



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

Kandidatuppsats

Den nyanställdas upplevelser av onboardingprocessen

En studie om individens förutsättningar för arbetsmotivation, lärande och
samhörighet

The newly employed experiences of the onboarding process

A study of the individual's conditions for work motivation, learning and
sense of belonging

Kajsa Breitholtz, Linnéa Dietrichson & Carla Sandh

Kandidatuppsats HT 2021

Handledare: Yunhwan Kim & Niklas Cederström

Examinator: Petri Kajonius

Abstract

The onboarding process exists to help new employees to be introduced to the workplace, work tools, corporate culture and colleagues in a compliant and structured way. This study examined the onboarding process at a small to medium-sized company in a large city in Sweden, in relation to the employees' experiences of it. The purpose of the study was to answer the research question "In what ways does the onboarding process provide conditions for the individual to experience continued work motivation, learning and a sense of belonging?". The study was conducted through qualitative semi-structured interviews using phenomenological methodology. The participants in the study were two experienced human resource managers, and six employees who have been employed in the past year in a mid-sized IT service company. To answer the research question, theories such as the self-determination theory, motivation and onboarding theories were used. The results show that the onboarding process as a whole lacks congruence with the employees' experiences and their perception of the onboarding process and its goals. The results also showed clear differences in how the human resource managers described the onboarding process' approach to socialization and belonging, and how it was actually experienced by the new employees. The results and discussion show how the onboarding process can be developed, improved and implemented in ways that optimize the new employees' opportunities for continued work motivation, learning and a sense of belonging.

Keywords: onboarding process, motivation, learning, socialization, self-determination theory

Sammanfattning

Onboardingprocessen finns till för att nyanställda ska introduceras till arbetsplatsen, arbetsverktygen, företagskulturen samt kollegorna på ett följsamt och strukturerat vis. Denna studie undersökte onboardingprocessen på ett litet-medelstort företag i en storstad i Sverige, i relation till medarbetarnas upplevelser av den. Syftet med studien var att besvara forskningsfrågan “På vilka sätt ger onboardingprocessen förutsättningar för individen att uppleva fortsatt arbetsmotivation, lärande samt känsla av samhörighet?”. Undersökningen genomfördes genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer med en fenomenologisk metod. Deltagarna i studien var två erfarna human resource chefer, och sex medarbetare som hade blivit anställda under det senaste året i ett medelstort IT-företag. För att besvara frågeställningen användes teorier som self-determination theory, motivations- samt onboardings-teorier. Resultaten visar att onboardingprocessen som helhet saknar kongruens med medarbetarnas upplevelser och deras uppfattning om onboardingprocessen och dess mål. Resultaten visade även tydliga skillnader i hur human resource cheferna beskrev onboardingprocessens upplägg gällande socialisation och samhörighet, och hur det upplevdes av de nyanställda. Resultaten och diskussionen visar på hur onboardingprocessen kan utvecklas, förbättras samt implementeras på sätt som optimerar de nyanställdas möjligheter till fortsatt arbetsmotivation, lärande samt känsla av samhörighet.

Nyckelord: onboardingprocess, motivation, lärande, samhörighet, socialisation, self-determination theory

Tack!

Ett stort tack riktas till företaget vi fick lov att undersöka och utföra vår studie på. Tack för att ni gjorde det möjligt för oss att skriva vårt examensarbete om onboardingprocessen och för ert trevliga bemötande och samarbete. Vi vill även rikta ett stort tack till våra handledare Yunhwan Kim och Niklas Cederström för ert stöd under terminen.

Den nyanställdas upplevelser av onboardingprocessen

En studie om individens förutsättningar för arbetsmotivation, lärande och samhörighet

För individer som blir anställda på ett nytt jobb är det av största vikt att på ett följsamt vis komma in i rollen, arbetsuppgifterna och kulturen som existerar på arbetsplatsen. Detta kan göras genom att företaget har en planerad och systematisk onboardingprocess som ger den nyanställda rätt förutsättningar för att få en följsam ingång till företaget och dess roll (Stein & Christiansen, 2010). Forskning som ämnar att undersöka onboarding som fenomen och som process är till största del gjord på stora företag med mer än 250 anställda, vilket gör forskning om mindre företag näst intill obefintlig (Stein & Christiansen, 2010). Det är därför relevant att undersöka små och medelstora företag med mindre än 250 anställda, som står för en stor del av företagen i Sveriges växande arbetsmarknad.

Introduktion

I en global studie gjord av Development Dimensions International och Monster Intelligence (2006) på mer än 3700 arbetssökande och 1250 rekryterare visade det sig att en tredjedel av medarbetarna som blev anställda i sin nuvarande tjänst för mindre än sex månader sedan redan är jobbsökande. Detta kan i huvudsak bero på att den nyanställda inte fått en tillräckligt omfattande onboarding för att känna delaktighet och meningsfullhet till sitt arbete och sin roll (Stein & Christiansen, 2010). Det innefattar även arbetsrelaterade motivatorer som karriärutveckling, kompetensutveckling samt ekonomiska förutsättningar för att behålla den anställda på arbetsplatsen. Stein och Christiansen (2010) menar på att en välplanerad strategisk onboardingprocess på så sätt kan minska personalomsättning och behålla värdefull kunskap inom företaget. På vilka sätt onboardingprocessen gynnar den nyanställda är viktiga faktorer att ha i åtanke när processen planeras, eftersom att anställda idag är mer illojala än förr då studier visat på att unga anställda i snitt kommer byta jobb tio gånger innan de fyllt 40 (US Department of Labor, 2021).

För att en nyanställd ska känna delaktighet samt meningsfullhet i sitt nya arbete spelar arbetsmotivation och engagemang en stor roll (Stein & Christiansen, 2010). Onboardingprocessen handlar mycket om hur den nyanställda uppfattar och känner inför företaget och introduktionen. I en tidigare forskning som handlade om arbetsförhållanden och hur medarbetare anpassar sig själva till olika arbetsuppgifter kunde man hitta ett antal psykologiska konstrukt som påverkar hur medarbetaren uttrycker sig i samband med olika

uppgifter. Forskningen gjord av William Kahn (1990) visade att medarbetare på en arbetsplats anpassar och förändrar sig själva efter hur meningsfull arbetsuppgiften är och hur mycket kunskap de har relaterat till arbetsuppgiften. Om medarbetaren ställs inför en arbetsuppgift där de känner att de har tillräcklig kunskap och den känns betydelsefull anpassar de sig positivt, medan de i motsatt fall anpassar sig negativt och skyddar sig mot uppgiften och kollegorna (Kahn, 1990).

En studie som gjorts på tjänsteföretag visade att nyanställda som var engagerade i sin onboardingprocess och kände arbetsmotivation var 40% mer produktiva den första tiden, än de medarbetare som kände låg arbetsmotivation eller bristande engagemang gentemot organisationen (Murlis & Shubert, 2001). Ytterligare studier visar överensstämmande att hur väl den nyanställda lyckas anpassa sig, desto bättre arbetsrelaterad prestation kommer den frambringa (Wang et al., 2011). Hur väl den nyanställda lyckas anpassa sig är relaterat till olika typer av anpassning: social, lärande, självbestämmande samt kulturell. Detta visar på att onboardingprocessen under de tre första månaderna har en avgörande roll i hur väl den nyanställda lyckas anpassa sig på alla plan för att i sin tur kunna prestera i sitt arbete (Wang et al., 2011).

Onboardingprocessen

Onboardingprocesser ser väldigt olika ut beroende på företag, företagsstorlek, bransch och placering. På vissa arbetsplatser börjar och avslutas onboardingprocessen med att den nyanställda endast genom en kort rundtur, presentation av kollegor och givandet av de verktyg som behövs för att personen ska kunna utföra sitt arbete förväntas sätta sig in i sitt arbete (Harpelund et al., 2019). Onboarding som process är dock mer än så. Det är en välplanerad och strukturerad introduktionsprocess varje nyanställd individ bör genomgå vid ankomsten till en ny arbetsplats. Onboardingprocessen är till för att den nyanställda ska introduceras till arbetsplatsen, arbetsverktygen, kulturen samt kollegorna för att kunna sätta sig in i sitt arbete på ett smidigt sätt (Harpelund et al., 2019; Stein & Christiansen, 2010).

Onboardingprocessen bör enligt tidigare studier ses som en formell process som alla nyanställda ska genomgå. Momenten i onboardingprocessen bör vara obligatoriska då det enligt tidigare studier har visat att de nyanställda då tar momenten på större allvar och upplever processen som mer hjälpsam (Klein et al., 2015). Onboardingprocessen bör också fördelas på flera månader och försiktighet bör tas i början med att ge den nyanställda all information. Istället

bör informationen ges ut under en längre tidsperiod med en uppföljning efter varje del (Klein et al., 2015). Onboardingen gynnar nyanställda genom att processen ger en inblick till företaget som en plats med jobbutsikter där den anställda kan klättra i karriärstegen och växa ekonomiskt (Stein & Christiansen, 2010). Stein och Christiansen (2010) menar vidare att den strategiska onboardingprocessen ger den nyanställda en känsla av meningsfullt arbete, då anställda idag ser sin arbetsplats som mer än bara en inkomst. Forskning gjord över flera olika branscher och organisationer har visat på att nyanställda som säger upp sig inom det första året har starka förankringar i dåliga upplevelser de första 30 dagarna under onboardingen (Finnegan, 2009).

Genom att få den nyanställda att känna sig anslutna till någonting större som bidrar till företagets visioner och mål kommer den bli mer benägen att stanna kvar på arbetsplatsen och arbeta mer produktivt efter onboardingen (Stein & Christiansen, 2010). En effektiv onboarding är därför inte ämnad till att endast fokusera på de praktiska premisser som finns för att börja på ett nytt arbete, utan bör även fokusera på det emotionella hos varje nyanställd. Känslorna den nyanställda har och utvecklar under onboardingprocessen är en viktig del av hur väl den lyckas knyta an till företaget, medarbetarna och kulturen (Harpelund et al., 2019).

Mål för onboardingprocessen

En strategiskt planerad onboardingprocess gynnar inte bara den nyanställda att se dennes personliga bidrag till företaget, utan gynnar även företaget genom att man får de nyanställda att förbättra sina personliga bidrag till organisationen i stort. Det innebär även att företaget uppvisar värdesättande av humankapital och framtidsvisioner i karriären för de anställda (Stein & Christiansen, 2010).

Stein och Christiansen (2010) menar enligt tidigare forskning att det finns fyra pelare i en onboardingprocess som måste finnas för att den ska bli lyckad. Den första pelaren innefattar tidigt stöd i karriären, som ska bidra den nyanställda med både kortsiktiga samt långsiktiga mål, motivation samt perspektiv på fortsatt lärande i arbetslivet. Den andra pelaren står för den kulturella orienteringen den nyanställda bör genomgå för att få en bred och djup förståelse för företagets kultur, normer och sociala sammanhållning. Den tredje pelaren består av aktiviteter och upplevelser som gör det möjligt för den nyanställda att socialisera, bygga fördelaktiga relationer och känna delaktighet. Den fjärde och sista pelaren ämnar till att ge den nyanställda en inblick i företagets strategiska position. Detta är viktigt för att den nyanställda ska förstå företagets avsikter, riktning och framtida visioner för att skapa långsiktighet inom företaget.

Överförande av information. Detta mål för onboardingprocessen är lämpligt bland annat i de fall en nyanställd börjar i samband med att en annan medarbetare slutar, då många organisationer förlorar stora mängder betydelsefull information i sådana typer av övergångar. Trots att den nyanställdas introduktionsperiod överlappar med medarbetaren som ska slutas uppsägningstid, hinner den nyanställda sällan ta emot all den värdefulla kunskap som finns att hämta. För att undvika sådan förlust av kunskap och information kan ett mentorskaps- eller lärlingsprogram planeras in under onboardingprocessen. Ett sådant upplägg är även fördelaktigt att ha även om den nyanställda ej börjar i samband med att någon annan slutar. Genom att ha en dedikerad medarbetare att ta efter och lära sig utav får den nyanställda möjlighet att under strukturerat arbete ta del av dennes kunskaper och insikter under en längre period. Kunskapsöverföring mellan en nyanställd och en erfaren medarbetare minskar inte bara riskerna för att förlora viktig information, utan ger även den nyanställda en trygg punkt att vända sig till med frågor och funderingar under onboardingprocessen (Stein & Christiansen, 2010).

Engagemang och arbetsmotivation. Engagemang och arbetsmotivation påverkar inte bara den nyanställda personligen, utan har även en bidragande effekt på nivån av produktivitet. Genom att främja engagemang under onboardingprocessen skapar man goda förutsättningar för arbetsmotivation, produktivitet och lojalitet då dessa känslor bidrar till entusiasm över sitt arbete och strävan efter att nå karriärmål (Stein & Christiansen, 2010). Engagemang, entusiasm och följaktligen arbetsmotivation kan skapas genom att bland annat göra det klart för varje nyanställd tidigt i onboardingprocessen vilken roll de spelar i företaget och vilka prestationsmål som finns. Genom att ge den nyanställda en klar bild över roller, ansvarsområden och prestation kan företaget under onboardingprocessen med enkelhet bidra med det stöd och de verktyg den nyanställda behöver för att lyckas i sitt arbete på lång sikt (Harpelund et al., 2019).

Employer branding. Med employer branding menas på vilket sätt ett företag arbetar med hur de vill uppfattas av nuvarande samt blivande anställda, rekryterare och karriärvägledare. Employer branding handlar om att visa upp företaget som attraktivt för externa aktörer för att locka nya anställda och för att få nuvarande medarbetare att vilja stanna kvar på arbetsplatsen (Stein & Christiansen, 2010). Genom att ha en struktur för hur ett företag genererar positiva upplevelser för sina anställda kan man säkerställa att budskapet om en attraktiv arbetsplats med goda framtidsutsikter förmedlas på ett sätt som stärker företaget som varumärke.

Vidare menar Judge och Cable (1997) enligt deras forskning att företag genom employer branding lockar den typen av nyanställningar som företaget önskar. Med strukturerad och genomtänkt förmedling av företagets kultur, värdeord samt prestationsvärden blir företaget önskvärt i jobbsökandes ögon. Enligt tidigare forskning attraheras arbetssökande av organisationers kulturella attribut, och söker sig till de arbetsplatser vars kulturella värde stämmer överens med deras egna (Judge & Cable, 1997).

Konsistens av upplevelse. Många företag, oavsett storlek, använder sig av en och samma onboardingprocess för alla nyanställda som ska börja. Det innebär i många fall att vissa delar av onboardingen är mer eller mindre användbara beroende på den nyanställdas roll, tidigare arbetslivserfarenhet och personliga preferenser. Konsistens av upplevelse är ett viktigt mål att ha under onboardingprocessen för att alla nyanställda ska ha samma positiva uppfattning av introduktionen. När anpassningar inte görs efter individ, roll och uppfattning kan upplevelsen av onboardingprocessen komma att uppfattas olika beroende på vem som genomgår den. Oavsett var i organisationen den nyanställda ska börja måste onboardingprocessen vara utformad på ett sätt som den nyanställda uppfattar som passande för dess arbetsbeskrivning (Stein & Christiansen, 2010).

Socialisation och samhörighet

En naturlig del av att komma in på en ny arbetsplats är att individen skapar betydelsefulla och produktiva relationer med sina kollegor och chefer (Stein & Christiansen, 2010). I vanliga fall kommer en potentiell nyanställd först komma i kontakt med organisationens socialisation vid rekryteringstillfället, då organisationen får möjlighet att presentera sig inför kandidaten och denne får även tillfälle att avgöra om organisationen har samma värderingar som den själv (Landy & Conte, 2019).

Studier visar även på att ju tidigare en potentiell ny medarbetare blir socialiserad till den nya arbetsplatsen desto bättre. Detta för att finna kulturell överensstämmelse mellan personen och organisationen (Cable & Parsons, 2001). Samhörighet kommer med att den nyanställda lyckas anpassa sig till arbetsplatsen och sina nya arbetsuppgifter. I en tidigare forskningsstudie visar det sig att det finns tre delar av anpassningen, social, självbestämmande samt rollspecifik (Bauer et al., 2007). I denna studie visade resultaten tydligt på att en nyanställd måste känna alla tre delar, att de kommit in i det sociala sammanhanget, tydligt förstått sin roll på arbetsplatsen samt att de känner självbestämmande. Forskningen visade vidare på att det sociala

sammanhanget var den viktigaste delen av anpassning för att individen ska känna samhörighet samt att denne kommit in i rollen på arbetsplatsen (Bauer et al., 2007).

Socialisation på en arbetsplats är nödvändigt inte bara på grund av att kunna skapa vänskapliga relationer och trivsel på arbetsplatsen, men även för att den nyanställda ska kunna skapa en uppfattning om kulturen på arbetsplatsen och på så sätt finna de sociala koderna för att kunna anpassa sig till arbetskulturen. Socialisation kan också påverka hur den nyanställda tar till sig kunskap, får in nya perspektiv genom sitt sociala utbyte och över tid kunna öka sin egen utveckling samt produktivitet i arbetet (Bauer et al., 2007).

Förväntningar

Onboardingprocessen tar mycket hänsyn till den nyanställdas emotioner, och förväntas stimulera de förväntningar den nyanställda har inför sin nya anställning. Harpelund et al. (2019) menar att onboardingprocessen skapar en individuell utvecklingsgång hos varje nyanställd som skapar en riktning för utveckling samt vilka förväntningar denne kommer ha. Som nämnt har tidigare studier visat att arbetstillfredsställelse hos nyanställda genom ett statistiskt perspektiv har en topp under de första tre månaderna i en ny anställning, sedan faller den. Detta fenomen kallar flera forskare "the honeymoon effect" (Harpelund et al., 2019; Boswell et al., 2009). Precis som när vi är förälskade - som syftar till "the honeymoon effect" inleder den anställde ofta sin anställning med massvis av förväntningar och har generellt övervägande positiva känslor kring sin nya anställning. Tidigare studier visar att när en nyanställd ska börja på sitt nya arbete är de ofta förblindade av glädje och engagemang vilket gör att förväntningarna på den nya arbetsplatsen och onboardingen dimmas av honeymoon effekten, att allt är bättre än det kanske egentligen är (Harpelund et al., 2019; Solinger et al., 2013).

I en studie som handlade om hur den anställda blir engagerad i relation till honeymoon effect och förväntningar visade det sig att det är svårt att få konsistens av upplevelse då alla nyanställdas honeymoon effect påverkar förväntningarna samt upplevelserna om onboardingprocessen olika (Solinger et al., 2013). För att skapa engagemang för den nyanställda är det därför viktigt att försöka skapa konsistens i förväntningarna vad gäller onboardingprocessen för att motverka honeymoon effect (Solinger et al., 2013).

Boswell et al. (2009) förklarar genom sin studie att effekten av "the honeymoon effect" hos den nyanställda kan bero på hur dennes tidigare arbetsförhållanden har varit. En anställd som har lämnat sitt tidigare arbete självmant kommer sannolikt uppleva starkare intryck av

honeymoon-fasen än någon som lämnade sitt arbete ofrivilligt (Boswell et al., 2009). Fortsättningsvis förklarar forskare att en nyanställd som hade dåliga upplevelser från sin tidigare arbetsplats löper större risk att uppleva sämre arbetstillfredsställelse inom ett år av sin nya anställning, med tanke på att de kommer in med högre förväntningar (Boswell et al., 2009).

Genom att medvetandegöra honeymoon-fasen kan organisationen med fördel agera så de nyanställda upplever en mindre effekt av toppar och dalar i sin nyanställning (Harpelund et al., 2019). För alla individer som kommer in som nyanställda på ett företag är det givet att förväntningar om arbetsrollen, arbetsuppgifterna, företaget i stort samt kulturen medföljer. Dessa typer av förväntningar är i enlighet med förväntansteorin, och medför även med en del baksidor för den nyanställda (Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014). Baksidorna av för höga förväntningar är att den nyanställda som i enlighet med Harpelund et al. (2019) upplever de positiva känslorna under honeymoon tiden som än mer negativa när honeymoon effekten börjar avta. De negativa känslorna kommer skapa oro hos de nyanställda som främst handlar om de kommer kunna uppnå de förväntningar som ställs på dem och hur de kommer gynnas av att fortsätta vara en del av organisationen (Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014).

Motivation

Onboardingprocesser skiljer sig åt sinsemellan och det gör även individerna som genomgår dem. Enligt Shea-Van Fossen och Vredenburg (2014) skapas ett psykologiskt kontrakt mellan arbetstagare och arbetsgivare vid en nyanställning. Varje nyanställd skapar ett psykologiskt kontrakt beroende på dennes inre motivation, om den är karriärorienterad, uppgiftsorienterad eller jobborienterad. En studie som undersökte detta psykologiska kontrakt visade på att nyanställda presterar olika bra i relation till olika typer av arbetsuppgifter beroende på vilken inre motivation samt orientering de har. De som är jobborienterade är mer måna om att hitta ett stabilt och tryggt jobb än att prestera, vilket resulterar i att de presterar sämre vid utmanande arbetsuppgifter. De som är uppgiftsorienterade drivs av utveckling och fortsatt lärande, vilket innebär att de presterar bättre när de ställs inför utmanande arbetsuppgifter än när de utför mindre utmanande uppgifter. Slutligen visade studien att de som är karriärdrivna presterar lika bra oavsett hur utmanande arbetsuppgifterna är, då de motiveras av att komma framåt i karriären och ofta har mål att klättra på karriärstegen (Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014). Tidigare forskningsstudier menar i likhet att de psykologiska kontrakten tidigt efter att en ny medarbetare börjat, måste säkerställas för att utöver motivation även säkerställa realistiska

förväntningar på såväl organisationen som på den nyanställda (Tekleab et al., 2015). Enligt Tekleab et al (2015) måste det psykologiska kontraktet upprättas på sanna premisser så fort som möjligt. Den nyanställda kommer annars få en mer och mer negativ inställning till företaget och rollen under det första året, och kommer i värsta fall sluta på arbetsplatsen om detta inte tas hand om i tid (Tekleab et al., 2015).

Motivation är en av de viktigaste faktorerna för den nyanställda under onboardingprocessen, och är en del av den första pelaren för en lyckad onboardingprocess (Stein & Christiansen, 2010). Harpelund et al. (2019) menar att motivation är någonting alla nyanställda kliver in i sin anställning med, men som inte nödvändigtvis uppvisas särskilt tydligt. Under onboardingprocessen är det av största vikt att den ansvarige försöker utläsa, diskutera och sätta ord på den nyanställdas motivation och vad det är som motiverar just den. Detta för att ansvaret att motivera sina anställda ligger hos företaget och inte endast hos individen själv (Harpelund et al., 2019).

I likhet med Shea-Van Fossen och Vredenburg (2014) visar annan forskning att mentorskapsprogram under första tiden på ett nytt arbete kan främja motiverande arbetsmiljöer oavsett psykologiskt kontrakt (Messmann & Mulder, 2015). Vid svåra arbetsuppgifter eller komplexa arbetsmoment kan nyanställda med jobborienterade psykologiska kontrakt känna att de inte kan arbeta självständigt eller behöver stöd, vilket kommer leda till att de söker sig till andra som likt de själva känner osäkerhet inför arbetsuppgifterna. Genom att ha en mentor som stöd vid sådana arbetsuppgifter kan man motverka sådana beteenden och skapa motivation (Messmann & Mulder, 2015).

Self-determination theory

Self-determination theory (SDT) eller självbestämmandeteorin på svenska är ett teoretiskt ramverk som har ett starkt vetenskapligt stöd och som bland annat används i kontexter i skolvärlden och sjukvården. På senare år har forskare även sett användningsområde för att använda SDT i arbetslivet (Deci & Ryan, 2017; Holt et al., 2019). Många arbetsplatser strävar ständigt efter att finna sätt att få sin personal motiverad och engagerad kring sitt arbete, och då kan SDT fungera som ett applicerbart ramverk att utgå ifrån. Arbetsmotivation är något som påverkar hur produktivt en anställd arbetar, vilket i sin tur även reflekterar hur pass engagerad den anställda är i sitt arbete (Stein & Christiansen, 2010). En välfungerande onboardingprocess kan möjliggöra att en nyanställd får en positiv inställning till sin nya arbetsplats. Med

utgångspunkt i SDT:s ramverk kan det även bidra till att den anställda får en följsam och inspirerande introduktion som kan bidra till en långvarig trivsel, tillfredsställelse, förbättrad prestation och en känsla av att utföra ett syfte i livet (Deci & Ryan, 2017).

SDT utgår från att skilja på yttre och inre motivationsfaktorer hos människor (Holt et al., 2019). Den yttre motivationen kan gestaltas av drivfaktorer såsom pengar eller utmärkelser, vilket gör att vi vill prestera eller utföra vårt arbete. Den inre motivationen å andra sidan, innebär att personen drivs av att kunna prestera, för att personen i fråga själv finner arbetet meningsfullt och utför det för sin egen skull och lägger ingen värdering i pengar eller berömmelse (Deci & Ryan, 2017). Forskare menar på att den inre motivationen bidrar till en förhöjd form av tillfredsställelse, välmående och att vi generellt presterar bättre av den inre motivationen än när vi drivs av yttre motivationsfaktorer (Holt et al., 2019). Grundarna till SDT, Edward Deci och Richard M. Ryan (2017) menar på att det finns tre fundamentala psykologiska behov hos människan, som även kan gynna och driva människans inre motivation. Dessa tre behov kommer presenteras i kommande sektioner.

Kompetens. Avser det psykologiska behov som rör utmaningar och att få möjlighet att bli bra på något, ett behov som alla människor eftersträvar i någon aspekt av livet. Enligt teorin så är det en grundläggande del i människans liv att få uppleva en känsla av att kunna bemästra en ny lärdom. Det gör att människan vill lära sig och väcker ett beteende av att vilja utforska och utvecklas än mer (Deci & Ryan, 2017).

När en nyanställd blir introducerad till sin arbetsplats och genomgår en onboardingprocess kan aspekten av kompetens enligt SDT aktualiseras genom att den anställda blir introducerad till information och kunskap som anses vara användbar vid nyanställningen (Deci & Ryan, 2017). När information och arbetsuppgifter blir presenterade för den nyanställda på en nivå som utmanar och inspirerar, kan det generera att individen upplever att den får en ökad känsla av kompetens, trivsel samt ökat engagemang. Deci och Ryan (2017) menar på att det är en form av behovstillfredsställelse man vill åt när en skapar forum för SDT att integreras på arbetsplatsen. Vid en onboarding för en nyanställd ligger det till fördel för organisationen att individen i de flesta av fall kommer till sin nya arbetsplats med en positiv och följsam inställning. Med andra ord en typ av yttre motivation där individen gärna vill visa företaget vad den går för och att de gjorde rätt beslut att anställa personen i fråga. Forskare menar nämligen på att en grund för att en individ ska uppnå en form av inre motivation kräver det att individen anser

att uppgiften eller arbetet som ska göras är någorlunda intressant (Forslund, 2019). Om onboardingen däremot innehåller uppgifter eller information som är alldeles för svår att ta in, kommer det leda till att individen istället känner sig misslyckad och en tydlig avsaknad av kompetens (Forslund, 2019).

Autonomi. Detta behov representerar den valmöjlighet, förordning och frihet som en person kan uppleva i sitt dagliga liv. En känsla av att någorlunda kunna kontrollera delar av sitt liv och att beslut inte är enbart styrda av andra (Forslund, 2019). I onboardingprocessen kan självbestämmande vara något som kan upplevas svårt att möjliggöra i och med att den nyanställda ska introduceras, guidas och ledas in till arbetsplatsen och arbetsuppgifterna. Deci och Ryan (2017) menar på att om medarbetare ges möjligheten till att få göra egna val som baseras i ett arbetsklimat kring tillit och förtroende, bidrar det till en tillfredsställelse och upplevelse av självständighet och autonomi.

Studier har gjorts i klassrumsmiljöer där lärare blev uppmanade att försöka inkludera elevernas önskemål, tankar och intressen i undervisningen. Resultaten från studien visade att desto mer lärarna inkluderade ett perspektiv kring autonomi på lektionerna och gav eleverna upplevelsen av självbestämmande, desto mer engagerade eleverna sig i sina studier (Reeve et al., 2004). På samma sätt skulle en chef på en arbetsplats kunna inkludera den nyanställdas önskemål, tankar och intressen för att skapa autonomi och engagemang hos den anställda.

Samhörighet. Alla människor har ett grundläggande behov av att känna samhörighet. I SDTs ramverk lyfts samhörighet som ett fundament för individer att kunna känna sig trygga vilket ofta leder till att individer därmed känner sig fria att vara sig själva (Holt et al., 2019). Det kan vid första anblick tyckas som att samhörighet och autonomi står till oppositioner till varandra, medan de egentligen fungerar snarare som komplement (Holt et al., 2019). För att exemplifiera teorin kan det liknas vid en arbetsplats där en medarbetare upplever att den får sitt självbestämmande-behov erkänt av sin chef. Upplevelsen kommer bidra till att medarbetaren även känner att dennes chef stöttar och visar förtroende och därmed skapas också en känsla av samhörighet till chefen (Holt et al., 2019).

Tidigare forskning

Den tidigare forskningen som är gjord visar på hur omfattande och betydelsefull onboardingprocessen är för nyanställda. En majoritet av studierna som presenterats i denna studie är genomförda på större organisationer där resurser ser annorlunda ut jämfört med ett

litet-medelstort företag (Kahn, 1990; Stein & Christiansen, 2010; Murlis & Shubert, 2001; Wang et al., 2011). Resultaten som har presenterats är relevanta för att bidra till en övergripande förståelse för hur onboardingprocessen kan fungera och var utvecklingsmöjligheterna finns. Som tidigare nämnt kan onboardingprocessen se väldigt olika ut beroende på bransch, organisationsstorlek och resurser men det som överensstämmer oavsett detta är betydelsen för individen och den nyanställda (Harpelund et al., 2019). En anledning till att det inte finns tillräckligt med studier gjorda på mindre till medelstora företag är på grund av att många av de mindre företagen inte har en lika uttalad onboardingprocess med tydliga policys och rutiner (Stein & Christiansen, 2010). Många studier väljer då att inrikta sig till större företag med tydliga och strukturerade onboardingprocesser med hopp om att senare kunna applicera dessa metoder på mindre företag. Eftersom att det kan finnas stora skillnader mellan stora och små företag går det inte med säkerhet att säga att kunskapen är överförbar till mindre företag. För denna studie är det därför av stor relevans att ha i åtanke att små- och medelstora företag från början med stor sannolikhet inte har en utarbetad onboardingprocess. Denna studie kan med den vetskapen därför komma att ge relevant insyn i hur onboardingprocesser fungerar och verkställs i små- och medelstora företag.

Syfte

Denna studie har som syfte att undersöka onboardingprocessen på ett litet-medelstort tjänsteföretag inom IT-branschen. Genom att undersöka hur onboardingprocessen på ett sådant företag implementeras, utförs och uppfattas av medarbetarna som genomgår den, kan en grundlig analys göras av processen. Utifrån analys och insamlat empiriskt material kommer undersökningen att ge insyn i hur en onboardingprocess skulle kunna förbättras i framtiden och på så sätt generera nya hypoteser för framtida studier. Studien kommer att fokusera på förutsättningar onboardingprocessen ger individen i relation till lärande, arbetsmotivation, socialisering samt andra psykologiska konstrukt som kommer att påverka individens arbete efter onboardingens slut.

Forskningsfråga

En fast forskningsfråga är inte definitivt när en kvalitativ forskningsprocess inleds, tvärtom kan det förhindra att nya idéer och tankar växer fram under datainsamlingen. Att begränsa på det sättet är inte en del av hur en kvalitativ forskning ska utföras när fokuset ligger på intervjupersonernas uppfattning av ett fenomen. Det motsäger även utförandet vid analysen av

den kvalitativa data som understryker betydelsen av att inte inleda en undersökning med förutfattade antaganden (Bryman, 2018).

Forskningsfrågan löd "På vilka sätt ger onboardingprocessen förutsättningar för individen att uppleva fortsatt arbetsmotivation, lärande samt känsla av samhörighet?". Efter bearbetandet av det insamlade materialet samt tolkningen av teorin ansågs forskningsfrågan stämma väl överens med materialet som insamlats och resultatet som framkom.

Metod

Design

Undersökningen skedde via en kvalitativ datainsamling genom semistrukturerade intervjuer med fokus på individens upplevelse av dess onboardingprocess. I kvalitativ forskning är det viktigt hur intervjupersoner uppfattar fenomen och i samband med att forskningsfrågor ska formuleras brukar det göras mer generellt med en tanke att den kan utvecklas i takt med att undersökningen fortlöper (Bryman, 2018).

I kvalitativa undersökningar är intern validitet en styrka då forskaren har en långvarig delaktighet i gruppen och processen som möjliggör säkerställandet av överensstämmelse gällande begrepp och observationer. I många fall är det besvärligt vid kvalitativ forskning att ha en hög grad av extern reliabilitet, med anledning av att osannolikt kunna ha samma sociala miljö och betingelser som vid den första studien (Bryman, 2018). Trost (2010) nämner strukturering och de två olika ingångs-sätten som finns. Strukturering menas med huruvida frågorna möjliggör öppna svarsalternativ eller ej. Men strukturering kan även handla om huruvida det finns en struktur i innehållet eller inte, alltså om man frågar endast om det man vill veta och inte något annat. En kvalitativ intervju har ofta låg grad av standardisering och hög grad av strukturering. En semistrukturerad intervju har ofta en hög grad av struktur gällande själva intervjun, men en låg grad gällande frågorna, som då ger öppna svarsalternativ (Trost, 2010).

De etiska principer som ska uppfyllas i svensk forskning bekräftades för deltagarna genom att de fick läsa igenom en informerat-samtyckesblankett som de sedan fick signera. De etiska principerna är dels informationskravet, samtyckeskravet och konfidentialitetskravet. Informationskravet ser till att alla deltagare får veta syftet med undersökningen, att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att avsluta sitt deltagande när de vill utan att berätta anledningen. Samtyckeskravet innebär att deltagarna själva beslutar över sin medverkan, och att informationskravet ska ha blivit uppfyllt innan de ger sitt samtycke. Även om deltagaren blir

ombedd av en överordnad att ställa upp i undersökningen ska det göras tydligt att det är en rättighet att avbryta sin medverkan när de själva vill (Bryman, 2018). Trost (2010) nämner dock vikten av att inte erbjuda deltagaren bestämmanderätt över det som redan har sagts, eftersom då riskeras hela undersökningen att fallera om deltagaren eventuellt väljer att avsluta sin medverkan och drar tillbaka tillståndet att använda det redan insamlade materialet. Trost (2010) nämner även att trots deltagaren är införstådd i att ha rätten att avbryta sitt deltagande så uppkommer en grupsituation så fort intervjun startar och deltagaren sätts i en position där det ses som oartigt att inte besvara frågorna. Deltagarna fick både skriva under en samtyckesblankett samt bekräfta signerandet av den under inspelningen. Fördel med att deltagarna skriver under blanketten är dels att de får tydlig information om intervjun innan de påbörjar sitt deltagande samt att forskarna har ett skriftligt intyg på att deltagaren gett sitt samtycke. En nackdel kan dock vara att det uppstår oro kring proceduren vilket gör att deltagaren hellre avstår att delta, vilket å andra sidan inte var fallet i denna undersökning.

Förutsägbarheten i en kvalitativ studie är ofta mindre än en kvantitativ och kan göra det svårt att specificera frågeställningarna och bidra till tydlighet för deltagaren (Bryman, 2018). Konfidentialitetskravet informerar om att uppgifter kring deltagarna behandlas med strikt konfidentialitet och hur materialet från deltagarna kommer att lagras. Ingen obehörig ska ha åtkomst till materialet och materialet ska endast analyseras utifrån vad syftet med undersökningen var och ska raderas när det uppfyllt sitt användningsområde (Bryman, 2018).

Det inspelade materialet samt transkriberingarna kommer raderas senast tre månader efter att intervjuerna skett eller tidigare om så är möjligt. Deltagarna fick även information om att det de delar med sig inte kommer gå att härleda tillbaka till dem och att vid eventuell användning av citat kommer även detta anonymiseras till sån grad att det inte går att leda till en specifik individ.

Deltagare

I denna kvalitativa undersökning gjordes ett målstyrt urval. Det innebär att intervjudeltagarna är utvalda efter rådande forskningsfråga. Även om urvalet är icke-sannolikhetsbaserat vill man ändå att deltagarna motsvarar variationen i ursprungsgruppen så att deltagarna ändå skiljer sig åt gällande viktiga faktorer. Däremot kommer inte urvalet gå att generalisera på populationen. Urvalet är även ett a priori-urval, det vill säga att kriterierna är fasta från början och kommer inte förändras under forskningsprocessen utan förblir lika trots att forskningsfrågorna kan ändras (Bryman, 2018). Krav lades fram till de kontaktpersoner vi hade

att tillgå på företaget. Det kriterium som lades fram till kontaktpersonerna för urval av deltagare var att individerna skulle blivit anställda på företaget det senaste året, varpå kontaktpersonerna erbjöd sig att tillfråga de individer som blivit anställda det senaste året att delta i undersökningen om företagets onboardingprocess. Andra önskemål som lades fram inför urvalet av intervjudeltagare var bland annat att ha en bredd vad gäller kön, ålder och arbetsbefattning samt position på företaget. Dessa önskemål lades fram för att få mer omfattande resultat om onboardingprocessen och hur den uppfattats av olika individer med olika arbetsbeskrivningar. Det slutgiltiga urvalet, efter godkännande av deltagarna, blev två human resource chefer och sex stycken medarbetare som blivit anställda någon gång under det senaste året och genomgått det studerade företagets onboardingprocess. Av de sex medarbetarna som deltog i undersökningen var tre män och tre kvinnor i åldrarna 23-33. Medarbetarna som intervjuades anställdes på företaget i olika roller, bland annat som mjukvaruutvecklare och mjukvarudesigners.

Procedur

Undersökningen skedde genom semistrukturerade intervjuer med åtta deltagare. Vid en semistrukturerad intervju finns det särskilda delar som ska behandlas, men deltagarna får svara hur de själva föredrar och tolkar frågan. Det finns inget tvång på att frågorna ska ställas i samma ordning till alla, eller att intervjuledaren inte får lägga till frågor (Bryman, 2018). Frågorna formuleras efter intervjupersonens språkbruk och det finns stora möjligheter att variera intervjuerna (Trost, 2010). Oftast ställs dock frågorna i den ordning som tänkt och med samma formulering. Det grundläggande är att det ska handla om hur intervjupersonen har uppfattat och tolkat olika situationer och vad de anser som viktigt (Bryman, 2018).

Intervjuerna genomfördes fysiskt samt enskilt med de åtta deltagarna och spelades in med röstinspelning. Alla intervjuerna genomfördes på svenska utom en, som genomfördes på engelska. Intervjuerna med de två human resource cheferna genomfördes under en dag, och fyra intervjuer med de nyligen anställda deltagarna genomfördes dagen därpå. Efter genomförandet av de fyra medarbetarnas intervjuer ansågs det empiriska materialet inte tillräckligt, och därför planerades ytterligare två intervjuer in med två medarbetare som även de börjat arbeta på företaget det senaste året. Tidsåtgången per intervju beräknades ta ungefär en timme och deltagarna upplystes om detta vid inbjudan till intervjuerna. Efter genomförandet av samtliga intervjuer framgick det att tidsåtgången var mellan 35 och 60 minuter. Inför intervjuerna skickades en intervjuguide ut till varje deltagare med frågorna som tänkt ställas. Detta för att

deltagarna skulle få möjlighet att reflektera över dem och på så sätt kunna ge utförliga svar och minska eventuell osäkerhet individer kan känna inför en oförberedd intervju. Alla intervjuer inleds med en presentation av författarna, och därefter en genomgång av blanketten för informerat samtycke. Blanketten för informerat samtycke lästes igenom av vardera deltagare och signerades innan intervjun och inspelningen formellt startade.

Vid genomförandet av intervjun var tre forskare närvarande och en intervjudeltagare. Två av forskarna förde anteckningar på hur deltagaren betedde sig och gestikulerade. Den tredje forskaren (kvinna, HR-student och erfaren rekryterare med god vana att genomföra intervjuer) ledde intervjun. Innan intervjun startade sattes inspelningen igång. När intervjun var färdig tackades deltagaren för sin medverkan. Efter att alla intervjuer var genomförda påbörjade forskarna transkriberingen av det inspelade materialet. Transkribering av intervjuer har flera fördelar då det går att genomföra en mer grundlig analys av vad som sagts, materialet kan gås igenom flera gånger och man kan höra både vad intervjudeltagaren sa men också hur den sa det. Genom att spela in och transkribera behöver intervjuaren inte fokusera på något annat än att möta intervjudeltagaren och fånga upp det som sägs (Bryman, 2018). Trost (2010) tar upp en nackdel med att spela in utan kamera, att intervjudeltagarens gester och ansiktsuttryck går förlorade. Eftersom två av forskarna antecknade detta under intervjuerna undveks denna nackdel. Vid transkriberingen användes en hemsida, www.sonix.ai, men då resultatet inte var fullgott renskrevs alla transkriberingar av de två forskare som ej höll i intervjuerna. När allt material var renskrivet sammanställdes resultatet och sen kunde analysen inledas.

Analys

För analysen av den kvalitativa datan inhämtad för detta arbete användes en fenomenologisk metodologi. Anledningen till att en fenomenologisk metod valdes för analysen var delvis inspirerat av tidigare forskning som gjorts om ämnet onboardingprocesser. Tidigare forskning har valt samma utgångspunkt och det har visat sig vara en bra grund för att kunna analysera resultatet. En annan anledning till varför den fenomenologiska metoden valdes var för att genom att bortse från förutfattade meningar och tidigare antaganden uppfattas individens upplevelser som fria från bakgrundsantaganden. Dessutom är användandet av fenomenologi lämpligt när utgångspunkten är det empiriska materialet och inte en teori (Fejes & Thornberg, 2019).

Ett fenomenologiskt förhållningssätt är att under analysen av data lägga teorierna åt sidan för att kunna göra analysen mer öppen för tolkning och alternativa synvinklar (Fejes & Thornberg, 2019). Enligt Allwood och Eriksson (2017) lägger fenomenologin vikt vid att förstå vad individen upplever, och metoden innebär att på ett beskrivande sätt förstå vad en upplevelse är vilket i denna studie är målet för att förstå onboardingprocessen. I denna metodologi är det av vikt att inte göra förutfattade antaganden om varför eller på vilka sätt individer upplever saker och ting. Sådana antaganden hindrar oss från att tolka ett fenomen till fullo och påverkar fenomenet efter egen uppfattning (Fejes & Thornberg, 2019). Forskaren får på så sätt en fullständig bild av fenomenet och även möjlighet att förklara upplevelsen så som den blivit presenterad utan bakomliggande antaganden. Att ta bort sådana antaganden kallas för epoché och genom detta kan forskaren få ett fenomenologiskt synsätt och se fenomenen för vad de faktiskt är (Allwood & Eriksson, 2017).

Innan analysen påbörjades inleddes grundläggande diskussioner kring hur materialet skulle tolkas för att dels hindra personliga åsikter och ståndpunkter men även för att se till att den fenomenologiska ståndpunkten följdes. Eftersom det är av stor vikt att inte göra förutfattade antaganden gjordes analysen av materialet av de två forskare som antecknade kroppsspråk och gester under intervjuerna. Forskaren som höll i intervjuerna formade en närmre relation till intervjupersonen och skapade möjligen antaganden om varför intervjupersonen upplevde fenomen på vissa sätt, vilket påverkar möjligheten till epoché negativt.

Analysen av materialet inleddes med att varje kategori från intervjuguiden färgkodades en och en, enligt färgerna rött, gult, grönt och blått. Grönt innebar för kodningen av human resource cheferna att de höll med varandra, och för medarbetaren att de höll med human resource cheferna. Rött betydde att det skiljde sig åt, och för medarbetarna innebar det att de upplevt någonting helt annorlunda från vad human resource cheferna ansåg. Färgen gult innebar för alla att de delvis höll med varandra. Blått innebar att nya tankar eller förslag på vad som kunde ändras togs upp. Varje kategori kodades var för sig för att undvika att frågorna i intervjuguiden skulle vara ledande efter de förutbestämda kategorierna. Materialet lästes igenom och kodades till de olika kategorierna i intervjuguiden genom att identifiera nyckelord som visar på att intervjupersonen refererade till en viss kategori. Nyckelorden var ord som handlade om de olika kategorierna onboarding, process, motivation, lärande, samhörighet, socialisation, avslut och feedback. Genom denna kodning blev transkriberingen lättöverskådlig och efter färgkodningen

diskuterade forskarna medarbetarnas respektive svar gentemot varandra. Efter att kodningen var färdig jämfördes färgkodningarna med varandra för att kontrollera att färgkodningen skett på lika sätt. Slutligen sammanställdes resultaten av färgkodningen för varje kategori varefter forskaren som höll i intervjuerna gick igenom resultatet ytterligare en gång för att se till att ingen information gått obemärkt förbi eller varit partisk.

Resultat

Vid sammanställning av resultatet togs intervjupersonernas svar och tolkades enskilt, samt gentemot varandra. Under intervjuprocessen analyserades även intervjudeltagarnas kroppsspråk, gester samt tonlägen. Dock uppenbarade det sig vid sammanställningen av resultaten att dessa externa analysdelar inte kom att ge några enskilda resultat eller påverkade det som tagits fram under kodningen av intervjuerna. Därför kommer inte kroppsspråk, gester samt tonlägen redovisas som resultat eller användas under kommande analys och diskussion. Resultaten presenteras enligt ordningen av huvudfrågor från intervjuguiden.

Onboardingprocessen

Human resource cheferna anser att onboardingen inleds när avtalet är skrivet med medarbetaren. Efter human resource cheferna har lagt in den nyanställda i personalsystemet får de påminnelser om saker som behöver göras fram tills att medarbetaren börjar sin första dag. Redan från att avtalet skrivs försöker HR-cheferna hålla kontakt med den nyanställda fram tills att personen har sin första dag. Detta genom att exempelvis bjuda med dem på evenemang. Två veckor innan medarbetarens första dag blir kontakten mer intensiv och medarbetaren får välja dator och telefon så att detta finns på plats när den börjar. Medarbetaren får även ett mejl om hur deras första dag kommer att se ut, vad som kommer hända och vilka som kommer finnas på plats för att ta emot medarbetaren. Första dagen visar HR-cheferna medarbetaren runt på arbetsplatsen, introducerar teamet och övriga medarbetare, visar den nyanställda till sitt skrivbord där det är förberett med dator, brandingprodukter, en blomma och personligt kort. De lägger även ut en bild och information om den nyanställda på deras interna kommunikationssystem. Medarbetaren får även en gedigen checklista med punkter och information att gå igenom under sina första veckor. Detta för att skapa rätt inlogg, mailadresser, konton och liknande.

Andra veckan finns en inbokad introduktion mellan medarbetaren och HR där de presenterar företaget, går igenom administrativa delar, så som förmåner och HR-systemet. Denna

veckan finns även ett möte inbokat med ekonomiavdelningen som går igenom. Även ekonomi håller en introduktion där de går igenom delar som exempelvis lön och semester. Under de första veckorna försöker HR ha små, informella uppföljningar med den nyanställda för att se om allt går bra och visa deras närvaro. Efter en månad bokar HR in ett officiellt uppföljningsmöte för att stämna av hur det går och om det finns några funderingar. Efter tre månader har de ett uppföljningsmöte tillsammans med medarbetarens teamcoach där de diskuterar hur det har gått arbetsmässigt inför eventuell tillsvidareanställning, och även hur medarbetaren trivs hittills.

Medarbetarnas upplevelser stämmer till stor del överens med den tanke och uppfattning human resource cheferna haft om onboardingprocessen och dess utformande. De olika momenten human resource cheferna tar upp som mötena med HR, ekonomi och checklistan som medarbetarna får med information om vad som ska göras den första tiden är den uppfattning de nyanställda också haft. Samtliga medarbetare berättar att de första veckan blev tilldelade vilket projekt de skulle arbeta i. Då fick alla möta sina nya kollegor och sätta sig in i projektet. Alla medarbetare nämnde att första veckan då de skulle arbeta sig igenom checklistan var väldigt fri och präglades av mycket eget arbete. Detta ansåg en klar majoritet vara väldigt mycket information att ta in och lära sig under fria tyglar, och två av medarbetarna kände stress inför att bli klara med allt i tid.

Fyra av deltagarna deltog i en utbildning, och tre av deltagarna nämnde detta under intervjun, däremot gjorde inte HR-cheferna det. Utbildningen handlar om företagets historia, hur de tänker kring branding, kunder och hur de förmedlar företaget till utomstående. Denna utbildning ansåg alla de tre nyanställda som tog upp den vara väldigt bra och informativ. Utbildningen gav svar på många frågor om företaget i stort och hur deras framtidsvision såg ut. En av intervjupersonerna nämnde dock att den med fördel hade kunnat vara tidigare in på anställningen, helst första veckan, för att mäta de frågor och funderingar som fanns kring företaget vid start. Två av intervjupersonerna nämnde också att företagspresentationen och visionerna för arbetsplatsen kunde tagits upp tidigare under onboardingen och fokuserat än mer på arbetskulturen och människorna som arbetar där. Sammanfattningsvis var alla sex medarbetarna positiva till de planerade mötena som innefattade företagspresentationerna, HR-introduktionen samt ekonomiavdelningens introduktion.

Gällande de praktiska delarna som dator, mobiltelefon och inloggningsuppgifter tar samtliga medarbetare upp att detta var förberett innan deras ankomst. En medarbetare nämner att

när företaget frågade om vilken dator och mobiltelefon som önskades uppstod känslor av trygghet och att företaget hade förtroende för medarbetaren i fråga. Att företaget beställde nya redskap till medarbetaren ingav en känsla av att företaget värnade om att behålla medarbetaren på arbetsplatsen och få denne att känna sig välkommen och eftertraktad.

Arbetsuppgifter

Introduktionen medarbetaren får till arbetsuppgifterna samt till projektet de kommer att arbeta i ges av ansvarig teamcoach. Detta innebär således att introduktionen varje medarbetare får är beroende på projekt, och därför inte likställt nyanställda emellan. Human resource cheferna menar att det på så vis därför kan vara bra att ha en tillförordnad person att kunna vända sig till med frågor. Namnet på den tillförordnade personen skiljer sig åt mellan intervjupersonerna. Det främsta begreppet som kom fram var termen "Buddy", men användes inte av alla medarbetare. Detta koncept är ingenting som är implementerat som en faktisk del av onboardingprocessen, utan har varit en informell variant av handledare eller coach att lära sig av under första tiden på arbetsplatsen. Eftersom att det varit informellt och inte speciellt uttalat att varje nyanställd får en tillförordnad person att vända sig till, förekommer olika uppfattningar om det faktiskt har fungerat så för alla nyanställda eller ej.

Medarbetarna upplever att arbetsuppgifterna blev aktuella en bit in i onboardingprocessen då första veckan upplevdes som ganska fri att sätta sig in och landa i rollen. Två av medarbetarna nämner att de fick en mer tillförordnad person att kunna vända sig till under sin onboardingprocess. Dock nämns det av båda två att det inte var riktigt uttalat, utan föll sig naturligt då det i vardera projekt fanns en mer senior medarbetare som tog sig an uppgiften.

Huvudfokus

Human resource chefernas åsikter angående huvudfokus under onboardingprocessen skiljer sig något åt. Den ena anser att huvudfokus ligger på att få det praktiska färdigt så som inlogg, dator och program. Den andra anser att huvudfokus ligger mer på det sociala, att komma in i teamet men även på det mentala att personen inte ska känna sig stressad. Majoriteten av medarbetarna ansåg också att fokus låg på de praktiska delarna, att få dator och verktyg att fungera som det ska. En annan medarbetare ansåg att företagskulturen var ett huvudfokus utöver det praktiska, att onboarding handlade om företaget i stort och hur kulturen på företaget ser ut. Det var endast en av medarbetarna som uppfattade att onboarding hade ett annat huvudfokus, att komma in i teamet.

Avslut och feedback

Båda HR-cheferna anser att den formella onboardingen är slut efter sex månader, men att den informella onboardingen fortsätter i minst sex månader till. Medarbetarna har ingen formell möjlighet att efter de första sex månaderna ge någon feedback på onboardingprocessen eller uttrycka sina åsikter om den.

Ingen av medarbetarna upplever att onboardingen har haft ett tydligt avslut. En medarbetare nämner att det känns som att det kan dyka upp något relaterat till onboardingen när som helst. Gällande möjligheten att ge feedback är upplevelsen delad mellan medarbetarna. Hälften av medarbetarna upplevde att de efter ungefär en månads tid haft ett uppföljningsmöte där det fanns möjlighet att lyfta eventuell feedback, medan de andra medarbetarna upplever att de inte haft något uppföljningsmöte. En av medarbetarna som hade uppföljningsmötet upplevde att det då fanns möjlighet att lyfta eventuell feedback på onboardingprocessen och kände att det var rätt forum att lyfta sådana saker i ett personligt samtal. De andra två medarbetarna som hade uppföljningsmöte kände dock inte att mötet var till för att lyfta feedback, utan handlade mer allmänt om hur de kände, om det fanns några frågor eller liknande. En av de två medarbetarna berättade även att eftersom detta samtal inte var menat att formellt ge feedback om onboardingprocessen hade det inte känts bra att bli tillfrågad oförberett om detta. Denna medarbetaren och även en annan tyckte därför att det hade varit bra att ha ett formellt feedback möte om onboardingprocessen. Att bli tillfrågad spontant om feedback eller känslor under arbetsdagen i allmänna utrymmen upplevdes av en av medarbetarna som jobbigt och olämpligt.

Socialisation och samhörighet

Majoriteten av medarbetarna nämner att de har lärt känna sina närmaste kollegor, men saknar möjligheten att få lära känna det större teamet och övriga medarbetare. Det fanns inget konkret moment i onboardingen som möjliggjorde för medarbetarna att lära känna övriga medarbetare, utan då var det exempelvis uppstyrd evenemang utanför arbetstid som inte var skapade för onboardingens specifikt.

En medarbetare nämnde att onboardingprocessen gav en känsla av samhörighet med inte bara sitt team utan även med HR och ekonomiavdelningen. En annan medarbetare berättade däremot om känslan av att vara alienerad från övriga medarbetare den första perioden då det tilldelade skrivbordet låg avsides från det övriga teamet. Ytterligare en medarbetare kände även igen sig i det, då denne uppfattade att resterande personal på företaget satt för sig själva, åt lunch

vid sitt skrivbord eller inte bjöd med till lunchrummet. Hälften av de nyanställda kände att det var mycket svårt att komma in i gruppen, lära känna sina kollegor och känna samhörighet.

Förväntningar

Båda human resource cheferna är överens om att det inte ställs några specifika förväntningar på de nyanställda. De anser att det viktigaste är att de nyanställda förstår att det inte finns några förväntningar på dem att de ska prestera eller uppnå några mål under den första tiden på arbetsplatsen. Det är istället viktigare att de nyanställda ska känna sig trygga i sin roll och på sin arbetsplats. En av human resource cheferna nämner dock att en förväntning är att de nyanställda ska säga ifrån ifall någonting inte fungerar och vara ärliga i de bitarna. Vad gäller arbetet eller uppgifterna i sig är båda cheferna dock samstämmiga i att det inte finns några uppsatta mål eller förväntningar på de nya medarbetarna.

Medarbetarna anser i stort att det inte finns några förväntningar på dem. Flertalet av medarbetarna hade fått uttalat att det inte fanns några förväntningar på att de skulle prestera direkt och ansåg att det var bra. En av medarbetarna tyckte däremot att inte ha några förväntningar alls på sig var jobbigt och hade velat ha några riktlinjer samt en eventuell uppföljning om hur det gått. Däremot tog en medarbetare upp att det kändes som att det fanns en dold förväntning av att medarbetaren skulle passa in i företagskulturen. Medarbetarnas förväntningar på företaget i sin tur var att man skulle passa in i företaget, komma in i teamet och få alla praktiska delar på plats utan större bekymmer. Förväntningar gällande att få veta mer om företagets värderingar och kultur var en gemensam nämnare hos alla medarbetare, däremot upplevde en del av medarbetarna att de förväntningarna inte möttes på den nivå som de förväntat sig. För en av medarbetarna hade företagets employer branding gett en förväntan av företaget som sedan inte riktigt möttes.

Lärande

Företaget hade inga konkreta moment eller delar i onboardingprocessen som var designade för att skapa fortsatt lärande för de anställda. Human resource cheferna anser att onboardingprocessen i stort är ett moment av lärande, och att den största delen av lärande sker genom att lära känna sina medarbetare i projekten. En av cheferna tycker att "buddy"-konceptet är en bra ingångspunkt för att skapa förutsättningar för lärande under och efter onboarding. På så sätt kan man lära sig extra mycket av en person och se hur den personen arbetar. Mycket av

lärandet under onboardingprocessen och framåt ligger i händerna på varje projekts teamcoach. Det är i teamet de nyanställda får möjlighet att skapa relationer och lära sig av varandra.

Medarbetarna upplever likt HR-cheferna att onboardingprocessens uppbyggnad inte bidrog till medarbetarnas fortsatta lärande. Två av medarbetarna menade på att onboardingprocessen inleddes med en vecka fullspäckad av information som de var tvungna att ta sig igenom. Två andra medarbetare menade på att lärandet under onboardingen kom från att lära sig alla programmen som fanns att tillgå på företaget. På så sätt kände de att de ville bli bra på sitt jobb, men nämner även att det inte kändes som någon lärande fas. En medarbetare nämnde även att de fick gott om tid att lära sig nya program och sätta sig in i projektet. Deras blivande kunskaper inom programmen var inget som stressades fram. En annan medarbetare nämnde utbildningstillfällena företaget börjat med efter att alla nyanställda börjat, och anser att den skulle kunna bidra till en känsla av fortsatt lärande om den hade kombinerats med checklistan under den första veckan.

Motivation

Enligt citat från båda HR-cheferna anser de att ha duktiga och drivna kollegor runt sig leder till ökad arbetsmotivation. Den ena HR-chefen nämner betydelsen att få ordning på allt det praktiska så att medarbetaren inte förlorar den motivationen som redan existerar i samband med att man börjar på ett nytt jobb. Arbetsmotivation tydliggörs även under onboardingprocessen då de nyanställda får möjlighet att lära känna medarbetare i olika projekt och se vad företaget åstadkommit tidigare samt vilka visioner som finns framåt.

Flera medarbetare nämnde att företagets vilja att få in dem i arbetskulturen, få dem att känna sig välkomna och sporrar dem till att få ta plats ökade deras arbetsmotivation under onboardingprocessen. Att få en känsla av att det medarbetaren gör är viktigt skapade en känsla av arbetsmotivation och att vara delaktig i beslut samt arbetssätt.

En medarbetare nämner att det snabba förtroendet företaget visade i samband med ett flexibelt arbetssätt medförde en känsla av att vara unik och viktig vilket ökade arbetsmotivationen. Däremot nämnde två medarbetare att det flexibla arbetssättet snarare ledde till minskad motivation. En medarbetare berättar att den första veckan med total frihet under ansvar var alldeles för långdragen och det låga tempot gjorde att arbetsmotivationen försvann. En annan medarbetare tyckte även att det efter den första veckan blev mindre strukturerat och när

denne skulle sättas in i sitt projekt kändes det inte som att all information presenterades på ett strukturerat sätt vilket minskade arbetsmotivationen än mer.

Förbättringsområden

Human resource cheferna tar upp ett antal förbättringsområden för onboardingprocessen, och är samstämmiga i att kommunikationen mellan deras del och teamcoachernas del av onboardingprocessen bör bli bättre. Diskussioner har förts om att införa en onboarding-workshop som både HR och teamcoacherna kan delta i för att skapa gemensamma mål för hur onboardingprocessen ska gå till. Utöver det tar human resource cheferna även upp att det kan vara en bra idé att försöka digitalisera onboardingprocessen än mer. På så sätt kan man göra checklistan de nyanställda går igenom mer interaktiv och rolig, istället för någonting de måste få avklarat. Ytterligare ett förbättringsområde som en av human resource cheferna tar upp är att tidigt i processen tillsammans med den nyanställda försöka formulera förväntningar inför starten och för kommande tid på arbetsplatsen, för båda parter.

Medarbetarna anser att det finns några delar av onboardingprocessen som hade kunnat förbättras. För att komma ihåg allt kunde det enligt en av medarbetarna varit bättre om informationen kom pö om pö under första veckan. En av medarbetarna kände även att det kunde funnits en klar tidsplan för vad som skulle bli klart vilken dag och vad man skulle göra om man kände sig färdig. En annan medarbetare tyckte att en genomgång av checklistan efter den första veckan hade kunnat konkludera allt som gjorts och på något sätt formellt avslutat arbetet med den. Flera av medarbetarna kände att det saknades väsentlig information om arbetsätt, arbetsverktyg och hur deras roll i projektet hängde ihop med andras. Ett förslag som gavs var att få en genomgång av detta under första veckan. Ett annat förslag var att alla i projektet arbetade på plats under en viss tid i början för att lättare komma in i både teamet och arbetsuppgifterna. De medarbetare som diskuterade det specifika utbildningstillfället nämnde alla att det borde ha kommit tidigare i deras onboardingprocess.

Gällande samhörighet kände flera medarbetare att den sociala onboarding saknades under deras första tid på företaget. Samtliga medarbetare känner att företaget värnar om sina anställda och att det märks tydligt, men att det för flera av de nyanställda ändå varit mycket svårt att komma in i gruppen och känna samhörighet. Tre av medarbetarna ger förslag på att de hade velat ha en workshop för att lära känna varandra, eller ett formellt moment där man blev introducerad till sina kollegor. De kände att evenen med en informell karaktär inte bidrog till

den sociala samhörighet som kanske var tänkt. En strategisk planering av tilldelat skrivbord hade även kunnat underlätta den sociala onboardingen, för att kunna samtala och bygga relationer med övriga kollegor utanför teamet.

För att lämna feedback föreslog en av medarbetarna att man skulle ha ett formellt möte med avsikt att specifikt prata om onboardingprocessen. Flera medarbetare gav förslaget att ha en formell digital plats eller en enkät där medarbetaren kunde lämna sina åsikter anonymt.

Diskussion

Onboardingprocessen

Företaget som undersökts har en onboardingprocess med ett antal moment för att medarbetarna ska sättas in i arbetet. Dock har företagets onboardingprocess ej visat sig vara så pass effektiv som den bör vara för att skapa maximala förutsättningar för motivation, samhörighet och lärande för de nyanställda. En av de största anledningarna till att onboardingprocessen ej varit effektiv är på grund av delade uppfattningar och upplevelser av onboardingprocessen från human resource cheferna och de nyanställdas perspektiv. Det är av största vikt att onboardingprocessen har ett tydligt mål om vad den faktiskt ämnar att göra för de nyanställda, och från resultaten går det att se att human resource cheferna inte haft samma bild om onboardingprocessen och dess ändamål. Det resulterar även i att de nyanställda som genomgår den kommer att ha skilda uppfattningar om den.

Företaget har en tydlig och återkommande presentation om företagets bakgrund, resultat och framtidsvisioner vilket ger de nyanställda en bra grund att se företaget med långsiktighet. Långsiktighet är viktig att demonstrera under onboardingprocessen för att ge de nyanställda en känsla av att det finns karriärmöjligheter och anledningar för individen att stanna på företaget. Dock blir det uppenbart att företagets onboardingprocess ej upplevs som obligatorisk, där momenten är tydligt utformade för att hjälpa de nyanställda att komma in i rollen och uppgifterna.

Uppfattningen om checklisten företaget delger som en första del av onboardingprocessen är delad. Human resource cheferna menar att den ger all den nödvändiga information som krävs för att på ett smidigt sätt kunna sätta igång med arbetsuppgifterna, medan medarbetarnas generella uppfattning är att den är överbelastad, jobbig att ta sig igenom och alldeles för långdragen. Checklisten och de praktiska momenten ansågs även vara huvudfokuset i onboardingprocessen av majoriteten av deltagarna.

Den gemensamma upplevelsen av onboardingens avslut är att det inte funnits något, vilket medges av både human resource cheferna och medarbetarna. Dock befinner sig medarbetarna i olika delar av onboardingprocessen, och har möjligen inte befunnit sig på företaget tillräckligt länge för att kunna ge ett adekvat svar om den har något avslut eller ej. Det kan även påverka frågorna som ställdes angående onboardingens huvudfokus, att medarbetarna möjligen inte kan reflektera över detta förrän onboardingprocessen anses som avslutad. Det är även viktigt att under onboardingprocessen ge de nyanställda medarbetarna möjlighet att uttrycka åsikter och feedback om processen. Detta kände de flesta saknades, och hade önskat ett formellt möte att delge sin feedback.

Samhörighet och socialisation

Genom att inkludera self-determination theory i en onboardingprocess kan upplevelsen av samhörighet förstärkas hos den nyanställda vilket leder till att individen upplever en ökad inre motivation. Upplevelserna från medarbetarna visar på att det finns skilda tolkningar på hur pass introducerade individerna har blivit till kollegor och samhörigheten på företaget. Majoriteten av medarbetaren var överens om att de har fått lära känna det mindre teamet som de tillhör med inte övriga kollegor utanför teamet i företaget.

Hälften av medarbetarna upplever att de inte fått tillräcklig kulturell orientering för att förstå kulturen, normerna och sammanhållningen på företaget. De menar istället att de har upplevt kulturen, men inte blivit inbjudna till att delta i den, trots att det funnits evenemang att delta i. Medarbetarna önskade att det fanns formella tillfällen att möta och lära känna sina kollegor.

Företaget påbörjar socialiseringsprocessen tidigt för den nyanställda. De bjuder med den nyanställda på informella evenemang även innan personen har haft sin första dag. Om företaget sedan under onboardingprocessen hade kompletterat detta med formella situationer för socialiseringen hade individen upplevt en samhörighet till både arbetet, arbetsplatsen och kollegorna. Hälften av medarbetarna tyckte dock det var svårt att komma in i gruppen och känna en samhörighet, vilket kan leda till att de inte finner de sociala normer för att sedan kunna anpassa sig till arbetskulturen. Detta kan i sin tur leda till att de nyanställda går miste om nya perspektiv och personlig utveckling.

Vid för mycket autonomi och självständighet kan individen uppleva en distans och alienering från gruppen medan vid visat förtroende och tillit inger det i sig en ökad känsla av

samhörighet. En medarbetare nämnde att dels de fria tyglarna angående arbetsuppgifterna den första veckan men främst placeringen av skrivbordet gjorde att en känsla av alienation uppstod. Den nyanställdas känsla och utveckling av känslan under onboardingprocessen är viktigt för att medarbetaren ska kunna skapa ett band till företaget, medarbetarna och kulturen.

Förväntningar

En form av förväntning som skapas när en nyanställd ska börja på ett nytt arbete är kopplat till employer branding. Detta anser dock en medarbetare att företaget inte riktigt levde upp till. Både HR-cheferna och medarbetarna var samstämmiga i att det inte fanns några förväntningar eller mål på de nyanställda. En av medarbetarna upplevde att bristen på förväntningar och mål var jobbigt, och önskade att ha fått det satt på sig för att känna en större mening med sitt arbete även efter onboardingprocessen var klar. En av medarbetarna nämnde hur lycklig den var av att bara ha fått ett jobb och att den inte kom med några större förväntningar på arbetet. Honeymoon-effekten blir mindre påtaglig hos medarbetarna om förväntningar adresseras tidigt, så att de även kan bli mätta och situationen blir mer realistisk. En onboardingprocess som tar hänsyn till individers förväntningar och tidigare erfarenheter av onboardingprocesser kan med fördel stötta den nyanställda i individens egna utveckling och resa genom honeymoon-fasen. Detta innebär även att företaget på så vis eventuellt kan fånga upp individen med fler onboarding-aktiviteter när de positiva effekterna börjar avta. HR-cheferna nämner att förbättring kan ske genom att de tidigt i onboardingprocessen tar upp förväntningar tillsammans med den nyanställda för att få en mer stabil grund.

Lärande

Samtliga medarbetare kände att onboarding inte gett indikationer på fortsatt motivation eller lärande, vilket kunde gestaltas genom otydlighet i vilka moment som bar vilket syfte specifikt riktat till att stimulera lärande. Från HR-chefernas perspektiv anser de att onboarding i sig är ett enda stort moment och att den största delen av lärande sker genom att lära känna sina medarbetare. En av HR-cheferna nämner 'buddy' som en del av lärandeprocessen och hur de ser att den nya medarbetaren med fördel kan lära sig av en tillordnad 'buddy' i sitt team. Det finns dock en utmaning i företagets process av lärande, där en stor del av det ligger hos respektive teamcoach, vilket kan variera beroende på hur teamet ser ut och dennes syn på motivation och lärande. Några av medarbetarna upplevde att bristfällig information påverkade motivationen negativt och ingav dem inte med information som väckte ett intresse av att kunna fördjupa sin

kunskap. Genom att implementera en mer interaktiv inlärningsprocess i onboardingen kan de väcka en starkare inre motivation hos de nya medarbetarna. Flera av medarbetarna upplevde inte att onboardingprocessen bidrog till lärande. Det var dock en av dem som lyfte ett förbättringsförslag. Om processen hade kombinerats med deras redan existerade utbildningstillfälle med deras redan befintliga checklista hade det kunnat bidra till en känsla av fortsatt lärande.

Motivation

Medarbetarna menar att de upplevde att företaget uttryckte en vilja av att få dem att komma in i företaget och dess kultur, och det bidrog till en ökad arbetsmotivation i sig. Att få känna sig inkluderad i beslutsfattning tidigt i deras respektive team ingav också en upplevelse av motivation, och att de fick en känsla av att vara unik och betydelsefull i deras arbete. Två medarbetare upplevde däremot att det flexibla arbetssättet angav alldeles för mycket frihet vilket skapade en viss form av icke-struktur och ingav mindre motivation hos individerna. Det låga tempot som de upplevde de första två veckorna gav dessa medarbetare en mindre upplevd motivation. Dock, som resultatet visar, menar vissa medarbetare att delar av onboardingen angav för mycket frihet, vilket givetvis är svårt att balansera.

Tidigare forskning

Denna studie syftade till att fylla kunskapsluckan om onboardingprocesser på små- och medelstora företag då den föreliggande litteraturen om onboardingprocesser huvudsakligen relaterat till stora företag. Då företagsstorlek påverkar onboardingprocessen, kan den kunskap som genereras från storskaliga företag inte med säkerhet överföras till små- och medelstora företag. I relation till den tidigare forskningen har denna studie till viss del konfirmerat och visat på att vissa mindre företag inte har en lika utarbetad onboardingprocess som utifrån ett strukturerat och planerat sätt kan likställas till ett stort företag. På så sätt kan denna studie bidra till ökad förståelse för hur onboardingprocessen på somliga små- och medelstora företag fungerar och hur dessa fortsatt kan undersökas i framtiden. Att vissa små- och medelstora företag inte har lika utarbetade onboardingprocesser kan å ena sidan ses som positivt då det är formligt och lättare att applicera teori samt tidigare forskning på det undersökta företaget, men kan å andra sidan ses som utmanande då det är svårt att bedöma de redan insatta instanserna och dess effekt på nyanställda.

Företaget som undersöktes i studien valdes för att det var ett företag som liknar en stor del av företagen som idag finns på den svenska arbetsmarknaden, resultaten kan därför appliceras till en stor del av arbetsmarknaden. Arbetskraften är relativt ung och det är en öppen samt lättsinnig kultur som präglas av samarbete och öppenhet gentemot varandra. Utifrån denna studie kan man därför dra vissa slutsatser om vad som skulle kunna vara viktigt i onboardingprocessen för unga anställda som möjligen kommer in på något av sina första arbeten. För att företag ska ha möjlighet att behålla värdefull kunskap inom företaget, bygga och utveckla dess humankapital och minska personalomsättningen kan resultaten från denna studie därför appliceras och arbetas med.

Metod och design

Undersökningen hade en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Denna kvalitativa undersökning hade utgångspunkt i empirin, alltså den inhämtade datan från de åtta semistrukturerade intervjuerna. Detta förhållningssättet gav bäst förutsättningar för undersökningen då vi i förväg inte kan förutsäga vilka typer av resultat intervjuerna skulle ge. På så sätt utgick vi inte från någon teori, utan bearbetade intervjumaterialet och därefter teorier utifrån resultaten. Detta tillvägagångssättet gör det dock omöjligt för denna undersökning att förklara hur resultaten skulle sett ut om man gjort den en gång till eller utfört den på ytterligare företag.

Det kan vara besvärligt vid kvalitativ forskning att ha en hög grad av extern reliabilitet, då det är mycket osannolikt att kunna ha samma sociala miljö och likadana betingelser om man skulle upprepa studien en gång till. För att få en ökad intern reliabilitet kom forskarna överens om hur materialet skulle tolkas. Den interna validiteten förstärktes genom att vi valde att intervjua sex medarbetare istället för fyra, vilket gav större möjlighet för observationerna att stämma överens. På så sätt kunde vi få ett mer valit resultat efter transkribering och analys av resultaten.

Svårigheter med en fenomenologisk ståndpunkt är att säkerhetsställa att inga teorier eller förutfattade meningar finns i bakhuvudet på forskaren när undersökningen inleds och pågår. Eftersom alla tre forskare kommer ifrån akademiska bakgrunder och tidigare läst om olika teorier vad gäller psykologi samt onboarding inleddes studien med olika uppfattningar och ståndpunkter sedan innan. Det var därför viktigt att komma överens om att inga teorier eller ståndpunkter skulle tas i beaktning under datainsamlingen. Vid skapandet av intervjuguiden skapades därför

inga frågor med utgångspunkt i en teori, utan var generella och till viss del öppna för att ge möjlighet för olika typer av svar. Det är dock svårt att utesluta teorier och personliga ståndpunkter helt och hållet, vilket kan ha påverkat studiens resultat.

En möjlig negativ aspekt gällande användandet av kontaktpersoner på företaget istället för att skapa direktkontakt med deltagarna vid urvalet, var att både human resource cheferna samt deltagarna var medvetna om vilka som deltog i undersökningen. Även om resultatet har anonymiserats till den grad att det ska vara omöjligt att härleda resultatet till en specifik individ är det svårt att avgöra vilken sorts information som går att koppla till respektive individ, och även vilken form av resultat som kan vara skadlig för individen. Åtgärder som har tagits för att motverka detta är dels anonymisering men även att avstå från att använda material som trots sin relevans tydligt kan härledas till en eller flera specifika deltagare. Det klargjordes för deltagarna flera gånger att deras medverkan var helt frivilligt men det går inte att bortse från att deltagarna eventuellt kände en form av press över att ställa upp från företags håll.

Slutsats

Onboardingprocesser bör enligt resultaten och tidigare forskning bestå av obligatoriska och formella moment. Den bör även tidigt ta hänsyn till de nyanställdas psykologiska karta, sätta ord på förväntningar och sätta upp långsiktiga samt kortsiktiga mål. Detta är nödvändigt för att skapa förutsättningar för arbetsmotivation. De första tre månaderna är avgörande för hur medarbetaren lyckas sätta sig in i rollen, arbetsuppgifterna samt kulturen, vilket innebär att moment som möjliggör detta måste finnas. Det behöver även finnas en konsistens vad gäller upplevelse. Samtliga medarbetare måste genomgå samma moment och inte förbises vad gäller uppföljning, feedback samt egna förväntningar. Att känna samhörighet är den viktigaste delen av anpassningen till ett nytt arbete, vilket gör det nödvändigt att onboardingprocessen främjar den typen av anpassning och exempelvis inför obligatoriska moment för socialisering. Flera teorier och tidigare forskningsstudier poängterar även att mentorskapsprogram är mycket bra att implementera under onboardingprocessen, då det gynnar både medarbetaren och företaget. Self determination theory utgör en bra utgångspunkt för onboardingprocessen att ge individen optimala förutsättningar för fortsatt arbetsmotivation och produktivitet. Genom att implementera de fyra pelarna för en lyckad onboardingprocess och med grund i den tidigare forskningen om psykologiska kartor kan man på yttersta sätt maximera nyanställdas fortsatta lärande, arbetsmotivation samt känsla av samhörighet.

Denna studie har bidragit till en ökad förståelse om hur ett specifikt mindre företag har utformat sin onboardingprocess och hur upplevelsen av denna har varit för deras anställda. Då tidigare forskning är begränsad vad gäller små- och medelstora företag i Sverige kan det för fortsatt forskning om onboardingprocessen vara intressant att undersöka fler arbetsplatser inom flera olika branscher och segment. Genom att förstå hur olika bransch-egenskaper påverkar förväntningar och möjligheten att anpassa sig till arbetsplatsen under onboardingprocessen, kan tydliga förslag utarbetas för hur företag på bästa sätt kan utforma sin onboardingprocess för att ge sina nyanställda de mest gynnsamma förutsättningarna för fortsatt arbetsmotivation, lärande samt socialisation.

Referenser

- Allwood, C-M. & Eriksson, M. (2017). *Grundläggande vetenskapsteori för psykologi och andra beteendevetenskaper*. (2. uppl.). Studentlitteratur.
- 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.
- Boswell, W., Shipp, A., & Payne, S. (2009). Changes in Newcomer Job Satisfaction Over Time: Examining the Pattern of Honeymoons and Hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 844-858.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (3:e uppl.). Liber AB.
- Cable, D.M., & Parsons, C.K. (2001). Socialization tactics and person-organisation fit. *Personnel psychology*, 54(1), 1-23.
- Deci, L.E. & Ryan, M.R. (2017). *Self-determination Theory, Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. The Guilford Press.
- Development Dimensions International and Monster Intelligence. (2006). *Global study of more than 3,700 job seekers and 1,250 hiring managers*.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (red). (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. Liber AB.
- Finnegan, R.P. (2009). *Rethinking Retention in Good Times and Bad: Breakthrough Ideas for Keeping Your Best Workers*. Consulting Psychologists Press, Inc.
- Forslund, M. (2019). *Organisering och Ledning*. (3. uppl.). Liber AB.
- Harpelund, C., Højberg, M.T., & Nielsen, K.U. (2019). *Onboarding. Getting new hires off to a flying start*. Emerald Publishing Limited.
- Holt, N., Vliek, M., Sutherland, E., Bremner, A., Passer, M., & Smith, R. E. (2019). *Psychology: the science of mind and behaviour*. McGraw-Hill Education.
- Judge, T.A., & Cable, D.M. (1997). Applicant personality, organisational culture and organisation attraction. *Personnel psychology*, 50(2), 359-394.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *A Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Klein, H.J., Polin, B., & Sutton, K.L. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International journal of selection and assessment*, 23(3), 263-283.

- Landy, M.J., & Conte, J.F. (2019). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. (6. uppl.). Wiley.
- Messmann, G. & Mulder, R. (2015). Conditions for apprentices' learning activities at work. *Journal of Vocational Education & Training*. 67(4), 1-19.
- Murlis, H., & Schubert, P. (2001). *Engage Employees and Boost Performance*. Hay Group.
- Reeve, J., Jang, H., Carrell, D., Jeon, S., & Barch, J. (2004). Enhancing students engagement by increasing teachers autonomy support. *Motivation and emotion*. 28(2), 147-169.
- Shea-Van Fossen, R. J., & Vredenburg, D. J. (2014). "Exploring Differences in Work's Meaning: An Investigation of Individual Attributes Associated with Work Orientations." *Journal of Behavioral & Applied Management*. 15(2), 1-120.
- Solinger, O.N., Van Olffen, W., Roe, R.A., & Hofmans, J. (2013). On becoming (un) committed: A taxonomy and test of newcomer onboarding scenarios. *Organization Science*. 24(1), 1640-1661.
- Stein, M.A & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. McGraw-Hill Education.
- Tekleab, A.G., Orvis, K.A. & Taylor, M.S. (2013). Deleterious Consequences of Change in Newcomers' Employer-Based Psychological Contract Obligations. *Journal of Business and Psychology*. 28(3), 361–374.
- Trost, J. (2010). *Kvalitative intervjuer*. Studentlitteratur.
- US Department of Labor. (2021). *Number of jobs, labor market experience, marital status, and health: results from a national longitudinal survey*. (USDOL-21-1567). Bureau of labor statistics.
- Wang, M., Zhan, Y., McCune, E., & Truxillo, D. (2011). Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: testing the mediating roles of perceived P-E fit variables. *Personnel Psychology*. 64(1), 163-189.

Appendix

Intervju med HR-managers

Syftet med denna studie är att undersöka hur onboardingprocessen på ett specifikt tjänsteföretag inom IT utförs och skapas för att ge så bra förutsättningar som möjligt för individen. Med goda förutsättningar menas lärande, motivation, socialisering och andra arbetsrelaterade konstrukt som kommer att påverka individens arbete efter onboarding.

Bakgrund

Skulle du vilja berätta om din position, vem du är, hur länge du varit anställd, allmänt om dig och din befattning?

Introduktion

1. Hur brukar er onboardingprocess se ut?
2. Hur har onboardingprocessen sett ut under pandemin?

Förväntningar och samhörighet

3. Har ni några förväntningar/mål på den nyanställda?
4. När en ny medarbetare introduceras, vad tror du är det viktigaste för den personen under onboardingprocessen?

Kopplat till lärande och motivation

Med lärande menar vi det fortsatta lärandet i arbetslivet efter att introduktionsprocessen är klar och den anställda får möjlighet att successivt utvecklas tillsammans med sina arbetsuppgifter. Denna typ av lärande kan kallas "informellt lärande" och är den kunskap samt utveckling individen gör utanför kurser, utbildningar eller formella lärandesammanhang.

5. Ser du onboardingprocessen som en möjlighet för fortsatt lärande för den nyanställda i arbetet?
6. Ser du att onboardingprocessen ger möjlighet till arbetsmotivation för den nyanställda?

Uppföljning

7. Kan du berätta om onboardingprocessens avslut?

Revidering

8. Uppdaterar ni er onboardingprocess?

Avslutning

9. Finns det något i onboardingprocessen som du tycker kan bli bättre?
10. Skulle vi kunna kontakta dig för att eventuellt följa upp om det är information som vi behöver komplettera utifrån intervjun som vi gör idag?

Intervju med medarbetare

Syftet med denna studie är att undersöka hur onboardingprocessen på ett specifikt tjänsteföretag inom IT utförs och skapas för att ge så bra förutsättningar som möjligt för individen. Med goda förutsättningar menas lärande, motivation, socialisering och andra arbetsrelaterade konstrukt som kommer att påverka individens arbete efter onboarding.

Bakgrund

Skulle du vilja berätta om din position, vem du är, hur länge du varit anställd, allmänt om dig och din befattning, vilken arbetsbakgrund har du?

Introduktion

- 1. Kan du berätta om hur din onboardingprocess gick till?**
- 2. Vad kände du att onboardingens fokuserade mest på?**
- 3. Finns det någonting du känner saknades eller som du önskat få under onboardingens?**

Förväntningar och samhörighet

- 4. Känner du att onboardingprocessen levde upp till de förväntningar du hade när du började på ditt nya arbete?**
- 5. Upplevde du att det fanns några förväntningar/mål på dig som du behövde uppnå?**
- 6. Upplever du att onboardingprocessen har fått dig att känna samhörighet med dina kollegor?**

Kopplat till lärande och motivation

Med lärande menar vi det fortsatta lärandet i arbetslivet efter att introduktionsprocessen är klar och den anställda får möjlighet att successivt utvecklas tillsammans med sina arbetsuppgifter. Denna typ av lärande kan kallas "informellt lärande" och är den kunskap samt utveckling individen gör utanför kurser, utbildningar eller formella lärandesammanhang.

- 7. Har du upplevt att onboardingprocessen har bidragit till ditt eget lärande i stort?**
- 8. Har du upplevt att onboardingprocessen har bidragit till din arbetsmotivation till ditt arbete?**

Uppföljning

- 9. Kan du berätta om onboardingens avslut och om hur den gick till?**

Avslutning

- 10. Skulle vi kunna kontakta dig för att eventuellt följa upp om det är information som vi behöver komplettera utifrån intervjun som vi gör idag?**

Informerat samtycke

Denna studies syfte är att undersöka hur onboardingprocessen på ett specifikt tjänsteföretag inom IT utförs och skapas för att ge så bra förutsättningar som möjligt för individen. Med goda förutsättningar menas lärande, motivation, socialisering och andra arbetsrelaterade konstrukt som kommer att påverka individens arbete efter onboarding. Den empiriska datainsamlingen görs genom en kvalitativ undersökning med semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna kommer spelas in och det är bara vi i forskningsgruppen som kommer att ha tillgång till inspelningen och materialet. Dessa inspelningar kommer transkriberas och sedan kommer ljudfilerna raderas.

Alla individer ska ha skydd mot kränkning och därmed kommer vi anonymisera alla våra intervjuer. Vi vill med denna studien förbättra miljön eller perspektivet på arbetsplatsen och inte på något vis försämra.

Att medverka i undersökningen är helt frivilligt och ditt samtycke kan när som helst tas tillbaka under intervjuens gång. Ditt deltagande kan även avbrytas när som helst utan att det får några negativa konsekvenser för dig.

Genom att ge ditt samtycke godkänner du att vi använder anonymiserade citat från din intervju.

För mer information om studien, vid önskemål att ta del av det slutliga resultatet eller andra frågor som berör studien kontakta:

Carla Sandh, ca5213sa-s@student.lu.se

Kajsa Breitholtz, ka0677br-s@student.lu.se

Linnéa Dietrichson, li4110di-s@student.lu.se

Huvudhandledare: Yunhwan Kim, yunhwan.kim@psy.lu.se

Kursansvarig: Roger Johansson, roger.johansson@psy.lu.se

Datum

Deltagares underskrift