

# Hvilken betydning har ulik anvendelse av en strukturert plan for kvaliteten på onboarding i Manpower?

Bacheloroppgave

BCR3103



Høyskolen Kristiania Institutt for ledelse og organisasjon

Vår 2020

Antall ord: 13 569

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

## Sammendrag

I løpet av HR-studiet har vi blitt overbevist om at onboarding er fundamentalt for et vellykket arbeidsforhold, og vi ble derfor nysgjerrige på hvordan å gjennomføre dette best mulig. Da vi kom i kontakt med virksomheten Manpower, fikk vi raskt inntrykk av at avdelingene Oslo og Bergen hadde ulike tilnærminger til onboarding. Derfra utledet vi problemstillingen: *hvilken betydning har ulik anvendelse av en strukturert plan for kvaliteten på onboarding i Manpower?* Denne dannet grunnlag for følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke ulikheter mellom praksis ved onboarding i Bergen og Oslo finnes?
2. Hvilke faktorer kan ha ført til ulik gjennomføring i avdelingene?

For å besvare problemstillingen har vi benyttet kvalitativ metode og et fenomenologisk forskningsdesign med en induktiv tilnærming til forskningsprosessen. Vi tok utgangspunkt i Talya Bauers teori om de fire C-er og tre nivåer av onboarding for å vurdere kvaliteten på onboarding, slik at vi kunne tolke de empiriske dataene. Innsamlingen av data ble gjort ved hjelp av åtte dybdeintervjuer fordelt på avdeling Oslo og Bergen. Funnene avdekket at begge avdelinger hadde ulik praksis med både styrker og svakheter, og dermed ble onboarding vurdert til å ha høyt potensial. Videre avdekket vi at ingen av avdelingene fulgte planen slavisk, noe som naturlig nok var en faktor som ledet til ulik gjennomføring. Konklusjonen var dermed at en stillingsspesifikk og oppdatert plan som også ble fulgt, ville forbedret prosessen i Manpower. Planen ville sikret at det som var nødvendig for proaktiv onboarding faktisk ble gjort, og ville derfor vært av betydning for kvaliteten på onboarding.

## Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på våre tre år som HR-studenter ved Høyskolen Kristiania. Det har vært en innholdsrik tid som har gitt oss nye kunnskaper, erfaringer og utfordringer. Arbeidet med bacheloroppgaven har vært en givende, men krevende prosess, hvor vi har lært mye faglig og personlig. Vi har spesielt fått kjenne på utfordringene ved å samarbeide og skrive oppgaven adskilt som følge av covid-19.

Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår veileder Birthe Kåfjord Lange, som har vært støttende, engasjert og tilgjengelig gjennom hele prosessen. Hennes kunnskap og tilbakemeldinger har vært en avgjørende faktor for sluttresultatet. Vi ønsker også å takke Manpower og de åtte intervjuobjektene som satte av tid til å møte oss i en både travel og unntakspreget arbeidshverdag. De har gitt oss verdifull innsikt i arbeidet mot å besvare problemstillingen.

Etter denne unike perioden sitter vi igjen med en større trygghet på at vi er rustet for arbeidslivet og fremtiden. Det føles godt og vemodig å levere oppgaven som markerer avslutningen på vårt studieløp. Vi håper at oppgaven vekker nysgjerrighet og bidrar til refleksjon om tematikken hos leseren.

God lesing!

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
Innholdsfortegnelse.....	4
1.0 Innledning.....	7
1.1 Tema.....	7
1.2 Formål.....	7
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	8
1.4 Avgrensninger.....	8
1.5 Presentasjon av Manpower.....	9
1.6 Oppgavens disposisjon.....	9
2.0 Teori.....	9
2.1 Onboarding som begrep.....	10
2.1.1 Strukturert plan.....	10
2.1.2 Vellykket onboarding.....	10
2.2 Bauers fire C-er.....	11
2.2.1 Compliance (samsvar).....	11
2.2.2 Clarification (avklaring).....	11
2.2.3 Culture (kultur).....	11
2.2.4 Connection (forbindelser).....	12
2.3 Tre nivåer av onboarding.....	12
2.3.1 Passiv onboarding.....	12
2.3.2 Onboarding med høyt potensial.....	13
2.3.3 Proaktiv onboarding.....	13
2.4 Onboardingprosessen: steg for steg.....	13
2.4.1 Rekruttering.....	14
2.4.2 Orienteringsprogrammer.....	14
2.4.3 Støtteverktøy og prosesser.....	14
2.4.4 Mentor og veiledning.....	14
2.4.5 Opplæring.....	15
2.4.6 Tilbakemeldingsverktøy.....	15
2.5 Styrker og svakheter ved litteraturgrunlaget.....	15
3.0 Metode.....	16
3.1 Kvalitativ forskningsmetode.....	16
3.2 Fenomenologisk forskningsdesign.....	17
3.2.1 Induktiv tilnærming til forskningsprosessen.....	17
3.3 Utvalg.....	17
3.3.1 Utvalgsstrategi, rekruttering og størrelse.....	17

3.4	Dybdeintervju som datainnsamlingsmetode .....	18
3.5	Intervjuene beskrives.....	19
3.6	Validitet og reliabilitet .....	19
3.7	Etisk perspektiv .....	21
3.8	Personvern.....	22
3.9	Transkribering og koding .....	22
4.0	Analyse.....	23
4.1	Presentasjon av funn.....	23
4.1.1	Compliance (samsvar).....	24
4.1.2	Clarification (avklaring).....	25
4.1.3	Culture (kultur).....	27
4.1.4	Connection (forbindelser) .....	29
4.1.5	Ansattes forhold til onboarding.....	30
4.1.6	Den strukturerte planen .....	30
4.2	Analyse av funn etter de fire C-er .....	31
4.2.1	Compliance (samsvar).....	32
4.2.2	Clarification (avklaring).....	32
4.2.3	Culture (kultur).....	33
4.2.4	Connection (forbindelser) .....	34
4.2.5	Kategorisering: passiv / høyt potensial / proaktiv onboarding.....	35
4.2.6	Ansattes forhold til onboarding.....	36
4.2.7	Onboardingprosessen: steg for steg.....	36
4.2.8	Den strukturerte planen .....	37
4.3	Oppsummerende drøfting.....	38
4.3.1	Hvilke ulikheter mellom praksis ved onboarding i Bergen og Oslo finnes? 38	
4.3.2	Hvilke faktorer kan ha ført til ulik gjennomføring i avdelingene? .....	40
5.0	Avslutning .....	40
5.1	Hvilken betydning har ulik anvendelse av en strukturert plan for kvaliteten på onboarding i Manpower? .....	40
5.2	Generalisering .....	41
5.3	Kritikk til egen forskning .....	41
5.4	Forslag til veien videre for Manpower .....	42
5.5	Forslag til videre forskning .....	43
	Litteraturliste .....	45
	Forskningsartikler.....	45
	Fagbøker.....	45
	Andre kilder.....	47

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Kodeskjema

Vedlegg 3: Samtykkeskjema

## 1.0 Innledning

I denne oppgaven vil vi se nærmere på onboarding, ettersom vi vet at begrepet er relativt nytt innenfor arbeidslivet. I løpet av studiet har vi dessuten blitt oppmerksomme på hvor vesentlig en god onboarding er for arbeidsforholdet (Iversen 2015, 13). Som HR-studenter anser vi onboarding relevant både som potensielt ansvarlige for en onboardingprosess, men også som fremtidige arbeidstakere.

Etter første samtale med Manpower avdeling Bergen i oktober 2019, opplevde vi at de til tider syntes det var utfordrende å følge den strukturerte onboardingplanen de hadde mottatt fra hovedkontoret i Oslo. Videre oppfattet vi det slik at praksisen i Oslo var ulik fra Bergen, noe som vekket vår interesse. Derfor ønsket vi å undersøke hva den ulike praksisen i de to avdelingene hadde å si for kvaliteten på onboardingen.

### 1.1 Tema

Det overordnede temaet for prosjektet har vært onboarding, og hvordan ulik anvendelse av en strukturert plan har påvirket kvaliteten på denne prosessen i Manpower. Dermed ble det også viktig å se på eventuelle avvik fra planen i de to avdelingene, og vurdere dette opp mot hva de ansatte gjenfortalte om onboardingen de erfarte. Onboarding som fenomen kan defineres som enhver prosess som fører til at en nyansatt gradvis blir et integrert medlem i virksomheten (Iversen 2015, 24). En av de mest sentrale teoretikerne innenfor fagfeltet, Talya Bauer, beskriver fire faser (C-er) av onboardingprosessen som ser ut til å ha positiv effekt på trivsel, prestasjon og turnover hos nyansatte. Med utgangspunkt i hvordan organisasjoner benytter de fire C-ene, oppfyller man inntil tre nivåer for onboarding (Bauer 2010, 2). Denne teorien har vært utgangspunktet for å vurdere kvaliteten på onboardingen.

### 1.2 Formål

Vi ønsket som nevnt å undersøke om det eksisterte ulikheter mellom praksis i Bergen og Oslo i Manpower, og eventuelt hvilke konsekvenser disse ulikhetene fikk for kvaliteten på onboarding. Som tidligere presentert er onboarding fundamentalt for et godt arbeidsforhold, da det bidrar til integrering av den ansatte og kan forhindre uønsket turnover (Iversen 2015, 13). Funnene fra prosjektet vil derfor være nyttige for oss som fremtidige HR-medarbeidere, i tillegg til at det forhåpentligvis vil være av verdi for Manpower og eventuelt andre virksomheter.

### 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

I denne oppgaven har vi undersøkt følgende problemstilling;

#### **Hvilken betydning har ulik anvendelse av en strukturert plan for kvaliteten på onboarding i Manpower?**

Den avhengige variabelen har vært *kvaliteten på onboarding*, som dermed ble påvirket av den uavhengige variabelen *ulik anvendelse av en strukturert plan*. Videre utarbeidet vi følgende forskningsspørsmål for å hjelpe oss å besvare problemstillingen, og å holde rett fokus underveis i prosjektet;

1. Hvilke ulikheter mellom praksis ved onboarding i Bergen og Oslo finnes?
2. Hvilke faktorer kan ha ført til ulik gjennomføring i avdelingene?

### 1.4 Avgrensninger

For å få forståelse for praksis i Manpower, herunder avdeling Oslo og Bergen, ønsket vi å se på hva de ansatte kunne fortelle om onboarding. Vi har fokusert på å sammenligne prosessen i de to avdelingene, fremfor å vurdere enkelte intervjuobjekters utsagn opp mot hverandre. Selv om intervjuene ga oss oversikt over praksis i avdelingene, har vi ikke kunnet generalisere til bedriften som en helhet eller arbeidslivet generelt. Basert på teori vet vi at en gjennomsnittlig onboardingprosess varer mellom seks og tolv måneder (Filstad 2010), og vi har derfor prioritert å se på arbeidsforholdet innenfor denne tidsperioden.

Da onboarding tar for seg det virksomheten gjør for å forme medarbeiderens oppstart av arbeidsforholdet (Sagberg 2017, 18), har vi ikke vektlagt nyansattes handlinger i denne fasen. Vi har i stedet fokusert på virksomhetens arbeid i prosessen, og lagt til grunn at den ansatte har involvert seg selv. Vi har avgrenset oppgaven til onboarding knyttet til eksterne nyansettelser, og dermed så vi bort fra onboardingprosessen ved intern rekruttering. Selv om det ofte vises til onboarding i regi av HR-avdelingen, har vi gått ut fra i at ledere i andre avdelinger også kunne være ansvarlig for prosessen.



## 1.5 Presentasjon av Manpower

ManpowerGroup er et verdensledende konsern som opererer under flere varemerker, deriblant Manpower, som vi har tatt for oss i denne oppgaven. Selskapet leverer rekrutterings- og bemanningsløsninger, og er fordelt på 25 kontorer i Norge (Manpower<sup>1</sup>). På sine nettsider uttrykker de en visjon om å være ledende i å skape og levere tjenester som gjør deres kunder bedre forberedt på et arbeidsmarked i kontinuerlig forandring. I tillegg har de følgende verdier: personlig, kompetent og innovativ. Manpower beskriver seg selv som en av Norges største arbeidsgivere, og er spesielt opptatt av å ivareta gode arbeidsforhold og karriereutvikling for sine arbeidstakere (Manpower<sup>2</sup>).

## 1.6 Oppgavens disposisjon

Denne oppgaven består av totalt fem kapitler, der vi i den innledende delen har presentert prosjektets tema, formål, problemstilling og avgrensninger, samt en presentasjon av Manpower. Deretter følger kapittel 2, hvor vi har gjort rede for det teoretiske rammeverket vi har basert oss på. Utgangspunktet for vår tolkning av de empiriske dataene har vært Bauers modell om de fire C-er og tre nivåer for vellykket onboarding. I kapittel 3 tok vi for oss metodevalg, hvorpå vi anvendte kvalitativ metode og et fenomenologisk forskningsdesign med en induktiv tilnærming til forskningsprosessen. Vi har så beskrevet utvalg og datainnsamlingsmetode, validitet og reliabilitet, etikk- og personvern hensyn, transkribering og koding. Funnene ble deretter presentert, analysert og drøftet i kapittel 4, før vi kom frem til en konklusjon basert på oppgavens forskningsspørsmål. I kapittel 5 konkluderte vi med utgangspunkt i problemstillingen, før vi til slutt tok for oss generalisering, kritikk til egen forskning, praktiske implikasjoner for Manpower og eventuell videre forskning.

## 2.0 Teori

Teorien danner grunnlag for å analysere de empiriske dataene og å belyse problemstillingen. For å etablere økt innsikt i relevante begreper, begynner vi med å gjøre rede for onboarding som begrep, strukturert plan og vellykket onboarding. Videre presenterer vi Bauers teori om fire C-er og påfølgende tre nivåer av onboarding for å vurdere kvaliteten på onboarding, før vi går inn på Bauers seks steg for en vellykket og proaktiv onboardingprosess. Til slutt anser vi det nødvendig å diskutere styrker og svakheter ved litteraturgrunnlaget.

---

<sup>1</sup> Ukjent forfatter. "Om Manpower"

<sup>2</sup> Ukjent forfatter. "Samfunnsansvar"

## 2.1 Onboarding som begrep

Det finnes en rekke ulike begreper som blir brukt synonymt med onboarding, deriblant påmønstring, organisasjonssosialisering, integrering og introduksjon. I denne oppgaven vil vi gjennomgående benytte oss av begrepet onboarding. Johansen og Sætersdal (2017, 120) definerer dette som en tidfestet læringsprosess hvor organisasjoner legger til rette for at nyansatte oppnår nødvendige kunnskaper og ferdigheter så raskt og smidig som mulig. Onboarding tar for seg virkemidler og tiltak en virksomhet anvender for å forme medarbeiderens inntrykk og opplevelser i begynnelsen av arbeidsforholdet (Klein og Polin 2012, 269).

Onboarding omfatter både sosiale- og prestasjonsrelaterte aspekter ved jobben, herunder bli kjent med virksomhetens skrevne og uskrevne regler, rolle og forventninger, kultur og nettverk (Bauer 2010, 2). Målet er å etterhvert få den nyansatte til å bli et fullverdig integrert medlem i organisasjonen (Jakobsen 2003, 23). Avhengig av arbeidsoppgavenes kompleksitet, vil en gjennomsnittlig onboardingprosess vare mellom seks til tolv måneder (Filstad 2016, 193).

### 2.1.1 Strukturert plan

En av de fremste forskerne og forfatterne innenfor fagfeltet, Talya Bauer, skiller mellom uformell og formell tilnærming til onboarding. Uformell onboarding tilsier at nyansatte lærer om jobben sin uten en eksplisitt plan på hvordan onboarding skal gjennomføres. Ifølge Bauer vil medarbeiderne gjerne slite med å finne ut av hva som er forventet av dem, og å forstå normene på arbeidsplassen når de utsettes for uformell onboarding. Den formelle onboarding innebærer derimot at virksomheter benytter en strukturert plan og systematiske prosedyrer for at nyansatte skal tilpasse seg jobben. Organisasjoner som anvender mer formelle programmer har en tendens til å lykkes bedre med onboarding (Bauer 2010, 2).

### 2.1.2 Vellykket onboarding

Når onboarding skjer så raskt og effektivt som mulig, mener Bauer at den kan anses som vellykket. Dette kan måles på individ- og organisasjonsnivå. For den enkelte medarbeider bidrar vellykket onboarding til økt selvtillit, rolleklarhet og organisasjonsforståelse, samt sterkere tilknytning til kolleger. For organisasjonen som en helhet kan vellykket onboarding ha sammenheng med redusert turnover, i tillegg til at ansatte opplever organisasjonstilhørighet, arbeidsglede og høy produktivitet (Leveraas/HR Norge, 2019). Dette tilsier at strategisk satsning på onboarding vil kunne bidra til at virksomheter oppnår sine overordnede mål og visjoner.

## 2.2 Bauers fire C-er

Da vi vurderte i hvilken grad onboardingen var vellykket, benyttet vi Bauers modell, «The Four C's». Denne modellen, som vi videre vil referere til som de fire C-er, definerer fire byggeklosser for onboarding. Alle C-ene er viktige, men enkelte vil ha større potensial til å skape positive resultater for virksomheten. Videre redegjør Bauer (2010, 3) for tre nivåer av onboarding, som avgjør virksomhetens overordnede onboardingstrategi. Hvilke av nivåene man faller under, avhenger av i hvilken grad organisasjonen benytter de fire byggeklossene.

### 2.2.1 Compliance (samsvar)

I denne modellen innebærer samsvar at den nyansatte får en innføring i grunnleggende lover, regler, retningslinjer og andre organisatoriske rammer (Bauer 2010, 3). Dette kan eksempelvis skje ved innføring i personhåndboken, lønssystem, timeregistrering, sykefravær, e-post, pc og tildeling av arbeidsstasjon. De fleste virksomheter oppfyller forutsetningene for samsvar, og Bauer omtaler derfor dette som det laveste nivået av byggeklossene. Organisasjoner som er gode på samsvar evner å snu disse rutinemessige aspektene ved onboardingen til å bli mer engasjerende (Bauer 2015, 3).

### 2.2.2 Clarification (avklaring)

Avklaring handler om å gi den nyansatte forståelse for sine arbeidsoppgaver og forventninger som stilles. Dette innebærer gjerne en innføring i rolle, ansvar og myndighet, samt gjennomgang av stillingsbeskrivelsen. Avklaring har direkte innvirkning på viktige organisatoriske resultater, da den blant annet tydeliggjør hvordan, hva, hvem, hvor og når jobben skal utføres. Denne byggeklossen har dermed en spesielt viktig rolle i onboardingprosessen (Bauer 2015, 4).

### 2.2.3 Culture (kultur)

Kultur går ut på å integrere den nyansatte i virksomhetens organisasjonskultur, både den formelle og den uformelle. Dette innebærer normer, artefakter, verdier og grunnleggende antagelser (Jacobsen og Thorsvik 2013, 128). For å kunne fylle stillingen best mulig er det nødvendig at den nyansatte får innsyn i organisasjonens unike kultur og deres plass innenfor den (Bauer 2010, 6). Likevel kan det være vanskelig å tilegne seg informasjon om organisasjonskulturen, da den kommer til uttrykk gjennom samhandling mellom kolleger og omgivelser (Johansen og Sætersdal 2017, 123).

## 2.2.4 Connection (forbindelser)

Forbindelser omhandler de mellommenneskelige relasjonene og etablering av nettverk, tilhørighet og trygghet. Byggekllossen er, sammen med avklaring, den mest kritiske C-en å ivareta. Når nyansatte føler seg akseptert, mener Bauer (2015, 5) at de er mer risikovillige, stiller flere spørsmål og er mer åpne for å sette seg inn i den nye stillingen og organisasjonen. Forbindelser kan dermed bidra til et godt grunnlag for effektiv onboarding.

## 2.3 Tre nivåer av onboarding

Bauer (2010, 2) skiller også mellom tre ulike nivåer av onboarding, og hevder at de fleste organisasjoner faller inn under minst ett av tre nivåer. Disse oppnås med utgangspunkt i hvilke av de ovennevnte byggeklossene som inngår i onboarding. Modellen under illustrerer hvilke av C-ene som må være til stede for å oppfylle de ulike nivåene.

<b>Onboarding: Strategiske nivåer</b>	<b>Samsvar</b>	<b>Avklaring</b>	<b>Kultur</b>	<b>Forbindelser</b>
<b>1. Passiv</b>	Ja	Noe	Lite/ingen	Lite/ingen
<b>2. Høyt potensial</b>	Ja	Ja	Noe	Noe
<b>3. Proaktiv</b>	Ja	Ja	Ja	Ja

*Figur 1.1: Tre strategiske nivåer av onboarding. Inspirert av Bauer (2010, 3).*

### 2.3.1 Passiv onboarding

Passiv onboarding innebærer at den nyansatte får informasjon om grunnleggende organisatoriske rammer, noe nesten alle virksomheter dekker som en naturlig del av den formelle innføringen i jobben. Dette tilsier at samsvar er oppfylt. I tillegg vil en begrenset forventningsavklaring og innføring i rollen indikere at avklaring er delvis oppfylt. Hverken kultur eller forbindelser er derimot adressert, og med dette er passiv onboarding det laveste av de tre nivåene. Denne formen for introduksjon kan i noen tilfeller fungere i praksis, men er ustrukturert og følgelig lite ideell.

Under slik onboarding har den ansatte en passiv rolle og opplever å bli «servert» informasjon. Deretter skjer læring først og fremst ved prøving og feiling, uten særlig veiledning fra HR eller andre avdelinger. Virksomheter som går under dette nivået har gjerne en likegyldig holdning til onboarding, og anser det som en sjekkliste med irrelevante oppgaver man er nødt til å

fullføre. Det blir dermed tydelig at man med passiv onboarding har en uformell tilnærming til prosessen, ettersom det ikke foreligger en strukturert plan med konkrete tiltak (Bauer 2010, 2-3). Forskning gjennomført av Aberdeen Group viser at omtrent 30% av organisasjoner kun når dette nivået for onboarding (Martin og Saba 2008, 20).

### 2.3.2 Onboarding med høyt potensial

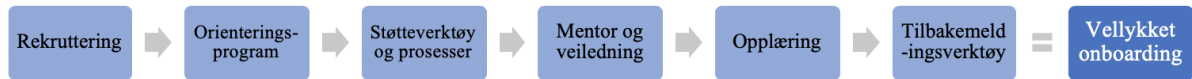
Onboarding med høyt potensial innebærer at den ansatte får en god innføring i organisatoriske rammer, arbeidsoppgaver og forventninger. I tillegg får vedkommende noe innføring i kulturen og forbindelsene. Med andre ord er de to første C-ene godt dekket, mens de resterende bare delvis adresseres. Onboardingprosessen er enda ikke etablert på en systematisk måte på tvers av virksomheten, noe som er essensielt for å bygge kultur og forbindelser internt. Likevel finnes det tendenser til struktur i prosessen, som tilsier at det eksisterer et potensial for formell onboarding (Bauer 2010, 2-3). Omtrent 50% av organisasjoner opererer med dette nivået (Martin og Saba 2008, 20).

### 2.3.3 Proaktiv onboarding

Proaktiv onboarding tilsier at den nyansatte får en systematisk gjennomgang av alle fire byggeklossene. Dette innebærer at vedkommende mottar en innføring i rammer, arbeidsoppgaver samt integreres i kultur og nettverk. Tiltakene som iverksettes er en del av en strukturert plan, og dermed godt integrert i onboardingprosessen. Det er derfor tydelig at virksomheter må ha en formell tilnærming for å oppnå høy kvalitet på onboarding (Bauer 2010, 2). Dette er en kompleks prosess som naturlig nok har lengre varighet enn de andre nivåene, ofte 12 måneder eller mer (Johansen og Sætersdal 2017, 123). Forskning viser at det ikke er mer enn cirka 20% av organisasjonene som oppnår proaktiv onboarding (Martin og Saba 2008, 20).

## 2.4 Onboardingprosessen: steg for steg

Med forskning som utgangspunkt presenterer Bauer (2010, 8) en modell med elementer som spiller en vesentlig rolle for en vellykket onboardingprosess. Modellen under tar for seg onboarding på et proaktivt nivå, og oppsummerer aktiviteter virksomheter bør gjennomføre samt effekten av disse. Vanligvis er HR-avdelingen ansvarlig for utarbeidelse og gjennomføring av innholdet som beskrives i modellen. Vi legger til grunn at medarbeideren også engasjerer seg og tilpasser seg aktivitetene.



**Figur 1.2:** Seks steg for en vellykket onboardingprosess. Inspirert av Bauer (2010, 8).

#### 2.4.1 Rekruttering

Det første steget for en smidig onboarding er rekrutterings- og seleksjonsprosessen. Sannsynligheten for å lykkes vil øke betraktelig dersom man er nøye med å identifisere ønsket atferd, og ansetter kandidater som kan vise til denne atferden. Rekrutteringsprosessen gir begge parter informasjon og realistiske forventninger. For virksomheter innebærer dette økt sjans for å finne den beste kandidaten, i tillegg til at medarbeideren opplever høyere organisasjonstilhørighet (Bauer 2010, 8-9).

#### 2.4.2 Orienteringsprogrammer

De fleste organisasjoner har et orienteringsprogram, enten ved fysisk oppmøte eller på nett. Slike program har to formål: å gi en introduksjon i organisasjonens verdier, mål, historie og struktur, samt en sosial innføring. Varigheten på programmet kan strekke seg fra noen timer til flere måneder. De kortere programmene har ofte en tendens til å bestå av digital informasjon, hvor den nyansatte blir «matet» med opplysninger. På denne måten kan man sikre at orienteringen blir tilnærmet lik uavhengig av organisasjonens størrelse og lokasjon (Bauer 2010, 9-10).

#### 2.4.3 Støtteverktøy og prosesser

Det finnes en rekke nyttige støtteverktøy som kan anvendes både underveis og i etterkant av orienteringen. Først og fremst hevder Bauer at man burde utarbeide en skriftlig onboardingplan for å sikre en strukturert prosess. Det er viktig at denne blir kommunisert til alle den angår, følges kontinuerlig og oppdateres. Videre bør virksomheter sørge for at det jevnlig avholdes oppfølgingsmøter med nøkkelpersoner, hvor hensikten er å sikre at man er i rute med onboarding og er proaktiv overfor potensielle problemer. Digitale verktøy brukes stadig mer, og er blant annet til nytte for å overvåke fremdriften. Fra et HR-perspektiv bør dette likevel ikke erstatte menneskelig interaksjon (Bauer 2010, 10).

#### 2.4.4 Mentor og veiledning

Mentorer og andre nøkkelpersoner kan være en verdifull ressurs, ettersom de kan fungere som rollemodeller og kunnskapsdelere. De kan være behjelpelige med informasjon, veiledning til

arbeidsutførelse og fungere som en sosial støtte. Terskelen for å spørre mentorer om hjelp er ofte lavere enn å henvende seg til nærmeste leder. Bauer (2010, 11) mener at det vil være enklere å tilpasse seg det nye arbeidsmiljøet når den nyansatte opplever uformell interaksjon med sine kolleger.

#### 2.4.5 Opplæring

Opplæringen bør fokusere på myke og harde ferdigheter for utførelse av jobben. Myke ferdigheter handler om personlige egenskaper som man ikke har hatt formell trening i, mens harde ferdigheter er konkrete, synlige, kan dokumenteres og er ofte lært i en formell setting (Ølberg og Opdal 2020). I tillegg til ferdigheter, er det en forutsetning at den nyansatte har mestringstro og innsikt i utførelse av arbeidet. En god opplæring vil legge til rette for at den nyansatte kan tilpasse seg og prestere i jobben. Ved at virksomheter fokuserer på tilstrekkelig opplæring vil det øke sannsynligheten for en vellykket onboarding (Bauer 2010, 11-12).

#### 2.4.6 Tilbakemeldingsverktøy

Det er ikke uvanlig at nyansatte begår feil, da det kan være vanskelig å tolke positive og negative reaksjoner fra kolleger. Det vil være fordelaktig at kolleger, mentorer og ledere er klare over dette, og derfor fokuserer på tydelig tilbakemelding og veiledning. Bauer (2010, 13) hevder at tilbakemeldinger er meget nyttig for å tilpasse atferden til den ansatte. Videre nevnes ulike verktøy for tilbakemelding, herunder prestasjonsvurderinger og egeninitiert tilbakemelding. En type prestasjonsvurdering er for eksempel 360-graders prestasjonsvurdering, som innebærer tilbakemelding fra over-, under- og sideordnet. Initiert tilbakemelding skjer derimot på den nyansattes eget initiativ.

### 2.5 Styrker og svakheter ved litteraturgrunlaget

Onboarding er som tidligere nevnt et relativt nytt fenomen, og det er derfor verdt å påpeke at det finnes flere svakheter ved litteraturen ettersom praksis beveger seg raskere enn forskning. En styrke ved litteraturgrunlaget er likevel at Bauer omtales som en ekspert og anerkjent forsker på området. Forfattere av faglitteratur slik som Filstad (2016, 2017), Johansen og Sætersdal (2017) samt Sagberg (2017) nevner alle Bauers teori i sammenheng med onboarding. På en annen side kan dette også være en svakhet, da man gjerne er mindre kritisk til teori som så mange fagforfattere omtaler.

Andre svakheter ved litteraturgrunlaget er at Bauer baserer sin forskning på arbeidslivet i USA, som naturligvis er noe ulikt norsk arbeidsliv. Bauers artikkel "Onboarding new

employees: maximizing success” (2010) har vært vår hovedkilde, og det må påpekes at denne kilden er ti år gammel. Hun har gitt ut nyere bøker, men disse er svært dyre og har heller ikke vært mulig å få tak i på annet vis. Vi anser likevel artikkelen som tilstrekkelig da andre forfattere av faglitteratur også har basert seg på denne, og det har vært vanskelig å finne relevant litteratur med samme faglige tyngde.

## 3.0 Metode

I metodekapittelet er hensikten å gjøre rede for valg av forskningsmetode og -design, noe som danner utgangspunktet for datainnsamlingen. Det er problemstillingens formulering som avgjør hvilken metode som er best egnet for undersøkelsen. Videre følger en beskrivelse av utvalget, dybdeintervju som datainnsamlingsmetode og hvordan disse ble gjennomført. For å kvalitetssikre våre funn har vi også vurdert overholdelse av validitet og reliabilitet, samt hensyn til etikk og personvern. Som en innledning til analysearbeidet, forklarer vi til slutt hvordan vi har transkribert og kodet intervjuene.

### 3.1 Kvalitativ forskningsmetode

Samfunnsforskning handler om å anskaffe eller produsere informasjon om samfunnet, for deretter å analysere funnene. Litteraturen skiller mellom to grunnleggende tenkemåter, herunder kvalitativ- og kvantitativ forskning. Kvalitativ metode dreier seg om å beskrive data ved hjelp av ord. Man ønsker å tolke og forstå et fenomen, derfor forsøker man å komme tett på dem som forskes på ved hjelp av åpen interaksjon mellom forsker og forskningsobjekt. Dette innebærer at man legger vekt på talluavhengige egenskaper og forskningsobjektets virkelighetsforståelse, samt konsekvenser av dette. Kvantitativ metode handler derimot om å forklare fenomenet ved hjelp av tall og statistikk, ofte med utgangspunkt i en hypotese (Tjora 2018, 24).

Vi anså det lite realistisk å få fullstendig oversikt over et så omfattende tema som onboarding. Derfor var det mest aktuelt å prøve å forstå om en strukturert plan bedrer kvaliteten. Med vår problemstilling ønsket vi å gå i dybden på hvordan onboarding forstås og oppleves rent subjektivt, og hvilken betydning og effekt en slik oppfattelse har (Tjora 2018, 29). Basert på dette ble det klart at kvalitativ metode var best egnet for å få innsikt i hvordan bruk av en strukturert plan påvirket kvaliteten på onboarding i Manpower.



## 3.2 Fenomenologisk forskningsdesign

Forskningsdesign beskriver utformingen av undersøkelsen. Man tar utgangspunkt i problemstillingen og vurderer deretter hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan dette skal gjennomføres. Det finnes ulike typer forskningsdesign innenfor kvalitativ metode, og med vår problemstilling var det naturlig å benytte et fenomenologisk design. Dette tilsier at man bygger undersøkelsen på hvordan informantene opplever situasjoner og fenomener (Tjora 2018, 258).

Et fenomenologisk forskningsdesign vil som oftest basere seg på bruk av dybdeintervjuer, der man etterstreber å utforske og forstå nyansene i informantenes erfaringer, samt hvordan vedkommende reflekter over dette. I vår oppgave ønsket vi å forstå den dypere meningen ved informantenes erfaring med onboarding som fenomen, og derav utlede hvordan ulik anvendelse av en strukturert plan virket inn på prosessens kvalitet. Det var derfor nødvendig å ha et fortolkende syn da vi leste gjennom datamaterialet (Johannessen m. fl 2016, 171).

### 3.2.1 Induktiv tilnærming til forskningsprosessen

Vi har basert oss på en induktiv tilnærming til forskningsprosessen, noe som betyr at vi utforsker empirien med utgangspunkt i eksisterende teori (Tjora 2018, 18). Intervjuene vi gjennomførte ble dermed de empiriske dataene i vår oppgave, hvor Bauer dannet teorigrunnlaget. Det vil si at vi utledet noen generelle sammenhenger i Manpower basert på de empiriske dataene og anvendelse av teorien (Tjora 2018, 33). Intervjusituasjonen har vært med på å forme vår studie, og i tillegg må det nevnes at våre egne synspunkter kan ha preget hvordan vi tolket datamaterialet (Postholm 2010, 26).

## 3.3 Utvalg

Når man trekker et utvalg, velger man ut en liten andel informanter fra den totale populasjonen. Populasjonen kan defineres som samlingen av alle informantene som problemstillingen gjelder (Johannessen m.fl. 2016, 242), og ville i vårt tilfelle ha vært alle ansatte i Manpower. Ettersom vi har benyttet oss av kvalitativ metode, var ikke formålet med studien å rekruttere flest mulig respondenter, men heller et fåtall med størst mulig utsagnskraft knyttet til problemstillingen (Johannessen m. fl. 2016, 114).

### 3.3.1 Utvalgsstrategi, rekruttering og størrelse

Utvalget i vår forskning er ikke trukket tilfeldig for å representere populasjonen, slik som i kvantitative undersøkelser. Derfor var det ikke hensiktsmessig å undersøke hele populasjonen,

men heller et utvalg som av ulike årsaker vil kunne si noe av relevans for det aktuelle temaet (Tjora 2018, 130). Formålet var altså å utlede mye informasjon fra et begrenset antall respondenter, fremfor å generalisere.

Da vi rekrutterte utvalget hadde vi en klar målgruppe som måtte delta for å samle nødvendig data før vi valgte ut intervjuobjektene, og dette kalles i metodelitteraturen for strategisk utvelgelse (Johannessen m.fl. 2016, 117). Vi ønsket å se på både leder og medarbeiders perspektiver, i tillegg til eventuelle forandringer ved onboardingprosessen de siste årene. Derfor valgte vi én leder og et likt antall medarbeidere i hver avdeling, med varierende ansettelsestid i Manpower. Av hensyn til anonymisering av intervjuobjektene, har vi likevel ikke inkludert i oppgaven hvilke stillinger de hadde.

Videre var et vesentlig spørsmål hvor mange intervjuobjekter vi behøvde for å samle tilstrekkelig kunnskap om temaet. Antall informanter vil naturligvis variere i tråd med hvor mye relevant informasjon man klarer å anskaffe gjennom intervjuene. Man kan oppleve å nå et metningspunkt hvor det ikke lenger vil være nødvendig å gjennomføre flere intervjuer, da de antageligvis ikke vil tilføre nye opplysninger (Johannessen m.fl. 2016, 114). Utvalget vårt besto av åtte intervjuobjekter, og intervjutiden varierte mellom 30 til 60 minutter. Et stykke ut i intervjuprosessen opplevde vi at flere av intervjuobjektene oppga tilsvarende informasjon, noe som indikerte at utvalget var tilstrekkelig. Det at oppgaven vår hadde begrenset tid og ressurser, var et annet aspekt vi måtte ta i betraktning med tanke på utvalgsstørrelse.

### 3.4 Dybdeintervju som datainnsamlingsmetode

Datainnsamlingsmetoden vi benyttet oss av var dybdeintervjuer med ansatte i Manpower i Bergen og Oslo. Dette innebærer på forhånd fastlagte og åpne spørsmål med formål om å gå i dybden på de faktiske forholdene ved måten onboardingen gjennomføres på. Når det kommer til utforming av intervjuguide finnes det ulike tilnærminger, fra åpent og ustrukturert til helt forhåndsbestemt og strukturert oppbygning (Johannessen m.fl. 2016, 148).

Spørsmålene i vår intervjuguide hadde en bestemt rekkefølge, mens det var lagt opp til mer improvisasjon i forbindelse med oppfølgingsspørsmålene. Selv om oppfølgingsspørsmålene var forberedt, tilpasset vi selve intervjusituasjonen etter viktige og relevante digresjoner fra intervjuobjektene (Tjora 2018, 113- 114). Vi opplevde også at intervjuobjektene ubevisst svarte på enkelte av oppfølgingsspørsmålene, og dermed lot vi være å stille disse. Et slikt oppsett tyder på at vi benyttet en kombinasjon av ustrukturert og strukturert, et såkalt semistrukturert intervju.

### 3.5 Intervjuene beskrives

Første møte med vår kontaktperson i Manpower fant sted allerede i oktober 2019, og da begynte vi planleggingen av de best egnede intervjuobjektene. Disse ble bestemt med utgangspunkt i hvem som hadde tid, hvem som satt på relevant informasjon, og at vi ønsket variasjon i lengden på ansettelsesforholdet. Intervjuene ble avtalt via mail, deretter sendte vi et samtykkeskjema (vedlegg 3) til hver enkelt respondent, som de senere signerte og returnerte. Etter hvert startet vi arbeidet med å formulere en standardisert intervjuguide (vedlegg 1), som vi ferdigstilte før gjennomføring av første intervju.

Intervjuene ved avdeling Bergen ble gjennomført på et møterom i Manpowers lokaler. Vi hadde planlagt lik gjennomføring ved avdeling Oslo, men grunnet situasjonen med covid-19 lot ikke dette seg gjøre. Intervjuene med Oslo ble i stedet avholdt ved hjelp av den nettbaserte møteportalen Pexip. På forhånd hadde vi bestemt oss for å fordele og rullere på oppgavene slik at én stilte spørsmålene, én tok notater og én observerte kroppsspråk og lignende. Innledningsvis ba vi om samtykke for lydopptak, og ved godkjenning startet vi opptakene med mobiltelefon. Deretter presenterte vi oss selv, formålet, oppgavefordelingen under gjennomføring, personvern hensyn og databehandling, før intervjuene begynte. Vi startet med noen oppvarmingsspørsmål om intervjuobjektens forhold til onboarding, før vi etterhvert gikk mer i dybden på refleksjoner og erfaringer knyttet til onboarding i Manpower. Vi avrundet så med å spørre om de hadde noe å tilføye, og om vi kunne kontakte dem ved behov for ytterligere informasjon. Ved enkelte spørsmål opplevde vi å nå et metningspunkt, der samtlige respondenter svarte det samme.

Vi hadde ingen kostnader knyttet til intervjuene i Bergen, ettersom det er der bachelorgruppen vår har holdt til. De eneste kostnadene ved gjennomføring av intervjuene var i forbindelse med reise til Oslo, men disse ble refundert da turen ble avlyst.

### 3.6 Validitet og reliabilitet

Validitet, også kalt gyldighet, handler i kvalitativ metode om i hvilken grad innhentede data representerer fenomenet. Dette innebærer hvorvidt metodene man har brukt, i vårt tilfelle dybdeintervjuene med tilhørende intervjuguide, har vært egnet til å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene (Tjora 2018, 232). Forskningslitteraturen skiller gjerne mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet omhandler sammenhengen mellom innhentede data og teoretisk grunnlag, altså i hvilken utstrekning det er koherens mellom Bauers fire C-er og funnene fra intervjuene. Derfor valgte vi å basere enkelte spørsmål i intervjuguiden på denne

teorien. Ifølge Lincoln og Guba (1985) er en måte å øke den interne validiteten å opprettholde en vedvarende observasjon av fagfeltet som skal undersøkes. Vi har forsøkt å holde oss oppdatert på fagfeltet, men har ikke erfart ny teori i løpet av denne korte perioden. Vi har prioritert å bli godt kjent med eksisterende teori og ulike tolkninger av fenomenet onboarding, og håper at dette har gjort oss bedre rustet til å kunne skille ut relevant informasjon (Johannessen m. fl. 2016, 232).

Ekstern validitet innebærer derimot hvordan dataene fra intervjuene tolkes og om de kan overføres til andre settinger (Krumsvik 2015, 152). Dette var ikke like aktuelt for vår oppgave, ettersom intervjuguiden begrenset datainnsamlingen til avdeling Oslo og Bergen. Det må også nevnes at utvalget vårt kun besto av åtte intervjuobjekter, og dermed ikke er representativt for populasjonen. Funnene vil derfor ikke kunne generaliseres til Manpower som en helhet eller arbeidslivet generelt, noe som heller ikke er hensikten med kvalitative undersøkelser. Fremfor å generalisere ønsker vi i stedet å overføre kunnskap ved å etablere beskrivelser, begreper og fortolkninger som er til nytte på andre områder enn det vi undersøker (Johannessen m. fl. 2016, 233).

Reliabilitet, også kjent som pålitelighet, handler om man vil få de samme funnene flere ganger dersom man stiller de samme spørsmålene til de samme intervjuobjektene. Det dreier seg altså om nøyaktigheten av dataene, hvilke data som brukes, måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides. Innenfor kvalitativ forskning vil krav om reliabilitet ofte være lite hensiktsmessig ettersom samtalen avgjør datainnsamlingen, observasjon og kontekst vil være ulik, samt at tolkning av dataene vil avhenge av forskerens erfaringer og bakgrunn. Likevel anser vi det nødvendig å redegjøre for i hvilken grad undersøkelsen vår er pålitelig (Johannessen m. fl. 2016, 231).

Med dybdeintervju som metode legges det opp til en samtale som baserer seg på subjektive oppfatninger og synspunkter (Johannessen m. fl. 2016, 36). Ettersom vi har vært avhengige av å ta utgangspunkt i disse for å forstå fremfor å forklare fenomenet, vil reliabiliteten naturligvis svekkes. Likevel har vår innledning til intervjuene gitt intervjuobjektet en forklaring av konteksten, noe som kan styrke påliteligheten (Johannessen m. fl. 2016, 232).

Reliabilitet ved intervjuer er knyttet til hvordan man formulerer spørsmålene og måten man stiller spørsmålene på. Ved utforming av intervjuguiden har vi derfor vært bevisste på at spørsmålene må formuleres slik at de er klare og tydelige (Krumsvik 2015, 158-159). Vi har

også forsøkt å ha spørsmålene så åpne som mulig. Likevel erfarte vi underveis at noen av spørsmålene, spesielt oppfølgingsspørsmålene, kunne oppleves ledende, da vi hadde en antagelse om at det eksisterte forskjeller mellom avdelingene. Dessuten følte vi at det til tider var en ulempe å ha så åpne spørsmål, fordi det krevde tilleggsinformasjon fra oss som intervjuere. Det ble derfor en balansegang å ha tydelige og klare spørsmål, samtidig som de var åpne nok til å ikke være ledende.

Videre skiller litteraturen mellom intern og ekstern reliabilitet. Intern reliabilitet handler om i hvilken grad flere forskere er samstemte om det de observerer under intervjuet (Krumsvik 2015, 158). Vi var tre personer til stede under intervjuene i avdeling Bergen, noe som sørget for høy grad av intern reliabilitet. Intervjuene i avdeling Oslo foregikk derimot over en nettbasert møtetjeneste, og problemene som kan oppstå ved digital kommunikasjon kan ha ført til noe lavere intern reliabilitet. Den non-verbale kommunikasjonen, slik som blant annet kroppsspråk, ble betydelig vanskeligere å observere når vi ikke var til stede fysisk. Vi opplevde også at det var mer utfordrende å tyde lydopptakene som ble tatt av de digitale intervjuene.

Når det derimot er snakk om ekstern reliabilitet, er dette knyttet til om flere forskere vil oppleve å få samme resultat ved bruk av samme metode (Krumsvik 2015, 158). Ettersom vi undersøker et fenomen som har funnet sted, altså onboarding, krever dette at intervjuobjektene må huske tilbake i tid. Det er grunn til å tro at det samme intervjuet på et senere tidspunkt ville påvirket hukommelsen, noe som vil svekke den eksterne reliabiliteten.

### 3.7 Etisk perspektiv

I arbeidet med forskning må man ta både etiske og juridiske hensyn, da de direkte virker inn på enkeltindivider og forholdet mellom dem. Etikk er teori som omhandler vurderinger om hva som er rett og galt. Ulike regler, retningslinjer og prinsipper danner et grunnlag for hva vi kan og ikke kan gjøre mot våre medmennesker. Dette strekker seg lenger enn konkrete handlinger, og omfatter også de måtene vi indirekte eller direkte kan påvirke hverandre på (Johannessen m. fl 2016, 83). Det var derfor viktig for oss å sende ut et informasjonsskriv til respondentene i forkant av intervjuene. Vi ønsket blant annet å informere om at vi ville være tre intervjuere til stede, ettersom en slik situasjon kan oppleves overveldende for enkelte. Videre innledet vi hvert intervju med å presisere at intervjuobjektet ikke var nødt til å besvare spørsmål dersom de opplevde dem ubehagelige eller utleverende. Vi har også vært nøye med å holde spørsmålene saklige ved utforming av intervjuguiden.

Ifølge Nerdrum (1998) er det hovedsakelig tre typer etiske hensyn som kan utledes fra De forskningsetiske retningslinjene. For det første må man ivareta intervjuobjektene rett til selvbestemmelse. Dette sørget vi for med samtykkeerklæringen som ble sendt ut og signert i forkant av intervjuene. I denne ble det presisert at deltakelse var frivillig og at samtykke når som helst kunne trekkes tilbake uten å måtte oppgi årsak. Videre er man som forskere pliktige å respektere intervjuobjektene privatliv. Innledningsvis i intervjuet ble det derfor viktig å understreke at dataene ble lagret i en passordbeskyttet mappe og slettet ved prosjektslutt, i tillegg til at de ville bli presentert slik at vedkommende fremsto anonym. Siste hensyn omhandler forskernes ansvar for å unngå skade. Til tross for at onboarding tilsynelatende ikke er et særlig utleverende tema, var det viktig for oss å innlede intervjuene med å forsikre respondentene om at dataene ikke kunne tilbakeføres til dem og deres arbeidsforhold.

### 3.8 Personvern

Personopplysningsloven “GDPR - General Data Protection Regulation” fra 2018 la føringer for hvilke hensyn vi måtte ta ved innsamling og bruk av personopplysninger (Datatilsynet). Denne loven innbefatter både virksomheters plikter og enkeltpersoners rettigheter. Vi har måttet ta hensyn til denne i prosjektet, da vi innhentet informasjon fra og om ulike ansatte i Manpower.

Ettersom vi visste at vi ville ta lydopptak av intervjuene og at disse kunne identifisere deltakerne, måtte vi også melde prosjektet inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Dette innebar at vi blant annet måtte følge malen for samtykkeskjema og presentere prosjektet vårt for NSD, få godkjenning og deretter sende ut samtykkeskjema til intervjuobjektene. Vi var derimot unntatt fra konsesjonsplikt til Datatilsynet fordi følgende vilkår var oppfylt: første kontakt med intervjuobjektene ble opprettet gjennom en ansvarlig kontaktperson ved Manpower, prosjektet hadde en fastsatt sluttdato, det innsamlede materialet ble slettet ved prosjektslutt, samt at intervjuobjektene samtykket til alle deler av undersøkelsen (Johannessen m. fl. 2016, 88-89).

### 3.9 Transkribering og koding

Ved intervjuene benyttet vi oss som nevnt av lydopptak for å sikre fullstendig registrering av all informasjon. Vi valgte å transkribere intervjuene selv, og fordelte et tilnærmet likt antall mellom oss. Transkriberingen ble også gjennomført umiddelbart etter intervjuene. På denne måten kunne vi tenke oss tilbake til intervjusituasjonen og visualisere kroppsspråk og uttrykk, slik at vi ikke mistet verdifull informasjon. Deretter transkriberte vi intervjuene så detaljert som mulig, hvorpå vi inkluderte alt intervjuobjektene sa, at de lette etter ord, lo eller andre uttrykk

som kunne styrke informasjonsgrunnlaget ytterligere. Et annet poeng er at vi transkriberte på bokmål, noe som også bidro til å anonymisere de intervjuobjektene som snakket forskjellige dialekter (Tjora 2018, 173-175).

Etter å ha transkribert alle intervjuene, begynte vi med kodingen og innledet analysearbeidet. Dette innebar at vi gikk igjennom intervjuet, og så etter ord og utsagn i teksten som kunne gi mening eller som ble gjentatt. Koding har tre hovedmål; å trekke ut det viktigste i de empiriske dataene, minske dataenes volum og tilrettelegge for idéskapning med utgangspunkt i empirien. Vi benyttet oss av empirinær koding, som innebærer at man koder ved å gjengi intervjuuttalelsene i detalj i de empiriske dataene. Med dette fikk vi kategorisert det intervjuobjektene uttalte om ulike temaer, også på forskjellige tidspunkt i intervjuene (Tjora 2018, 197-201). Deretter kategoriserte vi kodene inn i en tabell etter intervjuobjektene og spørsmålene (vedlegg 2), da spørsmålene tok for seg de ulike temaene. Ved hjelp av fargekoder sorterte vi funn etter Bauers fire C-er og avvik fra Manpowers onboardingplan. Til slutt koblet vi fargekodene opp mot Bauers tre nivåer av onboarding, for å vurdere hvilken betydning ulik anvendelse av planen har hatt for kvaliteten på onboarding i Manpower.

## 4.0 Analyse

Analysekapittelet redegjør for funn fra datainnsamlingen, og disse kobles deretter opp mot teori, problemstilling og forskningsspørsmål. Vi har strukturert kapittelet slik at vi først presenterer funn fra dybdeintervjuene, før vi analyserer disse. Avslutningsvis drøfter vi hvordan funnene besvarer forskningsspørsmålene. På bakgrunn av dette anser vi det hensiktsmessig å innlede med å gjenta problemstillingen og forskningsspørsmålene;

### **Hvilken betydning har ulik anvendelse av en strukturert plan for kvaliteten på onboarding i Manpower?**

1. Hvilke ulikheter mellom praksis ved onboarding i Bergen og Oslo finnes?
2. Hvilke faktorer kan ha ført til ulik gjennomføring i avdelingene?

#### 4.1 Presentasjon av funn

I denne delen av oppgaven presenterer vi våre funn fra dybdeintervjuene sortert etter de fire C-er. Dette inkluderer ord, utsagn og sitater som gikk igjen og som var relevante for å besvare

forskningsspørsmålene og problemstillingen. Videre beskriver vi funn knyttet til hvilke tanker de ansatte hadde til begrepet onboarding, og i hvilken utstrekning den strukturerte planen ble fulgt.

#### 4.1.1 Compliance (samsvar)

Når det gjaldt innføring i retningslinjer, regler og andre organisatoriske systemer kom det frem i intervjuene at en ansatt i Bergen opplevde å ikke få tildelt en PC og arbeidsstasjon i starten av arbeidsforholdet. Til sammenligning var det to ansatte i Oslo som fortalte om pre-boarding og at alt skulle være tilrettelagt ved den nyansattes ankomst. Dette kom tydelig frem i følgende utdrag fra intervjuene:

“Jeg kom veldig tidlig inn etter ansettelsen, så jeg hadde ikke PC. Derfor ble jeg stuet inne på et intervjurom for meg selv, og satt der og lærte av meg selv.” - Intervjuobjekt 2 Bergen.

“Den (onboardingen) starter som vanlig med det enkleste, en type fase som vi starter med før noen i det hele tatt starter på jobben, som bestille ting og alt mulig av den type ting.” - Intervjuobjekt 2 Oslo.

Videre svarte alle intervjuobjektene at de i begynnelsen av arbeidsforholdet fikk en introduksjon via video om Manpower som organisasjon og kort om ulike interne systemer. Et intervjuobjekt sa for eksempel følgende:

“Ehm, samtidig ble vi også introdusert for videoer ehm i starten av uken, der ledere fra de ulike bransjene fortalte om sin hverdag og sin brand. Ehm, og noen – også var det vel en video også om kultur og verdier også – det var det også første uken.” - Intervjuobjekt 3 Oslo.

Deretter fikk de tilgang til intranettet, som er den interne portalen hvor de blant annet kunne finne informasjon, kontaktpersoner, personalhåndbok og lignende. De fleste oppga også at de ble oppfordret til selvlæring i forbindelse med retningslinjer, regler og andre organisatoriske systemer. Selv om alle nyansatte fikk tildelt en mentor som var tilgjengelig for spørsmål, fikk vi inntrykk av at det var mer fokus på selvlæring enn aktiv innføring i dette. Dette kom spesielt til uttrykk i det to intervjuobjekter fortalte:



“Vi måtte heller lese litt selv på det. Så var det også litt sånn at vi ehm – en rådgiver da som skulle lære oss opp, vedkommende hadde også mye jobb den uken. Så det var litt sånn frem og tilbake når hen hadde tid med oss. Hen var selvfølgelig veldig mye med oss, og så var det noen perioder der vi ble satt litt til oss selv og vi skulle lese litt på egenhånd. Og det er jo selvfølgelig veldig fint, slik at vedkommende da kunne jobbe med sine oppgaver og da var det jo tid for å lese litt mer på intranettet og på My Manpower.” - Intervjuobjekt 3 Oslo.

“Jeg føler ikke at det var noen praktiske oppgaver. Ehm, så det er veldig mye sånn «les deg opp på historikken til Manpower» for eksempel. Ehm les deg opp på... «Her finner du link på personalhåndboken, kryss av når du har lest personalhåndboken». Ehm litt mer sånn lær av å lese, på en måte.” - Intervjuobjekt 2 Bergen.

Samtlige fortalte også at de fikk et kurs om varemerket Manpower i Oslo, og det kom frem at ansatte i Oslo og Bergen ble sendt på dette kurset tidligst seks måneder etter ansettelse. Vi tok kontakt med Manpowers onboardingansvarlig for å få oversikt over når intervjuobjektene hadde deltatt på dette kurset, og ble da klare over at en respondent i Oslo hadde vært ansatt i over et år og ennå ikke deltatt. Alle uttrykte at det kunne vært fordelaktig å få gjennomført kurset på et tidligere tidspunkt, noe som blant annet ble gjengitt i følgende sitater:

“Ja, det gikk faktisk litt for lang tid da, hehe. Det var ikke sånn at du fikk det den første uken for å si det sånn. Jeg tror faktisk det gikk et halvt år, om jeg ikke husker helt feil.” - Intervjuobjekt 3 Bergen.

“Så kanskje det på en måte kunne vært en ide at de nyansatte gjerne kunne fått litt kursing og sånn tidligere for å skape litt mer sånn, vet ikke jeg, samhold liksom på en eller annen måte.” - Intervjuobjekt 4 Oslo.

En annen forskjell mellom avdelingene var at støttefunksjonene slik som IT og HR var lokalisert i Oslo, noe som førte til at Bergen kun hadde digital kontakt med disse.

#### 4.1.2 Clarification (avklaring)

Av intervjuene fremgikk det at Manpower er en ad-hoc organisasjon, noe som innebærer at arbeidsoppgavene vil variere med oppdrag og er mindre rutinepregede. Da vi spurte om hvordan intervjuobjektene fikk forståelse for sine arbeidsoppgaver og forventninger til dem i

jobben, svarte alle at de “bisatt” mentor eller andre erfarne kolleger. Alle uttalte at et naturlig neste steg var å “bli kastet ut” i arbeidsoppgavene, eller “learning by doing” som stadig ble nevnt under intervjuene. Følgende sitater illustrerte dette tydelig:

“Jeg tror de hadde større forventninger til meg enn ehm jeg kanskje hadde selv. Jeg tror kanskje de trodde jeg kunne mer enn jeg kunne, ja så jeg ble egentlig bare kastet ut i det, sant, den gangen. Begynte egentlig bare med å kjøre på med telefoner og ehm ta intervjuer, og hei hva det går, hehe.” - Intervjuobjekt 3 Bergen.

“Men vi er veldig sånn learning by doing her. Blir veldig kastet ut i ting. Egentlig fra dag 1. Så jeg tenker at, altså, selv om jeg ikke har fulgt den her (peker til planen), så må ikke dere tenke at jeg ikke er fornøyd med opplæringen min. Fordi det er jeg. For jeg så igjennom, sant, så jeg har vært gjennom det meste.” - Intervjuobjekt 4 Bergen.

“Så vi har en kombinasjon av interaktive, online-treninger, til at man må lese litt. Og så er opplæring – men veldig mye er nok sam-besøk og sam-intervju, sammen med andre kolleger da. Altså learning by doing, først observation og så doing da. At man først observerer, så skal man ha en bisitter med seg, og så blir man sluppet ut... på egenhånd.” - Intervjuobjekt 1 Oslo.

Samtlige oppga tilstedeværende og hjelpsomme kolleger eller mentor i et åpent kontorlandskap, og de fleste var derfor fornøyde med denne type opplæring. Likevel ble det, som tidligere sitert, gitt uttrykk for at mentor til tider var travel, og at man kunne bli overlatt noe til seg selv. Et annet poeng er at intervjuobjektene i Oslo omtalte mentor oftere enn det de i Bergen gjorde. I tillegg var det flere Bergen-ansatte som indikerte at denne oppfølgingen var mindre etablert da vi stilte spørsmål om mentor-rollen:

“Hehe, ja jeg har jo ikke vært mentor for noen da, ehm så jeg vet jo ikke. Jeg personlig vet jo ikke hva som skjer når en person begynner her.” - Intervjuobjekt 2 Bergen

“Det er det vi har hatt mangel på. (...) Det var det som i utgangspunktet skulle ha blitt gjort, ehm” - Intervjuobjekt 4 Bergen.

Vi ble opplyst om at avdeling Oslo hadde betydelig flere ansatte, med 47 årsverk sammenlignet med 19 årsverk i avdeling Bergen. Det kan tenkes at en følge av denne forskjellen er at Oslo

kan ha behov for mer spesifikke og avgrensede stillinger. Et intervjuobjekt var særlig tydelig på dette i følgende utdrag fra intervjuet:

“Sånn i mitt team, så har vi delt den rollen i tre. Sånn at vi har veldig, ehm hva skal jeg si, avgrensede stillinger da. Altså vi vet liksom hva som ligger i vår stilling og arbeidsoppgaver. Ehm, så jeg vil jo kanskje tro de (ansatte i Manpower Bergen) har fått litt mer bredere opplæring. Rett og slett fordi at de er mindre folk og de folkene som er der gjerne skal kunne mer i bredden da, enn det jeg har behov for her, rett og slett.” - Intervjuobjekt 4 Oslo.

Opplæringen var derav begrenset til arbeidsoppgavene som var relevante for stillingen, mens det i Bergen ble lagt opp til bredere opplæring og ansvar utover stillingen. En av respondentene i Oslo nevnte likevel gode muligheter for karriereutvikling i Manpower, og samtlige nevnte jevnlig status og plan-samtaler med fokus på forventninger og utvikling. Fra begge avdelingene ble det også uttrykt fokus på “frihet under ansvar”, hvor den ansatte hadde høy grad av autonomi, men ble målt på progresjon og resultater. Dette ble blant annet uttalt i følgende utdrag fra intervjuene:

“Du skal jo ha det som heter PD-samtale 1 gang i måneden, sant det er jo disse her såkalte status og plansamtalene (...). Status og så status nå og plan videre. (...) Vi er jo amerikansk og har mye målkrav, sånn at eh det er viktig for nye å skjønne dette” - Intervjuobjekt 1 Bergen.

“Og vi hadde ukentlige møter der vi så på hva jeg hadde lært og hva jeg følte at jeg trengte mer opplæring i. Og så satt vi opp nye møter der jeg kunne spørre om de tingene som jeg lurte på for å føle meg trygg og gå videre.” - Intervjuobjekt 4 Oslo.

#### 4.1.3 Culture (kultur)

Ord som gikk igjen i forbindelse med kultur var inkluderende, uformelt og takhøyde. Alle omtalte hilserunde og omvisning som det første sosiale tiltaket ved ansettelse, og oppfattet kolleger som blide og imøtekommende. Manpowers verdier og visjon ble introdusert gjennom video, stod skrevet på vegger i lokalene samt repetert senere på presentasjoner og i møter. Vi fikk også oppgitt at det ikke eksisterte kleskoder, og vi erfarte at det var liten forskjell ved lederes og ansattes bekledning under intervjuene. Enkelte respondenter nevnte også “flat bedriftskultur”, som tilsier at de har lav grad av maktavstand.

Avdelingen i Bergen hadde flere sosiale tiltak på jobb, i form av daglig morgenkaffe, felles lunsj og innkjøp av is på sommeren, som sitert under:

“Ehm, og så er det jo – jeg må bare nevne morgenkaffen vi har, det er gull verdt. (...) Altså, det var sommer, sant. Vi gikk ut og kjøpte is omtrent hver dag.” - Intervjuobjekt 4 Bergen.

Med tanke på sosiale tiltak på jobb i Oslo, var det større variasjon i svarene fra intervjuobjektene. En ansatt fortalte at hen tidlig ble inkludert i lunsjen, mens en annen ga uttrykk for at hen satt mye alene i lunsjen i starten:

“Samtidig så sitter vi jo ikke for oss selv når vi spiser lunsj heller. Så du får jo også en del input i lunsjen.” - Intervjuobjekt 3 Oslo.

“Hvis de to som jeg var på team med for eksempel var i møte, så kunne det være dager der jeg følte at jeg ikke hadde noen å spise lunsj med, for eksempel. Og som nyansatt, da føler du deg gjerne litt ensom eller alene da. Ehm, føler at du ikke har funnet plassen din rett og slett. Ehm, så jeg føler vel at de kunne gjort bedre.” - Intervjuobjekt 4 Oslo.

Når det gjaldt sosiale aktiviteter utenfor jobb uttalte ansatte i begge avdelingene at de ønsket hyppigere sammenkomster. Det var kun ett av intervjuobjektene, en fra Bergen, som fortalte at hen hadde blitt invitert med på noe sosialt med kollegaer utenfor jobb i begynnelsen av arbeidsforholdet. En respondent fra hver avdeling nevnte likevel bedriftsidrettslag, men ikke i hvilken grad dette benyttes aktivt. Ellers oppga resterende respondenter at det ville vært ønskelig med sosiale aktiviteter tidligere i ansettelsesforholdet. Følgende utdrag fra intervjuene belyste dette:

“Jeg tror det var i uke tre eller noe, så var det den ene kollegaen som inviterte meg og fire andre med hjem på pizza. Ehm, så det var jo for å bli kjent med meg da” - Intervjuobjekt 4 Bergen.

“Nå var det ikke sånn at det var så veldig mange sosiale aktiviteter utenfor jobb.” - Intervjuobjekt 2 Bergen.

“Ehm, men ellers så føler jeg kanskje at de kunne gjort litt mer. Ehm, det var jo kanskje først på julebordet tre måneder senere at jeg faktisk følte at jeg hadde muligheten til å sosialisere meg. Det er ikke ofte det arrangeres sosiale sammenkomster. Det går jo gjerne flere måneder mellom hver gang og ... Ja, det føler jeg absolutt kunne vært bedre.” - Intervjuobjekt 4 Oslo.

#### 4.1.4 Connection (forbindelser)

I forbindelse med nettverk, tilhørighet og trygghet svarte alle at oppfølging og samtaler med leder og mentor var vesentlig. Andre utsagn som gikk igjen i forbindelse med evaluering var status og plan-samtale, medarbeiderundersøkelse og medarbeidersamtale. Videre oppga flere at avdelingsmøter, åpent kontorlandskap og samarbeid med kolleger var faktorer som bidro til å bygge nettverk og tilhørighet. Majoriteten av de ansatte var tydelige på at det forelå kultur for inkludering og åpenhet for å stille spørsmål, noe som er tett forankret til trygghet:

“Samtidig er det et selskap hvor man sitter i et åpent kontorlandskap, man har hele tiden tilgang til alle som sitter i teamet da, kommunikasjon frem og tilbake hele tiden. (...) Det var ikke alltid nødvendig å hele tiden gå ut på et rom å sette seg på tomannshånd, for å få på plass ordentlige tiltak da, i forhold til det å bygge nettverk. (...) Selvfølgelig så var det jo også den type møter hvor alle kom sammen, vanlige avdelingsmøter.” - Intervjuobjekt 2 Oslo.

“Så det er kjempegod menneskelig støtte her. Fantastisk. (...) Det er veldig høyt under taket. Det er et veldig uformelt miljø, folk er ekstremt mottagelige for spørsmål. Ingen spørsmål er for dumme.” - Intervjuobjekt 2 Bergen.

Et av intervjuobjektene i Oslo uttalte likevel at det var forbedringspotensial for å etablere trygghet og kontakt utover teamet hen jobbet i:

“Så jeg føler vel at de kunne gjort bedre ... altså noe bedre for å få meg ... Ehm, altså du har en hilserunde på alle første dagen, men utenom det så har du ikke så mye interaksjon med dem (ansatte utenfor eget team). Ehm, sånn som nå, da jeg kom inn på et større team og føler det er mye enklere å sosialisere seg, selvfølgelig også med dem” - Intervjuobjekt 4 Oslo.

#### 4.1.5 Ansattes forhold til onboarding

Vi ønsket å sammenligne de ansattes egne opplevelser av onboarding med slik de definerte den som vellykket, og ikke bare slik Bauers teori definerer vellykket onboarding. Årsaken til dette var at vi ville kartlegge de subjektive opplevelsene for å få innsikt i fenomenet. Derfor var noe av det første vi spurte om i intervjuene hvilke tanker de hadde knyttet til onboarding. Her var det ingen tvil om at samtlige av intervjuobjektene var godt kjent med dette, og at de var enige om at onboarding innebar å komme om bord. Halvparten av respondentene i Oslo og Bergen nevnte dessuten at onboarding burde gjennomføres med en strukturert plan. Videre fortalte alle at opplæringen må dekke det faglige, mens alle i Bergen og halvparten i Oslo mente at det også burde være fokus på det sosiale.

Da vi derimot spurte om hva som kjennetegner en vellykket onboarding gikk begrepene operativ og effektiv raskt, igjen. Et intervjuobjekt illustrerte dette spesielt godt:

“Ehm, jeg tenker egentlig med en gang på strukturert plan for opplæring av en ny medarbeider. (...) Jeg tror en vellykket onboarding er når medarbeider kan være effektiv innen relativt kort tid.” - Intervjuobjekt 2 Oslo.

Videre oppga de ansatte innføring i intranett og kurs i systemer om virksomheten. Alle uttalte også at oppfølging fra mentor burde være del av en onboardingprosess. Seks av respondentene fordelt likt på avdelingene oppga trygghet og etablering av godt nettverk på arbeidsplassen som viktig for prosessen.

Som nevnt ønsket vi i utgangspunktet å benytte respondentenes egen oppfatning av en vellykket onboarding som vurderingsgrunnlag, i tillegg til Bauers tre nivåer av onboarding. Likevel må det nevnes at dette er et relativt nytt fenomen og at majoriteten av intervjuobjektene ikke hadde vært gjennom sammenlignbar onboarding i tidligere arbeidsforhold. På bakgrunn av dette anså vi det fordelaktig å bruke teorien som hovedsakelig vurderingsgrunnlag for en vellykket onboarding.

#### 4.1.6 Den strukturerte planen

Tidlig i prosjektet fikk vi tilsendt den strukturerte planen for onboarding i Manpower utarbeidet av HR-avdelingen. Vi innså likevel raskt at det ikke var hensiktsmessig å ta utgangspunkt i denne, ettersom formålet ikke var å kvalitetssjekke i hvilken grad respondentene husket innholdet. Vi ønsket heller å basere oss på hva respondentene klarte å gjengi av den. Et funn

var at opplevelsen av planens varighet varierte fra to til seks måneder. To av de ansatte i Oslo fortalte at planen ble iverksatt allerede før ansettelse med bestilling av utstyr, mens resterende omtalte onboardingen fra første arbeidsdag.

Innholdsmessig fortalte alle at planen var generell, detaljert og gjaldt for alle nyansettelser uavhengig av stilling. Den var utformet som et skjema med punkter som skulle sjekkes av ved gjennomførelse, men ikke alle punkter var relevante for alle stillinger. Alle respondentene var derfor tydelige på at den ikke ble fulgt slavisk, men tilpasset etter behov:

“Det fungerer kanskje best som en sjekklister for det man – altså tematikker man skal igjennom. Men den inneholder også detaljerte opplysninger som at man skal kontakte den og den om i forhold til ehm... mobiltelefoni eller hvordan man skal bruke fraværsassistent. Det er alt fra de store forretningsprosessene til sånn praktiske ting.” - Intervjuobjekt 1 Oslo.

“En del ting blir learning by doing, sant. Men det er ikke det at de ikke har fått den planen, men jeg tror at mange har følt at ehm de bare må hive seg rundt og ehm gjøre masse oppgaver, så har vi den kanskje litt sånn på siden.” - Intervjuobjekt 1 Bergen.

Flere av intervjuobjektene oppga at ansettende leder hadde ansvar for å følge opp progresjonen, i tillegg til at de fleste fikk tildelt en mentor som hadde hovedansvaret for læring. Et intervjuobjekt opplyste oss om at det ikke er noen kvalitetssjekk av gjennomføringen skjer etter den strukturerte planen. Hen oppga at en av årsakene til dette var at den utleveres til den nyansatte i papirformat, og at det ikke eksisterer noen digital plattform for avsjekking av gjennomførte punkter.

## 4.2 Analyse av funn etter de fire C-er

I denne delen av analysekapittelet vil vi analysere de funnene vi presenterte i foregående del. I tillegg til å analysere etter de fire C-er, de ansattes forhold til onboarding og anvendelse av den strukturerte planen, vil vi også drøfte i hvilken grad Manpower benytter seg av aktivitetene Bauer presenterer i modellen onboardingprosessen: steg for steg.

#### 4.2.1 Compliance (samsvar)

Som nevnt kom det frem at intervjuobjekt 2 Bergen ikke fikk tildelt PC og arbeidsstasjon ved oppstart (se side 24). Dette kan tenkes å ha sammenheng med at stillingene er mindre avgrensede, da det ikke er like tydelig hvem som er ansvarlig for å utføre denne oppgaven. Samtidig var det ingen av de resterende respondentene som nevnte noe om dette, og det kan derfor være snakk om et enkelttilfelle. I begge avdelinger forklarte respondentene at de mottok den nødvendige informasjonen i form av tilgang til intranett og videointroduksjon av Manpower, noe Bauer hevder at de fleste virksomheter burde klare å gi. Likevel ble de først og fremst oppfordret til selvlæring og eventuelt ta initiativ til å oppsøke mentor for spørsmål, slik som illustrert i sitatene fra intervjuobjekt 3 Oslo og intervjuobjekt 2 Bergen (se side 25). Det er grunn til å tro at dette ikke er i tråd med Bauers poeng om å gjøre de rutinemessige aspektene mer engasjerende (Bauer 2015, 3). Kurset om varemerket Manpower som ble avholdt i Oslo kan anses som en mer aktiv læringsmetode, men det er trolig en ulempe at samtlige fikk delta på dette kurset sent. Dette kunne trolig ført til at ansatte erfarte tilhørighet til kolleger og virksomheten i sin helhet tidligere. Sitatene fra intervjuobjekt 3 Bergen og intervjuobjekt 4 Oslo presiserer dette godt (se side 25).

Det kan også være en ulempe at hilserunden for de ansatte i Bergen ikke inkluderte støttefunksjonene. Ettersom disse er lokalisert i Oslo har nok ikke ansatte i Bergen samme relasjon til dem. Selv om kontaktinformasjonen befinner seg på intranettet, er det antageligvis mindre naturlig for ansatte i Bergen å oppsøke første kontakt med støttefunksjonene.

Med utgangspunkt i ovennevnte mener vi at avdeling Oslo oppfyller samsvar i større grad enn Bergen.

#### 4.2.2 Clarification (avklaring)

Det gikk igjen fra intervjuobjektene i begge avdelinger at de «bisatt» mentor og erfarne kolleger under opplæringen. I likhet med Bauer (2010, 11) anså vi det fordelaktig at mentorordningen var implementert i onboardingen til Manpower, ettersom mentor er en naturlig person å henvende seg til for spørsmål og kan bistå ved arbeidsutførelse. Likevel tydet intervjuene på at mentorrollen kom i tillegg til andre arbeidsoppgaver, og man vil naturlig nok ikke få fullt utbytte av ordningen dersom mentor ikke har tid til å prioritere den nyansatte. Vi tolket det imidlertid slik at de i Oslo var mer konsekvente på å utpeke en mentor til hver ansatt, mens det i Bergen kunne variere hvem som hadde anledning til å følge opp den nyansatte. Dette ble spesielt tydelig fra intervjuobjekt 2 og 4 Bergen sine uttalelser (se side 26-27).



Når det gjaldt dette med å bli “kastet ut” i arbeidsoppgavene, kan det ha vært en fordel med praktisk læring ettersom ad-hoc organisasjoner ikke nødvendigvis preges av rutinemessige arbeidsoppgaver. Det er gjerne begrenset hvor mye man kan lese seg opp på den type oppgaver. Under intervjuene ble vi overrasket over hvor mange ansatte som benyttet begrepet “learning by doing” aktivt, eksemplifisert i sitatene fra intervjuobjekt 3 og 4 Bergen og intervjuobjekt 1 Oslo (se side 26). Dette tydet på at denne formen for læring var godt innbakt i kulturen til Manpower. Slik læring kan ha skapt et gjensidig tillitsforhold mellom den ansatte og ansvarlig leder, samt ha gitt vedkommende en følelse av ansvar og eierskap til arbeidsoppgavene. På en annen side kan det tenkes at enkelte ansatte hadde behov for større grad av klarhet knyttet til hvordan arbeidet skulle utføres. Et annet poeng er at Bergen opererte med bredere stillinger og ansvarsområder enn Oslo, en antagelse som styrkes av sitatet fra intervjuobjekt 4 Oslo (se side 27). Dermed kan det for ansatte i Bergen ha vært mer utydelig og overveldende å “bli kastet ut” i oppgavene.

Det faktum at samtlige respondenter fortalte om jevnlig status- og plan-samtaler opplevdes også positivt, ettersom dette legger til rette for kontinuerlig utvikling av de ansatte. Dette kommer blant annet frem i sitatene fra intervjuobjekt 1 Bergen og intervjuobjekt 4 Oslo (se side 27). En forskjell mellom de to avdelingene var muligens at ansatte i Oslo hadde bedre forutsetninger for å formelt stige i gradene, ettersom avdelingen er større. I Bergen hadde de på en annen side mulighet for å gi ansatte mer varierende oppgaver med mer ansvar, selv om de ikke nødvendigvis formelt endret stilling. Mentorordning, “learning by doing” og jevnlig utviklingssamtaler er alle faktorer som kan bidra til å øke ansattes motivasjon, tilhørighet og effektivitet. Disse elementene som er knyttet til C-en avklaring har direkte innvirkning på Manpowers prestasjoner og resultater, og har derfor en spesielt viktig rolle i onboardingprosessen (Bauer 2015, 4).

Generelt oppfattet vi det slik at begge avdelingene var gode på avklaring. Oslo var noe mer tydelige på roller og ansvarsområder, mens Bergen la til rette for mer autonomi. Avklaring omhandler likevel innføring i arbeidsoppgaver og forventninger, noe som tilsier at Oslo oppfyller denne C-en bedre enn Bergen.

#### 4.2.3 Culture (kultur)

Vi anså det som fordelaktig at Manpower tidlig ga innsyn i kulturen, noe som ifølge Bauer (2010, 6) gir bedre forutsetninger for at nyansatte samhandler med kolleger og dermed kan fylle

stillingen best mulig. Som nevnt etablerte de relasjoner internt i form av hilserunde og omvisning, og satt i åpent kontorlandskap. I tillegg var fraværet av kleskode og en åpen dør inn til sjefen lettoppfattelige tegn på uformell kultur. Dette kan også være en tydelig indikator på redusert maktdistanse, eller “flat bedriftskultur”, som flere respondenter nevnte under intervjuene. Ettersom virksomhetens verdier og visjon ofte ble repetert, blant annet gjennom video og som skrevet på veggene i møterom, ble det også enklere for den nyansatte å oppfatte og jobbe etter disse tidlig.

Når det gjaldt sosiale tiltak på jobb, oppfattet vi at Bergen hadde flere av disse til stede enn Oslo. Intervjuobjekt 4 Bergen fortalte (se side 28) at det var fast praksis å samle ansatte i Bergen til felles morgenkaffe og lunsj. I Oslo oppga derimot intervjuobjekt 3 Oslo (se side 28) at de samlet seg til lunsj, mens intervjuobjekt 4 Oslo (se side 28) ga uttrykk for at det å sitte alene i lunsjen gjorde det vanskeligere å integrere seg i kulturen til Manpower. Det er dermed grunn til å tro at lunsjkulturen ikke var like godt etablert i Oslo, sannsynligvis fordi de er betydelig flere ansatte. Med tanke på sosiale tiltak utenfor jobb, var det dog tydelig at begge avdelinger hadde forbedringspotensial. Dette kom til uttrykk i sitatene fra intervjuobjekt 2 og 4 Bergen og intervjuobjekt 4 Oslo (se side 29).

Mye tyder derfor på at det har vært enklere å etablere et fellesskap i en mindre avdeling, noe som taler for at Bergen tilfredsstillende kultur til dels bedre enn Oslo.

#### 4.2.4 Connection (forbindelser)

I begge avdelinger opplevde vi at det var etablert gode rutiner for oppfølging og evaluering av nyansatte. Samtlige av de ansatte fortalte oss om “status og plan-samtale” og det var en felles enighet om at denne ble avholdt ukentlig under onboarding, noe som tilsier lik praksis. Jevnlige samtaler og en åpenhet for å stille spørsmål ble godt poengtert fra intervjuobjekt 2 Oslo og intervjuobjekt 2 Bergen (se side 29). Dette vil ifølge Bauer (2015, 5) gjøre de ansatte mer risikovillige og åpne for å integrere seg i den nye stillingen og Manpower som virksomhet. En slik felles aksept og inkludering kom tydelig frem i kulturen, og kan sees i sammenheng med C-en forbindelser. Likevel må det igjen nevnes at Bergen opererte med bredere stillinger, noe som kunne tyde på at man samhandlet mer utenfor teamene sine og dermed skaper trygghet utover teamet. Denne forskjellen ble påpekt av intervjuobjekt 4 Oslo (se side 30).

Det faktum at Bergen oppfyller kultur i noe større grad og at en av intervjuobjektene i Oslo uttalte ønske om flere forbindelser utover teamet hen jobbet i, kan tale for at Bergen presterer noe bedre på dette området.

#### 4.2.5 Kategorisering: passiv / høyt potensial / proaktiv onboarding

Basert på analysen av funnene er det tydelig at begge avdelinger tilfredsstillende både samsvar og avklaring godt. Videre ser Bergen ut til å være noe bedre på kultur, selv om det ble uttrykt ønske om flere sosiale tiltak utenfor jobb. Det eksisterer dermed noe forbedringspotensial på kultur i begge avdelinger. Når det gjelder forbindelser kan dette ses i sammenheng med kulturen hvor Bergen er noe bedre. Likevel ser vi også ved denne C-en at begge avdelinger har rom for forbedring. Da avklaring og forbindelser er spesielt viktig for onboarding (Bauer 2015, 5) vil vi påpeke at Oslo er bedre på avklaring mens Bergen presterer bedre på forbindelser.

Disse ulikhetene indikerer at onboardingprosessen enda ikke er etablert på en systematisk måte på tvers av virksomheten, og med utgangspunkt i Bauers (2010, 2) teori mener vi at Manpower ikke vil klare å nå helt opp til proaktiv onboarding. Med tanke på at de har en plan som kun følges delvis, er ikke prosessen å regne som helt formell. Likevel tilsier teorien at en formell tilnærming til onboarding er nødvendig for å kunne kategoriseres som proaktiv. Oppsummert har begge avdelingene i Manpower sine styrker og svakheter, og vi har derfor kategorisert dem under onboarding med høyt potensial. Dette kommer til uttrykk i figurene nedenfor.

<b>Onboarding: Bergen (B.)</b>	<b>Samsvar</b>	<b>Avklaring</b>	<b>Kultur</b>	<b>Forbindelser</b>
<b>1. Passiv</b>	Ja	Noe	Lite/ingen	Lite/ingen
<b>2. Høyt potensial</b>	Ja (mindre enn O.)	Ja (mindre enn O.)	Noe (mer enn O.)	Noe (mer enn O.)
<b>3. Proaktiv</b>				

*Figur 1.3: Kategorisering av onboarding i Bergen. Inspirert av Bauer (2010, 3).*

<b>Onboarding: Oslo (O.)</b>	<b>Samsvar</b>	<b>Avklaring</b>	<b>Kultur</b>	<b>Forbindelser</b>
<b>1. Passiv</b>	Ja	Noe	Lite/ingen	Lite/ingen
<b>2. Høyt potensial</b>	Ja (mer enn B.)	Ja (mer enn B.)	Noe (mindre enn B.)	Noe (mindre enn B.)
<b>3. Proaktiv</b>				

*Figur 1.4: Kategorisering av onboarding i Oslo. Inspirert av Bauer (2010, 3).*

#### 4.2.6 Ansattes forhold til onboarding

Da vi spurte de ansatte i Manpower om hva de mente burde inkluderes i en vellykket onboarding, oppga de at den burde skje etter en strukturert plan og gi innføring i både det faglige og sosiale. Videre ble operativt raskt, mentorordning, gjennomgang av systemer, etablering av trygghet og nettverk nevnt. Vi fikk raskt vite at onboardingen skjedde etter en strukturert plan, med en rekke tiltak knyttet til faglig opplæring. Når det gjaldt sosiale aktiviteter, ble vi kun opplyst om hilserunde første arbeidsdag som en del av planen. Ved å bli “kastet ut i arbeidsoppgavene” og fokusere på “learning by doing”, kan det tenkes at de ansatte ble operative raskt. Vi vet dessuten at Manpower har en god mentorordning og gjennomgang av systemer, men at det eksisterer forbedringspotensial knyttet til trygghet og nettverk.

Med utgangspunkt i det de ansatte oppga som kjennetegn på en vellykket onboarding og hvordan Manpower tilfredsstiller disse aktivitetene, styrker dette vår antagelse om at de har onboarding med høyt potensial. Da vi vet at de fleste respondentene ikke hadde sammenligningsgrunnlag fra tidligere onboarding, kan det likevel tenkes at deres beskrivelser av en god onboarding hovedsakelig var basert på det de har erfart av onboarding i Manpower. Med andre ord vil dette bli tatt i betraktning, selv om det ikke vil være et tungtveiende argument.

#### 4.2.7 Onboardingprosessen: steg for steg

Bauer peker også til følgende seks aktiviteter som Manpower bør gjennomføre for å oppnå nivået proaktiv onboarding: rekruttering, orienteringsprogrammer, støtteverktøy og prosesser, mentor og veiledning, opplæring og tilbakemeldingsverktøy (Bauer 2010, 8-10). Ettersom denne modellen ikke har vært utgangspunktet vårt for å vurdere kvaliteten på onboarding i Manpower, har vi ikke stilt spørsmål i intervjuene med formål om å avdekke hvordan de

tilfredsstilte disse. Likevel anså vi det interessant å belyse i hvilken grad virksomheten benyttet seg av aktivitetene.



**Figur 1.5:** Seks steg for en vellykket onboardingprosess. Inspirert av Bauer (2010, 8).

Ettersom Manpower er en etablert aktør innenfor rekrutteringsbransjen, har vi god grunn til å tro at de har velfungerende rutiner for rekruttering- og seleksjonsprosessen. Når det gjaldt orienteringsprogram har våre funn avdekket at virksomheten benyttet både videoer og kurs, noe som sikrer at nyansatte får informasjon og at denne er lik på tvers av avdelingene. Videre vet vi at Manpower opererte med en strukturert plan som støtteverktøy, og at denne ble kommunisert, fulgt opp og evaluert. Likevel ble planen hverken oppdatert jevnlig eller kvalitetssjekket digitalt, slik som Bauer (2010, 8-10) foreslår.

Mentor og veiledning hadde organisasjonen derimot veletablerte rutiner for, selv om Oslo presterte noe bedre enn Bergen. Dette kom blant annet til uttrykk i form av veiledning og «bisitting» samt god takhøyde for å stille spørsmål. Når det kom til opplæring, erfarte vi at alle nyansatte gjennomførte opplæring og enkelte formelle treninger, men vi kan ikke si noe om i hvilken grad deres myke ferdigheter påvirket opplæringen. I forbindelse med det siste steget, tilbakemeldingsverktøy, tilsier funn om status og plan-samtale og måling av prestasjoner at virksomheten har gode rutiner for dette også.

Kort oppsummert opplevde vi at Manpower var innom alle aktivitetene Bauer mener er fundamentale for vellykket onboarding. Dette var naturligvis positivt og vil hensyntas, men har ikke vært avgjørende i vurderingen av kvaliteten på onboarding.

#### 4.2.8 Den strukturerte planen

Med utgangspunkt i Bauers teori (2010, 2) har Manpower en formell tilnærming til onboarding ettersom de benytter en strukturert plan og opererer med systematiske prosedyrer. Dette kom til uttrykk ved at punkter i planen slik som hilserunde, introduksjonsvideo, oppfølgingssamtaler, mentorordning og kurs faktisk ble gjennomført i praksis. Et vesentlig poeng er likevel at alle intervjuobjektene oppga at planen ikke ble fulgt slavisk. Dette var heller ikke ansett som mest hensiktsmessig, da planen både var for omfattende, detaljert og

tidkrevende. Alle respondentene var enige om at planen burde tilpasses etter type stilling, behov og avdelingens kapasitet. Dette ble eksemplifisert av intervjuobjekt 1 Oslo og intervjuobjekt 1 Bergen (se side 31). Ettersom Bergen er en mindre avdeling er det mulig at planen er vanskeligere å følge i praksis der.

Vi ønsket å ta utgangspunkt i hvor mye respondentene klarte å gjengi av den strukturerte planen, fordi dette kan si noe om i hvilken grad planen følges. Vi opplevde at samtlige intervjuobjekter husket omtrent like mye fra denne, selv om det eksisterte forskjeller knyttet til hvordan avdelingene gjennomførte onboarding. Dette indikerer at det ikke nødvendigvis var sammenheng mellom hva de ansatte husket fra planen og hvordan den ble praktisert. En forskjell var likevel at avdeling Oslo hadde en ansatt som var dedikert til å følge opp onboarding, noe som kan tyde på at de har bedre forutsetninger for å følge opp planen. Det må også nevnes at to av respondentene i Oslo oppga at planen ble iverksatt før ansettelse med blant annet bestilling av utstyr, mens en ansatt i Bergen imidlertid oppga at hen manglet PC ved oppstart (se side 24). Dette avviket fra planen er sannsynligvis ikke en bevisst nedprioritering, noe som indikerer at Bergen ikke har tilstrekkelige ressurser og ansvarsfordeling knyttet til onboarding.

Dette taler for at Bergen følger den strukturerte planen i noe mindre utstrekning enn Oslo.

### 4.3 Oppsummerende drøfting

I denne delen vil vi sammenfatte hvilken betydning vi opplever at de enkelte funnene har med støtte fra Bauers teorier. Vi har nå analysert i hvilken grad avdeling Oslo og Bergen tilfredsstillende de fire C-er og følger planen. Denne forståelsen danner grunnlaget for å besvare forskningsspørsmålene i den oppsummerende drøftingen.

#### 4.3.1 Hvilke ulikheter mellom praksis ved onboarding i Bergen og Oslo finnes?

Når det kommer til å oppfylle den første C-en, samsvar, opplevde vi som nevnt at Oslo oppfylte denne i større grad sammenlignet med Bergen. På bakgrunn av at innføringen i samsvar først og fremst skjedde via video og selvlæring i begge avdelinger, hadde Oslo bedre forutsetninger da de i tillegg hadde en person dedikert til onboarding og støttefunksjoner i umiddelbar nærhet. Bergen hadde dessuten færre ressurser og mindre tydelige ansvarsområder. Begge avdelinger kunne med fordel gjort innføringen mer engasjerende, og gjennomført kurset i Oslo slik planen la opp til.

Med tanke på avklaring opplevde vi at begge avdelingene var gode. Fordelen med Oslos gjennomføring var at de er tydeligere på roller og ansvarsområder, noe som legger til rette for å ha struktur på onboardingprosessen. Bergen la derimot til rette for mer frihet ved utførelse av arbeidsoppgavene, noe som kanskje er nødvendig i en mindre avdeling. Likevel er dette mindre forenelig med en strukturert plan, og dermed oppfyller Oslo denne C-en bedre enn Bergen.

Manpower formidlet kultur ved hjelp av en introduksjonsvideo, i tillegg til at visjon og verdier stod skrevet på vegger i kontorlokalene og ble repetert ofte. Det kan være vanskelig å sørge for kulturell læring ved hjelp av en plan da dette er et resultat av menneskelig samhandling. Likevel er videointroduksjonen positiv, da det vil strukturere læringen av kulturen. Manpower kunne også inkludert sosiale tiltak i planen, ettersom samtlige respondenter uttrykte mangel på dette. Vi opplevde at Bergen var flinkere til å se behovet for sosiale tiltak på jobb, og de oppfyller derfor denne C-en noe bedre. Ved å inkludere sosiale tiltak i planen, kunne virksomheten sikret at alle avdelinger gjennomførte sosiale aktiviteter og dermed styrket kulturen.

Når det gjaldt forbindelser hadde begge avdelinger gode rutiner for oppfølging og evaluering. Her ga respondentene uttrykk for at planen la opp til regelmessige samtaler, og at dette ble fulgt opp. På denne måten sikrer Manpower lik praksis i begge avdelinger. Likevel opplevde vi at Bergen hadde bedre forutsetninger for å skape relasjoner og trygghet da de var en mindre avdeling som presterte bedre på kultur. Da vi ser sammenheng mellom kultur og forbindelser, opplever vi at Bergen presterer noe bedre på denne C-en også.

Med utgangspunkt i hvilken grad avdelingene oppfyller C-ene konkluderte vi som nevnt med at både Oslo og Bergen kunne kategoriseres til onboarding med høyt potensial. Den ulike gjennomføringen i avdelingene tilsier at Manpower enda ikke har implementert en systematisk onboardingprosess på tvers av organisasjonen, og at tilnærmingen til onboarding heller ikke er formell nok. De ansattes forhold til onboarding og Bauers teori om prosessen var med på å støtte denne konklusjonen. Vi vet dermed at onboarding i Manpower har forbedringspotensial, i tillegg til at vi vet at den strukturerte planen anvendes ulikt og tilpasses etter behov. Bergen fulgte likevel ikke planen i samme utstrekning som Oslo, da avdelingen har færre ressurser og mindre tydelig eierskap knyttet til onboardingprosessen.

#### 4.3.2 Hvilke faktorer kan ha ført til ulik gjennomføring i avdelingene?

Ettersom Bergen er en betydelig mindre avdeling med sine 19 årsverk, opererer de ikke med like avgrensede stillinger som Oslo. Det ble derfor tydelig for oss at avdelingene var nødt til å gjennomføre onboardingen ulikt. Mindre tydelige ansvarsområder samt at de ikke har en person dedikert til å følge opp onboardingen, slik som Oslo har, kan også lede til forglemmelser. Dette ble eksempelvis klart da et intervjuobjekt oppga at hen ikke hadde mottatt PC ved oppstart.

Et resultat av at den strukturerte planen ikke er spesifisert til stilling, er likevel at det må gjøres vurderinger på hvilke punkter som velges bort. Dette var naturligvis en årsak til at gjennomføringen ble ulik i avdelingene. At planen heller ikke ble kvalitetssjekket, førte også til at avvik fra planen og ulik gjennomføring ble tillatt.

## 5.0 Avslutning

Med utgangspunkt i drøftingen knyttet til forskningsspørsmålene, har vi opparbeidet oss et grunnlag for å konkludere i henhold til problemstillingen i påfølgende avsnitt. Vi vil så vurdere i hvilken utstrekning forskningen kan generaliseres til andre tilfeller, og belyse kritikk til egen forskning. Til slutt ønsker vi å presentere forslag til veien videre for Manpower samt forslag til videre forskning.

### 5.1 Hvilken betydning har ulik anvendelse av en strukturert plan for kvaliteten på onboarding i Manpower?

I arbeidet med denne oppgaven har Bauers teori om de fire C-er gjort det tydelig for oss at en rekke ulike aktiviteter må gjennomføres for en vellykket onboarding. Vi har som nevnt også sett at Manpower ved å utelate enkelte aktiviteter, ikke når helt opp til proaktiv onboarding. Formålet med en strukturert plan er å sikre at det som må gjennomføres blir gjort i rett rekkefølge og innen skissert tid. Det faktum at Manpower avviker fra planen medfører at de ikke klarer å gjennomføre alle aktivitetene Bauer hevder er nødvendige for vellykket onboarding. Vi opplever dermed at ulik anvendelse av planen har hatt negativ betydning for kvaliteten på onboardingen deres.

Dersom planen til Manpower hadde vært mer spesifikk og fremdriften hadde blitt fulgt opp, ville man unngått at enkelte aktiviteter måtte velges bort. Dermed kunne de sikret bedre og lik gjennomføring i avdelingene, noe som kunne vært en vesentlig faktor på veien mot proaktiv onboarding. Bergen fulgte den strukturerte planen i noe mindre utstrekning enn Oslo, men



begge avdelinger forholdt seg likt til den ved at avvik var forventet. Vi mener i tråd med Bauer at en formell tilnærming og praksis etablert på en systematisk måte på tvers av de to avdelingene er nødvendig for å øke kvaliteten på onboardingen. Samlet sett opplever vi at alle faktorene vi har påpekt ville hatt positiv betydning for kvaliteten på onboardingen i sin helhet.

## 5.2 Generalisering

Det må understrekes at målet med vår forskning aldri var å generalisere, ettersom vi benyttet oss av kvalitativ metode. Likevel kan funnene vi har presentert gi forståelse og innsikt som kan være nyttig i arbeidet med andre studier. Det at ulik anvendelse av en strukturert plan har hatt betydning for kvaliteten på onboardingen i Manpower er interessant innsikt, men det betyr ikke nødvendigvis at man vil gjøre de samme funnene i studier av andre virksomheter. Personlig opplever vi at dette er nyttig informasjon vi vil ta med oss videre i arbeidslivet.

## 5.3 Kritikk til egen forskning

Som nevnt baserer kvalitativ metode seg på subjektive oppfatninger og synspunkter, og dette vil kunne legge begrensninger på funnene. På en annen side har vi vært tre forskere til stede under dybdeintervjuene, og dermed hatt anledning til å skape våre subjektive oppfatninger. Det er en indikator på styrke i funnene at vi alle tre har kommet frem til omtrent det samme. Likevel kan det å hovedsakelig ta utgangspunkt i Bauers teori, ha lagt føringer for våre subjektive meninger.

Ettersom oppgaven hadde en tidsramme på et halvt år, har vi vært begrenset av dette. Det er mulig at vi hadde klart å avdekke flere funn og gått mer i dybden med mer tid til disposisjon. En annen svakhet kan ha vært vår manglende erfaring med oppgaver av slikt omfang, noe som har medført at vi har gjort justeringer ved både problemstillingen og intervjuguiden underveis. Vi hadde heller ikke så mye erfaring med intervjusituasjonen, og måtte sende supplerende spørsmål til et intervjuobjekt i ettertid av intervjuet. Det kan være at vi hadde klart å stille flere oppfølgingsspørsmål underveis dersom vi hadde vært tryggere på intervjusituasjonen.

Vi kommer heller ikke utenom å nevne covid-19, som har resultert i at gruppen vår har jobbet adskilt og over digitale plattformer siden begynnelsen av mars. I tillegg var vi nødt til å gjennomføre alle intervjuene med avdeling Oslo digitalt, noe som kan ha svekket observasjoner under disse intervjuene.

#### 5.4 Forslag til veien videre for Manpower

Vi har tidligere konkludert med at Manpower har onboarding med høyt potensial, men vi vet fra Bauers teori (2010, 2) at det eksisterer et høyere nivå; proaktiv onboarding. Vi ser det dermed hensiktsmessig å komme med forslag til endringer de kan gjøre i fremtiden.

For det første kunne det vært fordelaktig å utarbeide mer spesifikke planer rettet mot type stilling, slik at den enkelte leder ikke må ta en vurdering av hvilke punkter som må fjernes. Med hensyn til kostnad- og effektivitetsaspektene, kunne de eksempelvis hatt separate planer for nyansatte innen henholdsvis rekruttering og salg. Vi mener også at planen burde utformes slik at avhuking av punkter skjer digitalt, noe som vil gjøre det enklere å kvalitetssjekke at den nyansatte har fått tilstrekkelig onboarding.

Videre anbefaler vi Manpower å erstatte deler av selvlæringen med flere og kortere opplæringsvideoer, mer aktiv læring og testing digitalt. I tillegg kunne de nyansatte med fordel blitt sendt på kurset i Oslo tidligere, eller eventuelt gjennomført kurset digitalt. Dette kan både sørge for mer engasjerende læring, og at man får kvalitetssjekket de ansattes læringskurve. Videre kan virksomheten inkludere å hilse på støttefunksjoner som en del av onboardingen i Bergen, eksempelvis ved hjelp av forhåndsinnspilt video eller live-møte.

Vi er klare over at Manpower er en ad-hoc organisasjon, men oppfordrer dem likevel til å tenke over at “learning by doing” kan være for lite håndfast for enkelte medarbeidere. Ved å definere arbeidsoppgaver og forventninger mer, spesielt i Bergen, vil det være lettere å gjennomføre tilstrekkelig opplæring. Dette må likevel vurderes ut fra kostnader og tid.

Slik våre intervjuobjekter har gjengitt onboardingprosessen er det lite som tyder på at sosiale tiltak er del av den strukturerte planen. Ettersom enkelte ga uttrykk for mangel på dette, mener vi at dette også bør implementeres i planen. Et forslag er å legge til i mentorrollen å ta med den nyansatte til lunsj de første ukene, eller å sørge for å videreføre dette ansvaret til andre ansatte. Dessuten tror vi at det ville vært fordelaktig for avdeling Bergen å være mer konsekvente på å tildele en mentor til hver nyansatt. Et annet forslag er å legge til rette for større nettverk internt i organisasjonen og økt trygghet ved at planen inkluderer interaksjon med andre enn de i teamet, spesielt i Oslo.

## 5.5 Forslag til videre forskning

Vi har nå konkludert med at det å ha en strukturert plan og å følge denne har betydning for kvaliteten på onboarding. Derfor tror vi at det vil være interessant å utarbeide en strukturert plan i henhold til Bauers fire C-er og onboardingprosessen: steg for steg. Deretter kan man gjennomføre en casestudie hvor virksomheten følger planen slavisk, og vurdere om kvaliteten når opp til proaktiv onboarding. Dette vil antageligvis øke forståelsen av hvorvidt Bauers teorier faktisk fungerer i praksis. Alternativt er det mulig å gjennomføre en sammenlignende studie hvor man følger med på resultatet av en slik onboardingprosess, i forhold til en studie hvor man ikke benytter det teoretiske rammeverket som utgangspunkt. Resultatene av onboardingprosessene kan man eksempelvis vurdere med en 360-graders evaluering, hvorpå over-, side- og underordnet gir tilbakemelding.

Vi mener også at det kunne vært aktuelt å gjennomføre observasjon av respondentene i etterkant av intervjuene. Dette vil avdekke om det eksisterer en sammenheng mellom det intervjuobjektene forteller at de gjør, og det de praktiserer i arbeidshverdagen. Den interne validiteten ved undersøkelsen vil med dette styrkes (Johannessen 2010, 230).

En kvantitativ studie hvor man gjennomfører en spørreskjemaundersøkelse kan også være et aktuelt supplement. Med dette har man muligheten til å samle inn data fra et større antall respondenter på kort tid, samt oppdage likheter og ulikheter i måten de svarer på. Et representativt utvalg gir økt ekstern validitet, og kan åpne opp for generalisering til andre sammenhenger. Ved å basere seg på bruk av flere metoder, såkalt metodetriangulering, vil man også oppnå økt ekstern validitet (Johannessen 2010, 231).

Som tidligere nevnt har vi kun fokusert på rekruttering av eksterne ansettelser, både fordi Bauers teori ikke skiller på type rekruttering og på bakgrunn av oppgavens tidsomfang. Det ville derfor vært interessant å undersøke i hvilken grad virksomheter strukturerer onboardingen knyttet til intern rekruttering. I slike tilfeller kjenner den nyansatte allerede til bedriften, i tillegg til at risikoen for feilansettelser er lavere. Videre kan man også avdekke likheter og ulikheter mellom intern og ekstern rekruttering, og dermed om man bør utarbeide forskjellige onboardingprosesser.

Avslutningsvis vil et interessant spørsmål være hvordan organisasjoner kan håndtere onboardingprosesser under kriser, spesielt med tanke på den rådende pandemien vi har erfart under arbeidet med bacheloroppgaven. Når folk er tvunget til å ha hjemmekontor, vil det

naturligvis oppstå nye utfordringer, og man blir nødt til å ha en annen tilnærming til prosessen. Vi mener det ville vært spennende å undersøke hvordan man kan tilfredsstille de fire C-er i en digital hverdag. Dette omfatter alt fra å “bisitte” mentor for opplæring i arbeidsoppgaver, til sosial integrering av den nyansatte.

## Litteraturliste

### Forskningsartikler

Bauer, Talya N. (2010). *Onboarding new employees: maximizing success*. SHRM Foundation's effective practice Guideline Series. Hentet fra:

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

Bauer, Talya N. (2015). *Onboarding: The Power of The Connection*. Success Factors Onboarding White Paper Series. Part 1 of 3. Hentet fra:

[https://www.researchgate.net/publication/286447344\\_Onboarding\\_The\\_power\\_of\\_connection](https://www.researchgate.net/publication/286447344_Onboarding_The_power_of_connection)

Bauer, Talya N. (2015). *Onboarding: Enhancing New Employee Clarity and Confidence*. Success Factors Onboarding White Paper Series. Part 2 of 3. Hentet fra:

[https://www.researchgate.net/publication/286447174\\_Onboarding\\_Maximizing\\_role\\_clarity\\_and\\_confidence](https://www.researchgate.net/publication/286447174_Onboarding_Maximizing_role_clarity_and_confidence)

Bauer, Talya N. (2015). *Onboarding: The Critical Role of Hiring Managers*. Success Factors Onboarding White Paper Series. Part 3 of 3. Hentet fra:

[https://www.researchgate.net/publication/286447336\\_The\\_critical\\_role\\_of\\_the\\_hiring\\_manager\\_in\\_new\\_employee\\_onboarding](https://www.researchgate.net/publication/286447336_The_critical_role_of_the_hiring_manager_in_new_employee_onboarding)

Martin, Kevin og Jayson Saba. (2008). *All aboard: Effective onboarding techniques and strategies*. Aberdeen Group. Hentet fra:

[https://www.cornerstoneondemand.com/sites/default/files/whitepaper/csod-wp\\_onboarding-techni-strat\\_2008.pdf](https://www.cornerstoneondemand.com/sites/default/files/whitepaper/csod-wp_onboarding-techni-strat_2008.pdf)

### Fagbøker

Filstad, Cathrine. 2017. *Nyansattes organisasjonssosialisering – perspektiver og læringsstrategier*. Bergen: Fagbokforlaget.

Filstad, Cathrine. 2016. *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

- Iversen, Ole I. 2015. *Rekrutterings- og intervjueteknikk*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Jakobsen, Cathrine Filstad. 2003. *Nyansatte i organisasjoner – perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, Olav og Helene Sætersdal. 2017. *HR og personalledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klein, Howard J. og Beth Polin. 2012. Are organizations on board with best practices onboarding? I Connie R. Wanberg (red.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press.
- Krumsvik, Rune Johan. 2015. *Forskningsdesign og kvalitativ metode - ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lincoln, Yvonna S. og Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Postholm, May Britt. 2010. *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sagberg, Ingvild. 2017. *Ny jobb – hvordan gi nyansatte en god start i organisasjonen* Oslo: Universitetsforlaget.
- Spradley, James P. 1979. *The Ethnographic Interview*. New York: Holt Rinehart and Winston.

Tjora, Aksel. 2018. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Gyldendal Norsk Forlag.

### Andre kilder

Datatilsynet. 2018. Om personopplysningsloven med forordning og når den gjelder. Lest 25.03.2020.

<https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/lover-og-regler/om-personopplysningsloven-og-nar-den-gjelder/>

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2016). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet fra:

[https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125\\_fek\\_retningslinjer\\_nesh\\_digital.pdf](https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf)

Leveraas, Paal, HR Norge (2019). *Onboarding*. Hentet fra:

[http://brosjyre.net/HR\\_Norge/Rapporter/2019/Onboarding/files/downloads/Onboarding.pdf](http://brosjyre.net/HR_Norge/Rapporter/2019/Onboarding/files/downloads/Onboarding.pdf)

Manpower<sup>1</sup>. Ukjent årstall. “Om Manpower”. Lest: 22.03.2020

<https://www.manpower.no/nor/om-manpower/>

Manpower<sup>2</sup>. Ukjent årstall. “Samfunnsansvar”. Lest 22.03.2020

<https://www.manpower.no/nor/om-manpower/samfunnsansvar/>

Nerdrum, Per. 1998. *Mellom sannhet og velferd. etiske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel*. Notat. Oslo: Høgskolen i Oslo.

Ølberg, Kristin og Elisabeth Vale Opdal. 2020. “Overførbar kunnskap”. Lest 03.04.2020

[https://www.magma.no/overforbar-kunnskap?fbclid=IwAR21uHqxiyX6ts5pvoAvKWJPhKuNd\\_W80WRhLx1BeXqWvOSKT8YBuQ1xXw8](https://www.magma.no/overforbar-kunnskap?fbclid=IwAR21uHqxiyX6ts5pvoAvKWJPhKuNd_W80WRhLx1BeXqWvOSKT8YBuQ1xXw8)

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Innledning

- Vi må først og fremst forsikre oss om at det er greit for deg med lydopptak av samtalen?
- Vi er tre HR-studenter ved Høyskolen Kristiania Bergen som i forbindelse med vår bacheloroppgave skal undersøke følgende problemstilling: Hvilken betydning har implementering av en strukturert plan for onboarding i Manpower?
- Dataene vil presenteres på en så måte at du vil fremstå anonym. Det er viktig for oss at dataene ikke kommer til skade for deg og ditt arbeidsforhold.
- All informasjon vil lagres i en passordbeskyttet mappe. Informasjonen vil slettes ved prosjektslutt og senest 1. juli 2020.
- Intervjuet vil vare ca. en time.
- Du må gjerne stille spørsmål underveis, og det er også helt i orden dersom du ikke ønsker å besvare noe.

### Spørsmål til leder:

1. Hva betyr onboarding for deg og din virksomhet?

2. Hvordan vil du definere en «vellykket» onboarding?

Sånn vi har forstått det har Manpower en strukturert plan for gjennomføring av onboarding.

3. Kan du fortelle kort hvordan denne planen er lagt opp?

- Begynnelse?
- Varighet?
- Innhold?
- Ansvarlig for prosessen?

4. I hvilken grad opplever du at den strukturerte onboardingplanen følges i praksis?

Vi vil nå stille deg noen spørsmål angående gjennomføringen av onboarding.



5. Hva legger dere vekt på i forbindelse med onboardingprosesser hos dere?

6. Hvordan går dere frem for at den ansatte får innføring i Manpower som bedrift, herunder retningslinjer, regler og andre organisatoriske systemer? (Compliance / samsvar)

- Har dere en personalhåndbok?

- Hvordan gis informasjon om lønssystem, registrering av timer og sykefravær?

7. Hvordan går dere frem for å gi nyansatte en forståelse av sine arbeidsoppgaver og forventninger til dem i jobben? (Clarification / avklaring)

- Rolleavklaring, ansvar og myndighet, stillingsbeskrivelse, karrieremuligheter?

- Ansvarlig for prosessen? Mentor?

8. Hva gjør dere for å integrere den nyansatte i Manpowers organisasjonskultur? (Culture / kultur)

- Formelle verdier og visjon for Manpower?

- Sånn gjør vi det / normer?

- Sosialisering?

9. Hvilke tiltak iverksettes for at den nyansatte bygger relasjoner, nettverk, tilhørighet og trygghet i Manpower? (Connection / forbindelser)

- Oppfølgingsamtaler og evaluering?

Som vi nevnte innledningsvis ønsker vi å undersøke både avdeling Oslo og Bergen.

10. Vet du noe om hvordan planen følges i Oslo / Bergen, og eventuelle forskjeller hva gjelder innholdet?

11. Hva tror du kan være årsaker til at det eksisterer ulik gjennomføring av onboarding i avdeling Oslo og Bergen?

- Ikke gjennomførbare planer? (Tar bort/legger til aktiviteter?)

- Bevisst prioritering?

12. Hvordan opplever du måten dere gjennomfører onboarding på, sammenlignet med

hvordan den strukturerte planen legger opp til gjennomføring?

- Mer eller mindre effektive?
- Mer realistiske i forhold til ressurser?
- Bedre tilpasset folkene, fagkompetansen og/eller tilgjengelig tid de har her?

13. Hvilke fordeler og ulemper mener du at deres måte å gjennomføre onboardingprosessen har?

- Er det noe du mener kunne styrket prosessen ytterligere?

14. Hvordan synes du onboardingprosessen i Manpower har fungert sammenlignet med tidligere onboarding du har vært involvert i?

15. Er det noe mer enn det vi har snakket om så langt du mener er viktig for oss å forstå når det gjelder onboardingprosessen deres?

16. Avslutningsvis lurer vi på om vi kan kontakte deg dersom det er noe mer vi lurer på, eller noe som er uklart?

### **Spørsmål til ansatt:**

1. Hva tenker du på når du hører begrepet «onboarding»?

2. Hvordan vil du definere en «vellykket» onboarding?

Sånn vi har forstått det har Manpower en strukturert plan for gjennomføring av onboarding.

3. Kjenner du til denne planen?

Hvis ja;

4. Kan du fortelle kort hvordan denne planen er lagt opp?

- Begynnelse?
- Varighet?
- Innhold?
- Ansvarlig for prosessen?

5. I hvilken grad opplever du at den strukturerte onboardingplanen følges i praksis?

Vi vil nå stille deg noen spørsmål angående gjennomføringen av onboardingen.

6. Hva mener du er spesielt viktig å legge vekt på i forbindelse med en onboardingprosess?

7. Kan du beskrive innføringen du fikk om Manpower som bedrift, herunder retningslinjer, regler og andre organisatoriske systemer? (Compliance / samsvar)

- Mottok du en personalhåndbok?

- På hvilken måte fikk du informasjon om lønssystem, registrering av timer og sykefravær?

8. Hvordan sørget Manpower for at du fikk forståelse for dine arbeidsoppgaver og forventninger til deg i jobben? (Clarification / avklaring)

- Rolleavklaring, ansvar og myndighet, stillingsbeskrivelse, karrieremuligheter?

- Ansvarlig for prosessen? Mentor?

9. Hva ble gjort for å integrere deg som nyansatt i Manpowers organisasjonskultur? (Culture / kultur)

- Formelle verdier og visjon for Manpower?

- Sånn gjør vi det / normer?

- Sosialisering?

10. Hvilke tiltak ble iverksatt for at du som nyansatt bygget relasjoner, nettverk, tilhørighet og trygghet i Manpower? (Connection / forbindelser)

- Oppfølgingssamtaler og evaluering?

Som vi nevnte innledningsvis ønsker vi å undersøke både avdeling Oslo og Bergen.

11. Vet du noe om hvordan planen følges i Oslo / Bergen, og eventuelle forskjeller hva gjelder innholdet?

12. Hva tror du kan være årsaker til at det eksisterer ulik gjennomføring av onboardingen i avdeling Oslo og Bergen?

- Ikke gjennomførbare planer? (Tar bort/legger til aktiviteter?)
- Bevisst prioritering?

13. Hvordan opplever du måten dere gjennomfører onboardingen på, sammenlignet med hvordan den strukturerte planen legger opp til gjennomføring?

- Mer eller mindre effektiv?
- Mer realistisk i forhold til ressurser?
- Bedre tilpasset folkene, fagkompetansen og/eller tilgjengelig tid dere har?

14. Hvilke fordeler og ulemper mener du at deres måte å gjennomføre onboardingprosessen har?

- Er det noe du mener kunne styrket prosessen ytterligere?

15. Hvordan synes du onboardingprosessen i Manpower har fungert sammenlignet med tidligere onboarding du har vært involvert i?

16. Er det noe mer enn det vi har snakket om så langt du mener er viktig for oss å forstå når det gjelder onboardingprosessen deres?

17. Avslutningsvis lurer vi på om vi kan kontakte deg dersom det er noe mer vi lurer på, eller noe som er uklart?

## Vedlegg 2: Kodeskjema

### Fargekoder:

Compliance (samsvar)

Clarification (avklaring)

Culture (kultur)

Connection (forbindelser)

Avvik fra den strukturerte planen

### Forkortelser:

- LBD = Learning by doing
- MP = Manpower
- OB = onboarding
- SP = status, plan
- MB-samtale = medarbeidersamtale
- MB = medarbeider
- O. = Oslo
- B. = Bergen

	Intervjuobj. 1 B.	Intervjuobj. 1 O.	Intervjuobj. 2 B.	Intervjuobj. 2 O.	Intervjuobj. 3 B.	Intervjuobj. 4 B.	Intervjuobj. 3 O.	Intervjuobj. 4 O.
<b>1: Onboarding som begrep</b>	LBD. Bisitte kolleger. Trygghet med plan	6-12 mnd. Preboarding til operativ i stilling. Obli. kurs og opplæring	Opplæringsfas e. Miljø, oppgaver, systemer.	Strukturert plan for opplæring av nyansatt	Lære. Komme om bord. Ivarettatt, gjerne av mentor.	Komme om bord, både miljø og arbeidsoppgaver.	Komme inn. Plan for det. Passe inn med bedrift og personer.	Hvordan ta imot nyansatt, både faglig og sosialt.
<b>2: "Vellykket" onboarding</b>	Erfaring. Trygghet. Intranett. Bisitte kolleger.	Operativ. Mestring. Klarhet i innhold, mål. Selvstendig.	Strukturert opplæringsprogram gir trygghet.	Effektiv innen relativt kort tid	Ivarettatt. Tilrettelagt. Opplæring i oppg. Kurs om MP.	Operativ raskt. Skape resultater.	Ta gjensidig hensyn. Lagspill. Effektivitet, produktivitet, verdiskapning	Tilstrekkelig opplæring. Inkludert i kultur. Gode relasjoner til leder og kolleger.
<b>3: Kjenner du til planen?</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Delvis, lenge siden OB.	Ja	Ja.	Ja.
<b>4: Innhold i planen?</b>	Begynnelse: første uken. Varighet: 6 mnd. Innhold: kurs, bisitting, se behov, LBD. Ansvarlig: distriktssjef	Varighet: 4 uker. Innhold: kontaktpersoner, prosesser, praktisk. Ansvarlig: avdelingen tilpasser, ansettende leder, mentor bistår	Varighet: 2-3 uker. Innhold: e-kurs, kurs i O., intranett, systemer. Ansvarlig: administrativ støtte B.	Begynnelse: for ansettelse, bestille inn. Varighet: 16 uker, tre deler. Innhold: veldig detaljert, men generell. Blir tilpasset behov. Ansvarlig: erfarent	Innhold: kurs i O. om MP. Instruksjoner. Møter. Ansvarlig: avdelingsleder	Begynnelse: første dag. Innhold: omfattende. Ikke tilpasset rolle, for generell og detaljert. Ansvarlig: Leder.	Varighet: 1 uke kun OB. Innhold: skjema med punkter. Mange detaljer, aldri ferdig utlært. Ansvarlig: En fulltidsansatt kollega (mentor).	Varighet: 6-8 uker. Innhold: kurs, arbeidsprosesser, systemer, oppfølging, utføre oppg. selvstendig. Ansvarlig: en kollega fra teamet.

				teammedlem				
<b>5: Følges planen i praksis?</b>	Må ha systemgjennomgang. Tilpasser planen. LBD. Bisitte/stille spm.	Variierende struktur. Mer erfaren leder, mindre struktur.	Ikke slavisk. Kontinuerlig læring.	Forsøker, mye kommer suksessivt. Avhenger av tempo/pågang i avd.	Vet ikke.	Ikke slavisk. Kastet ut i det, LBD.	Ikke slavisk. Fleksibilitet. Relevante punkter ble dekket.	Stilling avgjør. Plan følges etter avd. behov.
<b>6: Viktig for onboarding</b>	Trygghet/mestrings/motivasjon. Inkludering/stille spm. Lave krav i starten	Raskt operativ, trygg, selvstendig.	Trygg. Tilpasse tempo. Mest fokus på oppg., mindre på MP.	Jobbanalyse. Oppfølging. Kommunikasjon.	Lære kultur, arbeidsinnhold, systemer. Mentor følger opp.	Kjenne MP, og avd. Trygg. Prøving og feiling. Sosial OB.	Komme gjennom innhold, hensynta nyansatt. Fleksibilitet mtp. erfaring.	Tilpasset oppfølging, ulikt behov. Ikke følge plan slavisk. Fokus på sosialt/kultur.
<b>7: Samsvar/retningslinjer/systemer</b>	Introduksjonsmøte, omvisning, om MP (video), systemgjennomgang (video), opplæring til stilling	Intranett. Kompetanseportal. Video. Online-kurs. Bisitte. LBD.	Selvlæring. Manglende oppfølging, avsjekking selv. Takhøyde/stille spm. Støtte. Intranett.	Informasjonsskriv. Intranett. Videoopplæring. Samtaler.	Intranett. Selvlæring.	Intranett. Stille spm., også til støttefunksjoner via Skype.	Innføring i systemer. Intranett. Selvlæring.	Kurs første dag. Verdier og visjon gjentas kontinuerlig. Ofte info om retningslinjer, lover og regler, akseptert oppførsel.
<b>8: Avklaring/arbeid oppgaver</b>	Mentor/bisitter. Vokse organisk. Gjennomgang av systemer, initiativ/trygghet gir flere oppg.	Sammenheng utlysning, intervju, opplæring. Bisitte mentor. Ukentlig SP-samtale med leder.	Måtte ta initiativ. Bisitte.	Fortelle om avdelingen, mål, oppfølging med leder. Presentasjoner	Stillingsbeskrivelse. Kastet ut i det, verktøy til stede.	Avsjekking med teamleder. Dialog, trygghet, nærkontakt.	Bisitte. Observere rutiner og krav. Mentor som fulgte opp.	Oppfølgingsmøter, avklaring av behov og forventninger. God info om utviklingsmuligheter. Portal med kurs.
<b>9: Kultur</b>	Uformelt/takhøyde. Frihet vs. resultater/mål. Verdier/org. mål på møter, workshops, MB-samtale	Inkluderende kolleger. Bedriftsidrettslag. Mangfold. Sosiale sammenkomster.	Uformelt, takhøyde, inkluderende. Invitert til lunsj. Lite sosialt i B. utenfor jobb. Ingen kleskode. Døren åpen.	Sosiale aktiviteter. Hilsrunde. Visjon og verdier repeteres ofte.	Mindre sosiale aktiviteter nå. Visjon, verdier skrevet i alle møterom. Kurs i O. om MP, ble kjent med andre.	Morgenkaffe. Kjøpe is i lunsjen. Pizzakveld hos kollega. Manglet info. om verdier og visjon.	Free seating. Inkluderende. Sitte sammen i lunsjen. Video om kultur, brands, verdier.	Hilsrunde. Lite sosiale arrangementer. Ikke alltid noen å spise lunsj med i starten. Hyggelige, hjelpsomme. Uformelt.
<b>10: Nettverk, trygghet, evaluering</b>	Evaluering: uformelle møter, status/planmøte månedlig, MB-samtale årlig. Tilhørighet: samarbeid/åpent landskap. Mentor.	Mentor. Avd.møter. SP-samtale med leder.	Nettverk: kundeprosjekter. Evaluering: MB-undersøkelse, MB-samtale, SP-samtale. Tilhørighet: møter, kurs, sosial sammenkomst	Evaluering: med leder og mentor. Tilhørighet: åpent landskap, avd.møter.	Evaluering: SP-samtale, MB-samtale.	Evaluering: MB-samtale, kurs på nett, jevnlig avsjekk med leder. Tilhørighet: åpent landskap. Folk kommer bort. Stille spm.	Evaluering: mentor ga tilbakemeldinger, samtaler med leder. Tilhørighet: omvisningsrunde.	Evaluering: ukentlige møter. Ønsket bedre oppfølging på slutten. Tilhørighet: stille spm. Bare kontakt med leder/team. Forbedringspotensiale.

			nasjonalt.					
11: Forskjeller Oslo/Bergen?	Tilpasse plan lokalt. Støttefunksjoner/kurs i O. B. mindre/ mindre ressurser	Vet ikke.	Støttefunksjon er i O. OB-plan er generell, så antar O. og B. følger likt	Vet ikke.	Vet ikke.	Mer sosialt sammensveist i B. pga. mindre. Kurs avholdes raskere i O. Antar plan fulgt mer slavisk i O.	Vet ikke.	Venninne i Bergen fikk bredere opplæring og ansvar utenfor rolle.
12: Årsaker til ulik gjennomføring?	Bevisst prioritering. Nedskalering i B./mindre tid og ressurser/ LBD.	Støttefunksjon er (IT, HR) i O. Personlig relasjon, lavere terskel for kontakt.	Vet ikke, antar at størrelsen på avdelingen kan påvirke.	Vet ikke	Vet ikke, antar at størrelsen på avdelingen kan påvirke.	Skiftende ledelse, ingen bevisst prioritering. Dyrt å sende på kurs til O.	Vet ikke.	O. er større, mer avgrensede stillinger. Behov for bredde i B.
13: Gjennomføring vs. plan?	LBD. Planen som rammeverk, men følger etter behov/ressurser /tid	Sjekkliste, ikke slavisk. Ad-hoc org. Ingen kvalitetssjekk Oblig. kurs, HR kontrollerer disse.	Selvlæring. LBD.	Plan som støtteverktøy for struktur, velger bort irrelevante punkter.	Vet ikke.	For hektisk/mye å huske sånn planen legger det opp. Tar ting underveis, ikke slavisk.	Ikke slavisk, mer fleksibel. Semi-strukturert ut ifra behov. Planer og praksis samstemmer.	Ikke slavisk. Utdatert plan som tilpasses til avd.
14: Fordeler/ulempes?	<i>Fordel:</i> trygghet, uformelt, frihet. <i>Ulempe:</i> frihet også ulempe, målkraft, behov for styring	<i>Styrke pros:</i> digital avsjekking. Lik pros. for alle. Varierende ledere/kvalitet, ønsker mindre personavhengig.	<i>Fordel:</i> Lære av å ta initiativ <i>Ulempe:</i> OB. ikke tilpasset rolle/stilling. Lite praktiske oppgaver. Ingen PC.	<i>Styrke pros:</i> Plan tilpasset rolle, eks. salg/rekruttering.	<i>Fordel:</i> OB-kurs i O. var nyttig, ble kjent med andre. <i>Ulempe:</i> tok ca. 6 mnd. før kurset skjedde.	<i>Fordel:</i> mer helhetlig bilde fra starten ved mer kurs. <i>Ulempe:</i> kurs i O. etter 9 mnd. Plan legger opp til kun OB, ikke praktiske oppg.	<i>Fordel:</i> være flere. Noen å sparre med. <i>Ulempe:</i> sittende mye alene om man er eneste nyansatt. Mye lesning, travel mentor. Sosiale aktiviteter kunne kommet tidligere.	<i>Fordel:</i> tilfredsstillende opplæring/kompetanse. Enkelt å stille spm., sette opp møter. <i>Ulempe:</i> sosialt ikke bra nok. Kurs sent og kunne vært oftere.
15: Tidligere onboarding?	Ikke sammenligningsgrunnlag.	Ikke sammenligningsgrunnlag.	Alle har hatt OB-program, men ulik kvalitet. MP var bra.	Ikke sammenligningsgrunnlag.	Mer fokus OB i MP.	Ikke sammenligningsgrunnlag.	Bedre enn andre OB-prosesser	Ikke sammenligningsgrunnlag.
16: Legge til noe?	OB kommer an på MB. Tilpasser plan etter behov. Ikke korrelasjon mellom OB og tilfredshet	Konsernprosessen. Lokal plan. Ansettende leder og mentor er ansvarlige.	Tilpasse OB-plan til rolle. Leder bør være ansvarlig. OB-kurs i O. unødvendig, heller nettbasert.	Nei.	Nei.	Nei.	Tydighet i arbeidsoppgaver og org. struktur. Tok tid for h*n (kanskje pga. deltidsansatt)	Plan følges ikke slavisk, ikke nødvendig heller. Eneste negative var sosialt.

## Vil du delta i forskningsprosjektet?

“Hvilken betydning har ulik anvendelse av en strukturert plan for kvaliteten på onboarding i Manpower?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på onboarding i Manpower. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

I vår bacheloroppgave ønsker vi å undersøke om det eksisterer ulikheter mellom praksis i Bergen og Oslo i Manpower, og eventuelt hva disse forskjellene utgjør for en vellykket onboarding. Resultatene vil være nyttige for oss som fremtidige HR-medarbeidere, i tillegg til at det vil være av verdi for Manpower og eventuelt andre bedrifter.

Forskningsspørsmål:

1. Hvilke ulikheter mellom praksis ved onboarding i Bergen og Oslo finnes?
2. Hvilke faktorer kan ha ført til ulik gjennomføring i avdelingene?

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Veileder Birthe Kåfjord Lange ved Høyskolen Kristiania er ansvarlig for prosjektet.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi vil benytte kvalitativ metode for datainnsamling, og utvalget behøver derfor ikke å være representativt. Vi ønsket å se på begge avdelinger, og har derfor valgt samme antall respondenter fra avdeling Oslo og Bergen. Videre ønsket vi å undersøke både leders og medarbeiders perspektiv, og har derfor plukket ut en leder og tre ansatte fra hver avdeling.

Vår kontaktperson i Manpower presenterte prosjektet for majoriteten av respondentene, og deretter fikk vi kontaktopplysninger til de aktuelle intervjuobjektene.

### Hva innebærer det for deg å delta?

For å samle inn data vil vi gjennomføre dybdeintervju med alle respondentene. Forutsatt at intervjuobjektene godkjenner det, vil vi bruke lydopptak for å samle inn data.

All data i forbindelse med prosjektet vil lagres på en passordbeskyttet server.

### Det er frivillig å delta

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

### Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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



- Bachelorgruppen består av \*\*, \*\* og \*\* under veiledning av Birthe Kåvfjord Lange. Kun disse personene vil ha tilgang til datamaterialet.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alt vil lagres på passordbeskyttet server.
- Det vil derfor ikke være mulig å bli gjenkjent ut fra opplysninger som blir gitt.

### Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 3. juni 2020. Personopplysninger og lydopptak ved prosjektslutt vil bli slettet etter 1. juli 2020.

### Dine rettigheter

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

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

### Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høyskolen Kristiania ved \*\*\*\*\* tlf \*\*\*\*\*.
- Vårt personvernombud: \*\*\*\*\* tlf. \*\*\*\*\*
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Veileder)

Studenter

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Hvilken betydning har ulik anvendelse av en strukturert plan for kvaliteten på onboarding i Manpower”. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju

at mine personopplysninger lagres inntil prosjektslutt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 1. juli 2020

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)