

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S_1

Navn: Linda Idland

Onboarding som praksis – en litteraturstudie

Dato: 13.05.2023

Totalt antall sider: 61

Forord

Det er med glede og stolthet at jeg nå er ferdig med min erfaringsbaserte HRM ved Nord universitet. Det har vært noen lærerike og spennende år. Samtidig har det vært krevende med studie og full jobb.

Jeg vil takke min veileder Per Harald Rødvei som har veiledet og inspirert meg. Samtidig er jeg veldig takknemlig overfor min arbeidsgiver som har lagt til rette slik at jeg har fått fullført, da spesielt takk til min teamleder Sarah. En spesiell takk til min særboer Aril, uten din støtte og oppmuntring hadde ikke dette vært mulig!

Linda Idland

13.mai 2023

Sammendrag

Denne avhandlingen er en litteraturstudie om prosessen rundt onboarding, det vil si innfasing av nyansatte i organisasjonen. Oppgavens problemstilling er inndelt i to. Den ene delen belyser hvordan onboarding defineres i litteraturen. Her søkes det svar på om det er forskjellige begreper og forståelse om hva onboarding er. I den andre delen, som omhandler hensikten med onboarding, søkes det svar på om onboarding-prosessen hovedsakelig er for opplæring av nyansatte, eller om det i tillegg har en emosjonell betydning.

I denne avhandlingen er det gjort bruk av begrepteori som omhandler praktisk tilnærming, relasjonell tilnærming og kulturell tilpasning. Den praktiske forståelsen er brukt for å undersøke behovet for konkrete oppgaver og gjøremål i innfasings-perioden. Den relasjonelle tilnærmingen er benyttet for å belyse betydningen av å etablere og styrke relasjoner i denne perioden. Det kulturelle perspektivet er anvendt for å vise til viktigheten av tilpasning og for å vise til kulturens betydning i onboarding-prosessen.

Litteraturstudien viser at vi kan se en sammenheng mellom onboarding-prosessen og grad av gjennomtrekk. Forskningen som er analysert, viser til at vi kan se todeling av onboarding-prosessen; en praktisk-orientert tilnærming og en relasjonell-orientert tilnærming. Samtidig benyttes begrepet tradisjonell for onboarding-prosesser som anses som ufullstendige. Det som forskningen anser som vellykket onboarding-prosesser defineres som effektiv onboarding-prosesser.

Innholdsfortegnelse

KAPITTEL 1 INNLEDNING	1
1.1 Onboarding – trekk ved dagens arbeidsliv	1
1.2 Nyansatt-fasen	2
1.3 Problemstilling	4
KAPITTEL 2 TEORETISK RAMMEVERK	4
2.1 Egen refleksjon om onboarding	4
2.2 Hva er onboarding?	6
2.3 Den praktiske tilnærmingen	6
2.4 Den relasjonelle tilnærmingen	7
2.5 Organisasjonskultur	8
2.6 Onboarding-prosessens varighet	9
2.7 Oppsummert	10
KAPITTEL 3 METODE	10
3.1 Innledning	10
3.2 Søkeprosessen	10
3.3 Bearbeidelse ved bruk av Feature map	18
3.4 Resultat etter bearbeidelse	20
3.5 Oppsummert	22
KAPITTEL 4 PRESENTASJON AV DATAMATERIALE	22
4.1. Reinventing Employee Onboarding	22
4.2 New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives	23
4.3 Onboarding new hires recognizing mutual learning opportunities	25
4.4 Creating an Exceptional Onboarding Experience for Your New Employees	27
4.5 Understanding Generation Z expectations for effective onboarding	28
4.6 Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals	30
4.7 Onboarding in Polish Enterprises in the Perspective of HR Specialists	31
4.8 Oppsummert	32
KAPITTEL 5 ANALYSE OG DRØFTING	32
5.1 Innledning	32
5.2 Hvordan litteraturen definerer begrepet onboarding	32
5.4 Hva litteraturen mener er hensikten med onboarding	39
KAPITTEL 6 OPPSUMMERT – KONKLUSJON	44
Litteraturliste	47
VEDLEGG 1- kopi av et feature map	49

KAPITTEL 1 INNLEDNING

1.1 Onboarding – trekk ved dagens arbeidsliv

Arbeidslivet i Norge har gjennomgått store endringer de siste tiårene. For tidligere generasjoner var jobbmobiliteten lav. Det viktigste var å få et arbeid og de tilbrakte gjerne hele sin yrkeskarriere i samme virksomhet. Tidligere fikk mange personer bare oppleve det å være nyansatt en gang i løpet av sine yrkesaktive år, de var takknemlige så lenge de hadde en jobb å gå til. I dag er det færre som mottar gullklokke for lang og tro tjeneste, og utviklingen tilsier at det vil bli enda sjeldnere for dagens unge arbeidstakere. I følge (Ranstad, 2023) vil dagens ansatte skifte arbeidsplass i gjennomsnitt hvert fjerde til femte år. Det betyr at ansatte vil skifte jobb mellom 8 til 10 ganger i løpet av en 40 års yrkesperiode. For hvert jobbskifte skal den nyansatte gjennom prosessen med å bli kjent med nye kollegaer, de skal gjennomgå opplæring og forstå, samt bli del av, kulturen på sin nye arbeidsplass. Det er denne perioden, fra personen har signert kontrakt hos ny arbeidsgiver og frem til hen er en fullt ut integrert medarbeider, som omtales som onboarding, eller nyansatt-fasen.

Etter pandemien har økningen av ansatte som ønsker å skifte arbeidsplass økt. I den årlige employer brand undersøkelsen for 2022, publisert av (NTB kommunikasjon, 2022), viser det seg at en av fire ansatte vurderer å bytte jobb. Det er spesielt de yngre ansatte som ønsker jobbskifte, og artikkelen peker på flere faktorer som årsak til ønske om jobbskifte, både redusert lojalitet grunnet hjemmekontor under pandemien og at mange har unnlatt å søke ny jobb på grunn av pandemien, gjør seg gjeldende og bidrar til den voldsomme bevegelsen vi ser nå. Høyt gjennomtrekk i en bedrift er belastende for produktiviteten, og når vi vet at en feilansettelse koster bedriften halvannen årslønn (Dysvik & Kuvaas, 2020), forstår vi at høy turnover er økonomisk krevende for virksomheten. Ifølge (Ledernytt, 2018) kan organisasjoner gjøre noen grep selv for å beholde sine ansatte. De poengterer at nyansatte bør føle seg verdsatt, få meningsfulle arbeidsoppgaver, oppleve en organisasjonskultur som gir innflytelse og samhandling, samt legge opp til et miljø som bidrar til mestring. De presiserer at bonus og lønnsøkning derimot ikke er faktor for å få beholde ansatte.

Det er stor mangel på arbeidskraft i Norge, og på Finn.no har antall stillingsannonser vært høy over flere år. Ifølge en jobbanalytiker har det aldri vært så mange ledige stillinger som det var i 2021 (Finn, 2022) og behovet er økende. Ifølge (NAV, 2022) mangler det norske arbeidsmarkedet tilnærmet 70 000 stillinger. Samtidig viser SSB (Gading, 2022) 2 ble det satt ny rekord for tredje gang på et år på antall ledige stillinger; «I 2. kvartal 2022 var det 107 800

ledige stillingar. Dette er den tredje rekorden på ett år». Denne mangelen på arbeidstakere medfører utfordringer for både virksomheter og samfunnet for øvrig (NAV, 2022) og medfører at flere norske bedrifter opplever rekrutteringsproblemer. Den manglende arbeidskraften er størst i helsesektoren, hvor det manglende antall personer er på nærmere 16 000. At denne mangelen har konsekvenser for samfunnet vårt, får vi daglige bekræftelser på i media. Både aviser og tv-nyheter har reportasjer om blant annet lange sykehuskøer, manglende fastleger og påvirkningen dette har for de berørte. Yrkesgrupper som undervisning, kontorarbeid og akademiske yrker mangler mellom 2000 til 3000 hver.

Mangelen på arbeidskraft medfører at mange arbeidsgivere må tenke nytt i jakten etter de mest talentfulle hodene. Dette ser vi i stor grad i private bedrifter hvor arbeidsgivere lover en bonus til ansatte som anbefaler sin arbeidsplass til bekjente og vennekrets, og den anbefalte blir ansatt. Bruk av sosiale medier som LinkedIn, og profesjonelle rekrutterere, som aktivt oppsøker aktuelle kandidater, blir mer og mer vanlig. Et raskt søk på internett viser at flere aktører innen rekrutteringsbransjen har «oppskriften» som skal til for å tiltrekke seg de beste kandidatene. Overskrifter som «Hvordan beholde og tiltrekke nye talenter», «5 grep du må gjøre for å tiltrekke deg de rette kandidatene» er to av utallige nettsider som viser til grep virksomheter kan gjøre for å bli en mer attraktiv arbeidsgiver. Eksempelvis omtales omdømme som en viktig faktor for å bli oppfattet som en attraktiv arbeidsplass. Kåring som «beste arbeidsplass» er eksempel på et godt salgsgargument i rekrutteringsprosessen (Impact, 2023). Employer branding er et begrep innen rekruttering som kan oversettes til «arbeidsgivers-merkevarebygging» som omfavner de tiltak en virksomhet gjør for å øke sin attraktivitet og sitt omdømme ovenfor ansatte og nyansatte (Haaland, 2019). I tillegg til at en sterk employer branding vil medføre økt konkurransefortrinn i en rekrutteringsprosess, vil den også forhindre ansatte fra å slutte i bedriften (Ledernytt, 2020). Vil de arbeidsgiverne som har sjarmert kandidatene best under rekrutteringsprosessen oppnå suksess eller vil sjarmoffensiven medføre utfordringer med å leve opp til forventningene til de nyansatte?

1.2 Nyansatt-fasen

Sett i lys av den manglende arbeidskraften vi opplever er det forståelig at virksomhetene har søkelys på å fremstå som en attraktiv arbeidsplass og friste med gode lønninger og andre insentiver. Er det da slik at når en ansatt har signert kontrakten at vi kan lene oss fornøyd tilbake og bare vente til den nyansatte skal starte og begynne å produsere? Nei, tvert imot sier forskningen, da har prosessen så vidt begynt ifølge (Sagberg, 2017). En god introduksjon av nyansatte ha mange fordeler og redusere gjennomtrekk; «*En organisasjon som er god til å ta*

imot nyansatte, har en styrke i dagens arbeidsliv og et fortrinn i møte med framtiden» (, 2017). Når en virksomhet har rekruttert inn en ny ansatt, skal den nye ansatte bli kjent med sin nye arbeidsplass, de skal lære seg organisasjonen, dens kultur, sine egne arbeidsoppgaver og ikke minst bli kjent med nye kollegaer. Rekruttering, utvelgelse og integrering må sees i sammenheng, noe annet blir meningsløst (Haaland, 2019).

Denne nyansatt-perioden omtales ofte som onboarding i fagmiljøet. Onboarding defineres som de formelle og uformelle aktiviteter og programmer som virksomheter igangsetter for å fremme nykommers tilpasning, (Klein & Polin, 2012; Haaland, 2019). Onboarding er en prosess for å innlemme nyansatte i virksomheten og gi de den informasjonen, opplæringen og oppfølgingen som kreves for at de skal kunne utføre arbeidet sitt på en tilfredsstillende måte. Onboarding-prosessen består av aktiviteter som å gi en introduksjon av selskapet og dens oppgaver, tildele en mentor eller fadder, gjennomføre opplæring i selskapets systemer og verktøy samt inkludere de i det sosiale nettverket på arbeidsplassen. (Haaland, 2019) betegner nyansatt- fasen som å gå fra å være utenfor til å komme innenfor. Den nyansatte skal bli del av noe nytt og samtidig få beholde noe av seg selv.

Uttrykket onboarding er ikke like godt kjent i hele befolkningen. I løpet av tiden jeg har skrevet denne oppgaven har jeg av og til fått spørsmål fra kjente og ukjente om hva onboarding betyr. De aller fleste av oss har likevel erfaring med å være nyansatt og en del har opplevd å få en fadder tildelt ved oppstart. Noen har kanskje også vært i kontakt med arbeidsgiver i perioden mellom signering og oppstart. Det er likevel mange virksomheter som ikke har et bevisst forhold til nyansatt-perioden og som ikke inkluderer den nyansatte før de dukker opp på kontoret første arbeidsdag. Internasjonale undersøkelser viser at kun rundt 20 prosent av virksomheter har en proaktiv strategi, det vil si en helhetlig og systematisk tilnærming til arbeidet med nyansatte (Bauer 2010; Sagberg 2017). I en undersøkelse av ENNOVA (2017) kommer det frem at kun 31 % av norske nyansatte har vært gjennom et introduksjonsprogram (Haaland, 2019). Oppmerksomheten rundt temaet er imidlertid økende. Ifølge (Stein & Christiansen 2010; Haaland, 2019) har innfasing av nyansatte verdens raskest voksende konsulentmarked og vi ser en økende interesse også i Norge (Haaland, 2019). Det florerer av konsultentselskap som tilbyr sine onboarding-løsninger til norske bedrifter. På nettsiden «Hvordan lykkes med onboarding» (Linnerud, (2022) påpekes det at en dårlig onboarding er en medvirkende årsak til at mange velger å slutte i jobben. En god onboarding-prosesser derimot legger grunnlaget for den nyansattes oppfattelse av

virksomheten; dersom en trives første uke og første måned er det større sjanse for at en fortsetter å trives og derved blir værende. (Haaland, 2019) anser det som paradoksalt at arbeidsgiver bruker så store ressurser på rekrutteringsprosessen for så å overlate den nyansatte tilnærmet til seg selv.

1.3 Problemstilling

Basert på at onboarding-prosessen fremmes som en viktig faktor for å lykkes med rekrutteringen i dagens arbeidsliv, ønsker jeg å se nærmere på hva litteraturen sier om onboarding. Er det virkelig slik at en god strukturert onboarding-prosess vil forhindre gjennomtrekk? Med mine forskningsspørsmål søker jeg svar på:

Hvordan defineres onboarding i litteraturen, og hva er hensikten med onboarding?

Det ligger to spørsmål i min problemstilling. Jeg er nysgjerrig på om onboarding-prosessen i organisasjonen er basert på en praktisk modell eller om det også har en relasjonell betydning. Finnes det en standard sjekklister eller faste kursopplegg for nye ansatte? Kan jeg i tillegg forvente å finne sosialiseringstiltak og aktiviteter som vil knytte den nyansatte til organisasjonen? Vil organisasjonskulturen ha betydning for onboarding-prosessen?

Det brukes flere begreper for denne tidsbestemte perioden. Innfasing av nyansatte, organisasjonssosialisering, introduksjon av nyansatte og onboarding. I denne oppgaven vil begrepene brukes litt om hverandre.

KAPITTEL 2 TEORETISK RAMMEVERK

I teoridelen vil jeg beskrive aktuelle teorier som har relevans for denne avhandlingen. Disse teoriene vil bli brukt i kapittel 5, hvor jeg skal utforske nærmere hva onboarding innebærer.

2.1 Egen refleksjon om onboarding

Sett i lys av utfordringen vi opplever i dagens arbeidsliv med mangel på ressurser, er det forståelig at virksomheter gjør tiltak for å oppnå fornøyde medarbeidere og her ligger muligens noe av årsaken til at onboarding-prosesser begynner å bli godt etablert i næringslivet, mens det frem til nå har vært forholdsvis lite forskning på dette området.

Virksomheten jeg er ansatt i, er i gang med opprettelse av onboarding-prosesser nå. Selv om det er en organisasjon som har eksistert over flere tiår, har det frem til nå ikke vært retningslinjer for nyansatte som dekker alle ledd i organisasjonen. Årsaken til at vi nå velger å etablere

denne prosessen er for å fremstå mer «ordnet» med gode systemer og prosesser som gir en mer effektiv og problemfri oppstart for nyansatte og deres ledere. En ønsker å bli oppfattet som en effektiv organisasjon som har «ting på stell». Hvordan organisasjoner blir oppfattet blir stadig viktigere for organisasjonen (Kvåle & Wæraas, 2017).

Min oppfattelse er at det frem til nå har vært størst oppmerksomhet på den praktiske delen av nyansatt-fasen. De fleste bedrifter har sannsynligvis utviklet egne nyansatt-sjekklister som retter seg mot den nyansatte, dens leder og eventuelt fadder. I tillegg vil de fleste som starter i ny jobb, forvente å få tildelt en fadder eller bli satt sammen med en erfaren kollega som fungerer som en fadder eller mentor. Samtidig har de fleste virksomheter noen obligatoriske kurs som alle nyansatte skal gjennomføre. Om den nyansatte opplever at navneskilt, pc og annet tilbehør er på plass første arbeidsdag, kan vi forvente at dagens nyansatte da er fornøyd? Jeg tror de praktiske gjøremålene kun er en del av prosessen og at den andre delen, den relasjonelle tilnærmingen blir stadig viktigere.

Jeg mener vi ser en dreining mot mer relasjonell orienteringen i onboarding-fasen, spesielt for de virksomheter som opplever utfordringer med rekruttering. Allerede i preboarding-fasen, som omfatter perioden fra signering av ansettelseskontrakt og frem til den nyansatte starter i jobben, kan en styrke det relasjonelle båndet. I denne perioden er det viktig å etablere og vedlikeholde, kontakten med den nyansatte for å styrke den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Haaland, 2019). Tiltak som å sende ut informasjon om den nye arbeidsplassen, invitere den nyansatte på aktiviteter og arrangementer samt invitere dem til lunsj kan bidra til å styrke det relasjonelle båndet på en helt annen måte en praktiske tiltak klarer. Relasjonelle tiltak vil kunne forhindre at nyansatte slutter i den kritiske nyansatt-perioden, eller før de i det hele tatt har begynt. En onboarding-prosess som setter søkelys på å ivareta den nyansatte og styrke de båndene de imellom tror jeg vi vil se mer av fremover. Det vil kunne bidra til mer lojale ansatte som ønsker å bli værende i bedriften. Onboarding-prosessen er et av midlene som kan brukes for å styrke organisasjonens identitet. Employer branding, som beskrevet i innledning, tar for seg omdømme-bygging for å tiltrekke seg og beholde de beste talentene. Dette kan være med å bidra til økt fokus på den relasjonelle tilnærmingen.

2.2 Hva er onboarding?

Begrepet onboarding beskriver prosessen som nyansatte gjennomgår når de starter i ny jobb. Den nyansatte kan oppleve flere stadier i nyansatt-perioden. Fra spenning og forventning, til tvil og følelse av usikkerhet, og frem mot at den nyansatte etter hvert blir trygg og etablert på sin nye arbeidsplass.

Onboarding-prosessen handler altså om å introdusere nye medarbeidere til organisasjonen og hjelpe dem å bli kjent med sin rolle og ansvar i selskapet, slik at de kan bli produktive og innlemmet i organisasjonen så raskt og effektivt som mulig. Vi kan tenke på det som en prosess hvor nye medarbeidere skal få den opplæringen og veiledningen de behøver for å kunne utføre jobben sin godt, og føle seg velkommen og komfortabel i organisasjonen. Kramer (Van Maanen og Schein, 1979; Kramer, 2010) forklarer onboarding som den prosessen hvor nyansatte skal tilegne seg den sosiale kunnskapen og de ferdigheter som kreves for å fylle sin rolle.

Hvordan den nyansatte opplever sin første arbeidsdag, og hvorvidt de føler seg velkomne, henger ofte sammen med selskapets onboarding-prosess ifølge (Sagberg, 2017). Denne prosessen skal bidra med å hjelpe den nyansatte med å forstå organisasjonens kultur, strategi og mål. I tillegg er den en del praktiske gjøremål som inngår i prosessen. Nyansatt-perioden inkluderer en rekke aktiviteter som å gi den nyansatte grundig innføring i organisasjonen og dens operasjoner, tildeling av mentor, «shadowing», opplæring i systemer, delta på sosiale aktiviteter for bygge relasjoner med nye kollegaer.

Målet med å ha fokus på innfasings-perioden er å sørge for at nyansatte føler seg velkommen, forstår sine oppgaver og rolle, og har det nødvendige verktøyet for å utføre jobben sin på en effektiv måte. Onboarding-prosessen skal i tillegg hjelpe den nye ansatte med å forstå organisasjonens kultur, verdier og mål. En produktiv onboarding-prosess vil kunne bidra til at den ansatte får en sterk tilknytning til arbeidsplassen og til sine kollegaer. I tillegg vil en produktiv onboarding-prosess øke muligheten for høy tilfredshet hos den nyansatte, gi økt produktivitet og redusere faren for turnover; «det er båndene til arbeidsplassen som holder ansatte fast i jobben» ifølge (Haaland, 2019).

2.3 Den praktiske tilnærmingen

Vi deler gjerne begrepene som omhandler nyansatt-fasen i to; den praktisk orienterte retningen og den mer relasjonelle retningen. Den praktiske retningen henviser til de interne prosesser som gjennomføres ved nyansettelser, eksempelvis bestille PC, nøkkelkort, bruk av nyansatt sjekklister, opplæringsplan og oppnevning av mentor. Opplæring i bedriftens mål og

organisasjonsstruktur inngår også i den praktiske forståelsen av onboarding-prosessen. På første arbeidsdag bør organisasjonen ha alt på plass, inkludert en kontorplass, arbeidsverktøy og annet utstyr som trengs for å utføre jobben. Ifølge (Sagberg, 2017) er det viktig at virksomheten har en systematisk tilnærming til oppfølging av nyansatte i denne fasen, slik som sjekklistor, eget personalsystem eller et eget introduksjonsopplegg for å sikre en god strategi for oppfølging av nyansatte. Dette vil hjelpe den nyansatte med å finne seg til rette og lære seg sine arbeidsoppgaver på en strukturert og effektiv måte.

For å sikre en god prosess rundt praktiske tiltak ved innfasing av nyansatte kan en benytte VIG-modellen (basert på IWG-modellen, Klein & Heuser, 2008) som (Haaland, 2019) henviser til. Denne modellen viser til tre typer innfasingsaktiviteter som organisasjoner kan gjennomføre ved nyansettelser;

«Velkommen» er tiltak for å ønske de nye ansatte velkommen til organisasjonen på en varm og innbydende måte. Tiltak er kan være at avdeling har kake første arbeidsdag og hilserunde på avdelingen.

«Informere» rettes mot å gi de nye ansatte all nødvendig informasjon om organisasjonen, arbeidsoppgaver, og andre relevante temaer. Tiltak som opplæring, kurs og møte med samarbeidspartene er effektive tiltak.

«Guide» fokuserer på å hjelpe de nye ansatte med å tilpasse seg organisasjonen og deres arbeidsoppgaver. Oppnevning av fadder er det mest effektive tiltaket.

Det er verdt å merke seg at VIG-modellen også kan sees på som en relasjonell tilnærming ettersom den legger vekt på å bygge relasjoner mellom organisasjonen og nyansatte.

2.4 Den relasjonelle tilnærmingen

Den relasjonelle tilnærmingen handler om å bygge relasjoner mellom organisasjoner og nyansatte i nyansatt-perioden. Ved å skape en positiv opplevelse for de nye ansatte, å tilby støtte og veiledning fra ledere og mentorer, samt legge til rette for sosial interaksjon mellom de nye ansatte og andre medarbeidere, vil relasjonene styrkes. Denne fasen starter gjerne før den nyansatte har begynt, såkalt pre-boarding periode og viser til hvordan nyansatte utvikler forholdet til organisasjonen, eksempelvis oppfattelsen av tilhørighet og følelsen av å være inkludert. Perioden mellom signert kontrakt og første arbeidsdag blir ofte omtalt som preboarding-perioden. I denne perioden, som henviser til den nyansattes oppsigelsestid strekker seg ofte opp mot 3 måneder i Norge, er det viktig at den nye arbeidsgiveren holder kontakt med den nyansatte, stiller seg til disposisjon og opptrer inkluderende ovenfor

nyansatte ifølge (Sagberg, 2017). (Haaland, 2019) viser til den psykologiske kontrakter som opprettes mellom den nyansatte og organisasjonen. Det skapes en gjensidig forventning i tillegg til den formelle ansettelseskontrakt. De nye ansatte vil ha forventninger om arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø, karriereutvikling, og belønning, mens organisasjonen vil ha forventninger til ytelse, engasjement, og tilpasning. Denne prosessen starter gjerne lenge før den nyansatte har sin første arbeidsdag.

Ifølge (Haaland, 2019) sier sosialiseringprosessen, som vi kan se på som relasjonell tilnærming, noe om hvordan de nyansatte går gjennom ulike stadier når de lærer om organisasjonen og forståelse av egen rolle. Disse stadiene inkluderer «Getting in» som omhandler forventningsavklaring, «Breaking in» som omhandler opplæring og veiledning, og «Settling-in» som omhandler å finne sin plass; sosialiseringsfasen.

Det medfølger stor usikkerhet å komme inn i en ny organisasjon. Denne usikkerheten kan vi dele inn i 4 kategorier ifølge (Kramer, 2010):

1. Oppgaverelatert usikkerhet. Hvilke arbeidsoppgaver som forventes gjort og hvordan fullføre arbeidsoppgavene.
2. Mellommenneskelige usikkerheter. Hvem er i samme arbeidsgruppe og hvordan utvikle relasjoner med dem.
3. Organisasjonsrelaterte usikkerheter. Forstå organisasjonens historie, kultur og atferd.
4. Politiske og maktrelaterte usikkerheter. Forstå hvem som har innflytelse, og hvem man bør kontakte for å få ting gjort."

Det er flere tiltak som kan redusere usikkerheten. (Kramer, 2010) nevner eksempler som at den nyansatte kan lese en pressemelding fra CEO før første møte med ledelsen. En annen mer effektiv måte er i uformelle samtaler med sine nye kollegaer. De mer erfarne kollegaene vil ofte uoppfordret bidra med sin kunnskap og informasjon til nyansatte. Organisasjonskulturen, som jeg vil ta for meg i neste avsnitt vil kunne redusere usikkerhet hos den nyansatte.

2.5 Organisasjonskultur

Ifølge (Strand, 2001) kan organisasjonskultur forstås som det overordnede fellesskapet som skaper en felles forståelsesramme og verdsett blant medlemmene i organisasjonen, i tillegg representerer den organisasjonens identitet og misjon; «Måten vi alltid har gjort ting her». Organisasjonskulturen kjennetegnes blant annet med at den har emosjonelt forankrede elementer som påvirker medlemmenes følelser, til å redusere usikkerhet og bidrar med

identifisering samt tolkning av omverdenen. Organisasjoner bruker kultur til hovedsakelig tre formål (Strand, 2001);

1. Styringsinstrument – fungerer som veiviser, håndterer avvik, etablerer stabile relasjoner og beslutningsregler
2. Som motiverende og identitetsskapende kraft – gir arbeidet en dypere mening og sammenheng, hjelper individene med å se seg selv som en del av et større fellesskap
3. Som middel til å presentere organisasjonen og påvirke hvordan den blir oppfattet av omverdenen

Ifølge (Filstad, 2017) er det vanskelig for den nyansatte å tak i organisasjonskulturen. Det er ikke noe som er nedskrevet og som nyansatte kan få opplæring i. Det er gjennom å praktisere og observere at den nyansatte lærer seg kulturen. Organisasjonskulturen påvirker handlingene og det er gjennom handlingene og hva som blir uttrykt av verdier, holdninger m.m at det er mulig å få tak i hva som er den kjennetegnete organisasjonskulturen ifølge (Haaland, 2019) og viser til at organisasjonskultur er de særtrekk en organisasjon har som går utover de formelle og strukturelle nedskrevne tro- og meningssystemer. Den ytre atferden i organisasjonen er påvirket av kulturelt bestemte normer og verdier, som igjen bygger på antagelser. Disse kulturelle normer, verdier og uformelle politiske strukturer omfavner de formelle nedskrevne reglene. For å bli et fullverdig medlem av organisasjonen er det nødvendig å forstå spillet og hvordan de påvirker de formelle strukturene. Den nyansatte må dermed lære seg stammespråket; sjargonger, hilseritualer hva er gyldige samtaleemner, hva kan en overse og hva må en spørre om (Haaland, 2019).

2.6 Onboarding-prosessens varighet

Det er verdt å merke seg at onboarding-prosessen ikke slutter etter den første formelle introduksjonen ifølge forskningen. Det er en pågående prosess som strekker seg gjennom den første tiden som nyansatt og varer frem til den ansatte er godt etablert og har tilegnet seg forståelse av egne arbeidsoppgaver, hvordan organisasjonen fungerer internt og hvordan den fremstår utad (Filstad, 2017). Hvor lang tid det tar for en nyansatt å bli etablert og anses som et fullverdig medlem av organisasjonen er avhengig av flere faktorer, som hvor kompleks stillingen er, den nyansattes bakgrunn, erfaring og kompetanse (Haaland, 2019). Lederen kan ha forventninger om at den nyansatte blir selvgående etter en viss tid, vanligvis etter 90 til 100 dager, eller når prøvetiden er over. Imidlertid kan det ta lengre tid å lære kulturen og spesifikke oppgaver som gjøres sjeldnere, eksempelvis arbeidsoppgave som kun gjøres en

gang i året. Forskning viser at det kan ta 2 til 3 år før en nyansatt er like etablert som sine kolleger i organisasjonen.

2.7 Oppsummert

I dette kapitlet har jeg belyst relevant teori. Først har jeg gitt en innføring i hva onboarding innebærer. I de neste to avsnittene drøftes henholdsvis den praktiske og relasjonelle forståelsen av onboarding-prosessen. Deretter har jeg vist til onboarding-prosessens varighet, før jeg har avsluttet med å reflektere over temaet onboarding.

KAPITTEL 3 METODE

I dette kapitlet vil jeg presentere valget av metode. Først vil jeg beskrive søkeprosessen, deretter vil jeg vise hvilke data som ble brukt i utvelgelsen. Samtidig vil jeg opplyse om bruk av tidsskrifter og referansetall. Til slutt vil jeg presentere resultat etter bearbeidelsen ved bruk av feature map.

3.1 Innledning

Litteraturstudie er en metode for å undersøke og oppsummere tilgjengelig litteratur innen et bestemt tema og benyttes blant annet for å identifisere trender, avvik eller mangler i forskningen. Når en skriver en teoretisk oppgave vil en ikke samle inn empirisk data selv, da teoretisk oppgave, såkalt litteraturstudie, baserer seg på tidligere tekster og teorier (Persson, 2021). I denne type studie benyttes litteraturen som empiri. I stedet for å intervju eller sende ut spørreskjema til respondenter som er vanlig ved empiriske oppgaver, vil en i teoretiske oppgaver «intervjue» teorien, (Tjora, 2017). Ifølge (Norges teknisk-vitenskaplige universitet NTNU, 2018, 12:01) vil en litteraturstudie kunne gi oss orden i «kaoset» ved at vi ser det store bildet og vi får da ny kunnskap. Tilsvarende som at hele puslespillet gir mening på en annen måte enn de enkelte brikkene hver for seg.

3.2 Søkeprosessen

Det er flere søkemotorer som er aktuell når en skal gjøre litteratursøk. Oria, som er fagbibliotekenes søkeportal, gir tilgang til alt materiale i fagbibliotekene. I tillegg har en tilgang til materiale som bøker, tidsskrifter, elektroniske bøker- og tidsskrifter, artikler m.m. fra flere andre kilder (Sikt, 2023). Idunn kan beskrives som Universitetsforlagets digitale publiseringplattform for fag- og forskningstidsskrifter med tilgang til en stor mengde nordiske kvalitetssikrede artikler fra ulike fagområder ifølge Høgskulen på Vestlandet (Høgskulen på Vestlandet, 2023). Ved å benytte databasen til Oria og Idunn vil jeg få tilgang til en omfattende mengde vitenskapelige forskningsartikler og tidsskrifter. Google Scholar er en

Googles egen søkemotor for vitenskapelig litteratur som artikler, bøker, avhandlinger og rapporter ifølge (Hvaale,2022). Jeg bestemmer meg for å benytte disse tre plattformene i søkeprosessen. Ved å benytte meg at disse søkeplattformene oppfyller jeg kravet om at artiklene jeg benytter er av god kvalitet (Hart, 2018).

For å ha kontroll og god oversikt over de artiklene jeg valgte, satte jeg opp en oversikt med relevant informasjon, blant annet hvilken søkemotor som ble benyttet, tittel på artikkelen, utgivelsesår, tema, oppsummering, artikkel type og egne kommentarer. Samtidig valgte jeg å nummerere alle artiklene og navnga de med samme nummer og tittel ved nedlasting. Selv om det ble noe tidkrevende, og alle artiklene som er tatt med muligens ikke vil bli brukt, anser jeg det likevel som godt anvendt tid da det forhåpentligvis vil gjøre arbeidet lettere senere i prosessen.

For å få best mulig resultat av mine søk er det viktig å benytte gode søkeord. Siden jeg ønsker å se nærmere på hensikten med nyansatt-perioden og hva nyansatt-periode defineres som, har jeg valgt søkeord som jeg anser som hensiktsmessige. Jeg har valgt å sette opp søkeordene på norsk og engelsk da jeg skal søke på norske og engelske tekster.

Norske ord	Engelske ord
nyansatt	newcomer
Fadder	onboarding
Opplæring	training
sosialisering	culture
kultur	reputation
introduksjon	Joining organization

Tabell 1

For å optimalisere søket vil jeg benytte meg av de boolske operatørene «AND» og «OR» på engelske og «OG» og «ELLER» og på norske tekster. Ved å sette inn «OG» avgrenses søket, mens «ELLER» vil derimot utvide søket (Persson, 2021).

På første søk valgte jeg at alle felt skulle inneholde ordet «nyansatt», i tillegg valgte jeg «ELLER» for ordene «fadder», «opplæring» og «sosialisering».

Jeg fikk da opp 21680 treff og 2508 treff på artikler. Fra artikler begrenset jeg søker geografisk til kun norske. Da hadde jeg 24 artikler igjen. Ingen av disse var aktuelle. Jeg valgte derfor å endre søket til å inneholde både «nyansatt» «OG» «fadder».

Ved å inkludere «fadder» i alle resultatene forventer jeg et bedre treff på søket. I tillegg la jeg til søkeordene «kultur» og «introduksjon» med den boolske operatøren «ELLER» for å øke muligheten for bedre resultat. Totalt fikk jeg opp 24589 treff på artikler. Jeg valgte å begrense til emnet «arbeidsliv». Da satt jeg igjen med 18 artikler. Ingen av disse var nyttige for meg.

Jeg innså at jeg måtte spisse søket mer og valgte til slutt å legge inn ordet «onboarding» i søkefeltet og gjorde søk med «nyansatt» «OG» «fadderordning» og med «ELLER» for ordene «introduksjonsfase», «sosialisering og «onboarding». Det var først da jeg benyttet søkeordet «onboarding» at jeg fikk passende treff. Jeg fikk da opp 12 373 treff, hvorav 3504 av disse var artikler. Jeg valgte så å avgrense søket til emnet «New Employees» og kun fagfelleverderte tidsskrifter. Jeg igjen med 65 artikler, alle engelsk språklige. Jeg valgte ut 8 artikler som jeg i første omgang anser som aktuelle.

Jeg valgte samme søkekriteriet en gang til, denne gangen uten å avgrense med emne. I istedenfor valgte jeg norsk språk, da endte jeg opp med 41 artikler. Her fant jeg en artikkel som jeg anser som relevant.

Jeg ønsker gjerne flere resultater på norsk så jeg legger inn et nytt søk på Oria, hvor jeg prøver forskjellige varianter av mine valgte søkeord, uten at det lykkes. Jeg la inn nytt søk på kun søkeordene «nyansatte» «ELLER» onboarding og fikk da 11488 treff. Jeg valgte å avgrense søket til kun å gjelde for fagfelleverderte og endte opp med 814 treff. Videre begrenset jeg det til kun norske enheter, da endte jeg opp med 8 artikler, ingen av disse anser jeg som relevante for denne oppgaven. Jeg valgte derfor å prøve en annen søkemotor og gikk da over til søkemotoren Google Scholar. Jeg la inn søkeordene «nyansatt introduksjon» og fikk da opp 2480 resultater. For å avgrense søket og unngå bachelor- og masteroppgaver valgte jeg å begrense til kun artikler publisert i tidsskrift treff;

Avansert søk

Finn artikler
med **alle** ordene
med den **eksakte setningen**
med **minst ett** av ordene
uten ordene
hvor ordene forekommer hvor som helst i artikkelen
 i artikkelens overskrift

Finn artikler som er **skrevet** av
for eksempel "PJ Hayes" eller McCarthy

Finn artikler som er **publisert** i
for eksempel *Norsk antropologisk tidsskrift*
eller *Scientific American*

Finn artikler som er **datert**
mellom –
for eksempel 1996

Dette søket ga 37 treff, og jeg valgte en artikkel fra dette søket. Jeg prøvde med noen sporadiske søk på Idunn.no med norske ord som «nyansatt» og «onboarding» uten brukbare resultat. Det er tilsynelatende lite norsk litteratur tilgjengelig så jeg innser at jeg må akseptere at det meste av den tilgjengelige litteraturen er engelskspråklig.

Jeg tar da et nytt søk i Oria med noen av mine engelske søkeord og velger i første søket søkeordene «joining organizations» «OG» onboarding «OG» training fikk jeg ingen treff, her har jeg snevret inn litt for mye. Jeg la derfor inn nytt søkekriteria, bestående av «onboarding» «OG» «training» «ELLER» «joining organization». Da fikk jeg et treff 12959. Videre valgte jeg å avgrense til fagfelleverderte artikler, og satt da igjen med 1128 treff. Jeg avgrenset det til engelsk språklige og til emnet onboarding. Da satt jeg til slutt igjen med 97 artikler. Av disse var det 7 artikler som jeg bestemte meg for å ta med videre.

Jeg gjorde et siste søk, denne gangen med søkeordene «onboarding» og «ELLER» «newcomer» «OG» culture «OG» reputation og fikk da 11363 treff. Jeg valgte videre å avgrense til kun fagfelleverderte engelskspråklige artikler innen emnet onboarding, og fikk da 97 treff. Flere av artiklene var de samme som jeg fikk opp på forrige søk. Det velger jeg å se på som en bekreftelse at jeg har truffet godt på forrige søk. Det var likevel noen få artikler som var interessante og jeg valgte her de 4 siste artiklene.

Tabell 2 under viser søkeprosessen oppsummert:

Søkemotor	Søkeord	Fagfelleverdert	Avgrensing	Treff etter avgrensing	Aktuelle artikler
Oria	Nyansatt «ELLER»fadder «ELLER»opplæring «ELLER» sosialisering	ja	Norsk språklige, artikler	24	0
Oria	Nyansatt «OG»fadder «ELLER»opplæring «ELLER»kultur «ELLER»sosialisering «ELLER» introduksjon	ja	Emne arbeidsliv, artikler	18	0
Oria	Nyansatt «OG» fadderordning «ELLER» introduksjonsfase «ELLER» sosialisering «ELLER» onboarding	ja	Emne new employees, artikler	65	8
Oria	Nyansatt «OG» fadderordning «ELLER» introduksjonsfase «ELLER»	ja	Norsk språklige, artikler	41	1

	sosialisering «ELLER» onboarding				
Oria	Nyansatte «ELLER» onboarding	Ja	Norsk språklige, artikler	8	0
Google Scholar	Nyansatt introduksjon		tidsskrifter	37	1
Oria	Joining organization «OG» onboarding «OG» training	ja		0	0
Oria	onboarding «OG» training “ELLER” Joining organization	Ja	Emne onboarding, artikler, engelsk språklige	97	7
Oria	Onboarding «ELLER» newcomer«OG» culture «OG reputation»	Ja	Emne onboarding, artikler, engelsk språklige	97	4

Tabell 2

Ved å velge flere søkekriterier med norske ord, oppdaget jeg at det er lite norsk litteratur tilgjengelig. Denne søkeprosessen har i tillegg vist at det er ordet onboarding som benyttes i litteraturen. Med unntak av et tilfelle, er det kun søkene hvor ordet onboarding har vært inkludert i søkekriteriene, at jeg har funnet aktuelle artikler.

Det var søkemotoren Oria som opplevdes best å benytte. Her kunne jeg huke av for treff på kun fagfelleverderte artikler. Da sikret jeg meg at litteraturen jeg fant er av høyest kvalitet (Persson, 2021). Noen artikler kom fra ProQuest via Oria søkene. Alle mine artikler med unntak av en er fagfelleverdert. For å sikre kvaliteten på denne artikkelen, sjekket jeg nivået til tidsskriften i Register over vitenskapelige publiseringskanaler (Direktoratet for høgare utdanning og kompetanse, 2023). Den norske legeförening er rangert til nivå 1, som tilsier at det er av god kvalitet. Jeg valgte derfor å beholde denne artikkelen.

I utvelgelsen av artiklene valgte jeg å benytte meg av modellen til (Booth et al., 2016; Persson, 2021) ved og først se på tittelen. Dersom tittelen virket interessant, valgte jeg å ta en rask kikk på abstrakter. Dersom det virker relevant, valgte jeg å beholde artikkelen. Denne måten å vurdere artikler på er hensiktsmessig når store volum med tekster skal skannes. Å lese gjennom alt i artiklene før en tar et valg vil være for tidskrevende.

Underveis i prosessen gjorde jeg noen nye søk og valgte da ut et par artikler til siden de virket interessante. Jeg bestemte meg på et tidspunkt å stole på at de artiklene jeg nå hadde var relevante og at jeg derfor ikke ville legge til flere. En kan fort ende med å hele tiden legge til ny litteratur, og en vil da kunne slite med å komme videre (Persson, 2021).

Totalt har jeg gått gjennom 387 artikler og endt opp med 21 artikler som jeg ønsker å ha med videre. Opplysninger om disse 21 artiklene finnes i tabell 3 under.

Forfatter	Tittel	Antall ganger sitert (fra 2019)	Antall ganger sitert siden publisering	Tidsskrift	Total Citations	Impakt faktor (2019-2022)
Daniel M. Cable, Francesca Gino, Bradley R. Staats	Reinventing Employee Onboarding	0	189	MIT Sloan management review, 2013, Vol.54 (3), p.23-28	4,610	4,627 (2021)
Cam Caldwell, Ray Peters	New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives	28	133	The Journal of management development, 2018, Vol.37 (1), p.27-39	2,901	*
Svala Guðmundsdóttir and Linda M. Lundbergsdóttir	Onboarding self-initiated expatriates The case of Icelandic employees working for the Nordic Cooperation	*	15	The journal of workplace learning, 2016, Vol.28 (8), p.510-518	1,170	*
Debora Jeske, Deborah Olson	Onboarding new hires recognising mutual learning opportunities	16	16	Journal of Work-Applied Management, 2022, Vol.14 (1), p.63-76	Ikke funnet	*
Mohan Karambelkar and Shubhasheesh Bhattacharya	Onboarding is a change Applying change management model ADKAR to onboarding	*	77	Human resource management international digest, 2017, Vol.25 (7), p.5-8	Ikke funnet	*
Howard J. Klein, Beth Polin and Kyra Leigh Sutton	Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees	*	*	International journal of selection and assessment, 2015, Vol.23 (3), p.263-283	1.971	2.410 (2021)
Laura Hills	Creating an Exceptional Onboarding Experience for Your New Employees	0	0		Ikke funnet	*

Carl Cato Wadel, Eilef Johan Gard	Ny i undervisning i høyere utdanning	0	2	Uniped (Lillehammer), 2016, Vol.39 (3), p.240-253	Ikke funnet	*
Claus Klingenberg, Britt Skadberg	Hvordan blir nyansatte leger tatt imot på barneavdelingene?	*	*	Tidsskr Nor Lægeforen nr. 16, 2007; 127: 2105–8 2105	701	*
Songqi Liu, Peter Bamberger, Mo Wang, Junqi Shi, and Samuel B Bacharach	When onboarding becomes risky	11	11	Human relations (New York), 2020, Vol.73 (5), p.682-710	Ikke funnet	*
Bharat Chillakuri	Understanding Generation Z expectations for effective onboarding	155	155	Journal of organizational change management, 2020, Vol.33 (7), p.1277-1296	2,875	2,096 (2021)
Gaurav G. Sharma and Klaas-Jan Stol	Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals	74	74	The Journal of systems and software, 2020, Vol.159, p.110442	7,681	3,514 (2021)
Wendi Walker-Schmidt, Corina Kaul, Lacy Crocker Papadakis	Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector	0	0	Journal on transforming professional practice, Impacting Education, 2022, Vol.7 (4), p.8-15	Ikke funnet	*
Johnna Capitano, Vipanchi Mishra, Priyatharsini Selvarathinam, Amy Collins, Andrew Crossett	How long are newcomers new in different occupations?	5	5	Organization management journal, 2022, Vol.19 (3), p.110-123	Ikke funnet	*
Michael Kirchner and Faith Stull	Employee onboarding and satisfaction in US manufacturing companies	4	4	Industrial and commercial training, 2022, Vol.54 (2), p.267-278	789	*
Karen Becker, Adelle Bish	A framework for understanding the role of unlearning in onboarding	65	65	Human resource management review, 2021, Vol.31 (1), p.100730	5,918	10,667 (2021)
Agnieszka Krugielka,	Onboarding in Polish	0	0	International journal of environmental research	123,105	4,614 (2021)

Grazyna Bartkowiak, Agnieszka Knap-Stefaniuk, Ewa Sowa-Behtane and Ryszard Dachowski	Enterprises in the Perspective of HR Specialists			and public health, 2023, Vol.20 (2), p.1512		
Ricardo Britto, Darja Smite, Lars-Ola Damm og Jürgen Börstler	Evaluating and strategizing the onboarding of software developers in large-scale globally distributed projects	16	16	The Journal of systems and software, 2020, Vol.169, p.110699	Ikke funnet	*
Jenny Lynne Semenza and Tania Harden and Regina Koury	Survey on onboarding practices in Carnegie research institutions	1	1	Library management, 2021, Vol.42 (1/2), p.109-118	685	*
Bethany Baker, Joseph T. DiPiro	Evaluation of a structured onboarding process and tool for faculty members in a school of pharmacy	24	24	American journal of pharmaceutical education, 2019, Vol.83 (6), p.1233-1238	6,249	2,876
Hanna Maksymiuk	Onboarding new employees: review of current practices	*	10	Scientific Journal of Polonia University, 2017, Vol.20 (1), p.123-128		*

Tabell 3

Jeg har valgt å måle artiklene ved bruk av Journal Impact Factor metoden, såkalt impaktfaktor. Selv om denne metoden er noe omdiskutert gir den en indikasjon på hvilket kvalitetsnivå tidsskriftene ligger på. Det er to elementer som har betydning for påvirkningsfaktoren;

- Antall publikasjoner
- Antall siteringer

En finner impaktfaktoren ved å ta antall siteringer delt på antall artikler for en gitt periode (Gudmandsen, 2023).

Siteringer er hentet fra (Google, 2023) mens impact factor og Total citations er hentet fra (Clarivate, 2023). Antall siteringer fra 2019 varierer fra 0 til 155. Den med høyest siteringer er en av de artiklene som blir analysert senere i oppgaven. De markert med * henviser til at siteringer ikke har vært tilgjengelig. Det var flere av tidsskriftene hvor impaktfaktoren ikke var tilgjengelig. Disse er markert med *. Impaktfaktoren for de tilgjengelig er fra 2021 og spriker fra 2.410 til 10.667.

Det meste av litteraturen kommer tilsynelatende fra USA. Jeg har bevisst valgt å ikke avgrense artikler fra noen nasjonaliteter eller deler av verden, men den tilgjengelige litteraturen er hovedsakelig fra USA og Europa. Av de 21 artiklene er 10 fra USA, 7 er fra Europa (2 av disse fra Norge), og 3 er fra India. I tillegg er 2 artikler fra USA og Europa. Artiklene er publiserte i perioden 2007-2023. Jeg har ikke lagt inn noen avgrensning på årstall da en avgrensning på publiserings år kan medføre at jeg mister muligheten til å se eventuelle endringer eller forskjeller fra tidligere teori til dagens teori. Det er likevel så få år som skiller den eldste fra den siste publiserte artikkelen, jeg antar derfor at det sannsynligvis ikke vil ha relevans.

3.3 Bearbeidelse ved bruk av Feature map

Et feature map hjelper med å klarlegge hvorvidt de valgte artiklene svarer på mine forsknings spørsmål. Kartleggingen benyttes som redskap for å gjøre en god argument-analyse av valgt litteratur med utgangspunkt i forsknings spørsmålet (Hart, 2018).

Jeg har valgt å dele skjemaet opp i 4 deler, med totalt 16 spørsmål.

Del 1 – Bakgrunnsinformasjon

- Tittel på publikasjon
- Navn på forfatter
- Publikasjons år
- Nasjonalitet
- Publikasjonsmedium
- Type litteratur

Punktene under del 1 har en relevans i forhold til grunnleggende fakta om artiklene. Tittelen gir god referanse til artikkelens innhold. Forfatterens ståsted bør hensyntas i analysen. Eksempelvis, er det en forretningsmann som leder en bedrift eller er det en forsker tilhørende et universitet som er forfatter? (Persson 2021). Publikasjonens årstall og nasjonalitet ser jeg

på som viktige faktorer for sammenligning, da ulike nasjonaliteter og ulike tidsepoker kan se ting forskjellig. Publikasjonsmedium kan si noe om kvaliteten på artikkelen, samtidig vil forskningsmetoden og type litteratur sier noe om teksten. Empirisk litteratur er undersøkelser hvor funnene blir lagt frem i artikkelen, mens teoretisk litteratur prøver å utvikle nye teorier. Teoretisk litteratur beskriver *antakelser* om et fenomen, mens empirisk litteratur beskriver *selve* fenomenet (Persson, 2021). Det skilles også mellom primærlitteratur og sekundærlitteratur. Artikler hvor forfatteren selv har gjennomført undersøkelsen eller utviklet teorien betegnes som primærlitteratur, mens litteratur hvor forfatteren selv ikke har gjennomført den empiriske dataen, defineres som sekundærlitteratur (Persson, 2021).

Del 2 – Hva er hensikten med onboarding?

- hva ønsker en å oppnå med onboarding?
- Er det kun opplæring?
- Sosialisering?
- Kultur?
- Omdømme?

I del 2 er søkelyset på hva teorien sier om hvorfor onboarding er viktig. Hva er det bedrifter oppnår med en onboarding. Har prosessen kun en praktisk funksjon med fokus på opplæring eller har den også en relasjonell betydning som sosialisering, kultur forståelse og omdømme? Siden denne deler dekker et av forskningsspørsmålene, hva hensikten med onboarding er, anser jeg del 2 til å være en av to hoveddeler i skjemaet.

Del 3 - Hva er onboarding?

- Hvordan defineres onboarding?
- Hva dekker onboarding som ikke dekkes av andre prosesser?
- Er det en mal/ oppskrift?

Del 3 er den andre hoveddelen av skjemaet siden denne delen dekker det andre forskningsspørsmålet; hva litteraturen definerer onboarding som. I denne delen vil søkelyset være på hvordan teorien konkretiserer og omtaler fenomenet onboarding. Hva blir sett på som en «god» onboardingprosess. Er det en mal eller prosess som blir ansett som den optimale prosessen?

Del 4 – Hvem er onboarding for?

- Hvem gjelder onboarding for?

- Er det noen det ikke gjelder for?
- Passer det for alle virksomheter?
- Er det forskjell på amerikanske og europeiske teori?
- Er det forskjell på tidsepoker?

I den siste delen vil jeg se nærmere på om teorien sier noe om hvem onboarding gjelder for, er det like aktuelt for alle typer virksomheter, næringer, yrkesgrupper, basert på hvor de er lokalisert og tidsepoke. Både tidsepoke, praktisk opplæring samt kulturell forståelse vil være kurant og denne delen kan derfor muligens henge sammen med del 2.

3.4 Resultat etter bearbeidelse

Jeg benyttet et excel ark som oversikt for kartleggingen. Det ble delt opp i 4 deler, fordelt på spørsmålene som beskrevet i avsnitt ovenfor. De 4 delene ble kategorisert etter farge hvor del 1 er oransje, del 2 er gul, del 3 er grønn og del 4 er rosa. Denne inndelingen ble gjort tilsvarende på 21 faner slik at alle artiklene fikk egen fane med identisk inndeling. Ved gjennomgang av artiklene markerte jeg med rett farge der hvor artiklene svarte på et eller flere av spørsmålet innen samme del. Noen av svarene dekket flere enn en del, da ble de registrert på de aktuelle delene. Ved å bruke denne metoden håper jeg å sitte igjen med artikler som i best mulig grad vil kunne gi svar på mine forskningsspørsmål. Resultatet av gjennomgangen av 21 artikler er at 7 artikler besvarer de tre deler av problemstillingen. De aller fleste, 16 artikler svarer på del 2 og 3. Det er likevel kun 7 som i tillegg svarer på del 4. Resultatet er fremlagt i tabell 4 under. De 7 artiklene som jeg velger å gå videre med vil bli nærmere presentert i neste kapittel. Jeg anser det som fornuftig å vise utfallet av denne bearbeidelsen. Jeg har derfor lagt ved kopi av en artiklene som eksempel. Det ligger vedlagt som vedlegg 1.

Publikasjonsår	Forfatter	Tittel	Del 2	Del 3	Del 4
2013	Daniel M. Cable, Francesca Gino, Bradley R. Staats	Reinventing Employee Onboarding	X	X	X
2017	Cam Caldwell, Ray Peters	New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives	X	X	X
2016	Svala Guðmundsdóttir and Linda M. Lundbergsdóttir	Onboarding self-initiated expatriates The case of Icelandic employees working for the Nordic Cooperation	X	X	
2021	Debra Jeske, Deborah Olson	Onboarding new hires recognising mutual learning opportunities	X	X	X

2017	Mohan Karambelkar and Shubhasheesh Bhattacharya	Onboarding is a change Applying change management model ADKAR to onboarding	X	X	
2015	Howard J. Klein, Beth Polin and Kyra Leigh Sutton	Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees	X	X	
2022	Laura Hills	Creating an Exceptional Onboarding Experience for Your New Employees	X	X	X
2016	Carl Cato Wadel, Eilef Johan Gard	Ny i undervisning i høyere utdanning	X	X	
2007	Claus Klingenberg, Britt Skadberg	Hvordan blir nyansatte leger tatt imot på barneavdelingene?	X		
2019	Songqi Liu, Peter Bamberger, Mo Wang, Junqi Shi, and Samuel B Bacharach	When onboarding becomes risky	X		
2020	Bharat Chillakuri	Understanding Generation Z expectations for effective onboarding	X	X	X
2019	Gaurav G. Sharma and Klaas-Jan Stol	Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals	X	X	X
2022	Wendi Walker-Schmidt, Corina Kaul, Lacy Crocker Papadakis	Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector	X	X	
2020	Johnna Capitano, Vipanchi Mishra, Priyatharsini Selvarathinam, Amy Collins, Andrew Crossett	How long are newcomers new in different occupations?		X	
2021	Michael Kirchner and Faith Stull	Employee onboarding and satisfaction in US manufacturing companies	X		
2021	Karen Becker, Adelle Bish	A framework for understanding the role of unlearning in onboarding	X	X	
2023	Agnieszka Krugielka, Grazyna Bartkowiak ,Agnieszka Knap-Stefaniuk, Ewa Sowa-Behtane and Ryszard Dachowski	Onboarding in Polish Enterprises in the Perspective of HR Specialists	X	X	X
2020	Ricardo Britto, Darja Smite, Lars-Ola Damm og Jürgen Börstler	Evaluating and strategizing the onboarding of software developers in large-scale globally distributed projects	X	X	
2020	Jenny Lynne Semenza and Tania Harden and Regina Koury	Survey on onboarding practices in Carnegie research institutions	X	X	
2019	Bethany Baker, Joseph T. DiPiro	Evaluation of a structured onboarding process and tool for faculty members in a school of pharmacy	X	X	
2017	Hanna Maksymiuk	Onboarding new employees: review of current practices		X	
Totalt			19	18	7

Tabell 4

3.5 Oppsummert

I denne delen har jeg presentert mitt valg av metode og fremgangsmåte. Jeg har også beskrevet kriteriene for utvelgelsen og hvilke data som er valgt basert på bearbeidelsen.

KAPITTEL 4 PRESENTASJON AV DATAMATERIALE

I dette kapittelet vil jeg presentere de utvalgte artiklene som ble valgt ut og som skal benyttes i analyse-delen som blir gjennomgått i neste kapittel.

4.1. Reinventing Employee Onboarding

Artikkelen viser til hvordan bedrifter kan forbedre opplæringen for nyansatte. Den utfordrer den tradisjonelle onboarding-prosessen og viser til en ny måte å se onboarding-prosessen. Som tittelen tilsier, bør vi «reinvente», altså omskape nyansatt-perioden til å omhandle den nyansatte og hvordan hen kan påvirke organisasjonen og få bruke sine styrker og sin kompetanse i organisasjonen i istedenfor fokus på den mer tradisjonelle forståelsen av onboarding hvor den ansatte skal tilpasse seg og ta opp organisasjonens rutiner og kultur. Ved å revurdere onboarding-prosessen til en mer personlig og individuell basert tilnærming vil er lettere møte behovene til dagens nyansatte.

Artikkelen fremhever flere case studier av virksomheter som har hatt suksess med innføring av ny onboarding-praksis hvor fokuset er rettet mot den individuelle tilnærmingen. Den nevnes fire prinsipper for å lykkes med onboarding-prosessen basert på en av case studiene. Ved å benytte disse 4 prinsippene vil en ha gode forutsetninger for å få en positiv onboarding-opplevelse for den nyansatte;

1. **Bryte ut av den tradisjonelle forståelsen** av arbeid som kun en plass den ansatte er for å tjene til livets opphold. Det nevnes spesielt at de unge i dag har behov for å få uttrykke sin identitet på arbeidsplassen. Ved å bryte ut av det tradisjonelle tankesettet, og flytte fokuset over på de ansatte og deres styrker, vil en bidra til å skape mer engasjerende og tilfredse ansatte.
2. **Hjelp nyansatte med å identifisere sine styrker.** Arbeidsgiveren kan oppfordre nyansatte til å svare på personlige spørsmål eller reflektere over når de fungerer på sitt beste. På denne måten vil nyansatte bli mer bevisste over hvor de har sin styrke.

3. **Tilrettelegge for god introduksjon til organisasjonens medarbeidere.** I introduksjonen av nyansatte bør en fremheve styrkene til de nyansatte og fokusere på hvordan styrke sine beste sider. På denne måten vil en styrke den sosiale identiteten rundt de beste sidene av medarbeiderne.
4. **Be nyansatte vurdere hvor deres styrke best kan benyttes i jobben.** Ved å først gi informasjon om bedriftens behov kan en så be den nyansatte vurdere hvordan den ansattes styrke og nøkkelkompetanse best kan nyttes i jobben. Denne personlige identitetstilvenningen vil gi nyansatte mulighet til å integrere egne behov og øke motivasjonen i jobbsammenheng.

Artikkelen er publisert i 2013 av MIT Sloan Management Review som publiserer artikler og case-studier innen ulike områder av ledelse og forretningsstrategier (MIT Sloan Management Review, 2023). Artikkelen tar utgangspunkt i en undersøkelse som forfatterne selv har gjennomført. Det er derfor primærlitteratur.

Forfatterne er alle professorer og tilhører univesitetsmiljøet. Daniel M Cable, tilhører London Business School (London Business School, 2023), Francesca Gino tilhører Harvard Business School (Harvard Business School, 2023) og Bradley R Staats tilhører Kenan-Flagler, University of North Carolina, (Kenan-Flagler, 2023).

4.2 New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives

Hensikten med artikkelen er å vise til de etiske følgene av å behandle nyansatte med respekt for deres behov og artikkelen forklarer hvordan denne forventningen respekterer den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgivere og nyansatte. Artikkelen har søkelys på betydningen av psykologiske kontrakter og de etiske perspektivene i nyansatt-perioden. Ifølge forfatterne etableres det en psykologisk kontrakt mellom arbeidsgiver og den nyansatte som viser til de gjensidige forventningene og forpliktelsene partene har ovenfor hverandre. Artikkelen tar også for seg de etiske perspektivene som bør være del av onboarding-prosessen, som å behandle den nyansatte rettferdig, gi nyansatte riktig og ærlig informasjon samt respektere deres privatliv og autonomi. Forfatterne poengterer også viktigheten av at organisasjonens verdier samsvarer med den nyansattes verdier. Psykologiske kontrakter og det etiske rammeverket vil medføre høyere engasjement, økt sjans for å beholde ansatte og mer effektive nyansatte.

Artikkelen oppsummerer til slutt hvor viktig den etiske prosessen er for forholdet mellom den nyansatte og arbeidsgiver og viser således til 5 viktige faktorer til det etisk relaterte HRM-feltet:

1. Nyansettelser er etisk mulighet til å forbedre relasjonen mellom den nyanstatte og organisasjonen. HR og organisasjonens ledere er ansvarlige for å sikre at nyanstatte føler seg inkludert i organisasjonen og at forpliktelser som gagnar både organisasjonen og den ansatte blir oppfylt.
2. Viser til 12 etiske perspektiver som er viktige for den psykologiske kontrakten mellom nyanstatt og arbeidsgiver. Innlemming av disse perspektivene i onboarding-prosessen vil påvirke de nyansattes tillit, forpliktelse og engasjement samt bidra til verdiskapende atferd.
3. Verdien av en såkalt dydskontinuum-tilnærming er viktig kriterium ved undersøkelse av onboarding-praksisen. Karaktertrekk og verdier som ærlighet, engasjement, rettferdighet er viktig for å oppfylle plikter ovenfor eiere og andre interessenter. Denne tilnærmingen kan være til hjelp for evaluering hvor godt en bedrift oppfyller sine etiske forpliktelser;



4. Viser til en 10-trinns modell i forbindelse med nyansettelser. Hvert trinn henviser til en aktivitet som vil styrke organisasjonens evne til å oppfylle etiske og psykologiske forventninger til nyanstatte. Disse stegene viser til «best praksis» ved innfasing av nyanstatte og består av både praktiske og relasjonelle elementer.
5. Denne artikkelen viser til viktigheten av god dialogen mellom forskere og praktikere. Denne artikkelen fungerer som en bro mellom teori og praksis og kan dermed bidra til å forbedre onboarding-prosessen.

Artikkelen, er teoretisk og sekundærlitteratur. Den er publisert i The Journal of Management Development i 2017 som er et akademisk tidsskrift med søkelys på forskjellige aspekter ved ledelse. Tidsskriftet publiserer forskning og artikler om tema som organisasjonsutvikling, ledelsespraksis, endringsledelse m.m.(Scimago Journal & Country Rank, 2023). Forfatterne, Cam Caldwell tilhører Modern College of Business and Science I Oman og Ray Peters tilhører Department of HR and Marketing, RoyOMartin i USA.

4.3 Onboarding new hires recognizing mutual learning opportunities

Denne artikkelen ser på onboarding-prosessen som en gjensidig læringsmulighet for både den nyansatte og virksomheten. Forfatterne argumenterer for at nyansatt-perioden ikke bare handler om å assimilere den nyansatte inn i organisasjonen, det er like mye en anledning for virksomheten å få ny kunnskap fra den nyansatte. Denne artikkelen viser til viktigheten av å se onboarding-prosessen som en toveis læringsprosess som gagnar både nyansatte og organisasjonene. Dagens nyansatte forventer at onboarding-praksiser består av mer enn kun praktiske gjøremål. Onboarding-praksisen skal være individuell og fleksibel og fokusere på koblingen mellom gjensidig læring og den nyansatte utvikling.

Artikkelen belyser 4 hovedelementer:

1. **Onboarding som mulighet for læring.** Nyansatt-perioden sees på som en unik mulighet for læring, både for den nyansatte, men også for de eksisterende team og organisasjonen for øvrig. Det henvises her til en tabell med punkter over aktiviteter som gir mulighet for læring innenfor gitte tidsrammer, gjeldende for den nyansatte, teamet og ledere. Hvordan den nyansatte opplever den første tiden vil prege den nyansattes forståelse av forventet atferd, hva organisasjonen prioriterer og verdsetter. For å sikre en god onboarding-prosess må organisasjonene hele tiden evaluere og optimalisere onboarding-prosessen for å sikre at helhetlig forståelse for nyansatte, deres team og organisasjonen som helhet. Arbeidsgrupper som får inn en nyansatt kan bli påvirket og oppleve endring i den emosjonelle kulturen og interaksjonen i arbeidsgruppen. Derfor anses det som viktig at også arbeidsteam blir involvert i onboarding-prosessen. Ledere har en kritisk rolle i å bistå den nyansatte med å forstå de normer og den kulturen som eksisterer på den nye arbeidsplassen og i teamet.
2. **Suksessfaktorer for individuell onboarding.** Det vises til at de fleste virksomheter starter med onboarding-prosessen når den nyansatte starter i jobben. Artikkelen viser imidlertid til at noen bedrifter anerkjenner viktigheten av å starte prosessen like etter signering av kontrakt. Preboarding vil holde den nyansatte motivert og engasjert og sees på som en faktor for suksess. I tillegg poengterer forfatterne at det er flere faktorer som er essensielle for å lykkes med individuell-orientert onboarding; proaktivitet hos nyansatte og ledere. Ved å være fremsynte og bevisste på at nyansatt-perioden er krevende er tildeling av mentor en viktig faktor for suksess. En annen faktor som fremheves er hvordan nyansatte tas imot på arbeidsplassen som kan bidra til engasjement og forpliktelse hos den nyansatte. Det er bedriftsvelkomst,

ledelsesvelkomst og kollegavelkomst. Da dekkes informasjon om organisasjon og rolleforståelse, støtte og bidrag til integrering samt reduksjon av angst og stress. En tredje faktor for suksess er at informasjonen må være toveis. Kunnskapsutvekslingen under onboarding-prosessen må gi læring til både organisasjonen og den nyansatte. Den siste faktoren viser til viktigheten av klarering av rolleforståelse og forventninger i oppstarten av ansettelsen. Samtidig bør en være bevisst på at samtaler om opplæring kobles mot utviklingsmuligheter for den nyansatte.

3. **Onboarding – kostander sett opp mot fordeler.** Det henvises her til at bedrifter ofte blir bekymret for høye kostandene av en omfattende onboarding-prosess. Artikkelen presiserer at gevinsten av en vellykket innfasing vil gi mange fordeler. ASA-modellen (Schneider, 1987) av som står for «Attraction -Selection-Attrition» anbefales brukt for å analysere kostander vs fordeler. Førsteinntrykket som skapes, påvirker hvor attraktiv organisasjonen oppleves av den nyansatte. Den nyansattes mulighet til å påvirke og forme sin opplæringsperiode vil medføre engasjement og bekreftelse på at de har valgt rett arbeidsgiver. God kommunikasjon og individbasert oppmerksomhet vil forhindre tvil og misforståelser og derved hindre at nyansatte slutter.
4. **Diskusjon og begreper for onboarding-praksis.** Å tilby nyansatte en onboarding-prosess som anses ideelt sett er samnellingbar og lik for alle, er utfordrende siden mennesker oppfatter ting forskjellig, har forskjellig erfaring og bakgrunn. Forfatterne argumenterer her for en individuellbasert onboarding-praksis som hensyntar ansattes krav og deres rolle. Det foreslås å dele prosessen inn i to segmenter; det første segmentet kan være dedikert til formidling av organisasjonen, dens verdier og prioritering. Da sikrer en at alle nyansatte får samme informasjon om viktige aspekter i organisasjonen. Det andre segmentet er fokuset på blant annet individuelle behov, rolleforståelse, veiledning og opplæring. På denne måten kan en tilby en tilpasset, og samtidig lik opplevelse for alle nyansatte.

Artikkelen er publisert i 2021 av tidsskriftet *The Journal of Work-Applied Management* og artikkelen er skrevet av Debora Jeske fra University College Cork i Irland og Deborah Olson fra University of La Verne i USA. Det er teoretisk artikkel hvor forfatterne ser på forskjellige perspektiver innenfor gjensidig æremuligheter i onboarding-prosessen og er sekundærlitteratur.

4.4 Creating an Exceptional Onboarding Experience for Your New Employees

Denne teoretiske artikkelen omhandler viktigheten av en god onboarding-prosess og kommer med forslag til hvordan organisasjoner kan skape en enestående opplevelse for nyansatte. Forfatteren påpeker at nyansatt-perioden ikke bare skal dreie seg om informasjon og opplæring, det er samtidig viktig å engasjere de nyansatte i organisasjonens kultur, verdier og mål. Artikkelen viser til praktiske forslag for en god onboarding-prosess, inkludert klargjøring av forventninger, gi de nyansatte en varm velkomst og tildeling av mentor. Samtidig fremhever artikkelen viktigheten av å skape en positiv og engasjerende opplevelse for de nyansatte for å sikre at ansatte er tilfredse og dermed reduserer faren for at den ansatte velger å slutte.

Som allerede nevnt viser denne artikkelen til flere praktiske tiltak for å få til en god onboarding-prosess, her vil jeg spesielt peke på de tiltak som presenteres under avsnittet om preboarding. Ifølge forfatteren er målet med tidlig onboarding å skape entusiasme hos den nyansatte samt gi de bekreftelse på at de har gjort et riktig valg. Fokuset i denne perioden er å forberede den nyansatte, samt bygge opp forventningene, frem mot første arbeidsdag. Hun, forfatteren, viser her til flere konkrete tiltak som vil bidra til en effektiv preboarding-prosess:

Omvisning - inviter nyansatte og eventuelt familie til en omvisning på arbeidsplassen.

Dersom den nyansatte er nyinnflyttet til området kan en også ta en omvisning i nærmiljøet.

Gi informasjon – send informasjon om den nye arbeidsplassen, organisasjonskart, ansatt fordeler og annen relevant informasjon.

Gave – send gjerne en liten gave hjem til den nyansatte. Eksempelvis en kaffekopp med organisasjonens logo for å ønske den nyansatte velkommen.

Pre-mentor – oppnevnt en mentor før den nyansatte starter. Mentoren bør etablere kontakt med den nyansatte før oppstart og være disponibel for enkle spørsmål.

Kommunikasjon – dersom mulig bør en opprette epostadresse og aktivere den samt gi tilgang til organisasjonens systemer før første arbeidsdag.

Timeplan første uke – send over plan for første uke før oppstart: *“This simple gesture is a fabulous way to help them combat their first-day nerves!”* »

Administrativt arbeid – om mulig bør nyansatte gjennomføre nødvendig papirarbeid i forkant av første arbeidsdag.

Be om tilbakemelding - ved å få tilbakemelding fra de nyansatte om ansettelsesprosessen vil kunne styrke den nyansattes inntrykket av hvilken type organisasjon det er. Samtidig vil det redusere faren for tidlig turnover.

Tiltak første arbeidsdag – forskningen viser at 50 % av nyansatte er bekymret for å komme for sent første dag. Bekymringen kan reduseres ved å gi god informasjon om adresse, hvilken avdeling en skal i, hvor den nyansatte skal henvende seg på bygget. I tillegg vil parkering, offentlig transport, eventuelt annet som anses som relevant, være viktig å formidle.

Artikkelen viser også til begrepet reboarding. Reboarding-prosessen handler om gjeninnføring av ansatte og innebærer et formalisert oppsett for ansatte som kommer tilbake etter blant annet permisjon og sykefravær eller som skal over i ny stilling. Målet med reboarding er å reintegrere ansatte på en god måte for å redusere stress eller bekymring ved å komme tilbake igjen etter langt fravær eller når en skal over i en ny rolle. Tiltak som nevnes i artikkelen er å oppdatere den ansatte om pågående prosjekter, eventuelle endringer som den ansatte ikke kjenner til, avklaring av forventning og hjelp til å tilpasse seg.

Dette er sekundærlitteratur og artikkelen er publisert i 2022 av American Association for Physician Leadership. Denne organisasjonen bistår med råd og informasjon innen ledelse for helseadministrasjon og ledere (American Association for Physician Leadership, 2023).

Artikkelen er skrevet av doktor Laura Hill og er en teoretisk artikkel som tar for seg forskjellige teoretisk informasjon om hva som blir ansett som viktige i nyansatt-fasen.

4.5 Understanding Generation Z expectations for effective onboarding

I denne artikkelen ser vi på forventningene generasjon Z (personer født etter 1995) har til arbeidslivet og hva organisasjoner kan gjøre for å være bedre rustet til å ta imot de.

Forfatteren argumenterer for at de tradisjonelle onboarding-prosesser ikke nødvendigvis fungerer for dagens unge arbeidstakere, spesielt med tanke på at de er første generasjon som aldri har opplevd verden uten internett. De forventer en mer personlig og interaktiv onboarding-opplevelse. Organisasjoner bør tilpasse onboarding-prosesser slik at de gir mulighet for sosialisering og tilbyr kontinuerlig læring og utvikling. På denne måten kan virksomheter lettere tiltrekke seg og beholde de nyansatte fra denne generasjonen. Funnene i forskningen har identifisert 6 elementer som vil bidra til en positiv onboarding-prosess:

1. **Meningsfylt arbeid.** Denne generasjonen har en idealistisk forventning til at arbeidsoppgavene skal være meningsfylt og spennende. De forventer å bli hørt og

inkludert. Virksomhetene bør derfor være tydelige på egne verdier, visjoner og mål samt integrere dette i opplæringsprogrammet til de nyansatte.

2. **Prestasjonsbasert ledelse.** Denne generasjonen ønsker umiddelbar tilbakemelding og foretrekker hyppige og konstruktive samtaler med sin leder. De vil vite hvor de står og hva som må til for å nå nye mål. Organisasjonen må derfor inkludere og diskutere karrierevalg med den nyansatte i nyansatt-perioden.

3. **Balansen mellom arbeid og privatliv.** Denne generasjonen ønsker større fleksibilitet mellom arbeid og privatlivet. De mener fleksibiliteten gir økt produktivitet og anser det som et tillitsbrudd dersom arbeidsgiver nekter de fleksible arbeidstidsordninger. De vil heller svare på eposter på fritiden enn å miste fleksibiliteten. Fleksible ordninger bør være på plass for nyansatte.

4. **Personlig kontakt.** Den digitale utviklingen har gjort det enklere å kommunisere digitalt. De nyansatte har likevel behov for, og ønske om, personlig kontakt med sin leder og sine kollegaer. De anser denne personlige kontakten som verdifull for sin egen karriere. Selv om denne generasjonen ønsker autonomi og fleksibilitet må organisasjonen legge til rette for etablering av de mellommenneskelige relasjonene på arbeidsplassen for at de skal trives.

5. **Forstå det store bildet.** Siden denne generasjonen er opptatt av meningsfylt arbeid ønsker de å automatisere repetitive arbeidsoppgaver. De velger yrke basert på egne interesser og foretrekker åpenhet og ærlighet. Selv om de er ambisiøse og har mål, er de likevel usikre på forventningene i arbeidslivet. Derfor må en i nyansatt-perioden ha fokus på ærlige tilbakemeldinger fra leder og de nyansatte bør få informasjon på detaljnivå før de begynner.

6. **Kontinuerlig læring.** Generasjon Z er dyktige i bruk av teknologi og trives med selvstyrt opplæring. De er vant med å finne ut av ting selv og ønsker kontinuerlig læring. Selv om de er selvstyrt forventer de likevel at arbeidsgiver skal arrangere nødvendig opplæring. De foretrekker virtuelle teamwork og praktisk erfaring.

Organisasjoner må tilby selvlæringskurs og kontinuerlig læring for karriereutvikling for de nyansatte.

Dette er en forskningsbasert artikkel, publisert i *The Journal of Organizational Change Management*. Dette tidsskriftet dekker tema innen ledelse og teknologi, innovasjon, organisatorisk atferd og menneskelige ressurser (Resurchify, 2022). Forfatteren er Bharat Chillakuri som tilhører Indian Institute of Foreign Trade i India. Formålet med denne studien er å forstå opplevelsen til nyansatte og eventuelt avdekke informasjon som til nå har vært ukjent. Artikkelen er primærlitteratur.

4.6 Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals

I denne artikkelen utforskes sammenhengen mellom onboarding- fasen og turnover i IT bransjen. Studien viser at en vellykket nyansatt-prosess har en positiv innvirkning på organisasjonen som igjen medfører lavere risiko for at ansatte slutter. I tillegg viser studien viktigheten av å gi sosial støtte og klarhet i jobbrollen for å sikre suksess og minske faren for tidlig turnover. De viktigste funnene for en vellykket onboarding-prosess oppsummeres under.

Studien fant sammenheng mellom tiltak som sosiale sammenkomster og fadder ordning for å lykkes, mens informasjon som omhandler regler og forskrifter var mindre betydningsfulle.

Opplæring derimot har kun svak sammenheng med vellykket onboarding. Opplæring rettet mot arbeidsoppgaver kan ha direkte betydning for rolleavklaring, som igjen kan påvirke vellykket onboarding. Det kan gjerne forklare hvorfor opplæring av interne systemer og arbeidspraksis ble ansett som mest viktig.

Kontinuerlig støtte/support fra erfarne kollega er mer effektivt enn å gi nyansatte informasjon og opplæring i en begrenset tidsperiode. Støtten bør være tilgjengelig ved behov og være i et trygt miljø hvor nyansatte kan søke hjelp uten å føle seg flau. Denne type støtte er avgjørende for en vellykket organisasjonssosialisering for nyansatte.

Jobbtilfredshet har sammenheng med en vellykket onboarding-prosess. Tiltak som sosiale arrangementer og gode relasjoner med sine kollegaer har positiv effekt på jobbtilfredsheten. Jobbtilfredshet har også en direkte kobling til turnover. Desto høyere jobbtilfredshet, desto lavere turnover. Fornøyde ansatte er mindre tilbøyelige til å si opp jobben sin. Det er verdt å

merke seg at gode relasjoner på arbeidsplassen, selv de som har venner på arbeidsplassen, ikke ser det som et hinder for å søke ny jobb.

Denne forskningsbaserte artikkelen, som er primærlitteratur, er publisert i tidsskriftet *The Journal of Systems and Software* i 2019. Dette tidsskriftet utgir forskning fra system- og programutvikling, teknologi, verktøy og evaluering av programvare (*Journal of Systems and Software*, 2023). Denne studien er gjennomført av Gaurav G. Sharma og Klass-Jan Stol, tilhørende School of Computer and Information Technology, University College Cork, Ireland.

4.7 Onboarding in Polish Enterprises in the Perspective of HR Specialists

I denne artikkelen vises det til en undersøkelse om hvilke onboarding-praksiser som finnes i polske bedrifter og hvilken grad av påvirkning HR avdeling og mentor ordning har.

Forskningen viser til at det ikke er noen vesentlige forskjeller i hvorvidt man har et onboarding-program i de forskjellige næringene i arbeidslivet. Forskningen viser imidlertid at kvinnelige HR-ansatte er mer opptatt enn sine mannlige kollega om viktigheten av at de nyansatte får en god opplevelse med tiltak som utlevering av ID-kort, opplysninger om parkering og tilgang til sin epost-adresse. Studien viser også til at både erfarne og eldre HR-ansatte er mer opptatt av at nyansatte kjenner til bedriftens verdier og visjon og dens kultur og at en god onboarding-prosess er viktig for å kunne gjøre en god jobb.

Utnevnelse av mentor-ordning er mest utbredt i produksjonsvirksomheter. Det argumenteres for at årsaken har sammenheng med at arbeid i produksjonsnæringen krever mer spesifikk kunnskap og at direkte kontakt med erfarne ansatte er viktig for læring enn i andre næringer, som for eksempel i handels- og service næringen.

Av de som virksomheter som har et onboarding-program har de fleste mest fokus på administrative oppgaver istedenfor sosialiseringprosesser. Årsaken til det er få ressurser og manglende på støtte fra ledelsen. Forfatterne foreslår at bedriftene har mer fokus på å utvikle effektive onboarding-program som hensyntar behovene til nyansatte samt vektlegger sosialisering og læring. Dette vil sikre mer tilfredse ansatte og redusere faren for tidlig turnover.

Dette er primærlitteratur og en empirisk undersøkelse. Artikkelen ble publisert i 2023 i det fagfelleverderte vitenskapelige tidsskriftet *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Tidsskriftet fokuserer på forskning om helse, forbedre miljø og fremme

folkehelse (Scimago Journal & Country Rank, 2023). Forfatterne er Agnieszka Krugielka, Grazyna Bartkowiak, Agnieszka Knap-Stefaniuk, Ewa Sowa-Behtane og Ryszard Dachowski. Alle tilhører universitetsmiljøet i Polen.

Av de syv valgte artiklene er fire basert på teoretisk litteratur. Tre av disse går under det som betegnes som sekundærlitteratur, mens den ene er primærlitteratur. De tre siste er vitenskapelige artikler hvor forfatterne presenterer egen empirisk forskning. De er derfor primærlitteratur.

4.8 Oppsummert

I dette kapittelet har jeg presentert de syv artiklene som skal benyttes videre i avhandlingen og analyseres i neste kapittel.

KAPITTEL 5 ANALYSE OG DRØFTING

5.1 Innledning

I denne analysen vil jeg ta utgangspunkt i mitt forskningsspørsmål og undersøke ulike perspektiver på onboarding. Jeg vil undersøke hvordan litteraturen definerer begrepet onboarding. Jeg vil se om det finnes en felles forståelse av begrepet eller om det er ulike definisjoner i bruk. Mitt forskningsspørsmål omhandler også hva som er hensikten med onboarding. Jeg vil blant annet undersøke om virksomhetens mål med onboarding-prosessen kun er for å sikre at nyansatte blir produktive så raskt som mulig, eller om trivsel og emosjonell tilknytning også har betydning. Videre vil jeg se nærmere på om onboarding utelukkende omhandler de praktiske tiltak en virksomhet gjennomfører, eller om det relasjonelle aspektet også vektlegges i definisjonen.

Jeg har valgt å dele analysen i to. Først vil jeg analysere hvordan begrepet onboarding defineres i litteraturen. Deretter vil jeg analysere hva som er hensikten med onboarding. Selv om jeg i dette kapittelet velger å se definisjon og hensikt hver for seg, vil begrepene gå litt i hverandre da det ikke er et klart skille mellom dem.

I frykt for å miste noe av budskapet, har jeg valgt å ikke oversette en del utsagn og siteringer i som i dette kapittelet.

5.2 Hvordan litteraturen definerer begrepet onboarding

Det er mye å sette seg inn i når en starter i ny jobb. En arbeidsgiver vil gjerne ha en nyansatte ferdig opplært og selvstendig så raskt som mulig. Samtidig ønsker den nyansatte å få bidra

med sin kompetanse, bli inkludert og akseptert, og ikke minst lære seg sine arbeidsoppgaver uten å bli oppfattet som en belastning. En bevisst og systematisert prosess ved innfasing av den nyansatte vil kunne bidra til å sikre gevinsten av en god utvelge samt medvirke til et suksessrikt ansettelsesforhold (Haaland, 2019).

Onboarding representerer en meningsfull overgang for nyansatte når de trer inn i ny jobb, blir del av et team og påtar seg nye arbeidsoppgaver. Denne beskrivelsen har (Jeske & Olson, 2021) benyttet seg av sin artikkel. I samme artikkel henvises det også til (Klein & Polin, 2012) sin definisjon;

“It introduces new hires to team and organizational practices, processes, policies, and values to support the adjustment and positive early experiences of new hires”

Begge disse definisjonene forteller noe om de prosesser som nyansatte skal gjennom når de starter i ny jobb. I artikkelen til (Jeske & Olson, 2021) vises det også til at onboarding i dag inkluderer elementer fra både «traditional induction» og sosialiseringselementer. I definisjonen benyttet i artikkelen til (Caldwell & Peters, 2017) blir sosialiseringsperspektivet mer tydeliggjort:

«Onboarding is the process of introducing a new employee into his or her new job; acquainting that employee with the organization’s goals, values, rules and policies, and processes; and socializing the employee into an organizational culture (Watkins, 2016)”

Artikkelen fra (Cable et al., 2013) viser til at det er flere forståelser av begrepet onboarding. De deler den opp i et sosialiseringsperspektiv og et tradisjonelt perspektiv. Det tradisjonelle perspektivet blir beskrevet som en prosess med svakheter, og med hovedfokus på beskrivelse av arbeidsoppgaver og krav som foreligger og beskrivelse av organisasjonen;

“focused primarily on describing the job requirements and the organization”

De mener at den tradisjonelle forståelsen av onboarding hovedsakelig handler om å overføre selskapets kultur til nyansatte og at dette kommer i konflikt med nyansattes behov for å få være seg selv;

“traditional approach to socialization, which focuses on enculturating newcomers, might lead to conflicts with authentic self-expression”

Videre mener (Cable et al., 2013) at den tradisjonelle ledelsesforståelsen viser manglende forståelse av ansattes behov for medbestemmelse med tankesett som at de ansatte ikke

nødvendigvis behøver å mene noe om sitt arbeid og viser til ordtaket «*that's why it's called work*». Denne oppfattelsen av ansatte sier noe om organisasjonens kultur.

(Hills, 2022) påstår at onboarding er mer enn kun et nyansatt-program og utfylling av skjema: «*Onboarding is far more than an employee orientation program or a meeting to get new hires to fill out forms*»

Ifølge (Bartkowiak et al., 2023) splitter ofte forskningen onboarding-prosessen mellom det som på engelsk heter «orientation» og som direkte oversatt til norsk kan defineres som orienteringsfase. Orientation, viser til den første tiden i ny jobb med tiltak som gir nyansatte den grunnleggende informasjon:

«*Orientation, as defined by Wanous, involves the implementation of short-term programs that provide new employees with basic information about their duties (employment documents and skills training)*»

(Jeske & Olson, 2021) deler det inn i tre faser; preboarding, orientation og onboarding. I tillegg viser de til begrepet «induction» som omhandler de aktiviteter ment for å gjøre den nyansatte kjent med organisasjonen, sikkerhetsregler, generelle vilkår og selve arbeidet.

Den tradisjonelle forståelsen av onboarding-begrepet beskrevet av (Cable et al., 2013) har likheter med orienteringsfasen hvor hovedelementene er at nyansatte skal tilegne seg grunnleggende kunnskap og forståelse som er nødvendig for at de skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver.

(Sharma & Stol, 2019) viser til at i orienterings-prosessen, som er en av flere nyansatt-aktiviteter, bør det fokuseres på de følelsesmessige aspektene ved å være nyansatt og viser til (Klein & Weaver, 2000) som definerer orienterings-prosessen, tilnærmet et introduksjonsprogram hvor nyansatte skal bli introdusert til jobben, sine kollega og organisasjonen. Denne forståelsen av orienteringsfase henviser ikke til en todeling av onboarding-prosessen som beskrevet av (Bartkowiak et al., 2023). (Sharma & Stol, 2019) viser også til orientering som «tidlig sosialisering» som finner sted i løpet av den første måneden som ansatt, noe som indikerer at det er en del av onboarding-prosessen for en begrenset periode. Artikkelen til (Hills, 2022) støtter opp om forståelsen av differensieringen av orienterings-prosessen og onboarding-prosessen og mener at mens orientering er en nødvendighet for å fullføre papirarbeid og andre rutinemessige tiltak med begrenset varighet, er selve onboarding-prosessen mye mer omfattende prosess med varighet opp mot 12

måneder. Denne prosessen gjelder de formelle krav og lovpålagte administrative aktivitetene, samt grunnleggende informasjon til den nyansatte. (Bartkowiak et al., 2023) viser til en tredelt inndeling av onboarding-prosessen i sin artikkel. I tillegg til «general onboarding» skiller de mellom stillings-basert og teambasert tilnærming. Den stillingsbaserte tilnærmingen henviser til den nyansattes introduksjon til sin tilhørende avdeling eller de enheter som er viktigst i forhold til stillingen samt deres arbeidsoppgaver og måten de utføres på. Den stillingsbaserte forståelsen bærer preg av praktisk læring for den nyansatte, kan derfor likheter med introduksjonsprogram. Den teambaserte tilnærmingen innebærer aktiviteter knyttet til å gi ansatte nødvendig utstyr og gjøre dem kjent med verktøyene som brukes på arbeidsplassen, arbeidsmetodene og de andre medlemmene i temaet. Den inneholder elementer fra både praktisk bruk av arbeidsverktøy samtidig som den viser til relasjonell tilnærming ved at den nyansatte skal bli kjent med sine kollegaer.

(Hills, 2022) viser til tre dimensjoner i det som hun beskriver som eksepsjonell onboarding-prosess: organisasjon, teknisk og sosial. Organisasjonsdimensjonen tar for seg grunnleggende introduksjon om hvordan ting fungerer i organisasjonen. Introduksjonsprogram er del av denne fasen og dekker praktiske opplysninger som hvor nyansatte skal hente sitt ID-kort, hvordan stemple inn m.m. Den tekniske dimensjonen tar for informasjon som stillingsbeskrivelse, definerer ansvarsområder og grenser. Denne dimensjonen vil redusere usikkerhet og bidra til raskere forståelse av sine arbeidsoppgaver. Den sosiale dimensjonen skal bidra til at nyansatte blir inkludert i organisasjonen og hindre ensomhet. Tiltak er planlagte sosiale aktiviteter som kaffepauser eller ha lunsj sammen. Vi ser her at (Hills, 2022) viser til både relasjonelle og praktiske tilnærminger.

Det er ikke nødvendigvis den planlagte opplæringen som er mest avgjørende. I praksis foregår den viktigste læringen og tilpasningen i mer uformelle former ved at nyansatte sitter og jobber sammen med kollegaer og på den måten får kunnskap om hvordan løse arbeidsoppgaver og lærdom. Denne uformelle læringen bidrar også til forståelse av kultur, verdier og holdninger i virksomheten. «*Det er vanskelig å lære om hvordan organisasjonen fungerer uten å være i direkte kontakt med kolleger og andre aktører*» (Haaland, 2019). Det mest betydningsfulle for å bli sosialisert inn i organisasjonen er derfor hvem den nyansatte jobber sammen med, hvilke arbeidsoppgaver som utføres og den nyansatte ansvarsområde (Haaland, 2019). Denne formen for opplæring vil bidra til at den nyansatte lærer seg kulturen som rå i organisasjonen. Blant annet hva som er gyldige samtaleemner i tillegg vil det bidra til å styrke identitetsfølelsen til den nyansatte.

(Cable et al., 2013) viser til individbasert og organisasjonsbasert tilnærming av onboarding-prosessen, i tillegg til den tradisjonelle tilnærmingen som er beskrevet tidligere. Den individbaserte tilnærmingen setter søkelys på nyansattes styrker og egenskaper og hvordan disse best kan komme til nytte i organisasjonen. Den organisasjonsbaserte tilnærmingen tar utgangspunkt i at nyansatte vil yte best når de føler tilhørighet og stolthet til organisasjon og dens normer og verdsett. Denne organisasjonsbaserte forståelsen kan sees i sammenheng med definisjonen som (Jeske & Olson, 2021) henviser til i sin artikkel;

“Organizational socialization is the process through which newcomers learn the requisite social and task knowledge in order to resolve role uncertainty and become organizational insiders (Kowtha, 2018)”

Hills (2022) viser til at onboarding er de prosessene som integrerer den nyansatte inn i organisasjonen. Her nevnes aktiviteter som introduksjonsprogram, lære om organisasjonen, dens kultur, struktur, visjoner, misjon, historie og verdier. Denne beskrivelsen kan sammenlignes med organisasjonssosialisering hvor den nyansatte sosialiseres inn i organisasjonen. (Sharma & Stol, 2019) definerer onboarding som det samme som organisasjonssosialisering;

“Onboarding, also known as “organizational socialization” in the management literature (Bauer, 2010; Van Maanen and Schein, 1979)”

(Sagberg, 2017) mener derimot at uttrykket «onboarding» passer best til de praktiske og systematiske tiltakene en organisasjon gjør i forbindelse med at nyansatte skal begynne. Det kan være tiltak som å registrere den nyansatte i systemet, gjennomføring av obligatoriske kurs samt ordne med kontor plass. Organisasjonssosialiseringen derimot omhandler hele prosessen, både det som skjer med den nyansatte og de tiltak organisasjonen gjør (Sagberg, 2017).

Denne forståelsen stemmer overens med (Filstad, 2017) sin definisjon om organisasjonssosialisering:

«læringsprosessen hvor en nyansatt i en organisasjon tilegner seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å bli et etablert medlem. Organisasjonssosialisering inkluderer således både de individuelle, sosiale kulturelle og situasjonsavhengige læringsprosesser»

Her ser vi at (Sagberg, 2017) og (Filstad, 2017) sin forståelse om hva onboarding-begrepet skal omfavne avviker fra artiklene. Artiklene ser på onboarding-begrepet som hele prosessen. Eksempelvis mener (Hills, 2022) at onboarding-begrepet inkluderer de prosessene som

nyansatte går gjennom for å bli integrert i organisasjonen. Det innebærer både introduksjonsprogram, organisasjonssosialisering og kulturforståelse.

Onboarding-prosesser som inkluderer både de praktiske og de relasjonelle sidene ved innfasingen av nyansatte blir i artiklene omtalt som «effective onboarding», «successful onboarding» «exceptional onboarding». Denne tilnærmingen har fokus på den nyansatte, hvordan legge til rette for en så fin opplevelse som mulig for den nyansatte.

Organisasjonssosialisering fokuserer ofte på at nyansatte tilpasser seg organisasjonen. Imidlertid er måten den nyansatte lærer og tar til seg kunnskap, verdier og ferdigheter avhengig av hvilke organisasjonssosialiseringstrategier som benyttes (Filstad, 2017). I artikkelen til (Sharma & Stol, 2019) vises det til de uformelle og formelle prosessene, som blir beskrevet som en av seks organisasjonssosialiseringstrategier som benyttes for integrering av nyansatte (Van Maanen og Schein, 1979; Kramer, 2010). Den formelle delen består av opplæring som den nyansatte gjør separat fra resten av organisasjonens ansatte, som nyansattsamling eller e-læringskurs for nyansatte. Den uformelle delen omhandler de aktiviteter som gjøres uanstrengt og uten et opplegg, litt som «se hvordan det går»-taktikk (Filstad, 2017). Den uformelle strategien tvinger den nyansatte til å ta mer ansvar ved at de selv oftere må kontakte sine kollegaer for å få hjelp og opplæring. Dette medfører ifølge (Filstad, 2017) mer innovative nyansatte. Nyansatte som blir eksponert for mest formelle strategier har en større tendens til å tilpasse seg organisasjonen. Denne tilnærmingen sammenfaller med det litteraturen omtaler som identitets-sosialisering.

Den uformelle strategien, som har en mer individbasert forståelse, kan kobles mot den individbaserte tilnærmingen i onboarding-prosessen som (Cable et al., 2013) henviser til i sin artikkel. Her henvises det til «personal identity socialization» som viser til at organisasjoner helt fra starten bør oppmuntre de nyansatte til å uttrykke sine ferdigheter og styrker og at kvalitetene bør legge premissene for arbeidet. Denne forståelsen kan vi se i sammenheng med (Haaland, 2019) som viser til at personalisering og sosialisering er forskjellige prosesser. Sosialisering betegnes som den nyansattes tilpasning i organisasjonen, mens personalisering forteller noe om hvor mye den nyansatte påvirker organisasjonen. Desto høyere stilling, desto større personalisering. Forfatteren viser til uttrykket «kom som du er, og bli som oss!» som et godt eksempel på hvor komplekst det kan være å skal bli del av noe nytt samtidig som en skal få beholde noe av seg selv.

Ifølge (Haaland, 2019) brukes det for kort tid på innfasing. En innfasing prosess med en til ukes varighet kan ikke kalles for innfasing, det blir mer riktig å beskrive det som en introduksjonsaktivitet, selve innfasingen bør ha en varighet på ett til to år (Haaland, 2019). (Hills, 2022) skriver i sin artikkel at for noen virksomheter inneholder onboarding-prosessen en til to dagers aktivitet, mens andre virksomheter har onboarding-aktiviteter som spenner fra en måned til et helt år. (Hills, 2022) viser til skille mellom orientation og onboarding og ser på onboarding-prosessen som en «serie av hendelser» som varer opp til 12 måneder. (Bartkowiak et al., 2023) derimot viser til at varighet for onboarding-prosessen anses som fullført når det nyansatte effektivt utfører sine arbeidsoppgaver, har blitt akseptert av nærmeste kolleger og tilpasset seg kulturen i virksomheten. Denne forståelsen mangler tidsbegrepet, som flere av de andre forfatterne viser til. Den samsvarer derimot godt med hvordan (Haaland, 2019) beskriver hvordan den nyansatte må lære organisasjonskulturen, det vil si forstå særtrekkene ved organisasjonen før en blir et fullverdig medlem av organisasjonen.

(Chillakuri, 2020) viser i sin artikkel til en varighet opp mot ett år;

“onboarding process starts from the day an offer is made and continues up to six to twelve months upon the individual joining the organization (Fyock, 2012)”

Varighet på ett år samsvarer med (Sagberg, 2017) som mener at for å lykkes med en god start bør oppfølgingen av nyansatte som hovedregel være det første året. Mens artiklene har tilbøyeligheter for kortere tidsaspekt enn ett år, heller forskningen mot minst ett års varighet.

Preboarding, som beskriver perioden fra en nyansatt har signert og frem til de har sin første arbeidsdag. (Chillakuri, 2020) nevner i sin artikkel at onboarding-prosessen begynner før den nyansatte har sin første arbeidsdag. I tillegg sier (Jeske & Olson, 2021) i sin artikkel at preboarding starter like etter ansettelse. Artikkelen til (Hills, 2022) mener at onboarding starter så fort den nyansatte har signert og organisasjonene bør gjennomføre flere preboarding-aktiviteter i denne perioden og forfatteren henviser til flere praktiske aktiviteter i sin artikkel. Ifølge (Sagberg, 2017) er det arbeidsgivers ansvar å holde kontakten i perioden før oppstart og informere om hva den nyansatte kan forvente seg den første tiden, eksempelvis dersom den nyansatte skal delta på nyansatt seminar eller lignende. Det er samtidig viktig å opprette dialog og holde kontakten frem til oppstart. (Caldwell & Peters, 2017) viser i sin artikkel til at den psykologiske bindingen mellom nyansatt og organisasjon bør starte like etter signering og viser til tiltak for etablering av kontakt. (Kramer, 2010)

mener denne perioden har varighet fra en har signert og frem til første dag på jobb; «*Pre-entry - from offer to first day*». En ser her en enighet om forståelsen av preboarding -perioden.

5.3 Hva litteraturen mener er hensikten med onboarding

I forkant av analysen har jeg en oppfattelse om hva hensikten med onboarding er. Jeg tenker at det er opplæring, at de nyansatte raskest mulig kan jobbe selvstendig, jobbtilfredshet, styrke tilhørighet til organisasjonen, bygge relasjoner med sine nye kollegaer, engasjement. Dersom en lykkes med dette vil en få ansatte som trives og er produktive og som igjen vil forhindre at nyansatte slutter.

(Hills, 2022) viser til at onboarding-prosessen er en unik mulighet for organisasjonen til å «sjarmere» sine nyansatte; “*Onboarding is a prime opportunity for employers to win the hearts and minds of new employees. Don’t waste it (Hirsch)*”.

Forfatteren viser til at “retention” som på norsk kan oversettes til å beholde ansatte, er blant de største utfordringene vi har i arbeidslivet i dag. Samtidig mener forfatteren at onboarding-prosessen er en av de mest effektive verktøyene en har tilgjengelig for å hindre at ansatte slutter. (Caldwell & Peters, 2017) poengterer at organisasjonene enda ikke har forstått effekten onboarding-prosessen har for organisasjonen og den nyansatte.

(Jeske & Olson, 2021) viser til at organisasjoner fortsetter med generelle onboarding-program som ikke er tilpasset organisasjonen og derved mister nyansatte. For å hindre gjennomtrekk vises det til effektiv onboarding prosess. Forfatterne mener at organisasjoner må se nyansatt-perioden som en unik mulighet for gjensidig læring. De viser i sin artikkel til at nyansatte rapporterer om mindre engstelse når deres ledere deler mer informasjon og er støttende. De nyansatte får da høyere mestringsgrad i utførelse av nye arbeidsoppgaver, yter bedre og dette virker styrkende på den ansatte ønsker om å bli værende i virksomheten.

(Caldwell & Peters, 2017) henviser til Bauer (2010) som mener at effektiv onboarding har både korte og langsiktige fordeler for den nyansatte og organisasjonen ved at nyansatte som raskt blir assimilert inn i organisasjonen har høyere jobbtilfredshet og engasjement. Denne tilknytningen til organisasjon vil bli enda sterkere ved bruk av psykologisk kontrakt ifølge forfatterne. Den uskrevne kontrakten, som inneholder 12 etiske perspektiver, gir en gjensidig forventning og forpliktelse mellom den nyansatte og organisasjonen. Den nyansatte opplever en organisasjon som ønsker at den nyansatte skal lykkes, at de ser og forstår den nyansattes behov og gir en god introduksjon. Dette vil bidra til å trygge den nyansatte om at rett valg er tatt og minske faren for at den nyansatte velger å slutte.

(Cable et al., 2013) påpeker at feilslått sosialisering er en av hovedårsakene til høyt gjennomtrekk i bedriften. Forfatterne fremhever den individbaserte forståelse som den mest suksessfulle. Ved at den nyansatte fremhever sine beste siden ved oppstart, vil de nyansatte bygge sin identitet rundt sine autentiske styrker og egenskaper. I sin studie fant de at den individbaserte sosialiseringstilnærmingen medførte en lavere risiko for at nyansatte sluttet i løpet av de 6 første månedene. I tillegg viste undersøkelsen at av de som opplevde den individbasert sosialiseringstilnærming, var det mer enn 32 % mindre sannsynlighet for å slutte enn de nyansatte som opplevde den tradisjonelle tilnærmingen. Denne tilnærmingen styrket den nyansattes tillit og tillot dem samtidig til å uttrykke sin identitet i en periode som nyansatte ofte opplever som stressende. Her ser vi en sammenheng mellom (Jeske & Olson, 2021) som viser til at onboarding-prosesser som tar utgangspunkt i individets autentiske uttrykk og verdsetter den nyansattes kompetanse og verdier, resulterer i lavere gjennomtrekk og at jobbytelsen økes. Samtidig viser (Cable et al., 2013) til at fordelene ved å forme onboarding-prosessen rundt den nyansattes identitet fikk en positiv effekt på den ansattes holdninger og effektivitet.

Den individbaserte tilnærmingen er forenelig med (Chillakuri, 2020) som i sin artikkel henviser til at generasjon Z har høye krav til sin arbeidsgiver og for å hindre gjennomtrekk må organisasjonen leve opp til forventningene som nyansatte har. Ved å etablere en psykologisk kontrakt vil en lettere kunne innfri forventningene; «*Organizations that know how to engage this group are bound to be successful.*» Å ha innsikt i konsekvensene av de forventningene som følger med den psykologiske kontrakten, samt oppfylle organisasjonens forpliktelser, vil sannsynligvis bidra til økt engasjement og tillit hos nyansatte ifølge (Caldwell & Peters, 2017). Denne oppfattelsen stemmer overens med (Haaland, 2019) sin forståelse om at psykologiske kontrakter bidrar med gjensidig forventning og rolleavklaring. (Jeske & Olson, 2021) henviser til (Caldwell & Peters, 2017) når de forklarer betydningen den psykologiske kontrakten har; førsteinntrykket og de samhandlingene, både før under og etter innføring av den nyansatte, spiller en viktig rolle i hvordan den nyansatte opplever arbeidsplassen. (Caldwell & Peters, 2017) mener at selv om mange nyansatte er engasjerte og yter bra til tross for en dårlig erfaring med onboarding-prosessen, viser forskningen at arbeidsgivere som behandler nyansatte med tillit og med en personlig tilnærming, vil bli belønnet med blant annet økt tilfredshet og forbedret arbeidsprestasjon hos nyansatte. Forfatterne viser til sin 10-trinnsmodell for aktiviteter som styrker den psykologiske kontrakten som kan fungere som «best praksis» i bedriften.

(Jeske & Olson, 2021) sier i sin artikkel at forventningene til en nyansatt om hvordan de skal oppføre seg og lykkes i sin nye rolle, påvirkes i stor grad av onboarding-opplevelsen. Funksjonene og karakteren av onboarding-prosessen fungerer som signaler til den nyansatte om hva arbeidsgiveren prioriterer, verdsetter og hvordan den nyansatte vil passe inn i teamet og organisasjonens strategi. (Hills, 2022) viser i sin artikkel til at en eksepsjonell onboarding-prosess vil øke produktiviteten, skape lojalitet og engasjement, og hjelpe ansatte til å lykkes. Ifølge forskningen vil nyansatte som har hatt en god onboarding-opplevelse, være mer tilfredse med jobben sin og føle at de har den «best mulige jobben».

En av hensiktene med en god onboarding-prosess er å redusere usikkerhet i nyansattperioden, (Chillakuri, 2020); «*A well-designed onboarding program can help the new hires reduce anxiety and uncertainty*». Som beskrevet i teori-kapittelet kan usikkerheten nyansatte føler på deles i fire kategorier og god informasjon er viktig element for å redusere usikkerheten. Redusert usikkerhet vil gi en positiv erfaring, økt tilfredshet og ønske om å bli værende i organisasjonen, (Kramer, 2010). Organisasjonskulturen vil også kunne bidra til å redusere usikkerheten ifølge (Strand, 2001). Her kan vi i tillegg trekke inn den tidligere omtalte VIG-modellen til (Haaland, 2019) hvor en av tre aktiviteter er informasjon. Tiltak som opplæring og kurs blir nevnt her. Samtidig viser denne modellen til å guide, hvor utnevning av mentor blir sett på som det viktigste tiltaket. (Cable et al., 2013) påpeker viktigheten av å være bevisst hvem som skal fungere som mentor, det bør være en person som liker å lære opp og som er entusiastisk, da sikrer en seg at entusiasmen smittes over på den nyansatte. (Caldwell & Peters, 2017) støtter viktigheten av at en mentor bør være en engasjert person som representerer gode verdier. I tillegg mener de at en mentor bør ha erfaring eller ha fått opplæring i mentor-rollen. (Hills, 2022) mener at en mentor vil lette læringsprosessen ved at den nyansatte har en person det er naturlig å henvende seg til for spørsmål, støtte og en samtalepartner for deres bekymringer. Her ser en sammenheng mellom bruk av mentor og reduksjon av usikkerhet. Samtidig sammenfaller dette med funnet i studien til (Sharma & Stol, 2019) som viser at et trygt miljø hvor det er mulig å spørre uten at en føler seg flau og at en får støtte fra organisasjonen, som de viktigste kriteriene for å lykkes med onboarding. Bruk av mentor vil også bidra til å styrke den psykologiske kontrakten mellom den nyansatte og organisasjonen (Caldwell & Peters, 2017).

I en tid hvor arbeidslivet blir mer digitalisert og fjernt, er det avgjørende at nyansatte identifiserer seg med faktorer som bidrar til økt forpliktelse og engasjement ifølge (Jeske & Olson, 2021). Dessverre fokuserer de fleste organisasjoner på å etablere et styringssystem

som er gunstig for ledelsen, istedenfor å prioritere et system som styrker det nyansattes engasjementet (Caldwell & Peters, 2017). Samtidig viser forskningen at de organisasjonene som bygger relasjoner basert på tillit og engasjement, skaper organisasjonskultur hvor ansatte viser økt innsats og gjerne bidrar utover hva en kan forvente ifølge (Caldwell & Peters, 2017) Denne forståelsen støttes av (Bartkowiak et al., 2023), som mener at hvordan organisasjonen håndterer onboarding-prosessen har en betydelig innvirkning på den nyansatte. Gjennom sine handlinger og tiltak kan organisasjonene bidra til å skape et positivt arbeidsmiljø som fremmer trivsel, engasjement og tilfredse ansatte. Vi ser her en kobling mellom engasjement og forpliktelse og organisasjonens praksis. Denne praksisen sier noe om organisasjonens kultur, en kan derfor se sammenheng mellom nyansattes nivå av engasjement og organisasjonens kultur.

(Chillakuri, 2020) henviser i sin artikkel til (Van Maanen & Schein, 1979), som argumenterer for at organisatorisk sosialisering er den underliggende teorien som onboarding-prosessen bygger på. Nyansatte går gjennom forskjellige stadier som nyansatte. Ved å dele opp stadiene er det lettere å forstå de forskjellige områdene en nyansatt skal sosialiseres inn i, som rolleforståelse, ansvarsområde og organisasjonens kultur (Filstad, 2017).

Ifølge Filstad (Fieldman 1981; Filstad 2017) kan en dele innfasingen i tre hovedprosesser, denne inndeling sees i sammenheng med de forskjellige stadiene nyansatte går gjennom:

1. Forhånds- og forventningssosialisering – *Komme inn*; stadiet før den nyansatte starter i jobben.
2. Entre og møtet med organisasjonen – *Bryte inn*; stadiet fra den nyansatte starter i den nye jobben og de månedene som er konsentrert rundt informasjonsinnhenting, læring av nødvendige arbeidsoppgaver samt finne sin posisjon i organisasjonen.
3. Etablering – endring og etablering av læringsprosessen frem til fullt medlemskap og etablering i organisasjonen.

I studien til (Chillakuri, 2020) var et av funnene at de unge nyansatte foretrekker selvstyrt og individbasert læring. Selv om de er opptatt av å tilegne seg kompetanse selv, forventer de også at den arbeidsgiveren utstyres dem med nødvendig opplæring, slik at de kan bidra fra dag én. Vi ser her at de nyansatte har en forventning om å være i dialog med ny arbeidsgiver i fasen før de starter; forhånds- og forventningssosialisering. Innfrielse av disse forventningene vil bidra til å styrke den psykologiske kontrakten som (Caldwell & Peters, 2017) omtaler. I «getting-in» fasen som gjerne omtales som preboarding-perioden skal den nyansattes bli

bedre kjent organisasjonen og de forventningen den nyansatte har dannet seg i rekrutteringsperioden vil bli utfordret. Ifølge (Filstad, 2017) er dette en fase hvor den nyansattes forventning kan ha stor betydning. Desto mer realistisk bilde den nye arbeidsgiveren gir av den nye arbeidsplassen desto bedre vil den nyansatte håndtere denne perioden.

Virkelighetssjokk, usikkerhet og redusert motivasjon kan være konsekvenser av en lite realistisk fremvisning av organisasjonen. Preboarding-perioden bør benyttes til å holde nyansatte engasjerte og motiverte ifølge (Jeske & Olson, 2021). Denne forståelsen kan også kobles til (Hills, 2022) beskrivelse som viser til at mål for onboarding-prosessen er å holde den nyansatte engasjert og gi den nyansatte bekreftelse på at hen har gjort et korrekt valg med å takke ja til stillingen. Dette kan vi se i sammenheng med de realistiske forventninger (Filstad, 2017) omtaler i den første fasen av de tre prosessene som nyansatte skal gjennom. Preboarding-perioden er viktig for å styrke den psykologiske kontrakten. Første punkt i modellen til (Caldwell & Peters, 2017) viser til viktigheten av å etablere kontakt like etter signering. Samtidig vil tiltakene for en god preboarding, som (Hills, 2022) viser til i sin artikkel, styrke den psykologiske kontrakten. Her kan nevnes omvisning på arbeidsplassen eller sende den nyansatte en velkomstgave som kaffekrus med logo.

(Hills, 2022) viser til at onboarding-prosessen skal bidra til å øke produktivitet, bygge lojalitet og engasjement og hjelpe nyansatte med å lykkes i den nye organisasjonen. (Chillakuri, 2020) viser til at en god onboarding-prosess vil bidra til å hjelpe den nyansatte med å innlemmes i organisasjonen samt lykkes med å utførelse av arbeidet. I tillegg vil det redusere usikkerhet og engstelse og bidra til rolleforståelse. (Caldwell & Peters, 2017) viser også til at en god onboarding-prosess skal bidra til gode holdninger og økt engasjement hos den ansatte.

(Bartkowiak et al., 2023) viser til at en effektiv innføringsprosess er viktig for de ansatte da den hjelper dem med å tilpasse seg bedriftens kultur og mål raskere. Dette reduserer også usikkerhet og angst knyttet til å ikke møte bedriftens forventninger til prestasjon. Videre gjør det det enklere for de ansatte å justere seg til et nytt arbeidsmiljø og skaffe seg de ønskede eller nødvendige holdningene, atferden og kunnskapen som tilegnes i den andre fasen av de tre fasene, som er *komme inn*-fasen, det vil si fra en nyansatt entrer organisasjonen og frem til hen er et etablert og fullverdig medlem (Filstad, 2017).

Alle artiklene som er benyttet i denne oppgaven er utenlandske. En kan da undres over de er overførbare til det norske arbeidslivet. I Norge har vi en samarbeidsmodell, basert på den nordiske mikromodellen (Bungum et al., 2015) som innebærer høy grad av medvirkning ved å involvere de ansatte i beslutninger i virksomheten. Sterke fagforeninger er et eksempel på

medvirkningen som betegnes som formell deltakelse. Samtidig har vi en uformell deltakelse som omfatter de ansattes muligheter for innflytelse i den daglige arbeidssituasjonen. Norske bedrifter er ofte lite hierarkisk strukturerte, dette har medvirket til høy grad av både tillit og autonomi samt effektive arbeidsformer. Denne reguleringen av arbeidslivet står i motsetning til flere andre land og andre deler av verden hvor arbeidstakerne står svakere og uten samme beskyttelse (Olsen, 2002; Bungum et al., 2015). Denne kontrasten kan muligens medføre at ikke alt er like relevant i Norge. Jeg tror likevel at det i stor grad er overførbart siden nyansatte skal introduseres til ny arbeidsplass, gjennomgå opplæring og bli kjent med kulturen, uavhengig av om det er i Norge, USA eller andre land i Europa.

5.4 Oppsummert

I dette kapitlet har jeg analysert og drøftet ulike perspektiver om onboarding, hvordan defineres onboarding og hva hensikten er.

KAPITTEL 6 OPPSUMMERT – KONKLUSJON

I dette kapitlet vil jeg oppsummere hovedelementene og presentere mine funn. I tillegg vil jeg komme med forslag til videre forskning.

Innledningsvis i denne oppgaven omtalte jeg trekk ved dagens arbeidsliv om økt jobbskifte og den manglende arbeidskraften. Ifølge analysen i kapittel 5 kan vi se i sammenheng mellom onboarding-prosess og grad av gjennomtrekk i virksomheten. I tillegg kan vi se en todeling av onboarding-prosessen; en praktisk tilnærming og en relasjonell tilnærming. Jeg har oppfattet at onboarding-prosessen kan inndeles i en tradisjonell forståelse og en effektiv forståelse. Hensikten med onboarding-prosessen er å gjøre nyansatte til fullverdige medlemmer, samt å forankre de til organisasjonen.

Definisjonen av det som betegnes som tradisjonell onboarding handler om å overføre selskapets kultur til den nyansatte. Den tar utgangspunkt i at det er den nyansatte som skal tilpasse seg. Det gjelder både på det praktiske plan og på den relasjonelle plan. Tradisjonell onboarding omtales ofte som ineffektive prosesser og blir ansett som ufullstendige og dårlig egnet prosess. Denne forståelsen forbindes ofte med et generelt program «one size fits all» og er ikke nødvendigvis tilpasset organisasjonen.

Det som anses som en vellykket innfasing betegnes som en effektiv onboarding-prosess. Den involverer både et systematisert introduksjonsprogram og en individbasert tilnærming. Den nyansatte skal bidra med egen erfaring og få være seg selv. Nyansatte får være med å påvirke

samtidig som de selv blir sosialisert inn i en ny organisasjon. Denne onboarding-prosessen er ofte skreddersydd til organisasjonen.

Den praktiske tilnærmingen omhandler mottakelse og introduksjonsprogram av nyansatt. Et systematisert mottakelsesprogram vil bidra til å gi en god og effektiv onboarding for den nyansatte. Å bli tatt imot på en varm og positiv måte bidrar til at den nyansatte opplever det som at de er ønsket og velkomne. Bruk av mentor er et middel som anbefales for å bidra til at nyansatte i denne fasen lettere tilpasser seg, blir mindre usikre og mestrer sine arbeidsoppgaver. Uten et systematisk opplegg for nyansatte kan det fort bli vilkårlig hvordan prosessen blir gjennomført.

Den relasjonelle tilnærmingen omhandler tilknytningen mellom nyansatt og organisasjonen. Vi kan se dette som et konsept for å forankre de nyansatte til organisasjonen. Den psykologiske kontrakten blir sett på som et middel for å styrke tilhørigheten til organisasjonen. Ved å holde jevnlig kontakt og inkludere de nyansatte i den nye arbeidsplassen i preboarding-perioden vil en styrke den psykologiske kontrakten.

Organisasjoner som har kultur basert på tillit og respekt og som bygger relasjoner vil skape en arbeidsplass hvor den nyansatte føler seg ivaretatt og den psykologiske kontrakten styrkes. En organisasjonskultur som setter individet i fokus, vil bidra til et positivt arbeidsmiljø. Samtidig vil et tilpasset og strukturert introduksjonsprogram bidra til god opplæring og medføre at den nyansatte blir produktiv så raskt som mulig.

Onboarding-prosessen er en unik mulighet for organisasjonen til å sjarmere sine nyansatte. En god start hvor organisasjonen innfrir forventningene til de nyansatte øker sannsynligheten for at nyansatte trives og ønsker å bli værende i bedriften. En dårlig opplevd innfasing derimot vil øke faren for at den nyansatte velger å si opp. Innfasings-prosessen har flere funksjoner. For det første handler det om den praktiske tilnærmingen hvor den nyansatte skal gis god start, få nødvendig opplæring og kunnskap slik at de blir fullverdige medlemmer av organisasjonen. For det andre handler det om den relasjonelle koblingen hvor hensikten er å styrke båndene mellom nyansatt og organisasjon for å sikre at de blir værende i organisasjonen. Vi kan derfor konkludere med at hensikten med onboarding-prosessen er hovedsakelig å gjøre nyansatte til fullverdige effektive medlemmer av organisasjonen og forankre nyansatte slik at de blir værende i organisasjonen. Organisasjoner som benytter seg av det som defineres som effektive onboarding-prosesser vil ha økt sannsynlighet for å lykkes med sine nyansatte.

I denne oppgaven ser vi en dreining bort fra den tradisjonelle forståelsen av onboarding og over til en mer individ-basert tilnærming. Det er ikke nødvendigvis kun den nyansatte som skal tilpasse seg. Organisasjonen, og dens medlemmer, bør også være åpne for tilpasning. Organisasjonskulturen vil her være både et verktøy for å få den ansatte inkludert, samtidig må kulturen være villig til å justere seg når nye kommer inn. Hvorvidt organisasjoner lykkes i sin innfasing av de nyansatte vil kunne påvirke deres omdømme. Nyansatte som opplever en god håndtering av innfasingen vil snakke opp sin nye arbeidsplass og anbefale den til andre. Nyansatte som føler seg skuffet over hvordan de ble tatt imot vil i større grad snakke negativt om organisasjonen.

Som allerede nevnt opplever dagens arbeidsliv utfordringer med høyt gjennomtrekk. Samtidig viser litteraturen at en god onboarding-prosess reduserer gjennomtrekk. Det er derfor noe underlig at det er relativt lite litteratur om temaet. I min søkeprosess fant jeg ikke relevant litteratur som var av eldre enn fra 2007. Jeg opplevde også at det er få teoretikere innen temaet. Bauer er blant den mest refererte til av teoretikerne av nyere dato (2010), men Van Maanen & Schein kan muligens betegnes klassikere blant teoretikerne siden flere henviser til deres forskning fra 1979. Onboarding-prosessen har muligens blitt sett på som en funksjon for opplæring frem til nå, men denne oppfattelsen ser ut til å være i endring. Dersom en ser en kobling mellom en vellykket onboarding-prosess og fornøyde ansatte som ønsker å bli værende i organisasjonen, vil temaet muligens få økt oppmerksomhet blant forskere i tiden fremover.

Begrepet reboarding er lite omtalt i forskningen. Det er kun artikkelen til (Hills, 2022) som har beskrevet reboarding. Ifølge forfatteren omhandler reboarding-prosessen om gjeninnføringen av ansatte som har vært borte fra jobb i en lengre periode. Det kan blant annet være foreldrepermisjon eller sykefravær. Ansatte vil kunne oppleve det å komme tilbake til arbeidsplassen etter lang tids fravær, som å starte i ny jobb. Det kan være nye arbeidsoppgaver og nye kollegaer. Det er mitt inntrykk at denne delen av onboarding-prosessen vies lite oppmerksomhet og det bør derfor være interessant å undersøke nærmere.

Litteraturliste

- American Association for Physician Leadership. (u.å.). *ABOUT AAPL*. Hentet 18.04.2023 fra <https://www.physicianleaders.org/about>
- Bungum, B., Forseth, U. & Kvande, E. (2015). *Den norske modellen: Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Clarivate. (u.å.). Hentet 19.03.2023 fra <https://www.webofscience.com/wos/woscc/basic-search>
- Direktoratet for høgare utdanning og kompetanse. (u.å.). *Register over vitenskapelige publiseringskanaler*. Hentet 08.03.2023 fra <https://kanalregister.hkdir.no/publiseringskanaler/KanalTreffliste.action?xs=norsk+I%C3%A6geforening&tv=true>
- Filstad, C. (2017). *Nyansattes organisasjonssosialisering: Perspektiver og læringsstrategier*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørge AS.
- FINN. (2022, 11.februar). *Jobbanalytiker: - Det har aldri vært så mange ledige stillinger før!* <https://www.finn.no/bedriftskunde/jobb/nytt-om-jobbmarkedet/jobbanalytiker-det-har-aldri-vaert-sa-mange-ledige-stillinger-for>
- Gading, R. (2022, 1.september). *Rekordhøge tal på ledige stillinga*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/ledige-stillingar/artikler/rekordhoge-tal-pa-ledige-stillingar>
- Google. (u.å.). *Google Scholar*. Hentet 19.03.2023 fra <https://scholar.google.com/>
- Gudmandsen, J. (2023, 4.februar). *Hva er «impact factor», og hvorfor er det så kontroversielt?* Forskning. <https://forskning.no/om-forskning/hva-er-impact-factor-og-hvorfor-er-det-sa-kontroversielt/2145952> (Lest 18.03.2023)
- Haaland, F.H. (2019). *Å knytte bånd: Rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hart, C. (2018). *Doing a Literature Review: Releasing the Research Imagination*. (2.ugt). Sage Publication Ltd. UK.
- Harvard Business School. (u.å.). *Francesca Gino TANDON FAMILY PROFESSOR OF BUSINESS ADMINISTRATION*. Hentet 18.03.2023 fra <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=271812>
- Hvaale, I. (2022, 14. september). *Google Scholar*. Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

- <https://www.nmbu.no/om/biblioteket/fagressurser/fulltekst/google-scholar/node/12216>
- Høgskulen på Vestlandet. (u.å.). *Søk etter fagressursar*. Hentet 18.03.2023 fra <https://www.hvl.no/bibliotek/sok-etter-fagressursar/>
- Impact. (u.å.). *Hvordan tiltrekke deg de gode kandidatene?* Hentet 06.02.2023 fra <https://impact.no/hvordan-tiltrekke-deg-de-gode-kandidatene/>
- Journal of Systems and Software. (u.å.). *About the journal*. Hentet 18.04.2023 fra <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-systems-and-software>
- Kenan-Flagler. (u.å.). *BRADLEY STAATS*. Hentet 18.03.2023 fra <https://www.kenan-flagler.unc.edu/faculty/directory/bradley-staats/>
- Kramer, M.W. (2020). *Organizational Socialization: Joining and leaving organizations*. Polity Press, UK.
- Kvåle, G & Wæraas, A. (2017). *Organisasjon og identitet: eit symbolsk perspektiv*. Det Norske Samlaget.
- Ledernytt. (2020, 27.juli). Bli en mer attraktiv arbeidsgiver med «employer branding» <https://www.ledernytt.no/?id=6163090>
- Ledernytt. (2018, 22.juni). *Hva koster turnover – egentlig?* <https://www.ledernytt.no/hva-koster-turnover-egentlig.6130293-311239.html>
- Linnerud, M. (2022, 5.oktober) *Hvordan lykkes du med onboarding av nyansatte?* Huma. <https://www.hu.ma/no/blogg/onboarding/onboarding-er-viktig> Lest 07.02.2023
- London Business School. (u.å.). *Dan Cable Professor of Organisational Behaviour*. Hentet 18.03.2023 fra <https://www.london.edu/faculty-and-research/faculty-profiles/c/cable-d>
- MIT Sloan Management Review. (u.å.). Hentet 18.03.2023 fra <https://sloanreview.mit.edu/about/>
- NAV. (2022, 18.mai). *Norske virksomheter mangler 70.000 arbeidstakere*. Pressemelding <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nyheter/norske-virksomheter-mangler-70.000-arbeidstakere> (Lest 06.02.2023)
- Norges teknisk-vitenskaplige universitet NTNU. (2018, 19.desember). *Litteraturstudie som metode*. Video. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=KF3PtpaDsm8&t=135s>
- NTB kommunikasjon. (2022, 9.mai). *Èn av fire er på jobb jakt*. <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/en-av-fire-er-pa-jobbjakt?publisherId=89965&releaseId=17932847>

- Persson, M. (2021). *Hvordan skive en litteraturgjennomgang?: En praktisk guide*. Universitetsforlaget.
- Randstad. (u.å.). *7 grunner til å bytte jobb, selv om du ikke vil*. Hentet 07.02.2023 fra <https://jobb.randstad.no/jobbsokertips/kom-i-gang/7-grunner-til-a-bytte-jobb-selv-om-du-ikke-vil/>
- Resurchify. (2022, 27.mai.). *Journal of Organizational Change Management- Impact Score, Overall Ranking, h-index, SJR, Rating, Publisher, ISSN, and Other Important Metrics*. https://www.resurchify.com/impact/details/20670?utm_content=cmp-true
- Sagberg, I. (2017). *Ny jobb: Hvordan gi nyansatte en god start i organisasjonen*. Universitetsforlaget.
- Scimago Journal & Country Rank. (u.å.). *Journal of Management Development*. Hentet 18.03.2023 fra <https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=20637&tip=sid&clean=0>
- Scimago Journal & Country Rank. (u.å.) *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Hentet 19.04.2023 fra <https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=144989&tip=sid&clean=0>
- Sikt. (u.å.). *Oria – fagbibliotekenes søkeportal*. Hentet 18.03.2023 fra <https://sikt.no/tjenester/oria-fagbibliotekenes-sokeportal>
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2. utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørge AS.
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3.utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.

VEDLEGG 1- kopi av et feature map

	Feature map	Artikkel 2			
Del 1	Bakgrunnsinformasjon				
	Tittel på publikasjon	New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives			
	Navn på forfatter	Cam Caldwell, Ray Peters			
	Publikasjons år	2017			
	Nasjonalitet	USA			
	Publikasjonsmedium	The Journal of management development			
	Forskningsmetode (kvalitativ eller kvantitativ etc)	teori			
	Type litteratur	sekundær litteratur			
Del 2	Hensikt med onboarding	Compliance : this building block is the lowest level of onboarding and includes reviewing or teaching employees about basic	Clarification: this key function ensures that employees understand their new jobs and all its related expectations .	Culture: providing employees with a sense of formal and informal organizational norms is often overlooked because	Connection: this key activity refers to creating vital interpersonal relationships and explaining

		legal and policy-related rules and regulations associated with working in the new organization	Frequently, this function is poorly handled and lacks specificity.	members of the organization assume that the organization's values, assumptions, and norms are easily understood.	information networks essential for employees to perform successfully
		Bauer (2010) noted that effective onboarding has short-term and long-term benefits for both the new employee and the organization, explaining that employees effectively assimilated into an organization, have greater job satisfaction and organizational commitment, higher retention rates, lower time to productivity, and have greater	By honoring the ethical duties that employee perceives to be part of the psychological contract owed to them, employers demonstrate that they are: committed to employee success, caring in their ability to understand employee needs, and competent in providing employees with an efficient and effective onboarding process.	to create an immediate personalized relationship with a new employee	improve employee work attitudes, engagement, and extra-role behavior

		success in achieving customer satisfaction with their work.			
	hva ønsker en å oppnå med onboarding?	The expectations in this relationship frame the psychological contract that exists between the two parties – a contract that is typically unwritten and that rarely perfectly coincides but reflects the reciprocal obligations of the parties	a powerful connection between employee perceptions about duties owed in the unspoken psychological contract between themselves and the organization .	contribution to new employee socialization and learning	to become familiar with the organization personnel and the organization's values communicates a powerful message to the incoming employee
	Er det kun opplæring?	becoming acquainted with the community and organization	employees actively engaged as owners and partners in an	Building employee self-efficacy and confidence can also	actively involving top management team members

		culture; learning about the organization's values, mission, and history;	organization are more likely to contribute creative ideas	reduce employee stress, facilitate assimilation into the organization, and enhance employee performance	and supervisors in the new employee orientation process
	Sosialisering?	assimilated into the organization			
	Kultur?				
	Omdømme?				
Del 3	Definisjon onboarding	Onboarding is the process of introducing a new employee into his or her new job; acquainting that employee with the organization's goals, values, rules and policies, and processes; and socializing the employee into an	psychological contract		

		organization al culture			
	Hvordan defineres onboarding?				
	Hva dekker onboarding som ikke dekkes av andre prosesser?				
	Er det en egen mal eller oppskrift?	effective onboarding process included four critical building blocks	A ten-step model	1. Establish the relationship online immediately after hiring. 2.Appoint a trained and committed mentor coach for each new employee. 3.Focus the onboarding on relationships and networks. 4. Prepare a well-developed and complete new employee orientation booklet. 5.	significant contributions to the ethically related HRM field:1. It identifies the nature of onboarding new employees as an ethical and practical opportunity to substantially improve the relationship between new

				<p>Prepare physical location, office, and staffing support prior to onboarding. 6. Assist in transitional logistics. 7. Clarify and affirm priorities and expectations. 8. Engage, empower, and appreciate the employee. 9. Involve upline in onboarding training and orientation. 10. Create an ongoing coaching process:</p>	<p>employees and their organizations. 2. It identifies the ethical nature of onboarding with 12 distinct and highly regarded ethical perspectives and as a key element of psychological contracts. 3. It confirms the value of a virtuous continuum approach to examining the current practices of onboarding for HRPs 4. It identifies a ten-step model for onboarding. 5. It provides</p>
--	--	--	--	--	---

					an opportunity for practitioners and scholars to increase their dialogue in promoting the discussion of ethics in practice
		employee's mentor and supervisor should both identify the resources available to assist the employee to become a highly productive			

Del 4	Hvem er onboardingen for?	Well-qualified employees who add the greatest value to their organizations expect to be treated as valued “owners and partners;” given the opportunity to advance in their organizations; and valued as “Yous,” or as unique individuals, rather than as “Its,” or fungible commodities with no individual identity			
	Hvem gjelder onboarding for?				
	Er det noen det ikke gjelder for?				
	Passer det for alle virksomheter?				
	har tidsepoken betydning?				