



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Gjennom nykommerens øyne

En studie av nyansattes opplevelser gjennom onboarding i konsulentselskaper

Through the eyes of the newcomer

A study about new employees experiences throughout onboarding in consultancy companies

Carmen Nord Drange

Lena Engebretsen

Ida Fauskanger

Serine Lovise Fjellheim

Økonomi og administrasjon

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Veileder: Kari Heggholmen

Innleveringsdato: 12.05.2023

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. *Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.*

Bacheloroppgave – Referanseside

<p><i>Tittel på norsk: Gjennom nykommerens øyne</i> En studie av nyansattes opplevelser gjennom onboarding i konsultentselskaper</p> <p><i>Tittel på engelsk: Through the eyes of the newcomer</i> A study about new employees experiences throughout onboarding in consultancy companies</p>	<p><i>Dato: 12. 05. 2023</i></p>
<p><i>Forfattere: Carmen Nord Drange, Lena Engebretsen, Ida Fauskanger & Serine Lovise Fjellheim</i></p>	<p><i>Antall sider uten vedlegg: 57</i></p>
	<p><i>Antall sider med vedlegg: 79</i></p>
<p><i>Fordypning: Generell bachelor i økonomi og administrasjon</i></p>	
<p><i>Veileder: Kari Heggholmen</i></p>	
<p><i>Kontaktvirksomhet: Tre anonyme konsultentselskaper</i></p>	

Sammendrag

Onboarding er en viktig prosess som stadig blir bortglemt av selskaper, til tross for sine merkbare gevinster. Onboarding hjelper den nyansatte med å integrere seg i selskapet, og raskere forstå sin rolle. En effektiv onboardingsprosess kan bidra til å redusere tiden det tar for en nyansatt å bli produktiv og øke sannsynligheten for at de blir i selskapet over tid. Enkelte selskaper har dratt nytte av et godt onboardingsprogram for å redusere turnover. Praktiseringen har kastet søkelys over konkurransefordelene som finnes i en slik prioritering, og peker mot at temaet stadig blir mer dagsaktuelt.

Bacheloroppgaven vår har som hensikt å formidle viktigheten av onboarding, samt peke på faktorer som oppleves hemmende eller fremmende for nyansatte. Vi har studert hvordan onboarding oppleves for seks nyansatte i tre utvalgte konsultentselskaper. For å besvare oppgaven har vi gjort rede for relevant teori og sett det i sammenheng med innhentet datamateriale. Datainnsamlingen er basert på kvalitativ metode gjennom dybdeintervjuer og kvalitativ innholdsanalyse. Det suppleres også med en sjekklister for nyansatte før og etter tiltredelse, denne vil fungere som en validitetstest.

Analysen aktualiserer hvor viktig preboarding og onboarding er for den nyansattes trivsel og motivasjon til videre arbeid i konsultentselskapet. For å oppleve en positiv onboarding, er de viktigste funnene oppfølging fra ledelsen og en inkluderende kultur med fokus på samhold og medvirkning. En desentralisert struktur tilrettelegger for å enklere tilfredsstillende og effektivisere følgende faktorer. En godt utført onboardingsprosess kan bidra til at nyansatte blir mer tilknyttet og lojale, og at ansettelsesforholdet vedvarer.

Stikkord:

Rekruttering	Preboarding	Onboarding	Motivasjon
--------------	-------------	------------	------------

Abstract

Onboarding is an important process that is often overlooked by companies, despite its significant benefits. Onboarding helps new employees to integrate into the company and understand their role faster. An effective onboarding process can reduce the time it takes for a new employee to become productive and increase the likelihood that they will choose to remain an employee for the company over time. Some companies have benefited from a good onboarding program to reduce turnover. This practice has shed light on the competitive advantages that exist in such prioritization, and points to the fact that the topic is becoming increasingly relevant.

Our bachelor thesis aims to convey the importance of onboarding, as well as identify factors that are perceived as inhibiting or promoting for newly hired employees. We have studied how onboarding is experienced by six new employees in three selected consultancy companies. To answer the task, we have accounted for relevant theory and related it to collected data. Data collection is based on qualitative methods through in-depth interviews and qualitative content analysis. It is also supplemented with a checklist for new employees before and after entering, which will serve as a validity test.

The analysis highlights how important preboarding and onboarding are for the new employee's well-being and motivation to continue working for the company. To experience positive onboarding, the most important findings are follow-up's from the management and an inclusive culture with a focus on unity and participation. A decentralized structure facilitates easier satisfaction and streamlining of the following factors. A well executed onboarding process can help new employees become more attached and loyal, and thereby sustain their employment relationship.

Keywords:

Recruiting	Preboarding	Onboarding	Motivation
------------	-------------	------------	------------

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen på vårt treårige studieløp ved Høgskulen på Vestlandet i Bergen, med generell bachelorgrad i økonomi og administrasjon. Oppgaven er skrevet av Carmen Nord Drange, Lena Engebretsen, Ida Fauskanger og Serine Lovise Fjellheim. For å finne ut av hvordan en onboardingprosess kan oppleves, har vi tatt utgangspunkt i seks informanter fra tre anonyme konsulentselskaper.

I løpet av semesteret har vi kjent på frustrasjon, mestring, glede og stolthet. Vi har erfart både fordeler og ulemper ved å skrive som en gruppe. Samarbeidet har vært krevende da fire meninger skal hensyntas, likevel har det skapt trygghet gjennom at vi har spilt på hverandres styrker. Sammenlagt har vi arbeidet godt og strukturert som team og er stolt av sluttresultatet vårt.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder, Kari Heggholmen, for god og lærerik veiledning gjennom hele prosessen. Ditt engasjement, dine tilbakemeldinger og din faglige kompetanse har vært uvurderlig for oss. Du har vært behjelpelig til enhver tid, noe vi setter stor pris på!

Videre ønsker vi også å takke alle informantene som har tatt del i vår oppgave. Vi er takknemlig for at dere har bidratt og gitt oss verdifulle og opplysende svar. Uten dere hadde det ikke vært mulig for oss å gjennomføre oppgaven.

Sist, men ikke minst, takk til familie og venner for støtte, forståelse og motivasjon underveis.

Bergen,

12.05.2023

Carmen Nord Drange

Carmen Nord Drange

Lena Engebretsen

Lena Engebretsen

Ida Fauskanger

Ida Fauskanger

Serine Lovise Fjellheim

Serine Lovise Fjellheim

Innholdsfortegnelse

Forord	4
1.0 Innledning	7
1.1 Begrepsavklaringer	7
1.2 Bakgrunn for studiet.....	7
1.3 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål.....	8
1.4 Avgrensning	8
1.5 Oppgavens struktur	8
1.6 Presentasjon av virksomheter.....	9
2.0 Teoretisk rammeverk.....	10
2.1 HR-kompasset.....	10
2.1.1 Eksterne rammebetingelser	11
Arbeidsmiljølovens bestemmelser	11
Konkurransesituasjon.....	12
Svingninger i markedet.....	12
2.1.2 Interne rammebetingelser	13
Organisatoriske rammebetingelser.....	13
Organisasjonskultur	14
Ledelsen.....	14
2.2 Tre stadier for organisasjonssosialisering	15
Del 1 - Getting in	15
2.3 Rekrutteringsprosessen	15
2.4 Preboarding	17
Del 2 - Breaking in	18
2.5 Onboarding.....	18
2.5.1 Nivåer i organisasjonssosialisering	19
2.5.2 Faktorer som påvirker organisasjonssosialisering.....	20
2.5.3 Verktøy for organisasjonssosialisering	21
Del 3 - Settling in	22
2.6 Motivasjon	22
2.7 Selvbestemmelsesteorien	23
2.7.1 Selvbestemmelse (autonomi)	23
2.7.2 Kompetanse.....	24
2.7.3 Tilhørighet.....	24
3.0 Metodisk rammeverk.....	25
3.1 Valg av metode	25
3.2 Forskningstilnærming- og design.....	25
3.3 Utvalg.....	25
3.4 Datainnsamling	26
3.4.1 Innsamling av primærdata	27
Dybdeintervju	27
Oversikt og presentasjon av respondenter	28
Sjekkliste	28
3.4.2 Innsamling av sekundærdata	28
Kvalitativ innholdsanalyse.....	28
3.5 Analyse av datamaterialet	29
3.6 Evaluering av metode.....	29
3.6.1 Reliabilitet.....	29
3.6.2 Validitet.....	31
3.7 Etisk og juridisk ansvar	32
4.0 Analyse	33
Del 1 - Getting in	33
4.1 Rekrutteringsprosessen	33
4.2 Preboarding	36
4.3 Delkonklusjon	40
Del 2 - Breaking in	40
4.4 Onboarding.....	40
4.4.1 Nivåer i organisasjonssosialisering	40

4.4.2 Faktorer som påvirker organisasjonssosialiseringen	42
4.4.3 Verktøy for organisasjonssosialisering	46
4.5 Delkonklusjon	52
Del 3 - Settling in	53
4.6 Motivasjon	53
4.7 Selvbestemmelsesteorien	54
4.7.1 Selvbestemmelse (autonomi)	54
4.7.2 Kompetanse.....	55
4.7.3 Tilhørighet.....	58
4.9 Delkonklusjon	60
5.0 Diskusjon	60
5.1 Getting in.....	60
5.2 Breaking in.....	61
5.3 Settling in	63
6.0 Hovedkonklusjon	63
6.1 Anbefaling til videre forskning	64
7.0 Litteraturliste	65
8.0 Figurliste og tabelliste	68
8.1 Figurliste	68
8.2 Tabelliste.....	68
9.0 Vedlegg.....	69
Vedlegg 1 – Intervjuguide og sjekkliste.....	69
Vedlegg 2 – Godkjenning fra SIKT	72
Vedlegg 3 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	73
Vedlegg 4 – Stolpediagram med svar fra sjekklister.....	77

1.0 Innledning

I vår bacheloroppgave vil vi studere hvordan onboardingsprosessen oppleves for seks nyansatte i tre utvalgte konsultentselskaper. I dette innledningskapitlet redegjør vi for begrepsavklaringer, bakgrunn for studie, valg av problemstilling, forskningsspørsmål, avgrensning, oppgavens struktur og presentasjon av virksomhetene.

1.1 Begrepsavklaringer

For videre forståelse ser vi det hensiktsmessig å redegjøre for to begreper, *preboarding* og *onboarding*, som blir brukt gjennomgående i vår bacheloroppgave.

Preboarding kan forklares som prosessen fra den aktuelle kandidaten har akseptert jobbtilbudet og frem til oppstart, heretter går prosessen over til *onboarding* (Lekven, u.å.). Tayla Bauer definerer *onboarding* som prosessen en ny ansatt skal igjennom for å tilpasse seg både organisasjonskulturen og det sosiale innad i organisasjonen (Bauer, 2013, s. 3). I oppgaven bruker vi begrepet *onboarding* som et synonym til både introduksjonsfasen, påmønstring og organisasjonssosialisering.

1.2 Bakgrunn for studiet

Hovedtemaet for vår studie er den siste fasen i rekrutteringsprosessen, omtalt som *onboarding*. Gjennom faget Human Resource Management, høsten 2022, ble interessen vekket for å studere hvordan ulike onboardingprosesser oppleves og utføres. Tematikken som utpekte seg som mest oppsiktsvekkende var i hvilken grad onboardingprosesser spiller en avgjørende rolle for hvorvidt den nyansatte blir værende i et selskap (Filstad, 2010, s. 192).

Det eksisterer en gitt tanke om at en onboardingfase har et standardisert mønster for hvordan den nyansatte skal inntre i sin nye rolle, og en fasit for hvordan onboarding skal løses. I dagens næringsliv er det kjent at organisasjoner opererer i ulike kontekster som gjør at roller kan fylles på ulike måter (Ziener, 2019). Likevel er det få virksomheter som vektlegger onboarding og prosessen skjer ofte tilfeldig og uten en gjennomførbar plan (Rooth, 2023). Statistikk viser at bare 12% av ansatte mener at de har vært gjennom en god og vellykket onboardingprosess. I tillegg viser HR-Norge at kun 3 av 10 norske arbeidstakere i det hele tatt har gjennomgått et onboardingprogram (Rooth, 2023). Nyansatte opplever dermed begrenset tid med grunnleggende jobbveiledning samtidig som det ikke blir tilrettelagt nok for å skape sosiale relasjoner på arbeidsplassen. Onboardingfasen til den nyansatte blir følgelig en

“make-it-or-break-it periode” hvor vedkommende i stor grad blir overlatt til seg selv (Stein & Christiansen, 2010). Vi synes statistikken og kontrasten mellom teori og praksis var urovekkende, og funnet ble utgangspunktet for dannelsen av oppgavens problemstilling.

1.3 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med denne bacheloroppgaven er å sette fokus på viktigheten av en velegnet og godt gjennomført onboarding. Vi har utformet en problemstilling som sikter å avdekke hva som skaper gode og dårlige opplevelser for nyansatte i introduksjonsfasen. På bakgrunn av formålet har vi formulert følgende problemstilling;

“Hva hemmer og fremmer opplevelsen av onboardingsprosessen til nyansatte?”

Vi har videre formulert tre forskningsspørsmål for å utdype problemstillingen.

Forskningsspørsmålene fungerer også som et hjelpemiddel for å strukturere oppgaven vår ytterligere.

1. *Hvordan oppleves rekruttering og preboarding i konsulentselskapene?*
2. *Hvordan oppleves integreringen gjennom konsulentselskapenes onboarding?*
3. *Hvordan påvirkes motivasjonen gjennom onboarding i konsulentselskapene?*

1.4 Avgrensning

Vi avgrenser bacheloroppgaven vår til å belyse opplevelsen av onboarding sett fra arbeidstakers perspektiv, hvor fokuset er på nyansatte. Ved å utelukkende ha et slikt fokus og dermed ikke inkludere leder eller selskapene i studien, kan vi bevare de nyansattes trygghet og anonymitet. Hensikten er i større grad å få frem ærlige opplevelser ved onboarding. Vi har imidlertid fått innsyn i interne dokumenter fra intranettet til selskapene. Gjennom et innblikk i selskapets interne perspektiv på onboarding kan dokumentene bidra til å styrke oppgaven vår, da vi kan sammenlikne dem opp mot opplevd praksis fra de nyansatte.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgavens første del består av en innledning som presenterer begrepsavklaring, bakgrunn for studiet, valg av problemstilling og forskningsspørsmål. Videre fremlegger vi avgrensningene vi har tatt for oppgaven og introduserer de tre ulike konsulentselskapene vi studerer. I oppgavens andre del presenterer vi relevant teori, inkludert HR-kompasset for å konkretisere

hvor vi befinner oss i HR-feltet. I tillegg presenterer vi teori knyttet til preboarding, onboarding og motivasjon som er grunnlaget for vår analysedel. I den tredje delen gjør vi rede for valg av metode og refleksjoner rundt datainnsamlingens kvalitet. I den fjerde delen av oppgaven foregår drøftingen hvor vi analyserer de ulike funnene gjort i vår undersøkelse, sett i lys av presentert teori. Den femte delen vil bestå av diskusjon og drøfting. Avslutningsvis vil vi i den sjette delen sammenfatte en konklusjon, samt anbefaling til videre forskning.

Oppgaven vår er inndelt etter Feldmans tre sosialiseringstadier; *Getting in*, *Breaking in* og *Settling in*, som henviser til hvor i onboardingfasen analysen befinner seg (Ziener, 2019; Figur 1).



Figur 1: Oppgavens struktur

1.6 Presentasjon av virksomheter

Før hoveddelen ser vi det hensiktsmessig å presentere de tre konsulentselskapene vi har studert. Alle konsulentselskapene har sitt nasjonale hovedkontor i Oslo, men vi fokuserer på kontorene og avdelingene i Bergen. For å bevare anonymiteten til selskapene, samt informantene, bruker vi opplysninger fra intervjuene til å beskrive selskapene.

Konsulentselskap 1 er et ledende internasjonalt rådgivnings- og revisjonsselskap. Selskapet har kunder fra både privat og offentlig sektor, som strekker seg fra små til store i størrelse. Kompetansehuset har en employer branding som retter et sterkt fokus mot ivaretagelse og introduksjon. Konsulentselskapet ble stiftet for omtrent 50 år siden. I dag har selskapet nærmere 100 000 ansatte totalt over hele verden med mellom 50-100 kontorer i Norge. Våre informanter i konsulentselskap 1 går under pseudonymene 1A og 1B. Informantene er begge nyansatt på samme avdeling, men har likevel ulik personalansvarlig.

Konsulentselskap 2 er et internasjonalt selskap og er ledende innenfor sitt felt. På de ulike kontorene har de mange avdelinger, blant annet for ingeniører, landmålere og arkitektur.

selskapet tilbyr en rekke rådgivertjenester i alle faser av et prosjekt, inkludert utvikling, planlegging, prosjektering- drift og oppfølging. Konsulentselskapet ble stiftet for omtrent 100 år siden og er det eldste selskapet vi studerer. I dag har selskapet rundt 3000-5000 ansatte fordelt på alle kontorene. Våre informanter i konsulentselskap 2 går under pseudonymene 2A og 2B. De er begge nyansatt på samme avdeling, og har felles personalansvarlig.

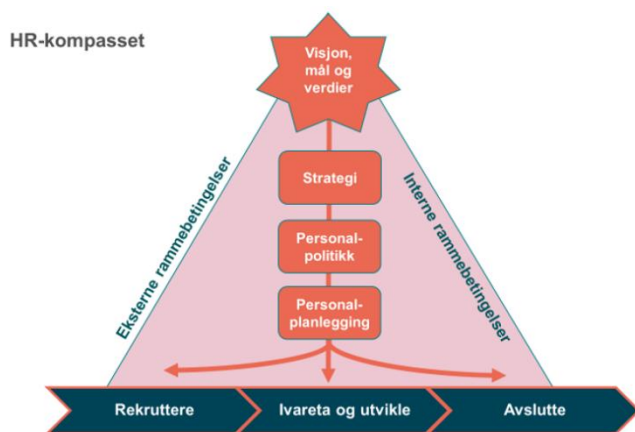
Konsulentselskap 3 er et nasjonalt selskap som tilbyr design og teknologi tjenester. På de ulike kontorene har de ulike avdelinger som jobber med blant annet strategirådgivning, produktledelse, samt utvikling og design. Konsulentselskapet ble stiftet for omtrent 25 år siden og er det yngste selskapet vi studerer. I dag har selskapet i underkant av 100 ansatte fordelt på ulike kontorer i landet. Våre informanter i konsulentselskap 3 går under pseudonymene 3A og 3B. De er begge nyansatt på samme avdeling, og har felles personalansvarlig.

2.0 Teoretisk rammeverk

Teorikapittelet har som formål å belyse teorien som er relevant for problemstillingen vår; *“Hva hemmer og fremmer opplevelsen av onboardingprosessen til nyansatte?”*. Teorien blir anvendt som et rammeverk i vår besvarelse og for videre drøftelse. Teoridelen starter med å presentere HR-kompasset som bidrar til å konkretisere og avgrense hvilke temaer vi inkluderer i oppgaven. Videre deles teorien inn i tre hovedkategorier; *Getting in*, *Breaking in* og *Settling in*, for å skape en tydelig struktur og rød tråd gjennomgående i oppgaven. Vi starter med stadiet *Getting in*, hvor vi introduserer rekruttering. I tillegg ser vi på preboarding, et relativt nytt forskningsfelt. Vi beveger oss deretter over på hovedfokuset for oppgaven vår, *Breaking in* stadiet, hvor selve onboardingprosessen foregår. *Settling in* er det siste stadiet, hvor vi undersøker hvordan motivasjonen til de nyansatte påvirkes gjennom onboarding.

2.1 HR-kompasset

HR-kompasset er utviklet av førstelektor Kari Heggholmen og Tina Åsgård (Heggholmen & Åsgård, 2020). Verktøyet bidrar til å gi et helhetlig syn på kompleksiteten av HR-oppgaver i arbeidslivet. HR-kompasset skiller mellom det strategiske- og det operasjonelle nivået. Vår oppgave er i hovedsak basert på det operasjonelle nivået, som viser til de praktiske og konkrete oppgavene relatert til fasene i ansettelsesforhold. I denne studien fokuserer vi på bolkene *rekruttere* og *ivareta og utvikle*.



Figur 2: HR-kompasset (Heggholmen & Åsgård, 2020)

I vår oppgave vil vi ytterligere inkludere eksterne- og interne rammebetingelser da disse regulerer mulighetene og begrensningene til de utvalgte konsulentselskapene (Egerdal, 2020, s. 236). Vi avgrensner innholdet i rammebetingelsene til å fokusere på faktorer som er særlig relevante for vår studie. Rammene bidrar også til å gi et bredere drøftingsgrunnlag.

2.1.1 Eksterne rammebetingelser

Eksterne rammebetingelser er ytre faktorer som bedrifter må følge og som er utenfor deres kontroll (Egerdal, 2020, s. 236). Vi velger å fremheve deler av lovverket som er relevant for vår studie, konkurransesituasjonen, og til slutt svingninger i markedet og ettervirkningene de kan føre med seg.

Arbeidsmiljølovens bestemmelser

Enhver bedrift er underlagt en rekke lovpålagte forhold i et arbeidsforløp (Egerdal, 2020). Det fremkommer i arbeidsmiljøloven, heretter omtalt som AML, regler for arbeidstakers *prøvetid*. Den viktigste bestemmelsen omhandler oppsigelsesvernet i prøvetiden. Det første leddet fastslår at dersom arbeidstaker blir sagt opp, må oppsigelsen være begrunnet. Begrunnelsen må være forankret i arbeidstakers tilpasning, faglig dyktighet eller pålitelighet AML § 15-6 (1). Videre kan prøvetiden vare inntil seks måneder (3) (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 15-6). Lov om *oppsigelsestid* er en annen viktig bestemmelse som er fastsatt i AML § 15-3. Loven påpeker at “hvis ikke annet er skriftlig avtalt eller fastsatt i tariffavtale, gjelder en gjensidig oppsigelsesfrist på én måned” (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 15-3).

Det stilles ulike *organisatoriske og psykososiale krav* til arbeidsmiljøet på arbeidsplasser. AML § 4-2 (2) bokstav a og b, vektlegger krav om mulighet for faglig og personlig utvikling

og at arbeidsplasser skal tilrettelegge arbeidsevne til hver enkelt. Videre belyses det av bokstav c og d krav om muligheter for selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar hvor arbeids-variasjon, medvirkning og kompetanseutvikling er et faktum (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2). AML § 4-3 fastsetter at arbeidstakers integritet og verdighet skal ivaretas (1), arbeidstaker skal ha mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere (2) (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-3).

Konkurransesituasjon

Konkurransesituasjonen omhandler maktkampen mellom bedrifter i arbeidsmarkedet (Egerdal, 2020, s. 236). Dersom det foreligger hemmende opplevelser rundt preboarding og onboarding, kan konsekvensen være høyere turnover. Ifølge Simployer viser beregninger at selskaper taper minst 2 millioner kroner hver gang en ansatt slutter innen de første 12 månedene (Simployer, u.å.). En god preboarding og onboarding vil derimot skape konkurransefortrinn i form av god employer branding, lojalitet og lavere turnover (Stein & Christiansen, 2010).

En trend i Norge er at etterspørselen etter kompetent arbeidskraft er større enn tilbudet. Mange virksomheter har derfor etablert et mer proaktivt rekrutteringsarbeid (Egerdal, 2020, s. 302). For å tiltrekke seg aktuelle arbeidstakere er det nødvendig med et godt omdømme. Å posisjonere seg for å være en attraktiv arbeidsplass handler om å bygge employer branding og differensiere selskapet sitt. Employer branding er prosessen der man promoterer virksomheten for å bli den foretrukne arbeidsgiveren hos en valgt målgruppe som ønskes å tiltrekkes og beholdes (Egerdal, 2020, s. 295). Vellykket onboarding vil styrke organisasjonens omdømme og på sikt være med på å tiltrekke de beste kandidatene, og ikke minst beholde de gode medarbeiderne man allerede har med på laget (Simployer, u.å.). Det er dermed interessant å trekke inn konkurranse om ansatte mellom selskaper, da faktoren kan kontekstualisere problemstillingen vår og viktigheten av en god rekrutteringsprosess og videre onboarding.

Svingninger i markedet

Konjunkturer i markedet stammer fra svingninger i brutto nasjonalt produkt, altså skift i velstand og et lands økonomi (Cappelen Damm, u.å.). Det skilles mellom lav - og høykonjunktur. Disse setter grenser for prosjektgjennomføring i ulike bedrifter, da det skapes endringer i etterspørsel og tilbud i markedet (Cappelen Damm, u.å.). I lavkonjunkturer vil det være lavere etterspørsel enn tilbud, mens det vil være motsatt i en høykonjunktur.

Koronapandemien var en kritisk lavkonjunktur, som medførte store kostnader, nedgangstider, og krevde endringer, blant annet i bedrifter (Fredriksen, 2021). For vår oppgave er det interessant å se på hvordan slike svingninger i markedet, inkludert koronapandemien, har påvirket onboardingprosessen for våre informanter.

2.1.2 Interne rammebetingelser

De interne rammebetingelsene er faktorer som ligger innad i selskapet, og som selskapene selv kan påvirke og endre (Egerdal, 2020, s. 237). Analysen vår vil studere tre interne rammebetingelser; organisatoriske rammebetingelser, organisasjonskulturen og ledelsen, som alle har en innvirkning på onboarding i konsulentselskapene.

Organisatoriske rammebetingelser

Organisatoriske rammebetingelser omhandler organisasjonsform. En godt utarbeidet struktur fører til både effektivitet og mindre usikkerhet i utførelsen av arbeidsoppgaver, da alle vet sin rolle i selskapet (Egerdal, 2020, s. 43-44). Videre kan organisasjonsstrukturen ha betydning for motivasjon, kommunikasjon og læring (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Det skilles mellom sentralisert og desentralisert struktur i bedrifter. En sentralisert struktur vil si at beslutningsmyndigheten flyttes opp til det høyeste nivået i hierarkiet, altså ledernivå. Her vil mesteparten av avgjørelsene bli tatt av toppledelsen, uten påvirkninger fra medarbeidere av lavere rang (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 82). En desentralisert struktur vil derimot si at beslutningsmyndigheten fattes på det laveste nivået i hierarkiet, altså den ansatte selv (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 82). Hvorvidt selskapene har en sentralisert eller desentralisert struktur, kan ha stor innvirkning på hvordan gjennomføringen av onboarding i selskapene går for seg.

Organisasjonens størrelse kan defineres ut ifra antall ansatte i selskapet. I små organisasjoner vil de aller fleste kunne være i direkte kontakt med hverandre. Når organisasjonen består av mange ansatte blir det vanskeligere, da det ikke lenger er mulighet for å ha kontakt og kommunikasjon med alle. Organisasjonen må derfor i stadig større grad basere seg på det som ofte blir kalt byråkratisk kontroll, hvor man kontrollerer om regler og rutiner blir overholdt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.106-107). Selskap som er av stor størrelse har ofte flere separate avdelinger, kontorer og flere hierarkiske nivåer, enn små bedrifter. Jo større organisasjoner blir, desto mer desentralisert og inndelt i avdelinger ser de ut til å bli. Dette kategoriseres som en divisjonalisert struktur. Årsaken er at det blir vanskeligere for

toppleidelsen å ha oversikt over alt som skjer, og beslutninger må dermed settes til et lavere nivå for enhver avdeling (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.106-107). Resultatet innebærer at ulike kontorer og avdelinger kan inneha myndigheten til å fatte enkelte beslutninger for selskapet.

Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kjennetegnes ved at det finnes et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for individene i den samme organisasjonen. En organisasjonskultur skapes gjennom felles verdier, symboler og meninger. Kultur er avgjørende for å blant annet skape tilhørighet, samhold og en felles motivasjon i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123). Kultur bygges over tid, og tar lang tid å endre. En sterk og helhetlig kultur vil kreve omfattende og delvis drastiske tiltak, og sannsynligheten for å lykkes er begrenset. En kultur som derimot ikke er like sterk vil ofte kunne fremstå som lettere å endre (Jacobsen, 2018, s.100). Ifølge professor innen organisasjonskultur, Edgar Schein, består en kultur av ulike nivåer, deriblant verdier og normer. Verdier sier noe om hva som verdsettes og hva man er opptatt av å ivareta og fremme. Normer refererer til uskrevne regler som angir hva som er passende å gjøre i ulike sosiale sammenhenger (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.128).

Organisasjonskulturen kan også preges av subkulturer, hvor kulturer utvikles og eksisterer side om side i en organisasjon. Slike grupperinger kan oppstå på bakgrunn av blant annet personlige særtrekk som kompetanse, kjønn, alder og interesser. Subkultur kan ha både positive og negative effekter på de ansattes motivasjon, samarbeid og tilhørighet til organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 145).

Ledelsen

“Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål” (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405). Ledelsen og deres atferd har stor innvirkning på hvordan onboarding oppleves i bedrifter, og påvirker hvor motiverte de ansatte er i arbeidet sitt (Simploer, u.å.). Å bli sett av ledelsen, få oppfølging og veiledning, er sentrale faktorer for å bygge motivasjonen til ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.404). Det er først og fremst leders ansvar å sørge for at onboarding er tilrettelagt for den enkelte (Simploer, u.å.). Onboarding er en prosess som ikke blir gjennomført daglig, hvilket gjør det utfordrende å bli god på. Det finnes heller ingen fasit. Imidlertid eksisterer det ulike maler for hvordan en leder helst burde opptre. Felles for ulike maler er at leder bør få den ansatte til å føle seg velkommen og ønsket, ettersom en god start vil bidra til at

innfasingen går smidigere. Det aller viktigste, og nøkkelen til suksess i onboardingprosessen, er å være en aktiv og tilstedeværende leder for sine ansatte (Simployer, u.å.).

2.2 Tre stadier for organisasjonssosialisering

Professor Edmund Feldman utviklet en modell om organisasjonssosialisering for nyansatte i organisasjoner (Ziener, 2019). Teorien belyser tre sosialiseringstadiet som en nyansatt må erfare før vedkommende kan identifiseres som en del av organisasjonen. Den første fasen foregår før den ansatte starter i stillingen, og omtales som *Getting in* (Ziener, 2019). I denne fasen foregår rekrutteringsprosessen, de første møtene og den umiddelbare oppfattelsen av selskapet. For å tiltrekke seg de beste kandidatene vil en organisasjon ofte overdrive de positive sidene ved stillingen, slik at informasjonen kan stride med inntrykket under oppstart. For å unngå en skjønning av stillingen og best riste den nyansatte til utfordringer i arbeidet, bør forventningsavklaringer legges frem for den nyansatte (Ziener, 2019).

I den neste fasen, *Breaking in*, vil den nyansatte møte kollegaer og virkelig få oppleve hvordan organisasjonen er og fungerer (Ziener, 2019). Fasen strekker seg ofte over det første halvåret og blir omtalt som den mest kritiske i organisasjonssosialiseringen. Årsaken er at den nyansatte vil møte utfordringene som kan kreve endring i holdninger, verdier eller rolleatferd som vedkommende eventuelt ikke identifiserer seg bak. Utfallet av fasen er at selskapet får en avklaring på om den rette personen er rekruttert, samtidig som den nyansatte sitter igjen med et inntrykk av hvorvidt stillingen føles passende. Det kan være utfordrende å skille denne fasen fra den neste fasen med hensyn til når stadiene starter og slutter, da de kan overlape hverandre (Ziener, 2019).

Settling in er den siste fasen, hvor den nyansatte vil etablere seg og bli et fullverdig organisasjonsmedlem (Ziener, 2019). På dette tidspunktet har den nyansatte i større eller mindre grad implementert organisasjonsverdiene og identifiserer seg bak holdningene og atferden. En vellykket *Settling in*-fase kan gjenspeiles i den nyansattes motivasjon som igjen vil komme selskapet til gode. Resultatet er at den nyansatte former nettverk og begynner å føle seg hjemme i og tilknyttet til selskapet (Ziener, 2019).

Del 1 - Getting in

2.3 Rekrutteringsprosessen

Rekruttering handler om å posisjonere virksomheten i markedet slik at den evner å tiltrekke seg kandidater med riktig kompetanse og egnethet (Egerdal, 2020, s. 294). Rekruttering av medarbeidere er en av selskapets viktigste oppgaver, og dersom man rekrutterer på feil premisser er det stor sannsynlighet for å miste den nyansatte. Å oppnå suksess med rekruttering avhenger dermed av at selskapet forstår hva som påvirker eller frastøter potensielle arbeidstakere. Feilrekruttering kan medføre store konsekvenser for den nyansatte, effektiviteten, arbeidsmiljøet og omdømmet til selskapet. Rekruttering er en prosess som inneholder fem faser; *jobbanalysefasen*, *annonseringsfasen*, *utvalgsfasen*, *innstillings og ansettelses fasen* og *introduksjonsfasen* (Heggholmen, 2014, s. 86). Vi fokuserer på fasene som er relevante for å besvare vår studie. Ettersom at den første fasen, *jobbanalysefasen*, utelukkende er leders ansvarsområde, blir ikke denne belyst.

Annonseringsfasen handler om hvordan stillingen blir annonsert i markedet. Her utformes en utlysningstekst for stillingen, før den videre blir annonsert. Arbeidsgiver må deretter foreta et valg av annonseringskilde. Det velges mellom intern eller ekstern rekruttering, bruk av rekrutteringsbyråer, headhunting eller ulike nettsteder. Arbeidsgiver bør være oppriktig i annonseringsfasen for å forhindre feilrekrutteringer (Heggholmen, 2014, s. 87).

I *utvalgsfasen* blir søkerne sortert, og organisasjonen bestemmer seg for hvem som er kvalifisert for stillingen. Sorteringen gjøres ved en gjennomgang av CV, vitnemål, foreløpige inntrykk og referansekontroll. Kvalifiserte og ønskede søkere vil komme videre til et intervju. Formålet med intervjuet er å danne et helhetsinntrykk av de ulike kandidatene. En godt utformet intervjuguide er imidlertid essensielt for å gi struktur og oversikt under intervjuet. På samme tid er det viktig at intervjuet ikke blir oppfattet som en automatisk prosess, men heller som en genuin samtale for å bli kjent med potensiell arbeidstaker. Det er vanlig med to intervjurunder der den andre runden blir supplert med ulike personlighet- og prestasjonstester. Flere stiller seg derimot skeptisk til slike tester med tanke på kompetansen til de som skal tolke dem. Etter et helhetsinntrykk vil organisasjonen bestemme seg for de beste kandidatene og vil deretter kunne gå videre til innstillings- og ansettelsesfasen (Heggholmen, 2014, s. 88).

Innstillings og ansettelsesfasen stiller de ulike kandidatenes kvalifikasjoner opp mot hverandre og vurderer hvem som har best kunnskaper, ferdigheter og personlige egenskaper til jobben. En viktig del av fasen er å avklare om ansettelseskontrakten skal være fast eller midlertidig. Arbeidsgiver må til slutt fatte en beslutning om hvilken kandidat som skal tilbys

jobben (Heggholmen, 2014, s. 88). Før siste fase i rekrutteringsprosessen, introduksjon i organisasjonen, er det en “mellomfase” kalt preboarding. Mellomfasen redegjøres for senere i oppgaven.

Introduksjon i organisasjonen er siste del av rekrutteringsprosessen. Følgende fase omtales som onboarding, og det er denne fasen vi videre vektlegger i vår besvarelse. Onboarding er avgjørende for den nyansattes velvære på arbeidsplassen, og legger føringer for videre trivsel. Allerede etter første dag på jobb gjør nyansatte seg opp en mening om hvorvidt de ønsker å bli værende i selskapet (Heggholmen, 2014, s. 88-89). Medarbeidere bør bli informert om at det er ansatt en ny kollega, for å muliggjøre god ivaretagelse fra start. En strategi for å fysisk forberede arbeidsplassen for den nyansatte er å ha praktiske elementer på plass. En viktig del av slutfasen er introduksjon av prosedyrer og rutiner på arbeidsplassen, samt gi tilstrekkelig opplæring. Det oppfordres til at den nyansatte får en fadder som er oppfølgingsansvarlig. Tidlig kommunikasjon ved bruk av jevnlig samtaler og evalueringer er essensielt i introduksjonsfasen, slik at det dannes en åpen og transparent kultur mellom den ansatte og ledelsen. Første oppfølgingssamtale bør helst allerede være første dag. (Heggholmen, 2014, s. 89).

2.4 Preboarding

Preboarding er et relativt nytt begrep i norsk næringsliv. Det finnes dermed lite teori og forskning på temaet. Til tross for lite forskning blir temaet stadig viktigere. Ifølge “headhunter” for toppledere, Hilde Lekven, kan preboarding forklares som prosessen fra den aktuelle kandidaten har akseptert jobbtilbudet fram til oppstart i selskapet, nemlig onboarding (Lekven, u.å.). Rekruttering er kostbart og prosessen mot å finne de riktige kandidatene er krevende. I en ansettelsesfase kan tiden fra signering av kontrakt til vedkommende entrer arbeidsplassen variere fra uker og opptil flere år (Lekven, u.å.). Det brede og ulike tidsgapet aktualiserer viktigheten av å holde kandidaten varm i mellomtiden, da denne perioden ofte er viktigere enn man tror (Løvdal, 2022).

En studie utført av Talentech påpeker at en vellykket preboarding kan øke antallet nyansatte som fortsetter i jobben med hele 82%, og minimalisere antall kandidater som velger å “ghoste” arbeidsgiver uten forklaring og forvarsel (Finn, 2021). Imidlertid viser undersøkelsen at bare 36% av nyansatte har gjennomgått en planlagt preboarding (Finn, 2021). Statistikken belyser viktigheten av en målrettet preboarding og dens følger.

Preboarding har de siste årene blitt en vel så viktig prosess som onboarding (Lekven, u.å.). Årsaken er at det må knyttes psykologiske bånd i perioden før oppstart. Om ikke vil kandidaten føle på mindre forpliktelse, tilknytning og lojalitet enn hva som er ønskelig for selskapet. Arbeidsgiver må altså utføre tiltak for å bevare kandidaten og dens interesse for stillingen fram til tiltredelse (Lekven, u.å.). En konsekvens av dårlig preboarding er at selskapet mister kandidaten til fordel for et annet jobbtilbud, hvor de kan få tilbud om nye oppdrag og høyere lønn (Løvvdal, 2022). At en arbeidskontrakt er signert, gir imidlertid ikke arbeidsgiver grunn til å senke skuldrene.

Det finnes ulike tiltak for å integrere den aktuelle kandidaten før oppstart. Allerede etter signering av jobbtilbudet kan leder inkludere kandidaten i nyhetsmail, sende velkomstbrev og gi intranett tilgang. Et annet fordelaktig tiltak er å invitere den nysignerte med på sosiale sammenkomster for å bli bedre kjent før inntredelse. I en rekke tilfeller blir signeringen gjort lenge før kandidaten starter i selskapet, å få invitasjon til julebord, sommerfest og ulike kurs er effektivt for å bevare kontakten. Tiltaket kan også medføre at kandidaten føler seg velkommen i det formelle og samtidig som en del av selskapets uformelle praksis. En god metode er å tildele hver kandidat en nær kontaktperson innad i selskapet. Kontaktpersonen bør være lett tilgjengelig og vise interesse for kandidaten i form av å ringe eller videreføre at selskapet gleder seg til vedkommende starter. Som et resultat av disse tiltakene, kan kandidaten få økt tilhørighetsfølelse som fører til at sannsynligheten for å “ghoste” arbeidsplassen reduseres (Lekven, u.å.).

Del 2 - Breaking in

2.5 Onboarding

Onboarding er et engelsk begrep som refererer til introduksjonsprosessen for nyansatte. På norsk brukes begrepet organisasjonssosialisering for onboarding. Organisasjonssosialisering kan defineres som “en tidfestet prosess fra nyansattes start i organisasjonen til nyansatte er fullverdig medlem av den” (Ziener, 2019, s. 3). I onboardingsfasen vil den nyansatte få kunnskap om hvordan organisasjonen fungerer og hvordan vedkommende selv bør opptre og forholde seg til organisasjonen (Ziener, 2019).

Introduksjonsprosessen i organisasjoner kan vare i ti måneder og opptil et helt år (Ziener, 2019). I henhold til AML §15-6 (3-4) varer imidlertid prøvetiden til nyansatte bare i seks måneder (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 15-6). Disse månedene er ansett å være kritisk for hvorvidt den nyansatte ønsker å bli værende, og om arbeidsgiver anser kandidaten som riktig for stillingen (Ziener, 2019). Tiltak for onboarding må derfor iverksettes tidlig slik at integrering av den nyansatte er godt i gang før prøvetiden er utløpt. Mangelfull introduksjon i organisasjonen er tilsynelatende en stor årsak til at nyansatte slutter i jobben.

2.5.1 Nivåer i organisasjonssosialisering

Ifølge professor innen ledelse, Talya Bauer, finnes det fire byggeklosser i organisasjonssosialiseringen. Disse er samsvar, avklaring, kultur og forbindelser. *Samsvar* omhandler opplæring i rettslige reguleringer og arbeidsregler. *Avklaring* får arbeidstakeren til å forstå sin nye jobb og relaterte forventninger. *Kultur* gir innsikt i formelle og uformelle normer i selskapet. *Forbindelser* handler om de mellommenneskelige relasjonene og informasjonsnettverket ansatte må etablere (Bauer, 2010).

Organisasjonssosialisering inndeles videre i tre nivåer, som oppnås etter hvor mange av de fire byggeklossene som er inkludert i onboardingsfasen (Bauer, 2010). *Passiv påmønstring* er det første nivået hvor det gis innføring i arbeidsoppgavene og formidling av rolleavklaringer. Den nyansatte er passiv og tar for det meste imot informasjon. Neste nivå kalles *påmønstring med potensial*, her er prosessen mer systematisk. Innføring i bedriftskulturen og relasjonelle forbindelser blir da gjennomført. Det siste nivået er *proaktiv påmønstring*, her er alle byggeklossene formelt inkludert i sosialiseringen. Nivået har lang varighet noe som er i samsvar med at en nyansatt ikke er skikkelig integrert på en arbeidsplass før det er gått ti måneder eller mer. Den ansatte vil på følgende nivå integreres i faglige arbeidsoppgaver og sosialt i arbeidsmiljøet og bedriftskulturen (Ziener, 2019). Bare 20% av organisasjoner når det siste nivået (Bauer, 2010).

Tabell 1 illustrerer en oversikt over hvilket nivå for organisasjonssosialisering en bedrift befinner seg på. Nivåene er basert på hvor mange byggeklosser de har inkludert i onboardingprosessen. Tabellen leses horisontalt.

Nivåer for organisasjonssosialisering	Samsvar	Avklaring	Kultur	Forbindelser
Nivå 1: Passiv påmønstring	Ja	Noe	Lite/Ingen	Lite/Ingen
Nivå 2: Påmønstring med potensial	Ja	Ja	Noe	Noe
Nivå 3: Proaktiv påmønstring	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabell 1: Nivåer for organisasjonssosialisering (Bauer, 2010)

2.5.2 Faktorer som påvirker organisasjonssosialisering

Det finnes fire faktorer som påvirker organisasjonssosialiseringen; organisasjonskulturen, relasjoner, forventninger og den ansatte selv. *Organisasjonskulturen* kan oppleves som et sjokk for den nyansatte, da man ikke får innblikk i den før man er integrert i selskapet. Kulturen er en felles identitet som skapes gjennom et sett med normer og verdier innad i organisasjonen. Mennesker har ulike behov og for en nyansatt kan det være utfordrende å integrere seg i en ny kultur. Det er derfor viktig at ledere og kollegaer viser god evne til å skape en åpen og god kommunikasjon med de nyansatte (Ziener, 2019).

Nyansatte behøver å skape en *relasjon* med ledere og kollegaer i startfasen. Gjennom observasjon av væremåter og kroppsspråk, samt samhandling med kollegaer, lærer nyansatte effektivt hvordan de bør opptre i organisasjonen. Ofte vil nyansatte som har hatt mest oppfølging og interaksjon med ledere og kollegaer, bli mest produktive og fornøyde på arbeidsplassen (Ziener, 2019).

Den psykologiske kontrakten sier noe om hvilke uskrevne *forventninger* og antakelser som påvirker relasjonen mellom den ansatte og organisasjonen. Det er viktig at arbeidsgiveren er bevisst på forventningene til arbeidstaker, og at de videre blir kommunisert tydelig. Dersom forventningene til den nyansatte ikke blir tilstrekkelig nådd, kan det føre til redusert jobbtrivsel. Realistiske forventninger bidrar til å forhindre at nyansatte blir skuffet av at de ikke blir innfridd. I tillegg er det viktig at arbeidsgiver kommuniserer sine forventninger til nyansatte tydelig for å unngå misforståelser.

Til slutt er det *den ansatte selv* som påvirker hvor vellykket organisasjonssosialiseringen blir. Ansatte som skårer høyere på ekstroversjon, aktivt søker tilbakemeldinger, søker informasjon og bygger nettverk, tilpasser seg raskere organisasjoner enn andre. Det er altså ikke bare lederen sitt ansvar alene å sørge for at nyansatte blir integrert i organisasjonen, den ansatte må selv til en viss grad ta ansvar for sin egen sosialisering (Ziener, 2019). Her vektlegges også at mennesker har individuelle tilpasningsdyktigheter. Det er dermed viktig at selskapene er klar over at mennesker har ulike personligheter og ulik grad av sosialiseringsbehov.

2.5.3 Verktøy for organisasjonssosialisering

Å skape en god introduksjon er en omfattende oppgave for arbeidsgiver, og kan medføre både suksessfaktorer og fallgruver. For at et introduksjonsprogram skal fungere effektivt må det evalueres og justeres underveis ettersom at organisasjoner er ulike (Ziener, 2019). Enkelte organisasjoner vil ha behov for å rette fokus mot nyansattes arbeidsoppgaver og opplæring. Andre organisasjoner kan derimot kreve større fokus på relasjonsbygging gjennom aktiviteter og opplevelser. Et unikt introduksjonsprogram for enhver bedrift er derfor nødvendig for å skape en smidig integrering. Introduksjonsprogrammer kan føre med seg en rekke fordeler som økt arbeidsglede, engasjement, redusert stress og turnover. Bauer fremhever ulike verktøy for å skape god organisasjonssosialisering, vi introduserer fire av disse (Bauer, 2010).

Ta den nyansatte godt imot fra første stund: Den viktigste dagen for den nyansatte er den første. For at nyansatte skal ha en god første dag er det viktig at de blir tatt godt imot av både leder og kollegaer (Bauer, 2010). I den første tiden bør den nyansatte få tildelt nødvendig utstyr, innføring i arbeidsoppgaver, samt gjennomføre jevnlig oppfølgingsamtaler med leder (Ziener, 2019). Det er avgjørende å tidlig bidra til integrering av de nyansatte i organisasjonskulturen, ved å skape et inkluderende og trygt arbeidsmiljø. Bauer fastsetter de to første ukene som et særlig kritisk tidsrom for om den nyansatte vil velge å bli værende i jobben eller ikke (Bauer, 2010).

Bruk av fadder: En velegnet metode for å integrere de nyansatte i onboardingfasen er å benytte seg av fadder. En fadder forventes å ha god kunnskap om den nyansattes arbeidsområder, og skal dermed fungere som en veileder. Fadderens rolle blir oftest utpekt av leder, men kan også oppstå av tilfeldighet, eller som et resultat av god kjemi mellom kollega og nyansatt. I oppstartsfasen vil trolig en nyansatt trå varsomt og fremstå ydmyk. En mulig konsekvens er at den nyansatte ikke sier ifra når noe oppleves som uklart. Dersom ledelsen

tildeler en tilgjengelig kontaktperson, blir terskelen lavere for å be om hjelp. En fadder vil dermed bidra til at den nyansatte blir fortere integrert i organisasjonen (Ziener, 2019).

En skriftlig onboardingplan: Effektive onboardingplaner er ofte nedskrevet og ses på som formell onboarding. Den skriftlige planen kan være et formelt dokument, hvor retningslinjer, prosedyrer, milepæler og støtteapparat blir belyst. Et skriftlig format vil gi den nyansatte en tydelig oversikt over gjensidige forventninger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og hjelper den nyansatte til å tilpasse seg den nye jobben. Følgende plan bør tilpasse seg tilbakemeldinger og korrigeringer fra de som har gjennomført programmet tidligere (Bauer, 2010).

Tilstrekkelig opplæring: En nyansatt må bygge selvtillit og utvikle ferdigheter for å kunne mestre arbeidsoppgavene sine. Dersom en ansatt opplever usikkerhet som følge av lite erfaring i starten, er det essensielt med god opplæring for å sikre mestringsfølelse og jobbytelse (Bauer, 2010). Under opplæring er det fordelaktig å identifisere hvilke formelle læringsarenaer som finnes i organisasjonen. Det trekkes frem tre hovedarenaer for læring; å praktisere, kommunisere og observere kollegaer, samt å løse arbeidsoppgaver individuelt. Det er viktig at nyansatte får anvende sine personlige egenskaper og styrker i arbeidet. Følelsen av selvstendighet kan øke kvaliteten på arbeidsoppgavene, i tillegg oppnås ytterligere engasjement. Virkningen kan være en økt sannsynlighet for at arbeidstaker blir motivert til å bli værende i jobben (Ziener, 2019).

Del 3 - Settling in

2.6 Motivasjon

Motivasjon er et sentralt tema for en suksessfull onboarding da det er sterkt tilknyttet trivsel på arbeidsplassen. Begrepet motivasjon kan defineres som en indre psykologisk prosess som skaper energi og gir energien retning som får oss til å handle (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 230). Høy grad av motivasjon blant ansatte kan føre med seg en rekke fordeler for bedrifter som produktivitet, kreativitet og effektivitet. Samtidig vil høy motivasjon redusere sykefravær og turnover (Olafsen, 2018). Av den grunn er det viktig å stadfeste tidlig i onboardingen hvilke behov den nyansatte har og hvilke faktorer som motiverer dem (Ziener, 2019). De ledende professorene innen psykologi, Edward Deci og Richard Ryan skiller mellom ytre og indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000a).

Ytre motivasjon er kontrollert av omgivelsene og er med på å styre atferden i en kontrollert og ønsket retning. Her skiller det i hovedsak mellom to mål, å unngå straff eller å oppnå belønning. Ytre motivasjon presser oss til å handle når det oppnås en belønning, eller gjør at vi føler oss tvunget til å handle med en trussel om straff (Deci & Ryan, 2000a). Deci og Ryan mener at jo høyere grad det er av ytre kontroll, jo mer blir indre motivasjon undertrykt ettersom det fratras mulighet for selvbestemmelse. Likevel mener professorene at ytre belønning i form av fast lønn ikke vil undergrave indre motivasjon, ettersom lønn allerede er en betingelse i arbeidsforholdet uavhengig av engasjement (Deci & Ryan, 2000a).

Indre motivasjon kommer fra det medfødte drivet som mennesker har til å utforske og overkomme utfordringer (Deci & Ryan, 2000a). Det er altså en egen interesse og selvbestemt vilje til handling. Indre motivasjon er ikke avhengig av eksterne belønninger eller konsekvenser og er derfor omtalt som den sterkeste formen for motivasjon. Mennesket føler på en egen lyst til å lære og utvikle seg. Energien fra indre motivasjon oppstår fra psykologiske behov. Deci og Ryan forklarer de viktigste behovene for indre motivasjon i sin utforming av selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000a).

2.7 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien er en utbredt teori med mye empirisk støtte. Teorien blir stadig mer brukt i organisasjonsfag som følge av sin generaliserbarhet (Olafsen, 2018). Den tar utgangspunkt i antakelsen om at mennesker motiveres til å tilfredsstille psykologiske behov eller å redusere ubehag som oppstår ved undertrykte behov (Manger & Wormnes, 2015). Det vektlegges også at våre omgivelser spiller en stor rolle for tilfredsstillelse eller undergraving av behovene (Olafsen, 2018). Behov forklares som medfødte og er essensielle for at psykologisk vekst, integritet og velvære skal kunne skje (Deci og Ryan, 2000b, s. 229). Teorien er et godt verktøy for å predikere konsekvenser av arbeidsoppgaver. Undersøkelser har vist at dersom en arbeidsplass tilfredsstiller behovene, vil det redusere utmattelse og turnover blant de ansatte (Olafsen, 2018). Selvbestemmelsesteorien belyser tre psykologiske behov for å oppnå optimalt og vedvarende psykologisk velvære og utvikling; *selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet*. Effekten av tilbakemeldinger påvirker alle behovene, men det knyttes særlig opp mot kompetanse (Deci & Ryan, 2000b).

2.7.1 Selvbestemmelse (autonomi)

Det første og viktigste behovet er *selvbestemmelse*, også kalt autonomi. En rekke studier viser at autonom motivasjon har en betydelig sammenheng med positiv arbeidsatferd blant annet produktivitet, lavere sykefravær og turnover (Olafsen, 2018). Selvbestemmelse kan forklares som valgfrihet og oppnås når egne ønsker og preferanser kan innfris uten påvirkning utenfra (Deci & Ryan, 2000a). Høyere grad av autonomi og ansvar over egne arbeidsoppgaver indikerer høy selvbestemmelse. Valgfrihet er derfor en essensiell faktor for at vedkommende føler seg selvregulerende og ansvarlig for egne handlinger (Deci & Ryan, 2000a).

2.7.2 *Kompetanse*

Deci og Ryan forklarer behovet *kompetanse* som følelsen av å mestre sine omgivelser, i tillegg handler det om muligheten til å anvende og videreutvikle kompetansen man besitter (Deci & Ryan, 2000a). Kompetanse er ikke en fullstendig oppnådd ferdighet, men heller en følelse av sikkerhet og effektivitet i atferden. Mennesker er naturlig vekstorientert og har derfor behov for mestringsfølelse. Å oppnå tilfredsstillende av kompetanse krever å oppnå aktiviteter som er utfordrende, men overkommelige. Behovet forklarer også at motivasjon reduseres dersom arbeid oppleves uoverkommelig og kan medføre stress (Deci & Ryan, 2000a). Tilbakemeldinger kan være et godt virkemiddel for å oppleve mestring, og dermed redusere stress.

I Deci og Ryan sine tidligere studier fremkommer det hvordan tilbakemeldinger påvirker motivasjon, da særlig knyttet opp mot behovet for kompetanseutvikling. Forskningsresultatet viste at positive tilbakemeldinger øker motivasjon, mens negative tilbakemeldinger reduserer motivasjon (Deci & Ryan, 2000b). Tilbakemeldinger er effektive på en arbeidsplass da de gir en veiledende avklaring av forventninger, samtidig som ros oppleves som anerkjennelse, høy kompetanse og tillit. Effekten gjelder særlig når individer føler seg ansvarlig for sin egen suksess. Negative tilbakemeldinger medfører redusert motivasjon da konsekvensen kan være at man ikke føler seg tilstrekkelig kompetent (Deci & Ryan, 2000b).

2.7.3 *Tilhørighet*

Behovet for *tilhørighet* handler om å skape sosiale relasjoner til andre mennesker. Tilhørighet innebærer å utvikle et stabilt sosialt miljø som tilrettelegger for både sikkerhet, trygghet og tillit. Det er også viktig å etablere gjensidig respekt og emosjonell tilknytning til andre mennesker, gjennom å skape en felles enhet og kultur (Deci & Ryan, 2000a).

3.0 Metodisk rammeverk

Metodekapittelet har som formål å belyse den metodiske fremgangsmåten vi benytter i prosessen for å besvare problemstillingen. Innledningsvis gjør vi rede for valg av metode. Følgelig presenterer vi valg av forskningstilnærming- og design, utvalg, datainnsamling og analyse av datamaterialet. Avslutningsvis evaluerer vi sterke og svake sider ved valgt forskningsopplegg knyttet til reliabilitet og validitet, samt etisk- og juridisk ansvar.

3.1 Valg av metode

I samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode er analyse av data i form av tekst, dokumenter og erfaringer. Kvantitativ metode sikter derimot å analysere tall, data og statistiske analyser (Grønmo, 2020, s. 147). Metodikken i vår oppgave vil være kvalitativ metode i form av dybdeintervjuer og kvalitativ innholdsanalyse. Vi ønsker ytterligere å komplettere oppgaven med en kvalitativ validitetstest i form av en sjekklister. Ved å bruke en sjekklister som en validitetstest kan vi oppnå styrket data og mer presist resultat i besvarelsen (Grønmo, 2016, s. 147).

3.2 Forskningstilnærming- og design

Valg av forskningstilnærming baserer seg på hvor mye teori som finnes om temaet fra før. I forskningstilnærmingen skilles det mellom deduktiv og induktiv tilnærming. Deduktiv tilnærming går fra teori til empiri, i motsetning til induktiv tilnærming som går fra empiri til teori (Grønmo, 2016, s. 61). Til tross for at det foreligger begrenset empirisk forskning og teori på tematikkene onboarding og preboarding, baserer vi besvarelsen på deduktiv tilnærming. Ved bruk av deduktiv tilnærming kan de eksisterende teoriene testes mot sin faktiske relevans.

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan en studie skal gjennomføres. Det skilles mellom tre ulike forskningsdesign; forstående, beskrivende og forklarende (Grønmo, 2016, s.90). Et beskrivende forskningsdesign tar opp spørsmål om hvordan ulike samfunnsforhold faktisk er, og hvordan de varierer og endres (Grønmo, 2016, s.79). Vår studie sikter å beskrive hvordan preboarding og onboarding oppleves i tre ulike konsulentselskaper, og derfor ser vi det mest hensiktsmessig å anvende beskrivende forskningsdesign.

3.3 Utvalg

I kvalitativ metode er det hensiktsmessig å foreta en strategisk utvelgelse av informanter. En strategisk utvelgelse er utvalgsundersøkelser med sikte på teoretisk generalisering og helhetsforståelse. En undersøkelse representerer kun en utvalgt del av populasjonen, slike undersøkelser kalles *utvalg* (Grønmo, 2016, s. 98).

Vi har valgt tre ulike konsulentselskaper til vår studie. Konsulenttittelen gir arbeidstilværelsen en rekke likhetstrekk som tydeliggjør effekten av en god eller dårlig onboarding. Selskapene er imidlertid av ulik størrelse i form av liten, mellomstor og stor. I tillegg har selskapene ulik levetid. Følgende forskjell gjør det interessant å se hvorvidt levetiden, størrelsen og dermed antall ansatte påvirker onboardingsprosessen. Forskjeller og likhetstrekk dannet grunnlag for valg av selskapene, da studien kan påpeke konsekvensene av en opplevd onboarding.

Utvalget vårt er basert på seks ansatte som befinner seg i onboardingprosessen. Vi baserte de tre første informantene våre på personlig kjennskap. Deretter benyttet vi utvalgsmetoden kalt snøballutvelgelse, for de tre siste informantene. Snøballutvelgelse foregår ved at den første aktøren som velges ut, videre rekrutterer andre aktører til å ta del i utvalget som de mener vil passe godt til studien (Grønmo, 2016, s. 102). Utvalgsmetoden gav oss to informanter fra hver bedrift. Følgende metode er fordelaktig for å få innsikt i nyttig informasjon som vi i utgangspunktet har begrenset tilgang til. Det kan imidlertid være en utfordring da det er stor sannsynlighet for å rekruttere personer med like meninger og erfaringer, som kan gi et ensidig resultat.

I en kvalitativ studie er det nødvendig å ha tilstrekkelig, men begrenset antall informanter slik at oppgaven blir gjennomførbar og grundig analysert. I kvalitativ forskning vil validitetskravet i større grad være avhengig av mangfoldig informasjon og forskerne sin analytiske evne, fremfor utvalgets størrelse. Antallet må imidlertid være tilstrekkelig stort nok for å skape variasjon i resultatene (Grønmo, 2016, s. 258).

3.4 Datainnsamling

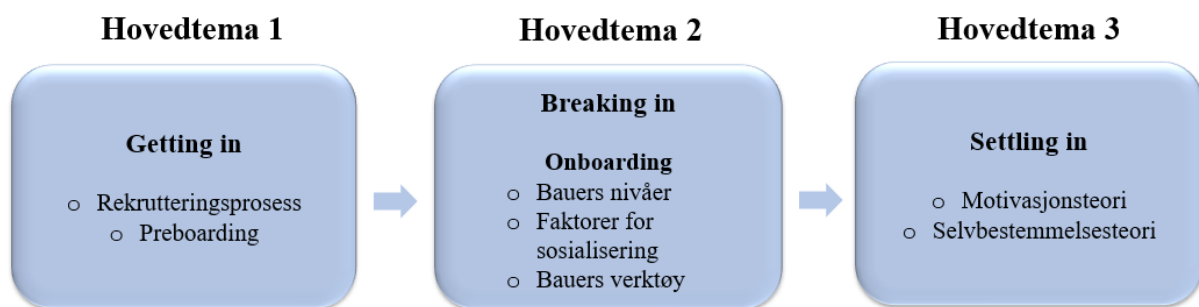
Datainnsamling er hvilken type data en må innhente for å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte. Det skilles mellom primær- og sekundærdata. I vår oppgave blir primærdata innhentet gjennom dybdeintervjuer og en sjekklister. Sekundærdata ble anskaffet gjennom kvalitativ innholdsanalyse i form av interne dokumenter vi har fått innsyn i, fra selskapenes intranett (Grønmo, 2016, s. 150).

3.4.1 Innsamling av primærdata

Primærdata er en egen datainnsamling og brukes til å besvare forskningsspørsmålene (Johannesen et al., 2016, s. 98). Vår kilde til primærdata er dybdeintervjuer og sjekkliste for de seks nyansatte i konsulentselskapene.

Dybdeintervju

Dybdeintervju gjennomføres av forskeren selv gjennom samtaler med informanter (Grønmo, 2016, s. 174). Vi valgte å gjennomføre dybdeintervjuer for å få tilgang til informantenes personlige erfaringer, meninger og andre forhold som var av interesse for vår problemstilling. Vi utformet en intervjuguide for å oppnå en oversiktlig struktur og en naturlig flyt i samtalen. Intervjuguiden (Vedlegg 1) ble brukt i alle intervjuene, slik at vi fikk mest mulig likhet og utgangspunkt i intervju spørsmålene. Dybdeintervjuet ble gjennomført semistrukturert med delvis standardisering av spørsmålene i intervjuguiden. Utgangspunktet for intervjuguiden var utvalgte hovedspørsmål, og ytterligere oppfølgingsspørsmål som ble tilpasset underveis for å skape mulig variasjon. Vi forankret teoridelen i spørsmålene vi stilte for å finne samsvar mellom teori og vår praktiske undersøkelse. Innledningsvis blir det stilt spørsmål om generell bakgrunnsinformasjon og forhold ved arbeidsplassen. Videre baserte intervjuguiden seg på spørsmål sortert etter samme hovedtema som teorigrunnlaget, strukturen illustreres i figur 3.



Figur 3: Hovedtema i intervjuguiden

I gjennomføringen av intervjuet ønsket vi å skape tillit og åpenhet mellom informantene og oss som forskere. Til tross for at et intervju foregikk over e-post etter informantens behov, ønsket vi å møte informantene fysisk for å skape en best mulig kommunikasjonsarena. De resterende informantene fikk selv velge lokasjon for dybdeintervjuet slik at de ikke ble plassert i unaturlige settinger. Formålet var at informantene skulle føle seg komfortable nok til å svare presist og ærlig på spørsmålene. Gjennom riktig valg av tid og lokasjon kan en også sikre at intervjuet kan foregå uten forstyrrelser eller innblanding fra andre (Grønmo, 2016,

s.170). Under hvert intervju var to av fire forskere til stede for å skape en trygg atmosfære for informantene. Bruk av flere forskere samtidig vil også styrke studiens reliabilitet (Grønmo, 2016, s. 241). Det er også viktig å påpeke at ettersom noen av forskerne hadde kjennskap til enkelte av informantene fra før, deltok ikke disse på de aktuelle intervjuene.

Oversikt og presentasjon av respondenter

For å bevare anonymiteten har vi presentert alle konsulentselskapene og informantene med tall og bokstaver. Tabell 2 gir en oversikt over informantene slik at man kan danne seg et bilde av dem. Det gis en oversikt over hvilket av konsulentselskapene de tilhører, aldersgruppe, kjønn, stillingstittel og ansiennitet.

Informanter	1A	1B	2A	2B	3A	3B
Konsulentselskap	1	1	2	2	3	3
Aldersgruppe	25-30	25 - 30	25-30	25-30	30 -35	30-35
Kjønn	Mann	Mann	Mann	Kvinne	Kvinne	Kvinne
Stillingstittel	Revisor	Revisor	Rådgiver	Rådgiver	Designer	Designer
Ansiennitet	7 mnd.	7 mnd.	6 mnd.	1 år	6 mnd.	1 år

Tabell 2: Oversikt over informantene

Sjekkliste

Vår sjekkliste anvendes som en kvalitativ validitetstest. Sjekklisten belyste i hvilken grad ulike tiltak var utført av ledelsen. Den forelå digitalt hvor informantene selv kunne krysse av på lukkede svaralternativer; *ikke utført*, *delvis utført* og *utført*. Ved å la informantene ha lukkede svaralternativer, måtte de svare innenfor forhåndsdefinerte rammer. Resultatet fremstilles gjennom stolpediagram for å skape et helhetsinntrykk. Hensikten er å få en bekreftelse på hvorvidt svarene fra dybdeintervjuene samsvarer med svarene som ble avlagt i sjekklisten.

3.4.2 Innsamling av sekundærdata

Foreliggende data, også kalt sekundærdata, er data utarbeidet av en ekstern part for et annet analyseformål (Grønmo, 2016, s. 149). Kilden til våre sekundærdata er dokumenter fra konsulentselskapenes intranett, som vi fikk tilgang til via våre informanter. Vi gjennomførte en kvalitativ innholdsanalyse basert på de interne dokumentene.

Kvalitativ innholdsanalyse

Kvalitativ innholdsanalyse gjennomføres av forskeren selv. Det omfatter systematisk gjennomgang av dokumenter med sikte på å kategorisere og registrere det innholdet som er relevant for en bestemt problemstilling (Grønmo, 2016, s. 181).

Vi har fått tilgang til ulike interne dokumenter med sjekklister for hvordan onboardingen skal gjennomføres hos to av konsulentselskapene. Sjekklisterne gjelder for både den nyansatte, fadder og ledelsen, og gir en oversikt over hva som skal gjennomføres i en oppstartsfasen for de ulike partene. Sjekklisterne, i kombinasjon med skildringer fra dybdeintervjuene, danner utgangspunktet for hvorvidt onboradingsprosessens praksis samsvarer med de nedskrevne sjekklisterne.

3.5 Analyse av datamaterialet

Datamaterialet for studien vår ble sikret gjennom lydopptak av dybdeintervjuene. I etterkant transkriberte vi lydopptakene ordrett. Ved å anvende denne metoden fikk vi en kvalitetssikret og klar oversikt over innholdet i datainnsamlingen, noe som gjorde datamaterialet enkelt å sortere og kategorisere (Grønmo, 2016). Datamaterialet ble videre brukt som grunnlag for analysedelen. Innholdet har blitt brukt for å fremlegge funn og sammenhenger mellom informantene og teoridelen, og blir presentert gjennom direkte eller indirekte siteringer i analysedelen. Analysen av dokumenter fra intranett besto av å kartlegge hvordan onboardingprosessen skal fungere i praksis. I analysedelen vil vi presentere en egenprodusert tabell over sjekklisterne. Tabellen vil gi en generalisert oversikt over to av de tre konsulentselskapene (Tabell 3).

3.6 Evaluering av metode

Det er hensiktsmessig å vurdere og reflektere rundt kvaliteten på datamaterialet som er innsamlet. Datamaterialets kvalitet er høyere jo mer velegnet materialet er til å belyse problemstillingen (Grønmo, 2016, s. 237). Det er to kriterier som må være oppfylt for å vurdere kvaliteten på data, disse kalles reliabilitet og validitet. Det må foreligge både reliabilitet i form av et pålitelig datamateriale, samtidig validitet i form av datagrunnlagets gyldighet og relevans (Grønmo, 2016, s. 241). Med utgangspunkt i datamaterialets kvalitet, har vi vurdert dets styrker og svakheter ved bruk av kvalitetskriteriene.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet er en betegnelse på datamaterialets nøyaktighet og pålitelighet. Høy reliabilitet innebærer at undersøkelsen blir gjennomført på en nøyaktig måte (Grønmo, 2016, s. 447). I kvalitative studier er det i utgangspunktet mer krevende å vurdere reliabilitet ettersom antall personer som blir intervjuet er begrenset. Samtidig vil svarene fra informantene være påvirket av egne følelser og opplevelser, og blir følgelig mer subjektive. Kvalitative studier vil likevel kunne oppnå høy grad av nøyaktighet, da en foretar dybdeintervjuer med få informanter som oppgir utfyllende informasjon (Johannesen et al., 2016, s. 231). En potensiell feilkilde vi var oppmerksomme på var hvorvidt vårt kjennskap til tre av informantene kunne forstyrre intervjuene. For å forhindre at kjennskap ble en ulempe, ble det avholdt intervju mellom en informant og to forskere som ikke hadde kjennskap til informanten.

En ulempe med datainnsamlingen vår er at et av intervjuene måtte foregå via e-post grunnet uforutsette hendelser. Vi fikk dermed mindre utfyllende svar og mistet muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. Hendelsen har bidratt til en svekkelse av reliabiliteten til studien. En annen potensiell barriere er antall informanter i oppgaven. Dersom vi hadde hatt flere informanter kunne vi forsikret en mer generaliserbar empiri, og dermed et mer nøyaktig og reliabelt svar. Virkningen av få informanter kan også gjøre at studien ikke vil være et like godt utgangspunkt for videre forskning på feltet, da funnene kan skyldes tilfeldigheter og personlige ulikheter.

Refleksivitet kan defineres som at forskerens bakgrunn, erfaringer og metoder preger datainnsamlingen (Grønmo, 2016, s. 443). Refleksivitet kan ha innvirkning på påliteligheten til datamaterialet. I dybdeintervjuet kan vi som forskere påvirke svaret til informantene gjennom å stille ledende spørsmål under intervjuet (Grønmo, 2016, s. 173). En konsekvens av slike spørsmål kan være at forskeren villeder informantene til å svare på en forhåndsbestemt måte. Resultatet vil da ha en mindre verdi. I vår studie unngikk vi å stille ledende spørsmål for å kunne oppnå høyere grad av pålitelige og nøyaktige svar. Vi var to forskere på hvert intervju for å bidra til å utelukke fortolkningsfeil fra et av forskernes perspektiv.

Reaktivitet kan defineres som at informantene reagerer på å bli studert slik at atferden blir utypisk (Grønmo, 2016, s. 443). Informantene kan dermed endre sin selvpresentasjon og påvirke svarene som gis. Konsekvensen kan være at de forsøker å fremstille seg i et bedre lys overfor forskeren og studien (Grønmo, 2016, s. 173). I vår studie har vi forsøkt å unngå reaktivitet ved å holde informantene anonym og ikke involvere ledelsen i

konsulentselskapene. Virkningen blir at eventuelle negative svar ikke vil påvirke arbeidsforholdet. Besvarelsen oppnår dermed mer pålitelige og nøyaktige funn, og vi får styrket reliabiliteten.

For å sikre reliabilitet i datainnsamlingen fikk informantene utdelt en oppsummerende sjekkliste etter dybdeintervjuet var gjennomført. Sjekklisten gjorde at informantene mer bevisst kunne reflektere rundt temaene på egenhånd, sammenlignet med en direkte samtale med forskeren. Som forskere sikrer sjekklisten reliabiliteten, da den fungerer som validitetstest for å bekrefte mulig samsvar mellom dybdeintervjuene og virkeligheten.

3.6.2 Validitet

Validitet forklares som en betegnelse på datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses. For å oppnå høy validitet er det nødvendig at både undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevant for problemstillingen (Grønmo, 2016, s. 447).

Vi utformet en intervjuguide basert på spørsmål inndelt i tre hovedtema; *Getting in*, *Breaking in* og *Settling in*. Strukturen i intervjuguiden er lik teoridelens struktur, som er skrevet i henhold til problemstillingen vår. Slik sikret vi relevans og gyldighet i spørsmålene som ble stilt. Informantene befinner seg i onboardingfasen, noe som gjør at deres erfaringer med prosessen fremdeles sitter friskt i minne. Følgende gjør utvalget og datamaterialet relevant og presist for studien.

Kompetansevaliditet refererer til forskerens kompetanse for innsamlingen av kvalitative data på det aktuelle forskningstemaet (Grønmo, 2016, s. 254). Gruppen har ikke erfaring med slike omfattende oppgaver eller dybdeintervjuer fra tidligere. Uforberedte situasjoner oppsto dermed under intervjuene, som vi i ettertid ser kunne blitt utført annerledes. Erfaringen var at samtlige spørsmål ble formulert likt, slik at vi fikk like svar fra informantene på ulike spørsmål. Både vi som forskere og informantene opplevde intervjuet som omfattende og tidkrevende, noe som førte til at flere av svarene ble mer kortfattet mot slutten. Vi ser i ettertid at vi muligens burde redusert antall spørsmål i intervjuguiden, og med fordel burde utført prøveintervjuer med upartiske personer på forhånd.

Kommunikativ validitet er en diskusjon mellom forskeren og intervjuobjektene, og bygger på hvorvidt datamaterialet er egnet eller treffende for studien (Grønmo, 2016. s. 255). En fordel med dybdeintervju er at vi kan stille oppfølgingsspørsmål, som sikrer troverdighet og mer presise svar. Dybdeintervju skaper rom for fleksibilitet og mulighet for å tilpasse spørsmål underveis. Som forskere kan vi videre stille kontrollspørsmål for å forsikre oss om at vi oppfatter informantene riktig. I etterkant av intervjuet er det vanlig at informantene godkjenner beskrivelsen av datamaterialet før det blir tatt i bruk (Grønmo, 2016. s. 255). Transkribering av intervjuene var en metode vi anvendte for å kvalitetssikre datainnsamlingen. Hensikten var at informantene skulle få mulighet til å kontrollere transkriberingen og rette opp i eventuelle feiltolkninger. Samtidig var det hensiktsmessig for å unngå at informantene blir feilaktig fremstilt i analysedelen.

3.7 Etisk og juridisk ansvar

Vårt forskningsprosjekt gjennomføres under etiske og juridiske lover og retningslinjer. Ettersom våre intervjuobjekter skal holdes anonyme, er det viktig å ivareta etiske prinsipper. All informasjon som vi innhentet av informantene, ble behandlet i tråd med personvernloven. Det er viktig å reflektere over hvilke typer data og opplysninger vi får, slik at vi får behandlet informasjonen på riktig måte.

Høgskulen på Vestlandet benytter SIKT som personvernombud for forskning. I forkant av studien hadde vi meldeplikt til SIKT. Formålet var å få godkjenning til å gjennomføre prosjektet og å samle inn ulike personopplysninger fra informantene (Vedlegg 2). Studien er dermed gjennomført i tråd med SIKT sine retningslinjer. SIKT skal deriblant forsikre at intervjuguiden ikke inneholder støtende, personlige og mulig destruktive konsekvenser for informantene og deres arbeidsplass. Personopplysninger som ble anvendt i intervjuet var lydopptak etter samtykke fra informantene. Vi utarbeidet et samtykkeskjema og informasjonsskriv til intervjuobjektene for å informere om hva det innebar å delta i studiet, samt deres rettigheter (Vedlegg 3). I samtykkeskjemaet ble informantene gjort oppmerksom på at lydopptak, samt all øvrig personopplysning, ble slettet etter prosjektets slutt.

For å sikre anonymiteten til utvalget, valgte vi også å holde selskapene anonyme på vegne av de ansattes ivaretagelse. Slik kan vi få mer ærlige svar av informantene, uten at det potensielt kunne komme til skade for relasjonen til selskapet og arbeidsgiveren. For å unngå utleverende informasjon om selskapet, brukte vi kun nødvendig informasjon om selskapene som vi fikk

fra våre informanter. Informasjonen omhandlet størrelse, bransje og lokasjon. Informantene ble også gjort oppmerksom på at de når som helst kunne trekke deltakelsen i studien uten å oppgi årsak i samtykkeskjemaet. Dermed kunne vi sikre en større trygghet for informantene og sørge for at intervjuet foregikk i deres favør.

4.0 Analyse

I denne delen presenteres funn fra de seks dybdeintervjuene. Det anvendes også en sjekklister. Sjekklisten fungerer som en validitetstest av dybdeintervjuene. Datainnsamlingen vi anskaffet fra informantene blir diskutert opp mot teorikapittelet i oppgaven. Vi har valgt å strukturere analysekapittelet ut ifra oppgavens hovedtema; *Getting in*, *Breaking in* og *Settling in*, for å besvare følgende problemstilling:

Hva hemmer og fremmer opplevelsen av onboardingprosessen til nyansatte?

Del 1 - Getting in

Vi starter i *Getting in-stadiet* for organisasjonssosialisering. I HR-kompasset befinner vi oss i tidsrommet rekrutteringsprosessen og før den ansatte bryter inn i selskapet. Vi beveger oss altså inn i bolken kalt *rekruttere* i HR-kompasset (Heggholmen & Åsgård, 2020). Denne delen vil besvare vår første delproblemstilling:

Hvordan oppleves rekruttering og preboarding i konsulentselskapene?

4.1 Rekrutteringsprosessen

Rekruttering av nye ansatte er en av organisasjonens vanskeligste og viktigste oppgaver. Prosessen er avgjørende for de ansattes videre opplevelse av både preboarding og onboarding i selskapet. Teorien påpeker at det er nødvendig å posisjonere selskapet for å tiltrekke seg de riktige og beste kandidatene (Egerdal, 2020, s. 294). Hensikten er at selskapene skal fremstå som ettertraktet og relevante i fremtidens marked. Vi undersøker hvordan rekrutteringsprosessen har foregått i de respektive konsulentselskapene 1, 2 og 3. Gjennom svar fra våre informanter kan vi se hvorvidt det foreligger en sammenheng mellom det første møtet med selskapet og ønsket om å bli værende.

Inntrykket aktuelle kandidater har av et selskap før *annonseringsfasen* er avgjørende for om de ønsker å søke på stillingen (Heggholmen, 2014, s. 87). Informantene i konsulentselskap 2

og 3 hadde et utelukkende positivt inntrykk av selskapene. Kjennskapet og deres oppbygde inntrykk kom fra gjesteforelesninger, selskapets egen nettside, og selskapenes sterke employer branding. På denne måten omtalte også bekjente selskapene godt på forhånd. Informantene i konsulentselskap 1 hadde ikke bemerket seg selskapet tidligere, men fikk imidlertid øynene opp for selskapet gjennom stillingsutlysningen på karrieresiden til skolen (1A, 17. februar, 2023). Følgende kan indikere at det er viktig å føre en sterk employer branding allerede før kandidater har vurdert å søke på stillingen, da dette kan posisjonere selskapet bedre i konkurransemarkedet.

Et jobbintervju foregår i *utvalgfasen*. I henhold til teorien er det grunnleggende at intervjuet oppfattes som en genuin samtale for å bli kjent med både ledelse og selskapet, samt for å avdekke kompetanse (Heggholmen, 2014, s. 88). Alle informantene forteller at de gjennomgikk to intervjurunder og at de fikk et godt inntrykk av selskapet. 2A uttrykker at intervjuene var en veksling mellom kompetansesamsvar, private og jobberelaterte emner, omtrent som å prate med kompiser. Slik ble det en balansert og fin atmosfære og opplevelse.

“En opplevelse som likevel gjorde meg litt skeptisk var da jeg spurte lederne om arbeidsmiljøet og de måtte tenke seg om før de vakt besvarte. Det virket som at de ikke var forberedt på et slikt spørsmål” (Informant 2A, 23. februar, 2023).

1A satt igjen med opplevelsen av at selskapet hadde et stort fokus på å beholde de ansatte og å få ned turnover. Selskapet presenterte fokusområdet work-life-balance, hvor arbeidet ikke skal gå utover fritiden. Likevel informerte lederne om at feltet har en del overtidsarbeid deler av året, men at selskapet tilbyr mer valgfrihet enn andre i bransjen som gjerne må sitte i helger for å ferdigstille arbeid (1A, 17. februar, 2023). For informantene i konsulentselskap 3, som begge ble headhuntet, ga intervjuet mersmak og interesse for selskapet.

“Intervjuet bare forsterket det gode inntrykket jeg hadde. Det var en veldig avslappende setting og foregikk som en helt vanlig chill samtale. I utgangspunktet var jeg ikke på utkikk etter ny jobb, men ble overbevist” (Informant 3B, 23. februar, 2023).

Under jobbintervjuer blir det ofte supplert med personlighet- og presentasjons tester for å sikre at riktig kandidat blir ansatt (Heggholmen, s. 88, 2014). I konsulentselskap 1 ble informantene tildelt en case som de fikk 15 minutter til å forberede seg på. Deretter skulle

kandidatene ha en samtale og presentere en løsning for å avdekke hvorvidt deres kompetanse og kvaliteter matchet selskapets behov (1A, 17. februar, 2023; 1B, 21. mars, 2023). 1B opplevde seg dermed mer observert og vurdert under andre intervjurunde. I konsulentselskap 3 vil det normalt gjennomføres personlighetstester og case, men da begge informantene allerede var ønsket, ble det ikke nødvendig.

“Jeg var lettet over å få slippe å gjennomgå personlighetstester da det ville vært mer en stressfaktor enn en måte å få vist at jeg var riktig for stillingen” (Informant 3A, 13. Februar, 2023).

Informantenes opplevelser tyder på at de generelt var fornøyd etter førstegangsintervjuet. Det kan tilsynelatende virke som at gjennomføring av personlighetstester på andregangsintervju har ulik effekt, og kan oppfattes både positivt og negativt. Positive opplevelser kan komme av samsvar i testene og informantenes kompetanse, mens negative opplevelser kan stamme fra følelsen av stress og det å bli observert og vurdert.

Fasen hvor kandidatene velges av arbeidsgivere, og arbeidstakere takker ja til stillingene, kalles *innstillings- og ansettelsesfasen*. Det er avgjørende at selskapet har overbevist kandidaten til å ønske å arbeide hos dem, og tilbudt hva de forventer i den respektive stillingen (Heggholmen, 2014, s. 88). Alle informantene fikk vite at de var tilbudt jobb enten via telefon eller e-post. For 1A var ikke konsulentselskap 1 førstevalget, men selskapet overbeviste om at det var en attraktiv arbeidsplass som skilte seg fra konkurrentene og bransjestandarden (1A, 17. februar, 2023). Bransjer preges av trender for hvor kandidater ønsker å arbeide, og en viktig del av de eksterne rammebetingelsene i konsulentselskap 1 blir derfor deres konkurransefortrinn.

“Jeg var usikker på hvilken retning jeg ville arbeide innen, men ble overbevist til å takke ja til stillingen ettersom at selskapet tilbød et innholdsrikt og utmerket onboardingprogram for nyutdannede” (Informant 1B, 21. mars, 2023).

I konsulentselskap 2 aksepterte informantene jobbtilbudet fordi det var en fast ansettelse i et godt etablert selskap, samtidig som det virket trygt og mer forutsigbart som nyutdannet (2A, 23. februar, 2023; 2B, 1. mars, 2023). Da 3A skulle vurdere å takke ja til jobbtilbudet fra konsulentselskap 3, måtte hun overveie hva dette selskapet kunne tilby framfor sin daværende

stilling i Oslo. Hun valgte å takke ja til tross for at hun ble tilbudt en lønnsøkning dersom hun ble værende (3A, 13. februar, 2023). Det gis uttrykk for at konsulentselskap 3 har en sterk employer branding, ettersom de kapret to av konkurrentenes ansatte. Dette var til tross for at informantene i utgangspunktet ikke var på utkikk etter ny jobb.

“Selskapet overbeviste meg med deres sterke fokus på trivsel og fellesskap som sto i kontrast til min daværende jobb hvor jeg arbeidet mye alene og savnet kollegaer. Samtidig ønsket jeg mer varierende arbeidsoppgaver, noe den nye arbeidsplassen kunne tilby. De ekstra kronene som ble tilbudt spilte dermed en liten rolle” (Informant 3A, 13. februar, 2023).

Tiden etter signering av kontrakt har stor betydning for den videre opplevelsen kandidatene har av konsulentselskapene. Ifølge Lekven er det essensielt at selskapene fokuserer på å integrere kandidatene allerede fra de har takket ja til stillingen. Et kjent problem er at arbeidsgivere senker skuldrene når de har sikret seg den ønskede kandidaten (Lekven, u.å.). Realiteten viser imidlertid at det å holde arbeidstakerne varm i denne perioden har stor innvirkning på deres opplevelse av arbeidsplassen. Den følgende “mellomfasen” har navnet preboarding (Lekven, u.å.).

4.2 Preboarding

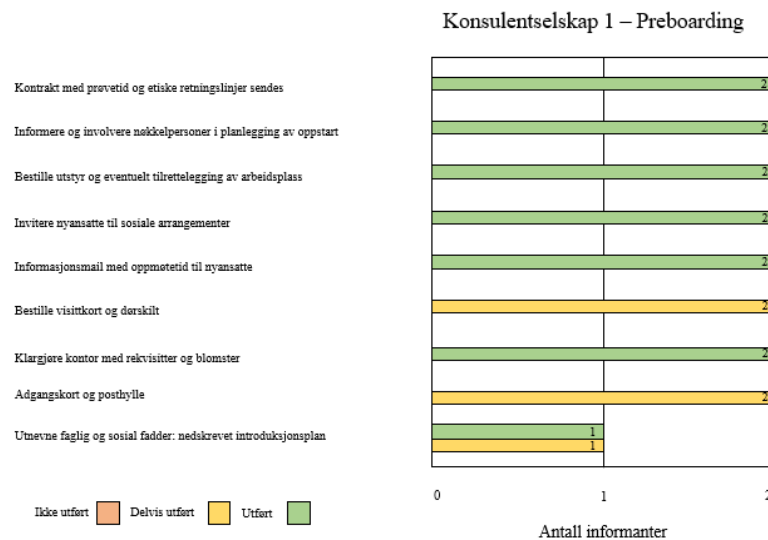
Avstanden mellom kontraktsignering og første arbeidsdag varierer og kan være lang. Å sørge for at den nyansatte føler seg tilknyttet til selskapet allerede fra første stund har en rekke fordeler, men er likevel et område som stadig blir glemt (Lekven, u.å.). Å undersøke hvordan denne perioden foregikk i konsulentselskapene 1, 2 og 3 er derfor viktig for studien vår. Området vi befinner oss i er prosessen kalt *preboarding*; tiden før tiltredelse.

I konsulentselskap 1 varte informantenes preboarding i nærmere ett år, ettersom de var sisteårsstudenter når de signerte kontrakt (1A, 17. februar, 2023; 1B, 21. mars, 2023). Preboarding for informantene i konsulentselskap 2 varte imidlertid bare i 2-8 uker. (2A, 27. februar, 2023; 2B, 1. mars, 2023). I konsulentselskap 3 ønsket informantene å begynne i sin nye jobb så fort som mulig. De hadde derimot bindende kontrakter fra sine tidligere arbeidsplasser med 3 måneders oppsigelsestid, jf. AML § 15-3 (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 15-3). Grunnet ulike forpliktelser har det vært stor variasjon i hvor lang tid det tok fra informantene skrev under på kontrakten frem til deres første dag på jobb. Å undersøke hvilke tiltak arbeidsgiver igangsatte for å holde kandidatene varm før tiltredelse er interessant og

avgjørende for informantenes videre opplevelse av organisasjonssosialiseringen (Ziener, 2019). Vi anvender *sjekklisten for nyansatte før tiltredelse*, som en grunnleggende mal for hvor godt selskapene har gjennomført preboarding og hvordan det påvirker informantenes opplevelse (Vedlegg 1).

“Jeg ble flere ganger invitert til sosiale sammenkomster med jobben, blant annet kino, julebord og sommerfest. Dette gjorde at jeg ble kjent med dem på kontoret, noe som “låste” meg mer til jobben og gjorde oppstarten enklere” (Informant 1A, 17. Februar, 2023).

En essensiell og tidkrevende del av preboarding er å få kandidatene til å knytte psykologiske bånd til selskapet for å ikke miste dem til konkurrenter. Ifølge Lekven krever prosessen at kandidatene føler seg inkludert, integrert og sett (Lekven, u.å.). 1A påpeker at da han ikke hadde svart på en sosial invitasjon, ble han oppringt av selskapets HR-ansvarlig som ville overbevise han om å melde seg på. Engasjementet ga han et inntrykk av å være ønsket av selskapet (1A, 17. Februar, 2023). Til motsetning ble 1B kun kontaktet via e-post angående de samme arrangementene, noe som kan ha svekket hans psykologiske bånd til selskapet (1B, 21. Mars, 2023). Til tross for en forskjell i hvordan konsulentselskap 1 har holdt kontakt med informantene, viser svarene deres at samtlige tiltak i *sjekklisten for nyansatte før tiltredelse* er blitt tilfredsstilt (Figur 4).



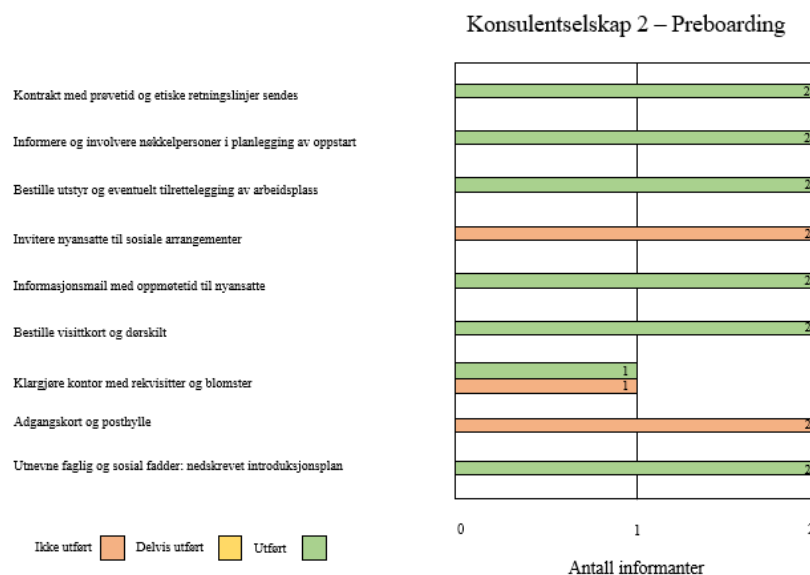
Figur 4: Oversikt svar sjekkliste for nyansatte før tiltredelse (preboarding), konsulentselskap 1 (Informant 1A, 17. februar, 2023; Informant 1B, 21. mars, 2023)

I konsulentselskap 2 fikk informantene tilgang til intranett allerede før de startet i selskapet, samt oversikt over etiske retningslinjer. Det ble i tillegg gitt en introduksjon til ulike nøkkelpersoner, slik som ledere og fagansvarlige (2A, 27. februar, 2023; 2B, 1. mars, 2023).

Et hensiktsmessig tiltak konsulentselskap 2 derimot ikke benytter er sosiale sammenkomster før tiltredelse. 2A fikk likevel mulighet til å melde seg på en jobbreise allerede før oppstart i selskapet. Selskapet holdt videre kontakten gjennom e-post, noe som informanten opplevde som et litt upersonlig forløp. Teorien vektlegger at en kontaktperson, eksempelvis en fadder, skal vise interesse gjennom å ringe og oppmuntre kandidaten samt overbevise dem om at selskapet gleder seg til vedkommende skal starte (Lekven, u.å.).

“Vi holdt utelukkende kontakt over e-post, noe som stort sett handlet om det formelle, som kontrakt. Jeg følte dermed til en viss grad at de forsøkte å holde meg varm. Likevel er det noen ting som kunne vært bedre for at jeg skulle blitt mer “sett”, slik som en telefonsamtale rundt forventningene mine” (Informant 2A, 27. februar, 2023).

Opplevelsen til informantene i konsulentselskap 2 kan være preget av preboardingens relativt korte periode. Tidsaspektet kan være en forklaring på følelsen av manglende sosialisering- og integreringstiltak i henhold til *sjekklisten for nyansatte før tiltredelse* (Figur 5). Likevel er det mange av tiltakene i sjekklisten som er inkludert. Den overordnede følelsen av å kunne skape psykologiske bånd til kollegaer og ledere har dermed sannsynligvis ikke blitt hemmet på dette tidspunkt.



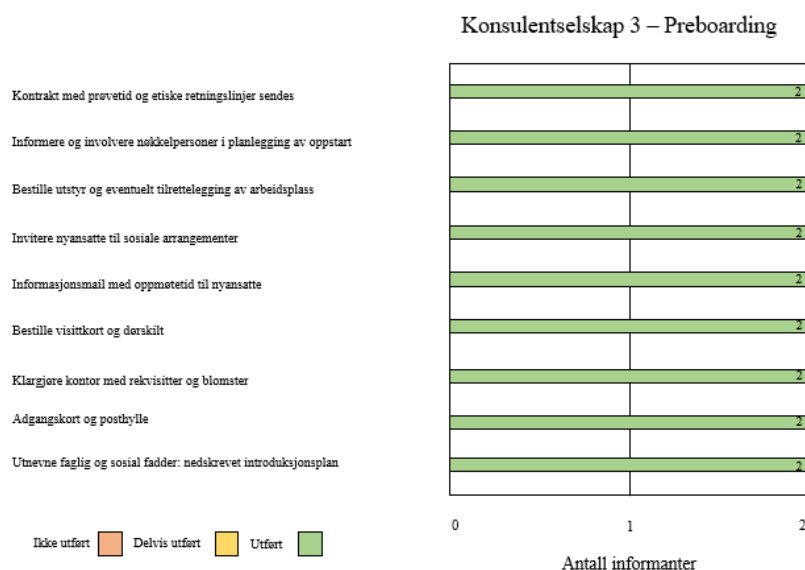
Figur 5: Oversikt svar sjekkliste for nyansatte før tiltredelse (preboarding), konsulentselskap 2 (Informant 2A, 27. februar, 2023; Informant 2B, 1. mars, 2023)

Til tross for at informantene i selskap 3 syntes det var en hemmende faktor med en oppsigelsestid på tre måneder, førte den gode og betryggende preboardingen til at de gledet

seg til sin første arbeidsdag. For 3A begynte følelsen av tilknytning til selskapet allerede uken etter signering av kontrakt.

“Jeg ble raskt delt inn i et team med teamleder, hvor han var min nærmeste kontaktperson. Jeg ble også invitert på sommerfest, og en jobbtur den kommende høsten. På samme tid ble jeg kontaktet angående hva jeg trengte av nødvendig arbeidsverktøy. Disse tiltakene ga et godt inntrykk, og jeg fikk dannet bekjentskap til kollegaer” (Informant 3A, 13. Februar, 2023).

Et godt tiltak for organisasjonssosialisering kan være å introdusere nyansatte til kollegaer før tiltredelse (Lekven, u.å.). 3B ble oppfordret til å skrive en kort uformell introduksjon om seg selv som skulle deles internt i selskapet. Det kan dog tenkes at slik praksis kan kategorisere og gi et urealistisk forhåndsdømt inntrykk av den nyansatte. Forhåndsdømming kan hemme opplevelsen av å bli integrert i arbeidskulturen. Til tross for dette opplevde 3B tiltaket som utelukkende positivt da introduksjonen foregikk smidigere. Totaliteten av de tre månedene med preboarding var en blomstring av å føle seg integrert og ønsket hos konsulentselskap 3 (3A, 13. februar, 2023). Det fremkommer av informantenes svar at konsulentselskap 3 har lyktes med å inkludere alt som er nødvendig i *sjekklisten for nyansatte før tiltredelse* (Figur 6). I henhold til Econa sine nettsider vil kandidatene oppleve økt tilhørighet samtidig som sannsynligheten for at informantene ønsker seg bort fra arbeidsplassen reduseres (Lekven, u. å.). Det kan tyde på at opplevelsen av informantenes preboarding i konsulentselskap 3 har vært suksessfull.



Figur 6: Oversikt svar sjekkliste for nyansatte før tiltredelse (preboarding), konsulentselskap 3 (Informant 3A, 13. februar,

4.3 Delkonklusjon

I denne delen av oppgaven har vi undersøkt hvordan *Getting in* foregår i de tre konsulentselskapene. Vi har belyst delproblemstillingen; “*Hvordan oppleves rekruttering og preboarding i konsulentselskapene?*”. For konsulentselskapene ble opplevelsen av *rekrutteringsprosessen* i utgangspunktet fremmet av det gode inntrykket informantene fikk under særlig førstegangsintervjuet med selskapet. I konsulentselskap 1 er det fokus på balanse mellom fritid og jobb, samt en forventning om et godt onboardingprogram som skilte seg positivt ut. I konsulentselskap 2 var den balanserte samtalen, samt gjensidig bekreftelse av kompetansesamsvar, en positiv opplevelse. Trivsel, fellesskap og fokus på varierende arbeidsoppgaver skilte seg imidlertid positivt ut i konsulentselskap 3 og har skapt en høy tilfredshet.

Opplevelsen av *preboarding* er ulik for informantene. Antall punkter konsulentselskapene har utført fra *sjekklisten for nyansatte før tiltredelse* spiller en aktiv rolle. Hos konsulentselskap 1 og 3 gjorde de sosiale sammenkomstene og regelmessig kontakt med selskapet at tilhørighetsfølelsen ble styrket. For konsulentselskap 2 var det imidlertid ingen fysiske møter før tiltredelse og lite kontakt. Avviket kan ha hatt en hemmende effekt på opplevelsen av *preboardingsprosessen*. Et sterkt fokus på å inkludere de nyansatte i perioden før oppstart, virker å gi et bedre utgangspunkt for at *onboarding* i det neste stadiet blir en mer effektiv og naturlig prosess for de involverte parter.

Del 2 - Breaking in

Vi befinner oss nå i *Breaking-in-stadiet* for organisasjonssosialisering. I HR-kompasset beveger vi oss fra den første bolken til den andre, *ivareta og utvikle* (Heggholmen & Åsgård, 2020). *Breaking in* er tiden hvor den nyansatte bryter inn i selskapet og skal i gang med organisasjonssosialisering for å bli et fullverdig medlem (Ziener, 2019). Denne delen vil besvare vår andre delproblemstilling:

Hvordan oppleves integreringen gjennom konsulentselskapenes onboarding?

4.4 Onboarding

4.4.1 Nivåer i organisasjonssosialisering

Den første byggeklossen i organisasjonssosialisering er *samsvar*, nærmere bestemt opplæring i rettslige regler og arbeidsregler. Selskap som utelukkende inkluderer samsvar i onboardingprosessen vil befinne seg på det første nivået for organisasjonssosialisering, *passiv påmønstring* (Tabell 1; Bauer, 2010). Alle informantene forteller at de fikk opplæring i prosedyrer og rutiner, både digitalt og fysisk.

“Det ble dedikert en hel dag til foredrag med innføring i selskapets prosedyrer og rutiner. Her fikk jeg praktisk informasjon knyttet til relevante programvarer, intranett og personalhåndbok” (Informant 1B, 21.mars, 2023).

Den neste byggeklossen er *avklaring* som omhandler arbeidstakerens forståelse og relaterte forventninger til sin nye jobb (Bauer, 2010). Selskap som inkluderer både samsvar og avklaring i onboardingprosessen oppnår det andre nivået for organisasjonssosialisering, *påmønstring med potensial*. De som inkluderer delvis, men ikke fullstendig avklaring, er fremdeles på nivået for *passiv påmønstring* (Tabell 1; Bauer, 2010).

Forventninger informantene hadde til jobben og i hvilken grad disse ble innfridd var samstemt i konsultentselskap 1 og 3. Disse informantene var blitt forespeilet mye ansvar fra start, da de tidlig fikk arbeide med kunder selvstendig. På samme tid forventet og opplevde informantene varierte og spennende oppgaver, sammen med et godt og inkluderende arbeidsmiljø. Følgende gir et inntrykk av at informantenes forventninger er blitt innfridd i høyeste grad. I konsultentselskap 2 erkjenner begge informantene at forventningene om et dyktig fagmiljø har blitt innfridd. 2B fikk en avklaring om forventninger og arbeidsrollen sin gjennom et utviklingsskjema på en medarbeidersamtale (2B, 1. mars. 2023). Prosedyren med utviklingsskjema fikk imidlertid ikke 2A erfare. Han ytrer at forventet mengde arbeid og variasjon også bare delvis ble gjennomført.

“Noen dager føler jeg meg til liten nytte og føler på denne måten at jeg skaper belastning og ineffektivitet hos mine kollegaer, da de “stresser” med at jeg trenger flere arbeidsoppgaver.” (Informant 2A, 27. februar, 2023).

2A tror likevel ulempen skyldes at han er nyansatt, og håper det kommer seg etter hvert med stigende ansvar i jobben (2A, 27.februar, 2023). At arbeidsmengden varierer kan tenkes å ha sammenheng med svingninger i de eksterne rammebetingelsene som lavkonjunkturer i markedet og at prosjekter dermed blir satt på vent grunnet lavere etterspørsel.

De to siste byggeklossene, *kultur* og *forbindelser*, henger tett sammen. Byggeklossene omhandler innføring i formelle og uformelle normer, og mellommenneskelige relasjoner- og informasjonsnettverk. Dersom alle fire byggeklossene er tilfredsstilt i onboardingen, befinner organisasjonen seg på det siste og beste nivået for organisasjonssosialisering. Nivået kalles *proaktiv påmønstring* (Tabell 1; Bauer, 2010).

Opplevelsen av en åpen organisasjonskultur med rom for åpen kommunikasjon, hvor både formelle og uformelle normer er blitt presentert, er en fellesnevner for alle informantene. De er samstemte om at de uformelle normene blir lært gjennom observasjon og kommunikasjon med kollegaer, da arbeidsmiljøet er såpass trygt. Kulturen i selskapene er preget av et særlig fokus på likestilling og integrering, blant annet gjennom kurs i felles verdier og etikk på arbeidsplassen. Konsulentselskap 1 og 3 skiller seg likevel ut med en særlig inkluderende kultur.

“Det er sosialt, åpent og inkluderende. Vi jobber ofte i tverrfaglige teams og kommer med tilbakemeldinger dersom det er noe. Leder er også likestilt og man merker ikke forskjell på leder og andre ansatte” (Informant 3A, 23. februar, 2023).

“Jeg følte at de sosiale arrangementene var viktige for å lettere finne seg tilrette på jobben. Det føles fremdeles viktig da det skaper et lettere arbeidsmiljø hvor man samarbeider bedre, fordi man kjenner hverandre bedre” (Informant 1A, 17. februar, 2023).

En stor del av kulturen i konsulentselskapene er tilsynelatende preget av det sosiale aspektet. For samtlige av informantene påvirker sosiale sammenkomster og arrangementer trivselen og skaper på den måten en tryggere arbeidsplass. I en arbeidskultur er det viktig å føle seg sett og ivaretatt. Arbeidsplassen er hvor arbeidsstyrken tilbringer store deler av dagen sin, derfor er det ekstra påfallende å trives i både det sosiale og faglige. Å kunne fungere sammen i ulike kontekster gjør at arbeidsmiljøet ikke bare preges av formaliteter, men også vennskap og tilknytning. I konsulentselskap 3 beskriver informantene en slik ideell kultur.

“Selskapet oppleves som å være i en helt annen liga når det kommer til kultur, i motsetning til steder jeg har jobbet før. Det er et solid fagmiljø, et høyt fokus på at du skal kunne utvikle kompetanse og de satser ekstremt på trivsel. Det føles virkelig ut som at de bryr seg om deg på ekte” (Informant 3B, 23. februar, 2023).

4.4.2 Faktorer som påvirker organisasjonssosialiseringen

Faktorer som kan påvirke organisasjonssosialisering inkluderer *organisasjonskulturen, relasjoner, forventninger og den ansatte selv* (Ziener, 2019). Faktorene har en viss likhet til Bauers byggeklosser, likevel er innholdet og fokuset noe annerledes.

“Vi avslutter arbeidsdagen hver fredag tidligere for å avsette tid til å styrke organisasjonskulturen. Tiltaket kalles “vin og visjoner”, hvor oss ansatte kan idémyldre og inspirere hverandre i en mer uforpliktende setting. Dette gjør at kulturen oppleves mer inkluderende og transparent” (Informant 3A, 23. Februar, 2023).

Faktoren *organisasjonskultur* handler om utfordringen ved å integrere seg i en ny kultur, fremfor den generelle introduksjonen til kulturen i Bauers byggeklosser (Ziener, 2019). Ifølge HR-kompasset er organisasjonskultur en del av de interne rammebetingelsene til selskapet, hvor selskapet selv kan påvirke og endre den innad (Heggholmen & Åsgård, 2020). I konsulentselskap 1 og 3 opplever informantene et sterkt fokus på å arrangere tiltak som integrerer og inkluderer dem på arbeidsplassen. Konsulentselskap 1 legger til rette for å styrke organisasjonskulturen gjennom “lønningspils”, “Secret Santa” på tvers av avdelinger og andre felles aktiviteter. (1A, 17. februar, 2023; 1B, 21. mars, 2023). Følgende tiltak kan gi en følelse av samhold og det å være tilknyttet et team. Det kan videre bidra til at integreringen på arbeidsplassen blir en mer naturlig og smidig prosess fremfor en utfordring. 2A mener at det finnes et hinder for å føle seg skikkelig integrert i organisasjonskulturen i konsulentselskap 2. Han uttaler at det foreligger et skille mellom nyansatte og dem som har vært i organisasjonen lenge og har fått etablert seg. Det skilles mellom erfaring og alder, da det er flere eldre på avdelingen enn yngre (2A, 27. februar, 2023). Forskjellene kan ha vært med på å danne subkulturer (Jacobsen, 2019, s. 145).

“Det kan være vanskelig å relatere til samtaleemnene under lunsj på grunn av ulike livssituasjoner, som familieliv. Jeg føler derfor det er en utfordring å integrere meg selv og skape en tilknytning til kollegaene mine” (Informant 2A, 27. februar, 2023).

En potensiell hemmende faktor for å kunne integrere seg i organisasjonskulturen for 2B, var koronapandemien. Koronapandemien førte til en kritisk lavkonjunktur som påvirket de eksterne rammebetingelsene til konsulentselskapet, med nasjonale restriksjoner og hjemmekontor. 2B startet i selskapet da det enda var koronapandemi. Hun ble som følge av at de fleste kollegaene hadde hjemmekontor, gradvis kjent med kollegaene som fysisk var

tilstede på kontoret. Til tross for at situasjonen kunne gjort integreringen utfordrende, fant hun det positivt da det ikke ble for overveldende med mange nye i starten (2B, 1. mars, 2023).

Relasjoner er noe av det viktigste nyansatte etablerer i en startfase. Relasjonsbygging kan bidra til å skape produktivitet og effektivitet hos den nyansatte på arbeidsplassen, gjennom oppfølging og interaksjon med ledere og kollegaer (Ziener, 2019). I konsulentselskap 1 og 3 er det mye intern dialog og lav terskel for å spørre både kollegaer og personalansvarlig om hjelp. Utfallet muliggjør at relasjoner enklere kan dyrkes og blomstre. Opplevelsen av muligheten til å etablere relasjoner er lik i konsulentselskap 1 og 3, men ulik i 2.

“Jeg opplever at ledelsen vektlegger det relasjonelle aspektet ved jobben i stor grad. Om vi for eksempel ønsker å arrangere en fotballturnering, er dette enkelt å få gjennom fra ledelsen kostnadmessig” (Informant 1A, 17. Februar, 2023).

“Arbeidsplassen vår er preget av en flat struktur med et svært godt arbeidsmiljø. Jeg merker sjeldent at sjefen er sjef og de inkluderer oss i beslutninger. Dette skaper rom for å aktivt lære av hverandre og er med på å styrke relasjonene våre” (Informant 3B, 23. februar, 2023).

“Relasjonene til kollegaene mine er relativt gode. Imidlertid kan ledelsen noen ganger oppleves fraværende, noe som har gjort det vanskeligere å skape en nær relasjon til leder. Jeg føler terskelen for å be om hjelp dermed er blitt høyere” (Informant 2A, 27. februar, 2023).

Konsulentselskapene er i varierende grad preget av en desentralisert struktur og ulik størrelse, noe som kan reflekteres i deres opplevelse av relasjonsbygging. Ifølge HR-kompasset er strukturen en del av de interne rammebetingelsene til et selskap, og kan påvirkes innad (Heggholmen & Åsgård, 2020). Konsulentselskap 3 er det minste selskapet, med mest desentralisert struktur. Veien til ledelsen og innflytelsen blir dermed kortere enn for de andre selskapene. I konsulentselskap 2 hvor ledelsen virker fraværende kan prosessen med å integrere seg i selskapet bli hemmet. En konsekvens kan være at den nyansatte ikke føler seg like verdsatt av ledelsen. Det antydes at muligheten til å utvikle relasjoner, komme med innspill og ta del i beslutninger kan skyldes selskapenes ulike størrelser.

Den tredje faktoren som kan påvirke organisasjonssosialiseringen er de uskrevne *forventningene* mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, også kalt den *psykologiske kontrakten*. Her handler det om forventninger leder har til sine arbeidstakere (Ziener, 2019). 1A opplevde at ledelsen formidlet sine forventninger tydelig. Forventningene innebar at man måtte

fungerer i team og være læringsvillig, samtidig hadde de forståelse for at mange aspekter av jobben var ukjent (1A, 17. februar, 2023). Informantene i konsulentselskap 3 og 1B har imidlertid en annen opplevelse. De er enig i at forventningene var vage og utydelig formidlet. De påpeker imidlertid at de tror selskapene hadde et tydelig bilde av hva de kunne bidra med fra start (3A, 13. februar, 2023; 3B, 23. februar, 2023; 1B, 21. mars, 2023). Denne opplevelsen gjenspeiles også i konsulentselskap 2.

“Jeg synes at forventningene fra leder var uklare i starten og at arbeidsoppgavene jeg fikk ikke samsvarte med informasjonen jeg fikk på jobbintervjuet. Dette har imidlertid blitt bedre med tiden” (Informant 2A, 27. februar, 2023).

Det kan virke som at ingen av konsulentselskapene har brutt den psykologiske kontrakten i den forstand at det har blitt hemmende. Likevel tolker vi at konsulentselskap 2 har brutt deler av den psykologiske kontrakten i starten. Den har dog blitt gjenoppbygd etterhvert som forventningene samsvarte mer med det som ble forespeilet på intervjuet. I konsulentselskap 1 og 3 virker det tilfeldig hvordan forventningene har blitt formidlet. Det kan tyde på at enkelte av konsulentselskapene har tatt for gitt at den nyansatte visste hva som forventes av dem på egenhånd. Fraværet strider med teorien som påpeker at forventningene skal være både klare og realistiske (Ziener, 2019).

Den ansatte selv er den siste faktoren som kan påvirke organisasjonssosialiseringen for en nyansatt i onboardingfasen. Den ansatte selv bør ta noe ansvar for å bli integrert på arbeidsplassen (Ziener, 2019). Det fremkommer i funnene at alle informantene ser stor verdi i å skape relasjoner på arbeidsplassen. Vi kan derfor regne med at alle informantene er motivert og innstilt på å gjøre sin innsats for å bli integrert i selskapene. 2A beskriver at han aktivt søker etter anerkjennelse fra leder. Han påpeker også at han har et stort behov for å være sosial (2A, 27. februar, 2023). Tross i utsagnet kan det virke som at informanten opplever arbeidskulturen som utfordrende å integrere seg i. Utfordringene virker å være forankret i lite felles interesser, aldersforskjeller og fraværende ledelse. Disse faktorene tolkes derimot ikke å være hemmende for 2B, da hun beskriver et betryggende arbeidsmiljø (2B, 1. mars, 2023). Forskjellene kan skyldes blant annet personlige ulikheter og oppfølging. I konsulentselskap 1 og 3 er begge selskapene preget av mange nyansatte i relativt ung alder. Integreringen kan falle mer naturlig for de tilhørende informantene ettersom at de potensielt opplever en trygghet i hverandres tilstedeværelse. Gjensidig inkludering fra ledelsen og faktoren den

ansatte selv kan styrke hverandre for å fremme opplevelsen av en smidig organisasjonssosialisering.

4.4.3 Verktøy for organisasjonssosialisering

Bauer fremhever fire verktøy for en smidigere organisasjonssosialisering (Bauer, 2010). Disse verktøyene er henholdsvis *ivaretagelse av den nyansatte, bruk av fadder, skriftlig onboardingplan* og *tilstrekkelig opplæring*. Vi analyserer hvilke av verktøyene som har blitt rettet fokus mot for å introdusere og integrere informantene i selskapene.

Hvordan *ivaretagelsen av den nyansatte* er den første tiden i selskapet kan ha stor innvirkning på å fremme opplevelsen av trivsel og organisasjonssosialisering (Bauer, 2010). Felles for informantene er at alle fikk tildelt nødvendig arbeidsverktøy og kontorplass første dag. For informantene i konsulentselskap 1 og 3 opplevdes det at ledelsen og kollegaer var svært imøtekommende, og godt forberedt på å ta dem imot. I løpet av de første dagene på kontoret fikk alle informantene i konsulentselskap 1 og 3 en omfattende introduksjon av selskapet og nødvendig praktisk informasjon. Hos konsulentselskap 3 ble det i tillegg tildelt og gjennomgått en sjekkliste for nyansatte sammen med teamleder. I konsulentselskap 2 var det imidlertid en forskjell i hvordan informantene ble mottatt.

“Jeg synes min første dag på jobb var spennende. Alle kollegaene mine var imøtekommende og jeg fikk i tillegg både et kort og en blomst på arbeidspulten min av avdelingen”
(Informant 2B, 1. mars, 2023).

“Jeg følte at kollegaene mine til en viss grad var forberedt på at jeg skulle starte i jobben. De fleste var imøtekommende, men noen var mer reserverte og tok ikke initiativ til å bli kjent. Dette gjorde meg usikker på enkelte kolleger, og gjorde det vanskelig for meg å føle meg ordentlig integrert i starten” (Informant 2A, 27. februar, 2023).

Teorien påpeker at oppfølging fra ledere i den første perioden er særlig essensielt for at den nyansatte skal føle seg ivaretatt (Bauer, 2010). Informantene hadde varierende opplevelser av leders ivaretagelse. I konsulentselskap 1 og 3 fikk alle informantene oppstartsmøte med leder allerede første uke. Jevnlige oppfølgingssamtaler, samt månedlige medarbeidersamtaler, har videre vært en del av praksisen i konsulentselskap 3 (3A, 13. februar, 2023). 1A belyser

selskapets utarbeidede struktur for månedlige løpende dialoger mellom leder, personalansvarlig og medarbeider (1A, 17. februar, 2023). En slik løpende oppfølging har dog ikke 1B erfart (1B, 21. mars, 2023). Oppfølgingssamtaler i konsulentselskap 2 virker å være fraværende for begge informantene. 2B har fått erfart en oppfølgingssamtale, men ikke flere slik som selskapets formelle plan viser krav på. I kontrast, hadde 2A første dag en kort uformell samtale ved pulten sin i et åpent kontorlandskap. Samtalen følte lite personlig og strukturert, og opplevdes ikke som en oppstartssamtale.

“Jeg har enda ikke hatt oppfølgingssamtale med ledelsen, da det enten har blitt avlyst eller glemt. Da jeg minnet ledelsen på samtalen og spurte når den skulle gjennomføres fikk jeg inntrykk av at ledelsen ikke synes en slik samtale var så viktig for dem” (Informant 2A, 27. februar, 2023).

Funnene våre indikerer at *ivaretagelse av den nyansatte* i den første perioden for informantene i konsulentselskap 2 ikke er tilstrekkelig. Det kan tenkes at informantene hadde hatt en bedre opplevelse av onboarding dersom de tidligere hadde fått en mer strukturert og personlig oppfølging fra ledelsen. Funnene viser også en forskjellsbehandling mellom informantene i samme selskap, noe som kan oppleves ekskluderende og hemmende. Imidlertid kan det virke som at konsulentselskap 1 og 3 har lyktes i større grad med ivaretagelsen, til tross for en utelatelse av oppfølgingssamtale for 1B.

Å få tildelt *fadder* i oppstartsfasen er et hensiktsmessig verktøy. En fadder bør ha god kunnskap om den nyansattes arbeidsområder, og skal fungere som en veileder (Bauer, 2010). Alle informantene forteller at de fikk tildelt fadder i oppstartsfasen og at det var nyttig å ha en person å henvende seg til, særlig knyttet til arbeidsoppgaver. I konsulentselskap 2 og 3 forsøker selskapene at fadder skal være i tilnærmet lik livssituasjon, være jevnaldrende, samt jobbe innen samme fagområde. Hensikten er at fadder skal kunne gi formelle og uformelle tips i jobben (2A, 27. februar, 2023; 3A, 13. februar, 2023). Et forhold som imidlertid hemmet opplevelsen til 1B var at hans tildelte fadder selv var ny i selskapet, til tross for hans arbeidserfaring innen yrket. Bruk av fadder med mangelfull erfaring fra selskapet kan ifølge teorien være hemmende i oppstartsfasen, og kan virke mot sin hensikt (Bauer, 2010).

“Ofte fikk jeg ikke oppklarende svar på det jeg lurte på og opplevde dermed at jeg måtte låne de andres fadder for å få informasjon om metodikken til selskapet (Informant 1B, 21. mars, 2023).

En skriftlig onboardingplan er strategisk å anvende for å belyse milepæler i en oppstartsfase (Bauer, 2010). I konsulentselskap 2 og 3 fikk vi tilgang til selskapenes egne interne sjekklister for å integrere nyansatte. Denne illustrerte gjøremål som skulle gjennomføres av den nyansatt selv eller sammen med fadder og leder (2B, 1. mars, 2023; 3A, 13. februar, 2023).

Informantene i konsulentselskap 1 har ikke mottatt en egen sjekklister for nyansatte. Begge gjennomgikk likevel deler av punktene på en hel ukes reise dedikert til oppstart i selskapet (1A, 17. februar, 2023; 1B, 21. mars, 2023). Uavhengig om selskapene hadde nedskrevne sjekklister eller ikke, var alle informantene fornøyd med å ha et felles planlagt opplegg for onboarding.

«Onboardingen var overveldende i starten, i og med at alt var nytt. På den andre siden synes jeg det var en trygghet i at det var lagt opp et felles skriftlig opplegg for hvordan man blir introdusert til selskapet. Det har vært en positiv opplevelse, og gir også en følelse av å ta del i noe» (Informant 2B, 1. mars, 2023).

Vi har valgt å illustrere deler av sjekklistene i en felles figur ettersom innholdet i begge selskapene var nokså like.

Sjekklister for nyansatte	Sjekklister for nyansatte som skal utføres sammen med fadder	Sjekklister for nyansatte som skal utføres sammen med nærmeste leder
<ul style="list-style-type: none"> • Skrive presentasjon om deg selv til nettside • Gjøre deg kjent med intranett • Laste ned nødvendig programvare • Gjennomføre nødvendige e-læringskurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Gå igjennom “sjekklister for nyansatte” med den nyansatte • Introdusere den nyansatte for nøkkelpersoner og gi omvisning på arbeidsplassen • Gi introduksjon av nødvendige programvarer • Tildel den nyansatte sine nødvendig arbeidsverktøy • Gi innføring i prosedyrer 	<ul style="list-style-type: none"> • Oppstartssamtale • Jevnlige oppfølgingssamtaler og medarbeidersamtaler • Utviklingssamtaler knyttet til kompetanseutvikling • Avklare fremtidige arbeidsoppgaver og oppdrag

Tabell 3: Egenprodusert sjekklister inspirert av interne dokumenter

Ledelsen er en viktig del av selskapets interne rammebetingelser. Leder må selv være bevisst hvordan de fremstår, slik at de ikke påvirker resten av selskapet negativt (Jacobsen, 2019).

Det fremkommer av funnene våre at selv om konsulentselskap 2 har en skriftlig plan for onboarding, viser det seg at ikke alt har blitt gjennomført (2A, 27. februar, 2023). Det ser ut

til at konsulentselskap 2 er mer opptatt av å fremstå bedre på papiret enn å faktisk gjennomføre tiltakene. Avviket er særlig knyttet til lederens ansvarsområde, noe som er misvisende da en leder burde stå frem som et forbilde. En slik atferd kan potensielt overføres til andre ansatte, og påvirke dynamikken i og påliteligheten til selskapet. Selv om konsulentselskap 1 ikke har produsert en skriftlig onboardingsplan, viser det seg at deres plan for onboarding likevel har inkludert flere sosiale og faglige tiltak enn konsulentselskap 2. Å fysisk engasjere nyansatte, faddere og ledere til å aktivt gjennomføre tiltakene gjennom en “bli kjent uke” i konsulentselskap 1, kan føre til enklere oppfølging og samhold. På den måten kan det tyde på at “action speaks louder than words” dersom man sammenligner konsulentselskap 1 og 2.

En *tilstrekkelig opplæring* er essensielt for å sikre mestringsfølelse og jobbytelse, særlig dersom man ikke har relevant arbeidserfaring (Bauer, 2010). Informantene i konsulentselskap 3 har ikke hatt noe særlig opplæring ettersom begge allerede hadde hatt lignende arbeidsoppgaver i tidligere jobber (3A, 13. februar, 2023; 3B, 23. februar, 2023). I konsulentselskap 1 og 2 opplevdes opplæringen i noe grad overveldende, men likevel overkommelig. Opplæringen var i form av videoer, fysiske og digitale kurs. Kursene foregår månedlig over fire år hos konsulentselskap 1. En av ukene i opplæringsprogrammet til konsulentselskap 1 var et resort-opphold, hvor fokusområdet på turen både var det sosiale -og faglige spekteret (1A, 17. februar, 2023; 1B, 21.mars, 2023).

“Vi hadde først to-tre dager med teori i åtte timer, og på kvelden var det mye sosialt med god drikke i hånden. De neste dagene fikk vi presentert en case som vi skulle jobbe sammen med i tildelte grupper, og hvor noen case skulle fremføres. Opplæringsprogrammet var krevende, men også givende” (Informant 1B, 21. mars, 2023).

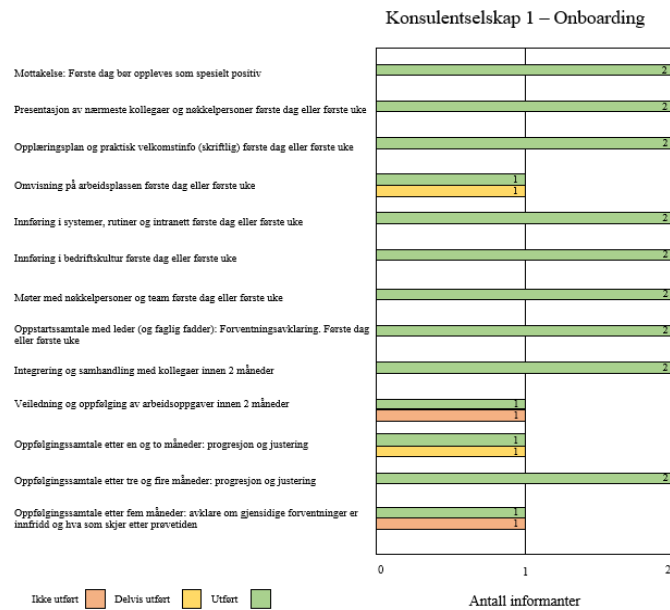
Til tross for at informantene i konsulentselskap 3 ikke gjennomgikk opplæring, uttrykkes det ikke som et behov. Informantene opplevde at tidligere arbeidserfaring var tilstrekkelig for å kunne mestre jobben. Det å ikke ha gått gjennom et opplæringsprogram strider med teorien om at arbeidstaker har krav på en tilstrekkelig opplæring (Bauer, 2010). Det fremkommer likevel at informantene har hatt en løpende uformell opplæring i form av at de ansatte eksempelvis ikke skal stå fast i mer enn 15 minutter før de ber om hjelp (3A, 13. februar, 2023; 3B, 23. februar, 2023). Tiltaket tyder på at ledelsen er hensynsfull og at det er lav terskel for å be om hjelp.

Vi anvender *sjekklisten for nyansatte etter tiltredelse*, som en grunnleggende mal for hvor godt selskapene har utført onboardingen og hvordan det påvirker informantenes opplevelse (Vedlegg 1). Det er hos informantene i konsulentselskap 2 vi finner flest avvik i *sjekklisten for nyansatte etter tiltredelse*. Det er særlig fraværende tiltak knyttet til oppfølging fra ledelsen. Likevel forekommer det en forskjell mellom informantene våre, hvor 2B har krysset av utført på flere av tiltakene enn 2A (Figur 7; 2A, 27. februar, 2023; 2B, 1. mars, 2023). Selv om konsulentselskapet har essensielle avvik, ser man at mange av tiltakene er gjennomført. Det kan argumenteres for at konsulentselskap 2 ikke har mislykkes i denne perioden, men har et stort forbedringspotensial.



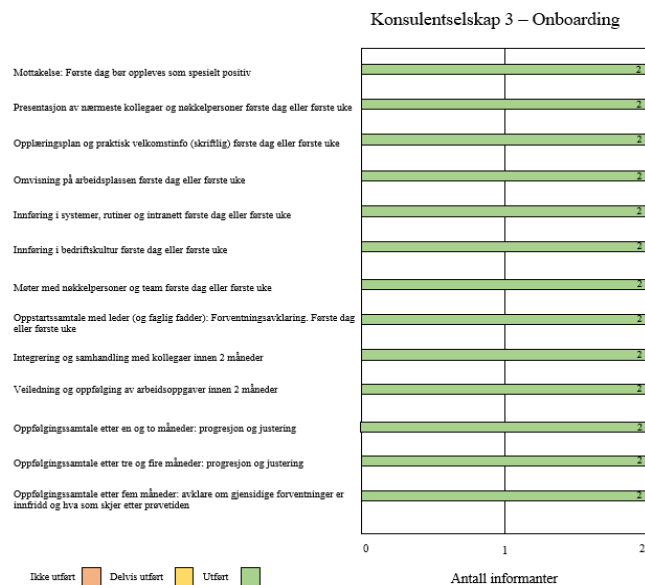
Figur 7: Oversikt svar sjekkliste for nyansatte etter tiltredelse (onboarding), konsulentselskap 2 (Informant 2A, 27. februar, 2023; Informant 2B, 1. mars, 2023).

I konsulentselskap 1 er det flere gjennomførte tiltak i *sjekklisten for nyansatte etter tiltredelse* enn hos konsulentselskap 2. Vi ser likevel et forbedringspotensial, og en forskjell mellom informantene i konsulentselskap 1. Besvarelsene tyder på at det helt i oppstartsfasen har vært optimale forhold, mens det har blitt forskjeller i oppfølging etterhvert som tiden har gått. Det ser ut til at 1A har fått en bedre oppfølging fra leder enn 1B i henhold til utførte tiltak i sjekklisten (Figur 8; 1A, 17. februar, 2023; 2B, 21. mars, 2023).



Figur 8: Oversikt svar sjekkliste for nyansatte etter tiltredelse (onboarding), konsulentselskap 1 (Informant 1A, 17. februar, 2023; Informant 1B, 21. mars, 2023).

Konsulentselskapet som har kommet best ut er konsulentselskap 3 hvor begge informantene har krysset av utført på alle punktene på *sjekklisten for nyansatte etter tiltredelse* (Figur 9; 3A, 13. februar, 2023; 3B, 23. februar, 2023). Det tyder på at selskapet i stor grad har lyktes i å fremme opplevelsen av onboarding. Konsulentselskap 3 kan dermed fremstå som et forbilde for de to foregående selskapene, og aktualiserer at disse har noe å strekke seg etter.



Figur 9: Oversikt svar sjekkliste for nyansatte etter tiltredelse (onboarding), konsulentselskap 3 (Informant 3A, 13. februar, 2023; Informant 3B, 23. februar, 2023)

Avslutningsvis valgte vi å belyse forhold som kunne fremmet opplevelsen av oppstartsfasen for informantene. Informantene fra konsulentselskap 3 hadde ikke noe å påpeke da de uttrykte

stor tilfredshet for sin oppstartsfase. Dette kan også reflekteres i svarene deres i *sjekklisten for nyansatte etter tiltredelse*. De resterende informantene fremla derimot ulike forslag til forbedring. For informantene i konsulentselskap 1 og 2 var det flere faktorer som kunne vært forbedret for å gjøre opplevelsen av onboardingen mindre hemmet. Det fremkommer at mer oppfølging fra en kompetent fadder, mer interaksjon med leder og mindre fokus på kurs kunne fremmet introduksjonsprosessene.

Jeg skulle gjerne hatt mer jevnlig kontakt med ledelsen, tydeligere forventningsavklaringer og oppfølgingssamtaler, da dette hadde gjort oppstartsfasen min bedre (Informant, 2A, 27.februar, 2023)

Hadde det vært mindre kurs de første dagene på jobb, ville denne perioden vært mindre overveldende. Kursene ga meg lite forståelse av hvordan en normal arbeidsdag kom til å bli (Informant 1B, 21. mars, 2023).

4.5 Delkonklusjon

I denne delen har vi undersøkt hvordan *Breaking in* foregår i de tre konsulentselskapene, samt hvordan onboardingsprosessen foregår. Vi har belyst delproblemstillingen; “*Hvordan oppleves integreringen gjennom konsulentselskapenes onboarding?*”. I henhold til Bauers nivåer antyder vi at konsulentselskap 1 og 3 har nådd det siste nivået, *proaktiv påmønstring*. Disse to konsulentselskapene ligger frempå med onboarding og har et stort fokus på integrering av nyansatte. Konsulentselskap 2 befinner seg antakeligvis imidlertid på det andre nivået, *påmønstring med potensial*. Her har hverken forventninger eller integrering i organisasjonskulturen blitt opplevd som tilstrekkelig. Likevel kan det virke som at 2B har hatt en mer positiv opplevelse av onboardingsprosessen enn 2A. Funnet er interessant da begge er nyansatt på samme avdeling. En mulig forklaring kan være forankret i rammebetingelsene og faktoren *den ansatte selv*.

Bruk av sosialiseringstøytøyer viser seg å være forskjellig i de ulike konsulentselskapene. Konsulentselskap 1 og 3 forberedte selskapet godt på at det skulle komme nyansatte til avdelingen, og ledelsen engasjerte seg stort i prosessen. 1B har imidlertid opplevd et annerledes engasjement enn 1A, da han ikke har fått like god oppfølging fra ledelsen. I konsulentselskap 2 opplevde 2A at enkelte av hans nye kollegaer opptrådte passivt ved hans ankomst i selskapet. Samtidig opplever begge informantene i konsulentselskap 2 at ledelsen har “glemt” å gjennomføre samtaler som selskapet har lagt opp til, og oppfølgingen har

følgelig ikke vært like god. Dette gjenspeiles i informantenes svar i *sjekklisten for nyansatte etter tiltredelse*. Videre blir motivasjonen avgjørende for om de nyansatte klarer å slå seg til ro, trives og ikke ønsker seg bort fra selskapet.

Del 3 - Settling in

Vi befinner oss nå i *Settling in-stadiet* for organisasjonssosialisering. I HR-kompasset er vi fremdeles i bolken *ivareta og utvikle*, på følgende tidspunkt er det imidlertid kritisk å vedlikeholde motivasjonen til de nyansatte. I *Settling in* fokuserer vi derfor på hva som motiverer informantene til å bli værende i selskapet. Stadiets grunntanke er at nyansatte fullstendig integreres i selskapets kultur, og får sin unike plass i den sosiale sammensetningen på arbeidsplassen (Ziener, 2019). Denne delen vil besvare vår siste delproblemstilling:

Hvordan påvirkes motivasjon gjennom onboarding i konsulentselskapene?

4.6 Motivasjon

En nyansatt vil bli mer bevisst på hvilke faktorer i selskapet som påvirker deres motivasjon etterhvert som vedkommendes integreringsprosess går mot slutten (Ziener, 2019). Vi bemerket oss at informantene vektla ytre motivasjon og indre motivasjon ulikt. Informanter fra konsulentselskap 1 og 3 fremhever særlig noen ytre goder som bidrar til å motivere dem til å yte bedre i jobben. En lønnsforhøyelse er en sterk motivasjonsfaktor i konsulentselskap 1. Videre påpekes det også at informantene får dekket blant annet mobilabonnement, forsikring og hjemme-internett av selskapet (1B, 21. mars, 2023). I konsulentselskap 3 påpeker informantene goder som bidrar til komfort på arbeidsplassen som særlig motiverende.

“Vi får lunsj laget av kokker hver dag, kald pepsi max i kjøleskapet, byens beste kaffe og skuffer med snacks. Det gir mye glede i hverdagen” (Informant 3B, 23. Februar, 2023).

Alle informantene motiveres av indre motivasjonsfaktorer. Felles er en indre drivkraft å oppleve tilhørighet i det sosiale aspektet ved arbeidsplassen. Videre motiveres informantene av faktorene anerkjennelse og skryt fra leder om at arbeidet er godt gjennomført, samt at arbeidet oppleves som meningsfullt for dem selv og andre.

“Selv om arbeidsoppgavene fort blir ensformige, motiveres jeg av å få tildelt ulike kunder med varierte behov. Det gjør at jeg føler meg utfordret, ansvarlig og at jeg mestrer ulike aspekter ved jobben” (Informant 1A, 17. februar, 2023).

“Avdelingen forsøker å markere og anerkjenne milepæler vi oppnår. Dette er et godt grep for å styrke mestringfølelsen, samholdet og motivasjonen på avdelingen” (Informant 2B, 1. mars, 2023).

Funnene bekrefter at både tiltak for indre og ytre motivasjon øker motivasjonen til informantene. Vi ser et ytre fokus særlig i konsulentselskap 1 og 3 som får mange ytre goder, til forskjell fra konsulentselskap 2. Det kan virke som at informantene som får tildelt mange ytre goder blir tilfredsstillt av disse. Likevel tyder det på at de hovedsakelig drives av indre motivasjon. Det synes viktigere å være verdifull i arbeidet, enn å motta noe verdifullt i form av materielle goder. Dette kan stride med teorien til Deci og Ryan om at ytre motivasjon undergraver indre motivasjon. Ingen av informantene vektlegger nødvendigvis indre motivasjonsfaktorer mindre, men det kan likevel eksistere et behov for å oppnå flere ytre goder. Ifølge teorien kan det å tilby ytre goder hyppig være problematisk da den ytre motivasjon ikke er vedvarende (Deci & Ryan, 2000).

4.7 Selvbestemmelsesteorien

Med et overordnet syn på ytre og indre motivasjon, vil vi ytterligere analysere effekten av å tilfredsstille psykologiske behov som fører til høy indre motivasjon. Teorien fastslår at indre motivasjon er den sterkeste og mest vedvarende formen for motivasjon da energien er styrt av egen vilje. Her vektlegges tre psykologiske behov; *selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000a). Deci og Ryan vektlegger effekten av tilbakemeldinger særlig opp mot behovet kompetanse. Vi analyserer derfor tilbakemeldinger under kompetansebehovet.

4.7.1 Selvbestemmelse (autonomi)

Det første og viktigste behovet er *selvbestemmelse*. Deci og Ryan mener at høy indre motivasjon fra selvbestemmelse oppnås av høy grad av valgfrihet, selvstendighet over egne arbeidsoppgaver og medvirkning (Deci & Ryan, 2000a). Vi ser en sammenheng mellom behovet for selvbestemmelse og AML § 4-2 (2) bokstav c og d sitt krav om muligheter for selvbestemmelse, arbeidsvariasjon og medvirkning (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2).

I alle konsulentselskapene får informantene i stor grad tillit fra ledelsen, slik at de får være selvstendig og får utøvd selvbestemmelse. Det utføres dog kontrollsjekk når arbeid er ferdig for å sikre at kundene får levert god kvalitet til avtalt tid. Alle informantene har likevel

fleksibel arbeidstid-, sted og mengde. Effekten kan være økt selvbestemmelse og dermed også økt motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det kan tenkes at behovet for selvbestemmelse hadde kommet mer til uttrykk dersom valgfrihet var fraværende i noen av selskapene. I konsulentselskap 3 påpekes det at leder har spesielt mye tillit til sine ansatte, og er mer opptatt av fornøyde kunder enn å “overvåke” de ansatte. Informantene i konsulentselskap 2 opplever å få frihet til å arbeide på egenhånd med varierte oppgaver, og dermed får mulighet til å tilegne seg mer kunnskap. Til tross for fleksitiden, understrekes det tidvis opplevd indirekte press i konsulentselskap 2 til å prestere mer. Det kan tolkes at press påvirker valgfriheten og muligheten til å disponere egen tid til arbeid. Utsagnet nedenfor samstemmer med teorien om at man utfører en handling basert på ytre press, noe som med tiden kan redusere motivasjonen (Deci & Ryan, 2000a).

“Noen jobber mye overtid, jeg får ofte tilsendt e-post i helgene og sent på ettermiddagen. På denne måten opplever jeg et press til å jobbe mer om jeg sammenligner meg med andre. Jeg kjenner også på et press da normen i selskapet tilsier at man bør jobbe hardt og prestere, uten at dette er noe lederne har uttalt høyt” (Informant 2A, 27. februar, 2023).

En viktig del av selvbestemmelse er muligheten til å kunne medvirke på arbeidsplassen (Deci & Ryan, 2000a). Felles for informantene i konsulentselskap 1 og 3 er at de aktivt får lov og oppfordres til å ta del i diskusjoner rundt store og små beslutninger. Det er likevel leder som har siste ord (1A, 17. februar, 2023; 3A, 13. februar, 2023). I konsulentselskap 2 får ikke informantene like mye innflytelse og får heller ikke ta del i større beslutninger. Til tross for at begge håper på større medvirkning senere, kan savnet av medvirkning stride med arbeidsmiljøloven §4-2 (2) bokstav c og d (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2).

4.7.2 Kompetanse

Behovet *kompetanse* kan forklares som følelsen av å mestre sine omgivelser samt muligheten til å anvende og videreutvikle kompetansen man besitter. Å tilfredsstillere behovet for kompetanse krever å fullføre aktiviteter som er utfordrende, men overkommelige (Deci & Ryan, 2000b). Tilbakemelding er essensielt for å få en bekreftelse på at kompetansen og utførelsen av arbeidsoppgaver er riktig (Olafsen, 2018). Vi ser en sammenheng mellom behovet for kompetanse og AML §4-2 (2) bokstav a og b som vektlegger mulighet for faglig og personlig utvikling med tilretteleggelse av arbeidsevne til hver enkelt (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2).

I alle konsultentselskapene får informantene mulighet til å ta relevante kurs for å utvikle kompetansen. Det legges opp til kompetanseutveksling mellom de ansatte på jobb, hvor den desentraliserte strukturen gjør det enkelt å fritt kunne dele kunnskap mellom hverandre.

“Dersom strukturen hadde vært “fastere” ville nok læringsutbyttet vært svekket” (Informant 1A, 17. februar, 2023).

At arbeidsoppgavene samstemmer med informantenes utdanning, kompetanse og krav til utvikling er vesentlig for å tilfredsstille kompetansebehovet (Deci & Ryan, 2000a). I alle konsultentselskap er informantene enig i at deler av kunnskapen fra utdanningen eller tidligere arbeidserfaring samsvarer med det jobben krever. Slik vil informantene lettere oppleve mestring og motivasjon, samtidig som at de blir mer sikre på at kundene deres mottar et godt produkt eller tjeneste. Videre er det også en felles oppfattelse i konsultentselskap 1 og 2 om at arbeidsoppgavene er krevende, men at de likevel oppleves som lærerike og overkommelige. Informantene som har erfaring med arbeidsoppgavene kan ha opplevd en smidigere onboarding enn nyutdannede, som er mer usikker i arbeidsforholdet.

“Det er en del “learning by doing”. Man blir kastet litt ut i oppgavene, noe som fører til en kompetanseutvikling med en relativt bratt stigning i starten” (Informant 1B, 21. mars, 2023).

“Har merket stor fordel av at jeg har noen års erfaring og er trygg på meg selv. Noen oppdrag kan være krevende og jeg tror det kunne vært tøft om jeg kom rett fra skolebenken. Samtidig er kollegaene mine dyktige og tar seg alltid tid til å hjelpe, så jeg tror det uansett ville gått bra” (Informant 3B, 23. februar, 2023).

Konsultentselskapene har oppfølgingssamtaler hvor de får diskutert kompetanseutvikling. Informantene i konsultentselskap 3 og 1A har alle fått gjennomført oppfølgingssamtalene de har krav på ifølge sjekklisten for nyansatte etter tiltredelse. For 1B og 2B har informantene bare gjennomført noen av oppfølgingssamtalene. Slike samtaler har ikke vært en del av 2A sin erfaring da han ikke har hatt en eneste oppfølgingssamtale, noe han uttrykte et behov for.

Deci og Ryan sine studier viser at positive tilbakemeldinger øker indre motivasjon og at negative tilbakemeldinger, samt mangel på tilbakemeldinger, har en hemmende effekt (Deci & Ryan, 2000b). Alle informanter påpeker at tilbakemeldinger fra ledere, fadder og kollegaer har sterk påvirkning på motivasjon. I konsultentselskap 1 får 1A positive og konstruktive

tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger bidrar til økt motivasjon ettersom informanten blir mer selvsikker og dermed bedre rustet til selvstendige arbeidsoppgaver (1A, 17. Februar, 2023). Det fremkommer at til tross for at informantene har blitt informert om at selskapet ønsker å fokusere mer på tilbakemeldinger i 2023, er veien fortsatt lang. I samsvar med teorien opplever 1B mangel på tilbakemeldinger som hemmende for motivasjonen (Deci & Ryan, 2000b). I konsulentselskap 2 føler informantene at de i liten grad får tilbakemeldinger for arbeidet sitt, og ønsker mer anerkjennelse. Tilbakemeldinger er noe som kunne vært med på å øke motivasjonen til 2A, da han også ville vært mer selvsikker på at arbeidet han gjør er bra (2A, 27. februar, 2023).

“Første tilbakemeldinger jeg fikk var i desember og det var for noe jeg hadde gjort i oktober, mens noen av de andre fikk tilbakemeldinger tidlig fra fadderer som de var tildelt. Fra midten av desember kom det heldigvis flere tilbakemeldinger på arbeid som var gjort” (Informant 1B, 21. mars, 2023).

“Selskapet har årlige undersøkelser hvor de kartlegger blant annet trivsel, balanse, stress, hos de ansatte. Skryt og tilbakemeldinger var en av faktorene som ble trukket frem som et forbedringspotensial hos ledelsen. Jeg synes det var fint med en bevisstgjøring rundt dette temaet” (Informant 2B, 1. mars, 2023).

I konsulentselskap 3 eksisterer det en rekke tiltak for å fremme skryt og tilbakemeldinger i selskapet. 3A forteller at de har “vin og visjoner” fast hver fredag. Det er en samling hvor alle fremlegger arbeidet sitt fra den forbigående uken, og dersom man ønsker tilbakemeldinger får man det. I tillegg har selskapet en skryteboks hvor alle skal legge igjen anonymt skryt til hverandre, som fast blir delt i fellesskap (3A, 13. februar, 2023). Begge informantene opplever at tiltakene har bedret både fellesskapet og motivasjonen til de ansatte.

Tilbakemeldinger, skryt og positiv oppmerksomhet rundt arbeid viser en direkte effekt på informantenes mestringsfølelse. Fraværende tilbakemeldinger fører derimot til usikkerhet da de ønsker tydeligere føringer på hva som er bra og dårlig med arbeidet. Et annet aspekt som hemmer kompetanseutvikling, er svingninger i selskapets eksterne rammebetingelser. Det kommer frem fra informantene i konsulentselskap 1 og 2 at det foreligger perioder med svært mye arbeid, men at det også er tider hvor kompetansen ikke får utviklet seg like mye grunnet mindre arbeidsmengde. Funn viser at periodene har en hemmende effekt på motivasjonen og

kompetanseutviklingen. 2A opplever å være en “byrde” når det ikke er tilstrekkelig mengde arbeidsoppgaver i rolige perioder, og dermed kan hans tilhørighetsfølelse svekkes.

4.7.3 Tilhørighet

Tilhørighet handler om å skape sosiale relasjoner til andre mennesker, og å utvikle et stabilt sosialt miljø som tilrettelegger for trygghet og tillit. Det innebærer også å etablere gjensidig respekt og emosjonell tilknytning, gjennom å skape en felles enhet og kultur (Deci & Ryan, 2000a). Vi ser en sammenheng mellom behovet for tilhørighet og AML§4-3 som fastsetter at arbeidstakere skal ha mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre kollegaer (2) (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-3).

Trivsel, tilhørighet og teambuilding er gjennomgående fokusområder i konsulentselskap 1 og 3. Funnene viser at informantene opplever sosiale sammenkomster som essensielle, og bidrar til et styrket, åpent og inkluderende arbeidsmiljø. Ett av tiltakene er flere årlige jobbreiser både innenlands og utenlands med fokus på det sosiale, gjerne på tvers av regioner og avdelinger (1B, 21. mars, 2023; 3A, 13. februar, 2023). De sosiale tiltakene fremmer muligheten til å bygge gode relasjoner.

“Jeg er fornøyd med det sosiale miljøet og føler meg sett og anerkjent. Ledelsen og sosialkomitéen er opptatt av å legge til rette for sosiale sammenkomster. Her deltar ledelsen ofte selv, noe som fjerner den sosiale distansen mellom medarbeidere og de “litt høyere” oppe” (Informant 1A, 17. Februar, 2023).

“Nesten hver måned har vi sosiale sammenkomster, det kan være alt i fra sportslige arrangementer og andre festligheter, til sommerfester og kickoff etter nyttår. I tillegg er det “fyfy” å snakke i lukkede kommunikasjonskanaler, og alt deles i fellesskap og er synlig for alle. Det tror jeg er en viktig faktor for at alle føler seg som en del av gjengen.” (Informant 3B, 23. februar, 2023).

I konsulentselskap 2 tyder funnene på at det foreligger en forskjell for informantene i hvor stor grad det sosiale er avgjørende for trivselen og tilhørigheten. 2A opplever at det mangler tiltak som skaper tilhørighet til arbeidsplassen. Til tross for at han har et positivt inntrykk av de sosiale tiltakene i selskapet som helhet, er inntrykket av selve avdelingens tiltak noe svekket. Planlegging av arrangement på avdelingen blir noen ganger glemt og det gis ofte informasjon på for kort varsel. I tillegg er en avgjørende og utfordrende faktor for å skape

nære relasjoner, skillet som finnes på avdelingen mellom aldersgrupper og erfaring. Skillet kan ha vært med på å skape subkulturer i selskapet (Jacobsen, 2019). 2A uttrykker et større behov for flere sosiale arrangementer innad i avdelingen og på tvers av kontorene. I tillegg antydes det at et større antall yngre på avdelingen kunne styrket tilhørighetsfølelsen (2A, 27. februar, 2023). 2B trives imidlertid godt på arbeidsplassen og føler seg inkludert i det sosiale miljøet (2B, 1. mars, 2023). Vi tolker at bakgrunnen for forskjellige opplevelser av tilhørighet på arbeidsplassen, er ulikheter i personlige preferanser og grunnleggende behov, samt sosialiseringsbehov.

“Kollegaene mine er flinke til å hilse om morgenen, noe som gir meg en god start på dagen. Ofte kan det være de små tingene som gir motivasjon for dagen og skaper tilhørighet”
(Informant 2B, 1. mars, 2023).

Å føle seg som et fullverdig organisasjonsmedlem er hovedmålet med *settling in-stadiet* og kan oppnås når følelsen av tilhørighet er etablert (Ziener, 2019). Vi finner at effekten av opplevd trivsel henger tett sammen med motivasjon og tilfredsstillelse av de tre psykologiske behovene. Informantene i konsulentselskap 1 og 3 påpeker at de alle føler seg som fullverdige organisasjonsmedlemmer. Resultatet er forankret i sosiale arrangementer, ansvar og inkluderende ledelse og kollegaer. Særlig for informantene i konsulentselskap 3 beskrives arbeidet også som en hobby, og ikke bare en jobb (3A, 13. Februar, 2023 ;3B, 23. februar, 2023). 2A føler seg som et fullverdig “nyansatt” organisasjonsmedlem, men opplever et skille mellom det å være nyansatt og dem som har vært der lenge og har fått etablert seg ordentlig (2A, 27. februar, 2023). Det krever dermed lengre tid å føle seg “hjemme” i selskapet. 2B føler seg imidlertid som et fullverdig organisasjonsmedlem, og dette hviler på at hun ikke føler seg alene som nyansatt i selskapet. Å bli et fullverdig organisasjonsmedlem bygger tilsynelatende på å føle seg hjemme og komfortabel i selskapet.

“Selskapet arrangerte en ukentlig “nyansatt preik” i oppstartsperioden, men denne samtalen forsvant raskt da alle sluttet å føle seg nye ganske fort” (Informant 3B, 23. februar, 2023).

“Jeg føler meg som en del av selskapet og avdelingen. Det har kommet flere nyansatte i etterkant av min ansettelse, og dette er fint ettersom vi gjerne deler de samme utfordringene som nyansatt” (Informant 2B, 1. mars, 2023).

4.9 Delkonklusjon

I denne delen har vi undersøkt hvordan *Settling in* foregår i de tre konsulentselskapene. Vi har belyst delproblemstillingen; “*Hvordan påvirkes motivasjonen gjennom onboarding i konsulentselskapene?*”. Vi ser en varierende vektlegging av ytre motivasjon blant våre informanter. Den ytre motivasjonen drives av ytre goder som arbeidsplassen tilbyr. Det er imidlertid en overvekt av indre motivasjonsfaktorer gjennom meningsfulle oppgaver og sosiale relasjoner. I henhold til selvbestemmelsesteorien kan det virke som at de psykologiske behovene selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet har blitt oppfylt i ulik grad for informantene. Felles for informantenes motivasjon i konsulentselskap 1 og 3 er det sterke samholdet i selskapet, samt muligheten til medvirkning og kompetanseutvikling. Det finnes likevel et forbedringspotensial hos konsulentselskap 1 og 2, da særlig knyttet til oppfølging fra ledelsen. Noe som kunne styrket motivasjonsfaktoren til informantene hadde vært flere tilbakemeldinger fra ledelsen. Tilhørighetsfølelsen er tilsynelatende opplevd noe ulikt. Særlig 2A skilte seg ut med å ikke føle seg like tilknyttet til selskapet, og de oppståtte subkulturene kan være en årsak.

5.0 Diskusjon

Diskusjonskapittelet består av drøfting av datamaterialet som ble innhentet under intervjuet og gjennom *sjekklisten for nyansatte før og etter tiltredelse*. For å skape en rød tråd, har vi valgt å dele drøftingen inn i samme struktur som resten av oppgaven; *Getting in, Breaking in og Settling in*. I HR-kompasset befinner vi oss i bolkene *rekruttere og ivareta og utvikle*. Både de eksterne og interne rammebetingelser påvirker hvordan disse prosessene foregår (Heggholmen & Åsgård, 2020).

5.1 Getting in

Studiens funn viser at rekrutteringsprosessen og preboarding har vært betinget av ulike rammebetingelser. Vi bemerker oss at en relevant ekstern rammebetingelse som kan ha påvirket opplevelsen av rekruttering og preboarding, er konkurransesituasjonen til selskapene (Heggholmen & Åsgård, 2020). Posisjoneringen legger føringer for hvorvidt den rette arbeidskraften tiltrekkes, og rekrutteres (Simployer. u.å.). Informantenes grunnlag for å akseptere jobbtilbudet har vært selskapenes unike og sterke employer branding. Noe nevneverdig er at informantene i konsulentselskap 1 og 3 var usikker på om selskapene var riktig for dem. Vi tenker at informantene derfor har opparbeidet seg et større krav knyttet til

arbeidsplassen i forkant av tiltredelsen, da de allerede hadde en jobb på daværende tidspunkt eller muligens kunne fått bedre jobbtilbud.

Det er også interessant å belyse at informantene i konsulentselskap 1 har en allsidig utdanning, hvilket gjør at de enklere kan bytte jobb. Det kan forklare hvorfor konsulentselskap 1 har en særlig prioritering av preboarding, og at det gjenspeiles i informantenes opplevelse. I konsulentselskap 2 og 3 ser vi at informantene har en mer spisset utdanning hvor det ikke er like mange tilbydere av arbeid. Konsulentselskapene kan dermed få et inntrykk av å ha sikret seg den riktige kandidaten allerede før kontraktsgjøring, og ikke trenger å vise ytterligere engasjement. Informantene i konsulentselskap 3 har likevel hatt en mer positiv opplevelse da ledelsen aktivt har tatt vare på sine ansatte i preboardingen.

En intern rammebetingelse som virker å være avgjørende for opplevelsen av preboarding, er ledelsen (Heggholmen & Åsgård, 2020). Det kan tyde på at ledelsen har lyktes med å holde kandidatene varm i denne perioden, da informantene var fornøyde med ledelsens engasjement og oppfølging gjennom preboardring. Ledelsens tilnærming i konsulentselskap 1 og 3 kom til uttrykk i form av å bli inkludert i sosiale sammenkomster. I konsulentselskap 2 har derimot engasjementet vært noe fraværende i kontrast. Forventninger til engasjement kan tenkes å være begrenset for nyutdannede uten relevant arbeidserfaring, og mangelen på tiltak trenger nødvendigvis ikke være en hemmende faktor. Tiltakene konsulentselskapene derimot har utført kan sies å ha fremmet informantenes opplevelse av preboarding. Opplevelsen kan være årsaken til at informantene har vært lojale til selskapet, og ikke “ghostet” dem.

5.2 Breaking in

Til tross for at informantene opplevde *Getting in* som en positiv periode, tyder det på at konsulentselskap 1 og 2 pynter på sannheten. Det virker som at de fremstiller seg selv i et bedre lys for å styrke sin employer branding, slik at de får sikret seg de beste kandidatene. Gjennom introduksjonsfasen startet sentrale deler å avvike fra hva som ble forespeilet på både jobbintervju og interne dokumenter. Vi oppfatter at ledelsen tilsynelatende senker skuldrene for raskt etter at kandidatene har startet i selskapet.

Som analysen påpeker har ledelsen også spilt en aktiv rolle for hvordan onboarding opplever og er en sentral del av de interne rammebetingelsene (Heggholmen & Åsgård, 2020). Oppfølging fra ledelsen har vært forskjellig for informantene i konsulentselskap 1. Årsaken virker å ha sammenheng med at informantene har hatt ulik personalansvarlig og

fadder. 1A hadde en bedre opplevelse knyttet til oppfølging og tilbakemeldinger, enn hva 1B erfarte. Det er viktig å påpeke at informantene fra konsulentselskap 2 også har hatt en ulik opplevelse av oppfølging fra ledelsen. Da begge har samme avdelingsleder er ulikheten oppsiktsvekkende, og noe som burde ført til lik introduksjon. Det virker som at avdelingsleder har tatt seg mer tid til å introdusere og ivareta 2B da hun mottok både blomster og kort første arbeidsdag, noe 2A ikke erfarte. Forskjellen kan imidlertid ha sin forklaring i at 2B ble ansatt under koronapandemien og dermed gradvis fikk bli kjent med sine kollegaer. Det er i motsetning til 2A som fikk jobben i det arbeidslivet var på vei tilbake til normalen, mot slutten av pandemien. Forskjellen kan skyldes ledelsens endringsdyktighet i forhold til koronapandemien, noe som medførte svingninger i markedet og påvirket de eksterne rammebetingelsene.

Ulike prioriteringer av onboardingstiltak kan ha sammenheng med de interne organisatoriske rammebetingelsene i konsulentselskapene. Det kan virke som at viktigheten av tiltakene avtar i forhold til andre oppgaver, jo større og mer divisjonalisert selskapet blir. Konsulentselskap 3 er det minste selskapet, men tilsynelatende der informantene opplever størst grad av medvirkning og oppfylte tiltak for onboarding. En mulig forklaring på at konsulentselskap 3 lykkes er deres fokus på å arbeide i tverrfaglige teams. På denne måten får ansatte knytte tettere bånd til alle medarbeiderne, samtidig som at læringsutbyttet høynes. Konsulentselskap 2 er et mellomstort selskap, her finner vi de største avvikene i tiltak for onboarding, noe som kan ha gjort integreringen utfordrende. Likevel viser konsulentselskap 1, som er et enda større selskap, at det er mulig å gjennomføre en god onboarding dersom man vektlegger det nok.

Organisasjonskulturen, som også er en intern rammebetingelse, virker å være en utslagsgivende faktor for den nyansattes onboardingsopplevelse. Ifølge teorien tar det tid å bygge og forme en kultur, og det er den opparbeidede kulturen som er vanskeligst å endre innad (Jacobsen, 2018, s.100). Konsulentselskap 1 og 2 er betraktelig eldre enn 3, og kan tenkes å ha en mer rigid kultur. Endring i slike kulturer utfordrer implementeringen av gode onboardingsprogrammer. Ettersom at konsulentselskap 2 er det eldste selskapet, samstemmer det med at kulturen kan virke konservativ og lite innoverende. Det blir også nevnt av 2A at det er en overvekt av eldre på avdelingen, noe som kan gjøre at det foreligger en større frykt mot endringer i selskapet. Konsulentselskap 1 er femti år nyere enn selskap 2, hvilket kan forklare deres større fokus på endring og tilpasning av samfunnets stadige utvikling. Det reflekteres dermed i deres prioritering av onboarding, til tross for at de enda har en vei å gå. Konsulentselskap 3 har imidlertid blitt stiftet i nyere tid, og i etterkant av at onboarding ble et

dagsaktuelt. Mer moderne selskaper kan tenkes å være mer endringsdyktige og proaktive, slik at de lettere omstiller kulturen etter samfunnets krav.

5.3 Settling in

Det viser seg at opplevd onboarding blant informantene har vært sterkt påvirket av hvordan motivasjonen har blitt ivaretatt av konsulentselskapene. Hvordan informantene vektlegger sine motivasjonsbehov virker å være styrt av selskapets overveide fokus på indre eller ytre motivasjon. Da ytre goder kan være en god måte å vise takknemlighet til sine ansatte på, vil ytre goder trolig oppleves hemmende dersom godene en dag reduseres. Det kan også tenkes at man kan sammenlikne seg med ansatte i andre selskaper dersom man får informasjon om andres ytre belønninger. Til tross for dette virker det som at konsulentselskap 1 og 3 har funnet en fungerende balanse mellom ytre og indre motivasjon med hovedfokus på behovene medvirkning, tilbakemeldinger og tilhørighet. Antakeligvis vil en sterk implementering av alle behovene resultere i at turnoverintensjonen i konsulentselskapene reduseres.

I *settling in* sikter de nyansatte mot å bli et fullverdig organisasjonsmedlem (Ziener, 2019). Informanter som enda ikke har fått tilhørighet til selskapet i slutten av dette stadiet, kan spekuleres i å ønske seg bort fra jobben. Årsaken kan være at de vil søke andre og bedre stillinger. Et sentralt spørsmål som reises er hvorvidt informantene i konsulentselskap 2, som hverken får tilstrekkelig oppfølging, tilbakemeldinger eller sosiale tiltak, er mer åpen og på utkikk etter en mer riktig arbeidsplass som dekker deres behov.

6.0 Hovedkonklusjon

I denne oppgaven har vi undersøkt hvordan seks nyansatte i tre ulike konsulentselskaper opplever onboardingprosessen og dens tiltak. Hensikten har vært å tydeliggjøre viktigheten av onboarding, særlig da statistikken viser at denne delen av arbeidsforholdet ofte blir nedprioritert. Gjennom nykommerens øyne har vi besvart hovedproblemstillingen:

“Hva hemmer og fremmer opplevelsen av onboardingprosessen til nyansatte?”.

Basert på opplevelsene til våre informanter, er den mest *hemmende* faktoren lite oppfølging og engasjement fra ledelsen og kollegaer. Når disse faktorene stagnerer for tidlig i prosessen oppleves det hemmende. Passiv atferd og lite initiativ i form av sosiale sammenkomster utfordrer den nyansattes evne til relasjonsbygging, og å integreres i organisasjonskulturen.

Lite samsvar i forventninger bryter med den psykologiske kontrakten og medfører tillitsbrudd. Mangel på tilbakemeldinger, innflytelse og tilhørighet viser å ha en særlig hemmende effekt på opplevd onboarding og motivasjon.

Basert på opplevelsene til våre informanter, er den mest *fremmende* faktoren en åpen og inkluderende organisasjonskultur. Å ha en proaktiv tilnærming til integreringsprosessen vil effektivisere organisasjonssosialiseringen. En ledelse som tilrettelegger for relasjonsbygging, valgfrihet og å oppfylle forventninger fremmer opplevelsen av onboarding for nyansatte. Desentraliserte strukturer har en positiv effekt på kulturen, og virker oppløftende for kompetanseutvikling og medvirkning. Det sosiale aspektet ved arbeidsplassen spiller en aktiv rolle i hvorvidt den nyansatte knytter seg til arbeidsplassen, og om de ønsker å bli værende i fremtiden.

6.1 Anbefaling til videre forskning

Med utgangspunkt i vår valgte metodikk sine begrensninger, vil det være interessant å påpeke anbefalinger til videre forskning. Å sikte etter å kunne generalisere funnene vil kreve å undersøke flere informanter og selskaper i bransjen. En kan også inkludere leders perspektiv for å belyse flere synspunkter og mulige fallgruver på tematikken. Ved å anvende andre metodiske tilnærminger slik som spørreundersøkelser og fokusgrupper, vil studien kunne gi en bredere forståelse. På denne måten kan man implementere flere diskusjoner knyttet til personligheter, for å kunne belyse personlige forskjeller som kjønn, bakgrunn og behov.

7.0 Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.*

(*arbeidsmiljøloven*). (LOV-2005-06-17-62). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Bauer, T. N. (2015). Onboarding: The Power of Connection. *ResearchGate*.

https://www.researchgate.net/publication/286447344_Onboarding_The_power_of_connection

Bauer, Talya N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*.

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

Cappelen Damm (u.å.). *Pareto 1*. Cappelen Damm. <https://pareto1-versjon2.cappelendamm.no/vgsamf/tekst.html?tid=1002157>

Deci, E. L. & Ryan, R.M. (2000a). Self-determination theory and The facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*.

https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

Deci, E. L. & Ryan, R.M. (2000b). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self determination of behaviour. *Psychological Inquiry*

https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327965PLI1104_01

Egerdal, Å. (2020). *HR-Boka* (2.utg.). Gyldendal Akademisk.

Filstad, C. (2010). *Organisasjonsendring - fra kunnskap til kompetanse* (2. utg.).

Fagbokforlaget.

Finn, J. (14. juli. 2021). *Tre verdifulle statistikker med betydning for onboarding i 2021*.

Talentech. <https://blog.talentech.com/no/tre-verdifulle-statistikker-som-vil-ha-betydning-for-onboarding-i-2021>

Fredriksen, K. (2021, 14. april). *Slik har koronapandemien påvirket norsk økonomi*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/slik-har-koronapandemien-pavirket-norsk-okonomi>

- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Heggholmen, K. & Åsgård, T. (2020). *Navigating the shifting landscapes of HRM*. The 2020 WEI International Academic Conference Proceedings.
- Heggholmen, K. (2014). *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. (1.utg.). Fagbokforlaget.
- Holm, S. (2017, 3. november). *Nøkkelen til god motivasjon*. Psykologisk.
<https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utg.).
- Jacobsen, I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag.
- Lekven, L. (u.å.). *Preboarding: Slik unngår du at ansatte slutter før de begynner*. Econa. <https://nye.econa.no/karriere/ledelse-og-selvtutvikling/preboarding-slik-unngar-du-at-ansatte-slutter-for-de-begynner/>
- Løvdal, C. (2022, 11. juli). *Preboarding - Nå er det viktigere enn noen gang å utnytte tiden mellom ansettelse og oppstart*. Business People.
<https://blogg.businesspeople.no/preboarding-hvordan-utnytte-tiden-mellom-ansettelse-og-oppstart>
- Manger, T. & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og Mestring. Utvikling av egne og andres ressurser*. Fagbokforlaget.
- Olafsen, A. (Februar. 2018). *Selvbestemmelsesteorien: et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet*. Magma. <https://old.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>
- Rooth, T. (2023, 30. januar). *Forståelsen av hvor viktig onboarding er, må styrkes! VikenVest*.
<https://www.vikenvest.no/forstaelsen-av-hvor-viktig-onboarding-er-ma-endres/>

Simployer (u.å.). *Den ultimate sjekklisten for onboarding*. Simployer.

<https://learn.simployer.no/media/otykhehz/den-ultimate-sjekklisten-for-onboarding-1.pdf>

Stein, M. & Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding - A strategy to unlock hidden value within your organization*. <https://onboardingmargin.com/s>

Ziener, M. S. *HR og personalledelse*. (2019). Vigmostad & Bjørke AS.

8.0 Figurliste og tabelliste

8.1 Figurliste

Figur 1: Oppgavens struktur.....	9
Figur 2: HR-kompasset (Heggholmen & Åsgård, 2020)	11
Figur 3: Hovedtema i intervjuguiden	27
Figur 4: Oversikt svar sjekklister for nyansatte før tiltredelse (preboarding), konsulentselskap 1 (Informant 1A, 17. februar, 2023; Informant 1B, 21. mars, 2023)	37
Figur 5: Oversikt svar sjekklister for nyansatte før tiltredelse (preboarding), konsulentselskap 2 (Informant 2A, 27. februar, 2023; Informant 2B, 1. mars, 2023)	38
Figur 6: Oversikt svar sjekklister for nyansatte før tiltredelse (preboarding), konsulentselskap 3 (Informant 3A, 13. februar, 2023; Informant 3B, 23. februar, 2023).....	39
Figur 7: Oversikt svar sjekklister for nyansatte etter tiltredelse (onboarding), konsulentselskap 2 (Informant 2A, 27. februar, 2023; Informant 2B, 1. mars, 2023).	50
Figur 8: Oversikt svar sjekklister for nyansatte etter tiltredelse (onboarding), konsulentselskap 1 (Informant 1A, 17. februar, 2023; Informant 1B, 21. mars, 2023).	51
Figur 9: Oversikt svar sjekklister for nyansatte etter tiltredelse (onboarding), konsulentselskap 3 (Informant 3A, 13. februar, 2023; Informant 3B, 23. februar, 2023).....	51

8.2 Tabelliste

Tabell 1: Nivåer for organisasjonssosialisering (Bauer, 2010)	20
Tabell 2: Oversikt over informantene.....	28
Tabell 3: Egenprodusert sjekklister inspirert av interne dokumenter	48

9.0 Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide og sjekkliste

Generell bakgrunns info

- Hvor gammel er du?
- Hvilken utdanning har du?
- Hvilke tidligere jobberfaringer har du?
- Hvilken stilling har du?
- Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?
- Hva kjennetegner bedriften din?

Getting in:

1. Hvordan ble du oppmerksom på jobben?
2. Hvordan foregikk intervjuet - satt du igjen med et godt eller negativt inntrykk av bedriften og ledelsen?
3. I hvilken grad følte du at du ble kjent med bedriften og stillingsforventningene under intervju?
4. Hvordan fikk du vite at du hadde fått jobben/stillingen?
5. Hvorfor valgte du å takke ja til jobbtilbudet?

Preboarding

6. Hvor lang tid tok det fra du signerte kontrakt til du hadde din første arbeidsdag?
7. Hvordan var oppfølging fra bedriften i fasen fra du fikk jobben til din første dag på jobb?
8. Hvilke tiltak ble gjort for at du skulle bli integrert i bedriften i denne perioden?

Breaking in/Onboarding:

9. På hvilken måte hadde bedriften introduksjonsprogram eller introduksjonskurs for nyansatte?
10. Hvordan var din første dag på jobb, og fikk du inntrykk av at arbeidsplassen og kollegaer var forberedt på din ankomst?
11. Hvilke forventninger hadde du til jobben, og i hvilken grad blir disse innfridd?
12. På hvilken måte har ledelsen fulgt deg opp de første månedene på jobben?
13. Hvilket inntrykk har du av bedriftens forhold til sosiale arrangementer og team building?
14. Hva kunne gjort oppstartsfasen bedre?

Settling in:

15. I hvilken grad føler du deg hjemme i bedriften?
16. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i bedriften?

Motivasjon og selvbestemmelsesteori

17. I hvilken grad føler du deg motivert i jobben din og hva er det som motiverer deg?
18. Føler du at lederen din stoler på deg med ansvaret du har for oppgavene dine, og i hvilken grad jobber du selvstendig?
19. Hvordan føler du ledelsen legger til rette for egen kompetanseutvikling?

20. Samsvarer kompetansen/utdanningen din med arbeidsoppgavene du blir tildelt?
Hvorfor/hvorfor ikke?
21. Hva fører til at du trives eller mistrives på arbeidsplassen?

Sjekkliste for nyansatte før tiltredelse:

Tiltak	Utført	Delvis utført	Ikke utført
Kontrakt med prøvetid og etiske retningslinjer sendes			
Informere og involvere nøkkelpersoner i planlegging av oppstart			
Bestille utstyr og eventuelt tilrettelegging av arbeidsplass			
Invitere nyansatte til sosiale arrangementer			
Informasjonsmail med oppmøtetid til nyansatte			
Bestille visittkort og dørschild			
Klargjøre kontor med rekvisitter og blomster			
Adgangskort og posthylle			
Utnevne faglig og sosial fadder: nedskrevet introduksjonsplan			

Sjekkliste for nyansatte etter tiltredelse:

Tiltak	Utført	Delvis utført	Ikke utført
Mottakelse: Første dag bør oppleves som spesielt positiv			
Presentasjon av nærmeste kollegaer og nøkkelpersoner			
Opplæringsplan og praktisk velkomstinfo (skriftlig)			
Omvisning på arbeidsplassen			
Innføring i systemer, rutiner og intranett			
Innføring i bedriftskultur			
Møter med nøkkelpersoner og team			
Oppstartssamtale med leder (og faglig fadder): Forventningsavklaring			
Integrering og samhandling med kollegaer innen 2 måneder			
Veiledning og oppfølging av arbeidsoppgaver innen 2 måneder			
Oppfølgingssamtale etter en og to måneder: progresjon og justering			

Oppfølgingssamtale etter tre og fire måneder: progresjon og justering			
Oppfølgingssamtale etter fem måneder: avklare om gjensidige forventninger er innfridd og hva som skjer etter prøvetiden			

Vedlegg 2 – Godkjenning fra SIKT

03.05.2023, 21:38

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Hva hemmer og fremmer opplevelsen av onboardingprosessen til nye...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
732844

Vurderingstype
Standard

Dato
14.03.2023

Prosjekttittel

Hva hemmer og fremmer opplevelsen av onboardingprosessen til nyansatte? - en analyse av et utvalg konsultentselskaper

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektansvarlig

Kari Heggholmen

Student

Lena Engebretsen

Prosjektperiode

15.01.2023 - 30.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale eller liknende).

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

<https://meldeskjema.sikt.no/03e38954-3026-4a12-9e1e-41011b670957/vurdering>

5/1

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Hva hemmer og fremmer opplevelsen av onboardingprosessen til nyansatte?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hvordan onboardingprosessen til bedriften foregår, og hva som kan fremme og hemme opplevelsen av en slik prosess. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å undersøke introduksjonsprosesser i ulike konsulentselskaper i forbindelse med vår bacheloroppgave i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet. Problemstillingen vi skal jobbe ut fra er *“Hva hemmer og fremmer opplevelsen av onboardingprosessen til nyansatte?”*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlige for prosjektet er Carmen Nord Drange, Ida Fauskanger, Lena Engebretsen og Serine Lovise Fjellheim som alle er avgangsstudenter på bachelorprogrammet Økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet. Veileder Kari Heggholmen vil også få innsikt i det empiriske datamaterialet, og følge studiens forløp til innleveringsfrist. Forskningsdata vil kun bli benyttet i følgende bacheloroppgave.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i dette intervjuet og sjekklisten fordi vi ønsker å innhente informasjon til vår bacheloroppgave. Utvalget vil bestå av tre bedrifter og to ansatte innenfor hver bedrift ved avdeling Bergen. Du får spørsmål om å delta ettersom vi ønsker å basere besvarelsen på nyansatte som befinner seg i en onboardingfase eller nettopp har vært gjennom. Vi har valgt å utelukkende fokusere på medarbeiderperspektivet i intervjuet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dybdeintervju

Ved å velge å delta i studien vår, vil det innebære å avholde ca. en time til et fysisk intervju. Det vil samles informasjon om hvilken stilling du har, hvor lenge du har arbeidet i selskapet og om din utdanningsbakgrunn. Videre vil intervjuet omhandle din rekrutteringsprosess, med vekt på introduksjonsfasen til bedriften. Til slutt vil du få spørsmål om din arbeidsmotivasjon. Opplysningene vil registreres ved elektroniske notater og lydopptak, og vil slettes innen prosjektets slutt, 30.06.2023.

Sjekkliste

Dersom du godtar deltakelse i sjekklisten, vil det ta deg ca. fem minutter. Sjekklisten består av spørsmål, som kan gi oss innsikt i hvilke tiltak dine arbeidsgivere har gjennomført for din introduksjon og integrering i bedriften. Du vil få oppgitt ulike svaralternativer; utført, delvis utført eller ikke utført.

Det er frivillig å delta

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

Deltakelsen i intervjuet og spørreskjemaet for vår bacheloroppgave vil ikke ha innvirkning på ditt forhold til din arbeidsplass/arbeidsgiver, da ledelsen ikke blir informert om prosessen.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Personer som vil ha tilgang til opplysningene som samles inn vil være studentene ved Høgskulen på Vestlandet, Carmen Nord Drange, Ida Fauskanger, Lena Engebretsen og Serine Fjellheim. Veileder Kari Heggholmen ved Høgskulen på Vestlandet vil også ha tilgang til denne informasjonen.

Som deltaker vil du ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner da selskapene er anonymisert. Navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med pseudonym. Dette er for å sikre at du ikke kan identifiseres av utenforstående. All informasjon vil bli lagret på private enheter der passordet er beskyttet.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, som etter planen er 30.06.2023.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høgskulen på Vestlandet: Veileder Kari Heggholmen kan nås på e-post kari.hegghomen@hvl.no
- Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen kan nås på e-post trine.anikken.larsen@hvl.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personvern tjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Kari Heggholmen

(Forsker/veileder)

Lena Engebretsen

(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hva hemmer og fremmer opplevelsen av onboardingprosessen til nyansatte?*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

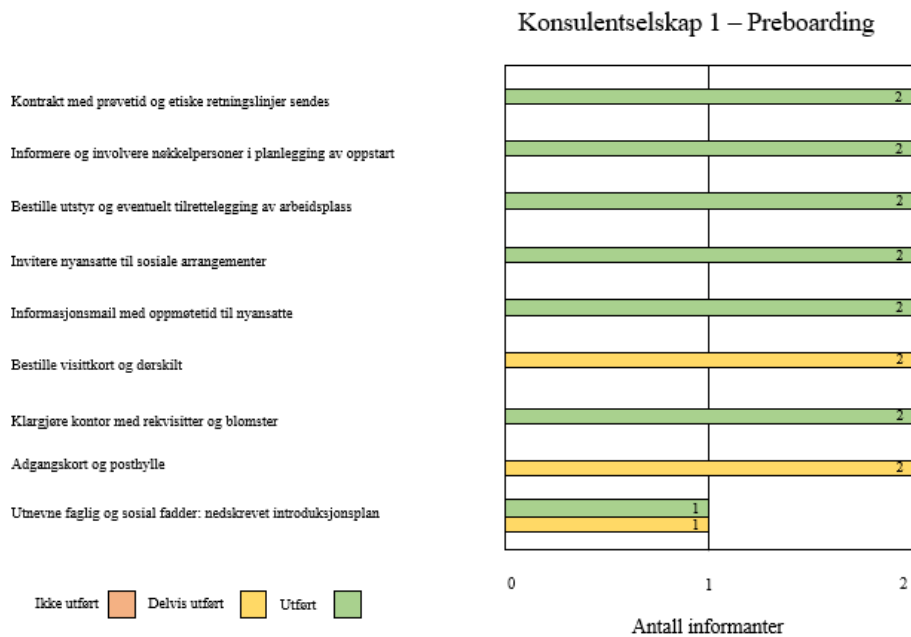
- å delta i intervju med lydopptak
- å delta i sjekklisten
- at informasjon jeg har gitt gjennom intervju eller sjekklisten kan benyttes i bacheloroppgaven
- at den ferdigstilte oppgaven deles med utvalget

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

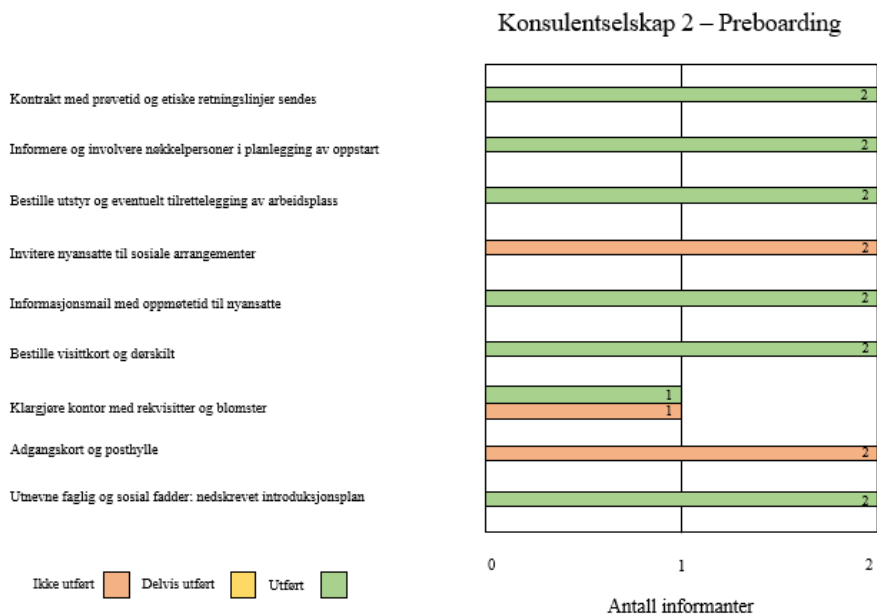
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4 – Stolpediagram med svar fra sjekklister

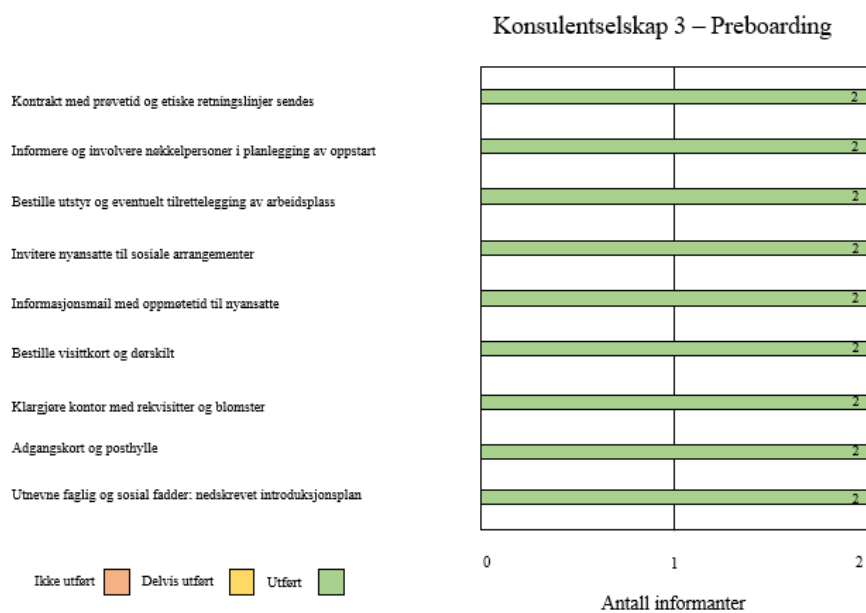
Figur 4 - Oversikt svar sjekkliste for nyansatte før tiltredelse, konsulentselskap 1:



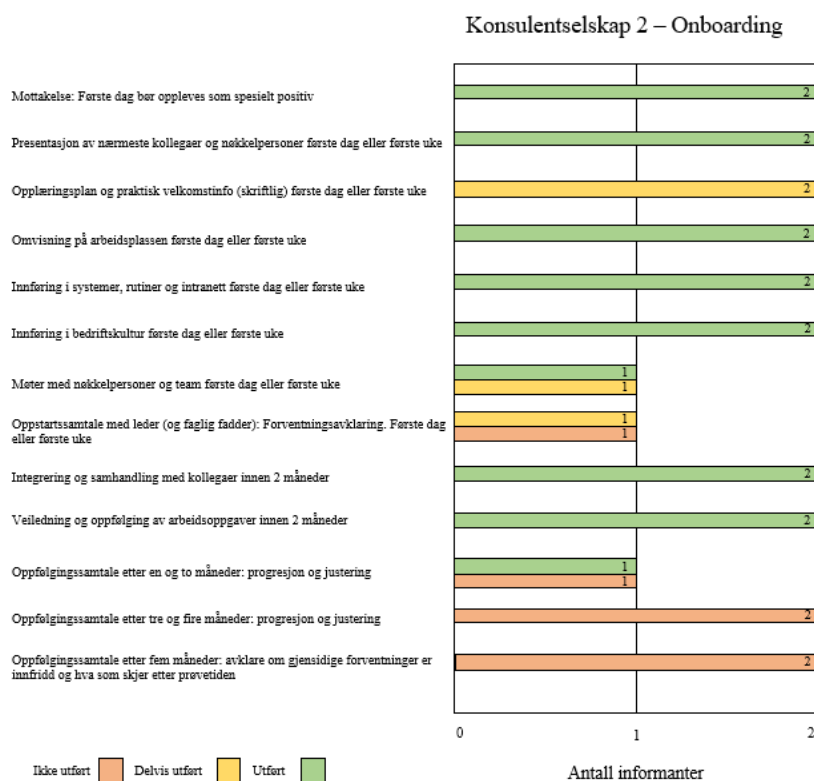
Figur 5 - Oversikt svar sjekkliste for nyansatte før tiltredelse, konsulentselskap 2:



Figur 6 - Oversikt svar sjekkliste for nyansatte før tiltredelse, konsulentselskap 3:



Figur 7 - Oversikt svar sjekkliste for nyansatte etter tiltredelse, konsulentselskap 2:



Figur 8 - Oversikt svar sjekkliste for nyansatte etter tiltredelse, konsulentselskap 1:



Figur 9 - Oversikt svar sjekklister for nyansatte etter tiltredelse, konsulentselskap 3:

