarbeide en klar og tydelig intervjuguide med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Den systematiske inndelingen følger de fire spørsmålene vi har valgt for videre drøftelse. I og med at vi valgte en semistrukturert tilnærming til intervjuet, åpnet vi opp for at vi kunne endre rekkefølge på spørsmålene underveis, samt å legge til oppfølgingsspørsmål eller hoppe over de spørsmålene vi følte ble overflødige under intervjuet (Jacobsen, 2015, s.149). Vi benyttet den samme intervjuguiden (vedlegg 1) i alle intervjuer, slik at vi fikk mest mulig likhet og utgangspunkt i intervjusspørsmålene.

For å forsikre oss om at intervjuguiden inneholdt de temaer og spørsmål som er relevante for å besvare problemstillingen, var det viktig for oss å forankre intervjuguiden i teorien vi på forhånd hadde gjennomgått. På den måten ble vi sikre på at vi fikk stilt de rette spørsmålene, slik at vi fikk samlet inn den dataen som er nødvendig for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene i tillegg til å kunne trekke funnene opp mot teori.

Vi ønsket å informere informantene i god tid på forhånd, slik at vi som gruppe var tilpasningsdyktige ved avtale av sted og tidspunkt intervjuet skulle gjennomføres. Alle intervjuene ble gjennomført på deres hovedkontor slik at vi enklest mulig kunne tilpasse oss deres arbeidshverdag.

Bruk av lydopptak og formål med dette ble avklart via mail i god tid før intervjuprosessen. Det ble satt av en time til intervjuet, men dette varierte med svarene vi fikk. Vi gikk ikke over tiden på noen av intervjuene, da det var viktig for oss å respektere informantenes tid og travle arbeidshverdag. Dersom vi så at det begynte å nærme seg en time, fant vi en naturlig måte å avslutte intervjuet på. Én av informantene forespurte intervjuguiden i forkant, slik at hun kunne forberede seg. Vi svarte ja på den forespørselen og sendte over intervjuguiden et par uker i forveien.

Lydopptak via smarttelefon ble benyttet under alle intervjuene. Dette ble avklart via en søknad til NSD, og i tillegg formidlet via et informasjonsskriv vi fikk underskrevet før hvert intervju (se vedlegg). Lydopptakene ble transkribert i etterkant av intervjuene og brukt i den videre analysen av funnene.

3.6 Transkribering

En vanlig måte å bearbeide et intervju på, er ved å skrive ned ordrett det som ble sagt under hvert av intervjuene og dette kalles for å transkribere (Dalland, 2012, s. 170). Vi valgte altså å ta lydopptak av intervjuene for å deretter ha muligheten til å transkribere, slik at vi kunne benytte de eksakte funnene i resultat- og analysedelen. Før det første intervjuet bestemte vi oss for at én av gruppemedlemmene skulle ha ansvar for både lydopptak og transkriberingen. Selve transkriberingen begynte etter det første intervjuet og foregikk fortløpende

også etter de andre intervjuene. En transkripsjon vil altså danne en basis for den videre analysen og drøftelsen (Jacobsen, 2015, s. 203).

3.7 Reliabilitet og validitet

Ifølge Jacobsen (2015, s 17) er det viktig å redusere problemer knyttet til resultatenes validitet og reliabilitet, når man skal evaluere konklusjonene fra et forskningsarbeid. Reliabilitet tar altså for seg hvorvidt vi kan stole på resultatene vi finner, mens validitet dreier som om vi måler det vi vil måle.

For å styrke reliabiliteten i kvalitativ forskning, kan forskerne gi grundige beskrivelser av dybdeintervjuene, samt konteksten rundt intervjuet og selve samtalen (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2010, s. 229-230). Ved å gi leseren beskrivelser av hvordan vi som forskere har gått frem gjeldende intervjuguide, gjennomførelse av intervju og generelt om datainnsamlingen, vil dette altså være med på å styrke oppgavens pålitelighet.

Ved å ha intervjuene på deres arbeidsplass, unngikk vi å sette informantene i en unaturlig og kunstig setting, som kunne ha ført til en endring i atferden (Silverman, 1993, sitert i Jacobsen, 2015, s.243). Da arbeidsstedet til informantene er et naturlig sted for dem, vil dette styrke påliteligheten fordi mange endrer atferd etter omgivelsene.

Vi valgte å avtale intervjuene omtrent en måned i forveien, slik at informanten kunne planlegge og forberede seg i god tid til intervjuet. Ved å avtale intervju en stund i forveien er det også en sjanse for at informanten kan planlegge sine svar og pynte litt på sannheten, i motsetning til at informanten kommer helt uforberedt og tar det på sparket (Jacobsen 2015, s.229). Vår tanke med å avtale i god tid, var at informanten kunne planlegge og holde av tid til intervjuet, samt å skaffe eventuell og nødvendig informasjon om virksomhetenes onboardingprogram. Dette påvirker reliabiliteten positivt fordi det vil kunne føre til mer pålitelige svar, i motsetning til dersom intervjuet ikke hadde vært kjent på forhånd.

Da det kommer til validitet, altså forskningens gyldighet, var det flere faktorer som var viktig for oss. Vi ønsket å stille godt forberedt til intervjuene, så vi leste oss opp på teori i forkant, og i tillegg utarbeidet en intervjuguide med spørsmål

som vi ønsket svar på, basert på problemstillingen. Vi forsøkte å unngå ledende spørsmål, men heller så åpne som mulig, slik at informantene selv fikk komme med det de mente var viktig og fritt fikk komme med sine erfaringer uten at vi la føringer. Det var viktig for oss å være klar over om vi måler det vi faktisk vil måle, og ved hjelp av en velformulert intervjuguide forsikret vi oss om det. I tillegg var vi opptatt av at spørsmålene skulle være klare og tydelige, slik at informanten forstod de, og svarte på det vi faktisk lurte på.

Et annet poeng er at virksomhetene kanskje ønsker å legge frem sitt onboardingprogram på best mulig måte, både for å fremstille seg selv i et godt lys og for å tiltrekke seg flere arbeidstakere. Dette kan være med på å påvirke validiteten fordi informantene muligens lar være å fortelle om eventuelle svakheter eller negative sider ved onboardingen. Det kan derfor være at sannheten blir pyntet på, for å fremstå mest mulig attraktive, noe som kan føre til gyldigheten svekkes i en viss grad. Dette vil også være en begrensning av studien, noe som vi er klar over da vi har valgt å begrense oppgaven til å samle inn data fra HR-perspektivet, og ikke fra medarbeiderne i tillegg.

3.8 Personvern

Før vi tok kontakt med de ulike virksomhetene, søkte vi til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) for å få godkjent at undersøkelsesopplegget oppfylder kravene til ivaretagelsen av personvernet (Dalland, 2012, s. 101). Det tok relativt kort tid å få svar fra NSD ettersom omfanget av personvernopplysninger var relativt lite og begrenset.

Personopplysningene som ble tatt i bruk var lydopptak av stemmer, etter samtykke fra alle informantene. Dette ville bli slettet så fort transkriberingen var gjennomført. Hvor ingen sitater eller resultater ble tatt ut av kontekst, for å hindre at informasjonen får en annen mening i analysen og drøftingen (Jacobsen 2015, s. 51-52).

Personopplysningene ble anonymisert ved at personentydige kjennetegn ble erstattet med koder og et nummer (Dalland, 2012, s. 102). Dette var tydelig informert i informasjonsskrivet som informantene måtte undertegne før intervjuet ble gjennomført, for å bekrefte at de ønsket å delta på intervjuet (se vedlegg). Skrivet baserte seg på opplysninger fra NSD, med spisset tilpasning til det

relevante for vår undersøkelse. Informasjonsskrivet inneholdt også informasjon om hvorvidt intervjuet ville bli gjennomført og at ingen opplysninger ville bli identifisert med kandidaten. Den ga tilslutt muligheten for at informanten kunne trekke samtykke uten å oppgi grunn. En av gruppemedlemmene oppbevarte listen med løsning på kodene og numrene tilknyttet de ulike informantene. Dette ble raskt slettet etter at resultat og drøftingen var på plass.

For å sikre anonymiteten til informantene, har vi valgt å ikke navngi de ulike virksomhetene. Vi har inkludert informasjon om hvert av selskapene, som vil være av betydning for oppgaven og drøftelsen, for eksempel størrelse, bransje, men ikke noe mer utleverende informasjon.

4.0 Resultater

I denne delen av oppgaven vil vi presentere resultatene som har fremkommet av dybdeintervjuene med de fem informantene. For å få til en ryddig fremlegging av resultatene, som også skal samsvare med drøftelsen, kommer vi til å presentere funnene ut ifra de ulike forskningsspørsmålene og temaene de tar for seg.

4.1 Beskrivelse av onboardingen

Fra intervjuene fremkommer det at Virksomhet 1, Virksomhet 2 og Virksomhet 3 har en relativ lik struktur på onboarding prosessen. Alle tre har en formell tilnærming, og det er tydelig at onboarding er noe det fokuseres mye på.

I Virksomhet 1 får alle de nyansatte en mail som inneholder et digitalt introduksjonskurs, første dag på jobb. Kurset skal gi en forsmak på Virksomhet 1 og tar for seg momenter som hierarkier, verdier, kulturer og generelle grunnleggende regler. De nyansatte har én dag på sine respektive kontorer, før de samles i Oslo i to dager for introduksjonskurs og liknende.

For Virksomhet 1 varer utenlandsreisen i ti dager og alle de ca. 150 nyansatte bor på hotell sammen. Oppholdet fylles med et fullspekket kursopplegg med fokus på teori og caser. Fra intervjuet fremkommer det også at det er mye fokus på samhold, og at de nyansatte gjerne blir tverrfaglig fordelt i grupper. Dette vil føre

til at de nyansatte blir bedre kjent med de andre tjenesteområdene. Informanten forteller at de forsøker å legge opp reisen så den blir så praktisk som mulig. Etter at de har hatt en del intensiv kursing får de en fridag hvor de kan velge mellom ulike aktiviteter som skal støtte det sosiale samholdet i virksomheten.

På reisen får også hver av gruppene tildelt en gruppeleder, som får et fadderansvar innenfor det faglige. Gruppelederne følger de nyansatte gjennom hele oppholdet, hjelper dem og bidrar med evalueringer. Et av målene med reisen er at de nyansatte skal få en *“kull-følelse”*, bli kjent med mange og bli *“varme i trøya”*. Det er tydelig at turen er svært gjennomtenkt og utgjør en viktig del av onboardingprogrammet til Virksomhet 1. Etter reisen, forteller informanten at det er relativt rett ut i jobb, og at de i løpet av året holder flere kurs som er rettet mot de ulike fagområdene.

Informanten i Virksomhet 2, forteller følgende om de nyansattes første dag på hovedkontoret:

“Her får de en introduksjon til selskapet, møter administrerende, møter HR leder, møter markedssjef, møter representanter fra ulike tjenesteområder, så de blir litt kjent med bedriften, i tillegg til at det er utdeling av PC, mobiltelefon, oppsett, ja bli litt kjent sosialt.”

Dagen etter, drar Virksomhet 2 på tur i 12 dager med sine nyansatte. Det varierer fra år til år, hvor mange de ansetter, men som regel mellom 40 og 100 personer. Ifølge informanten er dette en skikkelig bootcamp, der formålet med turen er å gi de nyansatte en så god start som mulig, for å være godt forberedt til å kunne dra ut i prosjekter etter onboarding. Fra intervjuet fremkommer det at de får en introduksjon på hvordan ting foregår. Det er altså mye faglig påfyll av blant annet consulting-skills, i tillegg en innføring i hvordan tilbudsprosessen fungerer.

I løpet av turen er det også en del casearbeid, der de prøver å gjennomføre et prosjekt fra A til Å, fra tilbudet starter til man har levert enten en sluttrapport eller en sluttpresentasjon. Det andre som virksomheten også legger stor vekt på, er å bli kjent med kulturen, og i tillegg bli en sammensveiset gjeng. Det er i varierende grad hvor mye felles som blir gjort for revisjon og rådgivning på turen. De seneste årene har det vært mindre felles, da det ikke er like nødvendig lenger med samme

opplæring for de to fagområdene. I likhet med Virksomhet 1, er det også her rett ut i jobb og de arrangerer kurs for videreutvikling i de ulike avdelingene.

For Virksomhet 3 starter onboardingen på hovedkontoret, hvor de har en uke med introduksjon og tilegnelse av relevant informasjon. De arrangerer også et rebusløp en av de første dagene, som foregår på hele hovedkontoret. Gjennom ulike poster blir de nyansatte kjent med praktiske oppgaver som arbeidstid, timeregistrering, hvordan føre reiseregninger osv. Rebusløpet er til for at de nyansatte skal ta til seg generell kunnskap om virksomheten og det inneholder alle de ulike supportfunksjonene som HR, IT, økonomi og sikkerhet. Ifølge informanten er dette en effektiv måte å la de nyansatte bli kjent med kontoret og de praktiske forholdene rundt.

Deretter reiser virksomheten på tur med alle de 120 nyansatte, hvor oppholdet varer i en uke. Her gjennomføres det forretningsspesifikke kurs. Informanten forteller videre at det er et *“ganske heftig kursprogram”* med kurs fra 08-20 hver dag, med aktiviteter på kveldstid. På turen blir det lagt opp til mye sosial hygge og teambuilding ved at man bor på rom sammen med en fra avdelingen eller en man selv ønsker. Her spiser man frokost sammen med alle de nyansatte, det gjennomføres aktiviteter, bankettmiddag nest siste dagen og avslutter med at gruppene skal presentere caset foran alle partnerne. Informanten bruker *“business and pleasure”* for å beskrive oppholdet. Det presiseres at onboarding også fortsetter etter at turen er ferdig, men at dette foregår mer i avdelingene. Her fortsetter man gjerne med sine spesifikke kurs og opplæringer knyttet til sin avdeling.

Alle de tre virksomheten bruker ulike former for fadderordninger i sin onboarding. De nyansatte får informasjon om sin fadder, gjerne noen dager i forveien, enten i en generell mail fra selskapet, eller fra fadderens selv. Informantene utdyper i stor grad viktigheten av fadderordninger. Felles for virksomhetene er at denne personen skal være så nær den nyansatte som mulig. Dette gjelder både stillingsmessig, ved at denne personen helst var ny året før, og at den nyansatte og fadderens skal jobbe så tett som mulig den første tiden på ulike prosjekter. Fadderens skal være en uformell kontaktperson, noe som vil være viktig spesielt den første tiden.

Virksomhet 4, altså advokatselskapet, har en formell tilnærming til onboarding og har utviklet en skole med fokus på kursing, som tar for seg etikk, hvitvasking, intern policy og regler som gjelder innad i virksomheten. Denne skolen bidrar altså til en form for videreutdanning av de nyansatte. Informanten forteller at *“(...) selv om de allerede har gjennomført et omfattende studie, er det viktig å friske opp ulike temaer, i tillegg til at det fokuseres på interne normer, regler og verdier”*. Skolen er også med på å bidra til et godt samhold i virksomheten, ved å arrangere flere sosiale tilstelninger som både engasjerer og motiverer de nyansatte.

Skolen har en varighet på i underkant av to uker, og er obligatorisk for alle nyansatte med felles oppstart. Dette innebærer at de nyansatte blir kjent på tvers av roller og ansienniteter, og informanten forteller at skolen er en stor suksess. *“(...) kursene er også med på å sikre kvalitet til de nyansatte slik at de kan utvikle seg og bli trygge i rollen som fullmektige.”*, sier informanten.

Før skolen begynner, tilrettelegges det for hver enkelt nyansatt med ferdig oppstilt pult, PC, nyvasket kontor og det blir gjennomført en hilserunde. Det blir alltid sendt ut en *“velkommen-mail”* til de nyansatte med formell informasjon om hva den nærmeste tiden vil bringe i virksomheten. Hvis man blir ansatt på andre kontorer, blir de fløyet inn til Oslo og får en omvisning og hilserunde på hovedkontoret. Videre, da det kommer til fadderordninger praktiseres det både for de fullmektige, partnerne og advokatene, i tillegg til trainees. Grunnen til at virksomheten har valgt å fokusere på fadderordninger er for å skape en lav terskel for å stille spørsmål, samt for at de nyansatte hele tiden kan ha en å forholde seg til. Informanten forteller videre at *“Virksomhet 4 er et veldig sosialt firma, og det er et godt arbeidsmiljø her, det er derfor viktig at dette gjenspeiles i onboardingen vår”*.

Ut ifra intervjuet, fremkommer det at Virksomhet 5 har en relativt uformell tilnærming til onboarding, men at de er i gang med å utarbeide en formell onboardingsplan, med konkrete retningslinjer. Informanten gir uttrykk for at onboarding er relativt nytt og noe de ikke har lagt stor vekt på. *“Veien mot et mer formelt onboardingsprogram må bli til mens vi går”*. Informanten forteller at det

er relativt rett ut i jobb, med lite arrangementer, men at de har et lite program som alle skal igjennom, for å få et innblikk av virksomheten.

Etter at kontrakten er signert foregår det obligatoriske kurs innenfor fagfeltet som den nyansatte må bestå. Kurset omfatter oppgaver knyttet til jobbhverdagen i den relevante virksomheten, og må gjennomføres fortløpende etter ansettelsen. Kurset er med på å kunne bekrefte at kandidaten er rett for jobben, eller om personen heller burde plasseres på andre oppgaver. Store deler av kurset foregår på huset. De nyansatte blir også fulgt tett opp av *compliance*, når det kommer til formelle lover og regler som man er nødt til å følge på arbeidsplassen. Selv om onboardingen er relativt uformell, er det flere formelle momenter som de nyansatte skal igjennom. Da det kommer til fadderordning i Virksomhet 5, blir seniorenne tildelt en slags fadderrolle. De fleste nyansatte starter som junior, og dermed blir det naturlig at de forholder seg til seniorenne dersom de lurte på noe både sosialt sett, men også faglig. Informanten forteller også at det legges opp til at terskelen skal være lav for å spørre om hjelp, da en av effektene de ønsker å oppnå via onboardingen er å skape trygghet.

4.2 Realistisk jobbavklaring

På reisene gjennomfører Virksomhet 1, 2 og 3 ulike caser, rollespill og kurs for å gi den nyansatte et bilde av hva de har i vente i sin nye jobbhverdag. Samtidig legges det også vekt på en realistisk jobbavklaring allerede i rekrutteringsprosessen. Det er viktig for virksomhetene å avklare at jobbmengden varierer og at arbeidsoppgavene ikke alltid er like underholdende. Virksomhet 1 ber for eksempel de nyansatte om å beskrive en typisk jobbhverdag i virksomheten allerede i rekrutteringsprosessen. Informanten i Virksomhet 2 legger til grunn at dette er noe de har potensial til å utvikle seg bedre på, men samtidig er det ulik grad av forutsigbarhet når det kommer til arbeidsmengde i de ulike forretningsområdene og håper at dette ikke kommer overraskende på de nyansatte. For de tre revisjonsselskapene legges det også en del vekt på interne karrieremuligheter, da selskapene rekrutterer mye innad. For å fremme dette har selskapene investert i det de kaller for fagfaddere, karriereveileder og coacher.

På spørsmål om Virksomhet 4 er med på å skape et realistisk bilde, på godt og vondt, av arbeidshverdagen til de nyansatte i løpet av onboardingen, svarer

informanten at skolen skal bidra til det. *“Det er fem forskjellige kursholdere, som skal tydeliggjøre skillet og ansvaret mellom en fullmektig og en advokat.”*. En fullmektig jobber under en advokat og det er dermed viktig at det skillet tydeliggjøres allerede fra starten, både ved skolen og i rekrutteringsprosessen, forteller informanten videre. I løpet av kursene fokuseres det også på å tydeliggjøre arbeidsoppgavene til de ulike stillingene og rollene innad i virksomheten. I Virksomhet 4 er det alltid rom for å spørre hvem som helst om spørsmål man måtte inneha med tanke på stillingsavklaring, rolleavklaring og liknende.

Da det kommer til instruksjoner med tanke på arbeidsoppgaver, ansvarsområder og videre karrieremuligheter innad i virksomheten, forteller informanten at det varierer litt ut ifra stilling til stilling. For eksempel holder partnerne internkurs for de fullmektige, for å sikre forståelse av arbeidsoppgaver, ansvarsområder og liknende. Det legges også opp til at alle de ansatte har mulighet til å videreutvikle seg via skolen og eksterne kurs, dersom det er ønskelig. Det er i virksomhetens interesse at de ansatte er klar over hvilke muligheter de har innad, forteller informanten. Det blir gitt gode instruksjoner om interne karrieremuligheter, da det tidlig blir forklart for de nyansatte at virksomheten rekrutterer mye internt. For eksempel for de fullmektige er det gode muligheter til å gå fra fullmektig til advokat til partner.

I Virksomhet 5, forsøker de å gi nyansatte et så realistisk bilde som mulig av arbeidshverdagen. Informanten forteller at i meglerhus kan det være en stor mengde jobb, og det er dermed viktig at de nyansatte er klar over det, allerede i et tidlig stadie. På spørsmål om hvilke effekter Virksomhet 5 ønsker å oppnå med deres onboardingsprogram svarer informanten følgende *“(…) vi har et ønske om at vedkommende skal føle seg velkommen, ønsket, og kjenne på kroppen at vi ønsker å bidra til at kandidaten skal bli trygg, selvstendig, og gjøre en god jobb.”*. For å oppnå det, forteller informanten videre, at det er viktig at det blir gitt gode instruksjoner og et realistisk bilde av den kommende hverdagen. I løpet av den første perioden blir det også holdt ledersamtaler med de nyansatte, og her åpnes det opp for å stille spørsmål dersom noe skulle være uklart, både konkret gjeldende arbeidsoppgaver eller andre instruksjoner, men også på det mer generelle plan.

4.3 Integrering i arbeidskultur

Virksomhet 1, 2 og 3 bruker onboardingen aktivt til å integrere de nyansatte i organisasjonskulturen. Dette blir lagt mye vekt på de første dagene, hvor alle de nyansatte er samlet på hovedkontorene. Her får de en introduksjon av administrerende- og HR-direktørene og man får tildelt mye informasjon om selskapene og verdiene de står for. Dette fokuset går også igjen på reisene, hvor mye av opplegget og kursene baserer seg på for eksempel orientering og organisasjonskulturen.

Ser vi for eksempel på virksomhet 1, så gjennomfører de en fridag, en dag uten faglig opplegg på reisen. Den bygger opp rundt verdiene deres, om at de skal være nære, åpne og modige, som beskriver den flate struktur de fører. Denne dagen har de ulike aktiviteter som tar for seg samarbeid og workshops, som bidrar til en felles forståelse av organisasjonskulturen og hvordan strukturen i selskapet er. Dette gjøres også gjeldende for de to resterende revisjonsselskapene som tidlig orienterer om den flate kulturen. Informanten i Virksomhet 3 forteller *“Det er veldig mange unge som jobber her, faktisk så er 2/3 under 40 år, så det sier jo litt om vår arbeidsstokk. Så det i seg selv gir jo et sånt naturlig miljø som nyutdannede/nyansatte føler seg veldig hjemme i, (...)”*. Informanten fra virksomhet 2, forteller også at det unge arbeidsmiljøet er en viktig del av deres kultur.

Ifølge informanten fra virksomhet 4, er både virksomhetens skole og at det er en lav terskel for å spørre om hjelp, med på å integrere den nyansatte i virksomhetens kultur. Det skal komme tydelig frem for den ansatte at arbeidskulturen baserer seg på en flat struktur og at det er en sosial arbeidsplass. Dette blir de nyansatte fortalt allerede under intervjuet, informanten forklarer *“(...) vi forsøker å forklare forholdene rundt arbeidskulturen allerede i intervjuprosessen, hvor vi forteller om selskapet, den flate strukturen og at det alltid er rom for å stille spørsmål”*. På intervjuet blir også virksomhetens kultur formidlet samt verdier for å sikre at den nyansatte er klar over hva den kommer til. Informanten forteller at det oppleves som at den nyansatte raskt blir integrert i organisasjonskulturen.

I Virksomhet 5 fremkommer det fra intervjuet at det er en del fokus på integrasjon i organisasjonskulturen i starten, men at det også er de nyansatte sitt ansvar å sette seg inn i kulturen og å gi beskjed dersom de føler de trenger mer påfyll av det kulturelle i virksomheten. I intervjuet legges det også vekt på at det er et veldig åpent miljø på arbeidsplassen, noe som gjør at de nyansatte raskt forstår at “(...) *det er lett å gjøre henvendelser*”. Dette er også mye fordi de sitter i et stort åpent rom, uten dører eller andre begrensninger. Informanten har et inntrykk av at de ansatte generelt er interesserte i det de holder på med, noe som gjør det lett å bli integrert i kulturen og verdiene virksomheten står for. *“I det de nyansatte kommer på jobb, får de en hilserunde og omvisning, noe som bidrar til en viss introduksjon til organisasjonskulturen”*.

4.4 Tilhørighet

For Virksomhet 1, 2 og 3 kommer det fram at tilhørighet er noe alle tre virksomhetene legger stor vekt på. Selskapene rekrutterer gjerne ett år i forveien og de begynner allerede da med å skape tilhørighet overfor de nyansatte. Informanten fra Virksomhet 1 og 2 forteller at de inviterer gjerne de nyansatte på ulike sammenkomster allerede i perioden før den nyansatte skal starte. Det blir gjennomført julelunsj i perioden før jul, de nyansatte får utdelt gaver til påske og det arrangeres sommersamlinger hvor de nyansatte er hjertelig velkomne. Underveis får de også mailer med nyttig informasjon til oppstart. Tanken med dette er at de nyansatte skal føle at de blir ivaretatt allerede før de har begynt i jobben. Virksomhet 3 oppretter en LinkedIn-gruppe for de som starter samme år, slik at man kan se hvem som begynner samtidig, før man starter opp i virksomheten. I tillegg kan de starte meldingstråder og allerede begynne å knytte kontakt med andre som starter opp samtidig som en selv.

Det blir for alle de tre virksomhetene lagt mye vekt på sosialisering på reisene, i tillegg til diverse sosiale sammenkomster, også etter onboarding, for å styrke det sosiale båndet. Informanten fra Virksomhet 2 forteller at *“de yngste er jo en super drive i å få gjennomført uformelle ting, type fredagspils osv”*, i tillegg til de organiserte arrangementene, som julebord og sommerfest. Dette er noe spesielt Virksomhet 2 legger opp til, da det vil være med på å danne en god arena for samarbeid og nettverksbygging.

Fra intervjuet med Virksomhet 2 fremkommer det at *“Det er med på å gi en liten boost, til de nyansatte, på at det her føles bra, de har brukt så mye tid og penger på å få oss til å føle oss velkomne”*. Virksomheten håper at dette også er med på å trygge jobbvalget. Både for den nyansattes ståsted, men også for organisasjonen. De har også utarbeidet en egen basisgruppe, som blant annet skal bidra til tilhørighet.

For Virksomhet 4 er det flere aspekter som bidrar til at de nyansatte skal kunne se verdien i det arbeidet de gjør. Blant annet kommer det frem i intervjuet at de fokuserer mye på at de nyansatte tidlig får tildelt et stort ansvar, samtidig som det er en lav terskel for å spørre om hjelp eller dersom noe er uklart. Det formidles også tidlig til de nyansatte at det er lov til å feile, og at tilliten bygges opp ved å la de nyansatte få prøve seg frem. Hos Virksomhet 4 legges det også mye vekt på at det er gode muligheter for vekst og at de ansatte er veldig dyktige og at dette gjenspeiles i ansvaret de nyansatte får.

Videre forteller informanten at de i Virksomhet 4, fokuserer en del på at det skal foregå en bekreftelse av jobbvalg, både for arbeidstaker og arbeidsgiver. Dette er i tillegg med på å understreke at den nyansatte er fornøyd med den nye arbeidsplassen sin. På spørsmål om hvordan virksomheten bruker onboardingprogrammet for at den nyansatte skal få en bekreftelse av jobbvalget hos dem, svarer informanten at dette gjøres via virksomhetens skole, ved å ha et stort fokus på profesjonelle kurs, bra forelesere og engasjerende sosiale sammenkomster. Virksomheten har også en veldig lav turnover som er med på å understreke at de nyansatte trives og er sikre på sitt jobbvalg. Gjennomførelsen av skolen, med de ulike kursene og sosiale tilstelninger, er en måte å *“selge seg inn”* på nytt for de nyansatte slik at de kan sitte igjen med følelsen av å ha valgt riktig, og for å føle på tilhørighet.

Da det kommer til å tilrettelegg for tilhørighet i Virksomhet 5, tar informanten blant annet opp at det kan være en utfordring å skape tilhørighet ovenfor hele konsernet, da de i meglerhallen sitter mye for seg selv. Dette kan også ha en positiv innvirkning på tilhørighet, da de er mye sammen og jobber tett. Det er tydelig at Virksomhet 5 har et ønske om at de nyansatte skal føle seg velkommen,

ønsket, i tillegg til å føle at de blir godt tatt imot og fort integrert i virksomheten, men det tilrettelegges ikke tilstrekkelig for akkurat dette.

5.0 Drøfting

5.1 Forskningsspørsmål 1

Hvordan tilrettelegger virksomheten for at den nyansatte skal tilegne seg nødvendige og grunnleggende kunnskaper om organisasjonen?

Bauer sitt første og laveste nivå blir beskrevet som et introduksjonsnivå. Det tar for seg i hvilken grad virksomhetene overfører de grunnleggende, formelle lovene og reglene innad i virksomhet.

Ut ifra intervjuene fremkommer det at samtlige av de fem virksomhetene har konkrete retningslinjer og et formelt opplegg på hvordan de nyansatte skal tilegne seg denne kunnskapen. Det er noe variasjon på hvordan denne kunnskapen blir presentert. Felles er at alle har en form for introduksjonsdag for de nyansatte som har blitt ansatt det siste året. Her får de utdelt PC'er, telefon og annet teknisk utstyr. Det gjennomgås generell informasjon om selskapene, kursing i viktige sentrale temaer og innføring i ulike systemer. Dette kjennetegnes i Bauers (2013) laveste nivå, compliance, innenfor formell onboarding, og vi kan her trekke en sammenligning til hva Stein og Christiansen (2010) legger vekt på i sitt første kjerneelement, culture.

Virksomhetene benytter seg av ulike virkemidler for å oppnå et godt førsteinntrykk ovenfor de nyansatte. Dette er et av verktøyene Bauer presenterer, som vil kunne bidra til fremtidig suksess for virksomhetenes nyansatte. Den første dagen er ofte en av de viktigste for de nye medarbeiderne, fordi det er de små tingene som en varm velkomst og en sosial lunsj, som gjerne legges merke til (Bauer, 2010, s. 9). Tre av informantene uttrykker også at hensikten med å møte på hovedkontoret den første dagen, er nettopp det å skape et så sterkt og godt førsteinntrykk som mulig. Virksomhetene har store og flotte hovedkontorer å vise til og for dem er dette et virkemiddel for å skape en positiv opplevelse for de nyansatte.

Informantene utdyper videre i sine intervjuer om ulike virkemidler de tar i bruk for å styrke compliance i organisasjonen. I løpet av introduksjonsdagen som alle virksomhetene har, benytter de seg av ulike metoder for å sikre at de nyansatte tilegner seg nok kunnskap rundt *compliance*. Fra resultatene fremkommer det at Virksomhet 1 gjennomfører et digitalt kurs og at Virksomhet 3 arrangerer et rebusløp for at de nyansatte skal få en mer nøyaktig gjennomgang av det grunnleggende aspektene i organisasjonen. Informanten i Virksomhet 5 tydeliggjør i sitt intervju at de gjennomfører obligatorisk kursing innenfor compliance. Informanten konstaterer at dette er nødvendig informasjon som alle nyansatte må ha vært igjennom før de kan gå ut i arbeid, noe som igjen samsvarer med Bauers første C. Disse virksomhetene skiller seg ut, og vi kan trekke frem et konkret eksempel på verktøy de benytter seg av for å integrere de nyansatte på det laveste nivået av formell onboarding, ifølge Bauer (2013).

Ser vi på Virksomhet 2, er *compliance* integrert i introduksjonsdagene, men det er ikke tilegnet et eget kurs på dette punktet. Virksomhet 4 tar i bruk deres egen formelle skole, der de blant annet fokuserer stort på dette området, med egne kursholdere som fremlegger de nødvendige og grunnleggende reglene.

Med bakgrunn i forskningsspørsmål 1, ser vi at alle virksomhetene har et bevisst forhold til *compliance*, men det forekommer i ulik grad. Virksomhet 1, 3 og 5 legger et større fokus rettet mot dette, mens de resterende virksomheten gjennomfører det på et mer generelt grunnlag.

5.2 Forskningsspørsmål 2

Hvordan bidrar virksomheten til at den nyansatte skal få en klar og tydelig forventning til og forståelse av arbeidsoppgaver, jobbavklaring og individuelle roller?

Bauer (2013) fremlegger at jo raskere de nyansatte forstår sine arbeidsoppgaver og jobben de skal gjøre, jo raskere vil de bli mer produktive og oppnå å bli integrert på det laveste plan i virksomheten. Dette nivået innebærer altså i hvilken grad bedriftene formidler arbeidsoppgavene og de forventede presentasjonene. For tre av virksomhetene blir det lagt mye vekt på en realistisk jobbavklaring på reisene de foretar i onboardingprosessen. Her blir flere virkemidler benyttet for å

tilrettelegge for en så realistisk avklaring med hensyn på stilling, arbeidsoppgaver og forventningene, som mulig. Informantene trekker frem at de for eksempel benytter seg av realistiske caser og rollespill for å forberede de nyansatte på den kommende arbeidshverdagen. Dette fører også til en tydelig rolleavklaring, noe Bauer (2013) beskriver som et virkemiddel for å oppnå integrasjon av de nyansatte i et onboardingsprogram.

Et virkemiddel Virksomhet 1 tar i bruk under rekrutteringsprosessen er å be intervjuobjektene beskrive en “typisk” jobbhverdag hos denne virksomheten. Virksomheten ønsker i stor grad at de nyansatte skal vite hva de kommer til og dette er med på å avklare tidlig hva jobben går ut på. Noe som er relevant både for den nyansatte, så vel som den aktuelle virksomheten.

Som det fremkommer av resultatene, fokuserer Virksomhet 4 mye på å gi de nyansatte en realistisk jobbavklaring i løpet av skolen de gjennomfører som en del av onboardingprosessen deres. Informanten forteller at dette er et spesielt viktig punkt for virksomheten. I løpet av skolen fokuseres det også mye på videreutvikling av de ansatte og at det er i virksomhetens interesse at de ansatte er klare over hvilke interne karrieremuligheter de har innad. Dette er helt i tråd med det Stein og Christiansen (2010) nevner om *career development*, som tar for seg viktigheten av at virksomheten bør jobbe aktivt med å fremme de interne karrieremulighetene. Dette kan bidra til at den nyansatte føler seg enda mer forpliktet til å jobbe hardt, da de tydeligere kan se for en potensiell utvikling innad i bedriften, som igjen vil føre til økt indre motivasjon, ifølge selvbestemmelsesteorien. Virksomhet 4 vil på dette punktet skille seg ut fra de andre, da de har et stort fokus på å gi de nyansatte klare instruksjoner, så vel som en realistisk jobbavklaring.

Videre, i teorien til Stein og Christiansen, blir det også relevant å trekke inn det siste elementet her, *strategy*, som omhandler signifikansen ved at de nyansatte ser verdien av sine individuelle roller. Et klart fokus på dette kan bidra til at den nyansatte ser hvordan de personlig kan føre til at de overordnede målene til virksomheten blir oppfylt.

Flertallet av virksomhetene fokuserer altså på å gjøre det klart for de nyansatte at det er gode karrieremuligheter innad i selskapet, da de rekrutterer mye internt. Bauer beskriver videre i sitt nivå om *clarification* at det kan være med på å påvirke de organisatoriske utfallene som intensjoner om å bli, arbeidsinnsats så vel som jobbtilfredshet. Dette samsvar bra med de to grunnleggende motivasjonsteoriene vi har fremlagt i teoridelen. Maslow (1943) tar for seg behovet for selvrealisering med viktigheten av å la de nyansatte innse ens fulle potensial, samt til å kontinuerlig etterstrebe personlig vekst innad i virksomheten.

En av måtene et onboardingsprogram kan bidra til at nyansatte oppnår selvrealisering, arbeidsmessig, er ved å tilrettelegge slik at den kan se muligheter for potensiell vekst innad i virksomheten (Pike, 2014, s. 5). Dette er noe de tre revisjonsselskapene investerer mye i. De tilbyr fagfaddere, coacher og karriereveiledere for å bidra til å utvikle de nyansatte karrieremessig.

Videre, i selvbestemmelsesteorien vektlegger Deci og Ryan (1985) viktigheten av å la de ansatte få kjenne på mestring så vel som at de får en klar formening om hva som kreves for å gjennomføre arbeidsoppgavene og for å oppfylle forventningene til virksomheten. Dette ser vi at virksomhet 5 gjør til en viss grad, og da spesielt i rekrutteringsprosessen. Etter oppstart av arbeidsforholdet, forteller informanten at det åpnes opp for at de nyansatte kan stille spørsmål dersom noe er uklart, under ledersamtaler med de nyansatte. Ut ifra intervjuet med Virksomhet 5, kan det virke som om dette ansvaret legges mer over på de nyansatte, og at de ikke har et formelt program for å sikre en realistisk jobbavklaring med hensyn på nøyaktige beskrivelser av arbeidsoppgaver. Informanten nevner også at dette noe virksomheten bør få et større og tydeligere fokus på. Til sammenlikning fokuserer de andre virksomheten på dette momentet i større grad, da det er et integrert punkt i selve onboardingprosessen.

Ut ifra forskningsspørsmål 2, hvor vi har sett på om virksomhetene har et fokus på realistiske jobbavklaringer og om de tydelig formidler de interne karrieremulighetene, fremkommer det at fire av fem virksomheter har en tilfredsstillende gjennomførelse av dette. Vi ser også at Virksomhet 4 skiller seg positivt ut her, ved å ha et stort fokus og konkrete retningslinjer på dette punktet. Den siste virksomheten har en mer uformell tilnærming gjeldene *clarification*.

5.3 Forskningsspørsmål 3

På hvilken måte bidrar virksomheten til at de nyansatte blir raskt integrert i organisasjonskulturen?

Bauer (2013) har et spesielt fokus på hvordan de nyansatte skal bli inkludert i den formelle og den uformelle organisasjonskulturen i sitt tredje nivå, *culture*. Dette er noe både Filstad (2017) og Stein og Christiansen (2010) også legger til grunn at et velutviklet onboardingprogram bør inneholde. Bauer fremlegger at jo raskere og mer presist den nyansatte forstår kulturen til virksomheten, jo større er sjansene for å oppnå langsiktig suksess i virksomheten.

Alle de fem virksomhetene har mye fokus på å integrere de nyansatte i sin arbeidskultur, og dette gjør de gjennom en eller annen form for et orienteringsprogram. Varigheten på orienteringsprogrammet varierer, men de har alle en gjennomgang hvor de får en introduksjon med informasjon om selskapene og verdiene selskapet står for, som bidrar til at de nyansatte får et helhetlig bilde av sin nye arbeidsplass. Dette er noe Stein og Christiansen (2010) tar opp i sitt første element, *Culture*. Det vil hjelpe de nyansatte med å knytte seg til virksomhetens bredere formål, og ifølge Bauer (2013), bidra til å integrere de nyansatte i organisasjonen på et høyere nivå. Virksomhet 1 har mye av denne orienteringen som et digitalt introduksjonskurs som de får via mail første dag på jobb. Det tar for seg momenter som kultur, verdier og hierarkier, som alle er momenter Bauer mener er viktig å ha med i et orienteringsprogram.

Fra teorien fremkommer det at fadderordning er et effektivt virkemiddel når det gjelder kultur, da det vil være god hjelp for de nyansatte med tanke på å tilpasse seg det nye arbeidsmiljøet. Fire av de fem virksomhetene har formelle fadderordninger, der fadderer er en person som er ansatt fra før, og gjerne så nær den nyansatte som mulig stillingsmessig. I den siste virksomheten blir ikke de nyansatte tildelt en fadder formelt sett, men siden mange starter som junior, faller det seg naturlig å forholde seg til en senior.

Fra fire av virksomhetene kommer det spesielt frem at de ser på fadderordning som et svært viktig og effektivt verktøy når det er snakk om integrasjon av den

nyansatte, og at fadderordning er mye brukt i deres onboardingprogrammet. Informantene spesifiserer at de får tilbakemeldinger på at det er veldig vellykket, og at de opplever at det betyr mye for de nyansatte med en slik ordning.

Fire av virksomhetene kombinerer også fadderordningen med andre virkemidler for på best mulig måte, integrere de nyansatte i organisasjonskulturen. Virksomhet 4 har som nevnt en egen skole, som de bruker aktivt for å lære de nyansatte å arbeide etter virksomhetens verdier, mens revisjonselskapene bruker reisene aktivt til å fokusere på akkurat dette. Virksomhet 5 derimot, gjør det på en annen måte, hvor de legger mye av ansvaret for å sette seg inn i kulturen over på den nyansatte, slik at de kan gi beskjed dersom de trenger mer påfyll av det kulturelle, og dette er noe som ifølge Filstad og Bauer, beskriver en uformell onboarding.

Virksomhet 1 og 2 inviterer også de nyansatte på sosiale arrangementer før oppstart, slik at de kan bli bedre kjent med organisasjonen og sine kommende kollegaer allerede før første arbeidsdag. Virksomhet 3 oppretter en LinkedIn-gruppe for de som starter samme år, slik at man kan se hvem som begynner samtidig før man starter opp i virksomheten. I tillegg kan de starte meldingstråder og allerede begynne å knytte kontakt med andre som starter opp samtidig som en selv.

Fra resultatene fremkommer det at alle de fem virksomhetene har mye fokus på flat kultur, og er veldig opptatt av at skal være på hils, og at alle skal bli hørt og sett. Det er viktig for virksomhetene å tidlig orientere de nyansatte om at deres organisasjonsstruktur er flat, da de ønsker at det alltid skal være rom for å stille spørsmål.

Det fjerde aspektet for en vellykket onboarding og integrering av nyansatte, er ifølge Bauer (2010), innpassing og kunnskap om organisasjonskulturen. Det er dermed viktig at dette inkluderes i onboardingprogrammet, da hvert selskap har sin unike kultur, så å hjelpe de nyansatte å forstå denne kulturen, og å hjelpe de med å finne sin plass i den, vil være helt essensielt. Det er flere måter virksomheten kan bidra til innpassing i organisasjonskulturen, blant annet gjennom fadderordninger. Det er et effektivt virkemiddel, der de nyansatte får en uformell kontaktperson de kan lære av, og muligheten til å spørre om alt man

ellers kanskje ikke ville spurt sjefen sin om. Dette er derfor en veldig fin måte å tilegne seg kultur, normer og regler som virksomheten måtte ha. En annen måte virksomheten kan bidra til innpassing i organisasjonskulturen er gjennom et orienteringsprogram, der de vil få et helhetlig bilde av virksomheten på en rask og effektiv måte.

I denne delen har vi sett på hvorvidt selskapene bidrar til at de nyansatte raskt blir integrert i organisasjonskulturen. Som det fremkommer har alle virksomhetene et bevisst fokus på det kulturelle aspektet til Bauer (2013). For de fire første selskapene er fokus stort, hvor de har formelle fadderordninger og konkrete retningslinjer på hvordan organisasjonskulturen skal fremlegges. Virksomhet 5 har en mindre strukturert gjennomførelse av perspektivet kultur.

3.4 Forskningsspørsmål 4

Hvordan tilrettelegger virksomheten for at den nyansatte skal føle tilhørighet til organisasjonen?

Da det kommer til tilhørighet sett i lys av onboarding og indre motivasjon hos de nyansatte er dette et moment som tas opp i samtlige av teoriene vi har presentert. Det er et særdeles viktig punkt og vi ser at flere av virksomhetene benytter seg av verktøy for å fremme tilhørigheten, både til organisasjonen i sin helhet, men også til de resterende ansatte. En av Bauer (2013) sine fire C'er, *connection*, tar direkte for seg dette og beskrives som et av de viktigste aspektene.

I de tre virksomhetene i revisjonsbransjen, ser vi et stort fokus på tilhørighet og samhold. Samtlige av de tilrettelegger for engasjerende sosiale arrangementer på reisen de foretar, og to av virksomhetene forteller at de forsøker å skape en "kullfølelse" for alle de nyansatte som begynner samtidig. Dette vil kunne bidra til tilhørighet og styrke følelsen av at man er en del av noe større, noe som blant annet selvbestemmelsesteorien ved Deci og Ryan (1985) vektlegger som særdeles viktig da det kommer til å styrke de nyansattes indre motivasjon. Indre motiverte ansatte vil blant annet føre til større involvering av ansatte og bedre arbeidsprestasjonene til de nyansatte (Kuvaas og Dysvik, 2016, s. 63).

En annen faktor som kan bidra til en følelse av tilhørighet for de nyansatte, spesielt ovenfor hele organisasjonen, er at det i fire av virksomhetene legges mye tid og penger på onboardingprogrammet. Dette er en faktor som bidrar til at nyansatte føler seg investert i, noe som informantene i både Virksomhet 1 og 2 forteller at ofte blir nevnt som positivt på tilbakemeldingene de får på programmet sitt. Det at de nyansatte føler seg investert i og satset på, støttes også av Maslows *needs for belonging*, som tar for seg det menneskelige behovet av å kjenne tilhørighet og at tilførsel av dette kan bygge opp indre motivasjon. Det vil derfor være i virksomhetens interesse at de nyansatte føler seg investert i, da det bidrar til økt tilhørighet ovenfor organisasjonen som helhet. På den andre siden ser vi at Virksomhet 5, kan med fordel fokusere mer på tilhørighet sett i lys av investering på et formelt onboardingprogram, noe som også informanten selv forteller.

Som nevnt tidligere i drøftelsen, vil fadderordningene bidra til integrasjon i arbeidskulturen, men det vil også være et moment som kan styrke tilhørigheten for de nyansatte, og da spesielt ovenfor de andre medarbeiderne. Med en fadder kan det bli lettere å stille spørsmål, engasjere seg, bli med på sosiale arrangementer, samt å føle på den sosiale tilhørigheten til selskapet generelt. De sosiale behovene er realisert i onboardingprogrammer hvor det legges opp til ulike muligheter til sosial interaksjon med andre nyansatte i tillegg til øvrige kollegaer (Pike, 2014, s. 4), noe som også selvbestemmelsesteorien legger vekt på at er viktig for å oppnå indre motivasjon på arbeidsplassen. I samtlige av virksomhetene vi har intervjuet, forekommer det bruk av faddere. Hos noen av virksomhetene skjer det i større grad enn hos andre. Vi ser at det for eksempel i Virksomhet 5, ikke skjer en formell tilegnelse av fadder til hver av de nyansatte.

“I vår gruppe har vi også etablert en basisgruppe som vi kaller det, der vi samler alle som er associates og seniorer, for at det skal være en arena for læring, kompetanseutvikling og for å bygge tilhørighet selvsagt.”, forteller informanten i Virksomhet 2. Dette bygger tydelig på teorien til Bauer angående *connection*, og vi ser at virksomheten i tillegg til fadderordninger har opprettet en egen gruppe med fokus på å blant annet integrere de nyansatte innen tilhørighet. Dette er også helt i tråd med viktigheten av å tilby et ressursnettverk til de nyansatte slik at de enkelt kan samhandle med ledere og andre medarbeidere, altså *network development* (Stein og Christiansen, 2010, sitert i Pike, 2014, s. 3).

Videre, vi ser altså at samtlige av virksomhetene har et stort fokus på den sosiale tilhørigheten innad i virksomheten, og det er tydelig at dette fremkommer i de respektive onboardingsprogrammene. Dette gjøres i ulike grader og blant annet ved å ha et fokus på inkluderende sosiale aktiviteter som lønningspils, afterwork og fadderordninger. Retter vi fokuset mot hvilke effekter et onboardingsprogram med fokus på tilhørighet kan ha, ser vi flere viktige momenter. Bauer fremlegger at sosial integrasjon er det tredje aspektet for å oppnå en vellykket integrasjon av nyansatte. Hun legger vekt på viktigheten av at de nyansatte bør bli introdusert og begynne å jobbe med etablerte medarbeidere tidlig i oppstartsfasen, da dette bringer med seg flere positive effekter.

Fadderordningene, de engasjerende arrangementene og de andre sosiale tiltakene virksomhetene tar initiativ til er i stor grad med å bidra til sosial integrasjon av de nyansatte. I tillegg er det et poeng at de nyansatte må føle seg sosialt komfortable og akseptert av de etablerte medarbeiderne. Ser vi på Virksomhet 5, fremkommer det av intervjuene at de ikke har et spesielt stort fokus på å fremme tilhørighet ovenfor organisasjonen. Informanten forteller at det etter signering av kontrakt er det relativt rett ut i jobb, og det er lite arrangementer. Det kan nok skyldes at de ikke har utarbeidet formelle retningslinjer på hvordan dette skal gjøres, og ansvaret blir dermed lagt over på de nyansatte selv.

I de andre virksomhetene ser vi på den andre siden, en større tilkomst av en arrangert sosial integrasjon, og det kommer nok i stor grad av at de har konkrete retningslinjer de følger i programmet sitt, som blant annet tar for seg det sosiale aspektet. Dette vil også være helt i tråd med Stein og Christiansen (2010) sitt element *network development*, hvor viktigheten av å tilby et ressursnettverk blir presentert. Virksomhet 2 utpeker seg her, da de i tillegg til fadderordningen har utarbeidet en basisgruppe, som åpner opp med en arena for læring og kompetanseutvikling.

Flere av virksomhetene har et stort fokus på flat organisasjonskultur i sine virksomheter. De ønsker at det skal være lett å gjøre henvendelser, og en lav terskel for å spørre om hjelp. Dette bidrar til bedre samhold og sosialt samspill. Informanten i Virksomhet 4 understreker stadig den flate organisasjonsstrukturen, og at den tidlig formidles de nyansatte, slik at det skal være enkelt å samhandle

med andre etablerte medarbeidere og ledere. Dette er positivt korrelert med teorien til både Bauer, så vel som Stein og Christiansen, som presenterer at nettverksbygging vil være ideelt for å trygge den ansatte og tilrettelegge for følelsen av tilhørighet.

Som Bauer (2010) nevner i sin teori er det også et poeng for virksomheter å tilrettelegge for at det nyansatte får bekreftet jobbvalget sitt tidlig i oppstartsfasen. Vi ser at for Virksomhet 1 skjer dette allerede i rekrutteringsprosessen, noe som også gjør seg gjeldene for flere av de andre virksomhetene. Maslow (1943) tar opp *self-esteem needs* som et viktig behov i et menneskelig aspekt. Onboarding kan for eksempel være med på å innfri nyansattes anerkjennelsesbehov ved å rette fokuset mot hvordan hvert individ kan passer inn i virksomheten som helhet (Pike, 2014, s. 5). Ut ifra intervjuet med Virksomhet 3, fremkommer det at de etter rekrutteringsprosessen, supplerer med en bakgrunnsjekk av alle de nyansatte. Informanten forteller at dette er en måte de kan sikre seg at de ansatt de “rette for jobben”, samtidig som det bidrar til en bekreftelse av jobbvalg, både for den nyansatte og arbeidsgiver. En bekreftelse av jobbvalg, som går begge veier, vil kunne bidra til større tilhørighet på et mer helhetlig, organisatorisk plan.

Tilhørighet er et stort og viktig tema innen onboarding. Vi har i denne delen sett på hvordan virksomhetene tilrettelegger for at de nyansatte skal føle på tilhørighet ovenfor organisasjonen, både sosialt og generelt sett. Det er igjen de fire første selskapene som utpeker seg i positiv retning her. De har et stort fokus på det sosiale samholdet, i tillegg til at de er flinke på å inkludere de nyansatte i organisasjonen. Den siste virksomheten har et mindre fokus på dette, og legger ansvaret i større grad over på de nyansatte selv.

6.0 Konklusjon

6.1 Konklusjon

Det første nivået Bauer presenterer, tar for seg i hvilken grad virksomhetene overfører de formelle lovene og reglene innad i organisasjonen. Det vil her være relevant å poengtere at de aller fleste virksomheter har dette nivået inkludert i større eller mindre grad, da det er helt avgjørende at nyansatte vet hvordan timer

og sykefravær føres, hvordan lønssystemet og de formelle reglene er lagt opp. Det vil være rimelig å anta at denne orienteringen foregår på ulike måter, noe vi også har fått bekreftet ut ifra drøftelsen av forskningsspørsmål 1. Vi finner at alle virksomhetene har bevisst fokus rettet mot dette og at det er lite å utsette på dette.

Det neste steget mot en suksessfull onboarding og integrering av nyansatte, mener Bauer, at er selvsikkerhet i den nye jobben. Det er dermed svært viktig at dette er inkludert i et onboardingsprogram. Dersom en ny medarbeider tidlig blir trygg på sine arbeidsoppgaver vil det kunne føre til økt motivasjon og bedre ytelse. Det er flere måter en virksomhet kan bidra til selvsikkerhet hos den nyansatte, blant annet ved å foreta en realistisk stillings- og rolleavklaring, samt å tydeliggjøre forventningene og få den nyansatte til å se betydningen av sine daglige jobbfunksjoner. Vi ser at de fleste av virksomhetene benytter seg av konkrete virkemidler som rollespill, kurs og caser i løpet av onboardingen for å tydeliggjøre stillings- og rolleavklaringen, mens en av virksomhetene har en mer uformell tilnærming til dette punktet. Vi finner at fire av fem av kunnskapsbedriftene har tilfredsstillende gjennomførelse av integrasjon i organisasjonskulturen.

Samtlige av forskere og teoretikere vi har inkludert i oppgaven vår har rettet et spesielt fokus mot culture, og presiserer at et hvert formelt og velutviklet onboardingsprogram bør inneholde et fokus på å integrere de nyansatte raskt i organisasjonskulturen. Ut ifra drøftelsen vi har foretatt ser vi at fire av fem virksomheter har et stort fokus på integrasjon i organisasjonskulturen, men at de benytter seg av ulike verktøy for å gjennomføre dette. Da det kommer til Virksomhet 5 fremkommer det at de har en mindre tilfredsstillende grad av dette i sin onboarding.

Bauer legger mye vekt på at *connection* er å se på som en av de aller viktigste aspektene, da det direkte påvirker flere organisatoriske utfall som jobbtilfredshet, turnover og arbeidsinnsats (Bauer, 2013, A, s. 5). Vårt fjerde forskningsspørsmål tar for seg hvorvidt virksomheten tilrettelegger for at de nyansatte skal føle på tilhørighet, og vi ser at Bauer sin teori blir tydelig validert av samtlige av de andre teoretikerne vi har valgt å inkludere i oppgaven, på akkurat dette punktet. De fleste av virksomhetene vi har intervjuet inkluderer i stor grad tilrettelegging for tilhørighet i sine onboardingsprogrammer, både ved hjelp av formelle

fadderordninger, sosiale arrangementer og andre sosiale tiltak, som bidrar til sosial integrasjon i organisasjonen. Per dags dato har ikke Virksomhet 5 et særlig stort fokus på å fremme tilhørighet ovenfor de nyansatte. Vi ser at dette kan skyldes den mer uformelle tilnærmingen de har til onboarding, foreløpig.

For å besvare den overordnede problemstillingen vår, har vi ved de fire forskningsspørsmålene, kommet frem til at flertallet av virksomhetene vi har intervjuet, har et bevisst fokus på å integrere de nyansatte i organisasjonen. Likevel ser vi at gjennomførelsen av onboarding foregår på ulike måter og at de inkluderer forskjellige verktøy. Gjennom vår forskning og drøftelse ser vi at fire av fem virksomheter skiller seg betraktelig ut. De har et stort fokus på de ulike nivåene vi har presentert ved integrering av nyansatte. På den andre siden ser vi at Virksomhet 5 har en mer uformell tilnærming til onboarding, noe som samsvarer med Filstad og Bauer sine definisjoner av den uformelle onboarding. Det er her viktig å presisere at virksomheten er i startfasen med å utarbeide et formelt onboardingsprogram med konkrete retningslinjer.

6.2 Anbefalt videre forskning

Vi har sett at det også ville vært interessant å bruke en kvantitativ undersøkelse i stedet for kvalitativ, for å avdekke et bredere spekter av virksomheter og hva deres program inneholder. På den måten kunne vi sett det i forhold til turnover og effekter av programmet, og vi kunne tallfestet hva virksomheter legger i sitt program. Det kunne også vært interessant å se på undersøkelser som tar for seg hvorvidt større, mer formelle og utarbeidede programmer gir bedre resultater enn mindre og mer uformelle programmer.

Videre ville det vært interessant å se det fra et annet perspektiv, altså å intervju nyansatte som for liten tid siden var gjennom programmet, for å kartlegge deres opplevelse og meninger om onboarding. Dette for å se om det eventuelt samsvarer med fremstillingen til HR.

7.0 Referanseliste

- Bauer, T. N. (2010). New employee onboarding: A guide of understanding and effectively managing onboarding. *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*. Arlington: SHRM. Hentet fra:
<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bauer, T. N. (2013a). *Onboarding: The Power of Connection*. SuccessFactors. SAP White Paper Series 1 of 3. Hentet fra:
https://www.researchgate.net/publication/286447344_Onboarding_The_power_of_connection
- Bauer, T. N. (2013b). *Onboarding: Enhancing New Employee Clarity and Confidence*. SuccessFactors/SAP White Paper Series 2 of 3. Hentet fra:
https://www.researchgate.net/publication/286447174_Onboarding_Maximizing_role_clarity_and_confidence
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonsendring - fra kunnskap til kompetanse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2017). *Nyansattes organisasjonssosialisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fische, C. (2014). utfordringer ved nyansettelser: Use me or loose me! *Ledernytt*, 11(2), 32-33. Hentet fra:
[ledernytt_02_2014_03pdf](#)
- Jacobsen, D. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt.

Kaufmann, G. og Kaufmann A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (3. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Maslow, A. H., and Langfeld, Herbert S. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. Hentet fra:
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4b9c02a9-54fe-415a-acfd-1e8870cc8ab7%40sessionmgr102>

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. (2014). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm AS

Pike, Kylee. (2014). *New employee onboarding programs and person-organization fit: an examination of socialization tactics*” Hentet fra:
https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=lrc_paper_series

Randall, R. og Arnold, J. (2016). *Work Psychology* (6. utg.). Pearson Education M.U.A.

Stein, M. & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding: A Strategy to Unlock Hidden Value Within Organization*. New York: McGraw Hill/Kaiser Associates, Inc.

Gagné, M., and Deci, E., (2005). *"Self-determination Theory and Work Motivation."* *Journal of Organizational Behavior* 26(4): 331-362. Hentet fra:
https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTheory.pdf

Forsidebilde hentet fra:

<https://www.purdue.edu/treasurer/transform/Transform%20Newsletter/2018-11-12/two.html>

8.0 Vedlegg

Herunder følger våre vedlegg.

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vedlegg 2 – NSD sin vurdering

Vedlegg 3 – Informasjonsskriv

Intervjuguide

Introduksjon

- Presentasjon av oss
- Presentasjon av oppgaven
- Undersøkelsens hensikt, tema og hvordan resultatene skal benyttes
- Informasjonsskriv, skrive under.
- Gjennomgang av intervjuet, lengde, lydopptak hvis det er ok (vil bli slettet ved prosjektets slutt)

Generelt om onboarding i selskapet

- Kan du fortelle litt om hvordan onboardingen foregår hos dere?
 - Lengde? → Hvor lenge varer deres onboarding-program?
 - Oppstart → Begynner det før eller på første arbeidsdag?
 - Aktiviteter
 - Faddere?
 - Mentorer?
- Har dere et formelt onboarding-program med konkrete retningslinjer som dere følger? Eller har dere en mer uformell tilnærming?
- Hvordan ser første måned ut for en nyansatt?
- Hvilke effekter ønsker dere å oppnå med deres onboarding-program?
- Åpner dere opp for å motta tilbakemeldinger på onboarding-prosessen? Hvis ja, på hvilken måte?

Avklaring og lover, normer

- Har dere noen form for oppfølgingssamtaler med den nyansatte gjennom onboarding-programmet?
- En rekrutteringsprosess er kostbar. På hvilken måte bruker dere onboarding-programmet aktivt for at den nyansatte skal bekrefte jobbvalg hos dere?
- Av teori kommer det frem at en del av onboarding-prosessen er å skape realistiske forventninger hos den nyansatte. Skaper dere et realistisk bilde, på godt og vondt, av arbeidshverdagen i rekrutteringsprosessen?
 - Hvordan?

- Kan du forklare litt rundt hvordan instruksjoner de nyansatte får med tanke på arbeidsoppgaver, ansvarsområder og videre karrieremuligheter innad i virksomheten, etter ansettelse?
 - Er instruksene klare og tydelige?
- Føler dere at det dere sitter igjen med et godt utbytte av onboardingen?

Konkret i forhold til arbeidsmiljø, forbindelse o.l.

- Et viktig aspekt ved et onboarding-program er å, på raskest mulig måte, integrere den nyansatte i organisasjonskulturen. På hvilken måte orienterer dere den nyansatte om virksomhetens kultur, verdier, formål og historie for å integrere den nyansatte?

Avslutning

- Har dere en kontinuerlig oppfølging av programmet?
 - Forbedring, hva var bra?
- Dersom vi skulle ha noen andre spørsmål i etterkant, kan vi ta kontakt?
- Forklare litt rundt veien videre med bacheloroppgaven.

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Bacheloroppgave i Human Resource Management

Referansenummer

886685

Registrert

25.02.2019

Behandlingsansvarlig institusjon

Handelshøyskolen BI / BI Oslo / Institutt for ledelse og organisasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Elin Akre Trønnes, elin.a.tronnes@bi.no, tlf: 46410238

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Prosjektperiode

14.01.2019 - 03.06.2019

Status

27.02.2019 – Vurdert

NSD Personvern (Vurdering)

27.02.2019 17:11

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 886685 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 27.02.2019 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 03.06.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate,

relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Bacheloroppgave i HRM”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke ulike onboardingprosesser i norske virksomheter, sett i lys av teori og forskning rundt temaet «onboarding». I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi skal våren 2019 skrive en bacheloroppgave, og har valgt onboarding som hovedtema. Onboarding handler i stor grad om å skape trygghet for nyansatte og skal sørge for at nyansatte blir værende i virksomheten etter ansettelse. Vi ser på dette som et viktig og svært relevant tema for alle typer bedrifter. Dette er et emne vi interesserer oss for og mener er viktig å sette lys på i arbeidslivet. Vi ser for oss å vinkle oppgaven slik at vi kan skrive om hvorfor onboarding er viktig, gjerne sett i lys av å styrke nyansatte sin motivasjon og hvordan onboarding bør gjennomføres for å maksimere de nyansatte sin suksess. Formålet med vår bacheloroppgave blir altså å kartlegge ulike norske virksomheters onboarding-programmer, for å se dette i lys av teorier og forskning på dette temaet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Elin Akre Trønnes, høyskolelektor ved Handelshøyskolen BI, er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er blitt spurt om å bidra til vår bacheloroppgave da vi er interessert i å kartlegge et utvalg virksomheters onboardingprosesser, og vil gjerne komme i kontakt med ansatte innen HR.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir med på et dybdeintervju i regi av oss. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Dybdeintervjuet vil inneholde spørsmål om onboardingprosessen, hvordan virksomheten tar imot nyansatte og hvordan onboardingen er lagt opp, varighet og gjennomføring. Dine svar fra dybdeintervjuet blir registrert elektronisk.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som vil ha tilgang til opplysningene vi mottar i intervjuet er studentene knyttet til oppgaven og eventuelt veileder og sensor.

Deltakeren vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. De opplysningene som vil bli publisert kommer ikke til å knyttes til deltakerne. Det er kun stilling som eventuelt vil bli publisert i oppgaven, men ikke i hvilken virksomhet. Vi kommer kun til å skrive at «vi har intervjuet et utvalg HR-ansvarlige».

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 3. juni 2019. Ved slutten av forskningsprosjektet vil eventuelle lydopptak bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøyskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Handelshøyskolen BI ved Elin Akre Trønnes (elin.a.tronnes@bi.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig/Studenter
(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Bacheloroppgave i HRM*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 3. juni 2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)