

# BCR3103

Bacheloroppgave

HR og personalledelse



(Kilde: <https://pixabay.com/illustrations/video-conference-zoom-computer-6035840/>.)

## “Digital Onboarding”

Vår 2021

Høyskolen Kristiania

Innleveringsdato: 01.06.2021

Antall ord: 13871

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

## Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen av vårt tre års studium i HR- og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Gjennom disse årene har vi blant annet lært oss viktigheten av de menneskelige ressursene på arbeidsplassen. Da Covid-19 rammet verden ble vi nysgjerrige på hvordan nyansatte tilpasser seg en ny organisasjon og blir etablerte medlemmer – fra hjemmekontor. Dette er et tema vi har stor interesse for, og som vi tror vil være et viktig fokusområde for arbeidslivet i årene fremover.

Disse tre årene har vært krevende, men også utrolig morsomme og lærerike, til tross for at halve studietiden har foregått over Zoom. Det har gitt oss verdifull kunnskap og erfaringer vi vil ta med oss på veien videre.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Rune Bjerke, som har gitt oss gode innspill og tips underveis i arbeidet med bacheloroppgaven. Videre vil vi takke alle våre respondenter som tok seg tid til å stille opp på intervju i en annerledes og hektisk corona-hverdag. Vi er takknemlige for at dere ønsket å dele erfaringer og opplevelser med oss. Vi vil også takke venner og familie for uvurderlig støtte i løpet av årene på Høyskolen Kristiania. Avslutningsvis ønsker vi å takke vår fantastiske kollokviegruppe for å ha gjort studietiden så bra. Det hadde ikke vært det samme uten deres støtte, humor og positive energi.

Vi håper denne oppgaven vil være interessant lesning og at den kan bidra til flere refleksjoner rundt temaet.

God lesning!

*Oslo, 1. juni 2021*

## Sammendrag

Forskning viser at en vanlig årsak til tidlig turnover i mange organisasjoner er mangelfulle onboardingprosesser (Leveraas 2019). Å integrere en nyansatt er en kompleks prosess som krever innsats av både leder og HR-avdelingen. Da Covid-19 brøt ut og satte store deler av den norske befolkningen på hjemmekontor økte kompleksiteten rundt temaet ytterligere. Vi vil derfor med denne oppgaven besvare følgende problemstilling: *“Hvordan gjennomføre en vellykket digital onboarding?”*.

For å besvare problemstillingen er det innhentet relevant teori som viser til tre områder det bør fokuseres på i en onboardingprosess: suksesskriterier, strategiske nivåer samt faser og aktiviteter. Når prosessen utføres digitalt viser teorien at det er ytterligere tre forutsetninger som bør ligge til grunn: viljen til å anvende teknologi, kunnskapen til å anvende teknologi og at man har det rette utstyret. På bakgrunn av den teoretiske forankringen er det formulert tre analyse spørsmål som skal bidra til å besvare oppgavens problemstilling.

Vi har valgt å utføre en kvalitativ undersøkelse for å få en dypere forståelse av hva som skal til for å skape en vellykket digital onboarding. Vi har gjennomført åtte individuelle dybdeintervjuer med fem nyansatte og tre HR-ledere. Det har gitt oss verdifull innsikt i respondentens tanker, erfaringer og holdninger til den digitale prosessen og en indikasjon på hva som har fungert bra og hva som potensielt kunne ha gjort prosessen bedre. Funnene viser blant annet at flertallet av de nyansatte ønsket en mer nærværende leder, bedre tilrettelegging for samarbeid med kollegaer og en dypere forståelse for organisasjonen som helhet. Respondentene er enige om at dette har påvirket trivselen i stor grad og at en “normal” onboarding med fysisk tilstedeværelse er å foretrekke. Med denne innsikten vil vi avslutningsvis presentere fokusområder vi mener bør vektlegges ved en digital onboarding og dermed besvare oppgavens problemstilling: *“Hvordan gjennomføre en vellykket digital onboarding?”*.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	6
1.2 Formål.....	6
1.3 Presentasjon av problemstilling og analysespørsmål.....	7
1.4 Avgrensning .....	7
1.5 Begrepsavklaring .....	8
1.5.1 Onboarding .....	8
1.5.2 Rekruttering .....	8
1.5.3 Ansettelse .....	8
1.5.4 Digitalisering .....	8
1.6 Disposisjon av oppgaven .....	8
<b>2.0 Teoretisk forankring</b> .....	<b>10</b>
2.1 Onboarding.....	10
2.2 Suksesskriterier .....	11
2.3 Strategiske nivåer ved onboarding .....	14
2.4 Faser og aktiviteter ved onboarding.....	15
2.5 Digital onboarding .....	17
2.6 Sammenslutning av teori.....	18
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>20</b>
3.1 Valg av metode.....	20
3.2 Datainnsamling .....	21
3.2.1 Utvalgsmetode.....	21
3.2.2 Utvalgsstørrelse .....	22
3.2.3 Dybdeintervju som datainnsamlingsmetode.....	23
3.2.4 Utvikling av intervjuguide .....	24
3.2.5 Gjennomføring av intervju.....	26
3.2.6 Transkribering.....	27
3.3 Koding og analyse.....	27
3.4 Kvalitetssikring.....	28
3.4.1 Validitet.....	28
3.4.2 Reliabilitet.....	29
3.5 Forskningsetikk .....	29
<b>4.0 Analyse og drøfting av funn</b> .....	<b>31</b>
4.1 Respondenter.....	31
4.2 Hvordan har organisasjonene oppnådd suksesskriteriene under digitale forhold?.....	31
4.3 Hvilket strategisk nivå oppnås ved en digital onboarding? .....	34
4.4 Hvilke aktiviteter styrker de ulike fasene i en digital onboarding?.....	35

4.5 Generelle funn .....	41
<b>5.0 Konklusjon .....</b>	<b>44</b>
5.1 Ettorevaluering .....	47
5.2 Forslag til videre forskning.....	48
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>49</b>
<b>Vedlegg 1: Intervjuguide nyansatt .....</b>	<b>52</b>
<b>Vedlegg 2: Intervjuguide HR-leder .....</b>	<b>58</b>
<b>Vedlegg 3: Transkribering nyansatt.....</b>	<b>64</b>
<b>Vedlegg 4: Transkribering HR-leder.....</b>	<b>78</b>

## 1.0 Innledning

Den 12. mars 2020 ble store deler av Norges befolkning sendt på hjemmekontor, noe som kan ha gjort det svært utfordrende for bedrifter å rekruttere og ta imot nyansatte.

Endringsvillighet, fleksibilitet og positivitet har aldri vært viktigere, men muligens heller ikke vanskeligere. Vi har vært interessert i å finne ut av hvordan nyansatte har opplevd å starte i ny jobb og hvordan HR-ledere har tilrettelagt for oppstarten under det som har vært og fortsatt er en av de største unntakstilstandene i vår tid.

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Onboarding har vært et gjennomgående tema underveis i vårt studieløp og er generelt et tema det er knyttet stor interesse til i fagmiljøet. Det er dog liten teori og forskning på digital onboarding som det siste året har skapt utfordringer for den tradisjonelle onboarding av nyansatte. Det er tilsynelatende mange organisasjoner som bommer på onboardingsprosessen. De bruker mye tid og ressurser på å rekruttere nye medarbeidere eller ledere, men ender opp med å bruke for liten tid på den nyansattes første tid i bedriften. Ifølge Leveraas (2019) i HR Norge mislykkes så mange som halvparten av alle ansettelser grunnet mangelfull onboarding av nyansatte og dette medfører store konsekvenser for organisasjonens økonomi.

### 1.2 Formål

Oppgavens formål er å undersøke hvilke elementer og faktorer som vil være med på å skape en vellykket digital onboardingsprosess og som kan bidra til at nyansatte blir en del av bedriften, til tross for den potensielt store avstanden hjemmekontor kan medføre. Hva skjer når kaffemaskinpraten er byttet ut med bookede møter i Outlook og det legges lokk på mye av den viktige tause kunnskapen en nyansatt behøver for å raskt kjenne seg trygg og inkludert i organisasjonen. Basert på relevant teori og funn fra dybdeintervjuene er formålet å potensielt tilføre noe nytt til eksisterende forskning og belyse det vi mener vil være viktige fokusområder for å gjennomføre en vellykket digital onboardingsprosess.

### 1.3 Presentasjon av problemstilling og analysespørsmål

I denne oppgaven ønsker vi å besvare følgende problemstilling:

*«Hvordan gjennomføre en vellykket digital onboarding?»*

Basert på oppgavens teoretiske forankring har vi valgt å utforme tre analysespørsmål som har som formål å underbygge og besvare problemstillingen:

1. Hvordan har organisasjonene oppnådd suksesskriteriene under digitale forhold?
2. Hvilket strategisk nivå oppnås ved en digital onboarding?
3. Hvilke aktiviteter styrker de ulike fasene i en digital onboarding?

### 1.4 Avgrensning

Oppgaven innehar en rekke avgrensninger og vi har valgt å fokusere på det digitale aspektet ved en onboarding. Da formålet med oppgaven er å undersøke hva som skal til for å skape en vellykket digital onboarding, er respondentene begrenset til personer som har utført hele eller deler av onboardingsprosessen digitalt det seneste året. De nyansatte er respondenter som har blitt ansatt i organisasjonen i løpet av coronapandemien, og HR-lederne er respondenter som har medvirket i en onboardingsprosess. Vi har samtidig valgt å fokusere på mellomstore organisasjoner i Oslo for at alle skal ha omtrent de samme forutsetningene for å utføre en onboardingsprosess. Målet er ikke å sammenligne de ulike bedriftene, men å skape et nyansert bilde av tematikken fra et digitalt perspektiv.

Vi vil presisere at oppgaven ikke er generaliserende, men søker forståelse for hvordan et begrenset utvalg av respondenter har opplevd prosessen med å onboarde eller bli onboardet digitalt. Resultatet som fremlegges kan dermed ikke generaliseres til en spesifikk målgruppe, men bygger på individuelle erfaringer og holdninger.

## 1.5 Begrepsavklaring

I denne delen av oppgaven vil de mest sentrale begrepene forklares for å sikre rett forståelse gjennom lesningen.

### 1.5.1 Onboarding

Onboarding defineres som den prosessen en ny medarbeider skal gjennom for å tilpasse seg organisasjonen. Hensikt med prosessen er å hjelpe den nyansatte å tilpasse seg virksomhetens sosiale og faglige aspekt slik at de på kort tid blir produktive bidragsyttere i organisasjonens verdiskapning (Bauer 2010, 1).

I faglitteraturen omtales onboarding som blant annet sosialisering, påmønstring, introduksjon, innfasing, eller organisasjonssosialisering. Vi har valgt å benytte begrepet onboarding og onboardingsprosess gjennom hele oppgaven.

### 1.5.2 Rekruttering

Hübertz Haaland (2019, 20) beskriver rekruttering som en prosess for å tiltrekke og beholde relevante kandidater for en stilling.

### 1.5.3 Ansettelse

Ansettelse er en prosess der man rekrutterer nye medarbeidere, velger ut den rette kandidaten for å senere integrere medarbeideren i organisasjonen og den nye rollen (Hübertz Haaland 2019, 19).

### 1.5.4 Digitalisering

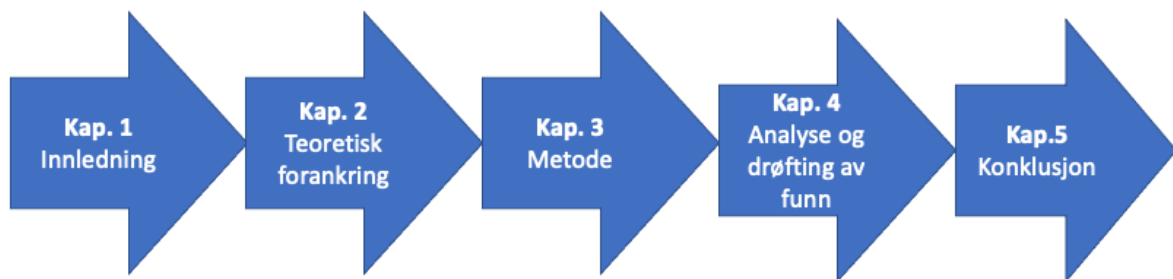
Ifølge Regjeringen (2014) er digitalisering når man benytter teknologi for å forenkle, forbedre, effektivisere eller skape innovative løsninger på allerede eksisterende prosesser eller tjenester.

## 1.6 Disposisjon av oppgaven

Bacheloroppgaven er strukturert i fem overordnede kapitler. Det første kapitlet starter med en innledning som presenterer bakgrunn for valg av tema og formål med oppgaven,



presentasjon av problemstilling og analysespørsmål, avgrensning, begrepsavklaring og disposisjon. I kapittel to blir oppgavens teoretiske forankring presentert. Det tredje kapitlet omhandler valg av metode og hvilket forskningsdesign som er benyttet for å besvare problemstillingen samt en beskrivelse av de valg som er tatt og konsekvensen av disse. I oppgavens fjerde kapittel vil funn fra datainnsamlingen presenteres for å analyseres og drøftes opp mot valgt teori. I kapittel fem vil det fremlegges en konklusjon der problemstillingen besvares. I tillegg vil etterevaluering og forslag til videre forskning bli presentert. Vi vil presisere at samtlige figurer i denne oppgaven er egenkonstruert basert på eksisterende teori.



Figur 1: Oppgavens disposisjon

## 2.0 Teoretisk forankring

Dette kapitlet redegjør for teorien som utgjør grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling. Kapitlet starter med å definere onboarding og presentere seks suksesskriterier som ligger til grunn for en vellykket onboarding. For å illustrere hvor kritiske disse stegene er i en onboardingsprosess belyser kapitlet tre strategiske nivåer som kan oppnås ved å inkludere så mange kriterier som mulig. Videre beskriver vi tre faser en nyansatt går gjennom og fremlegger konkrete aktiviteter som kan bidra til å styrke prosessen. En onboardingsprosess som gjennomføres digitalt gir nye og ulike forutsetninger. Dette kapitlet vil derfor redegjøre for hvilke ulemper og fordeler det digitale aspektet medfører. Til slutt presenteres en modell som illustrerer og oppsummerer oppgavens teoretiske grunnlag.

### 2.1 Onboarding

Onboarding defineres som den prosessen en ny medarbeider skal gjennom for å tilpasse seg organisasjonen, både sosialt og kulturelt, slik at han eller hun raskt blir et effektivt og fullverdig medlem av virksomheten (Bauer 2010, 1). Prosessen har et begrenset tidsperspektiv som starter når en person har fått tilbud om jobb og til personen blir sett på som etablert i organisasjonen (Filstad 2016, 143).

En onboardingsprosess kan være formell eller uformell. En formell onboarding kjennetegnes ved at organisasjonen har en skriftlig plan for hvilke aktiviteter som skal gjennomføres for å få den nyansatte til å bli integrert i organisasjonen, både gjennom sosialisering og arbeidsoppgaver (Bauer 2010, 2). Den uformelle onboarding har ingen konkret plan, men baseres på en «learning by doing»-mentalitet som forutsetter at integreringen styres av hvilke aktiviteter som utføres for å få den nyansatte effektiv (Bauer 2010, 2).

I dag blir kompetanse sett på som en organisasjons viktigste ressurs (Skorstad 2020, 24). Likevel, dersom organisasjonen rekrutterer de mest kompetente kandidatene krever det en stor innsats å få den nyansatte effektiv og inkludert på arbeidsplassen (Hübertz Haaland 2019, 331). Uavhengig av kompetanse vil det å starte i ny jobb kunne oppleves som

krevende. Fordi vi identifiserer oss i stor grad som «hva vi gjør» kan et skifte oppleves som svært stressende og i noen tilfeller, som et brudd i oppfatningen av hvem vi er (Johansen og Sætersdal 2017, 127). Dette gjør at det stilles høye krav til organisasjonen den første tiden av ansettelsesforholdet. Likevel er onboarding et samspill mellom organisasjonen og den nyansatte. Følgelig må den nyansatte også bidra med egen innsats for at prosessen skal anses som vellykket. Det foreligger dermed et gjensidig ansvar mellom partene.

Onboarding har som hensikt å minimere jobbusikkerhet og stress, å styrke sosialiseringen mellom medarbeiderne og raskt integrere den nyansatte i sin rolle og i organisasjonen som helhet (Johansen og Sætersdal 2017, 120). En mislykket onboarding er den største årsaken til at nyansatte slutter i jobben (Johansen og Sætersdal 2017, 120). Bauer (2010, 1) viser til at halvparten av onboarding av nyansatte i høyere stillinger mislykkes innen 18 måneder. I tillegg har timeansatte og deltidsansatte en turnover på 50% innen de første 120 dagene. En mislykket rekrutteringsprosess og/eller onboardingsprosess gir store kostnader for arbeidsgiver som sitter igjen med utgifter knyttet til rekruttering, opplæringskostnader og en potensiell nyrekruttering (Johansen og Sætersdal 2017, 120).

## 2.2 Suksesskriterier

Det er en klar sammenheng mellom god onboarding og lav turnover, høyt jobbengasjement, arbeidsglede og produktivitet (Bauer 2010, 2). Derfor er det viktig at organisasjonen har fokus på å skape gode onboardingsprosesser for å kunne hjelpe den nyansatte med å føle seg velkommen i organisasjonen.

For at onboarding skal anses som vellykket og at den nyansatte blir en effektiv medarbeider er det flere kriterier som bør oppfylles. Målet med onboarding er at den nyansatte skal kjenne mestringsevne, rolleklarhet, bli integrert sosialt og ha kunnskap om organisasjonskulturen (Bauer 2010, 1). Det er HR sin jobb å vurdere hvilke aktiviteter som skal gjennomføres for å oppnå målet, og en formell onboardingsprosess vil som regel gi best effekt. For å sikre at prosessen blir vellykket og at den nyansatte oppnår målet er det seks suksesskriterier organisasjonen bør oppfylle (Bauer 2010, 2).

Det første organisasjonen bør gjøre er å sette den nyansatte inn i de mest nødvendige og grunnleggende organisasjonskunnskap som innføring i lønnsystemer, føring av timer og sykefravær, samt andre formelle lover og regler. Det vil gi den nyansatte et godt utgangspunkt for å lære organisasjonen å kjenne, og enklere skape en forståelse av hvordan organisasjonen fungerer. Når det grunnleggende er på plass er rolleavklaring det neste kriteriet som skal oppfylles. Det innebærer at den nyansatte får klarhet og forståelse for sin rolle i organisasjonen og hvilke forventninger og arbeidsoppgaver som er knyttet til rollen. For at den nyansatte skal bli et fullverdig medlem av organisasjonen vil det også være viktig å inkludere han eller hun i organisasjonens kultur og normer. Dette vil også legge føringer for videre samarbeid og relasjonsbygging mellom den nyansatte og kollegaer (Bauer 2010, 2).

Et annet kriterie organisasjonen bør oppfylle for å kunne integrere den nyansatte i organisasjonen er å skape selvtillit. Det betyr at organisasjonen har fokus på å skape tro på egen mestring. Det vil bidra til at den nyansatte får en god start og et godt utgangspunkt til å tidlig kunne prestere i den nye stillingen (Elvenes 2020, 4).

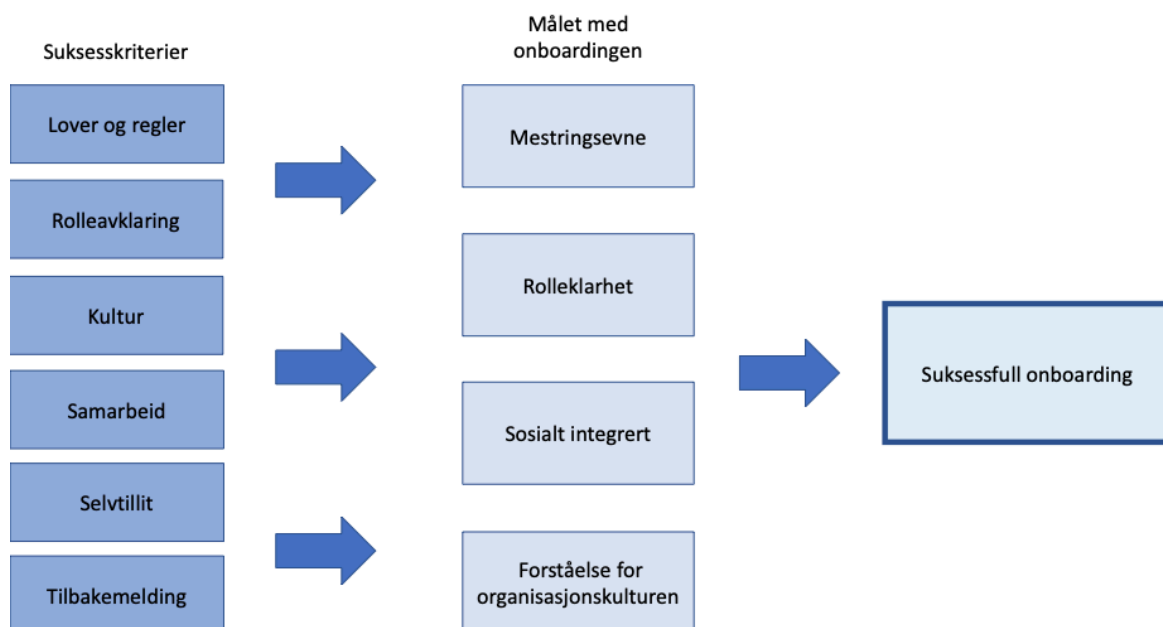
Et siste og viktig kriterie for en vellykket onboarding er muligheten til å få og gi tilbakemeldinger. Det innebærer en kontinuerlig kommunikasjon med den nyansatte om hvordan onboardingen oppleves og hvordan den nyansatte har det. Slik får organisasjonen et verdifullt innsyn i prosessen og innsikt i om tiltakene faktisk har fungert. Det vil også gi en indikasjon på hva som kan forandres og forbedres i tillegg til å vise den nyansatte at deres trivsel og synspunkter er verdsatt i organisasjonen (Elvenes 2020, 5). Ved å få et innblikk i hvordan den nyansatte opplever den første tiden i sin nye jobb får organisasjonen mulighet til å tilpasse læringsaktivitetene basert på individets behov. På den måten kan organisasjonen spare mye tid og penger på ineffektive tiltak og samtidig åpne for nye mer effektive (Hübertz Haaland 2019, 367).

Mange arbeidsgivere ser ut til å ha en oppfatning om at alle nyansatte er like og har de samme forutsetningene med tanke på egen læring og tilpasning i en ny organisasjon, og legger derfor liten innsats i å skreddersy onboardingen basert på kandidatens behov. Vi

lærer og tilpasser oss forskjellig, derfor er også forutsetningene individuelle for å bli inkludert som nyansatt. Gjennom tilbakemelding og evaluering øker organisasjonen sannsynligheten for å gjøre det beste for hver enkelt (Hübertz Haaland 2019, 383).

Kontinuerlig tilbakemelding gir også organisasjonen en indikasjon på om den nyansatte er på vei til å etablere seg i organisasjonen og kulturen. Likevel, tilbakemelding handler ikke bare om å fange opp den nyansattes opplevelse, det er også viktig at organisasjonen gir tilbakemelding på den nyansattes prestasjoner. Det vil etablere en gjensidig og åpen dialog om hva som funker og hva man bør forbedre (Elvenes 2020).

Modellen nedenfor er en illustrasjon av en vellykket onboarding. Dersom organisasjonen lykkes i å oppnå alle suksesskriteriene vil det kunne føre til at den nyansatte opplever mestringsevne, rolleklarhet, sosial integrering og forståelse for organisasjonskulturen, og onboardingen kan anses som suksessfull.



Figur 2: Suksessfull onboarding

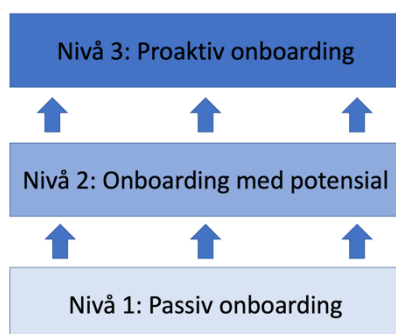
## 2.3 Strategiske nivåer ved onboarding

Formell onboarding blir ofte praktisert av organisasjoner i begynnelsen av et ansattforhold, men hvor vellykket prosessen blir påvirkes av hvor mange av suksesskriteriene som oppfylles. Det finnes tre ulike nivåer for hvor strategisk en onboardingsprosess kan utføres, og de fleste organisasjoner havner på ett av disse (Bauer 2010, 2). Desto flere suksesskriterier inkludert i prosessen, jo høyere nivå havner organisasjonen på.

Det første nivået, passiv onboarding, dekker de mest grunnleggende kriteriene i introduksjonen av den nyansatte. Det innebærer innføring i regler, rutiner og rolleavklaring. Den nyansatte får mye informasjon den første tiden, men det er liten eller ingen involvering fra HR. Den nyansatte får heller ingen introduksjon i kulturen eller interaksjon med andre kollegaer i organisasjonen (Bauer 2010, 2-3).

Den andre nivået beskrives som onboarding med potensial og innebærer at den nyansatte får grunnleggende innføring i regler og rutiner som ved en passiv onboarding. I tillegg får den nyansatte forventningsavklaring, gjennomgang av arbeidsoppgaver samt en introduksjon og inkludering i det sosiale og relasjonelle i organisasjonen. På dette nivået er onboardingsprosessen blitt systematisk etablert i organisasjonen (Bauer 2010, 3).

Det øverste og mest strategiske nivået kalles for proaktiv onboarding og inkluderer alle suksesskriterier. Den nyansatte blir faglig integrert i arbeidsoppgaver, inkludert i det sosiale samt i organisasjonskulturen. Proaktiv onboarding har en varighet på minst ett år og er en sammensatt prosess med strategisk involvering fra HR (Johansen og Sætersdal 2017, 12).



Figur 3: Strategiske nivåer ved onboarding

## 2.4 Faser og aktiviteter ved onboarding

For å oppnå en vellykket onboardingsprosess og på den måten nå et høyt strategisk nivå er det tre ulike faser organisasjonen bør ha fokus på: Komme inn, bryte seg inn, etablering (Filstad 2010, 158). Disse fasene bygger på Feldmans modell fra 1981 som viser ulike stadier en nyansatt vil oppleve i løpet av onboardingsprosessen. Fasene glir over i hverandre og har ikke et fast skille (Johansen og Sætersdal 2017, 127-128).

Komme inn-fasen handler om den tilpasningen og læringen som skjer i tiden før personen tiltrer sin nye stilling. Det kan omhandle alt fra selve stillingsannonse til at utvelgelsesprosessen er fullført. I denne fasen forekommer innsamling av informasjon og vurdering av denne, hvordan organisasjonens profil skaper visse forventninger for jobbsøkeren, samt hvordan den nyansatte forbereder seg til overgangen til den nye stillingen etter at kontrakten er signert (Hübertz Haaland 2019, 361-362).

Hübertz Haaland (2019) viser til Kramer (2010) som påpeker at i utvelgelsesprosessen er kandidaten og arbeidsgiver så opptatt av å gi et godt inntrykk og fremstille seg selv på en attraktiv måte, at dette kan påvirke hvor realistisk bilde man får av hverandre, og som man baserer beslutningene sine på (Hübertz Haaland 2019, 360-361). Hvilket førsteinntrykk organisasjonen gir er svært viktig og legger ofte grunnlaget for om den nyansatte ønsker å bli værende på den nye arbeidsplassen, eller om det resulterer i at personen slutter etter kort tid (Hübertz Haaland 2019, 370). Derfor bør det planlegges, i samarbeid med HR og ledere, hvilke aktiviteter som kan bidra til dette så raskt som mulig. Blant annet kan den nyansatte få tilgang til personalhåndbok, nyansattbok, strategier og årsrapporter allerede før oppstart. Slik kan den nyansatte lese og sette seg inn i viktig informasjon og være proaktiv i egen onboardingprosess. Derfor kan en innføring i organisasjonens nettløsning eller nettside under komme inn – fasen være svært hensiktsmessig (Hübertz Haaland 2019, 371).

Den andre fasen, bryte seg inn-fasen, handler om hva som skjer den første tiden i ny jobb og om å finne plassen sin i organisasjonen og i et nytt sosialt system. Forskere ser på denne

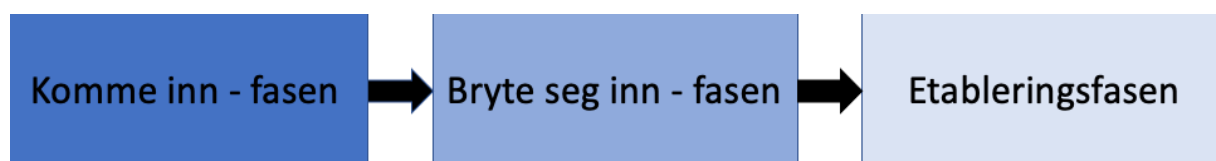
fasen som den aller mest kritiske da nyansatte ofte føler på mye usikkerhet de første 90-100 dagene på jobb. Møtet med ny arbeidsplass, nye mennesker, ny kultur og nye roller kan få nyansatte til å føle seg både forvirret og usikre. Det er vanlig å få et slags virkelighetssjokk den første tiden. Virkelighetssjokket er et resultat av de tankene og forventningene den nyansatte hadde av organisasjonen på forhånd som ikke stemmer med virkeligheten. Dette kan oppstå på bakgrunn av dårlig opplæring, for høye krav, arbeidsmiljøet eller mangel på sosial integrering på arbeidsplassen. God opplæring og veiledning er viktig for å minske denne usikkerheten hos den nyansatte (Hübertz Haaland 2019, 360-362). Det å introdusere den nyansatte for resten av organisasjonen har en viktig funksjon ved at terskelen for å henvende seg til hverandre i fremtiden senkes. Å ha en form for markering den første dagen, ved å eksempelvis feire med kake i lunsjen kan bidra til at den nyansatte får en følelse av å være ønsket og ventet (Hübertz Haaland 2019, 368-369).

I bryte seg inn-fasen skal den nyansatte lære seg egen rolle, ta beslutninger, håndtere eventuelle konflikter i organisasjonen knyttet til rollen sin, tilegne seg nødvendig kunnskap og informasjon for å kunne løse arbeidsoppgavene, lære seg normene i organisasjonen og skape relasjoner med andre i gruppen (Filstad 2016, 199-200). Tiltak for å sikre dette kan være at den nyansatte får en form for guide, som for eksempel en fadder, veileder eller mentor. Dette kan hjelpe den nyansatte med å få en forståelse for hvordan organisasjonen fungerer. Dette har vist seg å være svært effektivt for en nyansatt, spesielt om personen er på samme nivå som den nyansatte (Hübertz Haaland 2019, 360-361).

I den tredje fasen, etableringsfasen, har den nyansatte kommet inn i en mer normal arbeidssituasjon og har tilegnet seg organisasjonens tause kunnskap. Den ansatte er ikke lenger «bare» ny, men et fast etablert medlem i organisasjonen. Det tar ofte år før man er på samme nivå som kollegaene sine, avhengig av kompleksiteten i rollen, kultur og hvor aktiv den nyansatte selv er i prosessen. Det handler også mye om hvordan den nyansatte passer inn med de andre i organisasjonen, sin nye leder, og med arbeidet han eller hun skal utføre. Det krever en gjensidig tilpasning mellom den nyansatte og organisasjonen (Hübertz Haaland 2019, 362-363).



Til tross for at den nyansatte har lært seg kulturen, sjargongen, tankesettet og arbeidsoppgavene samt bygget relasjoner med menneskene i organisasjonen, betyr ikke dette at læringsprosessen er fullført. Den uformelle læringen fortsetter i de fleste roller og organisasjoner, men læringen er ikke lenger rettet mot det at man er nyansatt. Onboardingsprosessen kan anses avsluttet når et eventuelt avvik ikke lenger kan knyttes til at personen er ny, men at det er en del av kjennetegnet til vedkommende, da alle ansatte har ulik oppførsel og personlighet (Hübertz Haaland 2019, 364).



Figur 4: Faser ved onboarding

## 2.5 Digital onboarding

Den teknologiske utviklingen har gjort det mulig å gjennomføre deler eller hele onboardingen på digitale plattformer (Ziden og Joo 2020, 735). E-læring, i kombinasjon med fysiske møter er kostnadseffektivt og gir organisasjonen og den ansatte stor fleksibilitet. En slik fleksibilitet har vist seg å være viktig i arbeidet med å sørge for prestasjon og jobbenngasjement hos den nyansatte. Dette fordi det også gir organisasjonen mulighet til å pre-board den nyansatte i større grad. Ifølge Lavoie (2016) i Ziden og Joo (2020, 735) vil det å bruke digitale plattformer under onboardingen gjøre pre-boarding enda enklere å starte med tidligere, gjerne i det kandidaten har signert kontrakten. I tillegg kan det gjøre onboardingen enda mer personlig og gi den nyansatte en større forståelse for sin rolle i organisasjonen og et fortrinn som skaper tidlig produktivitet (Ziden og Joo 2020, 736-743).

Å være komfortabel med å bruke teknologi er en avgjørende faktor for at digital onboarding skal kunne fungere. Derfor må den eller de med ansvar for onboardingen sitte på grunnleggende kunnskap om teknologi for at den digitale onboarding skal bli vellykket. I tillegg må systemet være tilrettelagt slik at det gjør det enkelt å bruke teknologien (Ziden og Joo 2020). Motivasjonen for å anvende teknologien er direkte knyttet til personens oppfatning av hvor enkel eller vanskelig den er å bruke (Compeau og Higgins 1995). Dersom

systemet oppleves enkelt å bruke vil mest sannsynlig den nyansatte være positiv til opplæringen og bli mer motivert til å lære, bli en del av organisasjonen og arbeidsmiljøet. En viktig faktor i bruken av digitale hjelpemidler under onboarding er tilgjengeligheten av støtte underveis (Ziden og Joo 2020, 745).

Haaland (2020) mener digitaliseringen kan være til god hjelp på noen av onboardingsområdene, men ikke alle. Opplæring i systemer, struktur, strategi og organisering er områder som ligger til rette for digitaliseringen. Flere organisasjoner har e-læring, podcaster og digitale møter på organisasjonens digitale plattform. Likevel, det å bli godt kjent med organisasjonens kultur eller forstå det interne, politiske og den tause kunnskapen er vanskelig. I noen organisasjoner kan det være stor avstand mellom det organisasjonen merkevarer seg med utad og den faktiske kulturen innad (Haaland 2020).

Å bli kjent med noen gjennom en skjerm fjerner noen viktige faktorer når vi skal tilknytte oss mennesker og skape relasjoner. Det er vanskeligere å lære kollegaers rolle på arbeidsplassen, hvilke interesseområder de har og hva slags kompetanse de besitter– eller ikke. Møter er planlagte og mer oppgaveorientert, noe som kan være bra for de ansattes produktivitet, men som fjerner tilgangen på viktig informasjon for nyansatte (Haaland 2020). Wesson og Gogus (2005) viser til at digital onboarding kan gi nyansatte mindre forståelse av stillingen, enn de som har en fysisk opplæring. Studiet viser forskjellene mellom en fysisk og digital onboarding og avdekket store forskjeller i henhold til forståelse av organisasjonens historie, kultur og prestasjoner. En digital onboarding vil ikke bare svekke sosialiseringen, men også forståelsen for organisasjonens mål og verdier (Wesson og Gogus 2005, 123-124). Digital onboarding bør derfor kun benyttes til de mest praktiske oppgavene (Bauer 2010, 10).

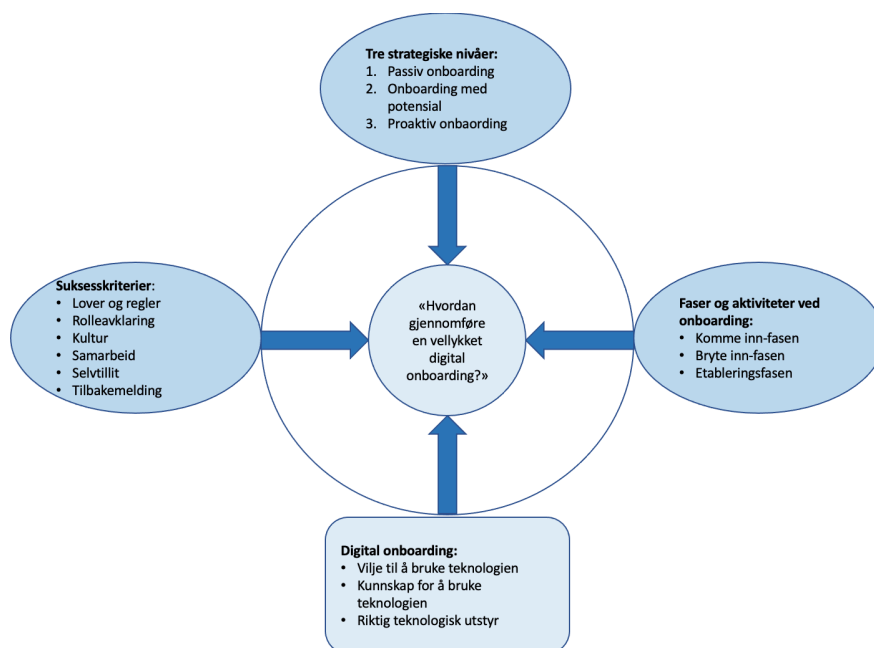
## 2.6 Sammenslutning av teori

Det teoretiske grunnlaget belyser hvilke suksesskriterier, faser og aktiviteter som bør prioriteres for å kunne skape en vellykket og effektiv digital onboardingsprosess. Modellen under illustrerer en oppsummering av den teoretiske forankringen knyttet til oppgavens problemstilling. Modellen er bygget opp med oppgavens problemstilling sentrert i midten og

er omringet av det teoretiske grunnlaget for å belyse hvilke komponenter som påvirker resultatet for en vellykket digital onboarding. Komponentene henger sammen for å illustrere at utfallet i én komponent vil påvirke utfallet av en annen.

Et utgangspunkt for å skape en vellykket onboarding er å inkludere suksesskriteriene. Desto flere suksesskriterier organisasjonen klarer å inkludere i onboardingen desto høyere strategisk nivå vil prosessen oppnå. Det er i tillegg tre faser man bør være observant på som den nyansatte vil gjennomgå: komme inn, bryte seg inn og etableringsfasen. For å sikre at den nyansatte kommer seg gjennom alle fasene på en god måte og får en fin start i organisasjonen bør det utarbeides aktiviteter til hver av fasene knyttet til suksesskriteriene. Når onboardingsprosessen utføres digitalt vil man også møte på nye utfordringer og forutsetninger. For at prosessen skal bli vellykket er det ytterligere tre forutsetninger som bør ligge til grunn: viljen til å anvende teknologien, kunnskapen til å bruke teknologien og at man har tilgang på det riktige teknologiske utstyret.

Om organisasjonene lykkes med å tilpasse alle komponentene i onboardingsprosessen basert på forutsetningene til både individet og organisasjonen vil den nyansatte kjenne seg velkommen og ønsket i organisasjonen. På den måten vil den nyansatte enklere og mer effektivt bli integrert i organisasjonen og raskere kunne bidra med å skape verdi og resultat.



Figur 5: Sammenslutning av teori

## 3.0 Metode

I dette kapitlet blir oppgavens metodiske tilnærming redegjort. Kapitlet vil starte med å presentere valg av metode og forskningsdesign. Videre vil vi presentere hvordan undersøkelsen har blitt utført og hvilke valg som er tatt for å på best mulig måte kunne besvare oppgavens problemstilling og tilhørende analysespørsmål. Deretter vil undersøkelses validitet og reliabilitet bli redegjort for før kapitlet til slutt beskriver og presiserer forskningsetikken som har vært grunnleggende i prosessen. Formålet med undersøkelsen er å fremlegge forslag på fokusområder som bør prioriteres for å skape en vellykket digital onboarding.

### 3.1 Valg av metode

Ifølge Skilbrei (2019, 13) er metode en konkretisering av hvilken fremgangsmåte som er valgt til forskning og datainnsamling. For å besvare oppgavens problemstilling og analysespørsmål har vi valgt å gjennomføre undersøkelsen med en kvalitativ tilnæringsmetode. Den kvalitative metoden har som formål å skape forståelse og vil dermed gi oss nærhet til respondentene og en dypere forståelse for deres synspunkter, erfaringer og holdninger (Tjora 2021, 26–27).

Det finnes flere studier på onboarding, men begrenset med forskning på onboarding som gjennomføres digitalt. Derfor vil det være en fordel å benytte en kvalitativ metode med et eksplorerende design. Et naturlig utgangspunkt med et eksplorativt design er å undersøke om det finnes tidligere litteraturstudier (sekundærdata) på området som undersøkelsen kan bygge videre på ved hjelp av innsamlet data (primærdata) (Gripsrud et al. 2017, 47). Med både primær- og sekundærdata får vi et godt teoretisk grunnlag for hvordan onboarding fungerer i teori, for så å se på hvordan Covid-19 og hjemmekontor har påvirket prosessen for både nyansatte og HR-ledere. Dette vil ikke bare gi et innblikk i hvordan det har fungert i løpet av året som har gått, men også en indikasjon på hvordan en digital onboardingsprosess kan forbedres.

En eksplorerende undersøkelse kan utføres på flere måter og vi har valgt å ta utgangspunkt i en fenomenologisk tilnærming. Den fenomenologiske tilnærmingen innebærer å undersøke hvordan fenomener og situasjoner oppleves (Tjora 2021, 288). I forbindelse med vår undersøkelse er vi interessert i å forstå hvordan fenomenet oppleves og ikke avdekke hva selve fenomenet er. Det gjøres gjennom å skape innsikt og innhente informasjon om hvordan individet opplever og forklarer sine erfaringer og meninger rundt sin digitale onboardingprosess (Skilbrei 2019, 48). Med en subjektiv tilnærming vil vi skape forståelse for hvordan informanten selv opplever onboardingen noe som gir et indirekte innblikk i ulike aspekter rundt prosessen.

### 3.2 Datainnsamling

Denne undersøkelsen har en abduktiv tilnærming da formålet er å se nærmere på forholdet mellom eksisterende teori om onboarding og innsamlet data om digital onboarding for å potensielt kunne bidra til utvikling av teorien. En abduktiv tilnærming er en mellomting mellom en induktiv og en deduktiv tilnærming. I en slik forskningsprosess finnes det vanligvis en antagelse om noe, uten at det nødvendigvis er hypotesetestende, men noe man ønsker å undersøke nærmere (Skilbrei 2019, 55).

For å samle inn data gjennomfører vi individuelle semistrukturerte intervjuer med ansatte som har blitt onboardet det siste året og HR-ledere som har vært medvirkende i en onboardingprosess. Det vil ikke bli tatt lydopptak av intervjuene, alle notater vil bli skrevet for hånd og samtlige av respondentene blir anonymisert.

#### 3.2.1 Utvalgsmetode

I forberedelsene av intervjuer er det svært viktig at man planlegger hvem som skal intervjues, hvordan rekruttere respondentene, hva intervjuet skal handle om og hvordan selve intervjuet skal gjennomføres. Det handler om å kartlegge et utvalg som kan bidra med nyttig kunnskap, synspunkter og erfaringer til den kvalitative undersøkelsen (Skilbrei 2019, 121-122).

For å rekruttere respondenter til vår undersøkelse henvendte vi oss til en lukket HR-gruppe på sosiale medier, da vi gjennom studietiden har erfart at denne gruppen består av mennesker som tilsynelatende besitter bred kunnskap innen HR-faget, og som potensielt kunne gi oss både gode refleksjoner og innholdsrik informasjon. Vi kom relativt raskt i dialog med flere potensielle kandidater. Gjennom disse forhørte vi oss om de hadde noen i sitt nettverk som de visste nylig hadde vært gjennom en onboardingsprosess. Denne metoden kalles for snøballmetoden og hensikten er å rekruttere flere deltakere ved hjelp av de kontaktene man allerede har (Skilbrei 2019, 125). Ved å benytte denne metoden fikk vi innsikt i en aktuell populasjon uten å ha kjennskap til populasjonen fra før (Gripsrud et al. 2017, 177).

En hovedregel for et strategisk utvalg i kvalitative studier er å velge ut personer som av forskjellige årsaker vil kunne gi reflekterte uttalelser om et bestemt tema, og valg av respondenter bør ikke være overlatt til tilfeldighetene (Tjora 2020, 130). En populasjon med nyansatte som har gjennomgått en onboardingsprosess på hjemmekontor, og personer som har medvirket i prosessen er tilsynelatende svært uoversiktlig og uendelig, og det ville ikke vært praktisk mulig å kontakte eller få oversikt over samtlige av disse. Derfor var det mest hensiktsmessig å kontakte én spesifikk gruppe slik at vi ved hjelp av snøballmetoden kunne få noe innsikt i populasjonen. Ved hjelp av eget nettverk kom vi også i kontakt med relevante personer som nylig hadde vært gjennom en onboardingsprosess og disse kontaktet igjen sin leder. Et viktig kriterium for utvalget vårt var at den nyansatte hadde blitt onboardet i løpet av de siste 6 til 12 månedene for å sikre at hele eller deler av prosessen ble gjennomført digitalt. Askheim og Grenness (2019, 118) presiserer at et grunnleggende prinsipp for valg- og rekruttering av respondenter er at de faktisk er kvalifiserte for studien og at de har forutsetninger for å kunne svare på det man ønsker å undersøke.

### 3.2.2 Utvalgsstørrelse

Vanlige utfordringer knyttet til utvalg er at det kan være mer krevende å rekruttere aktuelle respondenter enn først antatt, og planen for hvor mange intervjuer man skal gjennomføre kan endres underveis i prosessen (Skilbrei 2019, 125). Å bestemme nøyaktig hvor mange intervjuer det er behov for slik at vi får innhentet nok informasjon til studien er det ifølge

Johannessen et al. (2016, 114) ingen fasit på, men det avhenger av problemstillingen. Det viktigste er at informasjonen fra utvalget er relevant for studien samt at man får innhentet nok konkrete meninger og erfaringer som danner grunnlaget for analysen videre (Tjora 2020, 144).

Vi hadde som mål å intervju tolv til femten forskjellige individer fra ulike norske organisasjoner. Vi ønsket å komme i kontakt med nyansatte som hadde blitt onboardet under pandemien, samt HR-ledere som hadde vært medvirkende i prosessen. Gjennom utvalgsmetoden og eget nettverk fikk vi kontakt med en rekke aktuelle personer som potensielt kunne gi oss verdifull informasjon.

Individuelle dybdeintervjuer er en svært tid- og ressurskrevende prosess med tanke på intervjuets varighet og tiden det tar å tolke og analysere innsamlet datamateriale (Gripsrud et al. 2017, 116). På bakgrunn av dette og oppgavens omfang ble utvalget begrenset til ti dybdeintervjuer. To HR-ledere valgte å trekke seg fra intervjuet i siste liten, og vi endte opp med totalt åtte respondenter til vår studie, fem nyansatte og tre HR-ledere. Situasjonen vi befinner oss i knyttet til Covid-19 samt lockdown er svært krevende for HR-ledere. Følgelig har det vært vanskelig å rekruttere HR-ledere med tid til å stille opp i intervju. Dette har ført til at vi har en overvekt av nyansatte i vår undersøkelse. Basert på de åtte kvalitative intervjuene ønsket vi å få bred kunnskap om respondentenes personlige erfaringer og at vi forhåpentligvis kunne se sammenhenger mellom de enkelte intervjuobjektene, og hva ved onboarding som har fungert og ikke - fra hjemmekontor. Å begrense et utvalg til en viss størrelse kan dog være problematisk da man ikke vil få vite hva slags relevant informasjon som forsvinner, og det potensielt kunne vært avdekket andre erfaringer eller meninger om det hadde vært gjennomført flere intervjuer (Tjora 2020, 132).

### 3.2.3 Dybdeintervju som datainnsamlingsmetode

I vår oppgave hvor målet er å undersøke hvordan digital onboarding påvirker en persons tilpasning i organisasjonen og hvordan likevel gjennomføre en vellykket onboarding, anser vi det som mest hensiktsmessig å benytte individuelle semistrukturerte intervjuer.

Dybdeintervju som forskningsmetode baseres på et fenomenologisk perspektiv hvor

hensikten er å forstå hvordan respondenten opplever et bestemt fenomen, hvilke erfaringer man har tilegnet seg, og hvordan personen reflekterer over temaet. Dette for å forhåpentligvis kunne klare å fange opp ulike nyanser i respondentenes opplevelser (Tjora 2020, 113-114). Denne intervjuformen gjør at vi får mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål til respondenten der det er nødvendig slik at personen får mulighet til å utdype svarene sine og snakke fritt. Ved å gjennomføre intervjuene individuelt vil det få frem en mer helhetlig historie enn gjennom et gruppeintervju hvor respondentenes svar kan påvirkes av andre i gruppen (Skilbrei 2019, 67). Individuelle dybdeintervjuer baseres derimot kun på respondentens subjektive meninger og ikke andre forhold (Tjora 2020, 113-114).

For å oppnå en hensiktsmessig kvalitet på de semistrukturerte intervjuene var det viktig for oss å opparbeide tillit hos respondenten. Vi prioriterte god tid til hvert intervju slik at respondenten fikk mulighet til å reflektere rundt hvert spørsmål og vi sørget for at intervjuet ikke varte for lenge for å unngå at respondenten ble utslitt (Tjora 2020, 116).

#### 3.2.4 Utvikling av intervjuguide

Askheim og Grenness (2019, 88) definerer en intervjuguide som “en huskeliste for moderator og som et navigasjonsinstrument hva angår pedagogisk struktur og oppbygging av intervjuet”.

Det kan være hensiktsmessig å bruke en intervjuguide fordi det skaper en ramme for intervjuene og hvilke temaer man skal gjennom (Tjora 2020, 153). Selve intervjuguiden kan utformes på ulike måter og struktureres ofte etter tre faser: oppvarming, refleksjon og avslutning (Tjora 2020, 145).

Da vi ønsket å få innsikt i to ulike grupper anså vi det som mest hensiktsmessig å utforme to intervjuguides til vår undersøkelse. En rettet mot HR-leder og en mot nyansatte (Se vedlegg 1 og 2). Årsaken til dette er at vi ønsket HR-ledernes erfaringer og synspunkter av onboardingprosessen for å potensielt kunne peke på ulike effekter av digitaliseringen. Begge intervjuguidene inneholder spørsmål knyttet til oppgavens analysespørsmål og teoretiske forankring som skal bidra til å besvare problemstillingen. I utformingen av



spørsmål unngikk vi ledende og ja/nei-spørsmål da dette kan begrense respondentens refleksjoner og viktig informasjon kan gå tapt (Skilbrei 2019, 128).

Innledningsvis er det ofte uformelle og enkle spørsmål som stilles, som for eksempel alder, stilling og temaer som ikke krever så mye refleksjon av respondenten. I tillegg kan disse spørsmålene være med på å skape trygghet (Tjora 2020, 145-146). Refleksjonsspørsmålene er kjernen i intervjuet og skaper grunnlaget for å kunne gå mer i dybden i de ulike forskningstemaene. Ved å ha oppfølgingsspørsmål, eller å starte spørsmålet med «kan du beskrive ...?», får respondenten mulighet til å snakke utfyllende om temaet.

Avslutningsspørsmålene har som hensikt å avrunde intervjuet slik at hele situasjonen normaliseres. Her gir man gjerne informasjon om undersøkelsen videre og respondenten takkes for deltagelsen (Tjora 2020, 146-147).

Intervjuguiden er utviklet basert på oppgavens teoretiske forankring og er kategorisert etter analyse spørsmålene. Intervjuguiden sørget for at vi holdt oss til temaet, sikret at vi innhentet relevant informasjon viktig for drøftingen, samt unngikk potensielle avsporinger. For å ivareta en god struktur samt sørge for at alle de teoretiske begrepene ble dekket, delte vi inn hovedtemaene i underkategorier. I “intervjuguide nyansatt” (se vedlegg 1) går vi eksempelvis inn på «preboarding», som tilhører teorien om «komme inn-fasen, og «kultur og kollegaer» som tilhører «suksesskriterier». Basert på innhentede svar ble vi i stand til å vurdere hvilket strategisk nivå onboardingsprosessen havner på, som er oppgavens ene analyse spørsmål.

Før vi startet intervjuprosessen utførte vi et testintervju på en medstudent. I dette avdekket vi blant annet at intervjuguiden inneholdt for mange spørsmål og at intervjuet ville ta for lang tid per person. Vi reviderte dermed førsteutkastet og fjernet en del av spørsmålene slik at vi holdt oss til en tidsramme på én time per person. Vi avdekket også at vi hadde en tendens til å «lede an» respondenten med måten vi stilte spørsmålene. Ved å utføre et testintervju ble vi bevisst på en rekke forhold som potensielt kunne svekke undersøkelsens reliabilitet, samt at vi var bedre forberedt til de faktiske intervjuene.

### 3.2.5 Gjennomføring av intervju

Vi hadde et ønske om at intervjuene skulle foregå ved fysisk oppmøte, men grunnet innstramminger i forbindelse med Covid-19 og smittevern, ble alle intervjuene utført gjennom den digitale møtetjenesten, Teams.

En uke før intervjuet fikk respondenten tilsendt en invitasjon til Teams-samtalen med estimert varighet på én time, samt et informasjonsskriv om tema og formålet med undersøkelsen. Dette gav respondenten litt tid til å reflektere rundt temaet på forhånd. Da mennesker har ulik kunnskap rundt kvalitativ forskning, er det anbefalt å gjenta informasjonen før man går i gang med intervjuene dersom det er nødvendig å gi en bedre beskrivelse av hvordan intervjuene vil foregå i praksis. Det er også viktig at respondenten får tid og mulighet til å reflektere om hen vil delta i studien eller om personen ønsker å trekke seg (Skilbrei 2019, 153).

I starten av hvert intervju introduserte vi oss selv, holdt en kort presentasjon av temaet samt informerte om at det ikke ville bli tatt lydopptak av samtalen og at svarene ikke kunne knyttes til respondenten. Vi gav også informasjon om muligheten til å trekke seg fra intervjuet. Ved å ta lydopptak kan man oppleve at respondenten begrenser svarene sine og unngår å dele viktige tanker og meninger (Tjora 2020, 168). For å beskytte respondentens personvern i henhold til GDPR-lovgivningen og for å skape en mest mulig åpen og ærlig samtale, valgte vi å ikke benytte lydopptak under intervjuene. I stedetfor hadde én ansvar for å intervjuer respondenten og to for å transkribere intervjuet fortløpende samt bidra med å stille oppfølgingsspørsmål ved behov. Oppfølgingsspørsmål har som formål å få større innsikt i tema som respondenten tilsynelatende anser å være selvsagt, slik at dette kan forklares nærmere (Skilbrei 2019, 155). Ved å ha planlagte stikkord i intervjuguiden til mulige oppfølgingsspørsmål var det lettere å stille konkrete spørsmål der vi anså det nødvendig å grave enda dypere i informasjonen som fremkom under intervjuene.

I introduksjonen ble det stilt spørsmål knyttet til personens stilling og hvor lenge han eller hun hadde vært ansatt i organisasjonen. I denne delen forsøkte vi å skape tillit og bli bedre kjent med respondenten. Deretter gikk vi inn i refleksjonsdelen som er kategorisert etter den teoretiske forankringen i oppgaven vår. På den måten hadde vi god oversikt over

temaene vi ønsket innsikt i, samtidig som vi sikret et strukturert intervju som sørget for at vi fikk nok refleksjoner og meninger i hver av de aktuelle kategoriene. Vi informerte også respondenten fortløpende om hvilket tema vi befant oss i for å få bekreftet at respondenten visste hvilket tema det skulle konverseres om.

Avslutningsvis spurte vi respondenten spørsmål som krevde mindre refleksjon, men som på en naturlig måte avrundet hele intervjuet. Respondenten fikk også mulighet til å supplere med andre opplysninger som kunne være relevante for undersøkelsen.

### 3.2.6 Transkribering

Det ble ikke tatt lydopptak og intervjuene ble transkribert fortløpende. Ved å ikke ta opptak av intervjuene stilles det derimot større krav til intervjuer og det som skrives ned. Det er viktig at man ikke kun skriver ned det en selv synes er viktig eller interessant, eller hva som stemmer best overens med analyse spørsmålene. Vi var derfor to som transkriberte fortløpende under intervjuet og var bevisst på å skrive ned alt fra respondentens tenkepauser til eventuelle digresjoner (Skilbrei 2019, 158). Der vi ikke fikk skrevet ned fortløpende noterte vi i stikkordsform og bearbeidet notatene rett etter intervjuet. I etterkant av hvert intervju hadde vi en felles gjennomgang av det nedskrevne materialet hvor vi renskrev tekstene og kvalitetssikret at vi hadde fått lik forståelse av den innhentede informasjonen (Se vedlegg 3 og 4).

### 3.3 Koding og analyse

Det første steget i analysearbeidet er å sortere det innhentede datamaterialet, såkalt koding. Dette betyr at all data blir systematisk strukturert i et system for å kunne se etter mønstre og sammenhenger for videre analyser (Skilbrei 2019, 183). Koding og analyse av innsamlet kvalitativ data er en omfattende prosess. Vi har derfor vært bevisst på potensielle feilkilder som kan oppstå, som for eksempel å overse data og dra feilaktige konklusjoner (Askheim og Grenness 2019, 143). For å unngå feilkilder har vi gjennomført kodingen og analyse av funn

sammen for å minimere risikoen for å bedømme funnene ulikt eller potensielt feil. Dette vil bidra til å styrke undersøkelsens reliabilitet og validitet.

For å strukturere innhentet data og få en overordnet oversikt ble kodene klassifisert i ulike kategorier basert på oppgavens analysespørsmål. Deretter ble det transkriberte materialet analysert og det ble benyttet farger for å utheve viktige setninger, avsnitt, nøkkelord og uttrykk. Videre ble kodene plassert i passende kategori. I forbindelse med kodingen var vi bevisst på ikke fjerne essensiell informasjon som kunne være av betydning for videre drøfting og konklusjon. Denne metoden gav oss et ryddig og oversiktlig grunnlag for å besvare analysespørsmålene, som videre ville være til hjelp med å svare på oppgavens problemstilling.

### 3.4 Kvalitetssikring

I kvalitativ forskning benyttes ofte validitet og reliabilitet som indikatorer på kvalitet. Disse begrepene viser til hvorvidt resultatene av undersøkelsene er pålitelige og om de kan betraktes som gyldige (Tjora 2021, 259).

#### 3.4.1 Validitet

For å styrke den interne validiteten og følgelig sørge for å samle inn relevant data for vår problemstilling har vi jobbet strukturert med å knytte intervjuguide opp mot relevant teori. Undersøkelsen vår dreier seg om ulike onboardingsaktiviteter i flere organisasjoner som potensielt vil la seg overføre og bruke utover organisasjonene vi har snakket med. Dette øker også oppgavens eksterne validitet som dreier seg om forskningens overførbarhet og om kunnskapen som skapes i studien er gyldig i andre sammenhenger (Jacobsen 2015, 237).

Ved kvalitative undersøkelser er det forventet at forskerne generer et særpreget perspektiv inn i studiene, derfor har det vært viktig at undersøkelsen ikke er et resultat av våre subjektive holdninger (Johannessen et.al 2017, 234). En vanlig svakhet ved kvalitative

metoder er nettopp at forskerens subjektive oppfatning preger undersøkelsens resultat (Jacobsen 2015, 233).

### 3.4.2 Reliabilitet

Det legges opp til samtaler basert på subjektive oppfatninger og synspunkter ved bruk av dybdeintervju som metode (Johannesen et.al 2016, 36). Reliabiliteten i vår undersøkelse kan være svekket som følge av dette, noe vi har tatt hensyn til ved utforming av intervjuguide og formuleringen av spørsmålene.

Vi har gjennomført alle intervjuer i fellesskap, noe som vil bidra til å øke den interne reliabiliteten. Som følge av corona-situasjonen ble derimot samtlige intervjuer gjennomført over en digital møtetjeneste og non-verbal kommunikasjon som kroppsspråk er vanskelig å observere uten fysisk tilstedeværelse. Denne faktoren tatt i betraktning kan redusere den interne reliabiliteten ved undersøkelsen. Likevel styrkes den interne reliabiliteten knyttet til hvorvidt det er konvergens mellom oss og om det vi observerer under intervjuet (Krumsvik 2015, 158) som følge av at vi var flere ved gjennomføringen.

Ingen av intervjukandidatene var like langt i onboardingen da intervjuene fant sted, følgelig vil noen av spørsmålene kreve at kandidatene må fortelle om opplevelser og hendelser tilbake i tid. Det er nærliggende å tro at det vil kunne påvirke og svekke den eksterne reliabiliteten ettersom svarene kan endres etter hva kandidatene faktisk erindrer og påvirke sannsynligheten for at flere som arbeider med liknende undersøkelser vil oppleve å få samme resultat ved bruk av denne metoden (Johanssen et.al 2017, 234).

### 3.5 Forskningsetikk

Forskningsetikk bygger på læren om rett og galt, og omhandler retningslinjer og prinsipper som danner et grunnlag for hva vi kan og ikke kan gjøre (Næss 2017, 1). Med hensyn til gjennomføringen av intervjuer dreier forskningsetikken seg om kravet om at kandidaten ikke skal komme til skade, som for eksempel kan hindres gjennom anonymisering (Tjora 2021, 187). For å unngå utenforstående i å gjenkjenne organisasjoner eller kandidater i

undersøkelsen, har vi anonymisert samtlige kandidater og annen sensitiv informasjon. Undersøkelsen hviler på tilliten mellom intervjueren og respondenten det "undersøkes" på. Vi har gjennom hele undersøkelsen ivaretatt hensynet til respondenten og eventuelle andre som potensielt kan påvirkes av våre funn. Alle fikk god informasjon i forkant av intervjuet der lengde på samtale, antall intervjuere samt deres rett til å nekte å svare på spørsmål eller avbryte intervjuet ble presentert.

## 4.0 Analyse og drøfting av funn

I det påfølgende kapittelet vil vi fremlegge en oversikt over undersøkelsens respondenter som utgjør grunnlaget for oppgavens empiri. Videre vil vi presentere sentrale funn fra datainnsamlingen og deretter drøfte funnene opp mot oppgavens teoretiske forankring. Vi har valgt å inkludere sitater fra intervjuene som har som hensikt å underbygge de funn som er gjort. For å skape en rød tråd er funn og drøfting organisert etter oppgavens tre analyse spørsmål.

### 4.1 Respondenter

Respondent	Stilling og varighet
Nyansatt A	Deltidsansatt i en HR-stilling i privat sektor siden september 2020.
Nyansatt B	Heltidsansatt i en HR-stilling i privat sektor siden november 2020.
Nyansatt C	Deltidsansatt i en HR-stilling i privat sektor siden juni 2020.
Nyansatt D	Heltidsansatt i en HR-stilling i offentlig sektor siden mai 2020.
Nyansatt E	Heltidsansatt i en HR-stilling i offentlig sektor siden august 2020.
HR-leder A	HR-sjef i privat sektor siden august 2017.
HR-leder B	HR-ansvarlig i privat sektor siden november 2015.
HR-leder C	HR-sjef i offentlig sektor siden januar 2015.

### 4.2 Hvordan har organisasjonene oppnådd suksesskriteriene under digitale forhold?

I teorien fremkommer det av Bauer (2010, 1) at målet med en onboardingprosess er å få den nyansatte integrert i organisasjonen og at den nyansatte skal kjenne mestringsevne og rolleklarhet. Det første en bedrift bør gjøre i integreringen av en nyansatt er å skape kunnskap rundt organisasjonens regler og rutiner (Bauer 2010, 2). Samtlige av de nyansatte

respondentene forteller at de har fått en introduksjon i organisasjonen, men at innføringen har vært varierende avhengig av hvilket læringsmål som skal dekkes. Flere fortalte at kunnskapen ble tilegnet gjennom e-læring eller personalhåndbøker. Basert på disse funnene vil det være nærliggende å tro at innføringen i regler og rutiner ikke har blitt påvirket i særlig stor grad av det digitale aspektet ved hjemmekontor og at dette suksesskriteriet har vært gjennomført som tidligere.

*“Det har vært mye kurs og e-læring som har gått på dette med å forstå organisasjonen og sånn..”* Nyansatt A

Flertallet av respondentene opplever at sine roller verken er tydelig for dem selv eller for resten av organisasjonen etter mer enn 6 måneder i bedriften. Det oppleves som vanskelig å få et tydelig bilde av rollene på hjemmekontor når fysiske møter utgår. Der respondentene vanligvis ville vært på kontoret og blitt kjent med sin egen og andres rolle gjennom å snakke med kollegaer har de nå gått glipp av det de beskriver som verdifull taus kunnskap og observasjoner på kontorlandskapet. Dette viser seg også å påvirke respondentenes opplevelse av kollegaenes forståelse av deres rolle og stilling. En av kandidatene forteller likevel at hennes rolle muligens virker tydeligere for andre enn for henne selv, da hun erstattet en annen ansatt i rollen. Her har muligens ikke organisasjonen klart å skape et tydelig bilde av rollen for den nyansatte selv.

*“(...) kanskje tydeligere for dem enn for meg. For når jeg blir presentert så er jeg hun som erstatter noen. Jeg vet ikke hvem han var eller hvordan han løste sine arbeidsoppgaver”*

Nyansatt D

Derimot forteller en annen nyansatt at rollen er veldig tydelig og at det har vært enkelt å få en forståelse for kollegaenes rolle i organisasjonen for øvrig. Respondenten forteller at organisasjonen har klare mål på flere nivåer og at disse knyttes opp til hver rolle, noe som gjør det lettere å få innsikt i hvilke oppgaver og forventninger som tilhører de ulike rollene. Med tydelige roller er det også lettere å skape forståelse for det sosiale og organisasjonskulturen.



Det er enighet mellom samtlige respondenter, både nyansatte og HR-ledere om at suksesskriteriet knyttet opp mot innføringen i kulturen er det som har blitt mest påvirket av hjemmekontor. En av respondentene beskriver at det har vært mulig å lese seg til mye av den formelle kulturen, men at lite kreativitet på sosiale aktiviteter gjør det vanskelig å lære kollegaer å kjenne ordentlig. Flere av de nyansatte kan fortelle at de har fått et bilde av den uformelle kulturen, men at de ikke kjenner seg som en del av den og heller ikke tror de vil gjøre det før de er tilbake på kontoret.

*“Jeg vet hvordan den formelle kulturen er, men ikke den uformelle. Folk viser ikke kulturen og sjargongen på Teams” Nyansatt A*

Gjennom funn fra HR-ledere er det enighet om at det er svært vanskelig å integrere nyansatte i organisasjonskulturen og at en viktig del av kulturen og sjargongen forsvinner når man ikke tilbringer dagene på samme arbeidsplass. Ingen av lederne har hatt en tydelig plan på hvordan å integrere nyansatte i kulturen, men mener det vil oppstå når kontorene åpnes igjen.

*“Det har vært ekstra vanskelig, for man får ikke følt på den der... stemningen på kontoret eller arbeidsplassen... Får ikke følt på det på samme måte... Hyggelig å snakke med kollegaer over Teams, men vanskelig å gjenskape stemningen som er på arbeidsplassen...” HR-leder B*

Flere av de nyansatte respondentene mener likevel at større tverrfaglig samarbeid ville vært fordelaktig i prosessen med å bli kjent med kollegaer og øke følelsen av tilhørighet i organisasjonen.

Ved å skape forståelse for grunnleggende informasjon om organisasjonen, egen og andres rolle, kultur og samarbeid blant kollegaer vil sannsynligheten for å få selvtillit og tro på egen mestring hos den nyansatte øke. Likevel krever det at lederen har en kontinuerlig kommunikasjon og oppfølgingsamtaler med den nyansatte. Elvenes (2020) påpeker at fortløpende kommunikasjon vil kunne gi en indikasjon på om onboardingprosessen fungerer og hva som eventuelt bør endres. I våre funn er det flere av de nyansatte som

savner en mer tilstedeværende leder og muligheten til å gi og få tilbakemelding. Å være ny og sitte på hjemmekontor fører med seg flere utfordringer og en nærværende leder kan blant annet påvirke den nyansattes opplevde trygghet og trivsel.

*“(...) ta seg tid på å få tilbakemelding på at man har det faglige nivået som man skal levere på. Man tar seg ikke tid til å snakke om det” Nyansatt D*

Funn viser at det kun er én av respondentene som har hatt mulighet til å gi tilbakemelding på selve onboardingprosessen. Hübertz Haaland (2019, 383) beskriver muligheten til å gi tilbakemelding som et viktig suksesskriterie for at onboardingprosessen skal bli vellykket. Gjennom tilbakemelding får organisasjonen mulighet til å skreddersy en onboarding som passer for hver enkelt kandidat da alle nyansatte har ulik bakgrunn og forutsetning for å integreres i organisasjonen. Følgelig vil tilbakemelding være en god indikasjon på hva som faktisk skal til for at den enkelte skal bli integrert i organisasjonen. Våre funn er også i tråd med forskningen til Ziden og Joo (2020, 745) som viser til at de viktigste faktorene i bruken av digitale hjelpemidler under onboarding er muligheten for støtte gjennom hele prosessen.

#### 4.3 Hvilket strategisk nivå oppnås ved en digital onboarding?

Det fremkommer av teorien at en formell onboardingprosess ofte blir påvirket av hvor mange suksesskriterier som oppfylles og at dette kan ha innvirkning på hvor vellykket selve prosessen blir. Desto flere kriterier som er inkludert i prosessen, jo høyere strategisk nivå havner organisasjonen på (Bauer 2010).

Ingen av de nyansatte respondentene hadde det de beskriver som en “strukturert plan” for hvordan de skulle integreres i organisasjonen. Én av respondentene forteller at det var utarbeidet en plan, men at den ble stoppet da pandemien kom. Dette støttes også av HR-lederne som innrømmer at organisasjonen ikke har en strukturert plan, men at onboarding gjennomføres i den grad det er behov og varierer basert på stillingen som skal besittes.

*“Nei, vi har ingen plan for det egentlig.. Det flyter mer og vi har ingen satt plan. Det meste går til mens man går”* HR-leder B

Tre nyansatte har gjennomført såkalte “speed-dates” over Teams med kollegaer og nøkkelpersonen i organisasjonen. Dette kan gi en indikasjon på at organisasjonen har oppfylt deler av det som skal til for å oppnå det andre strategiske nivået - onboarding med potensial. For at det andre nivået skal oppfylles kreves det at prosessen er satt i system og er etablert i organisasjonen.

I teorien fremkommer det at dersom en onboarding skal nå det tredje strategiske nivået, proaktiv onboarding, kreves involvering fra HR-avdelingen. Dersom en onboardingsprosess skal anses som strategisk må også suksesskriteriene inkluderes, og jo flere kriterier organisasjonen inkluderer desto høyere strategisk nivå vil onboardingen kunne oppnå (Bauer 2010). Når onboardingsprosessen gjennomføres digitalt er det nye utfordringer og en annen innsats som kreves av organisasjonen. Basert på vår undersøkelse er det mye som tyder på at organisasjonene vi har vært i kontakt med ikke har utarbeidet en strukturert og velarbeidet plan som strekker seg over tid, men har latt prosessen styre hvilke aktiviteter som inkluderes. Samtlige av de nyansatte opplever at de har fått innføring i arbeidsoppgavene, men beskriver på den andre siden at rollene deres fortsatt er uklare. For at prosessen skal kunne nå et høyt strategisk nivå vil det kreve større innsats av både ledere og HR-avdelingen som sammen må utarbeide en konkret plan for hvordan å inkludere den nyansatte i organisasjonen på en strategisk og gjennomtenkt måte.

#### 4.4 Hvilke aktiviteter styrker de ulike fasene i en digital onboarding?

Komme inn-fasen handler om tilpasningen og læringen som skjer i tiden før den enkelte tiltrer den nye stillingen. I denne fasen forekommer innsamling av informasjon og vurdering av denne samt hvordan den nyansatte selv forbereder seg til overgangen til den nye stillingen etter at kontrakten er signert (Hübertz Haaland 2019, 361-362).

Flere av respondentene savnet mer informasjon i perioden før oppstart, spesielt var det mange som ønsket en større innsikt i organisasjonsstrukturen og potensielle samarbeidspartnere i organisasjonen. De fleste har en form for oppsigelsestid som kan variere fra 2 uker til 6 måneder. Noe som kan oppleves som lang tid for den nyansatte.

*«Det tok veldig kort tid fra jeg signerte kontrakten til jeg savnet kontakt fra bedriften. Jeg hørte fra dem og hadde kun én måned oppsigelsestid, men jeg kunne veldig gjerne hatt mer kontakt» Nyansatt B*

Teorien påpeker hvor viktig et godt førsteinntrykk er og at det gjerne er i denne fasen de ansatte danner seg en forventning og forestilling av hvordan tiden i selskapet blir, hva slags mennesker som jobber der og hvilken rolle de skal få (Hübertz Haaland 2019, 370). Dersom organisasjonene ikke mestrer denne fasen kan den nyansatte oppleve å føle seg glemt og mindre verdsatt. Basert på det lederne beskriver er det få av organisasjonene som har lagt særlig vekt på denne fasen og det bærer også svarene fra de nyansatte preg av. En mer strukturert plan kan potensielt bidra til at de nyansatte kjenner seg mer ønsket, velkommen og sett. En preboarding bør settes i system og styrke den røde tråden gjennom den nyansattes første tid i organisasjonen. Hübertz Haaland (2019) trekker frem at en introduksjon i organisasjonens nettløsning eller tilgang på personalhåndbok, strategier eller årsrapporter kan være svært hensiktsmessig. Funnene våre tyder på at slike aktiviteter har noe vekslende suksess. Det er spesielt de nyansatte respondentene som ønsker slike tilganger og mer oppfølging i komme inn-fasen. Samtidig er de usikre på hvor stort utbytte det ville gitt om det ble for mye å sette seg inn mens de fortsatt var i den gamle jobben. Det fremkommer derimot at det å sitte på hjemmekontor kan gjøre dette noe lettere fordi skillet mellom jobb og fritid er mindre tydelig enn før. Én av kandidatene kunne fortelle om en preboarding-app som de nyansatte fikk tilgang til før oppstart.

*«Innen første dagen fikk vi en preboarding-app som man skulle jobbe med og fylle ut informasjon om seg selv og sin bakgrunn. I tillegg fikk man en digital omvisning på kontoret og orienterte seg i lokalet før man i det hele tatt hadde vært der» Nyansatt A*

Samtlige av respondentene har i ulik grad opplevd det å skulle starte i ny jobb fra hjemmekontor som utfordrende. Å ha tilgang på teknisk utstyr som PC, tastatur, kamera, lyd og eventuelt annet som de nyansatte har behov for slik at de kan gjennomføre arbeidet sitt på en god måte blir helt avgjørende. Undersøkelsen vår viser at organisasjonene også har hatt fokus på dette og har hatt systemer som sørger for at PC og utstyr er klart til den første dagen eller i forkant av den første dagen slik at de ansatte har vært klare til å starte. Dette er noe det viser seg at HR er opptatt av å minne lederne om.

*«Nå som alt er digitalt må den nyansatte få hentet utstyr og det er plutselig en ny sak og tenke på og ta hensyn til. Derfor har jeg anbefalt lederne om å gjøre dette før første arbeidsdag, slik at alt ligger klart og man slipper å bruke den første dagen på dette» HR-leder B*

I teorien finner vi også at e-læring er et alternativ til aktivitet å gjennomføre før den nyansatte har startet (Haaland 2020). Våre funn viser derimot at de ansatte som var en del av et e-læringsprogram under komme inn-fasen savner oppfølging og opplevde det som noe irrelevant når muligheten til å sparre med andre kollegaer ikke var mulig.

*«Skulle gjerne sett at noen tok «tempen» på hvordan jeg lå an eller opplevde selve e-læringen» Nyansatt C*

Bryte seg inn-fasen handler om det som skjer den første tiden etter oppstart i ny jobb. Den nyansatte skal finne sin plass i organisasjonen og i et nytt sosialt system. Respondentene hadde ulik grad av tydelige minner fra den første tiden, og mye av det som går igjen er informasjonsmengden. Der og da virker informasjonen den nyansatte får viktig, men det blir til slutt så mye at det kan oppleves som vanskelig å vite hvilke forventninger som stilles til å huske alt som er gjennomgått. Det er i denne fasen de fleste av våre respondenter befinner seg i når vi intervjuer dem og de aller fleste, med unntak av én respondent beskriver den første tiden som bra. De opplever at det er satt av nok tid, at den første dagen er blitt

markert og de fleste har vært gjennom «speed-dates» der de har truffet nøkkelpersoner i selskapet de har startet i.

*«Den første uken var noe deilig. Når man sitter hjemme alene, får man god tid til å lese seg opp i ro og fred for å skaffe seg en oversikt. Men etter hvert blir man mer avhengig av samhandlingen med andre og merker at det blir vanskeligere å ta kontakt» Nyansatt D*

Ifølge Hübertz Haaland (2019, 360-362) er denne fasen den mest kritiske og det er her organisasjonene bør investere. Som nyansatt er motivasjonen fortsatt høy og nysgjerrigheten stor. Vår undersøkelse viser at organisasjonene med fordel kan la de nyansatte bli og ivareta de ansatte i denne fasen enda lenger på hjemmekontor. Fordi de ansatte mister såpass mye av omgivelsene vil det potensielt ta enda lenger tid å gå fra å bryte seg inn- til etableringsfasen. Å gjennomføre blant annet speed-dates den første uken fungerer veldig godt, men flere av respondentene forteller at det ikke er nok. Hensikten med speed-dates er å bli kjent med kollegaer og nøkkelpersoner, men når disse er gjennomført og det blir helt stille mister det sin hensikt og de ansatte beskriver det som å «rykke tilbake til start».

*«Om ingen ringer meg for å fortelle om en nyhet – så vet jeg rett og slett ikke om den. Det finnes ingen kaffemaskin her hjemme som kan fortelle meg det» Nyansatt D*

En aktivitet for å sikre læringsprosessen kan innebære at den nyansatte får en form for guide, som for eksempel en fadder, veileder eller mentor. Dette kan hjelpe den nyansatte med å få en forståelse for hvordan organisasjonen fungerer. Dette har vist seg å være svært effektivt for en nyansatt, spesielt om personen er på samme nivå som den nyansatte (Hübertz Haaland 2019, 360-361). Her er våre funn varierende og vi har sett tendenser til at ønsket om mentor avhenger noe av hvor tett dialog den nyansatte har med sin leder eller får til en annen kollega.

*«Nei, jeg skulle vel ikke egentlig ønsket meg en mentor. Jeg er såpass heldig at han som er min nærmeste leder er ca. like gammel som meg og har vært i selskapet i 5 år. Han funker litt som min mentor. Men dersom jeg «måtte» ha en ville jeg hatt en fadder eller mentor som var i litt mer lik posisjon som meg. Altså helt ny. Da er det litt enklere å stille de «dumme spørsmålene» Nyansatt B*

Et mentorprogram slik Haaland (2020) trekker frem i teorien kan være en god investering, men vil kreve mye planlegging. Basert på svarene i undersøkelsen vil ikke de nyansatte bli tildelt en «hvem som helst» bare for å ha en mentor. Det må være en tanke bak hvorfor den ansatte tildeles rollen og kan ikke være overlatt til tilfeldighetene. Ønsket om en mentor var ikke veldig fremtredende hos våre nyansatte respondenter, likevel er det flere av lederne som melder at de nå arbeider med å få opp et mentorprogram.

*«Vi hadde det ikke på daværende tidspunkt, men nå er det en automatisk del av rutinene og alle skal få en mentor. Vi har også snakket om at det er en idé å velge ut mentorer som bor i nærheten av de nyansatte slik at de faktisk kan møtes fysisk og gå en tur – om man er komfortabel med det» HR-leder C*

Her ser vi tendenser til at lederne tenker litt utenfor teorien og tar hensyn til tiden vi er i. Et mentorprogram som også tar hensyn til ansattes demografi, kan være en fin måte å få et avbrekk fra det digitale ved å for eksempel gå en tur med sin mentor. En forutsetning her vil naturligvis være at de nyansatte faktisk ønsker å møte folk under den pågående pandemien.

Mye av onboarding dreier seg om å inkludere de nyansatte i det sosiale og i organisasjonskulturen (Johansen og Sætersdal 2017, 123). Både nyansatte og ledere forteller om sosiale sammenkomster over digitale plattformer som har som formål å skape samhold og holde på «vi-følelsen». HR-lederne er tilsynelatende stolte av arbeidet de gjør her, men de nyansatte respondentene trekker frem at i slike møter eller sosiale sammenkomster blir det for mange deltakere der mange kun blir passive og følelsen av å være ukjent vokser.

I etableringsfasen beskriver teorien den nyansatte som «et fullverdig medlem av organisasjonen». Den nyansatte har tilegnet seg mye av den tause kunnskapen og er ikke lenger «bare» ny (Hübertz Haaland 2019, 362-363). Respondentene vi har snakket med kommer alle fra mellomstore organisasjoner og det er mange mennesker, nøkkelpersoner og andre som den nyansatte skal møte og bli kjent med. Noen av de nyansatte har fått møte kollegaer fysisk før kontoret ble stengt, mens andre kun har truffet folk over skjerm. Organisasjonene har lagt til rette for speed-dates for de aller fleste og dette har utelukkende fått positive reaksjoner. I tillegg har arbeidsgiverne klart å markere oppstarten for de fleste vi har snakket med gjennom frokost eller blomster på kontoret eller ved hjemmekontor.

Under våre intervjuer har respondentene vært ansatt i 6-12 måneder. Uavhengig av tiden de har vært i organisasjonen svarer samtlige at de ikke er trygge i sin stilling på nåværende tidspunkt. Det er noe spennende å merke seg at dette heller ikke varierer på respondenter som er nyutdannet eller vært lenge i arbeidslivet. Flere trekker frem at de nok ikke vil kjenne seg som en del av organisasjonen før kontoret åpner.

Et annet sentralt funn viser at hjemmekontoret har bidratt til å skape usikkerhet knyttet til de ansattes rolle, ikke kun for sin egen del, men også en opplevelse av at de andre på kontoret ikke kjenner til hvilke arbeidsoppgaver den nyansatte har.

*«Jeg begynner å kjenne meg noe trygg på det som er helt basic, men det er nok mange ting jeg ikke vet at jeg ikke vet enda» Nyansatt D*

*«Jeg håper jeg kjenner meg etablert i høst, men jeg kan ikke si at jeg gjør det enda. Jeg er på en ett års-kontrakt, men kjenner likevel at jeg blir tatt på alvor» Nyansatt A*

Ifølge Hübertz Haaland (2019, 362-363) tar det ofte opp mot ett år før de nyansatte befinner seg i etableringsfasen. Her er derimot ikke lederne helt enig og ingen har et klart svar på når de anser at en nyansatt bør være etablert.

*«Hm nei det er jo helt individuelt og vi har ingen fasit på det hos oss. At det er forventet at du kanskje er noe mer selvgående etter ett år.. ja.. Spesielt om man jobber med ting som ikke er så avansert. Noen er jo helt selvgående etter en måned, men så er jo det ofte fordi de har stillinger som bærer spesielt mye preg av rutiner» HR-leder B*

Et slikt funn kan også bære preg av det faktum at det er vanskeligere å snakke med sine ansatte og få innsikt i hva den nyansatte kan og ikke, når man ikke sitter sammen.

Ifølge teorien er det flere av våre respondenter som skulle nærmet seg etableringsfasen nå, men som på bakgrunn av hjemmekontorsituasjonen, fortsatt kjenner på usikkerhet og følelsen av å være ny. Det kan være flere grunner til dette. Muligens «tillater» organisasjonene de ansatte å være «nye» lenger i et håp om at de skal møtes på kontoret og



kan ta igjen det tapte eller så kan det basere seg på at organisasjonene rett og slett ikke helt vet hvordan de skal håndtere nyansatte når den fysiske avstanden blir så stor.

#### 4.5 Generelle funn

Ziden og Joo (2020, 735) påpeker at dagens teknologiske utvikling har skapt større forutsetninger for å gjennomføre en onboardingprosess digitalt. Det å utføre hele eller deler av prosessen digitalt kan bidra til å redusere kostnader for organisasjonen ved å øke effektiviteten, og kan gi både organisasjonen og den nyansatte en større fleksibilitet.

Slik det fremkommer av funnene går likevel den nyansatt glipp av svært viktig informasjon og den delen av organisasjonen som "bare sitter i veggene", dette til tross for den større fleksibiliteten samtlige rapporterer om og hva teorien sier. Informasjonen den nyansatte går glipp av kan ofte kun oppleves ved å være fysisk til stede i kontorlandskapet, rundt kaffemaskinen eller gjennom den uformelle praten med kollegaer i lunsjen.

*"Det går veldig mye i e-post. For informasjon jeg ellers ville fått ved å flytte på meg i lokalet er terskelen for å ringe på Teams litt større og mer formelt. Er man på kontoret kan man lettere se an stemningen. Jeg føler definitivt at jeg lærer tregere fordi jeg mister mye "gratis" informasjon. Det som berører deg indirekte"* Nyansatt D

Både Bauer (2010) og Haaland (2020) presiserer at digitaliseringen kan være til stor hjelp på visse områder, men den bør være forbeholdt praktiske oppgaver som blant annet opplæring i generelle systemer, strategier og struktur. På andre områder som å forstå kulturen og andre interne faktorer blir dette utfordrende. Teorien viser til at e-læring i kombinasjon med fysisk oppmøte er det mest optimale. Våre respondenter opplever i større grad at onboardingen består av e-læring med grunnleggende organisasjonskunnskap på et formelt nivå og ikke knyttet til det uformelle som Haaland (2020) mener fremkommer i form av taus kunnskap og gjennom selve organisasjonskulturen. For at den nyansatte skal bli kjent med den nye arbeidsplassen på et dypere nivå er det disse faktorene det vil være avgjørende å få

dypere innblikk i, og det er tilsynelatende ingen av respondentene som opplever dette i særlig stor grad.

*«Det er vanskelig å forstå hva bedriften står for - hjemmefra» Nyansatt B*

Gjennom en digital onboarding har organisasjonene større forutsetninger for å gjøre prosessen mer personlig og gi den nyansatte et bredt bilde av sin rolle i organisasjonen (Ziden og Joo 2020). Likevel opplever de nyansatte respondentene som har fått tilbringe ingen eller liten tid på arbeidsplassen at dette gjenspeiles i deres innsikt i både kultur og egen rolle. Dette er noe respondentene beskriver at har påvirket trivselen på den nye arbeidsplassen. Savnet etter kollegaer i nærheten og miljøskiftet som forsvinner ved hjemmekontor er stort. For én av respondentene har hjemmekontor likevel opplevdes som bra. Respondenten beskriver seg selv som introvert og trives best i et trygt og rolig miljø som oppnås best hjemme. I tillegg trekker respondenten frem at de fleste i avdelingen kjenner på det samme og at det fungerer godt fordi alle er såpass like.

*“De har nok satt sammen mennesker som passer bra sammen og som kanskje ikke er SÅ avhengig av det sosiale. Vi snakker mest om jobb, lover og regler og ikke så mye om hussalg og hva vi gjør på fritiden. Vi er kanskje litt nørder der, men folk er jo forskjellige. Noen har større behov for sosial tilhørighet mens andre gjør jobben sin og drar hjem” Nyansatt D*

Å være komfortabel med å benytte teknologi er også ifølge teorien en avgjørende faktor for å lykkes med digital onboarding. Dette gjenspeiler Ziden og Joo (2020) sin studie som viser at det stilles krav til både leder og nyansatte om å inneha grunnleggende kunnskap om teknologi for at prosessen skal bli vellykket. En av HR-lederne opplever at kommunikasjonen har blitt bedre som følger av pandemien og at alt foregår digitalt. Dette fordi det gjør det lettere å ta kontakt med kollegaer samt mindre forstyrrelser og uromomenter. Gjennom funnene fremkommer det at ingen av de nyansatte er enige i denne påstanden. De fleste nyansatte respondentene virket tilsynelatende komfortable med å benytte digitale verktøy og moderne teknologi, likevel var det flere som var negative til den heldigitale prosessen. Flere påpeker at det er utfordrende å ikke kunne se folks ansikter i møter fordi ikke alle på

kontoret er komfortable med å ha på kamera, og at dette har skapt usikkerhet hos enkelte da man verken kan lese kroppsspråk eller se ansiktsuttrykk.

*“Når man er i større møter har ikke folk på kamera. Vi hadde noen seminarer helt i begynnelsen og da hadde ikke engang han som presenterte på kamera. Senere fikk jeg vite at det bare var fordi kvaliteten på presentasjonen kunne bli dårligere om man hadde på kamera. Men jeg reagerte veldig mye på det i starten”* Nyansatt A

Haaland (2020) påpeker at det er krevende å skape relasjoner, lære kollegaers rolle og hvilken kompetanse de besitter via en skjerm. Selv om møtene ofte er mer produktive og oppgaveorienterte, fjerner det et viktig moment for informasjonsinnhenting for den nyansatte. Det fremkommer av funnene at de nyansatte mener det er mer krevende å skulle kontakte en kollega via digitale plattformer enn å for eksempel skulle henvende seg til vedkommende fysisk på kontoret. Flere påpeker også at de mangler kjennskap til andres roller og ansvarsområder og at dette gjør det utfordrende å sitte på hjemmekontor dersom et problem oppstår, og at man dermed kan bli sittende og vente, hvilket kan anses å være svært lite tidseffektivt.

*«Har krevd ekstra av meg for å ta mot til meg for å ta kontakt»* Nyansatt B

## 5.0 Konklusjon

Konklusjonen er en oppsummering av våre funn og tolkning av analysen, opp mot presentert teori. Gjennom denne oppgaven har vi sett nærmere på digital onboarding og hvilke elementer og faktorer som potensielt er avgjørende for at en nyansatt skal kunne bli en del av organisasjonen til tross for at kolleger ikke er samlet. Det er utført en kvalitativ undersøkelse og konklusjonen som presenteres er ikke statistisk generaliserende.

På bakgrunn av problemstillingen og den teoretiske forankringen har vi formulert tre analyse spørsmål som støtte til undersøkelsen. Konklusjonen er delt opp og vi vil først komme med delkonklusjoner til analyse spørsmålene, før vi tilslutt svarer på problemstillingen.

*Analysespørsmål 1: Hvordan har organisasjonene oppnådd suksesskriteriene under digitale forhold?*

I henhold til teorien vil en vellykket onboardingsprosess basere seg på flere suksesskriterier organisasjonen bør oppfylle (Bauer 2010, 2). Suksesskriterier vedrørende lover og regler har vist seg å fungere godt også fra hjemmekontor. Respondentene vi har snakket med som har vært gjennom onboarding tidligere kunne fortelle at den første tiden på hjemmekontor var fin å bruke til nettopp dette fordi tiden faktisk fantes til det. Den største utfordringen finner vi i det å få den nyansatte inn i organisasjonskulturen. Uavhengig av hvor lenge respondentene våre har vært i den nye organisasjonen sier samtlige at de ikke kjenner seg som en del av kulturen. Flere har fått et bilde og en forståelse av den, men opplever det som uhandgripelig å bli en del av den fra egen stue. Basert på våre funn ser vi at de fleste organisasjoner strever med å oppfylle kriteriene når de nyansatte ikke er på kontoret.

*Analysespørsmål 2: Hvilket strategisk nivå oppnås ved en digital onboarding?*

Antall suksesskriterier organisasjoner inkluderer i onbardingsprosessen avgjør hvilket av tre ulike strategiske nivåer organisasjonen havner på (Bauer 2010, 2). Våre funn tyder på at samtlige respondenter fortsatt kjenner på usikkerhet og følelsen av å være ny. Det kan være

flere grunner til dette, men det er mye som peker på at organisasjonene ikke har en strukturert plan for hvordan de skal integrere sine nyansatte og bruker liten tid på å undersøke dette. Muligens handler det om et "håp" om at kontorene snart skal åpnes igjen og en tanke om at de skal kunne ta igjen det tapte. En slik tanke hos organisasjonene kan derimot føre til potensiell høy turnover. Èn av våre respondenter var ikke fremmed for å slutte i jobben og holdt fortsatt tett kontakt med tidligere kollegaer. Våre funn tyder på at samtlige av organisasjonene vi har vært i kontakt med befinner seg på nivå 1: Passiv onboarding. Det er fortsatt såpass mange av kriteriene det ikke er funnet gode nok løsninger på for at organisasjonene kan nå et høyere strategisk nivå.

### *Analysespørsmål 3: Hvilke aktiviteter styrker de ulike fasene i en digital onboarding?*

Teorien nevner tre ulike faser organisasjoner bør ha fokus på under onboarding og hvilke aktiviteter som kan styrke fasene, både for den nyansatte og organisasjonen (Filstad 2010, 158). Det er flere av våre respondenter som ifølge teorien, skulle nærmet seg etableringsfasen på tidspunktet vi utfører undersøkelsen. På bakgrunn av den pågående hjemmekontorsituasjonen kjenner de nyansatte på en usikkerhet og en følelse av å fortsatt være ny. Det kan være ulike årsaker til dette, men våre funn viser at aktivitetene organisasjonene har iverksatt under den digitale onboardingen ikke er gode nok til å hjelpe de nyansatte over i etableringsfasen. Dette skyldes for liten integrering i kulturen og uklare rolleavklaringer. Aktivitetene organisasjonene har gjennomført tar ikke hensyn til antall ansatte og legger ikke nok til rette for at de nyansatte skal kunne bli godt kjent med kollegaer. Likevel har aktiviteter som preboarding-app, speed-date og fredagslunsj styrket de nyansattes opplevelse i bedriften og det er ingen av verken HR-lederne eller de nyansatte respondentene som klarer å komme med andre konkrete forslag til hvilke aktiviteter som kunne styrket de ulike fasene de har vært gjennom ytterligere.

### *I henhold til vår problemstilling: Hvordan gjennomføre en vellykket digital onboarding?*

Basert på teori, forskning og våre funn i den kvalitative undersøkelsen ser vi at det foreligger ulike fokusområder organisasjonen må oppfylle for å oppnå en vellykket digital onboarding.

Det er ingen av våre respondenter som opplever å ha fått et tilrettelagt onboardingsprogram på hjemmekontor. Basert på teori vet vi at et formelt onboardingsprogram på generell basis har en positiv betydning for organisasjonen og den nyansatte. Når våre respondenter har blitt plassert bak en pc-skjerm i egen stue har organisasjonene muligens overlatt litt for mye til tilfeldighetene og kunne med fordel tatt tak i flere av suksesskriteriene for å få til en mer vellykket onboarding enn den de nyansatte tegner et bilde av i dag. Ved å øke fokus på suksesskriterier under hver fase vil også organisasjonen på sikt nå et høyt strategisk nivå i sin onboarding og med større sannsynlighet unngå turnover, sykefravær og utydelige roller.

Basert på vår undersøkelse ser vi at store deler av den praktiske onboarding som dreier seg om pc, utstyr og velkomst har vært vellykket – tross hjemmekontor. Derimot har det å inkludere de nyansatte i organisasjonskulturen vært vanskelig. Gjennom å ha en mentorordning vil det kunne føre til at den nyansatte får et tydeligere bilde av kulturen og det legger føringer for videre samarbeid mellom kollegaer. Likevel ser vi at lederne i våre undersøkelser innehar lite kreativitet og engasjement knyttet til gjennomføringen av en digital onboarding. Mange håper på at det snart vil bli mulig å dra på kontoret og gir uttrykk for at de planlegger å starte arbeidet da.

Mange av suksesskriteriene for en vellykket onboarding ser vi har vært vanskelig å overføre til det digitale og det er ikke mulig å konstatere at noen av våre respondenter har vært gjennom en vellykket digital onboarding. Likevel ser vi at det største behovet hos de nyansatte ligger i å bli inkludert, anerkjent og kunne gi og få tilbakemeldinger underveis. Flertallet av våre respondenter mener at en nærværende leder hadde bidratt til en god start i organisasjonen samt en grunnleggende trygghet og bekreftelse på utføring av arbeid.

For å gjennomføre en vellykket digital onboarding ser vi at organisasjonene bør jobbe bevisst med å styrke den nyansattes kjennskap til og inkludering i kulturen, nærværende ledere, mentorprogrammer og økt tverrfaglig samarbeid. Å rekruttere er dyrt, derfor har HR et ansvar i å få lederne til å forstå hvor viktig og sentral den første tiden i et ansattforhold er. Lederne i våre undersøkelser fremstår uten både viljen og kunnskapen til å utføre en digital onboarding til tross for at arbeidet starter hos dem.

## 5.1 Ettorevaluering

Vi vil i dette kapittelet presentere refleksjoner av eget arbeid gjeldene vår undersøkelse.

Oppgaven baserer seg på et relativt nytt fenomen i norsk arbeidsliv og arbeidet med undersøkelsen har funnet sted i en tid som fortsatt regnes som unntakstilstand. I store deler av vårt arbeid med oppgaven har flere av de store norske byene befunnet seg i lockdown, noe som har gjort det vanskelig å komme i kontakt med respondenter. Det har resultert i at utvalget vårt muligens er noe snevert både i antall og respondentenes bakgrunn, noe som kan ha betydning for oppgavens pålitelighet. Det er en rekke utfordringer å være klar over ved valg av snøballmetoden. Blant annet kan arbeidet med å finne frem til de første kontaktene som "snøballen" skal rulle videre fra være vanskelig og utvalgsprosessen kan bli for tilfeldig (Tjora 2020, 135-136). Vi mener at vi med fordel kunne vært mer kritiske og stilt større krav til valg av respondenter og utvalg for å fange et større omfang og forståelse av problemstillingen.

Undersøkelsen ble utført ved bruk av kvalitativ forskningsmetode og dybdeintervjuer med relativt få respondenter. Om tiden hadde tillatt det, kunne det vært interessant å sammenligne organisasjoner som har hatt fokus på gjennomføring av en god onboarding på hjemmekontor mot en organisasjon som ikke har hatt muligheten til det på samme måte. Dette for å se på hvordan det hadde påvirket organisasjonen og de nyansatte når pandemien var over. På den måten kunne vi sett på sykefravær, turnover, effektivitet, rolleforståelse og kommunikasjon i et langt større perspektiv enn i dag.

Oppgaven har videre vært påvirket av at det finnes lite relevant forskning på temaet da onboarding på hjemmekontor stort sett har vært tatt i bruk som følge av Covid-19 pandemien som hadde sitt utspring i Norge i 2020. Mye av teorien i oppgaven baserer seg følgelig på forskning gjort på onboarding på kontor, og lite på hvordan det kan eller bør foregå hjemmefra. Det kan derfor være nærliggende å tro at oppgaven bærer preg av tids- og ressursbegrensninger og kunne med fordel strukket seg over lengre tid slik at vi fikk muligheten til å følge respondentene våre i en enda lenger periode og fått feedback eller en diskusjon på hvordan onboarding bør gjennomføres fra hjemmekontor.

## 5.2 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven har vi undersøkt hva som skal til for å gjennomføre en vellykket onboardingsprosess under digitale forhold. I forbindelse med undersøkelsen har vi intervjuet nyansatte som har vært gjennom en onboarding i løpet av de siste 6 til 12 månedene. Som det fremkommer i teorien tar det som regel år før den nyansatte er like etablert i organisasjonen som sine kollegaer (Hübertz Haaland 2019, 362–363). Til videre forskning ville det derfor vært interessant å følge prosessen over en lengre periode og undersøke hva som skjer når den nyansatte etter hvert får komme tilbake til kontoret og møte sine kollegaer.

Det fremkommer av funnene at en av respondentene som ble ansatt under pandemien opplevde det som positivt å kun møte kollegaer digitalt og ikke fysisk. Respondenten mener selv at det grunner i at vedkommende er introvert og trives godt i eget selskap. Derfor vil en potensiell videre forskning kunne inkludere variabler som personlighetstrekk i undersøkelsen. Dette for å se i hvilken grad personlighet påvirker den nyansattes tilpasning i organisasjonen, trivsel og effektivitet knyttet til hjemmekontor. Teorien peker på at en onboardingsprosess bør skreddersys ut fra individets egne forutsetninger og en personlighetstest vil potensielt kunne benyttes som et verktøy for hvordan lederen på best måte kan tilpasse prosessen for å integrere den nyansatte i organisasjonen. Det vil potensielt gi en indikasjon på om personlighetstester kan benyttes som et hjelpemiddel i rekrutteringsprosessen knyttet til hvordan man kan tilpasse en digital onboarding basert på kandidatens behov.



## Litteraturliste

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2019. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bauer, Talya N. 2010. "Onboarding New Employees: Maximizing Success". SHRM.  
<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Compeau, Deborah R., Christopher A. Higgins. 1995. "Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test." *MIS quarterly*: 189-211.

Elvenes, Lars Christian. 2020. "Onboarding etter 6 C'er – smart start i ny jobb". *HR-Norge*.  
<https://www.hrnorge.no/fagomrader/rekruttering/onboarding/onboarding-etter-6-cer-smart-start-i-ny-jobb>

Filstad, Cathrine. 2010. *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

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

Gripsrud, Geir. Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2017. *Metode og dataanalyse*. 3 utg Oslo: Cappelen Damm AS.

Haaland, Frode Hübertz . 2019. *Å knytte bånd*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Haaland, Frode. 2020 «Digital onboarding?» Dagens Perspektiv.  
<https://www.dagensperspektiv.no/artikkel/dagens-perspektiv/2020/digital-onboarding>

- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utgave. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johansen, Olav. Helene Sætersdal. 2017. *HR og personalledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per A. Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, Asbjørnsen, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2017. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 6. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Krumsvik, Rune Johan. 2015. *Forskningsdesign og kvalitativ metode - ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Leveraas, Pål. 2019. "Hvorfor det kan være smart å bruke 18 måneder på onboarding". HR Norge. <https://www.hrnorge.no/aktuelt/hvorfor-det-kan-være-smart-å-bruke-18-måneder-på-onboarding>
- Næss, Hans Eric. 2017. *Metodebok for kreative fag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Regjeringen.no, 2014 "Digitalisering i offentlig sektor". Oppdatert 06. desember, 2014. <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Skorstad, Espen. 2020. *Rett person på rett plass*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Tjora, Aksel. 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Wesson, Michael J., and Celile Itir Gogus. 2005 "Shaking hands with a computer: an examination of two methods of organizational newcomer orientation." *Journal of applied psychology* 90, no. 5.

Ziden, Azidah Abu, and Ong Chin Joo. 2020. "Exploring Digital Onboarding for Organisations: A Concept Paper." *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 13, no. 9: 734-750.

## Vedlegg 1: Intervjuguide nyansatt

Intervjuguide nyansatt	
Spørsmål	Svar
<b>Intro</b>	
<p>Takke for at kandidaten stiller opp.</p> <p>Vi er tre studenter som går siste året på HR og personalledelse på Høgskolen Kristiania. I arbeidet med vår bacheloroppgave ønsker vi å se nærmere på hvordan en onboardingprosess har sett ut i løpet av det siste året når mange bedrifter har blitt tvunget til å gjennomføre deler eller hele onboardingen digitalt.</p> <p>Intervjuet gjennomføres anonymt: Alt som blir sagt under intervjuet vil være helt anonymt. Det innebærer også at dine personopplysninger ikke vil kunne knyttes til svarene.</p> <p>For å kunne gjennomføre intervjuene anonymt vil vi være to stk. som skriver ned svarene. Intervjuet vil derfor ikke bli spilt inn.</p> <p>Har du noen spørsmål før vi starter?</p>	
<b>Om stillingen/jobben din</b>	
Kan du fortelle oss litt om stillingen din?	
Hvorfor søkte du på den stillingen?	
Hvor lenge har du vært ansatt i stillingen?	
Kan du si noe om hvilke arbeidsoppgaver du har?	
Har du vært mest kontoret eller på hjemmekontor? Har du vært gjennom en onboarding tidligere, hvor det ikke var corona? <ul style="list-style-type: none"><li>Hvordan skiller den seg fra denne?</li></ul>	

Hvilke 3 ord vil du beskrive onboardingen din med?	
Hva var ditt førsteinntrykk av bedriften? Stemmer det overens med det bildet du har i dag?	
Har du vært/er du gjennom et onboardingsprogram?  Opplevde du at HR har/hadde en strukturert plan for hvordan du skulle integreres i bedriften?	
<b>Preboarding (Komme inn-fasen)</b>	
Hadde du noe kontakt med bedriften i perioden fra du signerte til du startet?  Hvis ja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem hadde du kontakt med?</li> <li>• Hvor ofte hadde dere kontakt?</li> <li>• Var det praktisk eller for å bli kjent?</li> <li>• Brukte de e-læring?</li> <li>• Hvis ja, hvordan var det? Hvilken verdi gav det?</li> <li>• Er det noe du tenker at med fordel kunne vært en del av E-læringen? (obs. før du startet)</li> </ul> Hvis nei:  Hvordan opplevde du den tiden før oppstart?  Var det noe du savnet? Utdyp gjerne.	
<b>Første dagen (Komme inn-fasen, aktiviteter)</b>	
Om du tenker tilbake på første arbeidsdag, hvordan husker du den? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan ble du møtt den første dagen?</li> <li>• Hvem hadde ansvaret for din første dag?</li> </ul>	
Hadde du fått noen informasjon om den første dagen, eller startet du helt med blanke ark?	
Fikk du en mentor, fadder eller veileder?  Hvis ja: Hvordan synes du det fungerer/fungerte?	

<p>Hvis nei: Hadde du villet ha det?</p> <p>Var det noen planlagte aktiviteter den første dagen? For eksempel presentasjon av deg som nyansatt, speed-date, eller andre ting?</p>	
<b>Den første tiden (Bryte seg inn-fasen)</b>	
Hvordan vil du beskrive den første tiden som nyansatt?	
<p>Hadde du/har du en opplæringsperiode?</p> <p>Om Ja: Hvor lenge og hvordan foregikk den?</p>	
Hvordan opplevde du at lederen din var involvert den første tiden?	
<p>Opplevde du at HR var involvert i den første tiden din?</p> <p>På hvilken måte?</p> <p>Er det noe du savnet? Er det noe bedriften kunne gjort annerledes/bedre?</p>	
<b>Kommunikasjon (Bryte seg inn-fasen)</b>	
<p>Kommunikasjon vet vi er kjempeviktig, og når vi sitter mye fra hverandre mister vi muligens noen viktige aspekter ved den - hvordan har du opplevd at kommunikasjonen innad i bedriften har vært/ eller endret seg i løpet av pandemien?</p> <p>Hvordan skaffet du deg informasjon?</p>	
<p>Hvordan opplevde du at det var å be om hjelp?</p> <p>Hvordan fikk du vite/oversikt over hvem du kunne spørre om hjelp?</p> <p>Tok du ofte kontakt med samme person?</p>	
<p>Kan du fortelle litt om kommunikasjonen mellom deg og din leder?</p> <p>Tok du mest kontakt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lederen?</li> </ul> <p>Hadde du ønsket mer eller mindre av noe?</p> <p>Hvordan har kontakten med din nærmeste leder blitt påvirket under corona- pandemien?</p> <p>- Hva fungerte godt/hva har vært utfordrende?</p>	
Har du hatt/skal ha medarbeidersamtale eller oppfølgingsamtale?	

Hvor ofte?	
Ville du hatt mer eller mindre?	
<b>Kultur og kollegaer (Suksesskriterier)</b>	
Hvordan opplever du kulturen i bedriften? Opplever du at du har en forståelse av den? Opplever du at du er en del av den? Opplever du at bedriften har inkludert deg i kulturen på en god måte? Hvordan gjorde de det? Er det noe bedriften kunne gjort for å inkludere deg mer?	
Har du et inntrykk av sjargongen mellom kollegene på arbeidsplassen? Hvordan opplever du den?	
Hvordan ble du introdusert for dine nye kolleger?	
Hvem introduserte deg?	
Hvordan opplevde du introduksjonen og når skjedde den?	
Hvordan ble du tatt imot? Følte du deg velkommen? Var det noe konkret som ble gjort for å inkludere deg i det sosiale? I såfall hva? Hva synes du om det?	
Kunne bedriften gjort noe annerledes for å integrere deg på en bedre måte i kulturen og i det sosiale? Hva fungerte godt/ikke så godt? Hvordan har dine følelser av tilhørighet til bedriften og avdelingen eller teamet blitt påvirket av pandemien?	
<b>Arbeidsoppgaver (Etableringsfasen, suksesskriterier)</b>	
Hvem introduserte deg for dine arbeidsoppgaver? Og hvordan?	
Fikk du en forståelse av forventningene bedriften hadde til deg og din rolle?	
Opplever du at det er tydelig for dine kollegaer hva din rolle er i bedriften?	
Hvordan opplevde du prosessen med å lære seg oppgavene og rollen din?	

Var det enkelt å tilegne seg kunnskap og skape en forståelse av forventningene som lå til grunn?	
Hvor lang tid tok det før du følte deg trygg på dine arbeidsoppgaver?	
<p>Hvor lang tid opplevde du at det tok før det ble forventet at du skulle mestre oppgavene selv?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Var det for tidlig?</li> <li>- For sent?</li> </ul> <p>Er det noe konkret bedriften kunne gjort annerledes for at du fortære skulle bli effektiv? Har du noen forslag?</p> <p>På en skala fra 1-10, hvor 10 er best:</p> <p>Hvor enig er du i denne påstanden:</p> <p>I mitt arbeid legges det til rette for at jeg kan være mest mulig produktiv?</p> <p>Hvor enig er du i denne påstanden: Jeg er motivert til å gjøre mer enn det som kreves av meg i jobben min?</p>	
<b>Digital Onboarding (Aktiviteter)</b>	
<p>Ble deler/ hele onboardingen din gjennomført digitalt?</p> <p>Hvilke deler?</p>	
<p>Visste du at onboardingen kom til å gjennomføres digitalt da du takket ja til jobben?</p> <p>Hva var dine umiddelbare tanker til digital onboarding?</p>	
Hvordan opplevde du å lære nye arbeidsoppgaver fra hjemmekontor uten kollegaer i umiddelbar nærhet?	
<p>Har/hadde du riktig utstyr til å kunne utføre jobben på en god måte hjemme?</p> <p>La bedriften til rette for dette?</p>	
<p>Opplever du at digital onboarding krever at du klarer deg mer på egenhånd?</p> <p>Hvis ja: hvordan opplever du det?</p> <p>Er det noe bedriften kunne gjort for at du kunne opplevd det annerledes?</p>	



Bedre/dårligere?	
Tror du at hjemmekontor har påvirket din trivsel i bedriften? På hvilken måte?	
<b>Avslutning (Etableringsfasen, suksesskriterier)</b>	
Har bedriften levd opp til forventningene du hadde da du takket ja til jobben?	
Hva i din onboardingprosess kunne vært gjort bedre? Er det noen aktiviteter bedriften kunne gjort for å inkludere deg i bedriften mer effektivt?	
Hva er du mest fornøyd med i onboardingen?	
Anser du at onboardingen var/er tilpasset deg?	
Var/ er din leder/ HR åpne for forslag på ting som kan forbedres? Har du hatt muligheten til å gi tilbakemelding?	
Har du noen tanker i ettertid som du mener kunne gjort din onbaordingsprosess bedre?	
Hvor lang tid tok det før du følte deg som en del av bedriften og ikke lenger som en nyansatt?	
Hvor lang tid tok det før du kjente deg trygg på din arbeidsplass og dine arbeidsoppgaver?	
Trives du i jobben din?	
Hvor lenge ser du for deg å bli i bedriften?	
På en skala 1-10 hvor fornøyd er du med din første tid i bedriften?	
Er det noe du ønsker å ta opp som vi kanskje ikke har spurt om?	
Noen andre spørsmål eller tanker?	

## Vedlegg 2: Intervjuguide HR-leder

Intervjuguide HR-leder	
Spørsmål	
Introduksjon	Svar
<p>Takk for at kandidaten stiller opp</p> <p>Vi er tre studenter som går siste året på HR og personalledelse på Høgskolen Kristiania. I forbindelse med vår bacheloroppgave ønsker vi</p> <p>å se nærmere på hvordan en onboardingprosess har sett ut i løpet av det siste året når mange bedrifter har blitt tvunget til å gjennomføre deler eller hele onboardingen digitalt.</p> <p>Intervjuet gjennomføres anonymt: Alt som blir sagt under intervjuet vil være helt anonymt. Det innebærer også at dine personopplysninger ikke vil kunne knyttes til svarene.</p> <p>For å kunne gjennomføre intervjuene anonymt vil vi være to stk. som skriver ned dialogen. Det vil ikke bli tatt lydopptak av intervjuet.</p> <p>Har du noen spørsmål før vi starter?</p>	
Om stillingen/jobben din	
<p>Kan du fortelle litt om jobben din?</p> <p>Hvilken stilling har du?</p> <p>Hvor lenge har du vært ansatt?</p>	
<p>Kan du beskrive HR sin rolle i bedriften?</p>	
<p>Kan du kort dra oss gjennom hvordan det fungerer nå under Corona?</p>	
Rolleavklaring	
<p>Hva er din rolle som HR i en rekrutteringsprosess?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Før utlysning av stillingen?</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Under intervju?</li> <li>• Onboardingsprosessen?</li> </ul> <p>Hva fungerer bra og hva kan forbedres?</p>	
<p>Hva er lederens rolle under en ansettelsesprosess?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Før utlysning av stillingen?</li> <li>• Under intervju?</li> <li>• Onboardingsprosessen?</li> </ul> <p>Er det noe som kunne vært endret på ifbm. rollefordelingen dere imellom?</p>	
<b>Preboarding (Komme inn-fasen)</b>	
<p>Når dere har valgt hvilken kandidat dere vil ansette og kandidaten har takket ja til jobben, hvordan er prosessen videre herfra?</p>	
<p>Hvordan er kontakten med den nyansatte før oppstartsdato? Hvilke aktiviteter gjennomføres før oppstart? Hvor ofte har dere kontakt med kandidaten før oppstart? Er du fornøyd med hvordan HR håndterer prosessen før oppstart? Hva fungerer bra? Hva kan bli bedre?</p>	
<b>Første dagen og første tiden (Komme-inn fasen, bryte seg inn-fasen)</b>	
<p>Hva er HR sin rolle på den nyansattes første dag?</p>	
<p>Hva er lederens rolle den første dagen?</p>	
<p>Hvem har ansvar for å ta imot den nyansatte?</p>	
<p>Har dere en plan for hvordan den første dagen skal gjennomføres? Hvordan ser dagen ut? Er det noen konkrete aktiviteter som gjennomføres? Er det samme prosess for alle i bedriften – uavhengig av stilling, erfaring, intern eller ekstern rekruttering?</p>	
<p>Hva mener du er det viktigste å gjøre den første dagen? Vanlige tider vs coronatider</p>	

Er det noe du tenker er spesielt viktig for den nyansatte den første tiden? Vanlige tider vs coronatider	
<b>Kommunikasjon (Suksesskriterier)</b>	
Hvordan fungerer kommunikasjonen med den nyansatte under den første tiden nå som dere kanskje ikke sees på kontoret – men kun digitalt?	
Har dere en plan for hvor ofte HR skal ha kontakt med den nyansatte? Får den nyansatte en anledning til å gi feedback om hvordan onboardingprosessen fungerer? Er det anledning for at dere gir feedback til den ansatte? Hvordan sikrer dere at den nyansatte har trygghet nok til å ta kontakt og/eller gjennomføre arbeidsoppgaver.	
Hvordan sikrer dere at den nyansatte har trygghet nok til å ta kontakt? Hvordan sikrer dere at den nyansatte blir trygg i gjennomføringen av arbeidsoppgaver?	
<b>Kultur og kollegaer (Suksesskriterier)</b>	
Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen hos dere?	
Hvordan opplever du at det har vært å inkludere nye kollegaer i kulturen deres under hjemmekontor? Hvordan tror du de nyansatte har opplevd å bli inkludert i deres kultur?	
Hvordan blir den nyansatte kjent med bedriftens kultur, verdier og historie? Hvilke aktiviteter har dere gjort for at den nyansatte skal kjenne seg velkommen og bli en del av det kulturelle og det sosiale? Hvordan har du opplevd at aktivitetene har fungert?	
Er det noen som har ansvaret for å inkludere den nyansatte sosialt? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem?</li> <li>• Hvordan?</li> </ul> Har dere sett noen utfordringer i forbindelse med å inkludere nyansatte i det sosiale under corona?	

<p>Har dere fadder/mentor/veileder-ordning?</p> <p>Hvis ja: Kan du fortelle litt om det og hvordan det fungerer?</p> <p>Hvordan opplever du at det mottas fra nyansatte og den ansatte (fadder)?</p> <p>Hvem blir spurt om å være fadder/mentor?</p> <p>Hvis nei: Er det noe dere kunne tenkt dere? Hvis nei: hvorfor ikke?</p>	
<b>Digital onboarding</b>	
<p>Corona-pandemien har gjort at bedrifter er blitt tvunget til å tenke nytt. Hva er den største utfordringen slik du ser det?</p>	
<p>Har det oppstått noen positive effekter av Corona? Noe du tenker dere har gjort annerledes og som dere vil fortsette med selv når pandemien er over?</p>	
<p>Er det vanskeligere å gjennomføre en god onboarding digitalt? På hvilken måte?</p>	
<p>Tror du det digitale aspektet påvirker den nyansattes trivsel og trygghetsfølelse i bedriften?</p>	
<b>Onboardingprogram (Suksesskriterier)</b>	
<p>Har dere et formellt onboardingsprogram eller lar dere prosessen gå som det går?</p> <p>Har dere laget det selv eller kjøpt det?</p> <p>Hvorfor valgte dere det?</p> <p>Hvor lenge har dere brukt programmet?</p> <p>Anser du at det fungerer bra?</p> <p>Hva fungerer bra og hva kan bli bedre?</p>	
<p>Starter onboardingprogrammet på den nyansattes første dag eller før?</p> <p>· Hvorfor?</p>	
<p>Får den nyansatte innsikt i hvordan programmet fungerer, og hvilke moduler dere skal gjennom?</p>	
<p>Ser programmet likt ut for alle eller skreddersyr dere utfra kandidaten? Stillingsnivå, erfaring etc.</p>	
<p>I hvilken grad anser du at deres onboardingprogram fungerer/lykkes med å integrere nyansatte i bedriften på en skala fra 1-10:</p>	

<p>Kultur / sosialt</p> <p>Rolleavklaring</p> <p>Arbeidsoppgaver</p> <p>Regler og rutiner</p> <p>Samarbeid mellom den nyansatte og kollegaer</p> <p>Hva fungerer, hva kan bli bedre mtp digital onboarding:</p>	
<b>Avslutning (Etableringsfasen)</b>	
<p>Har dere en kontinuerlig oppfølging av den ansatte for å kunne avdekke hvordan onboardingsprosessen faktisk fungerer og at den nyansatte har en god start i bedriften?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvor ofte?</li> <li>- Mer / mindre?</li> </ul> <p>Er samtalene standardiserte eller tilpasset hver enkelt?</p>	
<p>Hvordan forsikrer dere dere om at den nyansatte føler seg trygg med kollegaene og sine nye oppgaver?</p>	
<p>Når forventer dere at en nyansatt skal være selvgående og like effektiv som de andre medarbeiderne? Har forventninger om dette endret seg i forbindelse med Corona og digitalisering?</p> <p>Gjelder det samme for alle her eller er det noen faktorer som skal være oppfylt for at dere anser opplæringen/onboardingen som ferdig?</p>	
<p>Hva mener du er det viktigste med onboarding/hvilken effekt skal det gi?</p> <p>Opplever du at onboardingen gir den nytten dere ønsker?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva mener du fungerer ekstra godt?</li> <li>- Hva kan forbedres?</li> </ul>	
<p>Måler dere resultater og effekter av onboardingen? Hvordan?</p>	

Hvis ikke, hvordan vet dere da at onboardingen fungerer og gir den effekten dere ønsker?	
Kan du fortelle om hvordan en «normal» onboardingprosess ser ut hos dere?	
På en skala fra 1-10 hvordan opplever du at onboardingen har fungert den siste tiden under pandemien?	

## Vedlegg 3: Transkribering nyansatt

Transkribering nyansatt	
Spørsmål	Svar
<b>Intro</b>	
<p>Takke for at kandidaten stiller opp</p> <p>Vi er tre studenter som går siste året på HR og personalledelse på Høyskolen Kristiania. I arbeidet med vår bacheloroppgave ønsker vi å se nærmere på hvordan en onboardingprosess har sett ut i løpet av det siste året når mange bedrifter har blitt tvunget til å gjennomføre deler eller hele onboardingen digitalt.</p> <p>Intervjuet gjennomføres anonymt: Alt som blir sagt under intervjuet vil være helt anonymt. Det innebærer også at dine personopplysninger ikke vil kunne knyttes til svarene.</p> <p>For å kunne gjennomføre intervjuene anonymt vil vi være to stk. som skriver ned svarene. Intervjuet vil derfor ikke bli spilt inn.</p> <p>Har du noen spørsmål før vi starter?</p>	
<b>Om stillingen/jobben din</b>	
<p>Kan du fortelle oss litt om stillingen du har i dag?</p>	<p>Jobbar på *** och har ett intern som HR Business Partner och jobbar väldigt strategiskt ut emot ledarna.</p>



	Man ska jobba för att nå bedriftens mål. Jobbar med workshops osv för att nå målet
Hvor lenge har du vært ansatt i stillingen?	Började i september
Hvorfor søkte du på den stillingen?	Superspännande internship. Man märkte väldigt fort i stillingen att bedriften är en lärande organisation. Man ser potential och vill lyfta människor. Jobbar med läring och opplärning. Väldig kompetens baserat. Hela bedriften verkade egentligen spännande.  En annan anledning är att jag ville ha ett relevant HR jobb. Jag sökte i ett år efter jobb innan jag fick detta.
Kan du si noe om hvilke arbeidsoppgaver du har?	Det är främst att jag understöder HRBP (HR business partner). Jag assisterar och bidrar med att hjälpe HRBP.  Vi har tagit ut nya HR verktyg. Inte på individnivå utan mer på företagsnivå.  Kompetensplanläggning; Ska vi vidareutveckla eller skaffa nytt. Detta har vi kartlagt, detta ska vi jobba vidare med.
Har du vært mest kontoret eller på hjemmekontor?  Har du vært gjennom en onboarding tidligere, hvor det ikke var corona?  <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvordan skiller den seg ut fra den?</li> </ul>	Absolut mest hemmakontor. Hade ca 1,5 månad som kontoret va öppet och då va man tvungen att boka in sig för att det inte skulle vara så många.  Så det blev en dag där och en dag hemma egentligen. Men det va svårt att förstå hemifrån vad bedriften står för  När jag jobbade på mitt tidigare arbete så va jag igenom en onboarding. Det va 12 år sedan och jag kan inte komma ihåg att jag va igenom något speciellt.

	Men jag hade praktis för ett år sedan och dom hade en tydlig onboardingsprocess.
Hvilke 3 ord vil du beskrive onboardingen din med?	
Hva var ditt førsteinntrykk av bedriften? Stemmer det overens med det bildet du har i dag?	<p>Första intrycket är att det är en stor organisation. Och om man ska prata onboarding så märker man att dom är stora. Innan första dagen fick vi en preboarding app som man skulle jobba med och fylla ut. Där skulle man fylla i bakgrund osv. man fick också en digital rundvandring och orientera sig själv i lokalerna innan man väl kom dit. Så man fick tydligt en bild av att HR har mycket att säga till om i bedriften. Och det är väldigt kul att se som student att man kan se att HR har påverkningsmöjlighet.</p> <p>Så bilden jag hade innan jag började stämmer överens med vad man tänker om bedriften idag.</p> <p>Det är svårt att få jobb i bedriften för att man utlyser internt först innan man lyser ut till resten.</p>
Har du vært/er du gjennom et onboardingsprogram?  Opplevde du at HR har/hadde en strukturert plan for hvordan du skulle integreres i bedriften?	<p>Definitivt. Väldigt mycket olika saker. Det som har gett störst intryck är att jag hade möte med alla ledare i HR så jag fick ett 30–60 minuter långt möte med alla. Också med nyckelpersoner som jag skulle jobba tillsammans med.</p> <p>Man hade en bevisst tanke på hur det är att vara ny så genom att ha ett möte med alla dessa folk så va det enklare att ta kontakt</p>
<b>Preboarding (Komme inn-fasen)</b>	
Hadde du noe kontakt med bedriften i perioden fra du signerte til du startet?	Njaa. Lite grann. Det finns ett team – dom som jobbar med rekryteringsavdelningen. Och med min ledare.

<p>Hvis ja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem hadde du kontakt med?</li> <li>• Hvor ofte hadde dere kontakt?</li> <li>• Var det praktisk eller for å bli kjent?</li> <li>• Brukte de e-læring?</li> <li>• Hvis ja, hvordan var det? Hvilken verdi ga det?</li> <li>• Er det noe du tenker at med fordel kunne vært en del av E-læringen? (obs. før du startet)</li> </ul> <p>Hvis nei:</p> <p>Hvordan opplevde du den tiden før oppstart?</p> <p>Var det noe du savnet? Utdyp gjerne.</p>	<p>Vi va två intern som startade innan de andra. Då fick vi alla en frukost packa och hade ett uppstartsmöte. Det skulle ha varit innan första dagen men han började tidigare så därför blev det kontoret.</p> <p>Det va ingen e-läring. Allt blir väldigt komprimerat i starten. Man ska lära känna sina kollegor men också lära sig massa nytt. Så det hade varit väldigt mycket att ha e-läringskurs. Man borde ha spridit ut det över en längre tid.</p> <p>Jag kommer inte ihåg vilka kurser jag hade... för att det va så mycket...</p> <p>Det jag hade önskat från preboardingen in i onboardingen är att jag hade velat ha en fadder. Jag fick då min ledare men jag hade velat ha en som va på samma "nivå". Han är för stor i bedriften för att be om "onödig" hjälp. Så som när äter vi lunch? Jag hade velat ha en på samma nivå som hade hjälp mig.</p> <p>Jag hade en jag jobbade tätt på med men han fick aldrig titeln och då blev det inte lika naturligt</p>
<p><b>Første dagen (Komme inn-fasen, aktiviteter)</b></p>	
<p>Om du tenker tilbake på første arbeidsdag, hvordan husker du den?</p>	<p>Satt i möte rum i 8 timmar. Det va bra, inget jag varit med om tidigare. Det va en introduktionsdag. Ren introduktion. Hände så mycket så kommer inte ihåg allt.</p> <p>Fick PC, nycklar, förklaring på hur allt är organiserat osv.</p>

	<p>Introduktion på vad som kommer bli mina arbetsuppgifter.</p> <p>En dag med mycket information.</p> <p>Dom sa "vi investerar för att du ska bli trygg och få en översikt över hur organisationen ser ut".</p>
Hadde du fått noen informasjon om den første dagen, eller startet du helt med blanke ark?	
Hvordan ble du møtt den første dagen?	
Hvem hadde ansvaret for din første dag?	Ledaren och den andra HRBP i org.
<p>Fikk du en mentor, fadder eller veileder?</p> <p>Hvis ja: Hvordan synes du det fungerer/fungerte?</p> <p>Hvis nei: Hadde du villet ha det?</p> <p>Var det noen planlagte aktiviteter den første dagen? For eksempel presentasjon av deg som nyansatt, speed-date, eller andre ting?</p>	<p>Når jag inte fick en fadder va det svårare att be om hjälp. Men det slutade också i att jag bad olika folk om hjälp för att det va så svårt att fråga samma person. Jag kände mig väldigt ny och som att jag plågade mina kollegor med dåliga frågor. Så som hur funkar internet.</p> <p>Det blir väldigt annorlunda när man är på temas. Så som att man behöver boka ett teams möte för att fråga om en banal fråga. Det blir så mycket högre tröskel för att fråga om hjälp</p> <p>Jag upplevde att dom va väldigt vana att ta in studenter och det va väldigt naturligt för dom att komma in i bedriften.</p> <p>Alla HR går igenom ett sånt möte</p>
<b>Den første tiden (Bryte seg inn-fasen)</b>	
Hvordan vil du beskrive den første tiden som nyansatt?	Väldigt spännande och kul. Men det är det digitala som har gjort att jag känner.....

	<p>Det är min ledare och min närmaste som jag upplever är dom som är intresserade av att jobba med mig (de andra visar inte samma intresse)</p> <p>Har mycket med det digitala att göra. Det är inte lika naturligt att fråga en intern och någon som man inte möter i vardagen om hjälp.</p> <p>Jag fick lära mig att jobba med EXCEL. Han jag jobbar tätt på med är väldigt duktig på att lyfta och motivera en. Det har varit nyckel till att det har fungerat bra att jobba på temas. Han är duktig på att följa upp och säga "bra då gör vi detta och ses på onsdag". Han har tagit ansvaret att ta med mig i mötet. Pushar mig ut i saker och ger mig mycket tillit.</p> <p>Det bara blev så att han tog den rollen. Och han är nyckeln till att detta jobb funkar.</p> <p>Det har visat viktigheten för mig av att ha en fadder.</p>
<p>Hadde du/har du en opplæringsperiode?</p> <p>Om JA: Hvor lenge og hvordan foregikk den?</p>	<p>Det har inte varit något fagmässigt. Det har det inte varit alls egentligen. Mycket kurser och e-läring. Men det går mer på att förstå organisationen osv. men rättat mot mina arbetsuppgifter har det inte varit något alls egentligen utan jag har lärt mig själv egentligen. Jag kunde mycket EXCEL innan så det va naturligt att jobba med det.</p> <p>Vi skulle ha en workshop men så blev det nedstänkt. Så då va jag tvungen att sätta mig in i nytt program för att förstå hur det skulle fungera. Och hur vi skulle få till workshopen.</p>

<p>Hvordan opplevde du at lederen din var involvert den første tiden?</p>	<p>Jag har ju min HR brillor på mig så jag ser ju på saker på ett annat sätt. När jag pratar med HR får jag ett svar medan ledare ger mig ett annat.</p>
<p>Opplevde du at HR var involvert i den første tiden din?</p> <p>På hvilken måte?</p> <p>Er det noe du savnet? Er det noe bedriften kunne gjort annerledes/bedre?</p>	<p>Allt jag gör är ju HR relevant.</p>
<p><b>Kommunikasjon (Bryte seg inn-fasen)</b></p>	
<p>Kommunikasjon vet vi er kjempeviktig , og når vi sitter mye fra hverandre mister vi muligens noen viktige aspekter ved den - hvordan har du opplevd at kommunikasjonen innad i bedriften har vært/ eller endret seg i løpet av pandemien?</p> <p>Hvordan skaffet du deg informasjon?</p>	<p>Jag har ju i stort sett bara varit hemma. Så det va bara några få kollegor jag hann prata med men dom har jag inte pratat med sedan jag bara varit hemma.</p> <p>Kommunikationen är väldigt annorlunda. Jag gillar att läsa kroppsspråk och se hur folk är. Jag tar väldigt lätt åt mig av saker och via teams så ser folk mycket mer seriösa ut och då kan jag bli så rädd för att dom inte gillar det jag gör eller säger. Så jag ser så mycket mer seriösa ansikten. Även om pandemin försvinner så kommer vi nog ha massa digitalt – vi måste då lära oss hur vi ska se ut i kameran och hur vi ska möta den som snackar.</p> <p>När det är större möten så har inte folk på kameran. När vi hade seminarier i början så hade inte ens den som pratade på kameran. Och det fick jag veta sen berodde på att kvalitén på videon kunde bli sämre om man hade på det. Men jag reagerade mycket på det i starten.</p>

<p>Hvordan opplevde du å be om hjelp?</p> <p>Hvordan fikk du vite/oversikt over hvem du kunne spørre om hjelp? Tok du ofte kontakt med samme person?</p>	
<p>Kan du fortelle litt om kommunikasjonen mellom deg og din leder?</p> <p>Tok du mest kontakt?</p> <p>Lederen?</p> <p>Hadde du ønsket mer eller mindre av noe?</p> <p>Hvordan har kontakten med din nærmeste leder blitt påvirket under koronapandemien?</p> <p>- Hva fungerte godt/hva har vært utfordrende?</p>	<p>Han spør ofte – vilken oppfølging ønsker du. Da sa jeg at jeg ønsker oppfølging til og fra. Og da fikk jeg at vi har møte hver onsdag for å se hvordan det gikk.</p> <p>Varannan uke har jeg møte med min leder. Før var det hver men jeg sa at jeg er redo å gå ned til varannan uke. Så det er utifrån mitt behov.</p> <p>Hygienfaktorer – når det er på plass tenker man ikke på det men om man tar bort det er det avgjørende. Så det har nok mye større verdi for meg enn hva jeg tenker meg.</p> <p>Det gir en forventningsavklaring. Utan at man gjør det så er det så vanskelig å vite hvordan den andre har det. Så når jeg tok kontakt og bad om dette så ble det så stor forskjell. Checkback er ekstremt viktig og skaper et sånt stort verdi.</p> <p>Jeg var den som var tvungen å ta kontakt og be om hvordan man skulle jobbe videre.</p>
<p>Har du hatt/skal ha medarbeidersamtale eller oppfølgingsamtale?</p> <p>Hvor ofte?</p> <p>Ville du hatt mer eller mindre?</p>	

Kultur og kollegaer (Suksesskriterier)	
<p>Hvordan opplever du kulturen i bedriften?</p> <p>Opplever du at du har en forståelse av den?</p> <p>Opplever du at du er en del av den?</p> <p>Opplever du at bedriften har inkludert deg i kulturen på en god måte?</p> <p>Hvordan gjorde de det?</p> <p>Er det noe bedriften kunne gjort for å inkludere deg mer?</p>	<p>Har du lært dig kulturen och verdier genom e-läringen du pratade om? ; nej, eller jag har ju lært mig massa. Vad man värdesätter osv. det har jag lært mig till och diskuterat med kollegor. Men, det är den formella kulturen. Det oformella är svårt att lära sig.</p> <p>Man sitter hemma och jobbar på hemmakontor och så tror man att man vet hur folk jobbar. Och så fick jag möjlighet till att komma till kontoret och fick höra hur folk pratade och då fick jag en helt ny insikt i hur kulturen fungerar. Det är mycket mer hur kulturen är mot det man har skrivit i e-läringsprogrammet.</p> <p>Jag och min närmaste har nog en egen lite subkultur – så det är inte säkert att den stämmer med den vanliga kulturen.</p> <p>Jag kan inte säga att jag vet jättemycket om den oformella kulturen. Jag va en dag på kontoret och den gav mig så mycket. Jag vet hur den formella kulturen är, men inte den oformella. Folk visar inte kulturen och sjargangen på teams.</p> <p>Om han är en del av kulturen; ...”tänker länge” Njaa egentligen inte. Jag känner mig nöjd med hur det är men jag kan inte påstå att jag är en del av den. Det är så otroligt svårt att nå den via det digitala. Det är väl inte någons fel men med tanke på det digitala så har jag inte lyckats nå den.</p> <p>Bedriften har gjort det dom kan jag tycka. Det jag hade önskat mer av är att jobba tätt på med en</p>



	<p>kollega. Det hade jag önskat ännu mer. att bli satt i att jobba ihop med andra.</p> <p>Jag är nöjd med det jag har.</p>
<p>Har du et inntrykk av sjargongen mellom kollegene på arbeidsplassen?</p> <p>Hvordan opplever du den?</p>	<p>Njaaa.. så som jag upplever det på temas så ser det nästa ut som att dom är sura på varandra för man ger inget extra.</p>
<p>Hvordan ble du introdusert for dine nye kolleger?</p>	
<p>Hvem introduserte deg?</p>	
<p>Hvordan opplevde du introduksjonen og når skjedde den?</p>	
<p>Hvordan ble du tatt imot? Følte du deg velkommen?</p> <p>Var det noe konkret som ble gjort for å inkludere deg i det sosiale? I såfall hva? Hva synes du om det?</p>	
<p>Kunne bedriften gjort noe annerledes for å integrere deg på en bedre måte i kulturen og i det sosiale?</p> <p>Hva fungerte godt/ikke så godt?</p> <p>Hvordan har dine følelser av tilhørighet til Gjensidige og avdelingen eller teamet blitt påvirket av pandemien?</p>	
<p><b>Arbeidsoppgaver (Etableringsfasen, suksesskriterier)</b></p>	
<p>Hvem introduserte deg for dine arbeidsoppgaver? Og hvordan?</p>	
<p>Fikk du en forståelse av forventningene bedriften hadde til deg og din rolle?</p>	<p>Ja det måtte jag säga... bedriften har tydliga och smarta mål. Och dem går ner i olika nivåer. På så</p>

	<p>sätt är det tydligt vilka mål som tillhör min roll. Avdelningen har sina mål – på dom byggs mina mål.</p> <p>Det gör att jag vet vad jag gör nu och jag vet vad jag gör längre fram. Dessa tydliga mål gör också att jag i stora drag har en förståelse för vad andra gör. Det kommer hela tiden nya saker att göra men jag vet de överordnade målen.</p>
<p>Opplever du at det er tydelig for dine kollegaer hva din rolle er i bedriften?</p>	
<p>Hvordan opplevde du prosessen med å lære seg oppgavene og rollen din?</p> <p>Var det enkelt å tilegne seg kunnskap og skape en forståelse av forventningene som lå til grunn?</p>	<p>Tänker... Jag blev ju ganska självlärd i det. Det hade varit fint att ha något som satt bredvid och sa hur man skulle göra men samtidigt har jag lärt mig massa på att bara hoppa ut i det. Man vill inte vara den som plågar och frågar om för mycket heller så då är det enklare att bara lära sig själv.</p>
<p>Hvor lang tid tok det før du følte deg trygg på dine arbeidsoppgaver?</p>	
<p>Hvor lang tid opplevde du at det tok før det ble forventet at du skulle mestre oppgavene selv?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Var det for tidlig?</li> <li>- For sent?</li> </ul> <p>Er det noe konkret bedriften kunne gjort annerledes for at du fortere skulle bli effektiv? Har du noen forslag?</p> <p>Hvor enig er du i denne påstanden: I mitt arbeid legges det til rette for at jeg kan være mest mulig produktiv? Eks på en skala 1-10.</p>	<p>November – december kände jag att jag fick förtroende och att dom tyckte jag va redo. Min kollega tog mig mycket under vingarna och hjälpte mig.</p> <p>Jag kan inte säga att det har varit någon press på hur jag ska förstå saker. Jag har mer fått en frist och så ska jag leverera till den. Vägen dit bestämmer jag själv. Dom litar på att jag klarar det.</p> <p>Ibland kan jag göra saker jag har 100% kontroll men sen gör jag något som jag känner mig jätteosäker på.</p>

Hvor enig er du i denne påstanden: Jeg er motivert til å gjøre mer enn det som kreves av meg i jobben min?	Påstående 1; 7  2; olika från dag till dag, 7-8 vissa dagar vill jag verkligen göra mer, medan andra ligger jag på 4-5 Corona har 100% en påverkning av att jag sitter hemma. Det är lättare att förstå vart jag ligger. Men också att veta vägen vidare. Så det är mycket svårare att veta
<b>Digital Onboarding (Aktiviteter)</b>	
Ble deler/ hele onboardingen din gjennomført digitalt?  Hvilke deler?	Jag va på kontoret en viss del. Försökte vara där så mycket som möjlighet så i början va jag där mycket mer. men nu i slutet har jag bara varit hemma.
Visste du at onboardingen kom til å gjennomføres digitalt da du takket ja til jobben?  Hva var dine umiddelbare tanker til digital onboarding?	
Hvordan opplevde du å lære nye arbeidsoppgaver fra hjemmekontor uten kollegaer i umiddelbar nærhet?	
Har/hadde du riktig utstyr til å kunne utføre jobben på en god måte hjemme?  La bedriften til rette for dette?	Ja egentligen. Jag har sakerna (mus, skärm osv) inlåsta på kontoret och en ordentlig stol men jag har inte tagit mig tid att hämta det. Men det är mitt eget fel. Dom har gjort sitt men jag har inte tagit emot det.
Opplever du at digital onboarding krever at du klarer deg mer på egenhånd?  Hvis ja: hvordan opplever du det?	Det ställer högre krav både på ledaren och på den anställda. Mycket handlar om uppföljning och göra sig synlig.  Man måste lära känna sig själv och bedriften.

<p>Er det noe bedriften kunne gjort for at du kunne opplevd det annerledes? Bedre/dårligere?</p> <p>Tror du at hjemmekontor har påvirket din trivsel i bedriften? På hvilken måte?</p>	<p>Jag trivs mycket bättre här än i min praktisk. Där blev jag mer glömd och jobbade med svåra uppgifter.</p> <p>Ja mycket bättre men med erfarenhet så har man lärt sig mycket om hemma kontor.</p>
<p><b>Avslutning (Etableringsfasen, suksesskriterier)</b></p>	
<p>Har bedriften levd opp til forventningene du hadde da du takket ja til jobben?</p>	<p>”Tänker länge”... man har ju massa tankar och förväntningar och så blir det hemmakontor så det är ju också svårt att ha förväntningar. På ett sätt inte alls.. men på ett sätt absolut.</p>
<p>Hva i din onboardingprosess kunne vært gjort bedre?</p> <p>Er det noen aktiviteter bedriften kunne gjort for å inkludere deg i bedriften mer effektivt?</p>	<p>Lite mer portionerat ut över tiden. Va väldigt mycket i början... när jag gjorde saker så stod det hur lång tid det skulle ta. Ex det ska ta 8 timmar och då förväntas det att jag ska sitta i 8 timmar och det funkar inte. Och man gör det bara för att.</p> <p>Hade jag tagit en kurs nu hade jag lärt mig mycket mer.</p> <p>Att man blev mer satt i projekt med andra hade varit en stor fördel. Alla är olika och jag gillar verkligen att jobba tillsammans. Man utvecklas så mycket mer då och känner att jag får det sociala och är en del av organisationen. Det ger en större helhetsbild</p>
<p>Hva er du mest fornøyd med i onboardingen?</p>	<p>Att det va en ordentlig og god struktur. Dom som gjorde det visste vad som gjorde. Dom tog sig god tid att investera i mig og med det visste dom att jag skulle bli mer selvgående</p>
<p>Anser du at onboardingen var/er tilpasset deg?</p>	<p>Så ja, jag upplevade att den va anpassad till mig på ett sätt.</p>

Var/ er din leder/ HR åpne for forslag på ting som kan forbedres? Har du hatt muligheten til å gi tilbakemelding?	Inte direkt till min ledare. Men jag har fått en undersökning jag behövde svara på. Varje månad så är det en undersökning. Men jag fick också ge en tillbakamedlning på onboadringen.
Har du noen tanker i ettertid som du mener kunne gjort din onbaordingsprosess bedre?	
Hvor lang tid tok det før du følte deg som en del av bedriften og ikke lenger som en nyansatt?	Jag kan inte säga att jag gör det än. Men jag hoppas att jag gör det i höst. Jag har ett års kontakt så jag står lite vid sidlinjen fortfarande men det digitala har gjort det annorlunda. Men jag känner att jag blir tagen på allvar.  Jag fick ansvar för att genomföra en undersökning. Och skulle sen presentera den för alla i bedriften som påverkas av den. När man får såna uppgifter så känner man att man har förtroende och mer bekväm.
Hvor lang tid tok det før du kjente deg trygg på din arbeidsplass og dine arbeidsoppgaver?	
Trives du i jobben din?	
Hvor lenge ser du for deg å bli i bedriften?	
På en skala 1-10 hvor fornøyd er du med din første tid i bedriften?	Från digital 9 (dom gör det bra digitalt) Objektivt; 6 (corona)
Er det noe du ønsker å ta opp som vi kanskje ikke har spurt om?	
Noen andre spørsmål eller tanker?	

## Vedlegg 4: Transkribering HR-leder

Transkribering HR-leder	
Spørsmål	
Introduksjon	Svar
<p>Takk for at kandidaten stiller opp</p> <p>Vi er tre studenter som går siste året på HR og personalledelse på Høyskolen Kristiania. I forbindelse med vår bacheloroppgave ønsker vi å se nærmere på hvordan en onboardingprosess har sett ut i løpet av det siste året når mange bedrifter har blitt tvunget til å gjennomføre deler eller hele onboardingen digitalt.</p> <p>Intervjuet gjennomføres anonymt: Alt som blir sagt under intervjuet vil være helt anonymt. Det innebærer også at dine personopplysninger ikke vil kunne knyttes til svarene.</p> <p>For å kunne gjennomføre intervjuene anonymt vil vi være to stk. som skriver ned dialogen. Det vil ikke bli tatt lydopptak av intervjuet.</p> <p>Har du noen spørsmål før vi starter?</p>	
Om stillingen/jobben din	
Kan du fortelle litt om jobben din?	Jobber som HR-ansvarlig. Innebærer alt som kan puttes inn i HR og HR-avd i en virksomhet. Det er alt. Før *** starta var vi to stk. Meg og direktøren.

<p>Hvilken stilling har du?</p> <p>Hvor lenge har du vært ansatt?</p>	<p>Direktøren har vært adm.dirr, så det er naturlig at man ikke får vært både adm dir og HR-dir. Derfor har det blitt mye på meg, og derfor *** er ansatt. Så ALT. Det er det korte svaret.</p> <p>Har vært i *** siden november 2015. Snart 6 år.</p>
<p>Kan du beskrive HR sin rolle i bedriften?</p>	<p>Hva er deres fokus? Vi er en veldig operativ avdeling, kan ha mye med bransjen og det vi holder på med – butikk og varehandel. Selvfølgelig mye forskjellig: lederstøtte er en stor del av jobben, støtte opp under butikksjefene, ca 150 stk, i tillegg til avdelingsledere på servicekontor. Bevisst valg å ikke kalle det hovedkontor og servicekontor, vi server mellom, og det er der vi skal gjøre det bra.</p> <p>Operativ, tilstedeværende, veldig på. Mye fokus på kulturarbeid. Kall det samhold, arbeidsmiljø blir vel en naturlig del av det.</p> <p>Vi drar dette inn i rekrutteringen, vi sørger for at personen vi skal ha inn passer inn i kulturen, utdanning betyr ikke nødvendigvis så mye, men at personen passer inn i ***-kulturen. En *** som vi kaller det. Det er gjennomgående i alt vi gjør. Vi gjør mye for å sørge for å opprettholde den gode kulturen. Det er noe eget med kulturen i ***. Folk blir lenge, og de som prøver andre ting, spør ofte om å få komme tilbake. Så er det jo noen utfordringer mtp det siste året: kulturarbeid. Når alle sitter spredt på hjemmekontor og man ikke får møtt hverandre fysisk. For det har vært viktig for oss, sørge for felles treffpunkt og samlinger.</p>
<p>Kan du fortelle om hvordan en «normal» onboardingprosess ser ut hos dere?</p>	<p>Jeg tenkte faktisk på det på forhånd og det er litt forskjellig fra hvilken type stilling det er. Vi spør: så</p>

dere skreddersyr ut ifra person/stilling? Han sier at forskjellen er at det kommer an på heltid og deltidstillinger. Onboarding på deltidstillingene er ulik, sammenlignet med butikksjefene, og de som jobber på servicekontoret. Det kommer an på innholdet og hvor mye man har å sette seg inn i stillingen.

Eks servicemedarbeideren: Den største forskjellen er at vi gjennomfører alt fysisk og har flytta det over til digitalt, etter beste evne.

Først informerer vi de andre at det er en ny ansatt, presenterer på intranett, sørger for å invitere på ulike arrangementer, samlinger, involverer og holder jevnlig kontakt, holder personen varm, er jo forskjellig hvor lang tid det tar fra kontrakten er signert til personen starter. Så er det blomster, bilde på storskjerm, kake, alle sammen vet at denne personen skal starte, med velkommen og hilsninger osv. Jaa, så har vi en sjekkliste over alt som må gjøres og som går gjennom, type praktiske ting: få på plass PC til systemtilganger, alt er på en sjekkliste. Også har vi speed- date med alle på kontoret. Alt dette jeg har sagt er hvordan vi gjør det i en vanlig verden, i normale tilstander.

Speed date: setter opp en agenda med ulike avdelinger og tidspunkt, så setter man seg opp på en liste og gjennomfører speed-dates. Gjennomfører møte med alle på kontoret. Bruker to hele dager i starten på dette.

Hensikten: møte kollegaer, først og fremst si hva man heter og hva man gjør, rollen i bedriften, plassere



	<p>ansiktene litt, så oppfordrer vi alle om å si en fun fact eller noe personlig om seg selv, eks at du liker pasta, ett eller annet, for å bli kjent, Senker terskelen til senere for å ta kontakt. Mindre terskel for å si hei eller ringe/sendte mail. En del av det kulturarbeidet. Tar brodden av det: du skal møte alle. Så har vi det slik at en nyansatt på kontoret må ut å jobbe i butikk, for å lære seg den hverdagen og hvordan dette foregår.</p> <p>Velkomstmodul: ***-skolen. E-læring. Felles nyansattmodul. Alle dokumenter du skal være gjennom som nyansatt, introfilm av ***, med tall og så og så mange butikker. Det er en litt mer praktisk generell informasjon. Uansett stilling. Så har vi gjerne en fadder, en person som har litt mer ansvar, enten det er en leder eller kollega. Kommer helt an på hvem som blir en slik fadder, kommer an på hvor du ansettes. Hvis det passer at det blir nærmeste leder, så blir det det. Det er den du skal samarbeide tett med, da har du et fast holdepunkt til en person som er litt mer ansvarlig. Det er jo felles med hele avdelingen, men ja da har man en som har litt ekstra ansvar for personen.</p>
<p>Kan du kort dra oss gjennom hvordan det fungerer nå under Corona?</p>	
<p><b>Rolleavklaring</b></p>	
<p>Hva er din rolle i en rekrutteringsprosess?</p> <p>Før utlysning av stillingen?</p> <p>Under intervju?</p>	<p>Jeg er med, vi på HR, og eventuelt nærmeste leder. Kommer an på stillingen. Bortsett fra butikkmedarbeider, da er vi tilbake på den typiske deltidsstillingen, da er ikke HR med.</p> <p>Hva er din rolle under onboardingen? Delt ansvar, det går på den sjekklisten vi har, der har vi en manuell</p>

<p>Onboardingsprosessen?</p> <p>Hva fungerer bra og hva kan forandres?</p>	<p>oversikt i Excel – står hvem som har ansvar for hva – noe gjør leder, noe gjør vi på HR, så er det andre igjen som er involvert – eks om det er systemtilganger som må ordnes osv.</p> <p>Som HR har vi ansvar for å følge opp hele prosessen og sørger for at alt er gjort til syvende sist. Delt ansvar, men vi følger opp.</p> <p>Anser du at det er en god fordeling? Føler du at dere dekker de områdene? Ja, det funker. Det har egentlig blitt enklere å ha kontakt med folk nå under corona, det er mindre møter, eller det er like mange møter, men det er ikke fysiske møter, så personen er ikke opptatt på samme måte, lettere å få tak i personen. Forenkler kommunikasjonen mellom leder/oss osv. Tar kontakt på teams osv.</p>
<p>Hva er lederens rolle under en ansettelsesprosess?</p> <p>Før utlysning av stillingen?</p> <p>Under intervju?</p> <p>Onboardingsprosessen?</p> <p>Er det noe som kunne vært endret på ifbm. rollefordelingen dere imellom?</p>	
<p><b>Preboarding (Komme inn-fasen)</b></p>	
<p>Når dere har valgt hvilken kandidat dere vil ansette og kandidaten har takket ja til</p>	<p>Ja, nei, den er litt individuell mtp hvor lang tid det går fra personen signerer og til personen starter. Ikke noe fast, men oppfordrer leder til å holde personen litt</p>

<p>jobben, hvordan er prosessen videre herifra?</p>	<p>varm. Ringe, sende SMS, si hei, spørre hvordan det går. Så inviterer vi folk på digitale samlinger. I mangel på fysiske samlinger. Ellers har vi det vi kaller husmøter, møte med alle på kontoret, status, uformelle møter, påskesamling osv. Passer på å invitere den nyansatte til alt sånn som skjer. Selv om personen ikke har startet.</p>
<p>Hvordan er kontakten med den nyansatte før oppstartsdato?</p> <p>Hvilke aktiviteter gjennomføres før oppstart?</p> <p>Hvor ofte har dere kontakt med kandidaten?</p> <p>Er du fornøyd med hvordan HR håndterer prosessen før oppstart?</p> <p>Hva fungerer bra?</p> <p>Hva kan bli bedre?</p>	<p>Funker prosessen før personen starter, bra? Vet ikke helt, men jeg anser det som helt standard. Kunne sikkert gjort mer, men fungerer greit, det gjør det.</p> <p>Mulig dere kommer inn på det, men statistikken sier vel noe om at en av fem eller noe slutter i løpet av det første året: det er veldig få hos oss som har gjort, da må man ha gjort noe riktig tenker jeg. Hvis man tar det i betraktning.</p>
<p><b>Første dagen og første tiden (Komme-inn fasen, bryte seg inn-fasen)</b></p>	
<p>Hva er HR sin rolle på den nyansattes første dag?</p>	<p>Servicekontoret: det er egentlig ikke så mye min rolle første dagen, mest leder, helt avhengig hva som skjer akkurat da, men i utgangspunktet de første to/tre dagene går med på speed date. Leder tar imot, møter personen i kaffebaren på jobb.</p> <p>Men nå som det er digitalt: da må man hente utstyr, det er blitt en sak som man må tenke på. Så jeg har</p>

	<p>anbefalt lederen om å gjøre dette før første arbeidsdag. Slik at alt er klart og slipper å bruke første dagen på dette. Leder starter med det første møtet eller første speed date. Da har de hatt kontakt før det, men så snakker de litt først.. Så fortsetter man med speed dates. HR, eller jeg, har satt opp forslag først, så er hver enkelt person/avdeling ansvarlig for å sende inn innkallelse etter hva som passer for den enkelte. Det er egentlig det som er det første som skjer. Med mindre det er avdelingsmøte eller noe, da er han eller hun selvfølgelig med på det.</p> <p>Synes dette fungerer veldig bra, har hatt noen nyansatte siden mars i fjor og alle har vært begeistret over denne måten å møte folk på, å få snakke og se ansiktene på folk. Har inntrykk av at det funker bra.</p>
Hva er lederens rolle den første dagen?	
Hvem har ansvar for å ta imot den nyansatte?	
<p>Har dere en plan for hvordan den første dagen skal gjennomføres?</p> <p>Hvordan ser dagen ut?</p> <p>Er det noen konkrete aktiviteter som gjennomføres?</p> <p>Er det samme prosess for alle i bedriften – uavhengig av stilling, erfaring, intern eller ekstern rekruttering?</p>	Samme prosess for alle i bedriften.
Hva mener du er det viktigste å gjøre den første dagen? Vanlige tider vs coronatider	Det at man føler seg velkommen da, digitalt igjen da, da er det jo, du slipper å tenke på hvor du skal, kantina, og slike vanlige spørsmål. Det man vanligvis

<p>Er det noe ved den første dagen som du tenker er spesielt viktig?</p>	<p>kanskje gruer seg litt til. Her kommer det med fadder inn og at hele avdelingen tar ansvar. I en vanlig hverdag da. Det blir litt vanskelig igjen når man sitter hjemme da. Vanskelig å få den kontakten ... Men viktig at personen føler seg velkommen og involvert. For min del er jeg fan av at folk blir kasta ut i det og inkluderes inn i alle avdelingen, til tross for at man ikke har så mye å komme med, eller kjenner org. så godt, eller har så mye å komme med faglig. Involvering er viktig.</p>
<p><b>Første dagen og første tiden (Bryte seg inn-fasen)</b></p>	
<p>Er det noe du tenker er spesielt viktig for den nyansatte den første tiden? Vanlige tider vs coronatider</p>	<p>At man tar e-læringen, ***-modulen, nyansattmodulen, i tillegg til alt det andre som skjer – det er jo det viktigste, men vi er pliktige at alle går gjennom regler, og retningslinjer, etiske ting.... osv.... eller så er det, husker ikke alt som står på den sjekklista, man følger jo den, og vi har forresten en omvisning også. Stort bygg, et helt konsern som sitter i samme bygget. Da har vi en omvisning i femte etg, viser hvor ting er, eks terrassen, toalett, så er det jo litt HMS inni her også, vi er pliktige til å vise nødutganger, brannslukningsapparater osv, viser hvor man finner IT, hvis det skulle være noe, som er felles og ikke bare for servicekontoret.</p>
<p><b>Kommunikasjon</b></p>	
<p>Hvordan fungerer kommunikasjonen med den nyansatte under den første tiden nå som dere kanskje ikke sees på kontoret – men kun digitalt?</p>	
<p>Har dere en plan for hvor ofte dere skal ha kontakt med den nyansatte?</p>	<p>HR? Nei vi har ingen plan for det, det flyter bare.. Det varierer i hvilken grad man har behov for det. Men ingen satt plan for det, vi har ikke noe sånn typisk prat etter 30 dager, eller 180 dager som er normalt. Alt er</p>

<p>Får den nyansatte en anledning til å gi feedback om hvordan onboardingprosessen fungerer?</p> <p>Er det anledning for at dere gir feedback til den ansatte?</p> <p>Hvordan sikrer dere at den nyansatte har trygghet nok til å ta kontakt og/eller gjennomføre arbeidsoppgaver.</p>	<p>flytende, etter at den første uka typisk, så er alt litt sånn det blir til mens man går.</p> <p>Feedback? Har lyst til å si ja... Selvfølgelig har man anledning, men det er ingenting som, jeg har jo spurt ***, men har ikke spurt feks noen av de som starta i fjor, ikke sånn offisielt spurt direkte om hvordan de synes onboardingen har vært.. Det er ikke satt i system, men det blir gjort, men litt mer uformelt..</p> <p>Er det sånn at dere gir feedback? Leder har større ansvar her, men jeg sier på speed date: ring eller send melding når som helst på døgnet, det er veldig åpent, men den daglige oppfølginga, at man trenger mer tid osv, det er det leder som har ansvar for.. Også har vi det slik at jeg snakker med leder og spør fortløpende: hvordan går det med den og den, som er nyansatt? Vet ikke om det var svar, men det er absolutt rom for feedback..</p>
<p>Hvordan sikrer dere at den nyansatte har trygghet nok til å ta kontakt?</p> <p>Hvordan sikrer dere at den nyansatte blir trygg i gjennomføringen av arbeidsoppgaver?</p>	<p>Hvordan sikrer dere at den nyansatte faktisk tar kontakt for små saker? Dere sier jo til den nyansatte at det bare er å ta kontakt... SP: Det handler jo om at man får vedkommende til å faktisk føle seg trygg og velkommen, og at man skaper tilliten, men igjen hvordan man gjør det, jeg har ikke noe godt svar..</p> <p>Går litt på det med fadder igjen da: kommer litt an på hva som skal gjøres og hva man skal innføres i. Kommer an på ansvarsområdet, men fordele opplæring og informasjon slik at det ikke blir helt overload for personen.. Men da er det litt opp til leder igjen ...</p>

	<p>Ting blir gjerne mer effektivt digitalt, mindre uromomenter og forstyrrelser, så sånn sett tror jeg at opplæringen er mer effektiv i starten, men så lærer du mer når man er fysisk sammen, mer intimt, og anen type form av opplæringen, for da har du liksom miljøet rundt deg som du ikke har på hjemmekontor.. Bruker ikke nødvendigvis mer tid, vil påstå at det tar mer tid med opplæring når man er fysisk tilstede ...</p>
<p><b>Kultur og kollegaer (Suksesskriterier)</b></p>	
<p>Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen hos dere?</p>	<p>Det er... her kommer masse klisjeer... her er det høyt under taket, altså det er lov å være seg selv, å si meningen sin, uten at man blir halshugget, og gi tilbakemeldinger og være tydelige (det er en av verdiene våre), og samtidig som at det er høyt under taket så er det veldig flat struktur – kort vei til ledergruppen, det føles kanskje som langt hvis man er ansatt som deltid i en butikk, men ta kontoret feks, det er veldig nedpå jorda, folkelige, folk er seg selv, så er det jo kultur: pleier å si i intervjuet som jeg har: det forventes mye av de som jobber i ***, og det er mye jobb, høyt tempo, det er noe alle andre sier: vi har så mange eks på, for eks at folk bare åja men det var høyt tempo i jobben jeg hadde før også, så det var jeg vandt til, men når de kommer til *** så er det sånn shit her er det tempo altså... Også endringsvillighet er det kanskje en del av... Vi er raske til å endre oss etter det som skjer.. Vi er markedsledende og fremme i skoa for det som skjer. Vi er først ute, venter ikke på at andre skal gjøre noe... Vi gjør det bra... Oppi alt det her: så feirer vi oss selv – det er en viktig del av kulturen.. Vi jobber hardt, står på, så feirer vi oss selv, det skal være morsomt å være på jobb.. Dette går jo igjen overalt i ***. Butikksjefen må legge opp til at det skal være gøy på jobb for butikkmedarbeiderne. Man</p>

	skal ha det GØY, men jobbe hardt. I den digitale verden er det vanskelig å ha det gøy, men..
Hvordan opplever du at det har vært å inkludere nye kollegaer i kulturen deres under hjemmekontor?  Hvordan tror du de nyansatte har opplevd å bli inkludert i deres kultur?	Det har vært ekstra vanskelig, for man får ikke følt på den der.... stemningen på kontoret eller arbeidsplassen.. Får ikke følt på det på samme måte.. Hyggelig å snakke med kollegaer over teams, men vanskelig å gjenskape stemningen som er på arbeidsplassen... I butikk er det jo annerledes, de har vært åpne, så der har folk vært på jobb som vanlig.. Så det er vi på kontoret som har sittet hjemme i ett år nå.. så det har vært ekstra vanskelig altså, en utfordring å få folk inn i kulturen ...
Hvordan blir den nyansatte kjent med bedriftens kultur, verdier og historie?  Hvilke aktiviteter har dere gjort for at den nyansatte skal kjenne seg velkommen og bli en del av det kulturelle og det sosiale?  Hvordan har du opplevd at aktivitetene har fungert?	Det blir gjort undersøkelser for å ta tempen på stemningen, om det er noe behov osv. I tillegg til at det er påpekt at terskelen er lav for å si ifra om ting, om det er noe utstyr som trengs osv, terskelen skal være lav her.. så er det et nytt tilbud nå om at man får tilbud om psykologhjelp, så det har blitt sendt ut info om dette.. Generelt har vi oppfordret avdelingsledere til å prøve å gjøre noe som er litt uformelt og hyggelig i den grad det er mulig nå.. Også skal vi på HR ha møte med alle avdelingene, et eget møte, frivillig vel og merke, for å høre (i tillegg til undersøkelsen som sendes ut), skal gjøres enda mer personlig ved at HR faktisk spør hva kan gjøres bedre, hva funker osv.. Hvordan det går..
Er det noen som har ansvaret for å inkludere den nyansatte sosialt?  Hvem?  Hvordan?	Selvfølgelig har HR har en del ansvar der, siden vi arrangerer ting, så vi må sørge for at vi inviterer da.. Men leder har jo et ekstra ansvar her, men et felles ansvar i avdelingen er å sørge for at alle blir med for eks.. Fet har ikke vært noe problem... Folk er så sultefora og er interessert i å bli med på ting.. Man blir inkludert ...



<p>Har dere sett noen utfordringer i forbindelse med å inkludere nyansatte i det sosiale under corona?</p>	<p>Den største utfordringen: det er generelt, og ikke bare for nyansatte, er at vi nå går glipp av den uformelle praten som skjer utenom alle møtene, som man tar i gangen når vi møtes, eller ved kaffemaskinen, det er en viktig del, selv om man ikke tenker over det i en vanlig verden, man innser når hvor viktig det er, den er jo helt fraværende.. Ingen som feks ringer hverandre og later som man har en prat ved kaffemaskinen.. det er en stor utfordring ...</p>
<p>Har dere fadder/mentor/veileder-ordning?</p> <p>Hvis ja: Kan du fortelle litt om det og hvordan det fungerer?</p> <p>Hvordan opplever du at det mottas fra nyansatte og den ansatte (fadder)?</p> <p>Hvem blir spurt om å være fadder/mentor?</p> <p>Hvis nei: Er det noe dere kunne tenkt dere? Hvis nei: hvorfor ikke?</p>	
<p><b>Digital onboarding</b></p>	
<p>Corona har gjort at bedrifter er blitt tvunget til å tenke nytt. Hva er den største utfordringen slik du ser det?</p>	
<p>Har det oppstått noen positive effekter av corona? Noe du tenker dere har gjort annerledes og som dere vil fortsette med selv når corona er over?</p>	<p>Det er vel egentlig bruken av digitale verktøy, det er vel det, for før så har man kanskje ikke hatt like stort behov.. Vi har jo en unormalt høy mailkultur i ***.. Veldig mye foregår på mail, folk settes på kopi,</p>

	<p>uendelig mye mail.. så en positiv effekt er jo å ta i bruk Teams, chatten der, få unna små spørsmål i stedet for å sende uendelige mails... Så bruken av digitale verktøy har vært en positiv greie under corona.. Så har vi blitt bedre på å lage presentasjoner som funker over skjermen, i tillegg har infrastrukturen på kontoret blitt oppgradert for fremtiden, slik at man har bedre lyd og bilde slik at folk kan sitte hjemme og delta på møte også når ting går tilbake til normalen. Oppgradert og sørget for at man har ting på plass..</p>
Er det vanskeligere å gjennomføre en god onboarding digitalt? På hvilken måte?	
Tror du det digitale aspektet påvirker den nyansattes trivsel og trygghetsfølelse i bedriften?	<p>Påvirket den generelle trivselen mener du? I negativt forstand, jeg tror folk er veldig lei, det har jeg kjent på selv, og det er vet vi... Det er vi klar over, at folk synes det er tungt å ikke se folk og liksom bare lever i den bobla hjemme.. De som har barn da, er helt kaos.. Og er mange som ikke har et hjemmekontor som funker optimalt, vi tilbyr utstyr og hjemkjøring, eks hvis du ikke har bil, skal slippe å ta med pc-skjerm på banen, og det er jo ikke sikkert at man har en dedikert plass til hjemmekontor i sin egen leilighet, men samtidig får vi ikke tilbydd noe annet.. Så det har absolutt påvirket det i negativ forstand ja.. Vet ikke helt hva vi kan gjøre annet enn å forsøke å holde motivasjonen oppe...</p>
<b>Onboardingsprogram (Suksesskriterier)</b>	
<p>Jeg tenkte å prate litt mer om deres onboardingprogram:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Har dere et formelt onboardingsprogram eller lar dere prosessen gå som det går?</li> </ul>	<p>Vi har ikke noe formelt program....</p> <p>Anser du det som en fordel at dere ikke har det?</p> <p>Onboarding står på listen min over videreutvikling, og fokusområde. Ett av punktene er å se på muligheter for et eget system som kan integreres i det HR-systemet vi bruker i dag.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>· Har dere laget det selv eller kjøpt det?</li> <li>· Hvorfor valgte dere det?</li> <li>· Hvor lenge har dere brukt programmet?</li> <li>· Anser du at det fungerer bra?</li> <li>· Hva fungerer bra og hva kan bli bedre?</li> </ul>	
<p>Starter onboardingprogrammet på den nyansattes første dag eller før?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Hvorfor?</li> </ul>	
<p>Får den nyansatte innsikt i hvordan programmet fungerer, og hvilke moduler dere skal gjennom?</p>	<p>Vi informerer vel bare om speed-datene på forhånd, det skjer samtidig som vi sender ut informasjon til resten av kontoret, da legger vi ved speed- date oversikten, alle står på kopi slik at alle kan invitere til møtene osv.. Så ut over det som blir sagt mellom leder og medarbeideren, så blir resten av planen satt i det man starter..</p>
<p>Ser programmet likt ut for alle eller skreddersyr dere utfra kandidaten? Stillingsnivå, erfaring etc.</p>	
<p>I hvilken grad anser du at deres onboardingprogram fungerer/lykkes med å integrere nyansatte i bedriften på en skala fra 1-10:</p> <p>Kultur / sosialt</p> <p>Rolleavklaring</p>	

<p>Arbeidsoppgaver</p> <p>Regler og rutiner</p> <p>Samarbeid mellom den nyansatte og kollegaer</p> <p>Hva fungerer, hva kan bli bedre mtp digital onboarding:</p>	
<p><b>Avslutning (Etableringsfasen)</b></p>	
<p>Har dere en kontinuerlig oppfølging av den ansatte for å kunne avdekke hvordan onboardingprosessen faktisk fungerer og at den nyansatte har en god start i bedriften?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvor ofte?</li> <li>- Mer / mindre?</li> </ul> <p>Er samtalene standardiserte eller tilpasset hver enkelt?</p>	
<p>Hvordan forsikrer dere dere om at den nyansatte føler seg trygg med kollegaene og sine nye oppgaver?</p>	
<p>Når forventer dere at en nyansatt skal være selvgående og like effektiv som de andre medarbeiderne? Har forventingen om dette endret seg i forbindelse med corona og digitalisering?</p>	<p>Ja, du, tenker....Si det? Det er helt individuelt..... vi har ingen fast: at du MÅ...eller man forventer jo at du er relativt selvgående etter ett år.. Hvis du jobber med ting som ikke er så avansert da... Eks de som sitter på kundesenteret vårt.. Der er gjerne folk selvgående etter en måned.. Da er du oppe og går og fungerer som normalt.. Men det er som sagt helt individuelt.</p>

<p>-Gjelder det samme for alle her eller er det noen faktorer som skal være oppfylt for at dere anser opplæringen/onboardingen som ferdig?</p>	
<p>Hva mener du er det viktigste med onboarding/hvilken effekt skal det gi?</p> <p>Opplever du at onboardingen gir den nytten dere ønsker?</p> <p>- Hva mener du fungerer ekstra godt? - Hva kan forbedres?</p>	<p>Ja... tenker.... Det er jo at man føler seg velkommen, blir gjort trygg, eller hva man skal kalle det, føle seg ivaretatt og sett, i tillegg til at man selvfølgelig har satt av nok tid til at man har utbytte av det som blir gjort i starten, eks at man gjør arbeidsoppgavene sine etter en viss periode.. Dette fører jo ofte til at man blir mer produktiv.. Er jo det onboardingen er til.. Ser for meg hvis vi ikke hadde hatt noe: velkommen her er pc-en, så hadde man blitt veldig uproduktiv, hva er det som skjer, vet ingenting.. Onboarding er der jo for å sørge for at man vet hva man skal gjøre....</p>
<p>Måler dere resultater og effekter av onboardingen? Hvordan?</p> <p>Hvis ikke, hvordan vet dere da at onboardingen fungerer og gir den effekten dere ønsker?</p>	<p>Ikke spesifikt på onboarding... men det er jo interessant, at man kan tracke hvor lang tid det feks tar før personen er produktiv... At man kan sette KPI på det.....</p>
<p>På en skala fra 1-10 hvordan opplever du at onboardingen har fungert den siste tiden under corona?</p>	<p>Jo jeg tror det har fungert... Det er ikke 10 av 10, men det har fungert bra, si jaaa, tenker.... seks sju? I normal tilstand: 10 av 10.. neida hehe vi har litt å jobbe med mtp feedback og oppfølging.. Si vi er på 8-9 til vanlig da... Vi lider jo litt av dette her, men samtidig så er fordelen med det digitale at man kan vise ting på en lettere måte, ved å eks dele skjerm.. I stedet for å sitte ved siden av hverandre... Det var en ting med onboardingen: effektene... Det påvirker omdømmet, employer branding, onboarding er jo en viktig del av dette, ved at ordet spres jo ved at man har en god onboarding, det styrker omdømmet.</p>

	<p>Noe du vil legge til?</p> <p>Så på slutten: Selvfølgelig arrangerer vi kurs, fysiske, så det har vært en utfordring å konvertere fysiske kurs til digitale kurs.. Det jobber vi med å få til veldig snart...</p>
--	---