



UMEÅ UNIVERSITET



STAY ONBOARD

**En kvalitativ studie om
arbetsplatsintroduktion på ett
IT-konsultbolag**

Julia Dahlberg & Anna Gustavsson

Examensarbete inom pedagogik med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor, 15 hp
Personalvetarprogrammet vid Umeå Universitet

VT 2019

Förord

Att genomföra denna studie har varit lärorikt och framförallt inspirerande inför vad som komma skall som nyanställd inom företag. Vi vill rikta ett stort tack till vår uppdragsgivare, företaget har tagit emot oss med öppna armar och vi har fått en god insyn i verksamheten. Alla informanter som ställt upp i vår undersökning har visat ett stort intresse och engagemang inför studiens syfte. Vidare vi vill också rikta ett tack till vår handledare på Umeå Universitet, Oscar Rantatalo som genomgående kommit med feedback och tankar för att hjälpa oss framåt i vårt skrivande. Sällan har feedback varit så konkret och nyttig under vår universitetstid.

Slutligen vill vi visa vår tacksamhet till övriga personer som på flera olika sätt bidragit till vårt arbete. Utan stöttning och energi från er hade vi inte kommit i land.

Umeå, den 27 maj 2019.

Julia Dahlberg och Anna Gustavsson

Abstract

Onboarding is the process where new employees get to know the organization, their colleagues and what rules and conditions that characterize their new workplace. The goal of onboarding is to get employees to perform, obtain work satisfaction and to feel a commitment and a loyalty to the business. This study aims to get increased understanding of the process by studying experiences from employees at an IT consulting company. The questions that are being answered are about how new employees experience their onboarding process and how managers describes the employees' onboarding process. A qualitative method has been used and empirical data has been collected through semi-structured interviews with 12 employees, seven employees and five managers within the selected IT consulting company. The result shows that the onboarding process is formal and structured but that the employees' expresses a need for further improvement. Measures that appear as suggestions for improvement of the studied company's onboarding process includes development towards mentorship, together with clear formal follow-ups with newly employed. These measures can contribute to an improved experience from start and further work to increase the employees willingness to remain within the organization.

Key words: Onboarding, organizational socialization, recruitment, mentorship, follow-ups, work engagement.

Sammanfattning

Onboarding är den process där nyanställda medarbetare lär känna organisationen, arbetsgruppen samt vilka regler och villkor som präglar arbetet på deras nya arbetsplats. Målet med onboarding är att få medarbetarna att prestera, känna tillfredsställelse i sitt arbete samt att känna ett engagemang och en lojalitet till verksamheten. Denna studie syftar till att skapa en ökad förståelse för processen genom att studera upplevelser från anställda på ett IT-konsultbolag. De frågeställningar som söks svar på är hur nyanställda medarbetare upplever den onboardingprocess de genomgått, samt på vilket sätt chefer beskriver medarbetarnas onboardingprocess. En kvalitativ metod har använts och empiri har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med 12 anställda, varav sju medarbetare och fem chefer inom valt IT-konsultbolag. Resultatet visar på att den studerade verksamheten arbetar formellt och strukturerat med arbetsplatsintroduktion, men att medarbetarnas upplevelser ger uttryck för visst behov av vidare arbete för förbättring. Åtgärder som framkommer som förbättringsförslag av det studerade företags onboarding innefattar exempelvis ett utökat arbete med nuvarande fadderuppdrag alternativt vidareutveckling av ett mentorskap, tillsammans med tydliga formella uppföljningar med nyanställda medarbetare. Dessa åtgärder kan bidra till en förbättrad upplevelse från start och ett vidare arbete för att få medarbetare att vilja stanna längre inom organisationen.

Nyckelord: Onboarding, organisationssocialisering, rekrytering, mentorskap, uppföljning, arbetsengagemang.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte och frågeställningar	2
2. Tidigare forskning	3
2.1 Onboarding och organisationsocialisering	3
2.1.1 Rekrytering som del av onboardingprocessen	4
2.1.2 Individuellt anpassad introduktion	4
2.1.3 Arbetsengagemang	4
2.1.4 Mentorskap	4
2.2 Teoretiskt ramverk	5
2.2.1 Bauers modell över onboardingprocessen	5
3. Metod	7
3.1 En kvalitativ fallstudie	7
3.2 Urval av informanter	7
3.3 Intervjuguide och pilotintervju	8
3.4 Genomförande av intervjuer	8
3.5 Bearbetning av data	8
3.6 Etiska överväganden	9
3.7 Metoddiskussion kring studiens kvalitet	10
4. Resultat	12
4.1 Chefers syn på onboardingprocessen	12
4.1. Vikten av rätt förväntningar i rekrytering	13
4.1.2 Chefers syn på fadderskap	13
4.1.3 Uppföljning vid introduktion	14
4.1.4 Att engagera i arbetet	15
4.1.5 Klarhet i rollen	15
4.1.6 Utveckling av introduktionen	16
4.2 Medarbetare	16
4.2.1 Rekrytering som en del av onboardingprocessen	16
4.2.2 Arbetsintroduktion	17
4.2.3 Klarhet i rollen	18
4.2.4 Fadder- och mentorskap	19
4.2.5 Uppföljning	19
4.2.6 Arbetsengagemang	20
5. Analys och diskussion	21
5.1 Olika nivåer av onboardingstrategier	21
5.2 Rekryteringsprocessen	22
5.3 Fadder- eller mentorskap?	23

5.4 Uppföljning	24
5.5 Onboardingprocessens fallskärm?	24
5.6 Slutsats	25
5.6.1 Framtida forskning	25
Referenslista	26
Bilagor	

1. Inledning

Att hitta rätt personal är en avgörande framgångsfaktor för arbetsgivare, där mångt och mycket handlar om att ha en väl investerad rekryteringsprocess. Rekryteringsprocesser är något som kräver mycket tid, tankekraft och stora summor pengar för organisationer (Acevedo & Yancey, 2011), närmare bestämt 542.700 SEK enligt fackförbundet Vision (2015). Vision skriver att detta är slutsumman för rekrytering, introduktion, inskolning av ny personal samt kostnader för avveckling av medarbetaren som lämnar – vid varje nyanställning.

Något som därför blir centralt är att efter en påkostad rekryteringsprocess också prioritera den nya medarbetarens första tid på arbetsplatsen, så att denne kommer in i både sin roll och verksamheten. En planerad introduktion som baseras på forskning är enligt Bauer (2010) inte bara ett sätt att få in personer i verksamheten på ett bra sätt, utan också ett hjälpmedel för att få personer att stanna kvar i organisationen över tid. Sannolikheten för att en anställd stannar på ett företag i upp till tre år är 69% större om den nyanställde deltar i ett organiserat introduktionsprogram mot om denne inte gör det (Bauer, 2010). Med bakgrund i detta blir det därmed viktigt att introduktion uppmärksammas som en viktigt process, även att personalinriktad forskning arbetar med frågan om hur organiserade introduktionsprogram kan utformas. Det tycks finnas stor potential i sådana studier då de kan hjälpa organisationer att utforma en god onboardingprocess.

Den föreliggande uppsatsen bygger på empiri insamlad för att studera hur arbetsplatsintroduktion upplevts av nyanställda medarbetare på IT-konsultföretag. Genom att också studera chefers tankar kring onboardingprocessen kan eventuella samband och skillnader ses mellan medarbetares upplevelser och arbetsgivarens syn på processen. Att även se till chefsperspektivet gör det möjligt att få en än större kunskap och förståelse kring den anställdes verklighet, vilket kan bidra till en förbättrad introduktionsprocess för alla inblandade parter. Då den största personalomsättningen inom organisationer sker bland nyanställda medarbetare blir frågan även central för att försäkra sig om att nya medarbetare socialiseras in i organisationen på ett tillfredställande sätt (Allen, 2006).

1.1 Bakgrund

Onboarding är ett välstuderat område då det som tidigare nämnt är tätt förknippat med personalomsättning och därmed också stora kostnader. Området berör även arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang vilket i sin tur har en stor påverkan på både individ- och organisationsnivå (Bakker, 2011). För att nå framgång i onboardingprocesser bör den anpassas efter kontext och det blir därför centralt att återkommande studera olika fall av processen. Detta för att kunskapen inom fältet ständigt kan förbättras och förfinas (Bauer, 2010). Av den anledningen blir det intressant att studera ett specifikt fall av onboarding närmare, vilket denna studie syftar till.

Det fall som studerats är ett IT-konsultbolag specialiserade mot att erbjuda lösningar inom IT-infrastruktur. Företagets tjänster används av en bred kundgrupp i flera olika branscher. Utöver detta levererar bolaget även egenproducerad programvara till större aktörer på marknaden, tillsammans med rådgivning och tillhörande tjänster. I Sverige har företaget 2500 medarbetare på ett trettiotal orter från Malmö i söder till Kiruna i Norr. Omkring 1400 personer av dessa är konsulter. Företaget har en målmedveten satsning på coachande ledarskap och medarbetares personliga utveckling och hälsa. Satsningar har gjorts för att skapa ett centralt stöd för chefer inom verksamheten för att kunna genomföra en god introduktionsprocess. Stöd finns i form av digitala utbildningskanaler, introduktionsdagar och diverse styrdokument. Företaget har också ett välutvecklat värdegrundsarbete och de beskriver själva att målsättningen är att ständigt förbättras. Med utgångspunkt i upplevelser från medarbetare och chefer på valt företag vill denna uppsats bidra till att utveckla kunskapen om onboarding. Det studerade fallet kommer hädanefter kallas företaget eller det valda företaget.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att skapa en ökad förståelse för processen onboarding. Detta genom att studera upplevelser från anställda hos ett IT-konsultbolag. För att uppnå syftet söks svar på följande frågeställningar:

- På vilket sätt beskriver chefer medarbetarnas onboardingprocess?
- Hur upplever nyanställda medarbetare den onboardingprocess de genomgått?

2. Tidigare forskning

Detta avsnitt syftar till att redogöra för tidigare kunskaper inom forskningsområdet onboarding som även kallas organisationsocialisering. Därtill ses närmare på fyra specifika delar, vilka är *individuell anpassning, rekryteringsprocessen, arbetsengagemang* samt *mentorskap*. För att skapa en struktur och bättre förståelse för insamlad empiri redogörs också för ett teoretiskt ramverk som spelat en viktig roll vid inhämtning och bearbetning av insamlat data.

2.1 Onboarding och organisationsocialisering

Allen (2006) skriver att den största personalomsättningen inom organisationer sker bland nyanställda medarbetare. Han nämner att en av möjliga anledningar till att medarbetare slutar efter en kort tid på företag är att de nya medarbetarna inte socialiseras in i organisationen på ett tillfredsställande sätt. Att socialiseras in i en organisation handlar om det som beskrivs som onboarding, att kliva ombord i ett företag och komma in i både sin arbetsroll samt få förståelse för verksamheten. Detta är med andra ord den process där nyanställda lär känna organisationen, arbetsgruppen och vilka regler och villkor som präglar arbetet på deras nya arbetsplats. Bauer, Erdogan, Bodner, Truxillo & Tucker (2007) utvecklar det Allen (2006) tar upp genom att beskriva att målet med onboarding är att få medarbetarna att prestera och känna tillfredsställelse i sitt arbete. De nämner också att det handlar om att känna engagemang samt en lojalitet till sin arbetsgivare. Sist men inte minst tar Bauer et al. (2007) upp att målet för en lyckad onboarding också handlar om att på sikt minska antalet uppsägningar, då en hög personalomsättning är förknippat med höga kostnader. Genom att satsa på en god onboardingprocess kan besparingar av såväl tid som pengar göras, detta då färre rekryteringar behöver genomföras (Bauer & Erdogan, 2011).

För att nå en lyckad onboarding krävs enligt Bauer et al. (2007) att nya medarbetare får möjlighet att bli en del av verksamheten. Här krävs att den nyanställda kommer i kontakt med både kollegor och chefer, får en förståelse för arbetsuppgifter, samt tar till sig normer och värderingar som företaget står för. Forskarna menar att genom att nya medarbetare får hjälp med att ta till sig samtliga nämnda delar har man en god start för en lyckad introduktion samt att man på sikt väljer att stanna längre i organisationen (Bauer et al., 2007). Kim, Chai, Kim & Park (2015) betonar också vikten av de första veckorna inom en organisation och menar att dessa är en nyckelfaktor för den anställdes långsiktiga framgång, både för att få möjligheten att lära sig sitt arbete likt Bauer & Erdogan (2011) beskriver men också för att lära känna sin omgivning.

Att lära känna sin omgivning blir centralt då onboarding även benämns organisationsocialisering. Organisationsocialisering har sin tyngd i vikten av att de sociala faktorerna spelar en stor roll för en medarbetares framtida prestationer och trivsel i den nya organisationen (Bauer & Erdogan, 2011). En medarbetare som inte socialiserats in i en organisation på ett framgångsrikt sätt löper många gånger en större risk att avsluta sin anställning i ett tidigt skede (Allen, 2006). Studier visar på att bra relationer med kollegor och chefer är viktigt för att nå goda arbetsprestationer och i sin tur arbetstillfredsställelse (Bauer, 2010). Allen (2006) menar vidare att organisationsocialisering är den läroprocess då nya medarbetare går från att vara en organisatorisk outsider till att bli en insider. Det han beskriver är att om medarbetare får hjälp med att förstå och anpassa sig till önskade attityder, beteenden samt får goda förutsättningar för att ta till sig kunskaper, så kan organisationer på ett enklare och mer effektivt sätt få medarbetare att bli en organisatorisk insider (Allen, 2006). Allen (2006) beskriver att arbetstillfredsställelse, organisatoriskt engagemang och uppfyllda förväntningar är tre faktorer som är av stor vikt för att nå minskad personalomsättning. Genom att sträva efter framgång i dessa tre delar ges förutsättningar för att den nya medarbetaren introduceras och socialiseras in i verksamheten. På så vis minskar även risken för en hög personalomsättning och företaget skapar bättre förutsättningar för att den nyanställda ska känna sig tillfreds redan från start.

2.1.1 Rekrytering som del av onboardingprocessen

Bauer (2010) skriver att rekryteringsprocessen bör ses som det första steget i en onboardingprocess, där en bättre rekryteringsprocess korrelerar med högre organisatoriskt engagemang. Hon menar att man genom att integrera rekryteringsprocessen som en del i onboardingen kan göra medarbetare mer införstådda i verksamheten och arbetet. Detta underlättar den nyanställdes förutsättningar för anpassning i verksamheten, framförallt genom att det stärker dennes tro på den egna förmågan, förståelse för organisationskulturen samt förbättrar upplevd klarhet i rollen. Dessa delar är av stor vikt för den nya medarbetarens framgång på den nya arbetsplatsen (Bauer & Erdogan, 2011). Bauer (2010) konstaterar även att nyanställda medarbetare som upplever rollkonflikter kan känna svårigheter att prestera i arbetet och att det av denna anledning är viktigt att ge kandidaten en realistisk bild av deras framtida arbete redan innan man fått sin anställning (Bauer, 2010).

2.1.2 Individuellt anpassad introduktion

Det är viktigt att ha i åtanke att alla organisationer ser olika ut och har olika behov, mål samt förutsättningar och därför behöver utveckla en egen strategi för onboarding (Saks & Ashforth, 1997). Likväl som varje organisation kräver sin anpassning av onboardingprocessen behöver anpassningar även göras för att se till varje individs behov och förutsättningar (Saks & Ashforth, 1997). Tidigare studier har funnit att olika individer har varierande behov av onboardingens olika delar. Lindelöw (2016) menar likt Saks & Ashforth (1997) att det krävs en individuell anpassning för en lyckad introduktion. Dels då olika roller ställer skilda krav men även för att olika personer drivs och motiveras av olika saker (Lindelöw, 2016). Vissa personer behöver mer socialt stöd, andra behöver mer vägledning i arbetet medan somliga arbetar bäst mer självgående och utforskande. Att arbeta med att bygga en gemensam organisationsstruktur för introduktion är av vikt men för en lyckad introduktion krävs således en god kännedom om personen som introduceras för det nya arbetet (Lindelöw, 2016).

2.1.3 Arbetsengagemang

Bakker (2011) skriver att engagerade medarbetare presterar bättre än medarbetare med bristande motivation och att det därför är viktigt att sträva mot att stimulera engagemang hos sina medarbetare. Medarbetare som har ett stort engagemang för sitt arbete beskrivs vara fysiskt, kognitivt och emotionellt kopplade med deras arbetsroll. Ordet engagemang handlar i sammanhanget om hur stort fokus en medarbetare har på organisationens mål. Bakker (2011) utvecklar begreppet vidare och beskriver att tillståndet "arbetsengagerad" karaktäriseras av den kraft och beslutsamhet man uppvisar i samband med arbetet, tillsammans med entusiasm och hängivenhet. Arbetsengagemang karaktäriseras också av hur mycket arbetet påverkar tankar och känslor.

Under onboardingprocessen bör man ha i åtanke att nivån av arbetsengagemang kan höjas med hjälp av arbetsrelaterade och individuella resurser (Bakker, 2011). Individuella resurser handlar bland annat om medarbetarnas känsla av att de kan kontrollera och påverka deras arbetsdag. Arbetsrelaterade resurser innefattar åtgärder från organisationens sida som kan vidtas för att stärka den nyanställdes arbetsengagemang. Exempel på detta är stöd från kollegor, feedback och en välstrukturerad arbetsplatsintroduktion. Högre nivåer av arbetsengagemang skapar bättre arbetsprestationer och kan därför ses som en viktig indikation för yrkesmässigt välbefinnande för både medarbetare och verksamheten som helhet (Bakker, 2011).

2.1.4 Mentorskap

Likt ovan nämnt kan arbetsplatsen på olika sätt bidra till större arbetsengagemang hos medarbetarna. Bakkers (2011) beskrivning av aktiviteter för att skapa engagemang vid arbetsplatsintroduktion kan kopplas till det som Graham & Callahan (2011) beskriver som mentorskap. Forskarna rekommenderar verksamheter att utse en person, en mentor som den nya medarbetaren kan vända sig till med frågor.

Graham & Callahan (2011) beskriver mentorrollen som en viktig del i att bygga självförtroende, motivation samt framgångsrika prestationer. Att medarbetaren har ett gott självförtroende och en hög tro på den egna förmågan är något Bauer (2010) också lyfter som en framgångsfaktor i arbetet. Genom att ha en mentor skapas bättre förutsättningar för en känsla av gemenskap, en starkare koppling till arbetet och arbetsplatsen. Mentorn bör enligt Graham & Callahan (2011) vara en erfaren medarbetare som kan fungera som en coach och hjälpa den nyanställda i allt från grundläggande praktiska frågor till funderingar av mer komplex karaktär.

Mentorn ska ge den nya medarbetaren bättre förutsättningar till att lyckas i arbetet, men även mentorn behöver enligt Graham & Callahan (2011) goda förutsättningar för att kunna uppfylla de förväntningar de ställs inför. Graham & Callahan (2011) menar att mentorn bör vara ett gott föredöme, ha en positiv inställning, vara villig att dela med sig av den kunskap hen besitter, vara en person som sprider positiv stämning och som också är en god lyssnare. Därav bör mentorn vara noga utvald från chefshåll. Något som Lindelöw (2016) därtill konstaterar är att människor i varierande grad drivs av olika saker men att alla stimuleras av uppmärksamhet. Feedback och uppmuntran skapar bättre prestationer, arbetstillfredsställelse och ökar sannolikheten för ett än mer positivt beteende i framtiden. Av den anledningen är det extra viktigt att mentorn är en god coach, att hen kan uppmuntra och motivera sin nya kollega. En mentor kan behöva utbildning och träning i coachning för att utföra mentorsuppdraget med god kvalitet. Graham & Callahan (2011) menar därtill att mentorskapet inte bara bör ses som fördelaktigt för den nya medarbetaren, utan också för mentorn själv tillsammans med övriga kollegor och chefer.

2.2 Teoretiskt ramverk

Onboardingprocessen är en socialiseringsprocess där individer ska integreras såväl socialt, organisatoriskt som kulturellt. Processen kan förstås utifrån flera perspektiv, vilket leder oss in på det teoretiska ramverket, vilket varit en utgångspunkt i denna studie. Modellen som presenteras har färgat flera delar av studien då vi utgått från denna i skapandet av intervjuguiden, det har fungerat som utgångspunkt för analys av resultatet och återspeglas därav i diskussionen. Skaparen till modellen är Tayla Bauer som beskrivs som en pionjär inom onboardingområdet. Hon har en lång erfarenhet av forskning på personal som befinner sig i det första skedet av sin anställning och hennes arbete hålls högt av andra forskare.

2.2.1 Bauers modell över onboardingprocessen

Bauer (2010) skriver att en organisation kan använda sig av en onboardingstrategi för att öka effektiviteten hos sina medarbetare. Utifrån hur onboardingen organiseras kan den kategoriseras som formell eller informell. Det formella upplägget innebär att det finns en strategisk plan för onboarding, det finns nedskrivna rutiner och policys där det framgår hur organisationen hjälper medarbetarna att tillgodogöra sig arbetsuppgifter och organisationskulturen. Det informella upplägget kännetecknas istället av avsaknaden av formaliserade rutiner, policys och strategier. Forskning visar att organisationer som arbetar med en formell onboardingprocess är mer effektiva än de som använder sig av den informella varianten (Bauer, 2010).

Bauer (2010) beskriver vidare att man kan se fyra rangordnade kategorier som handlar om onboardingens komplexitet eller omfattning. Hon kallar denna modell *The four C's* då dessa fyra kategorier är *compliance*, *clarification*, *culture* och *connection*. Den första kategorin *compliance* är den med lägst rang och ger således en indikation om att onboardingens processens komplexitet är låg och omfattningen är liten. Denna kategori innefattar att medarbetarna informeras om grundläggande regler, policys och förhållningsregler.

Clarification handlar om att säkerställa att medarbetarna förstår sitt jobb och de förväntningar som ställs på dem. Den tredje kategorin är bred till dess innehåll och benämns *culture*. Denna innefattar att

se till att medarbetarna förstår såväl formella som informella normer och värderingar som präglar organisationskulturen (Bauer, 2010). Den sista kategorin är *connection* och härrör till relationer mellan kollegor och chefer, men även informationsnätverk som nya medarbetare behöver ha tillgång till.

Bauer (2010) nämner att det är utifrån vilken grad en organisations onboardingprocess uppnår dessa fyra kategorier som utvisar den övergripande onboardingstrategin. Beroende på komplexiteten och omfattningen i onboardingens innehåll och upplägg kan strategin delas in i tre olika nivåer som illustreras och beskrivs nedan.

Tabell 1. Bauers modell över onboardingsstrategiers olika delar.

Strategisk nivå av onboarding	<i>Compliance</i>	<i>Clarification</i>	<i>Culture</i>	<i>Connection</i>
1. Passiv	Ja	Till viss del	Lite eller ingen	Lite eller ingen
2. Högpotentiell	Ja	Ja	Till viss del	Till viss del
3. Proaktiv	Ja	Ja	Ja	Ja

Nivå 1 - Passiv onboarding. Den första nivån kallas passiv onboarding och så gott som alla introduktionsprogram når upp till denna nivå. Passiv onboarding innefattar i huvudsak delen *compliance* och introduktionsprogrammet ses ofta som en checklista med uppgifter som ska bockas av. Även formella regler och policys går igenom. En viss del av *clarification* i form av ett tydliggörande av vilka förväntningar som ställs på arbetet och rollen kan förekomma i den passiva onboarding.

Nivå 2 - Högpotentiell onboarding. Den andra nivån innebär att delarna *compliance* och *clarification* är väl integrerade i introduktionsprogrammet. Men även delarna *culture* och *connection* finns med till viss del. Däremot har en fullständig introduktionsprocess ännu inte fastställts på ett systematiskt sätt i organisationen.

Nivå 3 - Proaktiv onboarding. Den tredje nivån innebär att alla fyra delar, alla fyra C:n helt och fullt ingår i onboardingprocessen. De företag som når denna nivå arbetar systematiskt med onboarding på ett strategiskt och utvecklande sätt.

Lyckade onboardingprocesser har visat sig spela en avgörande roll för hur väl nya medarbetare integreras i verksamheten, både hur väl man lär sig sina nya arbetsuppgifter men också hur väl man tar till sig organisationens kultur och värderingar. Långsiktiga effekter av lyckade onboardingprocesser har också visat sig vara en ökad arbetstillfredsställelse tillsammans med ett större organisatoriskt engagemang. Flera forskare har visat på att de första 90 dagarna är avgörande för om en nyanställd väljer att bli kvar i jobbet, söker sig vidare eller väljer att gå tillbaka till ett tidigare jobb (Bauer, 2010). Det blir därför viktigt att sträva mot att arbeta strategiskt och utvecklande med hela onboardingprocessen.

3. Metod

I detta avsnitt redogörs vilka metodval som gjorts under studiens gång. Avsnittet inleds med en redogörelse för studiens ansats i kvalitativ metod följt av urval, skapandet av intervjuguider, pilotintervju och genomförande av intervjuer. Därefter följer en redogörelse för hur bearbetning och analys av data gått till tillsammans med etiska dilemman. Ställningstaganden diskuteras tillsammans med vidare reflektion om uppsatsens kvalitet genom en metoddiskussion.

3.1 En kvalitativ fallstudie

För att undersöka hur nyanställda medarbetare upplevt sin onboarding, tillsammans med hur chefer beskriver denna process valdes en kvalitativ metod. Detta med utgångspunkt i att försöka skapa en större förståelse för olika individers subjektiva bild av introduktionen på valt företag. En kvalitativ metod ansågs lämplig då studien fokuserar på informanternas tankar och åsikter, vilket går i linje med det Bryman (2018) skriver, att kvalitativ forskning fokuserar på ord och dess tolkningar.

Fokus har legat på att studera ämnet inom ett utvalt distrikt på valt IT-konsultföretag med ambitionen att få en ökad förståelse för hur onboardingprocessen ser ut och upplevs i just denna kontext. Patel & Davidsson (2011) beskriver att en fallstudie används då en djupare förståelse för en avgränsad grupp eftersträvas, vilket legat till grund för beslutet att genomföra just en fallstudie. En sådan studie kan ge en mer övertygande bild av ett fenomen då forskaren tillåts få en nära kontakt med människor som har stor kunskap om det studerade ämnet (Cohen, Manion & Morrison, 2011). Ejvegård (2009) menar i likhet med detta, att man genom denna typ av studie kan förmedla en klarare uppfattning om hur fenomenet ser ut i praktiken. Vi valde även att endast studera ett specifikt fall, med tanke på att fokus legat på att få en mer detaljerad bild, snarare än en allmän sådan. Bryman (2018) skriver att det som skiljer fallstudien från andra forskningsdesigner är att fallet i fråga av egen kraft utgör det man intresserar sig för. Målet har därför varit att på ett ingående sätt belysa hur onboardingprocessen ser ut och upplevs i det specifika fallet: det norra distriktet inom valt företag.

Empirin inhämtades genom 12 semistrukturerade intervjuer med de två grupperna av informanter: chefer och medarbetare. Denna intervjuform möjliggör en flexibilitet i de frågor som ställs och forskaren kan anpassa följdfrågor efter samtalet vilket kan medföra en mer ingående förståelse för det informanten berättar (Bryman, 2018). Vi som intervjuare har således kunnat utgå från de intervjuguider vi skapat (se bilaga 3 och 4), men har i vissa intervjuer gjort mindre avvikelser då vi i viss utsträckning låtit informanten styra samtalets upplägg.

3.2 Urval av informanter

Studien har avgränsats till att undersöka upplevelsen av onboarding i IT-konsultföretagets Norra distrikt. Avgränsningens geografiska utgångsläge valdes med tanke på yttre faktorer avseende tid och omfattning gällande denna kandidatuppsats. Tillsammans med en HR-business partner på valt företag kom vi fram till att välja ut fem kontor med geografisk spridning från Gävle till Luleå. Vi säkerställde också att både större och mindre kontor fanns representerade i urvalet. De kontor som hade färre än tre medarbetare som passade in i våra kriterier valdes bort med konfidentialiteten i åtanke och ersattes istället med ett annat kontor.

Urvalet till studien var målinriktat vilket innebar att endast personer som sågs som relevanta kontaktades (Bryman, 2018). Enligt Bryman (2018) använder sig kvalitativa forskare ofta av ett målinriktat urval då det underlättar för informanterna i och med att de besitter relevant kunskap kring intervjuens fokusområden. Kravet för studiens tillfrågade medarbetare var att de skulle arbeta heltid, ha en prov- eller tillsvidareanställning samt vara nyanställd. Detta specificerades av att ha arbetat minst tre månader och maximalt ett år, då var introduktionen nyligen gjord och upplevelsen av denna

fanns på så sätt i närtid. Kriterierna för urvalet av chefer var att de skulle ha ett personalansvar samt vara ansvariga för introduktionsprocesser. Varför vi valde att också se till chefers perspektiv var för att kunna jämföra deras tankar med medarbetarnas upplevelser och på så sätt få en större förståelse för onboardingens helhet från olika synvinklar.

För att kontakta informanterna användes företagets intranät för kontaktuppgifter tillsammans med en personallista skickad från företagets HR-avdelning, vilket var en lista med personal som anställdts under de senaste tre åren. Där sorterades nyanställda ut utifrån kriterierna rörande anställningsform och anställningstid. Vidare mailades en förfrågan om deltagande i intervjun ut (se bilaga 1, 2), där studiens syfte, förutsättningar för att delta tillsammans med information om forskningsetiska krav framkom. Sex arbetsdagar efter första förfrågan skickats ut sändes ett påminnelsemail till de som inte svarat. Totalt tillfrågades 16 personer med titeln chef och 61 nyanställda medarbetare. Av dessa var 14 personer intresserade av att delta, men två fick förhinder inför intervjutillfället och det slutgiltiga urvalet innebar att fem chefer och sju medarbetare intervjuades.

3.3 Intervjuguide och pilotintervju

Intervjuerna som genomförts utgick från två olika intervjuguides, en för medarbetare och en för chefer (se bilaga 3, 4). Intervjuguiderna har formulerats utifrån studiens syfte och för att öka relevansen i insamlad data utformades intervjufrågorna också med utgångspunkt i tidigare forskning samt det teoretiska ramverk som redogörs för i denna rapport (se s.10-11). Detta innebar att frågorna rörde områden rörande bland annat rekryteringsprocessen, upplevelsen av klarhet i rollen samt arbetsengagemang. Frågorna var öppna i sin utformning och syftade till att få respondenter att dela med sig av sin egna uppfattningar i utförliga svar. Vikt vid utformandet av intervjuguide låg i att utforma frågeställningarna på ett enkelt och informativt sätt för att undvika missförstånd hos informanterna.

En pilotintervju genomfördes med en kurskollega på personalvetarprogrammet i syfte att säkerställa att intervjufrågorna uppfattades på rätt sätt och var tillräckligt omfattande. Pilotintervjun tog 30 minuter vilket medförde att 30-45 minuter sågs som rimlig tidsåtgång för våra kommande intervjuer. Testintervjun medförde att vissa frågor i den ursprungliga intervjuguiden förändrades. En av våra kontaktpersoner på företaget läste även igenom båda intervjuguiderna och lämnade feedback, detta medförde att ytterligare två frågor lades till i varje guide.

3.4 Genomförande av intervjuer

Efter att chefer och medarbetare tackat ja till att medverka i studien skickades en inbjudan ut över mail med kort information om kommande intervju. Detta för att tillsammans med tidigare utskick om intervjuens syfte, ge informanterna en möjlighet att fundera över tänkt ämne innan intervjun. Vi genomförde dels fysiska intervjuer men också över Skype med ljudupptagning, då våra intervjupersoner befann sig på olika geografiska platser. Intervjuerna pågick mellan 25 och 50 minuter och under varje tillfälle deltog en intervjuare. Anteckningar togs tillsammans med att intervjuerna också spelades in med hjälp av mobiltelefon eller dator, i bekräftat samtycke från samtliga informanter. Detta skapar enligt Bryman (2018) förutsättningar för att uppmärksamma såväl vad som sägs, hur det sägs samt skapar möjlighet att få utförliga beskrivningar och tillvarata deltagarnas berättelser i deras ord.

3.5 Bearbetning av data

Bearbetningen av data inleddes med att intervjuerna fördelades jämnt mellan oss och därefter transkriberades varje intervju i sin helhet, detta för att underlätta efterföljande analysarbete. För att få en uppfattning kring alla intervjuerna valde vi att transkribera varandras intervjuer. Vi valde därefter att läsa igenom varandras sammanställda material för att också säkerställa att uppfattningen var

korrekt samt för att skapa en helhetsbild över all insamlad data. Kvale & Brinkmann (2014) menar att transkriberingen ger en överblick och möjlighet för att upptäcka mönster i materialet, tillsammans med intressanta vinklar och citat som är viktiga i det fortsatta analysarbetet.

Efter transkriberingen gjorde vi valet att börja bearbeta medarbetarnas data för att därefter ta oss an materialet rörande cheferna. Vi bestämde oss för att följa samma analysmetod för båda grupperna. Nästa steg innebar flertalet genomläsningar av materialet för att identifiera centrala innebörder. Enligt Bryman (2018) är en sådan genomgång av vikt då man först efteråt kan skriva ned sådant som är av intresse. Vid genomläsningen av materialet togs intressanta nyckelord, stycken och meningar ut för att därefter koda dessa så att olika uttalanden med liknande innebörd fick en och samma kod. Citat som "kom in i ett vakuum", "fick ta reda på saker själv" och "det var mer, hitta på något att göra" kodades exempelvis om till koden otydlighet. Efter denna typ av kodningen kunde vi tydligt se vad som återkom ofta och mer sällan. En sällning av materialet gjordes genom att de koder som förekom ofta blev teman vi intresserade oss extra för. Även uttalanden som avvek från mängden lades extra fokus på. Vid bearbetning av olika teman insåg vi att vissa av dessa var tätt förknippade med varandra och vi kom därmed att slå ihop vissa av dem till ett nytt, bredare tema. Dessa blev slutligen *rekrytering som en del av onboardingprocessen, arbetsintroduktion, klarhet i rollen, fadder- och mentorskap, uppföljning* och *individuellt anpassad introduktion och arbetsengagemang* vad gäller medarbetare. Rörande chefer så kategoriserades koderna in i följande teman: *chefers syn på onboardingprocessen, vikten av rätt förväntningar i rekrytering, chefers syn på fadderskap, avstämning under introduktion, att engagera i arbetet, klarhet i rollen och utveckling av introduktion*. Samtliga teman återfinns även i resultatdelen då empirin kom att presenteras utifrån dessa.

Det omfattande material som återstod reducerades ytterligare en gång då talande citat togs ut för att presenteras i studiens resultatdel. Efter att data från såväl medarbetare som chefer var bearbetade gjordes en jämförande analys mellan grupperna. Vi såg här såväl likheter som skillnader i synen på onboardingprocessen och kom att dela in dessa i *rekryteringsprocessen, fadder- eller mentorskap* och chefers och medarbetares syn på *uppföljningar* vilka återfinns som rubriker i uppsatsens analys och diskussionsdel. Avslutningsvis analyserades empirin utifrån det teoretiska ramverket. Detta genom att utifrån insamlad empiri bedöma hur väl onboardingprocessen uppfyller kriterierna för delarna *compliance, clarification, culture* och *connection* som Bauer (2010) skriver om. Även denna analys återfinns i uppsatsens diskussionsdel.

3.6 Etiska överväganden

Vetenskapsrådets (2011) forskningsetiska principer gällande kraven på information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande har varit i beaktning under studiens samtliga delar på följande sätt:

När medarbetare och chefer tillfrågades om deltagande i intervjun delgavs de information om uppsatsen, dess övergripande syfte och upplägg tillsammans med hur deras deltagande skulle komma att användas i studien. Sett till *informationskravet* låg också vikt vid att informera om att deltagandet var frivilligt och att man som deltagare hade möjlighet att avbryta intervjun när som helst utan förklaring (Vetenskapsrådet, 2011). Informanterna delgavs även information om att uppsatsen vid ett senare tillfälle skulle komma att publiceras på Umeå Universitets databas för studentuppsatser. *Samtyckeskravet* innebär att medgivande ska efterfrågas av samtliga deltagare (Vetenskapsrådet, 2011), vilket dels gjordes vid första kontakt med chefer och medarbetare över mail men också muntligen i samband med varje intervjutillfälle. Utöver det har också arbetsgivaren i fråga givit sitt samtycke att intervjuer kunde utföras under betald arbetstid.

Konfidentialitetskravet handlar dels om att förvara det insamlade materialet utan att utomstående får tillgång till känsliga uppgifter och dels om att deltagarna inte ska kunna identifieras, om de inte godkänt detta (Vetenskapsrådet, 2011). Deltagarna informerades därför om att deras intervjuer skulle

avidentifieras och att det inte skulle gå att utläsa vem som sagt vad i redovisad empiri och analys i uppsatsen. Detta för att skydda deltagarnas identitet samt integritet. För att bevara konfidentialiteten i studien valdes kontor med ett fåtal nyanställda medarbetare bort ur urvalet. All data har hanterats varsamt i en googledrive fil, dit endast vi som skribenter haft tillgång och varje inspelad intervju har makulerats efter att de bearbetats. Detta för att säkerställa att ingen utomstående person skulle komma över känslig information. Vårt empiriska material har endast använts i skrivandet för uppsatsen vilket samtliga deltagare informerades om. Därav har *nyttjandekravets* innebörd, att insamlat material inte får användas i andra icke-vetenskapliga syften informerats och tagit hänsyn till.

3.7 Metoddiskussion kring studiens kvalitet

Med utgångspunkt i att försöka skapa en större förståelse för olika individers subjektiva bild av introduktionen på valt företag genomfördes som förklarar semistrukturerade intervjuer. Intervjuer med chefer och medarbetare sågs som ett passade tillvägagångssätt för studiens syfte då det möjliggjorde en förståelse för personers upplevelser och uppfattningar. Att ställa följdfrågor i syfte att tolka, fördjupa eller förtydliga det intervjupersoner sagt är även en fördel då vi i denna kvalitativa studie söker efter en större förståelse för de anställdas upplevelser snarare än en allmän sådan. Bryman (2018) skriver att forskare inom det kvalitativa området ofta använder sig av bedömningskriterierna tillförlitlighet och äkthet. Däremot poängteras att kriteriet äkthet inte fått något större inflytande inom forskningen. Med bakgrund i detta har därför bedömningen av denna undersöknings kvalitet utgått från kriteriet tillförlitlighet som vidare delats in i fyra delkriterier: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjligheten att styrka och konfirmera.

Det finns flera möjliga beskrivningar av en social verklighet och när forskare ska presentera dessa förklaringar är det av stor vikt att se till trovärdigheten i den presentationen (Bryman, 2018). Som ett led i att öka trovärdigheten, vilket även kallas intern validitet, genomfördes 12 intervjuer. Detta bidrar till att flera beskrivningar av den sociala verkligheten presenteras och slutsatserna har således potential att bli mer nyanserade. Vi har lagt fokus på att beskriva den metod som använts på ett så ingående sätt som möjligt, samt valt att delge forskningens resultat med den studerade organisationen. Dessa två delar är enligt Bryman (2018) faktorer som ökar undersökningens trovärdighet. Något som kunnat stärka trovärdigheten ytterligare hade varit ifall varje intervjuperson fått läsa igenom transkriberingen av sin intervju samt fått godkänna denna. Detta valdes dock bort med tidsaspekten i beaktning. Istället lades fokus på att stärka pålitligheten genom att vi transkriberade varandras intervjuer och att vi därefter granskade varandras texter.

Bryman (2018) skriver att pålitlighet berör möjligheten att en undersöknings resultat skulle bli liknande om den genomfördes vid ett annat tillfälle. Utöver det ovan nämnda rörande transkribering ökar även det faktum att intervjufrågorna baserades på relevant litteratur på området resultatets pålitlighet. Som tidigare nämnt analyserades all data gemensamt av oss två efter genomförd transkribering, där vi kom att validera tankar med varandra. Under processens gång har vi haft i åtanke hur våra subjektiva uppfattningar påverkar tolkningen av datan vid analysarbetet, därför gjorde det gemensamma analysarbetet det möjligt för oss att diskutera olika tolkningar, för att slutligen enas om en tolkning. Även detta är enligt Bryman (2018) något som ökar resultatets pålitlighet. Vi har därtill ansträngt oss för att inte medvetet låta våra värderingar påverka varken utförande eller resultat av undersökningen vilket Bryman (2018) skriver stärker möjligheten att styrka och konfirmera forskningens resultat.

Under våra intervjuer har vi haft en tydlig intervjuguide med olika delar som skulle beröras. Det fanns vissa svårigheter med de intervjuer som hölls via Skype, då vi under dessa stötte på brus i kommunikationen. Eftersom vi inte alltid var på samma plats som intervjupersonerna var det även svårare att fånga upp värdefull information utöver de ord som sades. Kroppsspråk, mimik och tonläge var svårare att ta till sig under skypesamtalen. Detsamma gällde att vissa ord var svåra att tyda i

ljudfilerna, vilket kan ha försämrat kvaliteten på transkriberingen. En fördel med intervjuer över Skype är dock att intervjusituationen kan upplevas som mindre intensiv då samtalet inte sker öga mot öga. Att vi också genomförde en pilotintervju innan vår första intervju med de anställda höjer också trovärdigheten på vår studie genom att vi där säkerställde att frågorna var relevanta och svarade på studiens frågeställningar.

Vi intervjuade som tidigare nämnt nyanställda medarbetare samt chefer med personalansvar. Då ambitionen har varit att få en ökad förståelse för hur onboardingprocessen ter sig och upplevs i denna kontext hade det varit intressant att studera fler perspektiv än de två vi valde. Exempelvis hade det varit intressant att studera specifika arbetsgrupper och delar av verksamheten mer ingående, för att göra djupare analyser inom och mellan dessa. Däremot gjorde valet av frågeställningar och tidsaspekten att urvalet begränsades till grupperna chefer och medarbetare. Vi ser att detta varit tillräckligt för att göra intressanta analyser. Vad gäller överförbarhet så är syftet med denna studie inte att presentera ett resultat som med enkelhet går att överföra till en annan kontext då vi i studien fokuserat på ett visst fall. Syftet är snarare att presentera ett nyanserat resultat som ger insikt i den kontext forskningsarbetet undersöker och på så vis skapa en ökad förståelse för onboardingprocessen. Bryman (2018) skriver att detta är vanligt förekommande inom det kvalitativa forskningsområdet och att fokus ofta ligger på att beskriva det kontextuellt unika. Vid presentation av denna studies resultat har fokus därför legat på att lyfta talande citat samt att lyfta såväl likheter som skillnader inom resultatet.

4. Resultat

För att besvara uppsatsens första forskningsfråga som handlar om hur chefer beskriver medarbetarnas onboardingprocess redogörs insamlad empiri där *chefers syn på onboardingprocessen* framkommer, för att därefter lyfta *vikten av rekrytering* och *chefers syn på fadderskap*. Avsnittet *avstämning under introduktion* och *att engagera i arbetet* avhandlar chefernas tankar om hur arbetet med uppföljning och arbetsengagemang ter sig inom företaget idag. Avslutningsvis beskrivs *klarhet i rollen* och *utveckling av introduktion* vidare utifrån chefsperspektiv.

Under resultatets andra del framställs svaret på den andra forskningsfrågan, hur nyanställda medarbetare upplever onboardingprocessen.

4.1 Chefers syn på onboardingprocessen

Ett att ha studerat medarbetarnas perspektiv på onboardingprocessen ligger vikt i att också se processen ur ett chefsperspektiv. Detta för att skapa en förståelse för introduktionen utifrån olika vinklar genom att se till om samband och olikheter finns. Samtliga chefer ombads att beskriva hur medarbetarnas onboardingprocess ser ut. Där nämnde en av cheferna två huvudsakliga delar som centrala, den ena är en praktiskt bra start och den andra är att medarbetaren ska få värde:

Jag tycker det finns två saker i onboardingprocessen. Det ena är ju att ge medarbetaren en praktiskt bra start på något vis. För det är ett nytt jobb, oavsett om man är erfaren eller inte, så är det en ganska stor förändring. Då är det viktigt att förmedla trygghet. En del i att förmedla trygghet är i att visa vart man hittar saker och ting, vem man ska fråga. De här praktiska trösklarna, vem man ska kontakta, vad som ska gås igenom, checkas av. (...) Men ja, det är ju den praktiska delen. Det som är mest utmanande är ju att få in den här medarbetaren i verksamheten. Där man känner att medarbetaren kan få värde. Här pratar vi mer mjuka aspekter. (Chef 1)

Chef 1 uttrycker en utmaning i den delen som rör den sociala integrationen men ger även en indikation på att man arbetar med arbetsintroduktion under formella former. Detta bekräftas vidare av chef 2, då hen beskriver att hen arbetar med de administrativa och praktiska delarna. Hen berättar även att mycket tid läggs på att navigera i såväl organisationen som i de system som används. Därtill har företagets chefer uppmärksammat komplexiteten av att lära känna företaget som organisation vilket blir en central del under arbetsintroduktionen. Chef 2 beskriver:

Det är relativt komplext att lära känna företaget, hur det fungerar beror på vad man har för roll. Om man bara jobbar i sin lokala bubbla, då är det nog ganska lätt. Men för roller som kräver att man har kontakt med andra verksamheter inom företaget, då kan det ta tid. Jag skulle säga att frågar du generellt medarbetare inom företaget, om hur lång tid de tyckte det tog innan de fick ett grepp om organisationen så är det lång tid. Du får nog räkna med uppemot ett år. Och många svarar än idag att de fortsatt inte har grepp om hur företagets fungerar.

Den utmaning som chef 2 beskriver ovan utvecklar en annan chef genom att beskriva ett sätt att bättre kunna greppa företaget i sin helhet. Hen anser att man skulle kunna skapa en karta över hur organisationen fungerar, där man kan se olika kontaktvägar. Också en ökad tydlighet på lokal nivå tror samma chef kan leda till ökad förståelse för företaget, där fokus bör ligga på att skapa förståelse för vad varje kollega gör. De flesta av cheferna är förstående för att verksamheten har en viss problematik med att förmedla hur verksamhetens olika delar "hänger ihop" och att det här finns utvecklingspotential.

4.1.1 Vikten av rätt förväntningar i rekrytering

Samtliga chefer ser rekryteringsprocessen som en viktig del i onboardingprocessen. De tillfrågade ser rekryteringen som en möjlighet att ge kandidaten information om jobbet, vilka värderingar organisationen står för samt vilka förväntningar som ställs på den potentiella medarbetaren. En av de tillfrågade cheferna berättar hur hen anser att rekryteringsprocessen kan underlätta för medarbetare att ta till sig organisationskulturen:

I rekryteringsprocessen är jag nogga med att man ska köpa våra värderingar. Jag kan inte kräva att alla till 100, 110 % ska brinna för det, men är det någonting i våra värderingar man inte känner sig bekväm med, då är företaget inget för dig. (Chef 1)

Citatet berör vikten av att förstå organisationskulturen och värderingar redan i rekryteringsprocessen samt dess koppling till medarbetarens vilja att stanna inom organisationen. Tre chefer lyfter även vikten av att ge kandidaten realistiska förväntningar på jobbet, en av dessa uttrycker det såhär:

Det är viktigt att ge en ärlig bild av arbetsplatsen. Alltså jag marknadsför den men kan inte ge en bild som inte håller! Det jag säger ska jag kunna stå för. Även när kandidaten sitter där på plats, då ska den känna igen sig. (Chef 1)

En annan chef ser dock en svårighet i att ge kandidaten realistiska förväntningar:

Ibland känner jag att vi översäljer. Att vi kanske ger dem för höga förväntningar och gör att alla tror att de ska få jobbet och att alla ska vilja komma till oss. (...) Att vi hjälper dem att skapa bilden och ja, där kanske vi inte ska sälja in det så hårt som vi gör. Att man får en mer neutral bild och att de som söker till oss istället får visa vad de har för bild, bevisa vem de är och vilka värderingar de har. Min känsla nu är att vi kanske lägger orden i munnen på dem. Det tror jag vi kan bli bättre på. (Chef 2)

Citatet belyser att chef 2 ibland ser att man under anställningsintervjuerna säljer in företaget som bolag väldigt starkt istället för att sätta ett fokus på kandidaten i fråga. Att berätta om organisationens värderingar beskrivs som något viktigt, men en problematik träder fram ur empirin. Kandidatens egna erfarenheter och värderingar inte får lika mycket plats under intervjutillfällena.

4.1.2 Chefers syn på fadderskap

På frågan om hur man arbetar med att hjälpa en ny medarbetare att känna sig välkommen och underlätta den sociala integrationen svarar flera chefer att de använder sig av fadderskap. Detta är en uttalad person som tilldelas ett ansvar att dels lotsa den nya medarbetaren in i arbetsuppgifter, men även att hjälpa den nya medarbetaren komma in i den sociala gemenskapen inom företaget. En av cheferna berättar sin syn på hur hen väljer ut och använder en fadder:

Någon som kan lägga tiden på det, det är viktigt. Inte ha för fullt upp. Sen ska det vara en fadder som är en förebild, som representerar företaget och våra värderingar. Det minst viktiga som jag ser det är att ha en fadder som är duktig rent arbetsmässigt. Nätverk, windows service, expert på sitt område, det är det mindre viktiga. Man ska ha mer koll på konsultrollen, vad står vi för. Att vi tidrapporterar, hur vi gör mot kund. Att vi ställer upp för varandra och så vidare. Det är så jag väljer! Det behöver inte vara en senior person, utan mer agera förebild. (Chef 1)

Chef 1 benämner fadderuppdraget som viktigt och tolkningen är att hen beskriver fadderskapet som något som ska ge medarbetaren förståelse för arbetet som konsult, snarare än att lära ut specifika arbetsuppgifter. En annan chef beskriver att fadderskapet handlar om att finnas tillgänglig och att en ny medarbetare ska känna sig trygg:

Det finns ingen manual, eller det kanske finns men den använder inte vi. Det är mer informellt. Min känsla i gruppen är så bra så jag tror det funkar. Det handlar mest om att man finns tillgänglig och att den nya medarbetaren ska ha en trygghet i att kunna fråga någon om den inte vill fråga mig. Faddern tar sig tid för den nya. Vi kanske behöver titta på om vi borde avsätta tid eller ha en manual. (Chef 2)

Chef 2 beskriver att fadderuppdraget är något som i dagsläget tilldelas informellt och att det handlar om att den nya medarbetaren ska känna en trygghet i att kunna ställa frågor till en uttalad person. De tillfrågades svar visar att det råder delade meningar rörande fadderskapet, vem denna person ska vara och vilket ansvar personen ska ta. Några svaranden beskriver det som företaget benämner som fadderskap som en person som finns behjälplig med mer praktisk information. Andra beskriver att denne person ska ha bra koll på jobbet och en tredje att faddern ska vara en förebild. Citatet nedan visar på att en chef ser att hela arbetsgruppen bör ta ett ansvar, inte bara en utvald person:

Jag har inte utsett någon fadder till de som jag anställt. Anledningen är laget före jaget, man behöver hjälp av flera olika personer beroende på vad man undrar. Jag tycker alla ska hjälpa till! (Chef 3)

Gemensamt för cheferna är att tid vanligtvis inte avsätts för fadderskapet utan något som medarbetarens fadder får hitta i sin vanliga arbetstid. I övrigt är synen på fadderskapet varierad vilket medför att cheferna arbetar med fadderuppdraget i olika utsträckning. Hos vissa chefer prioriteras valet av fadder på ett uppgiftsorienterat sätt, medan andra prioriterar att personen i fråga ska vara en förebild. En av cheferna ser likt ovan nämnt, att det är alla kollegors ansvar att hjälpa den nya framåt. Tolkningen som görs av chefernas syn på frågan är att medarbetare ges olika förutsättningar för hur de integreras i organisationen.

4.1.3 Uppföljning vid introduktion

Cheferna tillfrågades hur avstämning och uppföljning sker i samband med och efter onboardingprocessen. Fyra av fem svarande chefer bekräftar att avstämningar sker kontinuerligt vid en nyanställning, men under mindre strukturerade former. En chef nämner att denne arbetar på ett litet kontor och att hen har daglig kontakt och stämmer av så att allt fungerar med de nya medarbetarna. En annan chef beskriver likt chef 2 att denne också gör avstämningar men under mindre formella former:

Förhoppningsvis en gång i veckan, jag bokar in en telefontid. Sitter de i huset så är det lättare att vara mer spontan, kolla läget direkt, det räcker rätt långt. (Chef 4)

Uppmärksammat är att cheferna utgår från en introduktionsplan och har i åtanke att uppföljning ska ske, men att inget formellt möte genomförs. En chef nämner att denne använder sig av täta formella avstämningar under introduktionen, vilket gör det enklare att fånga upp om saker inte fungerar:

Jag brukar använda mig av checklistan. Har täta avstämningar, var fjortonde dag de första två månaderna. Sen övergår jag till statusamtalen var sjätte vecka. Då kikar man var man ligger till i mål och aktiviteter men också mer hygienfaktorer. För ja, vi har ju som regel sex månaders provanställning. Det går ju så fort och helt plötsligt sitter man där. Har man täta avstämningar så fångar man upp det minsta tvivel att det inte funkar. (Chef 1)

Varierande svar rörande uppföljning syns bland de tillfrågade cheferna, framför allt när det rör frågan om dess formalitet. Uppfattningen är att de uppföljningar som görs ses som tillräckliga och ingen av de svarande lyfter detta som någon som behöver förändras.

4.1.4 Att engagera i arbetet

Ledarskap är en viktig fråga inom valt företag där man lyfter vikten ett coachande ledarskap. På frågan om vad cheferna gör för att skapa arbetsengagemang hos nya medarbetare betonar en chef vikten av att hen som ledare vill inspirera.

Jag vill inspirera. Jag kan inte ställa mig längst fram och säga var vi är på väg. Utan jag tror jag engagerar genom att vara nyfiken och intresserad av vad de gör. Jag är intresserad av teknisk utveckling även om jag inte förstår allt, men vill gärna vara med och försöka förstå. (Chef 1)

En annan chef upplever att det är svårare att hitta svar på frågan, men lyfter det faktum att det finns svårigheter att avsätta tid för teambuilding som en utmaning i sammanhanget.

Vilken fantastisk fråga... Jag upplever det som en utmaning! Jag var inom offentlig sektor tidigare, där kan man lägga mycket tid på att jobba med team och tillhörighet, vilket gör att du kan få ett helt annat resultat. Men i konsultvärlden har du inte riktigt tiden. Kan inte sätta av en hel förmiddag varannan vecka, det funkar inte intäktsmässigt. Jag kör avstämningar varannan vecka, vilket är mycket i jämfört med kollegor. Sen har vi ju två gånger per halvår, då sätter man av en halvdag, kanske en heldag. Det hinner du inte bygga teamet på. Så där skulle vi kunna jobba på annat sätt, eller ge förutsättningar för enkelhet i vardagen. (Chef 4)

Likt chef 4 uttrycker så verkar frågan inte varit helt lätt för cheferna att svara på. Detta framkommer då flera informanter kom ifrån frågan och ämnet på sättet som de svarade. Något som flera chefer kom in på var att de tror att organisationens kultur och värdegrund skapar engagemang hos medarbetarna.

4.1.5 Klarhet i rollen

Informanternas svar på när medarbetare brukar uppleva en klarhet i rollen skiljer sig åt, det upplevs av cheferna ta allt från en månad till flera års tid. Däremot leder frågan cheferna in på komplexiteten i företaget, av att förstå verksamhetens helhet. De menar att det är den delen som kan ta tid för en ny medarbetare att komma in i och förstå. En chef svarar på frågan om när denne uppfattar att hans medarbetare känner klarhet i rollen:

Oj, det tar nog några år... hehe. Oj, nej men vilken bra fråga! Vad personen faktiskt gör själv, jag ska utföra en reparation, implementera ss5, vad det nu kan vara, det går nog hyggligt snabbt att komma in i. Men jag vet inte, det beror på vilken bakgrund de har. Nästa problem är att förstå företaget, hur det hänger ihop, eller inte hänger ihop. Det är längsta biten! (Chef 4)

Chef 4 lyfter att upplevelsen av klarhet i rollen varierar beroende på erfarenhet och roll på företaget idag, men att det inte är där problematiken vanligtvis finns. Utan snarare om hur företaget hänger ihop, vilka delar som finns och hur kontaktytor ser ut. En annan chef svarar på frågan om hur man skulle kunna förenkla förståelsen av företags helhet, vilket enligt hen skulle kunna vara genom att arbeta mer med att tydliggöra kontaktvägar. Idag har de månatliga möten i konsultgruppen på den lokala nivån. Man går igenom information om kunder och uppdrag för en ökad tydlighet och förståelse för företaget som helhet. Chefen tar upp vikten i att förstå hur andra jobbar på både lokal och central nivå. Hen ser att det finns utmaningar i just den centrala delen och föreslår att man skulle kunna ha en karta över hur organisationen fungerar.

4.1.6 Utveckling av introduktion

För att genomföra en bättre introduktion är ett genomgående tema från cheferna tid. De menar att mer tid behövs eller att introduktionen bör prioriteras högre. Idag finns bra administrativa hjälpmedel men introduktioner måste komma som en prioritet av chefer ute i verksamheten. "Det handlar om att ta sig den tiden, man hamnar ju lätt i dagliga problem, vissa introduktioner är bra medan andra är

mindre bra” (chef 2). En chef lyfter vikten av att också tänka på andra former av rutinfrågor, såsom att kunna introducera nya medarbetare till förmånliga avtal mot kund.

Det handlar om att avsätta tid och samarbetet med andra medarbetare. Och ja, kan tänka att det finns mycket att göra! Ett samarbete skulle också kunna föras med kund, hur man kan introducera nya medarbetare till förmånliga avtal. Det gör vi men har inget koncept för det.
(Chef 5)

Flertalet informanter har lyft att organisationen är komplex att förstå och att få ut nya konsulter till kund snabbare är något som chef 5 ser som något som görs idag, men att det inte finns en uttalad rutin för det. Avslutningsvis ser chefer att administrativa hjälpmedel såsom checklistor och skapade rutiner idag finns och att de upplever att de har goda förutsättningar för att genomföra en lyckad onboardingprocess. Däremot antyder företagets chefer att det finns utmaningar i att nyttja dessa förutsättningar på bästa sätt.

4.2 Medarbetare

För att besvara den andra forskningsfrågan, hur nyanställda medarbetare upplever onboardingprocessen presenteras här ett medarbetarperspektiv på processen. Här redogörs för medarbetares upplevelser av *rekrytering som en del av onboardingprocessen*, där fokus ser till upplevelsen av IT-konsultföretaget och bilden av kommande tjänst. Vidare redogörs för *arbetsintroduktion* där informanterna uppgett sin upplevelse av sin första tid som nyanställd. Därefter följer ett avsnitt där *klarhet i rollen* beskrivs utifrån medarbetarnas upplevelse av förståelse för rollen. Under temat *fadder- och mentorskap* presenteras medarbetarnas upplevelse av hur valt företag idag arbetar med fadderskap med vidare tankar om ett mentorskap. För att därefter presenteras medarbetarnas syn på *uppföljning* och avslutningsvis presentera synen på *arbetsengagemang*.

4.2.1 Rekrytering som en del av onboardingprocessen

Samtliga medarbetare som deltagit i studien tillfrågades hur de upplevde den rekryteringsprocess de genomgått för att få rollen de har på företaget idag. Uppfattningen är att processen har sett väldigt olika ut både utifrån antal intervjuer och vem man fått träffa, men att upplevelsen är övervägande positiv. Medarbetare 1 berättar om sin bild av rekryteringen:

Det var väldigt lätt stämning när man vart kontaktad av företaget, väldigt öppen. Jag hade väl säkert tre intervjuer tror jag. Tre olika sittningar med tre olika personer. Det är jag van med då det brukar vara så i branschen. De gav ett väldigt bra intryck då jag också blev intervjuad av platschefen, vilket inte andra fick. Detta gjorde att jag kände gehör, man fick resonera kring värderingar, vad man skulle vilja arbeta med.

Medarbetare 1 uppger att uppfattningen under rekryteringsprocessen varit positiv, både att man fått en god bild av företaget och att man blivit bekräftad som kandidat, vilket flertalet andra informanter håller med om. Något som också lyfts av samtliga informanter är att de fått en tydlig bild av företagets kulturarbete. Två seniora medarbetare sticker ut då de beskriver rekryteringsprocessen som ”lätt”. En av dessa informanter berättar:

Hela rekryteringsprocessen var ju lite... Hur ska jag uttrycka det här? Om jag minns rätt träffade jag dem tre gånger innan det var aktuellt att skriva anställningsavtal. Jämfört med andra processer som jag varit med om så tyckte jag att det gick ganska lätt, jag blev ganska förvånad. Det var liksom inga... Ja alltså, jag är van att man har personlighetstest och sånna grejer, men det var ingenting sånt. Man kom hit, träffade platschefen en sväng, en konsultchef och sen en kollega. Det var... ja, men du vet... intervjuer, bara. Sen var det klar't! Sen fick jag komma och jobba. Det kändes inte helt så seriöst som jag förväntat mig. (Medarbetare 2)

Det medarbetaren tar upp är att det upplevts som relativt enkelt att få anställning och att lite fokus legat på att hen som kandidat behövs visa på den kompetens hen besitter. Något alla informanter uppger är att de under rekryteringsprocessen fått en klar bild av verksamhetens kärna, värdegrunden. Därmed har förståelsen för organisationskulturen funnits från start fram till idag. Däremot upplever ett fåtal informanter att de i början av anställningen stött på en viss otydlighet i vilka förväntningar som ställts på dem. Medarbetare 2 berättar: "När jag väl började kom jag in i ett vakuum, fanns inget att förhålla sig till vilket var lite konstigt, men inget problem. Det var mycket diskussioner om vad jag skulle göra". Ytterligare en informant berättar om sin första tid:

Jag blev förvånad av hur mycket valmöjligheter det fanns. Eget ansvar och beslut, det var en bra överraskning. Jag trodde att jag skulle få "order" på vad jag skulle göra. Det var mer: hitta på något att göra! (Medarbetare 3)

Dessa två citat vittnar om att medarbetarna upplever en viss utmaning med att förstå vad de förväntas göra i arbetet. De flesta medarbetare hade förväntat sig en större tydlighet i deras roller än vad de möttes av vid arbetsstart. Uppfattningen är dock inte att det lyfts som ett problem utan att informanterna snarare konstaterat att de fått mycket frihet under ansvar i ett tidigt skede av anställningen. Sammantaget kan det konstateras att den allmänna uppfattningen bland medarbetarna är att de under rekryteringsprocessen fått en klar bild av verksamheten, organisationskulturen samt känt sig väl bemötta.

4.2.2 Arbetsintroduktion

Efter en lyckad rekryteringsprocess följer arbetsintroduktionen, den första tiden på arbetsplatsen. Alla tillfrågade medarbetare har uppgett att de fått gå olika kurser genom digitala utbildningskanaler både innan påbörjad anställning samt under arbetsintroduktionen. I introduktionen på företaget finns rutiner för att informera nya medarbetare om grundläggande regler, policies och förhållningsregler, vilket sker genom företagets digitala introduktionspaket som samtliga medarbetare får ta del av. Medarbetare 2 berättar om sin upplevelse av de första dagarna:

Hur ska jag säga det här då... Det började väldigt bra, typ dagen efter jag skrivit på avtalet, innan jag började, plingade det till bokningar på kurs. Det var väldigt framåtlutat i början. Jag kände att "här händer det grejer, det är jätteroligt". Sen när jag kom första dan... så var det lite, ja... Jag fick någon lånedator, de hade inte riktigt fixat det här med de praktiska delarna. Datorn och lite andra tillbehör hade inte kommit... det var lite ad hoc... Och så fick man sätta sig i någon skrubb och tänka: jaha, vad gör jag nu då?

Citatet vittnar om att introduktionens digitala introduktionsdelar såsom digitala utbildningar har fungerat bra redan innan medarbetaren påbörjat sin anställning. Däremot var både tillgång till dator och handledning under första tiden begränsad. Något som också framgick var att fyra medarbetare likt citatet ovan beskriver, haft en lånedator sin första tid, då de inte tilldelats sin personliga dator och övrig teknik förrän efter två veckor på arbetsplatsen. Dessa delar visar en splittring i upplevelsen av den första tiden på företaget. Trots positivitet hos flertalet medarbetare så berör de tillfrågades svar olika delar som visar på variation av upplevd kvalitet av introduktionen. Medarbetare 4 berättar vidare om sin upplevelse av första tiden i sin nya roll:

Jag har ett behov av att få rätt personer som hjälper mig att göra saker, antingen presentera saker för kunder eller ta fram underlag så jag kan leverera ett affärsupplägg och så vidare. Här är det ju som en djungel. Det är inte alls lätt att hantera företaget. Hade jag varit ny i branschen och inte haft branschkunskap och kommit in som rookie, då hade det varit väldigt svårt. Då hade man haft en lång startsträcka innan man är på banan. Vissa saker är väldigt lätt, andra saker är väldigt svårt.

Flera informanter berättar liknande saker som medarbetare 4 tar upp ovan, att navigera inom organisationen upplevs som en utmaning men att den allmänna introduktionen, innefattande det digitala introduktionspaketet med utbildningar fungerat bra.

4.2.3 Klarhet i rollen

En central del av introduktionsprocesser handlar om att etablera en klar rollförståelse vilket innebär att man som anställd ska förstå förväntningar och krav på arbetet tillsammans med sina ansvarsområden. Samtliga medarbetare tillfrågades när de upplevde en klarhet i sin roll och medarbetare 6 beskriver att hen upplevde att det gick relativt snabbt att förstå sin roll:

Hm ja, alltså klarhet i rollen gick ganska snabbt för det var tydligt vad jag skulle göra. Men företaget... Det var mer när jag fick kunder själv. Då förstod man vad det var, att vara en fullfjädrad konsult. Det var inget jag gjort innan. Så det var nog på sommaren, när kunder började ringa till mig, när jag började ha kundkontakt, det var då jag började greppa det på riktigt.

Medarbetare 6 tar upp att det var företaget i fråga som det tog tid att få klarhet kring, men att kundkontakter förbättrande hans bild då det blev enklare att greppa förståelsen för IT-konsultföretaget som organisation när man träffade kunder och förstod vilka tjänster de erbjuds. En annan medarbetare berättar att: "det tog cirka sex månader inräknat deltidsarbete. Innan kom jag till jobbet och visste inte alls vad jag skulle göra." (Medarbetare 3). För att förbättra möjligheterna att uppleva klarhet i rollen tidigare uttryckte ett antal medarbetare en önskan om att under första tiden få spendera mer tid ute i verksamheten, gärna genom att lära av en mer senior kollega på ett strukturerat sätt.

I början ville jag ha en tätare relation med konsultchef eller närmsta chef och se till att man har en mentor, eller antingen eller. Inte att jag sitter själv och läser policys. Ta in en senior konsult som jobbar med detta, som man kan ta ryggen på. Jag fick ta ryggen på kollegor med det var inte alls uppstyrt utan jag bara hängde med som en praktikant... Detta kan bli mer ordnat och genomtänkt. Inte bara sitta med, utan mer engagemang. (Medarbetare 2)

Medarbetare 1 uttrycker likt medarbetare 2 en önskan av att kunna vända sig till någon under första tiden i sin nya roll:

Jag hade en konsultchef som var väldigt ny, så det blev som att den blinde ledde den blinde... Så jag tror att ifall man kan se till att man har en utpekad person, som kan finnas för de mer allmänna frågorna, tror jag att konsulterna har en kortare startsträcka än vad jag hade, att man känner sig bekväm med alla system, hur man hanterar kundsamtal och så vidare. Jag kände att det var det som fick det att släppa, när jag fick följa med andra konsulter, se hur de gör i sina kunddialoger och debiterar och så vidare.

Uttalandet visar på vikten av att nya medarbetare får en utsedd person som de kan vända sig till med frågor men också som man kan se arbeta ute hos kund. Nästa citat tar upp hur en annan informant upplevt arbetsintroduktionens samtliga delar som positiva:

De hade gjort ett introduktionsschema, vem som skulle vara med mig vissa dagar. Eftersom jag skulle jobba mot en viss kund kom det ner en person från ett annat kontor som satt och berättade vad de gjorde, hen berättade så mycket som möjligt på distans. Efter de två veckorna tills jag fick dator och allting så for jag upp till ett annat kontor i två omgångar för att träffa de som var där uppe och lära känna dem på plats, de som jobbade varje dag med det här. (Medarbetare 5)

Medarbetare 5 har haft ett introduktionsschema samt två utnämnda kontaktpersoner som stöttat hen under första tiden. Citatet ovan vittnar också om att medarbetaren fått besöka andra kontor för att lära

känna både sin roll och andra personer som arbetar med liknande arbetsuppgifter.

4.2.4 Fadder- och mentorskap

Precis som medarbetare 5 uppger nämner även andra informanter att de känt sig väl mottagna under sin arbetsintroduktion då den sociala integrationen i verksamhetens känts naturlig. Något som därtill lyfts är att flertalet medarbetare ser att det hade varit önskvärt med en mentor som kunnat hjälpa till mer kring konkreta frågor om arbetsrollen och arbetsuppgifter. Företaget har ett så kallat fadderskap som en del i introduktionen, men uppfattningen om hur det fungerat och vad det innebär skiljer sig bland informanterna. Medarbetare 2 svarar här på frågan om hen tilldelades en fadder:

Det beror på vem du frågar... Om du frågar mig skulle jag säga nej men om du frågar verksamheten eller chefer skulle de säga ja. En kollega hade i uppdrag att hjälpa mig och styra upp och så vidare, men jag upplevde inte att... Det hade kunnat varit tightare och ett mer organiserat upplägg just med faddern i det här fallet.

Två av sju tillfrågade medarbetare har haft en tilldelad fadder som visat sig engagerad i uppdraget. Medarbetare 4 berättar: "Det var bra när jag frågade om hjälp. Men det var inte att den "stod och hjälpte". En annan informant upplevde att dennes två faddrar verkligen tog sig tid för att stötta och hjälpa. Denna medarbetare såg sig inte som en belastning och kände inte att någon fråga var för dum. Faddrarnas uppgift var allt från att slussa hen till rätt person till att gå igenom alla olika system. Empirin visar därför på att uppfattningen om vad ett fadderskap syftar till är av delad karaktär hos de tillfrågade. Flertalet nämner att det bör handla om att kunna följa med och lära av en mer senior kollega. En informant uttrycker en önskan om ett program där de mer seniora kan stötta de juniora på ett mer strukturerat sätt. Medarbetare 6 tar i citatet nedan upp att få följa med ut till kund gjort störst skillnad för att komma in i företaget och arbetsuppgifterna.

Introduktionskursen man går är rätt brälig, det är mycket textmaterial. Det är mycket att ta in och greppa... Och när man bara sitter och läser... Jag vet inte hur mycket man tar in egentligen. Det kanske hade varit bättre om man direkt får följa med till kund, då får man liksom se det direkt istället för att läsa om det. Så det introduktionsmaterial man får kanske skulle behöva kortas ner eller göra lite skarpare.

När medarbetare 3 tillfrågas vad som hade kunnat förbättra introduktionen svarar hen "definitivt en mentor som man får följa med så lång tid det tar egentligen, återkoppling med mentor och chef. Det finns ju fadderprogram men det behöver efterlevas". Empirin visar att avsaknaden av fadder möjligtvis inte leder till en sämre social samvaro inom valt företag utan att detta påverkar förståelsen för organisationen tillsammans med klarhet i den nya medarbetarens arbetsroll. Variationen i svaren hos tillfrågade medarbetare kan indikera att chefer som ansvarar för introduktionens upplägg förhåller sig olika till riktlinjer vid introduktion.

4.2.5 Uppföljning

Ett formellt sätt att uppmärksamma sina medarbetare är genom feedbacksamtal och uppföljningar. Tre av sju medarbetare lyfter att de har haft uppföljning med sin närmsta chef om hur introduktionen gått. En av dessa fick själv boka in uppföljningsmöte och nämner att det hade varit skönt att inte ha det på sitt ansvar under åtminstone de fyra första månaderna. En annan medarbetare uppger att hans team haft många gemensamma uppföljningar vilket informanten uppskattat, även om denna själv inte haft regelbundna avstämningar med sin chef. Empirin visar således att rutiner för uppföljning skiljer sig från fall till fall.

4.2.6 Arbetsengagemang

Att vara motiverad och känna engagemang till sitt arbete är en central fråga för att trivas på arbetsplatsen. Vid frågan om vad valt företag gör för att skapa ett arbetsengagemang hos de tillfrågade svarade medarbetare 1 att hen snabbt fått axla ansvar:

Jag fick helt fria tyglar, vilket var läskigt, jag var inte van att få den tilliten direkt. Ofta får man ju arbeta sig till den under flera år. Jag kunde direkt komma med förslag! Jag har känt att det varit väldigt lätt att komma in. Är man rätt person som hamnar på det här företaget och kan förvalta det förtroendet man får så är det bara fantasin som sätter gränserna.

Citatet vittnar om att medarbetare 1 fått stort förtroende i sin roll redan från start och hen är tydlig med att frihet under ansvar är något hen motiveras av. Svaren bland de tillfrågade vid frågan om arbetsengagemang var dock väldigt varierande, då alla medarbetare tog upp olika saker som gör dem engagerade i jobbet. Bonusar, utvecklingsmöjligheter och trivsel med kollegor är några exempel. Medarbetare 7 lyfter också att hen engageras av att involveras i andras arbete. Att hen ser att det är kul att utvecklas och skapa förståelse för vad dennes kollegor gör, att "engagera över gränserna" i företaget och få en vidare förståelse för vilka olika delar som finns inom bolaget.

Något som framkommer är att samtliga informanter står bakom företagets värderingar och att dessa på olika sätt skapar engagemang till arbetet.

Smekmånaden på företaget håller i sig oväntat länge, jag kan fortfarande känna att jag är fascinerad över att man lyckat skapa en kultur i organisationen, det är inget som bara går över. Här är kulturen verkligen någonting man lever och det märks. Det är inte bara skyltar i matsalen. Jag har fortfarande jättebra intryck av företaget som arbetsgivare. (Medarbetare 5)

Sammantaget träder värdegrunden som motivationsfaktor fram och empirin visar därtill att de intervjuade individerna värderade olika saker i sin introduktion. Något som i sin tur kan tala för vikten av en individuellt anpassad introduktion för att varje person ska hitta vad som känns rätt och fungerar, samt vad som bygger arbetsengagemang på sikt.

5. Analys och diskussion

I den här uppsatsen har vi studerat onboarding i termer av rekrytering och introduktion i arbetet utifrån ett medarbetar- och chefsperspektiv. För att se närmare på de delar som framkom som extra viktiga i empirin diskuteras här rekrytering, mentorskap och uppföljning då dessa sågs som delar för utveckling av onboardingprocessen. Innan vi kommenterar specifika fynd vill vi föra en diskussion kring hur vi använt oss av Bauers (2010) teoretiska ramverk för att få ytterligare ett perspektiv på hur insamlad empiri kan tolkas och förstås. Detta för att lyfta vilken förståelse denna analys kan bidra med för ämnet onboarding.

I korthet visar våra resultat, i likhet med Bauer (2010) och Lindelöw (2006) att delar som uppföljning, vikt av mentorskap och förståelse för verksamheten är viktiga aspekter att arbeta med. Precis som Allen (2006) beskrev också informanterna att organisatoriskt engagemang och uppfyllda förväntningar är faktorer som är av vikt för att på sikt trivas i organisationen.

5.1 Olika nivåer av onboardingstrategier

För att skapa en större förståelse för onboardingprocessen kommer inledningsvis det valda företags onboardingprocess bedömas utifrån Bauers teoretiska ramverk.

Tabell 1. Bauers modell över onboardingsstrategiers olika delar.

Strategisk nivå av onboarding	<i>Compliance</i>	<i>Clarification</i>	<i>Culture</i>	<i>Connection</i>
1. Passiv	Ja	Till viss del	Lite eller ingen	Lite eller ingen
2. Högpotentiell	Ja	Ja	Till viss del	Till viss del
3. Proaktiv	Ja	Ja	Ja	Ja

Utifrån modellen kan företags onboardingsstrategi delas in i tre olika strategier, nämligen *passiv*, *högpotentiell* och *proaktiv onboarding*. Indelningen baseras på komplexiteten och omfattningen i onboardingens innehåll och upplägg (Bauer, 2010).

Tabell 2. Vår bedömning av företagetsonboardingstrategi utifrån Bauers modell.

	<i>Compliance</i>	<i>Clarification</i>	<i>Culture</i>	<i>Connection</i>
Företaget	Ja	Till viss del	Ja	Ja

Empirin visar tydligt på att valt företag har uppnått den passiva onboardingstrategin. Detta då tydliga introduktionsprogram och checklistor finns, tillsammans med att formella regler och policies går igenom under den nya medarbetarens första tid, vilket härrör till delen Bauer (2010) kallar *compliance*. Även delen *clarification*, som handlar om att medarbetarna förstår jobbet och de förväntningar som ställs på dem finns med till viss del. För att nå den högpotentiella strategin ska *clarification* vara helt integrerad i onboarding (Bauer, 2010). Såväl medarbetare som chefer uttrycker att det tar allt från två månader till några år för medarbetarna att uppleva en klarhet i rollen och tolkningen vi gör är att detta är något som de önskar skulle kunna gå snabbare. Båda grupperna men framförallt cheferna lyfte en svårighet för nya medarbetare att navigera i verksamheten och förstå hur verksamhetens olika delar hänger ihop, vilket gör att processen kan ta tid. Utifrån dessa två fynd ser vi att det kan finnas utvecklingsmöjligheter vad gäller just delen *clarification* och kan därför inte påstå att den delen är integrerad till fullo.

Vi ser att delen *culture* finns väl integrerad i onboardingen och så även *connection*. Detta då medarbetarna uppger att de har stor förståelse för organisationens värderingar och den kultur som präglar arbetsplatsen. De uttrycker även att de välkomnats med öppna armar av kollegor och att de tidigt känt sig som en del i gemenskapen. Då dessa två delar är av högre komplexitet än *compliance* och *clarification* indikerar detta att valt företag onboardingstrategi som helhet är av en högre komplexitet, vilket är något som bör eftersträvas enligt Bauer (2010).

När vi använt Bauers modell för att analysera valt företags onboardingstrategi träder en problematik fram. Enligt modellen uppnår företagets strategi endast till det Bauer (2010) kallar passiv onboarding, vilket är strategin med lägst komplexitet. Detta anser vi inte ger en ärlig bild av hur onboardingen faktiskt ser ut då de mer komplexa delarna *culture* och *connection* finns väl integrerade i strategin. En fråga vi ställer oss är om en onboardingstrategi enligt Bauer (2010) inte bör ses som välutvecklad då *clarification* inte är uppfyllt i sin helhet. Eller kan företagets strategi ändå ses som komplex och välutvecklad, men med utvecklingsområden vad gäller delen *clarification*? Då modellen inte förklarar hur vårt resultat bör tolkas ser vi att företagets strategi inte passar in i någon av de tre strategier Bauer (2010) skriver om. Detta gör att vi i detta specifika fall ser modellen som bristfällig då den inte tillför en större förståelse för processen. Genom att försöka benämna företagets onboardingstrategi som någon av de tre i modellen skulle förståelsen för processen snarare inskränkas. Vi ser vidare det som värdefullt att andra forskare får insikt i att ett teoretiskt ramverk inte alltid är komplett och att det istället blir viktigt att studera onboardingprocessen ur andra perspektiv, till exempel utifrån de inblandade individernas upplevelser. Genom att göra det kan vi studera det unika i olika onboardingprocesser och på så vis lära av olika fall och få en större förståelse för hur processen kan se ut och fungera. Vi vill därtill betona att Bauers (2010) modell tillfört mycket i vår studie om än inte vid tolkningen av resultatet. De fyra delarna, de fyra C:na utgjorde grunden för insamlandet av empirin genom att intervjufrågorna utgick från dessa. Empirin har gett oss en förståelse för ett antal områden som dels berör de delar Bauer (2010) tar upp i modellen, men även andra aspekter som inte specificeras på samma sätt. Vi ser det som viktigt att lyfta och diskutera dem mer i detalj då de kan ses som intressanta för forskningsfältet.

5.2 Rekruteringsprocessen

Tolkningen är att samtliga intervjuade medarbetare hade en positiv upplevelse av sin rekryteringsprocess. Vi ser att de känt sig väl omhändertagna i ett tidigt skede och upplevt en klarhet i vad de kan förvänta sig. Dessa delar går i linje med det Bauer (2010) tar upp kring vikten av integrering i verksamheten redan vid rekrytering. Vi har uppmärksammat att samtliga informanter fått förståelse för organisationskulturen tidigt i sin rekryteringsprocess, vilket kan ses som något som underlättat förutsättningarna för att anpassa sig till verksamheten vid tillträde i den nya rollen. En samsyn har också framkommit bland tillfrågade chefer, då samtliga nämner vikten av organisationskulturen och att ge kandidater rätt förväntningar på framtida arbete.

Något som däremot stack ut i empirin var att två medarbetare upplevde rekryteringsprocessen som "lätt" och att lite fokus legat på att man som kandidat behövs visa på den kompetens man besitter. Det de menar på är att företagets representanter la större fokus på att berätta hur de är som arbetsgivare än att kontrollera och kompetenssäkra den kandidat som var på intervju. Detta lyfter en del som vi ser som en utmaning, att företag kan ha svårt att hitta den balans som krävs mellan att både marknadsföra sig själva som arbetsgivare men också skapa sig en tillräcklig tydlig bild av kandidaten i fråga. Vi uppfattar även att samma problematik berörs av en tillfrågad chef, som tar upp att hen tillsammans med andra chefer ibland kan "översälja" företaget på ett sätt som hen tror kan påverka rekryteringsprocesser i fråga. Utifrån empirin görs tolkningen att möjligheten att kvalitetssäkra kandidaten kan försvåras ifall rekryterande representanter tar för mycket plats vid intervjutillfället, vilket nämnda medarbetare antyder. Att rekryteringsprocessen ses som en viktig del av onboardingen är redan konstaterat, vi reflekterar dock kring ifall det är detta synsätt som medför den ovan nämnda

problematiken. Att rekryterare och rekryterande chefer i första hand ser processen som ett verktyg för kandidaten att tidigt få en förståelse för organisationskulturen och verksamheten. Detta synsätt menar vi kanske medför att det glöms bort att rekryteringsprocessen primärt är ett verktyg för urval och kompetenssäkring. I den verklighet vi lever i idag blir kandidaternas makt inom IT-branschen allt större då företag i det närmaste skriker efter IT-kompetens. Hur ska man då som rekryterande chef bemöta kandidaten för att både kvalitetssäkra personen i fråga men samtidigt sälja in företaget på bästa sätt? Vår tolkning av empirin bidrar till ett utvecklingsområde för framtida rekryteringar, då balansen mellan sälj, att ge rätt förväntningar och att kvalitetssäkra personen visat sig som tvetydig.

En annan möjlig tolkning av vår empiri är att kandidaternas positiva upplevelse av rekryteringsprocessen skapar höga förväntningar vid arbetsstart. Vi ser att detta medför ett ökat krav på att kommande delar av onboardingprocessen för att fortsatt leva upp till kandidaternas höga förväntningar.

5.3 Fadder- eller mentorskap?

Empirin visar att ett flertal medarbetare uttrycker en önskan om att under första tiden som ny få spendera mer tid ute i verksamheten, gärna genom att lära av en mer senior kollega på ett strukturerat sätt. Det går i linje med det Graham & Callahan (2011) skriver om vikten av att nya medarbetare har en utsedd person de kan vända sig till med frågor. Vi ser detta som intressant att diskutera då vi funnit ett samband mellan vikten av att ha en utsedd person och det som Bauer (2010) beskriver som klarhet i sin arbetsroll.

Valt företag arbetar idag med ett så kallat fadderuppdrag, där definitionen från företagets håll är att man framförallt är ett socialt stöd men också finns till för den nya medarbetaren för att hjälpa denne att fullfölja sin introduktionsplan. Intervjuresultatet visar att både förekomsten och utförandet av fadderskapet varierar i den dagliga verksamheten. Medarbetarnas uppfattning överensstämmer med chefernas beskrivning, då båda parter visar på att fadderskap används i varierande omfattning.

Något vi noterat är att flera tillfrågade medarbetare under intervjun la stort fokus på fadderskap medan det för cheferna snarare var något som nämndes i förbifarten. Vi gör tolkningen att medarbetarna ser detta som en viktig del under deras första tid på arbetsplatsen, medan cheferna kanske inte riktigt förstått att medarbetarna värdesätter det så mycket som de faktiskt gör. Vi ser därmed en viss problematik i denna skiftande syn på fadderskap. Detta då det i dagsläget innebär att cheferna inte prioriterat det i den utsträckning medarbetarna efterfrågar och att det kan begränsa, alternativt saktar ner den nyanställdes läroprocess.

Graham & Callahan (2011) beskriver en mentor som en viktig del i att bygga självförtroende, motivation samt framgångsrika prestationer hos den nya medarbetaren. Genom att ha en mentor skapas bättre förutsättningar för en känsla av gemenskap och en starkare koppling till arbetet och arbetsplatsen. Företagets fadderuppdrag handlar till viss del om dessa delar, men i empirin kan vi också utläsa att en utveckling av fadderskapet mot det som Graham & Callahan (2011) samt Lindelöw (2016) benämner som mentorskap efterfrågas. Detta då flertalet tillfrågade medarbetare tror att ett mentorskap kan hjälpa till att påverka förståelsen för företaget på ett annat sätt, samt ge en vidare klarhet för nya medarbetare i deras arbetsroll. Vår tolkning är att nya medarbetare idag känner en social samvaro med hjälp av kollegor och tilldelad fadder, men att ett önskemål om att se och lära av mer seniora kollegor skulle göra läroprocessen än bättre. Där framkom varierande förslag, såsom att vara med på kundmöten men också att få sitta med vid tidrapportering. Flera medarbetare uttryckte även att det inte ställdes några förväntningar på dem under första tiden på arbetsplatsen. Vi ser här en stor potential att nyttja denna kravlösa period till det som medarbetarna faktiskt efterfrågar - att få följa en mentor i det dagliga arbetet. Vi ser vidare att insamlad empiri ligger i linje med det Lindelöw (2016) konstaterar, att människor i varierande grad drivs och lär sig av olika saker i rollen som

nyanställd. Av den anledningen tror vi att ett mentorskap skulle kunna fånga upp varje individ på ett unikt sätt och ge förutsättningar för att snabbare axla nya arbetsuppgifter.

Informanter berättar att man i introduktionen har pratat om de stora penseldragen, att skapa förståelse för det vardagliga arbetet och företagets grundpelare. Att däremot få uppfattning kring detaljfrågor, att lära sig hitta i nätverk internt och få förståelse för olika kunder är det som tar tid. Att få följa med och se och lära av en annan kollega ser vi utifrån empirin som ett väldigt bra sätt att lära sig navigera i företaget och på ett mer strukturerat sätt skapa förståelse för verksamheten och arbetet.

Därtill hör en avslutande del vi ser vara av vikt kring fadder- och mentorskap som även Lindelöw (2016) tar upp. Hon menar att en mentor kan behöva utbildning och träning i coachning för att utföra mentorsuppdraget med god kvalitet. Detta ser vi även behövs för det fadderskap som finns inom företaget idag då empirin visar på skiftande kvalitet av fadderskap och dess innebörd. För vissa medarbetare som utnämns till fadder kommer coachning naturligt medan andra behöver hjälp i att veta vilken kunskap som blir relevant att dela med sig av. Detsamma gäller kring tid att prioritera den nya medarbetaren, ibland kommer det naturligt, ibland passar det in och ibland hinns det inte med. Därför ser vi att det krävs att den utsedde medarbetaren får avsatt tid samt att förutsättningar ges för att på bästa sätt kunna hjälpa nyanställda medarbetare framåt. Det kan också handla om utbildningstillfällen eller workshops för att på så vis bygga upp kunskap i att utföra ett mentorskap av god kvalitet.

5.4 Uppföljning

Tre av sju tillfrågade medarbetare upplever att de har haft uppföljning med sin närmsta chef om hur introduktionen fortlöpt. En av dessa fick själv boka in uppföljningsmöten och nämner att det hade varit skönt att slippa ha det på sitt ansvar under åtminstone de fyra första månaderna. Lindelöw (2016) menar att vissa personer behöver mer socialt stöd, andra behöver mer vägledning i arbetet medan somliga arbetar bäst självgående och utforskande. För en lyckad introduktion krävs därför en god kännedom om personen som introduceras och här kan uppföljningssamtal fylla en god funktion. Det vi kan se är att tillfrågade chefer idag gör uppföljningar men under mer informella former, medan flertalet medarbetare efterfrågar uppföljningsmöten under introduktionen av mer formella former. Varför den generella uppfattningen är av delad karaktär kan bero på att medarbetare inte uppfattar de informella uppföljningarna som just uppföljningsmöten. Forskning belyser vikten av genomförandet av dessa möten då det är ett sätt att fånga upp eventuella frågor samt stötta medarbetaren under den första tiden (Lindelöw, 2016). Avstämningarna fyller även en funktion i att säkerställa att arbetsuppgifter blir genomförda på ett korrekt sätt. För att kunna mäta resultat ser vi också det som viktigt att sätta mål, vilket i detta fall handlar om mål i vad introduktionen faktiskt ska leda till. Att dra nytta av nya medarbetare nyanserade synsätt och stämna av om anställningen blev som tänkt ser vi som ett måste för att som chef veta om introduktionen fungerar, inte minst för att kunna göra det än bättre nästa gång. Vi ser inte långa möten som nödvändiga utan det vi vill lyfta är att de informella mötena bör bli formella från chefers håll, så att medarbetaren uppfattar dessa möten som just uppföljningsmöten.

5.5 Onboardingprocessens fallskärm?

Ett starkt genomgående tema i samtliga intervjuer har varit företagets värdegrund och att denna funnits med redan från start vid rekrytering. Såväl medarbetare som chefer har talat väldigt gott om företagets atmosfär och flertalet har höjt företaget till skyarna tack vare ett gediget kulturarbete. Ett stort engagemang, lojalitet och stolthet skiner igenom när vi pratat med företagets anställda. Det är tydligt att detta är något som prioriterats inom verksamheten då värdegrunden fått enormt fäste och gehör. Värderingarna upplevs som mer än ord som förmedlas av ledningen, det är något som levs i vardagen. Det skapar en god gemenskap och en stark social samvaro inom företaget, vilket blir tydligt då medarbetare och chefer talar om företaget med ett otroligt engagemang. Men vi ställer oss frågan

om det i sin tur kan leda till att man som chef missar de funna utvecklingsområdena i empirin? Otroligt nöjda medarbetare, som kan ses befinna sig i sin smekmånadsfas kan också bortse från att saker såsom att dator eller uppföljningssamtal dröjer, men kan trots detta känna en stor positivitet gentemot företaget och onboardingen. En möjlig tolkning är att den starka värdegrunden och sociala samvaron på arbetsplatsen medför en större tolerans för eventuella brister i processens utförande. Avslutningsvis menar vi att den stabila och välarbetade värdegrunden kan fungera som en fallskärm för att undvika negativa upplevelser.

5.6 Slutsats

Syftet med uppsatsen var att skapa en ökad förståelse för processen onboarding genom att studera medarbetares upplevelse och chefers syn på introduktionen på ett utvalt företag. Liksom Allen (2006) och Lindelöw (2016) förstärker studiens resultat forskarnas insikt i att sociala relationer är en nyckelfaktor för att lära sig en verksamhet och tillägna sig en yrkesroll. De tillfrågades upplevelser och erfarenheter av introduktionen gör att denna studie bidrar med ökad kunskap om vilka komponenter som är viktiga att beakta i fortsatt arbete med onboarding.

Det studerade fallet bekräftar tidigare forskning av Bauer (2010) samt Graham & Callahan (2011) rörande vikten av ett mentorskap, uppföljningar samt en klarhet i såväl sin egen roll som företaget. Studien medför en utveckling av förståelsen för onboardingprocessen genom att belysa att de studerade grupperna medarbetare och chefer ser olika på hur ett mentorskap och avstämningar bör utföras, om än de är eniga om vikten av dessa. Detta visar på att organisationer kan ha nytta av att säkerställa att chefer och medarbetare är överens om hur dessa aktiviteter bör organiseras och prioriteras. Vad gäller vikten av förståelsen för rollen och företaget håller empirin ett tydligt mönster, medarbetare och chefer uttrycker svårigheten att navigera i organisationen som en begränsning i onboarding. Detta då det försämrar medarbetarens möjligheter att snabbt bli självgående i sitt arbete och finna sin placering i organisationen. Vi ser att medarbetarnas syn och attityd till företaget som helhet har en stor inverkan på dess upplevelse av onboardingprocessen. Det styrker och berikar det forskning konstaterat, att det är viktigt att organisationer arbetar med samhörighet, organisationskultur och arbetsengagemang. Inte minst när det rör medarbetarnas första tid i organisationen.

5.6.1 Framtida forskning

För att få en än större förståelse för onboardingprocessen ser vi att en ständig undersökning av nya fall bör göras, då ständig komplexitet och utvecklingspotential finns. Varje fall har sin unika karaktär och vi ser därför inte att en viss teoretisk modell är lösningen för att öka förståelsen för området. Istället bör det kontextuellt unika i varje organisation tas hänsyn till vid fortsatt forskning av introduktion. Vi ser aldrig området som tillräckligt utforskat.

Inför framtida forskning inom onboarding som forskningsfält hade också en ytterligare bredd kring rekryteringsprocessen som en del i onboarding kunnat undersökas. Då IT-branschen är under ständig utveckling blir det intressant att följa den förändringsresa som finns inom rekrytering då marknaden i allt större grad blir kandidaternas. Behovet inom IT är stort och hur bör egentligen organisationer arbeta med att kvalitetssäkra kandidater samtidigt som man vill sälja in företaget i sig utan att faktiskt "översälja" vad kandidaten får? Det är en fråga vår uppsats väckt som vi gärna hade sett ett vidareutvecklat svar på.

Referenslista

- Acevedo, J. M., & Yancey, G. B. (2011). Assessing new employee programs. *Journal of Workplace Learning, 23*(5), 349-354. doi:10.1108/13665621111141939
- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management, 32*(2), 237-256. doi:10.1177/0149206305280103
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Association for psychological science, 20*(4), 265-269. doi:10.1177/0963721411414534.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. *SHRM Foundation*.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707-721. doi:10.1037/0021-9010.92.3.707
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. I S. Zedeck (Ed.), *APA Handbooks in Psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (s. 51-64). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* Stockholm: Liber.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education* (8 uppl.) Oxon: Routledge.
- Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Graham, L., & Callahan, T. (2011). Addressing Management Issues... Keep New Staff from Jumping Ship. *MLO: Medical Laboratory Observer, 43*(5), 30-31.
- Kim, M., Chai, D. S., Kim, S., & Park, S. (2015). New Employee Orientation: Cases of Korean Corporations. *Human Resource Development International, 18*(5), 481-498. doi:10.1080/13678868.2015.1079294
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi* (2 uppl.). Stockholm: Natur & Kultur.
- Patel, R., & Davidsson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior, 51*(2), 234-279. doi:10.1006/jvbe.1997.1614
- Vetenskapsrådet. (2011). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Vision. (2015). *Kostnader för personalomsättning*. Hämtad 2019-04-05 från: <https://vision.se/Opinion/rapporter/2015/kostnader-for-personalomsattning/>

Bilaga 1

Intervjuförfrågan till medarbetare

Hej

Vi är två studenter som läser sista året på personalvetarprogrammet på Umeå Universitet. Som sista del på vår utbildning skriver vi ett examensarbete och har i samarbete med X fått uppdrag att skriva för företaget. Syftet med vår c-uppsats är att undersöka hur introduktionsprocessen till arbete upplevs för dig som medarbetare. För att kunna besvara vår uppsats syfte vill vi intervjua er som arbetat på företaget i minst tre månader, men maximalt ett år.

Intervjun kommer att ta runt 45 minuter och spelas in med hjälp av mobil som ljudupptagning för att underlätta efterarbete. Ser du detta av intresse så vill vi gärna boka in en tid för ett möte. Vår förhoppning är att genomföra intervjuer mellan 3-17 april, innan påskhelgen. Om tid inte finns för dig innan 17/4 så är det möjligt att ta intervjun under vecka 17 (23-26/4), men intervjuer innan påsk föredras. Vi är anpassningsbara för plats men förslagsvis bokar vi ett rum på kontoret i Umeå, alternativt över Skype.

För att anmäla ditt intresse behöver vi ditt svar senast **onsdag 10/4**.

Kontakta oss gärna vidare på denna mail alternativt nummer 076 xxx xx xx, om en dag som passar dig.

Med vänliga hälsningar,
Julia Dahlberg och Anna Gustavsson

Information till dig som deltagare: Medverkan i intervjuer är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta intervjun alternativt inte svara på vissa frågor. Materialet som samlas in kommer endast behandlas av oss och samtliga inspelningar kommer raderas när analys av materialet är klart. Vidare är du som deltagare anonym. När uppsatsen är godkänt av vår handledare och examinator vid Umeå Universitet kommer er verksamhet erbjudas möjlighet att ta del av vårt skrivande.

Bilaga 2

Intervjuförfrågan till chef

Hej

Vi är två studenter som läser sista året på personalvetarprogrammet på Umeå Universitet. Som sista del på vår utbildning skriver vi ett examensarbete och har i samarbete med X fått uppdrag att skriva för företaget. Syftet med vår c-uppsats är att undersöka hur introduktionsprocessen till arbete upplevs för nya medarbetare, vilka här ses som nya när man arbetat under ett år. Vi är därav också intresserade att höra mer kring hur du som chef upplever introduktionen för nya medarbetare och hur det idag fungerar.

Intervjun kommer att ta runt 45 minuter och spelas in med hjälp av mobil som ljudupptagning för att underlätta efterarbete. Ser du detta av intresse så vill vi gärna boka in en tid för ett möte. Vår förhoppning är att genomföra intervjuer mellan 5-17 april, innan påskhelgen. Om tid inte finns för dig innan 17/4 så är det möjligt att ta intervjun under vecka 17 (23-26/4), men intervjuer innan påsk föredras. Vi är anpassningsbara för plats men förslagsvis bokar vi ett rum på kontoret i Umeå, alternativt över Skype.

För att anmäla ditt intresse behöver vi ditt svar senast **onsdag 10/4**.

Kontakta oss gärna vidare på denna mail alternativt nummer 076 xxx xx xx, om en dag som passar dig.

Med vänliga hälsningar,
Julia Dahlberg och Anna Gustavsson

Information till dig som deltagare: Medverkan i intervjuer är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta intervjun alternativt inte svara på vissa frågor. Materialet som samlas in kommer endast behandlas av oss och samtliga inspelningar kommer raderas när analys av materialet är klart. Vidare är du som deltagare anonym. När uppsatsen är godkänt av vår handledare och examinator vid Umeå Universitet kommer er verksamhet erbjudas möjlighet att ta del av vårt skrivande.

Bilaga 3

Intervjuguide

Medarbetare:

Datum:

- *Presentation av oss som intervjuare*
- *Informera om vetenskapliga rådets etiska krav*
- *Informera om när publicering blir aktuellt*

Bakgrund

- Hur ser din utbildningsbakgrund ut?
- Vad är din roll på företaget? *Har du haft olika roller?*
- Hur länge har du arbetat på företaget? *Anställningsform, omfattning?*
- Har du arbetat med liknande arbetsuppgifter som du gör idag, innan du började på företaget?

Rekryteringsprocessen

- Vad fick du för uppfattning om företaget under anställningsintervjun?
- Vilka förväntningar fick du på din roll och företaget under rekryteringsprocessen?
- Upplevde du att verkligheten stämde överens med dina förväntningar?

Arbetsintroduktion

- Kan du berätta om din introduktion på företaget, dess innehåll och upplägg? *Fick du information om regler, rutiner, säkerhetsinformation och praktiska detaljer rörande arbetsplatsen?*
- Vad var din känsla efter dina första dagar i din nya roll?
- Kände du att du kunde vända dig till någon chef/medarbetare under din första tid? *Hade du en fadder? Kände du att du kunde påverka din introduktions upplägg?*
- Hur upplevde du din fadders engagemang? Fanns tillräckligt med tid?
- Förändrades din uppfattning av företaget under introduktionen? Hur? Varför?
- Hur lång tid det tog för dig att uppleva en klarhet i rollen och vad som förväntades av dig? *Finns det något som kunnat göra denna process enklare, snabbare, bättre?*
- Har du haft uppföljning eller avstämning efter introduktionen? *Hade du önskat det?*

Integration och informella regler

Nu har vi varit inne och pratat en del kring introduktionens innehåll och din upplevelse av den. Nu ska vi istället se till relationer samt informella regler, värderingar och normer.

- Känner du att du idag har koll på företagets värderingar?
- Hur upplevde du att värderingar och normer förmedlades under din första tid på företaget?
- Om vi istället ser till normer och informella regler som präglar arbetsplatsen, finns det sådana och hur fick du i så fall koll på dem?
- Hur skulle du beskriva att företaget gjorde för att ge dig förutsättningar för att skapa ett engagemang till ditt arbete? *(Arbetsengagemang)*
- Om du ser till första tiden i din roll, vilka förutsättningar gavs för att du på ett bra sätt kunde skapa relationer med nya kollegor? *Var det på ditt eget initiativ eller var det på medarbetarnas initiativ?*

Förbättringsförslag och idéer

Nu har vi gått igenom introduktionen och dess innehåll tillsammans med din uppfattning av hur det sett ut.

- Vad anser du att organisationen bör tänka på vid framtida introduktioner av nya medarbetare?
- Finns det något företaget kan göra för att underlätta för nya medarbetare att ta till sig organisationskulturen?
- Är det något du vill komplettera med eller som du tycker vi missat att gå in på? *Om inte, tack för din medverkan!*

Bilaga 4

Intervjuguide

Chef:

Ansvarsområde:

Datum:

- Presentation av oss som intervjuare
- Informera om vetenskapliga rådets etiska krav
- Informera om när publicering blir aktuellt

Bakgrund

- Hur ser din utbildningsbakgrund ut?
- Vad är din roll på företaget? *Har du haft olika roller?*
- Hur länge har du arbetat på företaget? *Anställningsform, omfattning?*
- Har du arbetat med liknande arbetsuppgifter som du gör idag, innan du började på företaget?

Rekryteringsprocessen

- Håller du i rekryteringsprocessen på egen hand? *Om inte, vilka är inblandade?*
- Vilka förväntningar ger du kandidater för sin roll och företaget under rekryteringsprocessen? *Hur beskriver du företaget, arbetet, arbetsgruppen?*

Arbetsintroduktion

- Kan du berätta om hur du ger nya medarbetare introduktion på företaget, dess innehåll och upplägg? *Är det något i introduktionen du ser som extra viktigt, som inte får missas?*
- Hur lång tid brukar det ta tills att du märker att nya medarbetare upplever klarhet i sin roll? *Finns det något som kunnat göra denna process enklare, snabbare, bättre?*
- Tilldelade du någon ett fadderansvar? *Hur valde du ut denna person? Hur avsattes tid för faddern att stötta den nya medarbetaren?*
- Brukar du genomföra någon uppföljning eller avstämning efter introduktionen? *Hur brukar det se ut? Om nej: varför inte?*

Integration och informella regler

Nu har vi varit inne och pratat en del kring introduktionens innehåll. Nu ska vi istället se till relationer samt informella regler, värderingar och normer.

- Hur förmedlar du företagets värderingar till en ny medarbetare?
- Om vi ser till normer och informella regler som präglar arbetsplatsen, hur skulle du säga att detta informeras till den nya medarbetaren? *Ex. arbetstider, ljudnivå, matlåda ect.*
- Hur skulle du beskriva att du som chef ger förutsättningar för att skapa ett engagemang till arbete? *(Arbetsengagemang) Ex. tydliga förväntningar, feedback, gemenskap?*
- Vilka förutsättningar ger du som chef för att underlätta relationsskapande mellan den nya medarbetaren och hans kollegor?

Förbättringsförslag och idéer

Nu har vi gått igenom introduktionen och dess innehåll tillsammans med din uppfattning av hur det sett ut.

- Vad anser du att organisationen bör tänka på vid framtida introduktioner av nya medarbetare?
- Vad behöver du som chef för att genomföra en bättre introduktion?
- Finns det något företaget kan göra för att underlätta för nya medarbetare att ta till sig organisationskulturen?
- Är det något du vill komplettera med eller som du tycker vi missat att gå in på? *Om inte, tack för din medverkan!*