

333905, 332852, 333547

BCR3102 Bacheloroppgave
HR og Personalledelse
Høgskolen Kristiania



Onboarding i en bransje med høy turnover

Vår 2018

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

Sammendrag

I denne oppgaven har vi tatt for oss temaet onboarding og om denne prosessen har en mulig effekt på turnover i hotellbransjen. Hensikten har vært å danne en forståelse for om det Bauer (2010) betegner som en systematisert onboardingsprosess kan bidra til å redusere turnover i hotellbransjen. Ifølge Bauer (2010) bidrar en systematisert onboardingsprosess til å redusere turnover, og må inneholde nivåene mestringstro, rolleavklaring, sosial integrasjon og kulturbevissthet for å betegnes som vellykket. I tillegg har vi valgt å belyse bruk av rollemodeller og støttende lederskap som forsterkende elementer for å oppnå de fire nivåene i en vellykket onboardingsprosess.

På bakgrunn av dette har vi valgt problemstillingen:

Hvordan kan en systematisert onboardingsprosess ha betydning for turnover i Thon Hotels og Nordic Choice Hotels?

Problemstillingen har vi besvart ved å benytte oss av kvalitative intervjuer av til sammen tre HR-ansvarlige, to mellomledere og seks nyansatte i to hotellkjeder. Videre har vi i analysedelen drøftet hvordan HR-ansvarlige i hver av organisasjonene har utarbeidet sin onboardingsstrategi, i hvilken grad den er implementert ved hvert hotell og hvordan de nyansatte opplever denne prosessen.

Våre funn viser at HR-ansvarlige i våre valgte organisasjoner til en viss grad tilrettelegger for elementene Bauer (2010) trekker frem som avgjørende for å oppnå en vellykket onboardingsprosess. Det fremkommer også at implementeringen og bruken av den systematiserte onboardingsprosessen er begrenset. Det konkluderes med at i den grad den nyansatte opplever at onboardingsprosessen inneholder de avgjørende nivåene, har betydning for om vedkommende ønsker å bli værende i organisasjonen. Støttende lederskap viser seg å ha en mulig positiv effekt på Bauers fire nivåer, mens rollemodeller kommer tydelig frem som et forsterkende element for en vellykket onboardingsprosess.

Forord

Dette er vår avsluttende oppgave etter 3 år som bachelorstudenter i HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania. 3 år som har gitt oss mye, alt fra nye vennskap, muligheten til å utvikle oss både personlig og faglig, og gleden av å bli undervist og veiledet av engasjerte forelesere.

Vi er en gruppe som fant hverandre i fadderuken, og har skrevet 11 gruppeeksamener sammen. Vi har lært å kjenne hverandre på godt og vondt, og er som en godt etablert gruppe og gode venner glad for å få gjennomføre dette prosjektet sammen. Det har vært utfordrende perioder i arbeidet med denne oppgaven, men vi er fornøyd med å levere et produkt vi mener har gitt oss god innsikt i temaet onboarding. Dette er et tema som virkelig vil være nyttig for oss å ta med videre når vi skal ut i arbeidsmarkedet.

Vi vil videre takke Thon Hotels og Nordic Choice Hotels sine HR-avdelinger og nyansatte som har gitt av sin tid, og latt oss få innblikk i deres onboardingsprosesser, samt egne erfaringer og følelser. Å skrive denne oppgaven hadde ikke vært mulig uten dem.

Avslutningsvis vil vi takke vår veileder, Andreas Thon, som har stilt opp med motiverende og konstruktive veiledningsmøter. Vi har alltid følt oss litt “lettere til sinns” etter disse møtene.

God lesning!

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	6
1.1 Formålet med prosjektet.....	6
1.2 Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.3 Presentasjon av problemstilling	7
1.3.1 Problemstilling.....	7
1.3.2 Forskningsspørsmål.....	7
1.4 Avgrensninger.....	8
1.5 Presentasjon av organisasjonene	8
2. Teori	9
2.1 Turnover og turnoverintensjon	9
2.1.1 Konsekvenser av høy turnover.....	10
2.1.2 Turnover i hotellbransjen	10
2.2 Onboarding som deltakelse og sosial praksis	11
2.3 Onboarding.....	12
2.3.1 Uformell og formell onboarding.....	12
2.4 Bauers fire hovednivåer for onboarding.....	13
2.4.1 Effekter av onboardingsprosessen	14
2.4.2 Mestringstro.....	14
2.4.3 Rolleavklaring	17
2.4.4 Sosial integrasjon.....	19
2.4.5 Kulturbevissthet.....	20
2.5 Rollemodeller	21
2.5.1 Taus og eksplisitt kunnskap gjennom rollemodeller.....	22
2.5.2 Hvem fungerer som rollemodeller?.....	23
2.5.3 Fadderordninger	24
2.5.4 Bruk av rollemodeller som element for å fremme en vellykket onboardingsprosess.....	24
2.6 Ledelse i onboardingsprosessen.....	25
2.6.1 Støttende ledelse.....	25
2.6.2 Implementering	26
2.6.3 Mellomlederen sin rolle i onboardingsprosessen.....	27
3. Metode og datainnsamling	27
3.1 Kvalitativ metode.....	27
3.2 Forskningsdesign.....	28
3.3 Datainnsamling.....	28
3.3.1 Utvalg.....	28
3.3.2 Intervju.....	29
3.3.3 Analyse.....	30
3.4 Validitet og reliabilitet.....	30
3.4.1 Validitet	30
3.4.2 Reliabilitet.....	31
3.5 Etikk.....	32
4. Presentasjon av funn	34
4.1 Turnover.....	34
4.2 Onboarding.....	34
4.3 Mestringstro.....	35

4.4 Rolleavklaring	36
4.5 Sosial integrasjon.....	38
4.6 Kulturbevissthet.....	39
4.7 Rollemodeller	40
4.8 Ledelse.....	42
5. Analyse	44
5.1 Hvordan kan mestringstro og rolleavklaring bidra til å redusere usikkerhet knyttet til arbeidsoppgavene hos en nyansatt?.....	44
5.1.1 Mestringstro.....	44
5.1.2 Rolleavklaring	46
5.2 Hvordan kan sosial integrasjon og kulturbevissthet bidra til at den nyansatte tilpasser seg organisasjonen?	48
5.2.1 Sosial integrasjon.....	48
5.2.2 Kulturbevissthet.....	49
5.3 Hvordan kan bruk av rollemodeller fremme elementene i en vellykket onboardingprosess?	51
5.4 Hvilken rolle spiller mellomlederen i onboardingprosessen?	53
6. Konklusjon	56
7. Kritikk til egen oppgave	59
8. Forslag til videre forskning.....	60
9. Referanseliste	61

Vedlegg 1. Intervjuguider

1. Innledning

1.1 Formålet med prosjektet

Prosjektets utgangspunkt har vært å fordype seg i onboardingprosessen hos organisasjoner i hotellbransjen, en bransje preget av høy turnover. Forskning viser at organisasjoners onboardingprosess kan være en avgjørende faktor for hvorvidt ansatte ønsker å avslutte arbeidsforholdet. Derfor har vi identifisert hvilke onboardingprosesser våre valgte organisasjoner opererer med, og om de inneholder elementer som med grunnlag i forskning, resulterer i en vellykket onboardingprosess. Hovedmålet har således vært å analysere om det finnes en mulig sammenheng mellom effekten av en systematisert onboardingprosess, og nyansattes ønske om å bli værende i organisasjonen.

Sekundært har formålet med prosjektet vært å rette fokus på hvordan hotellbransjen kan benytte systematiserte onboardingprosesser, som virkemiddel for å redusere den økende turnoveren i bransjen. Høy turnover generer tap for organisasjonen, da det medfører store kostnader å måtte rekruttere på nytt og det er i tillegg svært ressurskrevende. Dette er elementer vi mener belyser viktigheten av onboarding som HR-praksis.

Vi håper at denne oppgaven kan være av nytteverdi for hvordan hotellbransjen, og andre bransjer med høy turnover, kan optimalisere sitt arbeid med ivaretagelse av nyansatte. I tillegg håper vi oppgaven kan være av nytteverdi for andre studenter, som også er interessert i å lære mer om viktigheten av å ta imot nyansatte på en systematisert og vellykket måte.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Motivasjonen vår til å skrive om organisasjoners onboardingprosesser, er at det til stadighet blir trukket frem som en oversett praksis. Tre år på HR-studiet har gitt oss god innsikt i hvordan en virksomhet finner kompetente medarbeidere gjennom en god rekrutteringsprosess, men det har vært et manglende fokus på hvordan man tilrettelegger et onboardingprogram for nyansatte. En annen årsak til interessen rundt temaet, er at vi selv har erfart som nyansatte hvordan mangler ved onboardingprosessen har påvirket ønsket om å bli værende i den gitte organisasjonen.

Undersøkelser viser at mange norske bedrifter ofte ikke ser nytteverdien av et systematisert onboardingprogram, og mangler en bevisst strategi på dette området. HR Norge (Leveraas 2017) presenterer sjokkerende tall fra Global Employee and Leadership Index; bare 3 av 10 nyansatte i Norge får et introduksjonsprogram. Blant de 42 landene som er med i undersøkelsen, havner Norge på en 33 plass. Det trekkes videre frem i undersøkelsen at det blant de norske organisasjonene mangler fokus på de elementene som viser seg å fungere best i onboardingprosessen. Til tross for at effekten av onboardingprogrammet er høyest når de ansatte får en fadder og introduseres til andre avdelinger i organisasjonen, er dette de to tiltakene som er brukt minst norske onboardingprogram.

1.3 Presentasjon av problemstilling

1.3.1 Problemstilling

Med bakgrunn i vårt valgte tema har vi formulert følgende problemstilling;

Hvordan kan en systematisert onboardingprosess ha betydning for turnover i Thon Hotels og Nordic Choice Hotels?

1.3.2 Forskningsspørsmål

For å svare på problemstillingen vår har vi utarbeidet fire forskningsspørsmål. Dette er gjort med den hensikt å hjelpe oss å holde fokus under arbeidet med prosjektet.

- *Hvordan kan mestringstro og rolleavklaring bidra til å redusere usikkerhet knyttet til arbeidsoppgavene hos en nyansatt?*
- *Hvordan kan sosial integrasjon og kulturbevissthet bidra til at den nyansatte tilpasser seg organisasjonen?*
- *Hvordan kan bruk av rollemodeller fremme elementene i en vellykket onboardingprosess?*
- *Hvilken rolle spiller mellomlederen i onboardingprosessen?*

1.4 Avgrensninger

Vi har valgt å avgrense oppgaven vår til å omhandle temaet onboarding, også kalt organisasjonssosialisering. Onboardingsprosessen kan føre til ulike utfall, men i dette prosjektet vil vi rette fokuset mot sammenhengen mellom en god onboardingprosess og turnover. Onboarding av nyansatte er et omfattende fagområde, og vi har sett det nødvendig å avgrense oppgavens teoretiske omfang, grunnet begrensede ressurser i form av tid og kapasitet. Derfor har vi valgt å fordype oss i Bauer(2010) sin modell for en vellykket onboardingprosess. I tillegg har vi sett det hensiktsmessig å belyse rollemodell og støttende lederskap som viktige elementer i prosessen.

Videre har vi gjort noen praktiske avgrensninger for at prosjektet vårt ikke skal bli for omfattende. Vi har valgt å bruke hotellbransjen som undersøkelsesarena. I hotellbransjen i Norge har det alltid vært en merkbart høyere grad av turnover, enn i de fleste andre bransjer. Nyere forskning vektlegger også at det i hotellbransjen er spesielt høy turnover hos ansatte med faglig kompetanse. Vi har valgt nyansatte informanter i en heltidstilling, som har utdanning innenfor hotell og restaurant. Dette er ansatte organisasjonen definerer som nøkkelpersoner, og ønsker skal bli værende i organisasjonen.

Vi har avgrenset oppgaven til å omhandle de to største hotellkjedene i Norge, Thon Hotels og Nordic Choice Hotels. Hensikten vår har ikke vært å sammenligne organisasjonene, men vi velger å fremheve tydelige skiller der det fremkommer.

1.5 Presentasjon av organisasjonene

Thon Hotels

Thon Hotels er et av Norges ledende hotellkjeder, og består av over 70 hoteller i Norge, Brussel og Rotterdam. Olav Thon gruppen, som består av Thon Hotels og Thon Eiendom, sysselsatte i 2016 ca 3 243 årsverk. Thon Hotels har formulert tre verdier som skal bidra til å bygge bedriftskultur og være en rettesnor for beslutninger i virksomheten; *levende engasjert, profesjonelt vertskap og vilje til å glede* (Thon Hotels).

Nordic Choice Hotels

Nordic Choice Hotels er med sine tre kjeder, Clarion Hotel, Quality Hotel og Comfort Hotel, og frittstående hotell, Nordens nest største hotellkjede. Nordic Choice Hotels har mer enn 190 hoteller på over 100 destinasjoner. I 2016 sysselsatte organisasjonen ca 13 000 årsverk i Skandinavia og Baltikum, og visjonen er at med *energi, mot og begeistring* skaper Nordic Choice en bedre verden (Nordic Choice Hotels).

2. Teori

I denne delen av oppgaven vil vi presentere den teorien vi anser som mest hensiktsmessig for å underbygge vår problemstilling. Vi vil først presentere fenomenene turnover og turnoverintensjon, samt organisasjonslæring og onboarding. Deretter vil vi fordype oss i Bauer (2010) sine fire hovednivåer for en vellykket onboarding. Avslutningsvis vil vi presentere rollemodell og mellomlederens rolle som påvirkningsfaktorer for en vellykket onboardingsprosess.

2.1 Turnover og turnoverintensjon

Forskning viser at det kan være flere grunner til at ansatte ønsker å avslutte arbeidsforholdet, og Bauer (2010) trekker frem organisasjonens onboardingsprosess som en av dem. Et viktig skille ligger mellom turnoverintensjon og faktisk turnover. Mikkelsen og Laurdal (2014, 183) beskriver turnover som en prosess hvor arbeidstaker sier opp og slutter i sin stilling, og arbeidstakerens stilling bli besatt av en ny arbeidstaker. Turnoverintensjon reflekterer en medarbeiders tanker og intensjon om å avslutte nåværende arbeidsforhold innen en viss periode. Denne intensjonen har vist seg å være en god indikator for faktisk turnover (Sousa-Poza & Henneberger, 2010).

Ulike faktorer som assosieres med turnover beskrives av Lashley (2002), og defineres som "*push*" eller "*pull*" faktorer. Push faktorene er de hvor organisasjonen selv forårsaker at medarbeideren slutter. Disse kalles også frastøtningsfaktorer, og kan skyldes mangel på opplæring, kurs, lave eller manglende lønninger, og ubekvemme arbeidstider og rutiner. Pull faktorene er de som relateres til spesielle attraksjoner med arbeidet i andre organisasjoner eller bransjer. Disse kalles også tiltrekningsfaktorer og er vanskelig for bedriften å

kontrollere. Da hotellbransjen er preget av høy turnover vil eksempelvis en systemisert onboardingprosess være et aktivt tiltak for å redusere push faktorene.

2.1.1 Konsekvenser av høy turnover

Høy turnover medfører konsekvenser for organisasjonen og det vil være mange kostnader knyttet til det å miste en ansatt. Hinkin og Tracey (2006) fokuserer på *direkte og indirekte kostnader* knyttet til turnover. De direkte kostnadene har med det fysiske utbyttet av ansatte å gjøre. Disse omhandler blant annet kostnadene ved å ansette en ny, opplæring av nyansatte, kostnader assosiert med midlertidig forstyrrelser av arbeidsstokken og kostnader knyttet til nytt utstyr til den nyansatte. De indirekte kostnadene omhandler produktivitet og servicekvalitet, og inneholder blant annet redusert produktivitet hos ledelsen og medarbeiderne og redusert servicekvalitet og omdømme.

Dermody m.fl. (2004) hevder at den mest omfattende, direkte kostnaden, trolig er knyttet til opplæring av den nyansatte. Høy turnover vil føre til et konstant behov for opplæring, som igjen vil kunne påvirke bedriftens generelle service standard, redusere produktivitet og effektivitet. I tillegg kan turnover virke forstyrrende og påvirke de resterende ansatte. Når noen slutter kan det påvirke kulturen og dynamikken på arbeidsplassen. Med andre ord kan høy turnover lede til en negativ ringvirkning for organisasjonen og medføre betydelige konsekvenser og kostnader. Dette underbygges også ved at forskning viser en sterk sammenheng mellom tilfredse ansatte og samlet profitt (Riegel 2011). Det må derfor være et fokus på å rekruttere riktige ansatte i bransjen og holde dem tilfreds i arbeidet. I tillegg bør bransjer som opplever høy grad av turnover oppnå en grundig forståelse av hva som stimulerer deres arbeidstakere til å frivillig slutte i organisasjonen.

2.1.2 Turnover i hotellbransjen

Hotellbransjen er generelt preget av merkbare høyere grad av turnover, sammenlignet med andre bransjer. Hinkin og Tracey (2006) trekker frem at turnover-prosenten i hotell- og restaurantbransjen overgår 50 prosent årlig. Richardson og Thomas (2012) belyser at en av hovedutfordringene i hotellbransjen er å beholde høyt kvalifiserte arbeidstakere, da det er spesielt høy turnover i gruppen med høyere utdanning og god faglig kompetanse. I deres forskning fremkommer det at 45 prosent av studenter som tar utdanning innen hoteldrift vurderer å søke seg til andre bransjer.

Reve og Sasson (2012) fant i sin forskning av Norsk Reiseliv at hotellbransjen preges av begrensede karrieremuligheter, få helårsarbeidsplasser, mye bruk av deltidsansatte og lave lønninger. Det lave lønnsnivået i bransjen er noe som trekkes frem som en av de største hindringene for å tiltrekke kompetent arbeidskraft. I tillegg har bransjen særlige utfordringer når det gjelder arbeidsmiljø og helse. Nasjonal overvåkning av arbeidsmiljø og helse (NOA) i samarbeid med Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) fant i sin rapport at ansatte i hotell og restaurantbransjen opplever større arbeidsmiljøbelastning enn andre. De henviste til eksempelvis *“høyt tempo, manglende kontroll, få muligheter for faglig videreutvikling, urettferdig ledelse og ubehagelige konflikter med medarbeidere og overordnede på arbeidsplassen”* (NOA 2012, 102). Dette er faktorer som belyser bransjens utfordringer, og kan gjøre det vanskelig å tiltrekke og bevare kunnskapsrike medarbeidere.

2.2 Onboarding som deltakelse og sosial praksis

Onboardingsprosesser er i stor grad en sosialiseringssprosess, og mye av læringen finner sted i sosiale relasjoner. Vårt prosjekt bærer preg av *sosial og kulturell læringsteori* som et overordnet perspektiv på nyansattes organisasjonslæring. Kjennetegnet ved et slikt perspektiv er at organisasjonslæringen skjer ved deltakelse i sosial praksis, og i stor grad i de sosiale relasjonene mellom kolleger. Bidraget til perspektivet har vært å flytte fokus fra individet, til den sosiale og kulturelle konteksten. Organisasjonslæring må i større grad forstås som både individuelle, sosiale og kulturelle prosesser. Filstad (2016, 80) underbygger dette ved å trekke frem at læring ikke er begrenset til individuelle mentale prosesser og kognitiv informasjonsbehandling. For å kunne forstå nyansattes utvikling og tilegning av kunnskap uttrykker hun; *“vil det sosiale systemet det tilhører, de mennesker det er i sosiale relasjoner til, og de forventninger og normer som gir tilhørighet og følelse av fellesskap, påvirke organisasjonslæringen”* (Filstad 2016, 81).

Hovedargumentet innenfor en sosial og kulturell tilnærming til organisasjonslæring er at læringen er situert, situasjonsavhengig og skjer gjennom hverdagsaktivitetene i organisasjonen. Lave og Wenger (1991) sitt utgangspunkt er at situert læring innebærer engasjement i sosial praksis, og er et resultat av å være deltaker i et praksisfellesskap. Teorien om *praksisfellesskap* er utviklet av Wenger (1998). Han fremhever at det å være deltaker er det sentrale i all læring, noe som ikke kun innebærer aktiv handling, men også til enhver tid aktiv samhandling. Praksisfellesskapet representerer det uformelle, sosiale og faglige

læringssystemet i en organisasjon. Det vil derfor være gjennom deltakelse i en rekke praksisfelleskaper at nyansatte vil utvikle sosial identitet og tilhørighet, i tillegg til utvikling av kunnskap og kompetanse (Filstad 2016, 88).

2.3 Onboarding

Begrepene, *onboarding* og *organisasjonssosialisering*, har blitt definert i utallige ulike former og vinklinger. Da det finnes flere definisjoner, har vi valgt å ta utgangspunkt Jakobsen(2003, 2017) og Maanen og Schein(1979) sine definisjoner på prosessen.

Jakobsen (2003, 23) definerer organisasjonssosialisering som *”en prosess hvor en nyansatt i en organisasjon tilegner seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å bli et fullverdig etablert medlem av den”*. Hun definerer videre at sosialiseringprosessen har et tidsperspektiv på 6 til 12 måneder (Jakobsen 2017, 19). Praksisen i Norge knyttet til organisasjonssosialisering har ofte vært forbundet med at organisasjoner tilbyr et opplæringsprogram hvor den nyansatte får kjennskap til de nødvendige ferdighetene forbundet med sine arbeidsoppgaver. Filstad (2003) stadfester at sosialiseringprosessen ikke nødvendigvis er ferdig når den ansatte har gjennomført et slikt program, og at en systematisert onboardingprosess ikke kan sammenlignes med å tilby kun et introduksjonsprogram.

Videre trekker Jakobsen (2003) frem at en onboardingprosess inkluderer individuelle, sosiale, kulturelle og kontekstuelle læringsprosesser. Den ansatte skal ikke bare bli kjent med sine arbeidsoppgaver, men også organisasjonens kultur og verdier, deres egen rolle i organisasjonen, i tillegg til at de skal integreres i det sosiale miljøet. Maanen og Schein(1979, 3) definerer organisasjonssosialisering som; *”... the process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role”*. De understreker at det sosiale aspektet er like avgjørende som ytelse i forbindelse med arbeidsoppgaver for at den nyansatte skal bli et fullverdig medlem av den nye organisasjonen.

2.3.1 Uformell og formell onboarding

Det finnes ulike måter å tilnærme seg onboarding på, Bauer (2010, 2) skiller mellom *formell* og *uformell onboarding*. Ved uformell onboarding må den nyansatte tilegne seg kunnskap om sin nye stilling uten nedskrevne planer. Denne tilnærmingen preges av en “la-det-skure-og-

gå” tankegang, og ivaretagelsen av nyansatte er overlatt til tilfeldighetene. I en slik prosess vil ofte nyansatte ha vanskeligheter med å forstå hva som er forventet av vedkommende, og hvilke normer som preger organisasjonen. Ved formell onboarding har virksomheten strategiske planer de følger, som bistår den nyansatte i å tilpasse seg den nye jobben, både oppgaverelatert og vedrørende det sosiale aspektet. De benytter detaljerte programmer til å kommunisere den nyansattes rolle, normene i organisasjonen og hvilken atferd som er verdsatt i bedriften. Undersøkelser viser at det å benytte en formell onboardingsstrategi, gir et mer effektivt resultat enn de som ikke benytter dette (Bauer 2010, 2).

2.4 Bauers fire hovednivåer for onboarding

Bauer (2010, 6) presenterer fire hovednivåer for en vellykket onboardingprosess; mestringstro, rolleavklaring, sosial integrasjon og kulturbevissthet. For å oppnå en vellykket onboardingprosess mener Bauer at alle de fire nivåene må være oppfylt. Det kan imidlertid være vanskeligheter med å skille mellom nivåene, da de til en viss grad vil flyte over i hverandre i praksis.

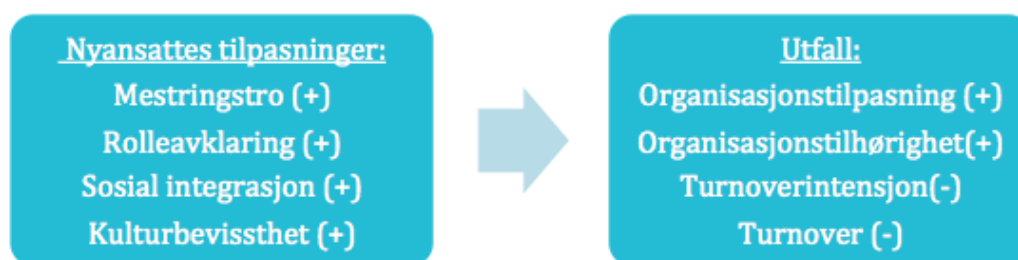


Figur 1, Vår konstruksjon av Bauer (2010) sine fire nivåer for en vellykket onboardingprosess.

De to førstnevnte nivåene, mestringstro og rolleavklaring, omhandler oppgavespesifikke aspekter ved prosessen. De to sistnevnte, sosial integrasjon og kulturbevissthet, tar for seg det sosiale samspillet. Ostroff og Kozlowski 1993(sitert i Jakobsen 2003, 61) hevder at det er

oppgavemestring og rolleavklaring som i størst grad resulterer i en suksessfull onboardingprosess. Jakobsen (2003, 61) problematiserer dette ved å argumentere for i hvilken grad den nyansatte har mulighet til å oppnå tilstrekkelig oppgavemestring og rolleavklaring uten å lære kulturen å kjenne gjennom sosial interaksjon med de etablerte medlemmene i organisasjonen. Mye forskning fokuserer spesielt på de to første punktene, de stillingsorienterte faktorene, for hva nyansatte lærer. Bauer (2010) presiserer at onboarding ikke bare handler om at den nyansatte skal lære seg de nødvendige ferdighetene knyttet til den aktuelle stillingen. Det sosiale og kulturelle aspektet er like avgjørende for at den nyansatte skal kunne tilpasse seg den nye arbeidsplassen og tilslutt bli et fullverdig medlem av den.

2.4.1 Effekter av onboardingsprosessen



Figur 2, Effekter av onboardingprosessen. (Kilde: Vår konstruksjon, inspirert av Bauer & Erdogan 2011, 52)

Figur 2 viser en modell som tar utgangspunkt i Bauer og Erdogan (2011, 52) sin forskning. Dersom de fire nivåene er oppfylt vil det kunne resultere i utfall som organisasjonstilpasning, organisasjonstilhørighet, og redusere turnoverintensjon hos de nyansatte og turnover i organisasjonen. Denne modellen vil fungere som et rammeverk videre i vår oppgave.

2.4.2 Mestringstro

Bauer (2010,4) trekker frem mestringstro som et av hovednivåene for en suksessfull onboardingprosess. Det er avgjørende at en nyansatt opplever mestring i de nye arbeidsoppgavene den står overfor. En nyansatt som gjennomgår en onboardingprosess der

det tilrettelegges for utvikling og oppnåelse av egen mestringsevne vil bli motivert, mer tilfreds og ha et større ønske om å bli værende i organisasjonen (Bauer 2010, 4, Lai 2013, 175).

Bandura (1997) definerer mestringstro som en persons vurdering av sin egen evne til å oppnå et visst ytelsesnivå innenfor en spesifikk situasjon. Graden av mestringstro vil ha betydning for individet sitt pågangsmot i møte med utfordringer. Bandura (1997) trekker også frem at dette gjelder hvis personen i utgangspunktet mangler de kunnskapene eller ferdighetene som skal til for å håndtere utfordringen. Det at den nyansatte opplever at den mestrer rollen som ny arbeidstaker, er ikke noe som nødvendigvis skjer av seg selv. Bandura (1997) peker på fire primære kilder til mestringstro som kan påvirke mestringstroen i positiv og negativ grad; *tidligere mestringserfaringer, vikarierende mestringserfaringer, verbal overbevisning og fysiologiske og mentale tilstander*. Vi vil i denne oppgaven gjennomgå tre av de fire nevnte kildene som vi anser som mest relevant i forhold til onboardingprosessen.

I følge Bandura (1997) er *mestringserfaringer* den kilden som har sterkest innflytelse på individets mestringstro. Det å fullføre en oppgave styrker mestringfølelsen og troen på å lykkes i fremtidige oppgaver. For den nyansatte vil erfaringen av å mestre en oppgave være spesielt viktig i starten av onboardingprosessen. Bandura skiller mellom to typer mestringserfaringer; reell mestring og opplevd mestring. Reell mestring er en type objektiv mestring som kan registreres på en test eller av en lærer. Opplevd mestring er mestring som man selv har opplevd. De forventninger man har til mestring blir i all hovedsak påvirket av opplevd mestring, men den opplevde mestringen er i stor grad et resultat av reell mestring (Bandura, 1997). Hvis personen har liten grad av erfaring på området oppgaven skal gjennomføres, vil hver nye mestringserfaring være av stor betydning for fremtidige mestringforventninger (Manger & Wormnes, 2015).

Vikarierende mestringserfaringer handler om å vitne til at andre mennesker lykkes med gjennomføring av ulike oppgaver. Vikarierende mestringserfaringer påvirker mestringstro gjennom observasjon og modellering. Effekten av vikarierende mestringserfaringer er større for personer som har begrenset eller fraværende erfaring på det aktuelle området hvor en oppgave skal gjennomføres. Har man med andre ord ikke gjennomført handlingen før, blir andres prestasjoner i større grad påvirkende for egne mestringforventninger (Bandura, 1997).

Verbal overbevisning handler om at mennesker kan bli overtalt til å tro de har evner og ferdigheter som kreves for å lykkes. Spesielt er dette gjeldende når overtalelsen kommer fra en person som oppleves som signifikant, eller dyktig innenfor det aktuelle området. Bandura (1997) forklarer at positiv tilbakemelding på arbeid eller pågående oppgave vil få mennesker til å yte mer og opprettholde ytelsesnivået.

Den nyansattes onboardingprosess er på mange måter en individuell læringsprosess, og den enkelte vil ha ulike behov som nyansatt i en organisasjon. Jakobsens (2003) forskning avdekker viktigheten av at den nyansatte finner sin personlige stil og identitet for hvordan han eller hun skal utføre jobben. Denne identiteten må samsvare med den nyansattes personlige egenskaper så det blir naturlig for vedkommende. Selvtillit, konkurranseinstinkt og forventninger er i stor grad et resultat av individets tidligere erfaringer, og er personlige egenskaper som er med på å utvikle den nyansattes personlige stil i den nye jobben. Personlige egenskaper vil være avgjørende for hvor vellykket sosialiseringen blir. Nyansatte som er mer åpne, mer aktive, og erkjenner at de trenger hjelp og opplæring i den nye jobben har større muligheter for å lykkes (Jakobsen, 2003).

Det er viktig at det i onboardingprosessen legges vekt på mestring og utvikling hos den nyansatte, da det vil føre til motiverte medarbeidere som har et ønske om å yte best mulig og bli i organisasjonen. Hotellbransjen er preget av høy turnover og det vil derfor være vesentlig å legge til rette for en mestringsfremmende arbeidsplass. Selv om den nyansatte innehar relevant erfaring, kan det første møtet med jobben by på praktiske utfordringer de ikke har blitt utsatt for i tidligere arbeid. Det må tas høyde for at den nyansatte får tid og mulighet til å sette seg inn i de nye arbeidsoppgavene, gjerne under veiledning fra erfarne medarbeidere. Tilbakemeldinger med fokus på utvikling og forbedring vil gi den nyansatte mulighet til rette opp i det den må øve mer på. I tillegg vil det bidra til læring og utvikling mot høyere grad av mestring i en sårbar periode. Bauer (2010) belyser viktigheten av å gjennomføre evalueringer underveis for å oppnå en vellykket onboardingprosess

2.4.3 Rolleavklaring

En kritisk oppgave som nyansatt er å forstå, samt finne sin rolle i den nye organisasjonen og stillingen. Bauer (2010, 4) trekker frem viktigheten av å avklare roller og forventninger til arbeidsoppgavene tidlig i et ansettelsesforhold, og videre hva som skal til for å innfri nettopp disse forventningene. Bakgrunnen for viktigheten er at tidligere forskning har vist at nyansatte som mottar nøyaktig informasjon om den gitte organisasjonen og stillingen, har en tendens til å tilpasse seg bedre enn de som ikke mottar denne informasjonen. Rolleklarhet oppnås når den nyansatte vet hva som forventes av han eller henne, samt har forståelse for sin rolle i organisasjonen. Som nyansatt i en organisasjon vil man i løpet av onboardingprosessen forsøke å identifisere hvilke arbeidsoppgaver det er forventet at de skal utføre, opparbeidelse av forståelse knyttet til disse arbeidsoppgavene og ikke minst hvordan de skal prioriteres innenfor arbeidstiden (Bauer m.fl. 2007). Organisasjonens interne er videre viktige støttespillere i å veilede de nyansatte til å forstå sin rolle. Jakobsen (2003, 61) vektlegger at rolleavklaring oppnås best ved blant annet å samhandle med andre medlemmer i organisasjonen.

Østerberg (1997) vektlegger at rolle-begrepet har som hovedformål å være et uttrykk for hvordan mennesker sosialiseres, hvor forpliktelser, krav og rettigheter er spesifisert, og hvor en spesiell type atferd er forventet i henhold til disse reglene. Organisasjoner kan avklare rolleforventningene til den nyansatte både i forhold til den spesifikke jobben som skal utføres, men også i forhold til organisasjonskulturen.

Forventningsavklaring i møte med den nye organisasjonen er i tillegg en avgjørende faktor for nyansattes grad av rolleforståelse, og urealistiske forventninger kan utgjøre en stor forskjell i onboardingprosessen. Hvis organisasjonens forventninger er uklare, kan den nyansatte føle manglende kontroll og usikkerhet. På sikt kan dette også påvirke motivasjonen (Jakobsen 2003, 135). Nyansatte møter arbeidsplassen med noen forventninger om hvordan jobben skal utarte seg. Noen av disse forventningene blir kommunisert under jobbintervjuet, og andre aspekter kan ha kommet frem i stillingsinstruksen (Rogstad og Sterri 2015, 27). Det å være ny i en organisasjon kan også ofte beskrives som et "virkelighetssjokk". Det vil si at den nyansatte i en organisasjon blir konfrontert med kløften mellom egne forventninger og drømmer på den ene siden og hvordan det virkelig er å arbeide innenfor en organisasjon på den andre siden (Joynt, 1992).

Et slikt opplevd ”virkelighetssjokk” for nyansatte kan refereres til som et første brudd på den *psykologiske kontrakten* som oppstår mellom arbeidsgiver og den ansatte. Rousseau 1995 (sitert i: Bjaalid og Mikkelsen, 2014) definerer denne kontrakten som et sett gjensidige oppfatninger og uformelle forpliktelser, som regulerer forholdet mellom disse to partene. Forskning på realistiske forventninger viser at eksplisitte kontrakter er effektive i prosessen med å gi den nyansatte et mer realistisk syn på den nye organisasjonen. Begrepet psykologisk kontrakt brukes om de uformelle antagelser og forventninger som kan prege relasjonen mellom organisasjonen, og deres ansatte, sett fra den enkeltes ståsted. Det som viser seg å være av en betydning som en psykologisk hovedvariabel, er i hvilken grad organisasjonen møter og tilfredsstiller den nyansattes forventninger. Det er tydelig at dersom organisasjonen møter disse forventningene, vil dette gi størst effekt på den nyansattes jobbtilfredshet og forpliktelse overfor organisasjonen, deretter fulgt av intensjonen om å fortsette (Jakobsen 2003). Rogstad og Sterri (2015, 28) underbygger også dette aspektet ved at innføring til en ny jobb kan oppleves som mer krevende dersom de faktiske oppgavene man blir satt til å utføre, ikke samsvarer med det en forespeilet seg før oppstart.

Bauer (2010, 4) beskriver at realistisk rolleavklaring både kan ha fordeler og ulemper for organisasjonen. Hun referer til et eksperiment som ble gjort hvor søkere til en stilling ble plassert i to ulike grupper. En gruppe fikk tydelige og realistiske retningslinjer på hva som er forventet av dem i stillingen og hva organisasjonen kan tilby av goder. Gruppe nummer to, fikk ikke dette. I gruppen som fikk klare retningslinjer økte sannsynligheten for å avvise et jobbtilbud, men de hadde derimot 50% mindre turnover enn den andre gruppen. Bauer(2010, 5) fremhever videre en studie utført av Cognisco 2010 som viser at organisasjoner taper 37 billioner dollar hvert år, som følge av at ansattes rolleavklaringsprosess mislykkes.

Den høye graden av turnover i hotellbransjen aktualiserer behovet for å jobbe med rolle- og forventningsavklaringene til de nyansatte. De nyansatte vil allerede i en rekrutteringsprosess utvikle seg et sett med forventninger til de spesifikke arbeidsoppgavene og organisasjonen. Derfor er det viktig at det allerede i starten av onboardingsprosessen, og særlig under rekrutteringsprosessen, presenteres et realistisk bilde av jobben (Jakobsen 2003, 135). Videre er rolleavklaring en særdeles viktig indikator på tilpasningsevnen til den nyansatte i organisasjonen, derunder organisasjonslojalitet. Bauer (2007, 715) underbygger dette ved at nyansatte som får avklart sine roller tydelig, trolig vil føle seg meg mer tilfredse og utvikle en sterkere tilknytning til organisasjonen.

2.4.4 Sosial integrasjon

Sosial integrasjon er en av hovednivåene Bauer (2010,5) trekker frem for å oppnå en suksessfull onboardingprosess. Behovet for sosiale tilknytninger er viktig, da den ansatte trenger å føle seg akseptert av og sosialt komfortabel med deres kollegaer og ledere. For å oppnå dette er det avgjørende at den ansatte får mulighet til å jobbe med godt integrerte ansatte, da det gir mulighet for utvidelse av ens nettverk og kan bidra til å styrke relasjonene man har til sine kollegaer. Morrison (2002) trekker frem at størrelsen på en ansatt sitt nettverk, kan prege i hvilken grad den nyansatte blir integrert. Et stort nettverk på tvers av nivåer i organisasjonen gjør det lettere for vedkommende å lære om organisasjonen i sin helhet, i tillegg vil den ansatte føle seg mer selvsikker ved gjennomføring av sine arbeidsoppgaver. Videre trekker Morrison (2002) frem at styrken på relasjonen blant annet har effekt på den nyansattes oppgavemestring, rolleklarhet og organisasjonslojalitet. Et spredt og stort nettverk er viktig, men en forutsetning for å oppnå en optimal effekt av integreringen er imidlertid at relasjonene er gode.

Organisasjoner bør i den grad det er mulig, legge til rette for og innføre ulike tiltak som gjør det enklere for den nyansatte å sosialisere seg i organisasjonen. Ifølge Bauer (2010, 6) har HR en viktig rolle ved å legge forholdene til rette og å bistå at nyansatte føler seg komfortabel med sine kolleger. Til tross for dette har den ansatte selv også et ansvar for å aktivt bygge sterke relasjoner. Bauer (2010, 6) viser videre til ulike tiltak den nyansatte kan benytte seg av. Den ansatte bør ta seg tiden til småprat med kolleger, arrangere uformelle aktiviteter, delta i frivillige jobbarrangement og prøve å bygge en relasjon til sin leder, ved å ta på seg nye ansvarsområder og utføre oppgaver på en god måte.

Det er viktig at nyansatte får gode relasjoner til sine kolleger og ledere, og i tillegg får mulighet til å skape et stort nettverk preget av sterke relasjoner på arbeidsplassen. Det gir den nyansatte følelsen av aksept og gjør vedkommende mer sosialt komfortabel. I tillegg får den ansatte enklere innsyn i organisasjonens kultur, normer og verdier. Da hotellbransjen er preget av høy turnover vil det være vesentlig at de nyansatte blir sosialt integrert. At den nyansatte føler aksept og har gode relasjoner til sine kolleger øker den ansattes tilpasning og kan bidra til økt jobbtilfredshet, som videre vil kunne føre til en sterk forpliktelse til organisasjonen og forhindre turnover (Bauer 2010, 6).

2.4.5 Kulturbevissthet

Viktigheten av kunnskap om og mestring av organisasjonskulturen gjenspeiles i begrepet kulturbevissthet, som Bauer (2010) har lagt til grunn som det fjerde nivået for en god onboardingsprosess. Enhver organisasjon har en unik organisasjonskultur som inneholder et sett med opplevelser, tanker, meninger og antakelser som opptrer ubevisst og er felles for de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Schein (1987, 7) har definert organisasjonskultur som;

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at den blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene”.

I definisjonen til Schein (1987) legges det vekt på ekstern og intern integrasjon. Felles kultur for ekstern tilpasning innebærer at man enes om virksomhetens primære oppgave og de strategiske utfordringene man står overfor. Med intern integrasjon menes felles språk, begrepsapparat og felles ideologi. En felles organisasjonskultur vil gi virksomheten en solid plattform samt felles forståelse for å mestre organisasjonens eksterne utfordringer. I tillegg vil kulturen virke integrerende ved å skape en fellesskapsfølelse innad i organisasjonen (Schein 2010). Kulturen skaper således et felles bilde av hvordan en skal opptre, i tillegg til et sosialt samspill som bidrar til felles forståelse blant medlemmene. Organisasjonens kultur vil være et uttrykk for gruppens forventninger, og både normer og verdier må læres bort til den nyansatte for kunne opptre på den ”riktige måten”. Dette vil ha fordeler for den nyansatte da den blant annet vil føle seg mer velkommen ved å følge organisasjonens normer, da ”normer omfatter all atferd som forventes, aksepteres eller støttes av gruppen” (Bang 2013). Bang (2013) uttrykker videre at folk belønnes og oppmuntres til å følge normer, og blir straffet for å bryte disse.

Det kan oppstå utfordringer når organisasjonskulturen skal videreføres til nyansatte, da kultur inneholder elementer som er usynlige, og at det er bevisste og ubevisste handlinger som er en del av kulturen (Cameron & Quinn, 2014, 20). Videre er det ikke gitt at en organisasjon innehar en tydelig og stabil organisasjonskultur. Ifølge Schein (2010) har alle grupper med et stabilt medlemskap, der medlemmene har fokus på kunnskapsdeling, utviklet et visst nivå av kultur. Derimot står organisasjoner med mye turnover av ansatte og ledere i fare for å mangle

delte grunnleggende antakelser, som er med på å påvirker organisasjonskulturens styrke negativt.

De etablerte medlemmene i en organisasjon er i stor grad ”bærere” av det som kjennetegner organisasjonen og dens kultur. Dermed vil både ledere og ansatte spille en viktig rolle for at den nyansatte skal kunne identifisere seg med kulturen. Når det gjelder de ansattes rolle trekker Jacobsen og Thorsvik (2013, 147) frem sosialisering som en viktig faktor for å integrere den nyansatte i organisasjonens kulturinnhold, altså verdier, normer og artefakter. Schein (2010) hevder denne sosialiseringsprosessen vil føre til at den nyansatte tilegner seg den sosiale kunnskapen og de ferdighetene som er nødvendig for å forstå sin rolle i organisasjonen. Videre vil lederen ha en sentral rolle i å videreformidle kulturen, noe Schein (2010) uttrykker sterkt gjennom utsagnet ”*ledelsens viktigste oppgave er å påvirke kulturen*”.

For å gjøre den nyansatte bevisst på og integrert i organisasjonskulturen må organisasjonen sikre at dette ikke er overlatt til tilfeldighetene. Onboarding er et steg i rekrutteringsprosessen og et fokus på å ansette nye medlemmer som innehar ønskede verdier og holdninger kan bidra til å lette kulturtilpasningen (Bang 2013, 82). I tillegg til å velge medarbeidere ut fra eksisterende kultur vil en bevisst sosialiseringsprosess kunne resultere i positive utfall for både organisasjonen og den nyansatte. Det bør derfor tilrettelegges for sosial interaksjon mellom leder, ansatte og den nyansatte. Den nyansatte må læres opp og forstå organisasjonens politikk, mål og verdier, og lære organisasjonens interne språk for at han eller hun skal bli engasjert og tilfredsstillt, noe som kan redusere turnover (Bauer 2010, 6).

2.5 Rollemodeller

Å være nyansatt i en organisasjon er en situasjon som ofte er forbundet med usikkerhet, og behov for ny kunnskap og nye ferdigheter. Jakobsen (2004) sin forskning viser at nyansatte primært stoler på observasjoner gjort av etablerte kolleger som en viktig kunnskapskilde for egen kunnskapsutvikling. *Rollemodell* er et begrep som er relevant for å forstå allerede etablerte kollegers betydning for nyansatte sin kunnskapsutvikling i onboardingprosessen (Jakobsen, 2004). I følge Nelson m.fl. (1995) er ledere og medarbeidere ansett som mer verdifulle kilder for informasjon enn et designet introduksjonsprogram (siteret i Jakobsen 2003, 65). Nyansatte tilegner seg kunnskap fra flere rollemodeller i utviklingen av sin egen identitet og rolleatferd. Erfarne medarbeideres innflytelse vil være avgjørende og verdifulle

for å oppnå en suksessfull onboardingprosess på alle hovednivåene; mestringsevne, rolleavklaring, sosial integrasjon og kulturbevissthet (Bauer 2010, 10).

Bandura (1986) definerer rollemodeller som kollegaer som man ønsker å identifisere seg med, kollegaer som er kompetente eller eksperter innenfor ett eller flere områder, kollegaer som oppnår høy formell eller uformell status og kollegaer som utfører jobben på en måte som beundres. Jakobsen (2017, 100) underbygger Bandura sin definisjon ved å definere begrepet som følgende; *”En rollemodell er en person observatøren ser opp til og ønsker å lære av, basert på noen personlige egenskaper, handlinger i ulike situasjoner og/eller relasjoner rollemodellen har med andre personer. Rollemodellen fungerer som et positivt eksempel, med konsekvenser som observatøren selv ønsker å oppnå, men kan også gi eksempler på handlinger og holdninger som observatøren ikke ønsker å lære av”.*

2.5.1 Taus og eksplisitt kunnskap gjennom rollemodeller

Det er i hovedsak to forskjellige måter en nyansatt kan lære av rolleatferden til andre. De kan lære av rollemodellens verbale kommunikasjon og gjennom hva slags atferd han eksplisitt uttrykker. Eller gjennom indirekte taus kunnskap som kroppsspråk, handling eller ansiktsuttrykk (Jakobsen 2004). For den nyansatte vil både direkte og indirekte rolleatferd hos kollegaer være av stor betydning som informasjonskilder i vedkommende sin tilegnelse av kunnskap som nyansatt (Jakobsen 2003, 145). Observasjon og samhandling med andre kollegaer vil være spesielt avgjørende for at den nyansatte skal kunne formidle den tause kunnskapen som finnes hos organisasjonsmedlemmene. Jakobsen (2003, 77) trekker frem at taus kunnskap ikke kan uttrykkes gjennom språket og ofte er ubevisst for vedkommende som innehar kunnskapen. Det argumenteres dermed for at det i en sosialiseringprosess av nyansatt ikke er nok med kun overføring av eksplisitt kunnskap via kurs og øvrige introduksjonsprogrammer. Den tause kunnskapen er vel så viktig, og overføres via sosial interaksjon, felles forståelse og tillit ved å dele erfaringer mellom individer og dermed opparbeidelse av felles mentale modeller.

2.5.2 Hvem fungerer som rollemodeller?

For nyansatte kan potensielt hvem som helst i organisasjonen fungere som en rollemodell, og en benytter seg ofte av flere både bevisst og ubevisst. Både den som tar seg i bruk av rollemodellen og den som selv er rollemodell kan være ubevisst på læringsprosessene som skjer (Jakobsen 2003). Forklaringen på dette kan være at bruk av rollemodeller som oftest finner sted i uformelle relasjoner mellom rollemodellen og den som observerer. Jakobsen (2003, 174) skiller mellom tre ulike nivåer av rollemodeller. Det øverste nivået er *suksessmodeller*, som i kraft av sin posisjon i organisasjonen og hva som er å betrakte som suksesskriterier i organisasjonen ses på som den beste. Det mellomste nivået er *motivasjonsmodeller*. Dette er rollemodeller som den nyansatte kan strekke seg etter og ha muligheten til å oppnå samme nivå som. Det laveste nivået er *overlevelsesmodeller* hvor vi finner de som typisk er middels gode i organisasjonen. De kan gi indikasjoner på hva den nyansatte kan forvente, og svare på dagligdagse spørsmål. Earley og Kanfer (sitert i Jakobsen 2003, 153) konkluderer med i sin studie at nyansatte som blir eksponert for rollemodeller med høy status, handlet i henhold til rollemodellene og hadde høyere grad av målakseptering, og var mer tilfredse enn de som ble eksponert for lavstatusmodeller.

Jakobsen (2003) sine studier viser at hvem den nyansatte velger å bruke som rollemodeller, antallet av rollemodeller de velger å bruke, og hvor aktiv den nyansatte er i prosessene påvirker resultatet av organisasjonssosialiseringen. Jakobsen (2003,174) trekker også paralleller mellom personlige egenskaper som erfaringer, selvtillit og konkurranseinstinkt som påvirkningsfaktorer i hvordan den nyansatte tar i bruk rollemodeller. Ut i fra sin egen studie har hun kategorisert nyansatte i fem ulike hovedkategorier med bakgrunn i hvordan de lykkes med dette; "*den beste nyansatte*", "*den gode nyansatte*", "*under gjennomsnittet nyansatte*", "*den usikre nyansatte*" og "*sin egen fiende nyansatte*". Den beste nyansatte er strategisk i sin bruk av rollemodeller og bruker de som vurderes som de beste i organisasjonen, som referansepersoner. Den nyansatte har klare mål om å selv bli blant de beste i organisasjonen, og danner relasjoner og interaksjon med de beste for å oppnå dette. Den beste nyansatte benytter seg også av motivasjonsmodeller og overlevelsesmodeller, men har som sagt en tendens til å fokusere på de beste rollemodellene. Videre har den gode ansatte mye av de samme kjennetegnene, men de er dog ikke like aktive i å innarbeide gode kontaktnett med de beste i organisasjonen. De under middels nyansatte bruker i stor grad bare overlevelses- og motivasjonsmodeller i sin bruk av rollemodeller. Den usikre nyansatte og sin egen fiende

ansatte opplever mye av det samme, og tar ikke selv initiativ for observasjon og interaksjon med de beste. De fremstår som passive i sin bruk av rollemodeller (Jakobsen 2003, 175).

2.5.3 Fadderordninger

Bauer (2010) trekker frem at bruk av fadder i en onboardingprosess er en lignende ressurs som bruk av rollemodeller for å hjelpe den nyansatte til å lære seg ”spillereglene” i organisasjonen. En fadder kan lære den nyansatte om organisasjonen, gi råd og hjelpe med jobbinstruksen. Jakobsen (2003, 148) beskriver en fadder som en person i organisasjonen som kan sin disiplin og representerer disiplinens tradisjon, kunnskap og verdier. I tillegg må fadder være i stand til å gi emosjonell støtte og tillit til den nyansatte.

Bauer(2010) sin studie har vist at nyansatte som fikk tildelt en fadder ble mer kunnskapsrike og tilpasset seg raskere den nye organisasjonen, enn de som ikke fikk tildelt mentor. Det er et viktig skille mellom fadder og generell rollemodell. I motsetning til en mentor kan en rollemodell som sagt være hvem som helst i organisasjonen; uavhengig av tittel, stilling, kunnskap og erfaringer. En rollemodell kan også til forskjell fra en mentor inneha en passiv rolle, og ikke selv være klar over at han er en rollemodell.

2.5.4 Bruk av rollemodeller som element for å fremme en vellykket onboardingprosess

Med grunnlag i den overnevnte teorien ser vi at bruk av rollemodeller, både i form av etablerte medarbeidere i organisasjonen og tildelte fadderordninger, er med på å fremme elementene i en vellykket onboardingprosess. Forskning viser at erfarne kolleger er viktig for å opparbeide arbeidsmestring og rolleavklaring for de nyansatte. Videre er observasjon og samhandling med rollemodeller helt avgjørende for å formidle den tause kunnskapen som finnes i organisasjonen. En slik rolleatferd læres gjennom sosialisering, som igjen lærer de nyansatte kulturen å kjenne.

2.6 Ledelse i onboardingprosessen

2.6.1 Støttende ledelse

Kuvaas og Dysvik (2010) fremhever lederens rolle ved implementering av HR-tiltak i en organisasjon. De har i sin forskning blant annet sett på ulike forhold knyttet til i hvilken grad en ansatt føler støtte fra sin leder, og hvordan dette påvirker den ansatte. Her har de sett på effekter vedrørende den ansattes holdninger, som følelse av forpliktelse til organisasjonen, turnoverintensjon og jobbprestasjoner. De trekker frem at mellomlederen har en vital rolle når det kommer til å implementere HR praksiser i organisasjonen. Både fordi de påvirker hvordan de ansatte oppfatter og mottar de ulike praksisene, som igjen har effekt på deres holdning. I tillegg vil en god erfaring med både mellomleder og HR praksiser være vesentlig for at HR-praksisene skal ha en positiv effekt på de ansattes prestasjoner (Kuvaas og Dysvik 2010, 138). Deres forskning viser altså at om de ansatte opplever at deres nærmeste leder opptrer støttende overfor dem, vil dette ha en positiv effekt på HR-verktøyene organisasjonen benytter.

Nifadkar, Tsui og Ashforth (2012, 1146) trekker frem at en leders atferd har en sterk påvirkning på hvor bra en nyansatt klarer å tilpasse seg i organisasjonen. Det er svært utfordrende for ledere å hjelpe nyansatte å tilpasse seg på best mulig måte, da det er individuelle faktorer som spiller inn. Dersom ledelsen er støttende overfor den nyansatte, kan de lettere bistå i deres tilpasning og forbedre deres prestasjoner. I følge Nifadkar, Tsui og Ashforth (2012, 1150) er det å motta tilbakemeldinger fra sin leder, en av de mest fremtredende faktorene ved å oppnå en vellykket integrering og gode prestasjoner hos den nyansatte. Dette er blant annet begrunnet i at ledere ofte er den beste kilden til informasjon om organisasjonen og om dem selv. I tillegg viser forskning at nyansatte har en tendens til å se på deres ledere som representanter av organisasjonen, og derfor vil ofte nyansatte tilpasse deres atferd i henhold til de (Nifadkar, Tsui og Ashforth 2012, 1151). Bauer og Green (1998, 78) viser til at lederens evne til tydelig kommunikasjon mot den nyansatte påvirker faktorer som rolleavklaring og jobbprestasjoner. I tillegg trekker de frem at en støttende holdning fra lederen bidrar til at den nyansatte har lettere for å føle seg akseptert (Bauer og Green 1998, 78). Til tross for at støttende atferd fra ledere er vesentlig, er det mye som tyder på at negativ atferd slik som bruk av aggressive ord og oppførsel har en større effekt på den nyansatte. Slik atferd kan medføre jobbrelatert stress eller endringer i motivasjon og prestasjon (Nifadkar, Tsui og Ashforth 2012, 1147).

2.6.2 Implementering

Edinger (2012) belyser det at en del organisasjoner opplever utfordringer i det å få en strategi til å fungere i virkeligheten. Ledelsen bruker vesentlig mer tid på utformingen av en strategi enn selve implementeringen, noe som kan føre til at det blir en strategi som virker mer gjennomførbart på papiret enn i virkeligheten. Mellomlederen spiller en viktig rolle i iverksetting av strategier, ved at det er de som har ansvaret for den praktiske leveransen i virksomhetens ulike avdelinger (Hope 2015, 53). Guth og MacMillian (1986) viser til at et godt samarbeid mellom leder og mellomledere er viktig, og at de to rollene sammen må kommunisere strategien og iverksette tiltak for implementering. Hyppig vertikal kommunikasjon er derfor nødvendig, både mellom ledere, mellomledere og de ansatte. En studie gjennomført av Raperta et.al. (2002) viste at mye bruk av vertikal kommunikasjon forbedret enighet knyttet til strategien, og førte til at den organisatoriske ytelsen økte. Kuvaas og Dysvik (2012) belyser også hvorfor akkurat HR-strategiene kan være utfordrende å implementere i en organisasjon. De trekker blant annet frem at konsulenter tilbyr del-løsninger til organisasjonene, at HR-avdelingen har mangler når det kommer til ressurser og innflytelse i organisasjonen, og at det daglig oppstår uforventede situasjoner som en HR-leder må prioritere. Slike faktorer kan føre til at HR-strategiene enten blir manglende eller fragmentert.

Det er forsket mye på hvordan en leder ideelt bør opptre, både når det kommer til generelle forhold i en organisasjon, men også knyttet konkret til HR praksiser. Likevel kan det tyde på at en HR-praksis som onboarding, fremdeles ikke blir ansett som viktig av dagens ledere. I undersøkelser gjennomført av Deloitte (2017), vises det til at 79% av bedriftsledere fortsatt oppfatter onboardingsprosessen som rent funksjonell uten stor innvirkning på deres forretning. Keith Ferrazzi (2015) hevder at ledere har mer hektiske dager nå enn noen gang før. Dette kan gjøre det vanskelig for ledere å prioritere de nyansatte, og å skape en relasjon til de. Tengblad (2012, 337) trekker frem det at ledelsesteori ikke er virkelighetsbasert, og at det må i større grad ses i sammenheng med det ledere faktisk står i. En leders hverdag er preget av usikkerhet og tvetydighet, i tillegg er det mange beslutninger som skal tas som er preget av tidspress. Dette gjør at en leder sin virkelighet er svært kompleks, og det å legge til rette for at en nyansatt sine første måneder skal bli så stimulerende og produktiv som mulig, kan være utfordrende.

2.6.3 Mellomlederen sin rolle i onboardingprosessen

Med grunnlag i den overnevnte teorien ser vi at lederen og mellomlederen sin rolle er avgjørende i onboardingprosessen. Da hotellbransjen er preget av en hierarkisk struktur, er det viktig at kommunikasjonen mellom toppleder og mellomleder er optimal, for å få til en vellykket implementering av en onboardingssprosess. For det andre må relasjonen mellom mellomleder og ansatt være preget av tydelig kommunikasjon og en god tilbakemeldingskultur, da dette kan føre til at den nyansatte utvikler en sterkere forpliktelse til organisasjonen, som igjen kan redusere turnoverintensjonen.

3. Metode og datainnsamling

I denne delen av oppgaven vil vi presentere undersøkelsens metodiske tilnærming og hvilken fremgangsmåte vi har benyttet. For å gi en ærlig fremstilling av vår undersøkelse og prosess, vil vi også belyse ulike elementer som vi mener har påvirket våre forskningsresultater.

3.1 Kvalitativ metode

I samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 27). Kvantitativ metode benyttes når man er opptatt av å kartlegge utbredelse av et fenomen. Antallet respondenter må fungere som et utvalg av befolkningen. Kvalitativ metode benyttes når man ønsker å finne ut hvordan folk erfarer, forstår og fortolker sin egen tilværelse i samsvar med de relasjoner de lever i. I kvalitativ metode benytter man et begrenset utvalg, da detaljert og nyansert informasjon er viktig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 28).

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2017, 54) trekker frem problemstillingen som et viktig element i undersøkelsen. Formuleringen av problemstillingen er veiledende for øvrige valg i undersøkelsen, blant annet teori og forskningsmetode. Vi ønsket med vår valgte problemstilling å gå i dybden i hvordan en onboardingssprosess kan ha effekt på en nyansatt sitt ønske om å bli værende i organisasjonen. Da dette krever at vi får frem hvordan en mindre gruppe respondenter fortolker og forstår en gitt situasjon, valgte vi å benytte en kvalitativ metode (Jacobsen 2015, 64).

3.2 Forskningsdesign

Ved gjennomføring av en undersøkelse er det viktig at det tidlig i prosessen tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Dette kalles for forskningsdesign, og innebærer alt som omhandler undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 69).

Som tidligere nevnt legger problemstillingen viktige føringer for hvilket forskningsdesign som er best egnet for undersøkelsen. Formålet med vår oppgave har vært å se på individets egne erfaringer, meninger og følelser knyttet til deres onboardingprosess. Med utgangspunkt i vårt formål og videre problemstilling vil en fenomenologisk metode være mest relevant. En slik metode går ut på å utforske og beskrive individets erfaringer og forståelse av et fenomen. I fenomenologisk metode er det et fokus på individenes subjektive virkelighetsoppfatning, og målet er å gi en så korrekt og nøyaktig beskrivelse av kandidaten sine perspektiver, opplevelser og forståelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 78).

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Utvalg

Med vår undersøkelse ønsket vi å forstå fenomenet onboarding, og effektene en systematisert onboardingprosess hadde på nyansattes ønske om å avslutte et arbeidsforhold. Det var dermed nødvendig å få informasjon fra personer som befant seg i riktig målgruppe. Rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har et klart mål, og man må derfor velge kandidater som anses som relevante og interessante ut i fra formålet med undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 113).

For at kvalitativ metode ikke skal bli for ressurskrevende i forhold til tid og analyse, anbefaler Jacobsen (2015, 178) maksimum 20 respondenter. Vi valgte å dele respondentene inn i tre grupper etter hvilket nivå i bedriften de tilhører; HR-medarbeidere, mellomledere og nyansatte. Vi gjennomførte intervjuer av tre nyansatte i hver organisasjon, i tillegg til tre HR-medarbeidere som er ansvarlige for onboardingprosessen. Vi valgte også å intervjuer mellomledere i hotellkjedene, da dette ville gi oss en dypere forståelse av fenomenet i den

gitte bransjen og belyse temaet ledelse i større grad. Intervjuene ble gjennomført i to ulike hotellkjeder.

Vi har benyttet en kriteriebasert utvelgelsesstrategi, hvor informantene velges med bakgrunn i at de oppfyller spesielle kriterier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 120). Ved valg av nyansatte informanter i hotellbransjen var et av kriteriene at de nylig hadde gjennomgått en onboardingprosess, og vært ansatt i organisasjonen i 6-12 måneder. Vi har valgt å utelukke stillinger som inneholder et midlertidig preg, eksempelvis studenter som jobber deltid.

Dermed har vi kun intervjuet informanter med heltidsstillinger og bakgrunn fra hotell og restaurant. Ved valg av informanter fra HR-avdelingene og mellomledere i organisasjonen baserte kriteriene seg på at de både hadde kunnskap og ansvar for onboardingprosessen. For å komme i kontakt med de best egnede informantene for vår undersøkelse, benyttet vi oss i tillegg av *snøballmetoden*. Metoden går ut på at man tar kontakt med relevante nøkkelpersoner som videre setter deg i kontakt med andre relevante personer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 119). Denne prosessen foregikk ved at vi kontaktet HR-avdelingene i begge hotellkjedene, som satte oss i kontakt med relevante informanter.

3.3.2 Intervju

Vi har benyttet oss av intervju som innsamlingsmetode, for å få tilgang på detaljerte svar fra våre informanter. En slik metode egner seg når det er relativt få enheter som skal undersøkes, når en ønsker å fokusere på hva hver enkelt kandidat sier og når en er interessert i hvordan hver informant fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen 2015, 146). Videre valgte vi å benytte oss av et semi-strukturert intervju. En slik struktur tar utgangspunkt i en overordnet intervjuguide, men gir muligheter for variasjon både i forhold til rekkefølge, spørsmål og temaer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 148). Vi tok utgangspunkt i en intervjuguide, som vi fulgte i den grad det var hensiktsmessig. Intervjuguiden ble strukturert ut i fra forskningsspørsmålene og temaene de berører. Vi hadde også med oppfølgingsspørsmål, for å forsikre oss om å få grundige nok svar. Ved intervjuene med HR-avdelingen valgte vi å sende intervjuguiden i forkant, slik at informanten hadde mulighet til å forberede seg og gi oss så detaljerte svar som mulig. Når vi skulle intervju de ansatte og mellomlederne valgte vi kun å informere om temaet for intervjuet, men ikke gi noe ytterligere informasjon om hverken spørsmålene eller vår problemstilling. Årsaken til dette var at vi ikke ønsket at informantene skulle forberede seg, men heller gi ærlige og genuine svar. Intervjuet

ble gjennomført ansikt til ansikt med alle informantene, og vi la ikke noen begrensinger på hva respondentene anga som svar. Denne intervjuemetoden mente vi var best egnet da Jacobsen (2015) belyser at den gir informantene mulighet til å uttrykke deres holdninger, oppfatninger og individuelle synspunkter knyttet til temaet vi ønsket å undersøke.

3.3.3 Analyse

Vi benyttet oss av lydopptak ved alle intervjuene, slik at vi fikk fanget opp så mye informasjon som mulig. Vi transkriberte alle intervjuene, da Jacobsen (2015, 201) belyser at transkribering vil gjøre det enklere å forstå helheten i samtalene og forenkle den videre analysen av data. Etter transkriberingene satt vi igjen med mye rådata. For å gjøre dataene våre mest mulig håndterbare for videre analyse, var vårt første steg å strukturere og organisere dataene. Dette ble eksempelvis gjort ved å fargekode organisasjonene og informantene. Innenfor en fenomenologisk tilnærming er man opptatt av innholdet i datamaterialet, og ønsker å forstå informantens dypere mening med svarene vedkommende gir (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 172). For å lettere få frem informantens meninger, valgte vi å benytte oss av kategorisering. Jacobsen (2015, 199) vektlegger kategorisering som en prosess hvor dataene reduseres og deles inn i ulike temaer. Temaene vi tok utgangspunkt i var knyttet til forskningsspørsmålene våre. Hensikten med et slikt utgangspunkt var å legge et godt grunnlag for analyse uten å miste viktig informasjon. Sluttresultatet av denne prosessen ble vårt grunnlag for videre analyse og tolkning. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2017, 162) betegner analyse og tolkning som å identifisere mønstre i datamaterialet, se det i en større sammenheng ved å for eksempel knytte det opp mot teori, for så å trekke en konklusjon som har til hensikt å svare på problemstillingen.

3.4 Validitet og reliabilitet

Det er viktig å være kritisk ved vurdering om konklusjonene er til å stole på. Dataene eller empirien, som er samlet inn bør tilfredsstillende to krav, den må være gyldig og relevant (valid) og pålitelig og troverdig (reliabel) (Jacobsen 2015, 16).

3.4.1 Validitet

Undersøkelsens validitet handler om at den empirien vi samler inn, faktisk svarer på det spørsmålet vi har stilt (Jacobsen 2015, 17). Det skilles mellom ulike former for validitet; begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. Begrepsvaliditet handler om i hvilken

grad målingene vi har valgt å benytte samsvarer med det fenomenet som skal undersøkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 66). I vår undersøkelse la vi vekt på å innhente data som skulle representere ulike elementer i en onboardingprosess, og videre om elementene hadde en effekt på turnover. Her tok vi utgangspunkt i Bauer sine fire nivåer for en vellykket onboardingprosess, i tillegg belyser vi to ytterligere elementer, rollemodell og ledelse. Derimot kan det være flere faktorer som spiller inn på en nyansert sitt ønske om å avslutte et arbeidsforhold, som kan anses som en svakhet i denne oppgaven. Intern validitet handler om vi faktisk måler det vi har til hensikt å måle (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 232). Undersøkelsen sin eksterne validiteten handler om overførbarhet, altså om resultatene vi får i vår undersøkelse kan overføres til lignende fenomener (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 233). Som tidligere nevnt har formålet vært å kartlegge hvordan en onboardingprosess har effekt på ansattes ønske om å bli i organisasjonen, dette kalles for teoretisk generalisering. Det vil si å avdekke fenomener, etablere kausalmekanismer og avdekke spesielle forutsetninger for at noe skal ha en effekt. Teoretisk generalisering anses å være kvalitative metoders styrke. Vår undersøkelse ble gjennomført i to ulike kjeder og et fåtall hoteller, da dette er ikke å anses som mange enheter vil det være utfordrende å kunne generalisere til populasjonene (Jacobsen 2015, 237). Likevel er de to hotellkjedene vi har valgt, de to største i Norge noe som kan gjøre undersøkelsen relevant for andre hotellkjeder og bransjer med høy turnover.

3.4.2 Reliabilitet

Undersøkelsens reliabilitet også kalt pålitelighet, omhandler trekk ved selve undersøkelsen som har ført til de resultatene vi har fått. Ved vurdering av undersøkelsens reliabilitet ser man på faktorer ved undersøkelsesopplegget, datainnsamling og analysen og i hvilken grad dette har påvirket resultatet (Jacobsen 2015, 241). Høy reliabilitet oppnås ved at det samme resultatet fremkommer når man gjennomfører undersøkelsen på to ulike tidspunkt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 36). I kvalitativ metode er det utfordrende å oppnå høy grad av reliabilitet, da det er flere faktorer som spiller inn gjennom undersøkelsen. Datainnsamlingen påvirkes eksempelvis av kontekst og forsker. Forskeren har egne erfaringer som til en viss grad vil påvirke hvordan man tolker resultater (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 232). Vi gjennomførte store deler av intervjuene på informantenes arbeidsplass, da vi ville ha en naturlig kontekst. Jacobsen (2015, 243) belyser at en naturlig kontekst ofte kan medføre en del elementer av forstyrrelse. En slik forstyrrelse opplevde vi

spesielt i et av intervjuene, knyttet til relasjon mellom nyansatt og leder. Ved gjennomføring av intervjuet til den nyansatte, oppholdt nærmeste leder seg i nærheten. Vi antar at dette kan ha begrenset ærligheten og tryggheten til informanten vår. Intervjuet omhandlet sensitive temaer knyttet til arbeidsplassen, noe som kan ha ført til at informanten ikke har vært komfortabel med å være helt ærlig i sine svar. Vi har også vært oppmerksomme på våre egne erfaringer og nåværende situasjon. Det at vi hadde lest mye om onboardingprosessen viktige nivåer og effektene av prosessen på forhånd kan ha ført til at vi har glorifisert Bauer sin teori. En slik forforståelse av temaet både i form av erfaringer og teori, kan ha ført til at objektiviteten vår har blitt farget, og videre kan vi anta at dette har hatt påvirkning på våre funn.

Som nevnt har oppgaven vår hatt til hensikt å se på hvordan de fire hovednivåene ved onboarding har effekt på turnover. Denne formen for sammenheng kalles kausale mekanismer, og handler om at forskeren ønsker å avdekke hvilke hendelser og prosesser som fører til effekten (Jacobsen 2015, 93). Da vi i vår oppgave ikke kontrollerer for andre relevante forhold knyttet til onboarding og turnover hos nyansatte, har vi ikke mulighet til å argumentere for årsakssammenhenger, altså om det er en direkte virkning mellom de to variablene.

3.5 Etikk

Etikk omhandler prinsipper, regler og retningslinjer ved vurderinger om handlinger er riktige eller gale (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 83). Som forsker må man ta høyde for hvilke etiske utfordringer som kan oppstå underveis i undersøkelsesprosessen. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016) introduserer tre forskningsetiske retningslinjer. Vi har tatt utgangspunkt i at vår metode for å samle inn relevant data og analysen av dataene, er i overensstemmelse med disse tre grunnleggende kravene. De tre retningslinjene er knyttet til forholdet mellom forsker og de det forskes på; *informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, og forskerens ansvar for å unngå skade*. Informantene ble informert om temaet for vår undersøkelse, slik at de følte at de hadde nok kunnskap til å gjøre en vurdering på om de ønsket å stille opp eller ikke. Vi var åpne om hensikten med undersøkelsen og de som deltok gjorde dette på frivillig grunnlag. Videre spurte vi om samtykke til bruk av lydopptak og informerte om at disse kun ville bli benyttet til relevant formål og slettet etter transkribering. Vår undersøkelse har ikke krevd

benyttelse av personopplysningene til våre informanter og det var dermed ikke behov for en melde- og konsesjonsplikt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 88). Vi valgte imidlertid å ta en melde-test, for å være helt sikker. Vi valgte også å anonymisere både informantene og organisasjonene og begge parter ble informert om dette på forhånd. Informantene er derfor nummerert fra 1-6, eller henvist til som HR-medarbeider/leder, og organisasjonene har blitt kalt organisasjon 1 og organisasjon 2. Ved å ta disse forholdene i betraktning, vil vi kunne opprettholde en etisk standard og ivareta respondentenes privatliv.

4. Presentasjon av funn

I denne delen av oppgaven skal vi presentere våre mest sentrale funn. Vi vil underbygge funnene ved å trekke ut vesentlige sitater fra intervjuene. Først vil vi presentere funn knyttet til turnover og hvorvidt organisasjonene har utformet formelle onboardingsprosesser. Deretter vil vi presentere funn innenfor våre fire forskningsspørsmål.

De to ulike organisasjonene vil heretter bli betegnet som organisasjon 1 og organisasjon 2. Informantene vil bli nummerert, hvor informant 1-3 tilhører organisasjon 1, og informant 4-6 tilhører organisasjon 2.

4.1 Turnover

Våre funn viser at HR-ansvarlige i begge organisasjoner er klar over graden av turnover i egen organisasjon, og i bransjen generelt. Organisasjon 2 presenterer klare tall på deres turnover, som i 2017 var på 28% i Norge. Derimot ønsker ikke organisasjon 1 å gi oss innsyn i deres turnover statistikk, og gir inntrykk av at dette er noe de ikke jobber aktivt med.

4.2 Onboarding

I våre funn fremkommer det at begge organisasjonene har en formell onboardingprosess, i den grad at de har strategiske planer med hensikt i å bistå nyansatte til å tilpasse seg den nye jobben. Vi ser derimot en forskjell på hvordan de ulike onboardingprosessene er utarbeidet. HR-avdelingen i organisasjon 2 har i hovedsak en personalthåndbok som hotellene skal følge. I tillegg har hvert enkelt hotell hver sin individuelle personalthåndbok som alle nyansatte skal gå igjennom. De har ulike introduksjonskurs som den ansatte må ta etter å ha vært ansatt i 1-2 uker, blant annet miljøarbeidskurs og brannkurs. Ved opplæring har de et sterkt fokus på ”learning by doing”, hvor den nyansatte jobber med en erfaren kollega. I tillegg ser vi at det er HR-avdelingen som har det overordnede ansvaret i å utarbeide onboardingsverktøyene, men det er mellomlederne i hotellene som har ansvaret for implementering og gjennomføring.

Det fremkommer at organisasjon 1 har utarbeidet onboardingprosessen på en annen måte. Et viktig skille mellom de to organisasjonene er at onboardingprosessen i organisasjon 1 er utarbeidet digitalt, og tilgjengelig via intranett. De har utarbeidet en mal for prosessen med

hjelp fra en ekstern leverandør, hvor de har tatt utgangspunkt i Bauer sin teori. Denne er bygget opp av fire ulike faser; før oppstart, oppstart, oppfølging og evaluering. Før oppstart bekreftes blant annet arbeidsavtalen, og praktiske forberedelser slik som tid og sted for oppstart. I denne fasen skal den nyansatte også bli inkludert i sosiale aktiviteter som møter og samlinger. Ved oppstart skal den nyansatte gjennomgå en opplæringsprosess som inneholder e-læring og relevante kurs, i tillegg til en presentasjon av bedrift og medarbeidere. Videre skal det gjennomføres oppfølging og evaluering av de nyansatte. Det skal være minimum tre oppfølgingsamtaler under prøvetiden, for å få avklart eventuelle avvik hos den nyansatte så tidlig som mulig. Det blir sendt ut påminnelser per e-post, til de som er ansvarlige for onboardingprosessen, slik at de enklere følger opp den nyansatte i hver enkelt fase. Malen for onboardingprosessen er utarbeidet slik at hotellene har mulighet til å gjøre individuelle tilpasninger.

Videre fremkommer det at organisasjonene er bevisste på de positive utfallene ved en god onboardingprosess. De trekker frem at hovedfokuset deres er at de nyansatte skal lære seg arbeidsoppgavene fortrest mulig, gi de en god start på arbeidsforholdet og øke stabiliteten slik at de blir værende lenge.

4.3 Mestringstro

I våre funn finner vi et tydelig skille på de som opplevde mestring tidlig i arbeidet, og de som ikke gjorde det. Samtlige nyansatte som hadde erfaring fra hotellbransjen fra før opplevde i stor grad tidlig mestringsfølelse, mens de som ikke hadde erfaring opplevde mestringsfølelse etter hvert.

Eksempel sitat:

Kandidat uten relevant erfaring: *”Læringskurven var ganske bratt, men mestringsfølelsen vokste for hver gang jeg dro på jobb”*

Det kommer tydelig frem i våre funn at samtlige nyansatte har fått muligheten til å arbeide sammen med etablerte og erfarne medarbeidere, og opplever på den måten vikarierende mestringstro. Sosial interaksjon og observasjon av andre har vært den viktigste kilden på

nødvendig kunnskap. Dette har bidratt til å redusere usikkerhet og gitt en følelse av trygghet i arbeidet.

Organisasjon 2 har i onboardingsprosessen gjennomført en form for evaluering der alle nyansatte har fått evaluert seg selv og lederen. De nyansatte i samme organisasjon er også i stor grad fornøyd med tilbakemeldingskulturen i organisasjonen og uttrykker at dette har bidratt til mestringsfølelse. I organisasjon 1 er det kun én av de nyansatte som har gjennomført evaluering. Det er også variasjoner i hvordan de opplever kulturen for tilbakemeldinger, der én av informantene er misfornøyd, mens de resterende er i middels grad fornøyd.

Eksempel sitat organisasjon 1:

”Jeg synes det skulle vært inkludert en liten ”check up” på hvordan det gikk og hva jeg kunne endret på slik at alt gikk enda litt bedre. I min personlige mening hadde en sånn samtale etter noen uker eller måneder vært hjelpsom”.

4.4 Rolleavklaring

Våre funn viser at begge organisasjonene jobber med å avklare rollene til de nyansatte i startfasen av onboardingsprosessen. HR-avdelingen i organisasjon 1 uttrykker at de avklarer roller og forventninger til den nyansatte tidlig og allerede på jobbintervju. Videre uttrykker de at stillingsannonsen og stillingsinstruksjonen brukes som verktøy for å fremstille hovedoppgavene. Resepsjonssjef i samme organisasjonen kan stadfeste at de jobber videre med å avklare rollen til den nyansatte i oppstartsfasen i organisasjonen, ved at de har samtaler med alle de nyansatte med særlig fokus på avklaring av roller. Organisasjon 2 benytter et oppstartsmøte for de nyansatte med nærmeste leder for å avklarer roller og forventninger, og nevner ingenting om avklaring av roller og forventninger før ansettelse.

Eksempler på sitater:

Resepsjonssjef i organisasjon 1; *”Det blir gjort tidlig allerede på jobbintervjuet. Deretter følger vi opp rolleavklaringen ganske med engang man starter opp; i samtale med den ansatte. Første uke rett og slett ”.*

HR-avdeling i organisasjon 2; *”Vi jobber aktivt med å avklare roller og forventninger i et oppstartsmøte med den nyansatte”.*

Dataene våre viser at alle de nyansatte, uavhengig av hvilken organisasjon de tilhører, gir uttrykk for at de visste hva som krevdes av de i arbeidsrollen og hva deres oppgaver bestod av. Våre funn viser imidlertid at det er forskjeller på tvers og innad i de to ulike organisasjonene knyttet til hvordan rollene blir avklart, og hvordan de nyansatte mottar denne informasjonen. Det viser seg at en god og tydelig stillingsinstruks som går i detalj rundt hva som forventes av den nyansatte, er med på å skape rolleklarhet hos de fleste

Funnene våre viser at alle de nyansatte uavhengig av organisasjon fikk hjelp til å forstå hva som var forventet av de og forståelse for deres rolle i organisasjonen. Funnene våre viser at det er store forskjeller på tvers og innad i de to ulike organisasjonene knyttet til hvordan rollene blir avklart, og hvordan de nyansatte mottar avklaringen. Informantene trekker frem at rolleforståelsen i størst grad kommer frem i form av tydelige stillingsinstruksjoner, og hjelp fra erfarne medarbeidere til å forstå disse instruksene. I dataene våre fremkommer det videre varierte oppfatninger om hvordan avklaring av roller har vært med på å redusere usikkerhet i onboardingprosessen. Dette skillet utbrer seg ikke bare på tvers av de ulike organisasjonene, men også innad i de to ulike organisasjonene. Hovedfunnet vårt viser at de nyansatte som har fått veiledning av nærmeste leder og etablerte medarbeidere til å forstå deres rolle opplever mindre usikkerhet. I motsetning til de som kun har fått avklart sine roller gjennom tydelig stillingsinstruksjoner og informasjonshefter.

Eksempel på sitater:

”Jeg visste hva som var forventet av meg og forstod min rolle, da dette kom tydelig frem under opplæringen min sammen med leder og etablerte medarbeidere. Jeg følte dette reduserte usikkerhet”.

”Jeg følte jeg fikk hjelp til å forstå hva som var forventet av meg i den nye jobben. Denne informasjonen fikk jeg for det meste gjennom infohefter og skjemaer.. Jeg er usikker på om dette var med på å trygge meg i situasjonen som nyansatt.”

Våre funn viser at det er tydelig skille mellom de to organisasjonene i å fremstille arbeidsoppgavene til den nyansatte på en realistisk måte. I organisasjon 1 kommer det frem at informantene fikk fremstilt arbeidsoppgavene realistisk allerede på jobbintervjuet, og også senere under opplæringen. Dermed kom det ingen overraskelser for disse nyansatte ved oppstarten i organisasjonen. I organisasjon 2 fremhever informantene at det har vært et gap mellom de arbeidsoppgavene de forventet, og det de faktisk skulle utføre. Informantene trekker fram at stillingsinstruksen ikke var tydelig nok i forhold til hva de skulle utføre, og at det var flere oppgaver knyttet til stillingen enn hva de hadde sett for seg før oppstart.

Eksempler på sitater:

Fra organisasjon 1:

“Arbeidsoppgavene var veldig samsvar med mine forventninger egentlig. Det tror jeg kommer av at jeg fikk mye god informasjon under intervjuene mine og senere under opplæringen”.

Fra organisasjon 2:

”Stillingsinstruksen var ikke den tydeligste, og det var mer enn jeg forventet og hadde sett for meg”.

4.5 Sosial integrasjon

Våre funn viser at organisasjonene har iverksatt få spesifikke tiltak for å integrere de nyansatte sosialt. Kandidatene trekker frem at det foregår lite sosialt utenfor arbeidsplassen og at arbeidet deres preges av at man jobber mye alene. Det som blir gjennomført av tiltak er de mest vanlige aktivitetene, som sommerfest og julebord og ved noen tilfeller “lønningpils”.

Eksempel sitat:

”Sosialt var det veldig lite som skjedde utenfor arbeidsplassen. Føler det er vanskelig å bli veldig sosiale med de, da man står mye alene på jobb, og dermed ikke blir ordentlig kjent.”

HR-avdelingen i organisasjon 2 trekker frem lunsjordningen som et viktig element for sosial integrasjon. Her fokuseres det på at man skal sitte på tvers av avdelingene slik at man skal bli fort kjent med sine kolleger. De nyansatte uttrykker denne ordningen som positiv.

Eksempel sitat nyansatt organisasjon 2:

”Så er det det sosiale med lunsj hver dag, hvor alle avdelingene sitter samlet. Det er fint”

Videre uttrykker HR-avdelingene at det er tilrettelagt for en fadderordning, hvor den nyansatte skal ha en ansatt å omgås med og som introduserer vedkommende for andre ansatte. Det fremkommer i våre funn at dette ikke blir tatt i bruk på de ulike hotellene. Videre viser våre funn at kandidatene anser seg selv som svært aktive når det kommer til å integrere seg selv, både på og utenfor arbeidsplassen. Det er et fokus på å gi det lille ekstra til sine kolleger og være aktive i å delta på sosiale aktiviteter. I tillegg viser våre data at kandidatene trekker frem samhandling med øvrige ansatte som en viktig faktor for sosial integrasjon, de uttrykker at de har blitt godt tatt imot og at kollegene viser interesse overfor dem.

4.6 Kulturbevissthet

Våre funn viser at begge organisasjoner har informert om organisasjonskulturen i starten av onboardingprosessen. Organisasjon 1 hadde fokus på å formidle verdier og visjon allerede i rekrutteringsprosessen, mens begge organisasjoner la vekt på å formidle organisasjonskulturen gjennom kurs, samlinger, velkomstmapper, og introduksjonsvideoer. Det fremkommer videre at tiltakene har bidratt til at kjennskapen til verdiene er sterk i begge organisasjoner og således kulturbevissthet hos de nyansatte. Derimot viser våre funn at verdiene er noe sterkere forankret i organisasjon 2. Dette kan sees i sammenheng med organisasjonens grunnlegger som gjentakende blir nevnt av informantene som et viktig kulturelement.

Videre fremkommer det av våre funn at begge organisasjonene har iverksatt lite konkrete tiltak for å integrere den nyansatte i organisasjonskulturen. Likevel viser funnene at sosialisering med ledere og medarbeidere, og det at den nyansatte har tatt i bruk rollemodeller

som ikke var eksplisitt tildelt dem har hatt stor betydning for å skape en felles forståelse for hvordan ting skal gjøres i organisasjonen.

Eksempel på sitater organisasjon 1:

”Lederne har vært gode eksempler på kulturen selv”

Eksempel på sitat organisasjon 2:

”Verdiene til organisasjonen er veldig gjenspeilende, og man merker det godt når man møter andre medarbeidere. (...) man vet hvordan det skal være også blir man en del av det”.

4.7 Rollemodeller

Våre funn viser at ingen av organisasjonene tar i bruk aktive rollemodeller ved eksempelvis fadderordninger som en del av onboardingprosessen. HR-avdelingen i organisasjon 1 trekker frem at de oppfordrer til bruk av fadderordning, og at dette er et element som er oppført i deres digitale onboardingprosess. Ved en slik ordning ønsker de at nyansatte skal komme seg raskere ut i jobb samt ha en å henvende seg til, noe de mener vil skape trygghet for den nyansatte. Resepsjonssjef i samme organisasjon stadfester derimot at slike ordninger ikke blir brukt i praksis. Alle de nyansatte, uavhengig av organisasjon, bekrefter også at de ikke har hatt noen fadderordning.

Eksempler på sitater:

”Det vi ønsker å oppnå med mentorordninger er at personene skal komme seg raskere i jobb, og ha en å henvende seg til. Det gir trygghet sosialt og i jobben. Fordi man er ny og usikker, og gjerne har mange spørsmål”.

Våre funn viser derimot at alle de nyansatte uavhengig av organisasjon benyttet seg av etablerte medarbeidere i organisasjonen, som ikke var direkte tildelt dem som rollemodeller. Informantene trekker frem at de i stor grad har benyttet seg av deres erfaring og kunnskap i sitt eget arbeid. Videre uttrykker flere av informantene at de lærer lettere av å se og lære av andre, fremfor å bruke maler for hvordan ting skal gjøres som ligger på intranettene til de ulike organisasjonene. Informantene trekker frem at rollemodellene de

bevisst har benyttet seg av, har vært flinke medarbeidere som de har sett opp til. Dataene våre viser at alle de nyansatte anser bruken av de etablerte medarbeiderne som helt avgjørende for å skape trygghet.

Eksempler på sitat:

”Jeg har dratt god nytte av å rådføre meg med godt etablerte og flinke medarbeidere i organisasjonen”.

”Jeg føler at bruk av mine rollemodeller i organisasjonen var avgjørende for å skape den nødvendige tryggheten”.

I de to organisasjonene fremkommer det ulike oppfatninger om hvorvidt informantene mener de hadde hatt behov for å få en tildelt fadder. Til tross for en del variasjon i informantenes svar, ser vi et klart skille mellom de to organisasjonene. Et godt læringsmiljø trekkes i stor grad frem av informantene i organisasjon 2, og de anser ikke behovet for å få tildelt en fadder som like stor grunnet dette. Derimot i organisasjon 1, er informantene klare på at en tildelt fadder ville lettet deres situasjon som nyansatt vesentlig, ved at man tydelig visste hvem man skulle henvende seg til.

Eksempler på sitat fra organisasjon 1:

”Tror ikke det ville hatt så mye å si her. Sånn som det er her så har jeg uansett noen jeg kan spørre og ta kontakt med”.

Eksempler på sitat fra organisasjon 2:

”Ja, det hadde vært lettere for meg å få tildelt en fadder, da det var så mye å lære. (...) og da er det viktig at man tør og har noen å spørre så man ikke gjør feil og føler seg enda mer usikker”.

4.8 Ledelse

Våre funn viser at det i begge organisasjonene er hotelldirektør eller hotellsjef som er ansvarlige for gjennomføringen. Det forekommer lite kommunikasjon og oppfølging fra HR. I organisasjon 1 har HR kun hatt mulighet til å sende ut informasjon angående onboarding-verktøyet deres, via mail og de har ikke gjennomført kurs eller infomøter. En årsak til dette er at de ikke har nok ressurser. HR sitt fokus har vært på å tilrettelegge på best mulig måte, slik at mellomlederne benytter seg av de tilgjengelige verktøyene. Vi ser også i dataene våre at kommunikasjonen mellom HR-avdelingen og mellomledere ikke er optimal. Mellomlederne i begge organisasjonene belyser at mangel på informasjon vedrørende de tilgjengelige malene og verktøyene, har gjort at fåtallet vet at de eksisterer. HR systemet benyttes altså på eget initiativ, noe som har ført til at få faktisk tar det i bruk.

Eksempel på sitat fra mellomleder:

”Jeg føler at jeg ikke har fått noe informasjon om at det var i systemet en gang. Det er egentlig en veldig fin mal for onboardingprosessen som alle burde følge, men jeg tror at ikke alle vet hvilke verktøy som finnes.”

Videre fremkommer det i våre data variert oppfatning innad i de to ulike organisasjonene av hvordan ledelsen har vært til stede i onboardingprosessen. Til tross for variasjon i informantenes svar, ser vi et skille mellom organisasjonene. I organisasjon 1 kommer det tydeligere frem at lederen har vært lite synlig og ikke fungert som en optimal formidler av elementene i onboardingprosessen. Lederne har i hovedsak vært tilgjengelige via e-post. I organisasjon 2 kommer det frem en sterkere tilstedeværelse hos lederen, og at vedkommende har hatt en mer avgjørende rolle i onboardingprosessen.

Eksempler på sitater:

Organisasjon 1:

“Lederen var tilstede hvis det var absolutt nødvendig, men utenom dette var det ikke særlig fokus på verken tilbakemeldinger eller jevn kommunikasjon. Jeg føler det hadde trygget meg mer om lederen hadde vært mer synlig”.

Organisasjon 2:

"(...) Alltid svart på spørsmål jeg har hatt og gitt meg mange gode råd. Og hvis hun ikke har kunnet svare på spørsmålene mine, har hun sendt meg til riktige personer."

Videre viser våre funn at det er et skille når det kommer til samsvar mellom tilstedeværelse av leder og lederens effekt på de ulike elementene i onboardingprosessen. I Organisasjon 2 har lederen større effekt på elementene i onboardingprosessen ved sin tilstedeværelse enn i organisasjon 1.

Eksempler på sitater:

Organisasjon 1:

Spørsmål vedrørende rolleavklaring:

"Ja det er veldig klare roller i hotellbransjen. Som sagt så bidro ikke lederen så mye til dette utenom å vise meg arbeidskontrakten, og intervjuet selvfølgelig."

Organisasjon 2:

Spørsmål vedrørende mestringstro:

"JA, det hadde jeg fra dag én. (...) Det er det som er bra med min leder; hun ser hva jeg trenger."

5. Analyse

I denne delen av oppgaven vil vi drøfte sammenhenger mellom de to overnevnte kapitlene. Drøftelsen vil inneholde våre egne tolkninger og antakelser, i henhold til teori og funn. Analysen vil bli strukturert med grunnlag i våre fire forskningsspørsmål.

5. 1 Hvordan kan mestringstro og rolleavklaring bidra til å redusere usikkerhet knyttet til arbeidsoppgavene hos en nyansatt?

Vårt første forskningsspørsmål omhandler mestringsevne og rolleavklaring. Her vil vi forsøke å se på hvordan disse elementene kan bidra til å redusere usikkerhet knyttet til arbeidsoppgavene hos nyansatte. Vi vil både trekke frem hva de ulike HR-avdelingene legger vekt på ved opparbeidelse av mestringstro og avklaring av roller, og hva de nyansatte i de ulike organisasjonene selv har erfart.

5.1.1 Mestringstro

Bandura (1997) trekker frem at mestringserfaringer er den kilden som har sterkest innflytelse på individets mestringstro. Hvis personen har lite eller ingen erfaring på området oppgaven skal gjennomføres, vil enhver mestringserfaring være av betydning for individets mestringstro. Våre funn viser at flertallet av de nyansatte som ikke har hotellerfaring, opplever heller ikke umiddelbar mestring i arbeidet. Derimot opplever disse at mestringfølelsen øker underveis i onboardingprosessen. En av medarbeiderne uttrykker at *”læringskurven var ganske bratt, men mestringfølelsen vokste for hver gang jeg dro på jobb”*. Dette kan tyde på at hver nye mestringserfaring er av stor betydning for fremtidig mestringstro. To av våre informanter hadde hotellerfaring fra før, og en av dem uttrykker at hun opplevde mestring fra dag 1. Den andre informanten uttrykker *”både ja og nei, men det var så mye nytt å lære på kort tid”* på spørsmålet om hun opplevde tidlig mestringstro. Har en mestret oppgavene en står overfor flere ganger før kan dette ha ført til en sterkt forankret mestringstro. Derimot kan en ny organisasjon og arbeidsplass by på nye utfordringer som er annerledes enn de en har blitt utsatt for i tidligere arbeid.

Den neste kilden Bandura (1997) trekker frem som en viktig faktor for at individet opplever mestringstro er såkalt vikarierende mestringstro. For at den nyansatte skal oppleve dette er det viktig at det legges til rette for at den nyansatte kan vitne til at andre medarbeidere

gjennomfører og lykkes i arbeidsoppgavene. I spørsmålet om hvor medarbeiderne har fått tilgang på nødvendig kunnskap svarer samtlige at en viktig kilde har vært observasjon av erfarne og suksessfulle medarbeidere. En av informantene uttrykker at *”Jeg har fått mye opplæring av lederen, som har vært veldig synlig. Det å se lederen og andre ansatte gjøre en god jobb har gjort at jeg selv føler jeg kan klare det”*.

Videre trekker Bandura (1997) frem verbal overbevisning som en kilde til mestringstro. En nyansatt kan bli overtalt til å tro de har evner og ferdigheter for å lykkes, gjennom aktiv tilbakemelding på det de gjør bra. Generelt viser funnene våre at det er meget stor enighet om at denne faktoren påvirker de nyansattes mestringstro. I organisasjon 2 uttrykker flertallet av de nyansatte at de opplever en god tilbakemeldingskultur generelt i organisasjonen, noe som har påvirket mestringstroen i en positiv retning. En av informantene uttrykker i spørsmålet ved opplevelse av tidlig mestringstro at *”Ja, jeg opplevde mestringsfølelse veldig tidlig via et tilbakemeldingsforum vi har”*. Medarbeiderne i organisasjon 2 har også gjennomgått en evalueringssamtale som nyansatt, noe som kan være en årsak til den store graden av enighet. I organisasjon 1 er det variasjoner i hvordan medarbeiderne opplever kultur for tilbakemelding i organisasjonen. En av medarbeiderne uttrykker at *”Jeg synes det skulle vært inkludert en liten ”check up” på hvordan det gikk og hva jeg kunne endret på slik at alt gikk enda litt bedre. I min personlige mening hadde en sånn samtale etter noen uker eller måneder vært hjelpsom”*. Her har ikke alle medarbeiderne gjennomgått evalueringssamtaler, noe som trolig kan ha påvirket deres opplevelse av tilbakemeldingskultur i en negativ retning.

Det er imidlertid viktig å ta hensyn til at mennesker er forskjellige og har ulike preferanser. I følge teori er selvtillit i stor grad et resultat av tidligere erfaringer og personlige egenskaper, og en kan derfor ikke konkludere med at våre funn stemmer for alle. Eksempelvis uttaler en av medarbeiderne etter at hun grunnet akutt sykdom måtte stå alene i resepsjonen en av de første dagene; *”det gikk jo fint, fikk jo mye mestringsfølelse”*. Hvordan en medarbeider håndterer en slik situasjon, vil være individuelt. Likevel er det liten tvil om at Banduras kilder til mestringstro er av betydning for medarbeiderne i vårt utvalg, spesielt for de som ikke har erfaring fra hotellbransjen, og en kan derfor anta at dette bidrar til en mer vellykket onboardingprosess.

5.1.2 Rolleavklaring

Rolleklarhet er når den nyansatte vet hva som forventes av han eller henne, samt at de har en god forståelse av sin rolle i organisasjonen. I dataene våre gir alle de nyansatte, uavhengig av hvilken organisasjon de tilhører, uttrykk for at de visste hva som krevdes av arbeidsrollen og hva deres oppgaver bestod av. Våre funn viser imidlertid at det er forskjeller på tvers og innad i de to ulike organisasjonene knyttet til hvordan rollene blir avklart, og hvordan de nyansatte mottar denne informasjonen. Det viser seg at en god og tydelig stillingsinstruks, som går i detalj rundt hva som forventes av den nyansatte, er med på å skape rolleklarhet hos de fleste. Kandidat 6 fra organisasjon 2 uttrykker; *”Jeg har en veldig god stillingsinstruks som sier hva som forventes av meg. Jeg fikk også satt meg ned med min nærmeste leder hvor vi skrev en liste på mine arbeidsoppgaver. Det trygget veldig min hverdag, for da visste jeg hva jeg måtte igjennom”*. Kandidat 3 fra organisasjon 1 uttrykker: *”Vi har en sjekkliste på alle oppgavene som må gjennomføres i løpet av vår vakt, så det var egentlig veldig tydelig. Dette gjorde meg mye sikrere på oppgavene, og i tillegg mindre redd for å gjøre feil”*.

Som nyansatt vil man i løpet av de første månedene ikke bare prøve å identifisere hvilke eksakte arbeidsoppgaver det er forventet at han eller hun skal utføre, men også forståelse for dem (Bauer m.fl. 2007). Organisasjonens interne er viktige støttespillere for å veilede de nyansatte til å forstå sin rolle og forventninger. Jakobsen (2003, 61) vektlegger at rolleavklaring oppnås best ved å blant annet samhandle med andre medlemmer i organisasjonen. Våre funn underbygger Jakobsen sine antagelser; det kommer tydelig frem at de nyansatte som har avklart sine roller i samhandling med nærmeste leder og etablerte medarbeidere, opplevde mindre usikkerhet i onboardingprosessen. De gir i større grad uttrykk for at de mestrer og forstår sin rolle både i forhold til arbeidsoppgavene og sin rolle i organisasjonen. Kandidat 2 underbygger dette ved å uttrykke; *”Onboardingsprosessen hjalp meg spesielt med å forstå min rolle, og det var under den jeg fikk mest informasjon og hjelp. Lederen ga meg også en god forståelse på dette under intervjuene mine og ved oppstart, men hovedsakelig igjen var det de mer erfarne resepsjonistene som hjalp med dette”*. Funnene våre viser at rolleavklaring innebærer mer enn stillingsinstrukser og konkret informasjon om stillingen. De nyansatte aktualiserer et behov for veiledning og klarhet i hvordan de skal utføre sin rolle i praksis.

Forventningsavklaring i møte med den nye organisasjonen er i tillegg en avgjørende faktor for nyansattes grad av rolleforståelse. Nyansatte vil alltid møte den nye arbeidsplassen med noen

forventninger om hvordan jobben og organisasjonen fungerer. Opplevelse av at virkeligheten som møter dem i organisasjonen ikke stemmer overens med forventningen, kan være første brudd på den psykologiske kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Denne kontrakten gjenspeiler som sagt de uskrevede forventninger disse to partene har til hverandre. I våre funn kommer det frem et klart skille mellom organisasjonene, knyttet til i hvilken grad de faktisk danner et realistisk bilde av arbeidsoppgavene. I organisasjon 1 kommer det tydelig frem at arbeidsoppgavene blir realistisk fremstilt allerede på jobbintervjuet, og i tillegg opprettholdt underveis i onboardingprosessen. Kandidat 1 underbygger dette ved utsagnet; *”Jeg følte jeg fikk godt inntrykk av arbeidsoppgavene allerede på intervjuet”*, og Kandidat 2 fra samme organisasjon; *”Det var veldig samsvar med mine forventninger egentlig. Det tror jeg kommer av mye god informasjon under intervjuene mine og senere under opplæringen”*.

I organisasjon 2 fremhever informantene et opplevd gap mellom de forventede arbeidsoppgaver før oppstart, sammenlignet med den faktiske jobbutførelsen. Kandidat 6 understreker dette ved; *”Det var flere oppgaver enn jeg hadde sett for meg”* og Kandidat 5; *”Stillingsinstruksen var ikke den tydeligste, og det var mer enn jeg hadde forventet meg og sett for meg. Dette gjorde at jeg følte at arbeidsoppgavene ble overveldende i startfasen”*. De nyansattes fortellinger i organisasjon 2 aktualiserer et behov for en tidligere forventningsavklaring. Det å gi nyansatte nøyaktig informasjon før de starter i ny jobb er sett på som en stor fordel. Rogstad og Sterri (2015) problematiserer dog arbeidsgiverens mulighet til å gi fullstendig innsikt i hva arbeidsoppgavene innebærer under selve jobbintervjuet. Det viser seg dog å være hensiktsmessig at organisasjon 1 prøver å gjøre dette så nøye som mulig, allerede i denne fasen. Organisasjon 2 på den andre siden benytter oppstartsmøte med nærmeste leder for å avklare roller og forventninger til den nyansatte. De er opptatte av at fremstillingen av arbeidsoppgavene stemmer overens med et realistisk bilde, men det ser ut til at rollene avklares for langt ut i prosessen. De nyansatte har allerede med seg et sett med forventninger, som i noen sammenhenger kan være urealistiske. Urealistiske forventninger kan utgjøre en stor forskjell i onboardingprosessen. Det kommer tydelig frem hos informantene fra organisasjon 2 at dette gapet av forventninger har gjort at arbeidsoppgavene har følt overveldende og krevende. Hvis organisasjonens forventninger er uklare kan den nyansatte føle en manglende kontroll, usikkerhet og videre påvirke motivasjonen. Videre understreker Rogstad og Sterri (2015) at oppstart i ny jobb kan føles som krevende om de faktiske oppgavene ikke er overens med det man blir satt til, eller innebærer uante faktorer.

5.2 Hvordan kan sosial integrasjon og kulturbevissthet bidra til at den nyansatte tilpasser seg organisasjonen?

Vårt andre forskningsspørsmål omhandler hvordan kulturbevissthet og sosial integrasjon kan bidra til at nyansatte tilpasser seg på arbeidsplassen. Vi vil både trekke frem hva HR-avdelingen legger vekt på i disse prosessene, og hva den ansatte selv har erfart i forhold til disse elementene.

5.2.1 Sosial integrasjon

For at den nyansatte skal integrere seg på arbeidsplassen på best mulig måte, er det viktig at vedkommende får mulighet til å sosialisere seg og skape relasjoner til sine ledere og kolleger. Det er derfor vesentlig at organisasjonen tilrettelegger og bistår den nyansatte i denne sosialiseringsprosessen. Våre funn viser at HR-avdelingen i begge organisasjonene har lagt til rette for at alle nyansatte skal bli tildelt en fadder. Derimot kommer det tydelig frem at ingen av de nyansatte har mottatt en fadder.

Bauer (2010, 6) vektlegger viktigheten av at organisasjonen tilrettelegger og innfører tiltak som gjør det enklere for den nyansatte å sosialisere seg. Likevel har den nyansatte selv et ansvar for å aktivt integrere seg i det sosiale miljøet. Bauer (2010, 6) trekker frem ulike tiltak den nyansatte kan gjøre for å oppnå dette, eksempelvis det å ta seg tid til småprat med kolleger. Våre funn viser at samtlige av kandidatene har vært aktive og engasjerte i å sosialisere seg selv. Kandidat 2 belyser dette i utsagnet; *“Slo ofte av en prat i stedet for å bare si hei og hadet til kollegaene mine. Var opptatt av å gi de et godt inntrykk av meg og å bli kjent med de.”*

Organisasjon 2 trekker frem deres lunsjordning som et element for å bistå i integrering av de nyansatte. HR-avdelingen i samme organisasjon uttrykker viktigheten med lunsjordningen; *“Ellers har jo vi her, og rundt på alle hotellene personal-lunsjer hvor man sitter sammen på tvers av avdelingene, så man blir ofte veldig fort kjent i lunsjen”*. En nyansatt bekrefter at lunsjordningen utspiller seg på hotellene; *“så er det det sosiale med lunsj hver dag, hvor alle avdelingene sitter samlet. Det er fint.”* Lunsjordning er et tiltak som kan gi den nyansatte muligheten til å få et stort og spredt nettverk. En slik ordning gjør det enklere å tilegne seg informasjon om organisasjonen i seg selv, og er med på å øke selvsikkerheten til den nyansatte ved gjennomføring av sine arbeidsoppgaver (Morrison 2002). Det fremkommer i

våre funn at organisasjon 1 ikke har noen lignende tiltak for sosial integrasjon, men de nyansatte uttrykker heller ikke at dette har påvirket deres håndtering av arbeidet.

Våre funn viser at samtlige av de nyansatte opplever å ha blitt godt tatt imot av sine kolleger og ledere. Kandidat 1 i organisasjon 1 uttrykker at *"Følte alle var veldig hyggelige med meg, og imøtekommende.(...). ble godt tatt imot, og de andre ansatte viste interesse for å bli kjent med meg"*. Kandidat 2 belyser også dette i utsagnet; *"Absolutt. Jeg ble godt tatt i mot i den forstanden at folk var hyggelig og interesserte i å bli kjent med meg"*. Ifølge Bauer (2010, 6) vil nyansatte som føler aksept og har gode relasjoner til sine kolleger øke den ansattes tilpasning i organisasjonen. Videre understreker Bauer (2010, 6) at for å oppnå dette er det avgjørende at den ansatte får mulighet til å jobbe med godt integrerte ansatte. Flertallet av kandidatene i organisasjon 1 uttrykker at stillingen som resepsjonist kan være ensom, da en som regel jobber alene. Kandidat 1 fra samme organisasjon belyser dette i utsagnet; *"føler det er vanskelig å bli veldig sosiale med de, da man står mye alene på jobb, og dermed ikke blir ordentlig kjent."* Derimot i organisasjon 2 er det ingen av kandidatene som belyser problematikken knyttet til ensomhet i arbeidet. Uavhengig av organisasjon krever dog stillingen at man jobber mye alene, og i tillegg viser våre funn at det foregår lite sosialt utenfor arbeidsplassen. Med grunnlag i våre funn og teori kan man anta at de nyansatte sjeldent får mulighet til å knytte gode relasjoner til andre medarbeidere, og således bidra til svakere grad av tilpasning i organisasjonen.

5.2.2 Kulturbevissthet

For å oppnå en vellykket onboardingprosess er det avgjørende at den nyansatte blir kjent med og bevisst på organisasjonskulturen, for å best kunne tilpasse seg og finne sin rolle på den nye arbeidsplassen (Bauer 2010). Ledere og medarbeidere må fremme aktiviteter og tiltak for at den nyansatte skal kunne opptre i tråd med kulturen. Våre funn viser at begge HR-avdelingene i organisasjonene ønsker å videreformidle organisasjonskulturen til den nyansatte. De viktigste elementene ved organisasjonskulturen som HR-avdelingene er opptatt av å fremme er deres visjon og verdier. En av organisasjonene trekker også frem grunnleggeren av organisasjonen som et viktig kulturelement. Vedkommende virker nærmest som et ideal eller forbilde som representerer de verdier, normer og grunnleggende antakelser som ligger til grunn for organisasjonens kultur. Begge organisasjonene påpeker imidlertid at hvert enkelt hotell har sine egne verdier, som igjen bygger på de overordnede verdiene som er lagt til grunn, noe HR belyser i utsagnet *"alle skal få bygge sitt eget sånn at man føler seg*

som en arbeidsfamilie på hotellene". Dette bekreftes av en nyansatt som uttrykker *"Det er veldig sterk organisasjonskultur på tvers av alle hotellene, men samtidig har alle hoteller sin egen kultur også"*.

I våre funn kommer det tydelig frem at det er noen elementer ved organisasjonskulturen de nyansatte, uavhengig av organisasjon, i større grad har blitt oppmerksom på tidlig i onboardingprosessen. De elementene vi la merke til var verdier, visjon og organisasjonens mening. Flesteparten hadde fått kjennskap til organisasjonens verdier og visjon allerede i intervjuet, og en av informantene uttrykker at *"dette gjorde at jeg visste hva de var på jakt etter"*. Videre hadde alle fått innblikk i dette i form av kurs, video, samling eller velkomstmappe. På denne måten sikrer organisasjonen at de nyansatte får en forståelse av hva organisasjonen står for, og mulighet til å tilpasse seg i *"hvordan vi gjør ting her hos oss"*.

Som det kommer frem har organisasjonene et tydelig fokus på å formidle verdier og visjon i form av "store" ord i starten av onboardingprosessen. Likevel viser våre funn at begge organisasjoner har en noe ustrukturert strategi når det gjelder integrasjonen i organisasjonskulturen. Selv om den nyansatte får kjennskap til organisasjonens visjon og verdier i starten, vil det være vesentlig at medarbeideren erfarer kulturen over tid for å bli tilstrekkelig integrert. Sosialisering er en viktig faktor for at den nyansatte skal integreres i kulturen og føle seg velkommen ved å følge organisasjonens normer. Det fremkommer av våre funn at ingen av organisasjonene har iverksatt konkrete tiltak for integrering i kulturen. Likevel ser vi at alle nyansatte i begge organisasjonene har benyttet seg av rollemodeller. De uttrykker at observasjon av ledere og andre medarbeidere har vært av stor betydning for å skape en felles forståelse for hvordan ting skal gjøres i organisasjonen. Dette uttrykkes blant annet ved at de har *"følt på hva andre gjør, og satt seg inn i dette"*. Rollemodeller går igjen i intervjuene som en kilde til å bli bevisst på organisasjonens normer og verdier, og de nyansatte opplever disse som utelukkende positive for onboardingprosessen. Flertallet av de nyansatte uttrykker også at verdiene til organisasjonen er tydelige på hvert enkelt hotell. Derimot viser våre funn at verdiene er noe sterkere forankret i organisasjon 2, som kan sees i sammenheng med organisasjonens grunnlegger som et fysisk kulturelement. Dette kan belyses i utsagnet *"Fikk se en video av grunnleggeren som skulle vise kulturen. Denne er obligatorisk for alle nye. Jeg hadde også lest mye om selskapet før jeg startet, fordi det var kjent gjennom grunnleggeren. Kandidat 6 uttrykker videre at "verdiene til organisasjonen er veldig gjenspeilende, og man merker det godt når man møter andre medarbeidere"*.

5.3 Hvordan kan bruk av rollemodeller fremme elementene i en vellykket onboardingprosess?

Vårt tredje forskningsspørsmål omhandler hvordan bruk av rollemodeller kan bidra til å fremme Bauers fire hovednivåer for onboarding, og dermed oppnå en vellykket onboardingprosess. Filstad (2004) fremhever at nyansatte primært stoler på observasjoner gjort av etablerte kollegaer som en viktig kilde for egen kunnskapsutvikling. Det kommer frem i ulike eksempler i funnene våre at alle de nyansatte uavhengig av organisasjon brukte etablerte kolleger, som verdifulle kilder for tilegnelse av kunnskap. Kandidat 1 understreker dette ved å uttale; *”Som nevnt lærer jeg mer av se på andre, og lære av andre.. Jeg hadde mye mer nytte av de flinke resepsjonistene enn den listen jeg fikk utdelt når jeg var ny. Vi har visst en mal på hvordan ting skal gjøres på intranettet også, men den har jeg sjeldent brukt. Har tatt i bruk det jeg har lært hos de andre flinke medarbeidere og sjefen min”*. Den nyansattes utsagn stemmer godt overens med Nelson m.fl. sin forskning, hvor de fremhever at både ledere og medarbeidere er ansett som mer verdifulle kilder for kunnskapsutvikling enn et designet introduksjonsprogram (sitert i Jakobsen 2003, 65). Wenger (1991) argumenterte også for at nyansatte i større grad lærer gjennom aktiv deltakelse i et sosialt felleskap, og som et resultat av sosial interaksjon mellom etablerte medlemmer og den nyansatte.

Det kommer videre frem i våre funn at bruk av rollemodeller bidrar til å sikre en suksessfull onboarding. Det kommer tydelig frem at bruk av etablerte medarbeidere har vært en viktige faktor for at de nyansatte skal oppleve rolleklarhet, mestringstro, å bli sosialt integrert og bevisst på kulturen. Særlig er rollemodellene bidragsyttere av den tause kunnskapen som kun organisasjonens etablerte medlemmer besitter. Dette stemmer overens med Polanyis (sitert i Jakobsen 2003, 170) argument om at individer besitter mer kunnskap enn de klarer å uttrykke eksplisitt. I forhold til alle de ulike nivåene har rollemodellene også vært bidragsyttere ikke bare til formidling av kunnskap, men også til å dempe usikkerhet. Filstad (2011, 197) konkluderer i sin studie med at støtte fra erfarne kolleger og tilgang til disse som rollemodeller er en vesentlig faktor i hvorvidt den nyansatte føler nødvendig tilhørighet og forpliktelse.

Informantene trekker frem at rollemodellene de bevisst har benyttet seg av, har vært flinke medarbeidere som de har sett opp til. De er slike rollemodeller Jakobsen (2003, 174) belyser

som suksessmodeller. Det kommer også frem at informantene benytter seg av flere bevisste rollemodeller i organisasjonen, på tvers av ulike stillinger. Jakobsen (2003, 162) begrunner dette med at ingen finner den *"perfekte utgaven"* av en kollega, og resultatet blir da at man bruker flere kollegaer for å kunne observere det en mener er den beste utførelsen. Samtidig kan en rollemodell være hvem som helst i organisasjonen, og vi ser at nyansattes bruk av rollemodeller ofte skjer ubevisst. Det kan dermed oppstå situasjoner hvor de nyansatte skaper relasjoner, og ser opp til medarbeidere som ikke nødvendigvis innehar organisasjonens ønskede atferd. Dette aktualiserer et behov for å legge til rette for ønsket atferd. En slik tilretteleggelse kan gjennomføres ved å tilby nyansatte en valgt rollemodell, ved eksempelvis en fadderordning, slik at de påvirkes av riktig atferd og holdninger fra starten av (Bauer 2013).

I våre funn fremkommer det tydelig at ingen av organisasjonen tar i bruk slike fadderordninger, til tross for at dette er et ønske fra HR-avdelingene. Å få tildelt en fadder vil ikke bare være hensiktsmessig for at de nyansatte skal se opp til etablerte medarbeidere med ønsket atferd, men også trygge de i situasjonen som nyansatt. Bauer(2010) underbygger dette i sin studie, som har vist at nyansatte som fikk tildelt en fadder tilpasset seg raskere den nye organisasjonen, enn de som ikke fikk tildelt fadder. Informantene fra organisasjon 1 aktualiserer et større behov for å ha en spesifikk person å forholde seg til i onboardingprosessen. Videre er de klare på at en tildelt fadder ville lettet deres situasjon som nyansatte vesentlig, ved at man tydelig visste hvem man skulle henvende seg til. For nyansatte kan det å ha en konkret person å forholde seg til bidra til at de føler seg tryggere i uklare situasjoner. Dette kan forsterkes av utsagnet til Kandidat 2; *"Ja, det hadde vært lettere for meg å få tildelt en fadder, da det var så mye å lære. Man kan ha lært noe, og så har man glemt det når man skal bruke det, og da er det viktig at man tør og har noen å spørre så man ikke gjør feil og føler seg enda mer usikker"*. Derimot i organisasjon 2 trekkes et godt læringsmiljø i stor grad frem av informantene, og de anser ikke behovet for å få tildelt en fadder som like stort grunnet dette. I organisasjon 2 er det flere av de ansatte som trekker frem sin nærmeste leder som verdifull for sin egen organisasjonssosialisering. Selv om ingen av organisasjonen tilbyr fadderordninger i praksis, fungerer nærmeste leder i denne organisasjonen som en fadder ved at de har en fast person de kan forholde seg til.

5.4 Hvilken rolle spiller mellomlederen i onboardingprosessen?

Vårt fjerde forskningsspørsmål omhandler mellomlederen sin rolle i onboardingprosessen. Her vil vi forsøke å se på hvilken effekt lederen har hatt på de nyansatte i onboardingprosessen. Vi vil belyse lederens kommunikasjon, støtte og tilstedeværelse til de nyansatte. I tillegg vil vi trekke frem forholdet mellom HR-avdeling og mellomleder i tilknytning til implementering av onboardingprosessen.

Mellomlederens rolle i organisasjonen er svært viktig når det kommer til implementering av HR-praksiser. Dersom HR-praksisene skal oppnå en optimal effekt bør det være en god relasjonen mellom den nyansatte og mellomleder. Det vises til at en måte å oppnå en slik relasjon mellom ansatt og mellomleder, er ved at den ansatte opplever støtte fra nærmeste leder. Det å oppleve støtte forekommer blant annet gjennom tilbakemeldinger og god kommunikasjon. Kandidat 3 uttrykker blant annet *”hun har vært veldig flink med positiv feedback (...) jeg føler at jeg kan spørre henne om hva som helst, hele tiden og ingen dumme spørsmål”*. Dette viser en mellomleder som er god på å formidle tilbakemeldinger, i tillegg til å være tilgjengelig når det kommer til ulike spørsmål. Kandidat 3 formidler også at hun har positive assosiasjoner tilknyttet sin leder. *”Vi er så heldige at vi har så bra leder (...) Man blir liksom tatt veldig godt vare på”*. Derimot forteller kandidat 2 at *”Gode tilbakemeldinger fra gjester og kollegaene mine virket svært motiverende (...). Lederen min bidro ikke i særlig stor grad”*. I tillegg forteller han *”Personlig følte jeg at lederen min ikke tok veldig stor del i onboardingprosessen”*. Kandidaten responderer ofte kort ved spørsmål vedrørende leder og har en gjennomgående negativ tone. Dette kan tyde på at kandidat 3 som opplevde god kommunikasjon og formidling av tilbakemeldinger har en generelt bedre relasjon til sin leder, enn kandidat 2 som ikke opplevde dette i like stor grad.

Lederens evne til å gi tilbakemeldinger og føre en tydelig kommunikasjon overfor de nyansatte, er vist å være vesentlig blant annet når det kommer til å oppnå en vellykket integrering, bedre jobbprestasjoner og det har en positiv effekt på rolleavklaring (Nifadkar, Tsui og Ashforth 2012, 1150 & Bauer og Green 1998, 78). Forholdet mellom leder og nyansatt er dermed av betydning når det kommer til å få gjennomført en vellykket onboarding. Som vist i våre funn fremkommer det at lederen har vært mer tilstede for de nyansatte i organisasjon 2 enn i organisasjon 1. Flere av kandidatene i organisasjon 1 uttrykker at lederen ikke var tilstedeværende i onboardingprosessen. Dette underbygger

kandidat 1 ved å uttrykke *“lederen var tilstede hvis det var absolutt nødvendig, men utenom dette var det ikke særlig fokus på verken tilbakemeldinger eller jevn kommunikasjon. Jeg føler det hadde trygget meg mer om lederen hadde vært mer synlig”*. Kandidat 1 følte heller ikke tidlig mestring i sitt arbeid. På den andre siden uttrykker flertallet av kandidatene fra organisasjon 2 at de opplever at lederen gir jevnlige og tydelige tilbakemeldinger. Kandidat 4 underbygger dette ved å uttrykke *“Lederen min har vært veldig flink, spesielt med tilbakemeldinger på det du gjør riktig og ikke.”*. Ved spørsmål knyttet til mestringstro uttrykker den samme kandidaten at hun opplevde tidlig mestring i sitt arbeid.

Med utgangspunkt i disse uttalelsene ser vi en mulig sammenheng mellom relasjonen den nyansatte har til lederen sin og effekter av onboardingprosessen. Derimot fremkommer det i våre funn noe motsigende resultater og det vises til et skille mellom de to organisasjonene, hvor lederen har en større effekt på elementene i onboardingprosessen i organisasjon 2 enn i organisasjon 1. Funnene indikerer at det ikke nødvendigvis er en sammenheng mellom opplevelsen av de ulike elementene i onboardingprosessen og relasjonen mellom leder og nyansatt. Til tross for at det er et skille mellom de to organisasjonene, fremkommer det også et variert resultat fra kandidatene internt. Dette kan tyde på at relasjonen mellom leder og nyansatt og hvordan den påvirker den nyansatte er preget av individuelle faktorer. Nifadkar, Tsui og Ashforth (2012, 1146) underbygger dette ved å belyse at det er svært utfordrende for ledere å hjelpe nyansatte å tilpasse seg på best mulig måte, da det er individuelle faktorer som spiller inn. En annen årsak til at lederen ikke nødvendigvis har en sterk effekt på utfallet av onboardingprosessen, kan være grunnet i at selv om lederen ikke har opptrådt optimalt, har vedkommende heller ikke hatt en tydelig negativ atferd overfor sine ansatte. Det er vist at negativ atferd fra en leder har sterkere effekt på en nyansatt enn positiv atferd (Nifadkar, Tsui og Ashforth 2012, 1147).

Relasjonen mellom HR-ledere og mellomlederne er en faktor som trekkes frem som avgjørende ved implementering av onboardingprosesser. I denne relasjonen er det viktig med et godt samarbeid, og god og hyppig vertikal kommunikasjon, da dette kan føre til at den organisatoriske ytelsen øker. I organisasjonene er det HR-avdelingen som har hovedansvaret for å utarbeide en mal eller et verktøy som hotellkjedene kan benytte ved gjennomføring av en onboarding. Videre er det hver enkelt hotelldirektør eller hotellsjef som har ansvaret for å implementere bruk av dette verktøyet på sitt hotell. I organisasjon 1 er det opprettet et digitalt verktøy hotellene kan benytte. Likevel tyder våre funn på at flertallet av mellomlederne ikke

har fått god nok informasjon og opplæring i bruk av systemene de kan benytte seg av i onboardingprosessen. Mellomleder i organisasjon 1 uttrykker at *"Jeg føler at jeg ikke har fått noe informasjon om at det var i systemet en gang"* og *"jeg fant det selv"*. Ved spørsmål om noe kunne vært gjort bedre i henhold til onboardingprosessen på hvert enkelt hotell, svarer vedkommende *"Det er jo bare det å vite at man har et verktøy for det. Jeg tror det er sånn generelt på alle hoteller at man må ha mer kunnskap om det. Og at det er flere ledd som sitter med for lite kunnskap"*. Det kan altså tyde på at kommunikasjonen mellom HR-avdelingen og mellomlederne ikke er optimal. HR-ansatt uttrykker også at det foregår lite oppfølging ut på de ulike hotellene. Keith Ferrazzi (2015) trekker frem at en leder sin hverdag er mer hektisk nå enn noen gang tidligere. En mulig årsak til dette kan være at HR-ansvarlige mangler tilstrekkelig med ressurser for å få gjennomført HR-praksiser på en optimal måte, noe som også gjenspeiles i våre funn.

6. Konklusjon

Gjennom denne oppgaven har vi med hjelp av våre forskningsspørsmål søkt å besvare vår problemstilling ”Hvordan kan en systematisert onboardingprosess ha betydning for turnover i Thon Hotels og Nordic Choice Hotels?”. Vi har tatt utgangspunkt i Bauer (2010) sine fire hovednivåer for en vellykket onboardingprosess, og undersøkt om de har betydning for turnover i hotellbransjen. I tillegg har vi valgt å belyse bruk av rollemodeller og støttende lederskap som forsterkende elementer for å oppnå de fire nivåene i en vellykket onboardingprosess.

Generelt ser vi i våre funn at nyansatte som gjennomgår en onboardingprosess der det tilrettelegges for rolleavklaring, mestringstro, sosial integrasjon og kulturbevissthet, opplever disse elementene som positive for deres tilpasning i organisasjonen. Organisasjonene vi har valgt å undersøke, tilrettelegger i ulik grad for en strukturert onboardingprosess. Våre funn tyder likevel på at flertallet av de nyansatte har opplevd at det tilrettelegges for de nevnte elementene gjennom bruk av rollemodell og støttende lederskap. Videre viser analysen vår at informantene anser en vellykket onboardingprosess som av betydning for om den nyansatte ønsker å bli værende i organisasjonen.



Figur 2.

Når det gjelder vår egenkonstruerte versjon (figur 2) av Bauer og Erdogan (2011, 52) sin onboardingmodell ser vi at de fire elementene for nyansattes tilpasning kan føre til økt organisasjonstilpasning og organisasjonstilhørighet, samt redusert turnoverintensjon og turnover.

For å oppnå en vellykket onboardingprosess er det viktig at den nyansatte opplever mestringstro og rolleavklaring, da dette kan bidra til å redusere usikkerhet og videre føre til lavere turnover. Det fremkommer i vår analyse at forventningsavklaring bidrar til at den nyansatte forstår sin rolle i organisasjonen, samt reduserer usikkerhet. Desto tidligere i prosessen forventningene til den nyansatte blir fremstilt, og jo mer detaljert de blir presentert, synes å være en viktig faktor for å redusere usikkerhet. I tillegg viser våre funn at arbeidsoppgavene som blir presentert bør stemme overens med realiteten for at den nyansatte skal oppleve kontroll i arbeidet. En detaljert stillingsinstruks, liste over arbeidsoppgaver og et realistisk bilde av disse oppgavene viser seg dermed å være positive elementer for å bidra til rolleavklaring. Derimot fremkommer det av våre funn og teori, at rolle og forventningsavklaring i samhandling med lederen og andre etablerte medarbeidere, har vært en avgjørende faktor for å redusere nyansattes usikkerhet.

Det fremkommer av våre funn at opplevelsen av rolleklarhet har en sammenheng med opplevelsen av mestringstro. Samhandling med andre i form av observasjon av erfarne og suksessfulle medarbeidere, har også bidratt til at de nyansatte opplever økt mestringstro. I tillegg viser våre funn at tiltak som tilbakemeldingsforum og evalueringssamtaler oppleves som positivt for den nyansattes onboardingprosess. Det at den nyansatte besitter erfaring på området oppgaven skal gjennomføres, viser seg, både i teori og analysen, å være den faktoren som har sterkest innflytelse på individets mestringstro. Imidlertid er det viktig å ta hensyn til at mennesker er forskjellige. Med grunnlag i teori er selvtillit i stor grad et resultat av tidligere erfaringer og personlige egenskaper. Derfor kan en ikke konkludere med at våre funn i henhold til mestringstro stemmer for alle.

Videre er det viktig at den nyansatte integreres i det sosiale miljøet og kulturen. Dette bidrar til å skape tilhørighet og tilpasning for individet, og kan føre til lavere turnover. Det fremkommer i vår analyse at kun organisasjon 2 har tiltak som har bidratt i å integrere den nyansatte i det sosiale miljøet. Eksempelvis er lunsjordningen et tiltak HR-avdelingen i organisasjon 2 anser som et viktig element for sosial integrering, noe som bekreftes av de nyansatte. Organisasjon 1, som ikke arbeider strategisk med å integrere den nyansatte sosialt, har medarbeidere som opplever at jobben som resepsjonist er ensom. Dette til tross for at de føler de har blitt godt tatt imot og informantene har vært aktive i sosialisere seg selv. Det er å tolke dithen, ut fra våre funn og teori, at å bygge gode relasjoner til kollegaer øker den ansattes tilpasningsevne og forpliktelse til organisasjonen, og kan bidra til lavere turnover.

Sosialisering er også en viktig faktor for å integrere den nyansatte i organisasjonskulturen. Det fremkommer av vår analyse at fokus på å formidle organisasjonens visjon og verdier har gjort de nyansatte bevisst på kulturen, og oppleves som positivt for onboardingprosessen. Den avgjørende faktoren for å integreres i kulturen, er i følge teori og vår analyse, at den nyansatte har fått mulighet til å samhandle med andre medarbeidere og ledere.

Generelt ser vi i analysen at bruk av rollemodeller og støttende lederskap har vært positive elementer for de fire nivåene i en strukturert onboardingprosess. Rollemodeller går igjen som en avgjørende faktor for å øke nyansattes jobbtilfredshet, tilhørighet og tilpasning, som igjen bidrar til å redusere turnoverintensjonen. Bruk av rollemodeller, gjennom observasjon og interaksjon, viser seg å være en viktig faktor for redusert usikkerhet. Således har dette bidratt til at informantene ønsker å bli værende i organisasjonen. Våre funn indikerer videre at lederens tilstedeværelse kan ha en mulig effekt på de fire nivåene i onboardingprosessen, men er dog ikke avgjørende for turnover. På den andre siden fremkommer det av analysen at ledelsen, både HR-leder og mellomleder, spiller en viktig rolle når det gjelder å implementere verktøy og tiltak som tilrettelegger for rolleavklaring, mestringstro, sosial integrasjon og kulturbevissthet. Det kommer også klart frem, i både våre funn og teori, at i hvilken grad det tilrettelegges for de nevnte elementene i onboardingprosessen har betydning for nyansattes tilpasning i organisasjonen. Videre fører dette til et ønske om å bli værende i organisasjonen og dermed lavere turnover.



Figur 3.

7. Kritikk til egen oppgave

I denne delen av oppgaven vil vi presentere ulike faktorer som kan ha påvirket gjennomføringen av undersøkelsen, ved å belyse svakheter som har gjort seg gjeldende for vår oppgave.

Som studenter har vi liten erfaring når det kommer til gjennomføring av undersøkelser med et slikt omfang, noe som kan ha hatt effekt på datainnsamlingen vår. Ved utarbeidelsen av intervjuguiden brukte vi tid på å innhente relevant teori før vi skrev intervjuguiden ferdig. Til tross for dette ser vi at det hadde vært mer lønnsomt og satt seg dypere inn i teorien før utarbeidelsen av intervjuguiden. Vi føler at innenfor noen av temaene kunne vi ha stilt kandidatene flere spesifikke og grundigere spørsmål. Dette ville bidratt til dypere informasjon vi kunne ha benyttet i analysen vår. Dersom vi hadde hatt mer erfaring kunne vi muligens oppfattet disse feilene tidligere i prosessen og gjort flere justeringer underveis.

Vi valgte et tema som interesserte oss av ulike årsaker; egne erfaringer, det at vi snart er nyutdannede og at vi har hatt lite om akkurat dette temaet i studiet vårt. Da vi bestemte oss for hvilken teori vi skulle ta utgangspunkt i og begynte å lese oss opp på denne, fikk vi fort et inntrykk av hva som var den ”riktige” måten å gjennomføre en onboardingsprosess på. Vår subjektive forståelse og tolkning av empirien kan derfor ha påvirket utfallet av vår undersøkelse.

Videre vil vi trekke frem kritikk vedrørende teori kapittelet. Det har til tider vært utfordrende å finne relevant teori og forskning. Store deler av teorien er basert på forskningsartikler på engelsk, som har krevd oversettelse til Norsk. Dette kan ha ført til endringer i meningsforholdet.

Gjennomgående i denne undersøkelsen har vi vært oppmerksom på i hvilken grad kandidatene har gitt feilaktig informasjon. Jacobsen (2015, 230) trekker frem ulike årsaker til hvorfor en kandidat kan velge å gi usanne svar. En årsak kan være kildens vilje til å gi riktig informasjon, altså om kandidaten grunnet egne interesser velger å gi informasjon ut i fra hvordan de ønsker å fremstå. Da vi har spurt HR-medarbeidere om spørsmål knyttet til deres onboardingprosesser, kan de ha fremstilt deres praksis på en mer fordelaktig måte. En annen årsak til hvorfor kandidater velger å gi usanne svar kan være trekk ved konteksten (Jacobsen

2015, 231). Som tidligere nevnt opplevde vi at det å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen kan ha påvirket kandidatenes svar.

En annen utfordring vi oppdaget var tilknyttet selve fenomenet vi ønsket og undersøke, nærmere bestemt turnover og turnoverintensjon. Vi merket tidlig i prosessen at et slikt tema var utfordrende å kartlegge. Ønsket om å slutte i jobben sin, er svært sensitivt og kanskje ikke enkelt å snakke om på arbeidsplassen. I tillegg kan det ha vært en begynnende prosess som har foregått ubevisst hos våre kandidater. Det har derfor ikke vært lett for oss å stille de riktige spørsmålene, eller for kandidatene å faktisk svare på de.

8. Forslag til videre forskning

Som tidligere nevnt er det et manglende fokus på temaet nyansattes organisasjonssosialisering i Norge, både i forskning og i det praktiske liv i organisasjonen. Det fremkommer at onboarding er en oversett praksis og fåtallet av organisasjoner velger å prioritere denne prosessen. Til videre forskning ville det derfor vært nyttig å forske mer på temaet onboarding, og belyse viktigheten av en strukturert onboardingsprosess i organisasjoner. I tillegg fremkommer det i vår oppgave at begge våre organisasjoner hadde utarbeidet en strukturert prosess, men grunnet mangler på ressurser var det utfordrende å følge opp selve gjennomføringen. Vår oppgave belyser viktigheten av å få gjennomført en god implementering for å oppnå suksess i onboardingsprosessen. Derfor kunne det vært interessant å studere nærmere hvilke faktorer som er avgjørende for å få til en best mulig implementering av onboardingstrategien i organisasjonen.

Vår oppgave omhandler hotellbransjen, men vi har ønsket i den grad det er mulig at våre resultater skal ha en viss relevans for andre bransjer med høy turnover. Vi ser det vesentlig at videre forskning bør gjennomføres slik at resultatene blir mer overførbare, og at flere bransjer og organisasjoner kan dra nytte av forskningen.

9. Referanseliste

- Aagestad, Cecilie. 2012. *Arbeidsmiljøet i Norge og EU - en sammenligning*. Oslo: Stami: Statens Arbeidsmiljøinstitutt.
<https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2408206?show=full>
- Alvesson, Mats. 2002. *"Understanding Organizational Culture"*. London: Sage Publications
- Bandura A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Bang, Henning. 2013. *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bauer, Talya N. og Stephen Green. 1998. "Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization." *Journal of Applied Psychology*, 83:72-83.
- Bauer, Talya N., Todd Bodner, Berrin Erdogan, Donald M. Truxillo, og Jennifer S. Tucker. 2007. "Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods." *Journal of Applied Psychology*, 9: 707-721
- Bauer, Talya N. 2010. "Onboarding new employees: maximizing success" SHRM. Lesedato 08.januar 2018:
<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees. I Zedeck, S. (Red.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, Vol. 3. (s. 51-61). USA: American Psychological Association
- Bjerke, Rune og Nicholas Ind. 2007. *Organisasjonsdrevet merkebygging*. 5. utg. Oslo: Cappelen akademisk.
- Cameron, Kim S og Quinn, Robert E. *Identifisering og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Cappelen Damm
- Dermody B. Margot, Young, Marilyn og Taylor L. Susan. 2004. "Identifying Job Motivation Factors of Restaurant Servers: Insight for the Development of Effective Recruitment and Retention Strategies". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 5: 1-14
- Edinger, Scott. 2012. "Three Cs of Implementing Strategy". Forbes. Lesedato: 06. April 2018:
<https://www.forbes.com/sites/scottedinger/2012/08/07/three-cs-of-implementing-strategy/#4b57df665fb1>

- Ferrazzi, Keith. 2015. "Technology can save Onboarding from itself." *Harvard Business Review*, 25. Mars.
- Filstad, Cathrine. 2016. *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. 2 utgave. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS
- Filstad, Cathrine. 2017. *Nyansattes organisasjonssosialisering: Perspektiver og læringsstrategier*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Guth, William D. og Ian C. MacMillan. 1986. *Strategic Management Journal*. Vol. 7, No. 4
- Hope, Ole. 2015. *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforlag.
- Jakobsen, Cathrine Filstad. 2004. "Rollemodeller i organisasjoner". *Magma*. Lesedato 20. Februar 2018: <https://www.magma.no/rollemodeller-i-organisasjoner>
- Jakobsen, Cathrine Filstad. 2003. *Nyansatte i organisasjoner - perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, Asbjørnsen, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2017. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 6. Utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Joynt, Pat. 1992. *Liv og karriere – samspillet mellom individ og organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Evidensbasert HRM Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik (2010). "Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes." *Human Resource Management Journal*, 20(2): 138-156.
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. Utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Lashley, C. (2000). *Hospitality Retail Management: A Unit Manager`s Handbook*. Oxford: Butterwoth-Heinemann
- Lave, J. og E, Wenger. 1991. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. New York: Cambridge University Press
- Leveraas, Paal. 2017. *GELx 2017: Bare 3 av 10 nyansatte får et introduksjonsprogram*. Global Employee and leadership Index. Lesedato 30. Januar 2018: <https://hrnorge.no/fagomrader/rapporter-omtale/gelx-global-employee-and-leadership->

index-en-global-benchmark-undersokelse/gelx-2017-ansattreisen-fra-ansettelse-til-
oppsigelse/gelx-17-bare-3-av-10-nyansatte-far-et-introduksjonsprogram

- Manger, Terje og Wormnes, Bjørn. 2015. *Motivasjon og mestring: utvikling av egne og andres ressurser*. Oslo: Fagbokforlaget
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 1: ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Morrison, Elizabeth W. 2002. "Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization." *Academy of Management Journal* 45, 1149-1160.
- Nifadkar, Sushil, Anne S. Tsui og Blake E. Ashforth. 2012. "The way you make me feel and behave: Supervisor-triggered newcomer affect and approach-avoidance behavior." *The Academy of Management Journal*.
- Nordic Choice Hotels. "Om Nordic Choice Hotels". Hentet 01. Juni 2018 fra <https://www.nordicchoicehotels.no/om-nordic-choice-hotels/>
- Ostroff, Cheri, Steve W.J. Kozlowski. 1993. "The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization". *Journal of Vocational Behavior*, 42(2): 170-183.
- Raperta, Molly I, Anne Velliquette, og Judith A. Garretson. 2002. *The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication*. Journal of Business Research, Vol. 55, Utgave 4, april 2002, side 301-310. Hentet 20.02.18 fra <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829630000150>
- Reve, Torgeir og Sasson, Amir. 2012. *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Richardson, Scott & Nicholas J. Thomas. 2012. "Utilising Generation Y: United States Hospitality and tourism students: Perceptions of Careers in the Industry" *Journal of hospitality and tourism management*. 19: 1-13.
- Riegel, Carl D. 2011. *The Causes and Consequences of Turnover in the Hospitality Industry Hotel Management and Operations*. 5 utg. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Rogstad, Jon og Erika Braanen Sterri. 2015. *Passe inn og passe til. Oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere*. FAFO-rapport 2015:44. Lesedato 16. April 2018: <http://www.faf.no/images/pub/2015/20449.pdf>
- Savvides, Sophia og Sarah Rogers. 2017. *Onboarding as a priority on your talent agenda*. Deloitte. Lesedato: 10. Februar 2018: <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/human-capital/articles/onboarding-as-a-priority-on-your-talent-agenda.html>
- Schein Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey Bass Publishers, 1985.

- Schein, Edgar H. 1987. *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag AS
- Sousa-Poza, Alfonso og Henneberger, Fred. 2002. "An Empirical Analysis of Working-Hours Constraints in Twenty-one Countries". *Review of Social Economy*. 60: 209 - 242.
- Tengblad, Stefan. 2012. *The work of managers; Towards a practice theory of management*. New York: Oxford university Press.
- Thon Hotels. "Om Thon Hotels". Hentet 01. Juni 2018 fra <https://www.thonhotels.no/om-thon-hotels/om-olav-thon-gruppen/>
- Tracey, JB og Hinkin R. Timothy. 2006. "The Costs of Employee Turnover: When the Devil Is in the Details" *Cornell Hospitality Report*. 6 (15): 6-13
- Van Maanen, John, & Edgar H. Schein. 1979. "Toward a Theory of Organizational Socialization." *Research in Organizational Behavior*, 1: 209-264.
- Wenger, E. 1998. *Communities of practice – Learning, meaning, and identity*. New York: Cambridge University Press

Vedlegg 1. Intervjuguider

Intervjuguide HR-ansatt

Innledning

Vi er tre studenter som tar en bachelorgrad i HR og Personalledelse. Dette prosjektet er i sammenheng med vår avsluttende fordypningsoppgave. Vårt prosjekt handler om onboardingprosesser i hotellbransjen, og hvilken påvirkning denne har på nyansatte. Vi har derfor valgt å intervju de som er har ansvar for onboardingprosessen, og nyansatte med heltidsstilling.

All informasjon vi får i intervjuprosessen vil være konfidensielt, og det vil bare være oss og sensor som har tilgang til dette. Funnene vil kun bli benyttet til oppgavens formål. Eventuelle lydopptak vil bli slettet når vi er ferdig med oppgaven.

Vi setter veldig pris på så detaljerte svar som mulig, og kom gjerne med eksempler dersom du har det.

Hvor lenge har du vært ansatt i organisasjonen?

Hvilken stillingstittel har du nå, og hvor lenge har du hatt den?

Hva er dine hovedoppgaver/ansvarsområder?

Introduksjon

Kan du beskrive hvordan onboaringsprogrammet er strukturert i organisasjonen?

- Hvordan er programmet formelt utarbeidet?
- Hvordan er onboardingprosessen tilpasset de ulike avdelingene i organisasjonene?
 - *Er det slik at hvert enkelt hotell utarbeider sin egen mal for onboarding prosessen, eller er det en overordnet mal som er utarbeidet for alle hotellene?*
 - *Er det ulike onboardingprosesser knyttet til ulike stillinger?*

Hvem har ansvaret for å designe og gjennomføre onboardingprosessen?

Hvor lenge definerer dere at onboardingprosessen varer?

Hvilke effekter ønsker dere å oppnå med onboardingprosessen?

Hvilke elementer ved deres onboardingprosess mener du fører til en vellykket prosess?

- Er det noe du mener kunne styrket prosessen ytterligere?

Hvor høy turnover har dere i organisasjonen?

- Når er det turnover foregår?

Mestringsevne

Hvordan fremstiller dere arbeidsoppgavene for den nyansatte i løpet av rekrutteringsprosessen?

- Hvordan samsvarer fremstillingen med det realistiske bilde av arbeidsoppgaven?

Hvordan evaluerer dere de nyansatte underveis i onboardingprosessen?

- Får de nyansatte mulighet til å evaluere sine egne evner i denne evalueringen?
- Hvordan følges disse evalueringene opp?
- Settes det i gang tiltak hvis det er gap?
- **Hvis ja:** Hvilken rolle har lederen i evaluering og oppfølging i onboardingsprosessen?

Rolleavklaring

På hvilken måte avklarer dere roller og forventninger til den nyansatte?

- Foregår dette tidlig i prosessen?

Hvilken rolle har lederen i tydeliggjøring av den nyansattes roller og forventninger?

Kulturbevissthet

På hvilken måte jobber dere med å synliggjøre og formidle organisasjonskulturen?

- Hvilke konkrete tiltak igangsettes for å integrere den nyansatte i organisasjonskulturen?

Har dere fokus på å rekruttere ansatte som passer inn i organisasjonskulturen?

Hvilken rolle har lederen i å gjøre den nyansatte bevisst på organisasjonens kultur?

Sosial integrasjon

Hva gjør dere for at den nyansatte skal integreres i det sosiale miljøet?

- Hvilke konkrete tiltak igangsettes for å få den nyansatte til å føle seg sosialt komfortable og sosialt akseptert?

Hvilken rolle har lederen i den sosiale integreringen av den nyansatte?

Rollemodell

Tar dere i bruk fadderordning som en aktiv del av onboardingprosessen?

- **Hvis ja:** Hvordan fungerer utvelgelsen av godt egnede faddere? Hvilke kvalifikasjoner må de ha?
- Hva er organisasjonens hensikt ved bruk av faddere?
- **Hvis nei:** Er det noen grunn for at dette ikke brukes aktivt?

Ledelse

Hvem har ansvaret for å implementere onboardingprosessen i de ulike hotellene?

- Får de ansvarlige opplæring og oppfølging i hvordan de best skal implementere?

Hvordan følger HR-avdelingen opp de som er ansvarlige av implementeringen?

Avslutning:

Er det noe mer du ønsker å tilføye som du mener er viktig å få med i dette intervjuet?

Intervjuguide nyansatt

Introduksjon

Hvor lenge har du vært ansatt i organisasjonen?

Hvilken stillingstittel har du nå, og hvor lenge har du hatt den?

Hva er dine hovedoppgaver?

Kan du si litt om hvordan din onboardingprosess var/er strukturert?

Hvor lenge varte/varer onboardingprosessen din?

Mestringstro

På hvilken måte har du fått opplæring og tilgang på nødvendig kunnskap?

Opplevde du tidlig mestringsfølelse i utførelsen av dine arbeidsoppgaver?

- Hvordan har lederen bidratt til dette?

Ble det gjennomført en form for evaluering der du fikk mulighet til å evaluere ditt eget arbeid, og bli evaluert av leder/rollemodell?

- Hvordan opplevde du disse evalueringene?

Kan du beskrive hvordan kulturen er i organisasjonen for å gi positiv feedback til hverandre?

Hvordan har dette påvirket deg?

Hadde du relevant erfaring fra hotell/restaurant tidligere?

Rolleavklaring

I hvilken grad følte du at dine arbeidsoppgaver var i samsvar med dine forventninger da du startet?

Fikk du hjelp til å forstå hva som ble forventet av deg i den nye jobben og hva den innebærer? ja/nei: kan du beskrive hvordan.

- Følte du det ble gitt tilstrekkelig med informasjon om hva som ble forventet av deg i stillingen?
- Følte du dette reduserte usikkerhet i forhold til arbeidsoppgavene?

Som nyansatt forstod du hvilke rolle du hadde i bedriften?

- Hjalp onboardingprosessen deg med dette?
- Hvilken rolle hadde lederen i å gjøre deg bevisst på dette?

Sosial integrasjon

På hvilken måte ble du integrert inn i arbeidsgruppen?

- Var lederen delaktig i denne prosessen?

Føler du at du ble godt tatt imot av andre medarbeidere og ledere?

- På hvilken måte?

Hvordan var du selv aktiv i å integrere deg i det sosiale miljøet?

Kulturbevissthet

Kan du beskrive hvordan du fikk kjennskap til organisasjonskulturen?

Hvilke tiltak ble igangsatt?

Føler du at du har en forståelse av bedriftens organisasjonskultur?

Hvilken rolle har lederen hatt ved å gjøre deg bevisst på organisasjonskulturen?

Har dette ført til at du opptrer i takt med organisasjonskulturen?

Rollemodell

Fikk du tildelt en fadder når du ble ansatt?

Hvis ja:

Benyttet du fadderens?

Føler du at din fadder var relevant og passende for deg og din stilling?

Hvis nei:

Føler du at du kunne hatt bruk for en fadder?

Hvilke effekter tror du bruk av fadder kan gi for deg som nyansatt?

Er det noen andre medarbeidere du ser spesielt opp til som nyansatt?

- Eventuelt har de bidratt med noe i din integrering i organisasjonen?

Forskning viser (Nelson m.fl 1995) hevder at ledere og medarbeidere som rollemodell blir ansett som mer verdifulle kilder for informasjon enn et designet introduksjonsprogram (opplæringsprogram).

Hva tenker du om denne påstanden?

Ledelse

Kan du beskrive lederens rolle underveis i onboardingsprosessen?

- Opplevde du lederen som tilgjengelig og aktiv underveis i onboardingsprosessen?

Turnover

Er du fornøyd med den gjennomførte onboardingprosessen så langt?

Se for deg at du skulle utarbeidet en onboardingprosess, hvilke

elementer ville du hatt med?

Hvordan synes du denne onboardingprosessen har fungert sammenlignet med tidligere onboardingprosesser du har vært involvert i?

Tenker du at dette er et sted du ønsker å jobbe lenge?

Nei: Hva skyldes dette?

Oppfølging: skyldes dette faktorer ved måten du har blitt integrert på i bedriften eller handler det om at andre arbeidsplasser er mer attraktive?

Ville du anbefalt den jobben du har i dag til andre?

Å være nyansatt i en organisasjon kan være en utfordring for den enkelte, og er en situasjon som kan være forbundet med usikkerhet og uklare forventninger. Forskning viser at en god onboardingprosess har effekt på en ansatt sine følelser knyttet til trivsel og ønske om å bli bedriften. Hvordan synes du dette samsvarer med din erfaring?