

ONBOARDING

Och dess förekomst inom åländska organisationer

Bjørn Gulbrandsen



2022:21

Datum för godkännande: 12.05.2022
Handledare: Mona Lindroth

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Författare:	Bjørn Gulbrandsen
Arbetets namn:	Onboarding - Och dess förekomst inom åländska organisationer
Handledare:	Mona Lindroth
Uppdragsgivare:	

Abstrakt

I detta examensarbete skriver jag om ämnet Onboarding av nyanställda, ett brett ämne som under senare år fått större betydelse inom HR-arbete i organisationer. Syftet med examensarbetet är att ge läsaren en bred bild av ämnet och vilka aspekter temat berör samt med hjälp av examensarbetets kvantitativa undersökning ta reda på om det implementerats inom åländska organisationer. Teorier och aspekter som tas upp i arbetet är bl.a. nyttan med onboarding, organisatorisk socialisering, orientering och lärande, gruppdynamik, värdegrunder etc. Dessa teorier ligger sedan till grund för frågorna som arbetets kvantitativa studie tar upp. Resultatet från examensarbetets kvantitativa studie visar att de åländska organisationer som deltog har etablerat onboarding i sitt HR-arbete inom organisationen som korrelerar med arbetets teorier kring ämnet onboarding av nyanställda.

Nyckelord (sökord)

Onboarding, gruppdynamik, organisatorisk socialisering, organisatorisk orientering, kunskapsdelning, organisatoriskt lärande, värdegrund

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
2022:21	1458-1531	Svenska	43 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
22.04.2022	28.04.2022	12.05.2022

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Bachelor of Business Administration
Author:	Bjørn Gulbrandsen
Title:	Onboarding - and Its Occurrence within Åland Organizations
Academic Supervisor:	Mona Lindroth
Technical Supervisor:	

Abstract
<p>This degree thesis regards the topic of onboarding of new employees, a broad topic that in recent years have gained importance within the work of HR-departments. The main purpose of this thesis is to provide the reader with a deeper insight into the topic, and its many aspects, and with the help of the thesis quantitative study find out whether this has indeed been implemented within Åland organizations. Some theories and aspects processed in this thesis is the use of onboarding, organizational socialization, orientation and learning, group dynamics and more. These theories will act as the foundation for the questions in the quantitative study in this thesis. The results of the quantitative study shows that the Åland organizations that participated in fact have established onboarding as a part of their HR-department's work, and that it correlates with the theoretical framework in this thesis.</p>

Keywords
Onboarding, group dynamics, organizational socialization, organizational orientation, knowledge sharing, organizational learning,

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
2022:21	1458-1531	Swedish	43 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
22.04.2022	28.04.2022	12.05.2022

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	5
1.1 Inledning	5
1.2 Bakgrund	5
1.3 Syfte	6
1.4 Frågeställning	6
1.5 Avgränsningar	6
2. METOD	7
2.1 Teoretisk bakgrund	7
2.2 Metodval	7
3. TEORI	9
3.1 Onboarding	9
3.1.1 Nyttä med Onboarding	9
3.1.2 Arbetsplatsintroduktion	10
3.1.3 Organisatorisk orientering	12
3.1.4 Kultur och värdegrund	13
3.1.5 Organisatoriskt lärande	14
3.1.6 Organisatorisk socialisering	16
3.1.7 Metoder för Onboarding	17
3.1.8 Lagstiftning	19
3.2 Gruppdynamik	20
3.2.1 FIRO-modellen	21
3.2.2 IMGD-modellen	22
3.2.3 Högpresterande team	24
4. EMPIRI & ANALYS	25
5. SLUTDISKUSSION	36
KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	39
BILAGOR	41

1. INLEDNING

1.1 Inledning

Detta examensarbete kommer basera sig på ämnet Onboarding (introduktionen organisationen ger till den nyanställda) och även ge en mindre introduktion till ämnet Gruppdynamik (teori om hur den anställda blir en del av teamet på arbetsplatsen). Jag vill i detta arbete fördjupa mig i hur den nyanställda tas emot på den nya arbetsplatsen redan från första dagen, vilken information de bör få ta del av etc. I gruppdynamikens del kommer vi blicka in i gruppens olika skeden och därefter med hjälp av teori beskriva hur den nyanställda går från individ till att vara ett med gruppen. Onboarding är ett ämne och teori som beskriver introduktionen som ges till en nyanställd på arbetsplatsen. Omfattningen och innehållet kan variera beroende på arbetsplats, befattning och bransch. Finns det måsten gällande omfattningen i ämnet eller är det upp till arbetsplatsen i fråga? Varierar den från bransch eller arbetsplats? Detta är exempel på frågor som detta arbete ska få ta reda på under dess utarbetning. Underlag till detta kommer från exempelvis teorier kring ämnet till lyckad onboarding samt vissa finska lagtexter som hjälper till att ge sken på ämnet.

1.2 Bakgrund

Intresse för Onboarding och Gruppdynamik har jag redan från skoltiden. HRM och Ledarskap var en av de inriktningarna jag valde att läsa under min studietid, vilket har gjort att en stor del av min utbildning har kretsat kring olika ämnen inom HR (Human Resources). I det skede då jag ville påbörja mitt examensarbete var jag nyanställd på min nuvarande arbetsplats, därav finner jag just dessa specifika delar (Onboarding och Gruppdynamik) inom HR väldigt intressanta och motiverande att skriva och forska kring. Mycket forskning har ägt och äger rum inom ämnet Onboarding för nyanställda. Det finns forskning som påvisar fördelar för individen såväl organisationen med en väletablerat plan för onboarding i HR arbetet. Detta kommer vi återkomma till i examensarbetets teoridel.

1.3 Syfte

Detta examensarbete kommer belysa hur onboarding-processen och gruppdynamiken på den nya arbetsplatsen ser ut i teorin. Syftet är att ta reda på om olika arbetsplatser på Åland har etablerat onboarding till en del av deras HR-arbete. Förhoppningen jag har för detta examensarbete är att kunna ge läsaren (oberoende om det rör sig om en arbetsgivare, teamleader eller anställd) en bra uppfattning om ämnet onboarding, varför det är viktigt samt att med underlaget från enkäten kunna ge en inblick de anställdas syn på vissa delar av ämnet. Med andra ord vill jag kunna hjälpa den som läser detta examensarbete att få en bättre inblick i ämnet och hur nyanställda på Åland har förhållit sig till det som teorin tar upp, kunna påvisa var onboarding-processen fungerar väl såväl med hjälp av svaren påvisa var det kan finnas rum till förbättring.

1.4 Frågeställning

Min frågeställning i detta arbete är därför: Har åländska arbetsplatser ett etablerat onboarding-arbete för nyanställda?

1.5 Avgränsningar

Termen och ämnet onboarding kan ha flera betydelser, i detta examensarbete begränsas termen till "onboarding av nyanställda" och används endast i detta syfte genom hela texten. Eftersom syftet för detta arbete är att kartlägga hur åländska arbetsplatser lyckats etablera Onboarding till en del av deras dagliga HR-arbete, så kommer slutarbetets enkät begränsas till Åland geografiskt. Teorin tar upp att onboarding är ett HR-arbete, därför kommer enkäten också begränsas och distribueras till enbart åländska arbetsplatser som har en HR-avdelning i sin organisation. Examensarbetet är inte utformat för att ge svar på hur planer för onboarding och gruppdynamik byggs upp på arbetsplatsen. Det är istället uppbyggt så att frågorna som examensarbetet enkät tar upp är baserade och anknutna till teorin arbetet tar upp och för att ge en bättre inblick och förståelse för ämnet. Enkäten som detta examensarbete kommer hålla kommer enbart riktas till den privata sektorn, alltså inte organisationer inom den offentliga sektorn.

2. METOD

2.1 Teoretisk bakgrund

Teorin som framgår av detta examensarbete är baserad på kurslitteratur, vetenskapliga artiklar, artiklar från webbsidor som är ändamålsenliga med arbetets tema. Litteratursökningen för detta examensarbete har skett genom Mariehamns Bibliotek (bibliotek.ax), individuellt möte med bibliotekarie och Högskolebiblioteket (bibliotek.ha.ax).

Examensarbetets studie (som beskrivs närmare under metodval) blev utformad kvantitativt, som möjliggör för fler respondenter och med hjälp av frågor med färdiga svarsalternativ lättare kunna omvandla alla svar till visuell och jämförelsebar data. Som tidigare nämnt, tar ämnet Onboarding upp ämnet Gruppdynamik i stort. Med detta i åtanke har jag valt att dyka djupare in i ämnet och beskriva det i förhållande till att vara nyanställd. En enkät utformades och distribuerades till anställda för att få underlag hur onboarding ser ut runt om på Åland, detta ur arbetstagarens synvinkel. Enkäten är kvantitativ, vilket här menas att det fanns frågor med färdiga svar för respondenten att välja. Detta gjorde det då möjligt att ta upp flera svar och omvandla svaren till synliga siffror.

2.2 Metodval

Val av metod skall styras av frågeställningen arbetet tar upp, inte tvärtom. Om metoden skulle få välja frågeställningen vill det inte bli lika meningsfullt (Nyberg & Tidström, 2012).

Frågeställningen som ligger till grund för detta examensarbete ska ta reda på om åländska organisationer har onboarding-arbete etablerat inom sin organisation. Detta ska ske i jämförelse med teorin examensarbetet tar upp. Denna frågeställning kommer få besvaras av anställda inom olika organisationer på Åland med egen HR-avdelning, med hjälp av en kvantitativ studie. Frågorna enkäten lyfter kommer anknytas till teorierna som arbetet tar upp och går igenom. Urval av population för denna enkät kommer grunda sig i s.k. bekvämlighetsurval (Christensen et al., 2016, p. 126). Med andra ord så väljer jag att rikta mina frågor till organisationer på Åland som jag tagit reda på att har en HR-avdelning inom organisationen.

En kvantitativ metod är enkelt förklarat en undersökning där informationen som samlas in omvandlas till tydliga siffror och visuell data. För detta examensarbete planeras alltså en kvantitativ analys i form av en enkät, där utformningen av enkäten förhåller sig till reliabilitet och validitet. Detta talar för att frågorna enkäten tar upp är relevanta till ämnet och ger svar på det de är menade för. I sin tur ger detta ett bra underlag för vidare analyser av informationen som samlats in samt tillräckligt säkert underlag för att till sist kunna dra en slutsats (Nyberg & Tidström, 2012).

3. TEORI

3.1 Onboarding

Onboarding är ett begrepp med flera betydelser, en av betydelserna beskriver en process eller en handling för integrering av nyanställda till en ny arbetsplats (Schmidt, 2018). Onboarding av nyanställda är alltså en process som välkomnar och integrerar den nyanställda in i sin nya roll och in i organisationen. Processen utformas så att vägen in för den nya medarbetaren inte är alltför utmanande, vilket i sin tur kommer leda till att den nyanställda på en snabbare tid kan bli en produktiv och vinstdrivande resurs för organisationen (Dávila & Piña-Ramírez, 2018, p. 11).

Onboarding-processen kan till vissa delar ses som lagstadgad i Finland, vilket framkommer i Arbetarskyddslagen. Syftet med lagen är att upprätthålla arbetstagarens arbetsförmåga genom att se över arbetsmiljön samt arbetsförhållandena på arbetsplatsen. Lagen är också utformad för att förhindra och förebygga arbetsplatsolyckor såväl yrkesrelaterade sjukdomar (fysisk såväl mental). Senare i teorin beskrivs lagen närmare samt arbetsgivarens ansvar gentemot att introducera och skola in personal i arbetet som arbetstagaren ålagt sig utföra (Arbetarskyddslag, 2002).

Onboarding som process är en viktig del för organisationer när det gäller nyanställning av personal. Det möjliggör att på ett strukturerat sätt kunna distribuera ut den grundläggande information som behövs för att integrera en nyanställd så snabbt och smidigt som möjligt. Några syften som onboarding har är bl.a att kunna ge information till den nyanställda då allting känns nytt och obekant, att inge en positiv känsla för den nya arbetsplatsen, integrera den nyanställda så snabbt som möjligt i arbetet samt för att minimera risken att den nyanställda säger upp sig efter kort tid (Granberg, 2011, p. 461).

3.1.1 Nyttä med Onboarding

En bra introduktion är viktig för den som är nyanställd. Introduktionen kan bestå av allt mellan en rundtur på arbetsplatsen till mera omfattande traineeutbildningar av olika längd och

innehåll. Vidare i introduktionen är det bra att ge den anställda en inblick i organisationens struktur, vilka syften de olika avdelningarna har och vilka relationer den nyanställda kommer ha med dem förutom den egna avdelningen (Lindmark & Önnevik, 2006, pp. 70–71).

När det kommer till att rekrytera nya arbetstagare är det viktigt att tänka långsiktigt. En rekryteringsprocess har en hög kostnad som i det långa loppet kan vinnas tillbaka om organisationen planerar rätt (exempelvis arbetstimmar för den som rekryterar, annonser etc.). En sak att ha i åtanke är att alla är nya någon gång, det kan röra sig om en ny bransch, en ny organisation, ett nytt arbetssätt etc. Det är naturligt att nyanställda kommer vara osäkra i sin roll till en början, onboardingprocessen är till för just detta. Att ha en integreringsplan för nyanställda som kan göra resan in i organisationen och arbetet att kännas så lätt och tryggt som möjligt. Några enkla saker att tänka på när organisationen välkomnar sin nyanställda kan vara (McHargue, 2019):

- Att ge ett gott första intryck - Det finns forskning som tyder att många nyanställda kan fatta sitt beslut inom de första sex månaderna om de kommer stanna på sitt nya jobb eller inte.
- Tydliga förväntningar - Att förse ett tydligt ramverk för vad som förväntas utav den nyanställda och inom vilken tid detta förväntas uppnås. På så sätt kan de på ett självständigt sätt arbeta framåt för att uppnå och möta dessa förväntningar. Detta är ett bra tillfälle att introducera/påminna om organisationens sysslor, mål och visioner.
- Utforma standardiserade onboarding-policies - Detta kan vara ett smart sätt att arbeta på om det sätts som en vardaglig del i organisationen. Policies av denna natur kan till exempel vara ett välkomstmail som skickas till nyanställda någon vecka innan de börjar (som innehåller matnyttig information såsom var och när de skall infinna sig), att genom informationsdelning (inom organisationen) informera vem som har anställts och uppmana kollegor att önska dem välkomna när de träffas eller att ha deras nödvändiga info klar redan första dagen på jobb såsom inloggningar, nycklar etc.

3.1.2 Arbetsplatsintroduktion

En del av onboarding är att ge en introduktion av arbetsplatsen för den nyanställda, den ska beskriva och ge inblick i nya arbetsuppgifter, arbetskamrater och den nya miljön för den

nyanställda. Oberoende om den nya anställdes för arbetsuppgifter de är helt främmande för eller redan till vissa delar kan utföra så är det viktigt för organisationen att introducera den nyanställda i sina arbetsuppgifter. Detta gynnar både organisationen och individen, organisationen för att de har en lyckad rekrytering som snabbare uppnår förväntade resultat och individen då de ofta känner ett starkt behov att kunna utföra sina arbetssysslor väl, vilket kan mötas snabbare om en bra introduktion ges (Granberg, 2011, p. 463).

En ny arbetsplats kommer alltid innebära nya arbetskamrater och är ofta en osäker tid för den som introduceras som ny för en redan existerande grupp. En individ vill så snabbt som möjligt passa in och tillhöra, men det kommer alltid ta tid. Arbetskollegorna är inte bara obekanta för den som är nyanställd, omvänt är den nya kollegan obekant för arbetsgruppen. I och med en ny arbetskamrat sker en ändring i gruppens dynamik och den grupp som en gång var hamnar på nytt att bygga upp nya relationer gentemot varandra för att kunna fortsätta utföra ett bra jobb tillsammans (Granberg, 2011, p. 463). Detta för oss in på ämnet gruppdynamik som kommer beskrivas närmare senare i detta examensarbete.

Organisationens miljö består av regler i olika utsträckningar och omfattning. Det är i organisationens intresse att introducera dessa regler för den nyanställda, dels för att undvika regelmässiga misstag dels för att förse den nyanställda med information som medför att den som är ny på ett mer bekvämt och självsäkert kan utföra sina arbetssysslor (Granberg, 2011, p. 463).

Omfattningen och tidsspännet som onboarding-processen pågår varierar, men det kan ses som att den börjar i det tillfälle en person får det glada beskedet de blir valda för en ledig position. Då börjar ofta individen själv engagera sig i informationssökning om och inför sitt nya jobb, såsom via jobbbannonsen, organisationens hemsida etc. Annars sägs introduktionen starta vid den tidpunkt arbetsavtalet skrivs under alternativt den första arbetsdagen och fortsätter därefter i allt mellan $\frac{1}{2}$ till 1 år. Den är som mest intensiv i början och breddas senare ut med tiden. Uppföljningssamtal för den nyanställda med dess närmaste chef är viktig under de första månaderna upp till ungefär ett halvår, då kan arbetstagaren få chans att ställa frågor, yttra åsikter och få feedback i det fortsatta arbetet. Introduktionsmaterial är en annan del i onboarding-processen som organisationer bör utforma och distribuera. Ett vanligt sätt är att

tilldela denna via ett slutet nätverk för endast anställda inom organisationen. Detta kan exempelvis vara information som rör sig om organisationens uppbyggnad, verksamhet, löneperiod, lönedag, ordningsregler, policies, mål och visioner etc. Nyttan av detta är att den som är nyanställd på egen hand och på ett initiativtagande sätt kan läsa in sig i frågor som uppstår och utföra ett arbete i linje med organisationens värderingar och arbetssätt (Granberg, 2011, p. 465).

3.1.3 Organisatorisk orientering

Det kan vara en stressig livshändelse att påbörja ett nytt jobb. För att förebygga detta använder sig många organisationer sig utav organisatorisk orientering (Arthur, 2019, p. 309). En sådan orientering brukar kunna läggas upp som föreläsningar, var det exempelvis handlar om att presentera företaget idag, dess historia, organisationens värdegrunder, mål och visioner för att nämna några. Hur dessa förmedlas och lärs ut sker på olika vis, antingen fysiskt där de kan hållas för flera nyanställda samtidigt, online på samma vis eller genom färdigt ordnade videolektioner. Idag använder allt fler organisationer tekniska metoder för detta ändamål genom att hålla dessa skolningar eller videos tillgängliga för endast anställda genom ett slutet intranät eller liknande (Dávila & Piña-Ramírez, 2018, p. 14).

Organisatorisk orientering går hand i hand med arbetsplatsintroduktion. Huvudsyftet för en organisation att tillämpa detta som en del av onboarding-processen är att hjälpa den nyanställda känna att de valde rätt att börja jobba inom just deras organisation. För att förhindra en icke lyckad anställning (i detta fall att den person organisationen valt väljer att sluta kort efter anställning) så låter man den nyanställda orienteras in i organisationen. Ämnen som en orientering kan ta upp är mål, visioner, arbetsplatskulturen samt förklara och hjälpa hur den nyanställda ska kunna relatera och arbeta i linje med dessa. Därefter kan organisationen börja ge en uppmuntran gentemot de nyanställda, så att de kan uppnå en god känsla av att deras jobb, utförda arbeten och att de som individer är en del av och bidrar till organisationen som hel (Arthur, 2019, p. 309).

Vidare kan syftena och uppbyggnaden av en organisatorisk orientering vara för att minska på den nyanställdas oro. Detta genom att uppvisa en välkomnande miljö, att svara på frågor som

ställs utav den nya medarbetaren. Det är vanligt att det med tiden blir det allt svårare för den nyanställda att ställa frågor. Därför bör det uppmuntras till en arbetsmiljö där frågor kan ställas utan att den nyanställda i fråga ska känna sig obekvämd med att vilja få svar på funderingar. Det är även ett bra sätt att lära ut då frågan som ställs har sin grund i att den som frågade vill lära sig vilket medför att eventuella misstag kan undvikas. Genom att lyssna, besvara och orientera in en nyanställd i organisationen kommer den anställda trivas bättre och högst antagligen vilja behålla sin position. En anställd som är nöjd med sin nya arbetsplats kommer medvetet eller omedvetet att tala gott om organisationen till nära och kära, vänner och bekanta. Detta är en bra sak då en eventuell framtida anställd kanske lyssnar och själv väljer att söka anställning inom samma organisation (Arthur, 2019, p. 311)

Nyanställda har ett visst intresse för sin nya arbetsplats såsom historia, fjolårets resultat etc. Dock är information som mer direkt nyttjar den anställde mer intressant, exempel på sådana punkter kan vara huruvida arbetsplatsen har ett eget kök med matservering, om det finns en direkt eller underförstådd klädkod, var anställda förväntas parkera, var de närmsta toaletterna och omklädningsrummen finns eller var det finns användbara redskap som behövs i arbetet. Denna typ av information och hur viktig den är kan variera från arbetsplats till bransch, det gäller för den som skriver en orienterings innehåll att ta reda på eller tänka ut vad som kan vara just den rätta informationen att lära ut inom organisationen (Arthur, 2019, p. 314).

Ytterligare punkter en orientering bör ta upp är kontaktpersoner, deras titel och kontaktinfo. På så sätt kan den nyanställda på ett självständigt sätt vända sig till rätt person inom organisationen med eventuella frågor och funderingar. En väl utförd orientering kommer i slutändan främja den nyanställda och hjälpa hen bli mer bekväm och självsäker i sin nya roll (Sims, 2011, p. 7).

3.1.4 Kultur och värdegrund

Värdegrund är ett relativt nytt begrepp som uppkommit under 2000-talet. Det används i skolor, det svenska försvaret samt diverse organisationer. En definition för begreppet kan ges enligt följande (Granberg, 2011, p. 190):

En värdegrund är de positivt laddade begrepp och uttryck som beskriver vårt förhållningssätt och den utgångspunkt vi har gentemot våra målgrupper. Det som gör skillnad och förhoppningsvis ger mervärde till verksamheten. Värdegrunden skall ha en tydlig koppling till vardagsarbetet, politiska uppdrag och genomsyra hela organisationen.

Det förekommer inte någon egentlig skillnad mellan begreppen värdegrund och företagskultur då båda i grund och botten har samma grunder och betydelse (Granberg, 2011, p. 190).

Värdegrund (eller företagskultur) är en benämning för de värderingar, beteendenormer och inställningar som en organisation har. En sådan förstås lättare av en som jobbar inom organisationen men det behöver dock inte alltid betyda att alla anställda förstår den (Tonnquist, 2018, p. 279). Värdegrunden som en organisation har är med andra ord en beskrivning eller som ett löfte till omgivningen (såväl internt) som berättar hur de kommer sköta sitt dagliga arbete gentemot kunder, anställda eller omgivningen. Det kan exempelvis röra sig om att en organisation väljer det mest miljövänliga arbetssättet oberoende kostnad, att de lovar att arbeta för jämställdhet inom organisationen etc. Det är viktigt för organisationen att den förmedlar organisationens värdegrund till de anställda så att alla anställda arbetar i samma linje och riktning som organisationen vill (Lindmark & Önnevik, 2006, pp. 50–53).

3.1.5 Organisatoriskt lärande

Begreppet organisatoriskt lärande kan beskrivas enligt följande (Granberg, 2011, p. 721):

Den organisation som skapar goda förutsättningar för medarbetarnas lärande och som tar tillvara och nyttiggör detta i organisationens strävan efter att påverka och anpassa sig till omvärlden med syftet hög effektivitet.

Då en organisation står inför en större förändring eller utveckling blir organisatoriskt lärande en naturlig del av processen. Vad en organisation lär ut och på vilket sätt det lärs ut kan bestämmas genom svar frågor såsom (Lindmark & Önnevik, 2006, p. 228):

- På vilket sätt lär organisationen?
- Genom vilka kanaler tas kunskap emot/delas kunskap ut?
- Hur förändrar man redan etablerad kunskap i organisationen?
- Hur värderas organisatoriskt lärande?

- Hur tillvaratar organisationen en individs kunskap och integrerar den i det dagliga arbetet?

Organisatoriskt lärande är en viktig del att tillämpa i en organisations HR-arbete. Det är även viktigt att individen och organisationen har ett bra förhållande sinsemellan för att detta ska kunna implementeras och fungera. De anställda i organisationen styr i stort sett hur bra kunskap lärs ut till medarbetare, dock räknas även organisationens samlade kunskap in i detta och ses som ett komplement till medarbetarnas kunskap. Samlad kunskap om organisationen finns tillgänglig för anställda i olika form, exempelvis på ett slutet intranät eller i fysiska pärmar. Det råder ett samspel dessa emellan vilket synliggörs genom att organisationen och organisatoriskt lärande är beroende av medarbetarna samtidigt som medarbetarna är beroende av organisationens kunskap, detta för att utvecklas som individ. Faktorer som skapar organisatoriskt lärande i största hand beror på (Lindmark & Önnevik, 2006, p. 228):

1. Förändring - Kan röra sig om ny teknik, nya arbetsprocesser etc.
2. Kriser - Exempelvis konflikter av olika natur, externa händelser etc.
3. Resurser - Att det exempelvis sker en förändring i tillgång och efterfrågan.
4. Medarbetarna - Beskriver t.ex. förändringar i ledarskap, motivationen, nya medarbetare eller avskedande av befintlig personal etc.

När det kommer till organisatoriskt lärande är det inte bara viktigt att förstå hur organisationen på bästa sätt lär sig, utan att även kunna identifiera eventuella hinder mot lärande och motarbeta dessa. Ett stort hinder för organisatoriskt lärande är den mänskliga faktorn som kan visa sig på olika sätt, exempelvis genom rädsla för förändring och förlust av kontroll eller ett slags revirtänkande. Annat typ av hinder kan vara organisationens egna normer, exempelvis en organisation där normen är att inte sticka ut för mycket ur mängden och var individens åsikter inte uppmuntras så kan förändringsarbete och det organisatoriska lärandet hindras utan en direkt påverkan. En sista påverkan för hinder i en lärande organisation är dålig eller bristande informationsdelning inom organisationen. Det kan röra sig om att infon är för omfattande, för bristfällig eller allmänt dålig. Det är därför viktigt för en organisation att veta hur individen jämte gruppen lär sig bäst och hur organisationen ska kunna föra in lärandet i arbetet på ett praktiskt vis (Lindmark & Önnevik, 2006, p. 229).

E-learning (elektronisk inläring) har de senaste åren blivit ett väldigt populärt sätt för organisationer att lära ut till sina anställda. Det rör sig om webbaserade utbildningar eller föreläsningar som kan visas i olika form, exempelvis bild, video, ljud, text etc. Fördelar med denna typ av utbildning är att de är lätta att dela ut då de kan ske i princip när som helst, det bidrar till organisatoriskt såväl individuellt lärande. Det är oftast upp till HRM (Human Resources Management) i en organisation att sköta utbildning och lärande av anställda, detta medför också att se till att allt material som delas med inom organisationen (oberoende form) hålls uppdaterad, är omfattande och pedagogisk för de anställda som ska ta del av kunskapen. Lärande kan ta form på olika vis, på fler sätt än de som redan nämnts tidigare. Viktigt att komma ihåg är att ett visst lärande sker varje dag för medarbetaren i det dagliga arbetet som inte nödvändigtvis hör till organisationens egentliga lärande och som är svår att konkretisera. Vidare är det HRD-arbete (Human Resources Development) som ska bana väg för fortsatt lärande inom organisationen, försöka hålla den uppdaterad för att kunna läras ut på bästa sätt. Lärandet i en organisation gagnar både individen och organisationen och är därmed också en förutsättning för lyckat HRM- och HRD-arbete (Lindmark & Önnemark, 2006, p. 236).

3.1.6 Organisatorisk socialisering

Onboarding-processen används av organisationer för att hjälpa den anställda känna sig välkommen till arbetsplatsen och komma in i sin nya roll som kollega. Processen berör även sociala aspekter. I den sociala aspekten av onboarding-processen kan organisationen se den nyanställda finna sin roll som passar både individen såväl organisationen. Detta är en viktig del i processen. Det kan ses som att ju fortare en nyanställd finner sin roll och plats i organisationen (både socialt och arbetsmässigt), desto fortare kommer denne att kunna bli bekväm i sin arbetsroll och kunna bidra till organisationen med väl utfört arbete samt med en viss konkurrenskraft (Klein et al., 2015, p. 264).

Organisationer kan även implementera processen då de vill minimera den osäkerhet en nyanställd känner när de kommer till den nya arbetsplatsen. Denna process bör vara uppbyggd på ett sådant sätt att det kan hjälpa dem att förstå sig på den nya omgivningen, förse dem med de kunskaper om och en inblick i nödvändiga relationer de behöver för att de ska kunna bli en gynnsam anställd inom organisationen (Klein et al., 2015, p. 264).

Organisatorisk socialisering kan delas in och beskrivas i fyra olika aspekter, begreppen följer: Socialization Stages, Actors, Tactics and Content. Den första aspekten (Socialization Stages), identifierar de sociala faser som en nyanställd går igenom under den första tiden på den nya arbetsplatsen. Den andra aspekten (Actors), handlar om att (för organisationen) hitta personerna i en organisation som är väsentliga för socialiseringen av nyanställda. Dessa aktörer (kollegor) är nyckelpersoner som hjälper den nyanställda med nyttig information, resursdelning och i övrigt hjälper den nyanställda komma in i arbetskulturen. Den tredje aspekten (Tactics) beskriver och visar hur organisationer aktivt agerar för att hjälpa till gällande socialiseringen av nyanställda. Detta kan ses genom att företagen exempelvis håller interna/externa kurser för nyanställda så de lättare får en uppfattning om deras nya arbetsplats och organisationen som hel. Den fjärde och sista aspekten (Content), beskriver hur viktigt det är för organisationen att grundligt tänka ut innehållet på vad de lär ut till sina nyanställda. Sakerna värda att tänka på då innehåll planeras är vad som verkligen är viktigt för den nyanställda att lära sig, inom vilken tidsram de förväntas bli inlärd etc. Detta underlättar för att senare kunna kartlägga hur omfattande innehållet är och hur effektivt det lärs ut i praktiken samt var det kan ske förbättringar (Klein et al., 2015, p. 265).

3.1.7 Metoder för Onboarding

Onboarding-processen bör inte ses som enbart ett sätt att välkomna och introducera en nyanställd, den bör även ses som ett sätt för organisationen att uppnå det resultat de förväntar sig av sin nya rekrytering. Ambitionerna en organisation har kring onboarding kan ses på två sätt (Harpelund, 2019, p. 180):

- Hur kan organisationen bygga upp ett arbetssätt för onboarding som välkomnar den nyanställda, som stöttar dem emotionellt för att hitta sin känsla för tillhörighet inom arbetsplatsen?
- Hur kan organisationen utforma onboarding så det gynnar organisationens utveckling samt dess anställda, så att de utvecklas enligt organisationens förväntningar?

Det är bra för organisationen att ha en lista/ett ramverk som hjälper till att förbereda allting innan en nyanställd kommer för att ha sin första dag. Genom att göra detta inger organisationen

ett välstrukturerat intryck gentemot den nyanställda. Detta kan göras i ett första steg genom att upplysa den nyanställda om information såsom var och när de förväntas infinna sig sin första arbetsdag, att det delas med om eventuella klädkoder, var parkering bör ske etc. Om organisationen har ett slutet intranät endast för anställda kan detta vara en bra sak att ge tidig tillgång till denna information, då har den nyanställda tid att läsa sig in i organisationen, förbereda frågor som i sin tur ger chansen för den som är nyanställd att kunna komma till det nya jobbet mer självsäkert (Bradt & Vonnegut, 2009, p. 162).

Vidare kan ambitionerna som organisationer har för onboarding delas in i sex olika dimensioner (i vilka delar och hur organisationen vill få in den nyanställda) (Harpelund, 2019, p. 182):

- Kultur - Att låta nyanställda känna av organisationens historia, detta kan planeras som en del av introduktionen. Den kan exempelvis belysa saker organisationen står för, förhållningssätt till kunder, omgivningen/samhället etc.
- Regler - Att redan från start låta den nyanställda läsa sig in i och förstå reglerna samt förhållningssätten de ska ha i sitt arbete.
- Nätverk - För organisationen att introducera och välkomna den nyanställda in i organisationens nätverk, så att den nyanställda kan finna sin plats och en känsla av trygghet och tillhörighet med de nya kollegorna.
- Samarbete - Var organisationen ska ha en plan och arbetsprocess för att presentera den nyanställda och låta dem känna sig välkomnad i den nya arbetsgruppen och gemenskapen.
- Kompetens - Där organisationen inger en känsla gentemot den nyanställda (då de påbörjar det nya jobbet) som visar att ledningen bryr sig om att lära ut, antingen på plats eller via ordnade utbildningar.
- Utförande - Att organisationen hjälper den nyanställda hitta sin plats redan från start, så att de får en uppfattning om att deras utförda arbete har en betydelse för organisationen, oavsett omfattning. Allas arbeten är viktiga och ska betyda något.

3.1.8 Lagstiftning

Som nämnt tidigare så är även lagen något att ta i beaktande när det kommer till onboarding (arbetsplatsintroduktion). I Finlands Arbetarskyddslag finns bestämmelser om vad en arbetsgivare enligt lag skall gå igenom och visa för en nyanställd. Lagens syfte är exempelvis till för att säkerställa en trygg arbetsmiljö, trygga arbetsförhållanden, säkerställa arbetstagarnas arbetsförmåga samt förhindra olyckor och sjukdomar i direktförbindelse med det utförda arbetet eller arbetsplatsen (Arbetarskyddslag, 2002).

En arbetsgivare har skyldighet att vidta nödvändiga åtgärder för att säkerställa en säker arbetsplats för dess arbetstagare. Därför poängteras i lagen olika principer (åtgärder) som en arbetsgivare skall planera och dimensionera för att upprätta/behålla goda arbetsförhållanden för den som är anställd. Exempel på åtgärder att ha i åtanke är riskanalys, undanröja eventuella risker, rutiner för hur ett säkert arbete utförs och en viss uppföljning på dessa åtgärder samt göra förändringar då det behövs (Arbetarskyddslag, 2002).

Vidare i lagen (efter det som beskrivs ovan) ska arbetsgivaren inte bara ha en färdig plan för detta, utan även lära ut och i särskilda fall ordna skolning för nyanställda så att de i fortsättningen kan utföra arbetssysslor på ett säkert sätt (både fysiskt och mentalt). Lagen listar här exempel såsom (Arbetarskyddslag, 2002).

- En tillräcklig introduktion arbetsförhållanden, arbetsmetoder, användning av särskilda arbetsredskap. Detta ska ske för varje nyanställd som är ovan med sådana redskap kontra alla anställda då nya redskap introduceras i arbetet.
- Får ta del av handledning/undervisning vars syfte är att hindra arbetsrelaterade olyckor vid användning av dessa redskap.
- Handledning/undervisning i underhåll, reparation, rengöring eller annan service av dessa redskap.

Ergonomi i arbetet är också en del som tas upp i lagen, varvid en arbetsgivare (i mån av möjlighet) ska se till att arbetet som förväntas av arbetstagaren skall kunna utföras på sådant vis att det inte orsakar en skadlig eller rentav farlig belastning för arbetstagarens hälsa. Arbetsgivaren bör även se till att det lärs ut och informeras hur en anställd jobbar så

ergonomiskt som möjligt. Saker som ses över är bl.a. att arbetstagaren har tillräckligt med utrymme att utföra sina sysslor samt möjlighet att byta arbetsställning under arbetsdagen, erbjuda hjälpmedel vid behov samt undvikande av påfrestande repetitiva rörelser eller att de minimeras så mycket som möjligt (Arbetarskyddslag, 2002).

3.2 Gruppdynamik

Gruppdynamik är en term som dyker upp ofta inom ämnet Onboarding. Då det är ett såpass stort och i sig ett eget ämne så tas det upp som ett eget kapitel i detta examensarbete. Ordet gruppdynamik är en term som beskriver det psykologiska samspelet i en grupp med människor (*Gruppdynamik, n.d.*).

Människor har arbetat i grupper sedan urminnes tider. Historiskt exempel är att se på den lilla gruppen som arbetade tillsammans för överlevnad och fördelar som kunde gynna hela gruppen. Grupper har allt sedan dess haft en betydande roll för människans utveckling och överlevnad, till det samhället vi lever i idag (Wheelan, 2017, p. 18).

Begreppet gruppdynamik kan dyka upp i flera sammanhang. Ett exempel på detta kan vara lagsporter. Där jobbar en grupp människor tillsammans mot färdigt utsatta mål och lyckas ofta prestera stort med relativt små resurser. Detta är något organisationer vill lyckas tillämpa i sin verksamhet, oberoende bransch. Detta är dock inget som bara görs. För att få en välfungerande grupp behövs eftertanke, planering samt gott ledarskap (Forslund, 2019, p. 232).

För att en samling människor skall kunna betraktas som grupp finns det faktorer som bör uppfyllas, vilka kan förklaras enligt följande (Forslund, 2019, p. 233):

- Det behövs minst två individer som håller regelbunden interaktion sinsemellan. Med andra ord så ses inte en samling främlingar som en grupp då den saknar en återkommande interaktion, exempelvis folkmassorna på en konsert.
- I grupper förekommer det en slags struktur, vilket kan uppfattas tack vare den återkommande interaktionen medlemmarna emellan. Det kan till exempel ses i att två

medlemmar ofta hellre jobbar ihop, att en medlem ofta hellre gör en specifik uppgift etc.

- En faktor som är viktig för att en grupp ska kunna klassas som en grupp är att medlemmarna tillsammans har den synen.
- Slutligen kan gemensamma mål nämnas som en faktor. Då en grupp har tydligt uppsatta mål har medlemmarna något att sträva efter tillsammans.

Det finns olika modeller inom ämnet gruppodynamik som beskriver arbetstagarens resa in i gruppen. Dels finns IMGD- och FIRO-modellen. IMGD-modellen är framtagen av professorn Susan Wheelan, professor i psykologi (Wheelan, 2017, p. 9). FIRO-modellen är framtagen av den amerikanske psykologen William Schutz. Modellens syfte är att tydliggöra gruppers samspel (Forslund, 2019, p. 244).

3.2.1 FIRO-modellen

Som nämnt ovan finns modeller som beskriver hur grupper blir till och synliggör de olika skeden grupper har och går igenom då den introduceras för en eller flera nya medlemmar. En av dessa modeller kallas FIRO, som är en akronym för Fundamental Interpersonal Relationship Orientation. Denna arbetades fram av psykologen Will Schutz. Den beskriver en gruppens olika faser den genomgår i sin utveckling. Den består av tre huvudfaser som lyder tillhörighet, rollsökning och samhörighet (Lindmark & Örnevik, 2006, p. 305).

Den första fasen - Orientering och tillhörighet, beskriver medlemmarnas vilja att få skapa sig en uppfattning om och gentemot varandra, saker som en medlem ser efter kan exempelvis vara åldersspannet på de andra medlemmarna, de olika bakgrunderna samt vilka som utgör gruppen. När en grupp befinner sig i denna fas är de i regel nya, medlemmarna försöker vara trevliga sinsemellan och vill inge ett gott första intryck för de andra. Individen kommer ha frågor då de ställs inför en ny grupp, exempel på dessa kan vara om de kan tillhöra gruppen eller rentav om de vill tillhöra gruppen (Lindmark & Örnevik, 2006, p. 306).

Den andra fasen - Rollsökning, beskriver det skede då gruppmedlemmarna på individuell nivå vill finna sin roll och plats i gruppen i samspel med de andra medlemmarna. Då en grupp

befinner sig i denna fas är det inte ovanligt att medlemmarna börjar trampa på varandras tår och konflikter börjar uppstå medlemmarna emellan. Här kommer det ofta finnas de som vill ta en ledande roll kontra sådana som vill undvika det, konflikter uppstår ofta då gruppens individer satsar på samma roll. Denna fas ses därför ofta som den fas en grupp befinner sig i längst, det är inte ovanligt att gruppen behöver en form av inblandning av högre chefer eller teamleaders för att medla konflikter som uppstår så att gruppen kan fortsätta utvecklas (Lindmark & Önnevik, 2006, p. 306).

Den tredje fasen - Samhörighet, handlar om och beskriver det skede då gruppens medlemmar har börjat finna rollerna de har gentemot sig själv som individ och de andra i gruppen. Modellen beskriver att när en grupp når fram till denna fas behövs mindre inblandning utifrån, detta till följd av att gruppen nu består av medlemmar som känner varandra och respekterar de intagna rollerna. Gruppens medlemmar kan i denna fas yttra sina känslor och tankar, oberoende om de är av positiv eller negativ natur. Gruppen är som en välfungerande gemenskap där medlemmarna känner ett ömsesidigt beroende gentemot varandra, de har sina roller och sysslor och vet var och när de ska hjälpa varandra. En grupp i denna fas håller sig så länge de är samma team, om någon i gruppen lämnar eller en ny medlem introduceras kommer gruppen alltid gå bakåt i dessa faser. Detta till följd av att medlemmarna antingen måste finna nya roller sinsemellan eller att en ny individ försöker finna sin plats i gruppen (Lindmark & Önnevik, 2006, p. 307).

3.2.2 IMGD-modellen

Denna modell är framtagen av Susan Wheelan, med syftet att hjälpa organisationer och ledare bättre kunna förstå gruppdynamiken som sker bland de anställda (Wheelan, 2017, p. 44). Namnet för denna modell är en akronym för Integrative Model of Group Development, modellen skildrar (till skillnad från modellen ovan) fyra stycken faser grupper går igenom för att bli ett välfungerande team, de är enligt följande:

Första stadiet - Tillhörighet och trygghet: Kännetecknet för att en grupp är i första stadiet är medlemmarnas osäkerhet att inte tillhöra gruppen, ett beroende av en ledare eller att de inte känner sig trygga i gruppen. I detta stadie är inte medlemmarna helt inriktade på sitt arbete och

det blir lätt diskussioner som inte har relevans till arbetets uppgifter i fråga, vilket i teorin beskrivs som pseudoarbete. Medlemmarna är på så vis beroende av en stark ledarroll eller en annan medlem med auktoritet för att förhålla sig fullt ut till uppgifterna de är ålagda. Det kan ofta behövas att chefen/ledaren för gruppen är närvarande för att ge order, då ett ytterligare kännetecken för detta stadie är minimal initiativförmåga (Wheelan, 2017, p. 45).

Andra stadiet - Opposition och konflikt: I det andra stadiet kan en förändring ses i medlemmarnas beroende av en ledande roll, var de vill bli mer självständiga. Vidare i medlemmarnas vilja att bli mer självständiga kommer även andra typer av konflikter uppstå, såsom meningsskiljaktigheter kring hur uppgifter skall utföras eller hur uppsatta mål bäst uppnås. Denna typ av konflikter är dock nödvändig i en grups fortsatta utveckling, det ger upphov till ett arbetsklimat där medlemmarna mer tryggt i framtiden kommer våga uttrycka åsikter (även av en avvikande natur). Grupper brukar kunna fastna i detta stadie ifall det förekommer en stark dispyt mellan specifika medlemmar, vilket i teorin kallas interpersonella konflikter. Här kan ledaren än en gång behövas för att medla mellan konflikten, det är nödvändigt för gruppen att personliga konflikter reds ut för komma vidare till det tredje stadiet (Wheelan, 2017, pp. 46–47).

Tredje stadiet - Tillit och struktur: I de fall en grupp uppnår detta stadie är det ett kvitto på att de oundvikliga konflikterna i stadiet innan har blivit bearbetade. Dessa konflikter resulterar ofta i ett arbetsklimat med ökad tillit melland medlemmarna, större engagemang i arbetets uppgifter samt ett starkare samarbete i gruppen. Ett annat kännetecken för detta stadie är en mer uppgiftsrelaterad och öppen kommunikation medlemmarna emellan, det faller sig även mer naturligt i detta stadie att medlemmarna själva löser eventuella problem som uppstår och en vilja att stärka arbetsrelationen inom gruppen (Wheelan, 2017, p. 48).

Fjärde stadiet - Arbete och produktivitet: Det fjärde stadiet är det slutgiltiga stadiet. Att en grupp har nått detta stadie kännetecknas genom att de är högpresterande, produktiva och effektiva i sitt arbete. Gruppen har bättre fokus på sina arbetsuppgifter samt en bra uppfattning och strävan att uppfylla gruppens uppsatta mål. Det är i Wheelans uppfattning sällan en grupp når det fjärde stadiet, men att när det väl nås ges självgående grupper som behöver minimal uppföljning av ledaren/chefen (Wheelan, 2017, pp. 49–50).

3.2.3 Högpresterande team

Som fortsättning på föregående stycke anser Wheelan att högpresterande team på arbetsplatsen är något att sträva efter och upprätthålla efter att det uppnås. Det finns många fördelar med högpresterande team såsom snabbare slutförda uppgifter, utför arbete med högre kvalitet samt genererar större avkastning gentemot de grupper som klassas vara i lägre utvecklingsnivå. Det finns vidare tio stycken huvudområden hos högpresterande team som medlemmarna måste uppmärksamma för att bibehålla nivån högpresterande (Wheelan, 2017, pp. 60–70). Dessa tio huvudområden finns att läsa om som bilaga.

4. EMPIRI & ANALYS

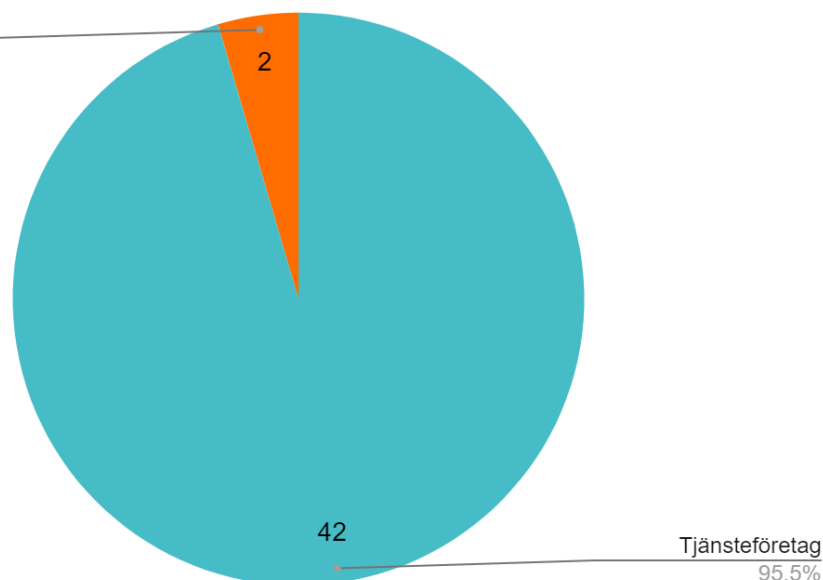
Examensarbetets frågeställning är ställd för att ta reda på om onboarding har etablerats inom åländska organisationer med egen HR-avdelning. Men detta i åtanke så utformades en enkät med syfte att skicka ut till åländska organisationer. Bekvämlighetsurval tillämpades och förfrågan om distribuering av enkäten till nyanställda ställdes till organisationernas respektive HR-avdelning. Valet av ett bekvämlighetsurval (ett s.k. icke-sannolikhetsurval) motiveras genom att syftet för denna enkät var att nå specifik målgrupp som bäst lämpar sig att besvara dessa frågor (Christensen et al., 2016, p. 123). Tre åländska organisationer tog del av enkäten.

Fråga 1. Vilket av följande förklarar bäst området du jobbar inom?

En fråga som ställdes i syfte att se inom vilket område respondenten jobbar inom och om svaren skiljer sig utifrån detta. Utav de 44 svar enkäten tog emot svarade enbart 2 av respondenterna att de jobbar inom produktionsföretag (*figur 1*). Till följd av denna lilla skillnad kommer svaren redogöras sammanslaget istället för uppdelat per område.

1. Vilket av följande förklarar bäst området du jobbar inom?

Produktionsföretag
4,5%



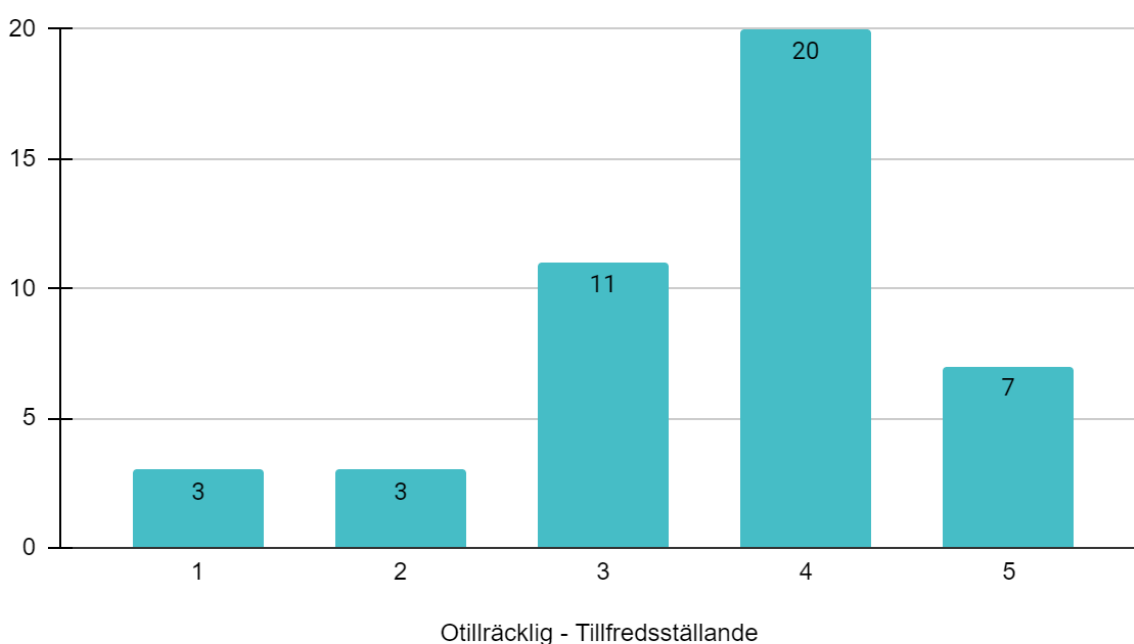
Figur 1. Redogörelse av svar på fråga 1.

Fråga 2. Hur väl beskrev jobbannonsen din nuvarande tjänst?

Frågan ställdes då teorin beskriver att en välformulerat och bra beskriven jobbannons redan från början kan gallra bort felanställningar (personer som slutar efter kort tid). Genom att ställa denna fråga får vi en uppfattning om hur de åländska organisationerna lyckats med denna del av sin rekrytering.

Svaren som denna fråga genererade visar en tydlig positiv trend gentemot att organisationerna på Åland lyckas med sin annonsering för lediga tjänster (*figur 2*). En felrekrytering kan kosta organisationer mycket pengar, ett exempel på detta kan vara om organisationen anställer någon som inte var förberedd på vad jobbet innebär och därmed slutar efter kort tid. Rekrytering är en kostsam process för organisationer och bör därför ge så väl förklarliga jobbannonser som möjligt för att undvika en sådan felrekrytering.

2. Hur väl beskrev jobbannonsen din nuvarande tjänst?



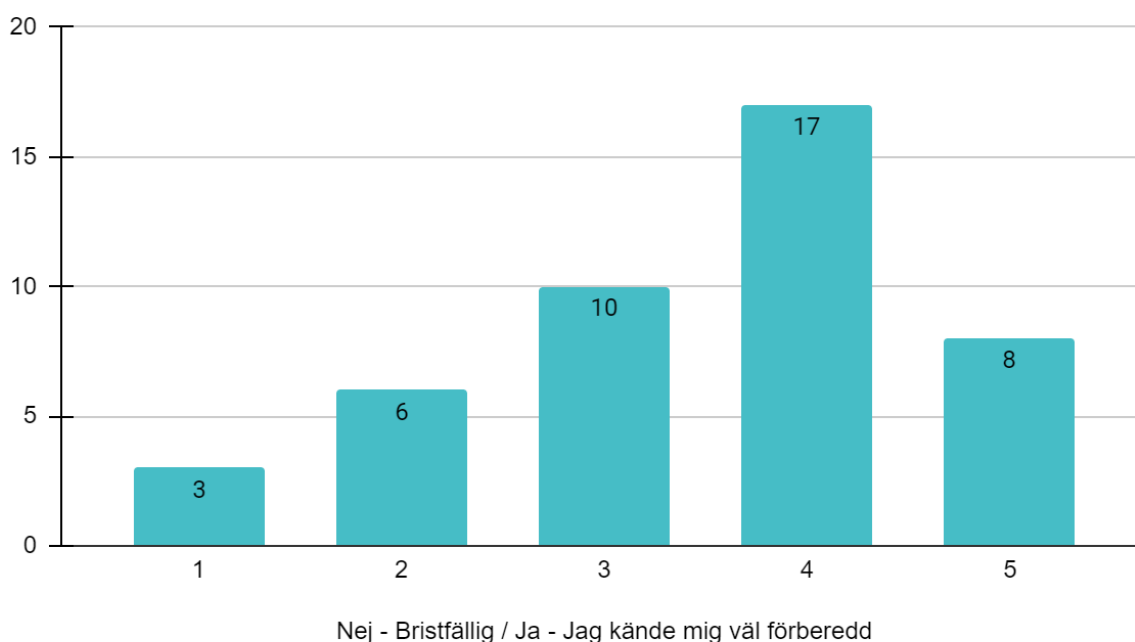
Figur 2. Redogörelse av svar på fråga 2.

Fråga 3. Jag var nöjd med informationen som tilldelades mig innan min första arbetsdag.

Denna ställs i syftet för att kunna se hur bra de åländska organisationerna tillämpat denna typ av informationsdelning i sin rekryteringsprocess, ett välutformat och informativt mail innan första dagen kan för den nyanställda besvara många frågor och ta bort eventuell oro den nyanställda känner.

Till stor del visar svarsunderlaget i denna fråga att respondenten kände sig bra informerad innan de infann sig den första dagen på sitt nya jobb (*figur 3*). Utöver att förse den nyanställda med information inför den första arbetsdagen så inger också en bra informationsdelning ett bra intryck gentemot organisationen för den nyanställda.

3. Jag var nöjd med informationen som tilldelades mig innan min första arbetsdag.



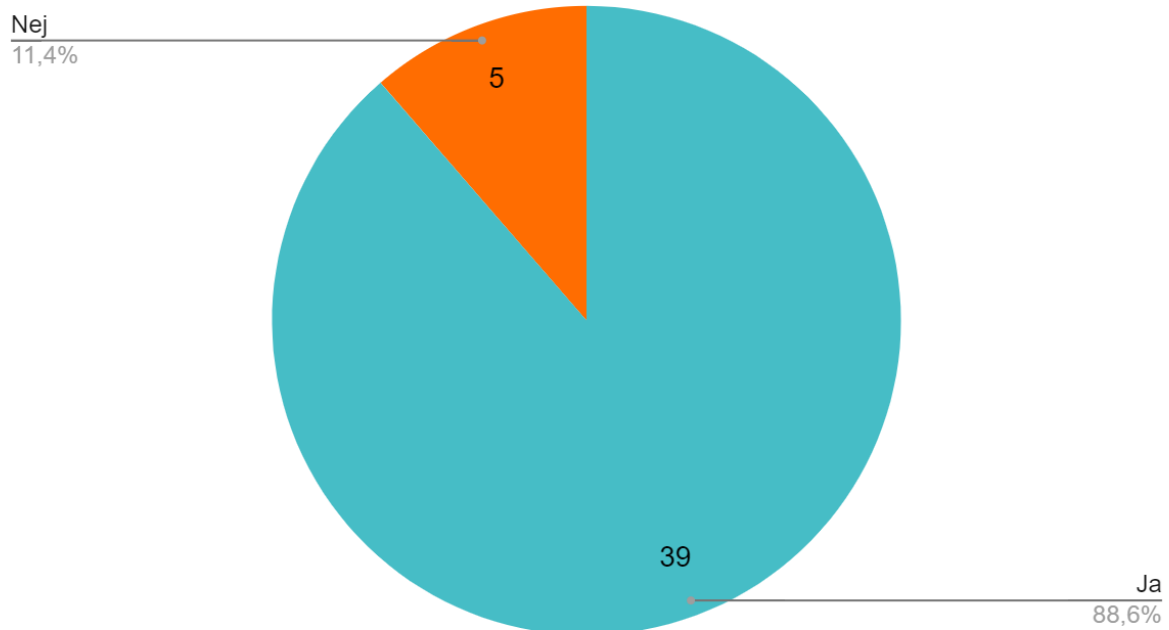
Figur 3. Redogörelse av svar på fråga 3.

Fråga 4. Hade/har du under ditt första halvår haft uppföljningsmöte med din närmsta chef?

Teorin nämner vidare att det är viktigt för en nyanställd att få tillfällen där avstämningar med närmaste förman/chef sker. Genom att förse en nyanställd med sådana möten kan den nyanställda tryggt och på tumanhand ställa frågor och få svar på funderingar som hen eventuellt har.

Enkäten visar att 39 av 44 som respondenter de facto har haft uppföljningsmöte med sin närmaste chef (*figur 4*). Det påvisar att organisationerna har någon form av uppföljning med de nyanställda där de kan diskutera prestationer, besvär, ställa frågor etc.

4. Hade/har du under ditt första halvår haft uppföljningsmöte med din närmsta chef?

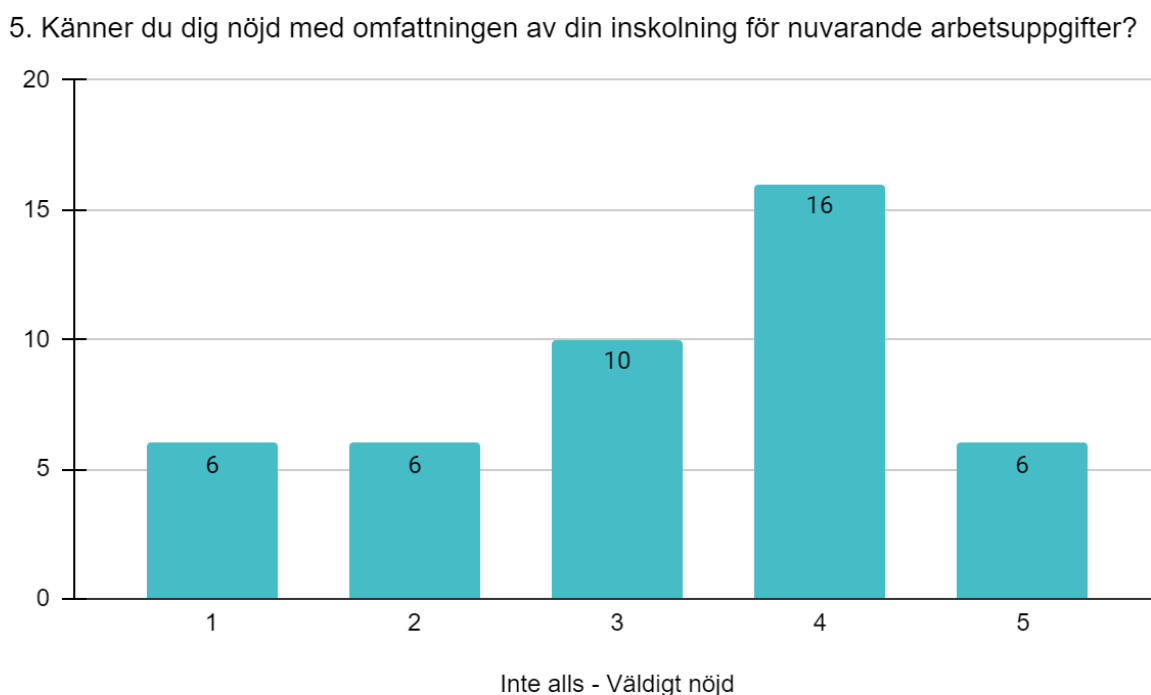


Figur 4. Redogörelse av svar på fråga 4.

Fråga 5. Känner du dig nöjd med omfattningen av din inskolning för nuvarande arbetsuppgifter?

I teorin kring lyckad onboarding nämns det hur viktigt det är för en nyanställd att få tillräcklig inskolning för kommande arbetsuppgifter och är till vissa delar även lagstadgad. Fördelar som nämns är bl.a. mindre kostsamma misstag, en snabbare och effektivare inskolning etc. Genom att ställa denna fråga får vi inblick i hur de anställda upplever att en bra inskolning implementerats inom organisationen de jobbar.

Denna fråga gav mer utav en blandad bild över hur respondenten känner sig nöjd med inskolningen. Trenden visar dock att flertalet respondenter (36/44 st) känner sig nöjda med omfattningen av inskolningen de fick för nuvarande arbetsuppgifter (*figur 5*). Vilket ger intryck att de organisationerna till stor del lyckas med inskolningen av sina nyanställda.



Figur 5. Redogörelse av svar på fråga 5.

Fråga 6. Tillhandahåller din organisation ett slutet nätverk var du kan läsa in dig om organisationens nyheter, historia, arbetsrutiner, kontaktinfo, värdegrunder etc?

I teorin nämns att slutna nätverk för enbart anställdas ögon är en bra kunskapsbank för hela organisationen. När denna fråga ställs får vi reda på om åländska arbetsplatser har ett sådant var den anställda kan läsa in sig i organisationens olika delar och områden.

Här visar svaren (*figur 6*) en klar positiv bild av frågan, det visar sig att de flesta av respondenterna jobbar inom organisationer som i någon form tillhandahåller ett slutet nätverk. Exempel på fördel med sådan typ av nätverk kan vara att den nyanställda på ett självständigt sätt kan läsa in sig i organisationens olika delar och arbetsuppgifter, som i sin tur kan ge avlastning gentemot den som lär upp den nyanställda.

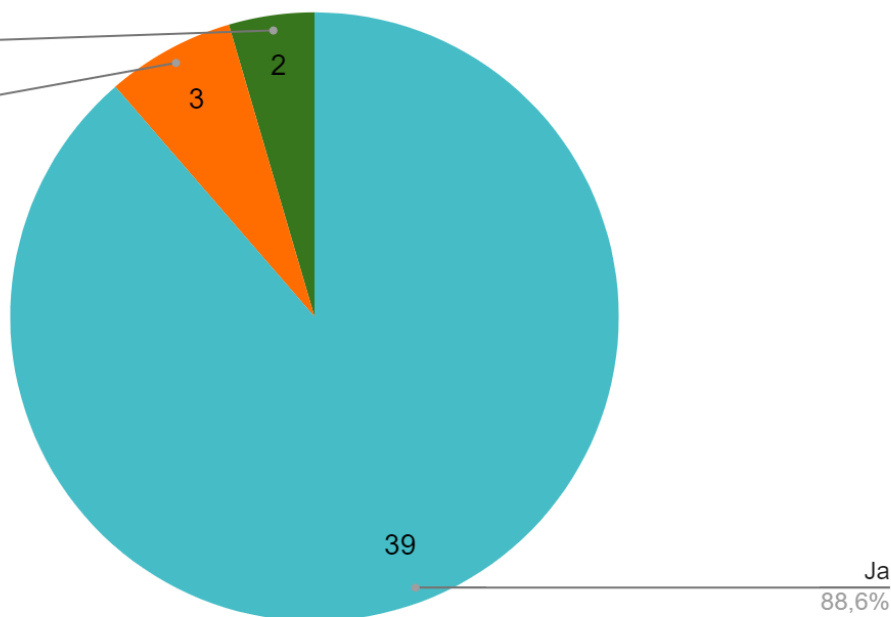
6. Tillhandahåller din organisation ett slutet nätverk var du kan läsa in dig om organisationens nyheter, historia, arbetsrutiner, kontaktinfo, värdegrunder etc?

Vet ej

4,5%

Nej

6,8%



Figur 6. Redogörelse av svar på fråga 6.

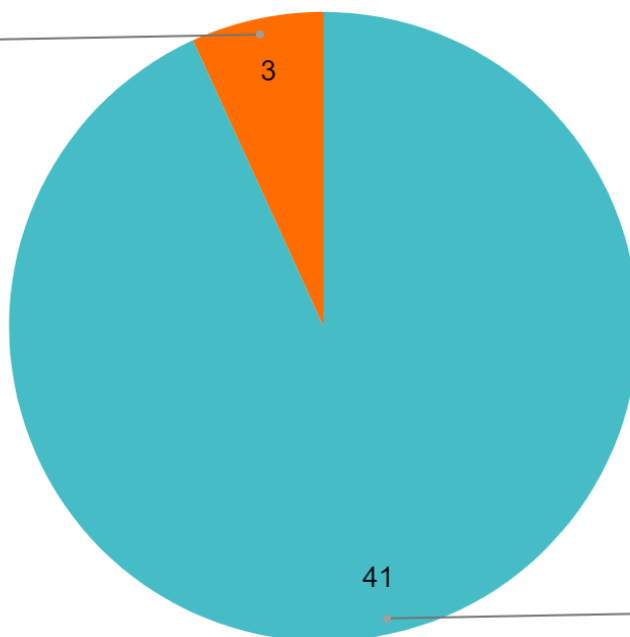
Fråga 7. Känner du till din organisations värdegrunder?

Teorin tar upp att det är viktigt för organisationen att förmedla sina värdegrunder till nyanställda för att försäkra sig om att de anställda alltid kommer jobba i linje med dessa. Genom att ställa denna fråga får vi inblick i hur väl den anställda känner till sin organisations värdegrunder, om ett negativt svar uppstår kan det betyda att den anställda inte jobbar i efter dessa.

Enkäten berättar att 41 av 44 respondenter känner till sin organisations värdegrunder (*figur 7*), vilket visar att åländska organisationer är måna om att presentera dessa för sina nyanställda. Detta positiva svar kan ge oss slutsatsen att de anställda inte bara känner till dem, men även jobbar i linje med dem.

7. Känner du till din organisations värdegrunder?

Nej
6,8%



Ja
93,2%

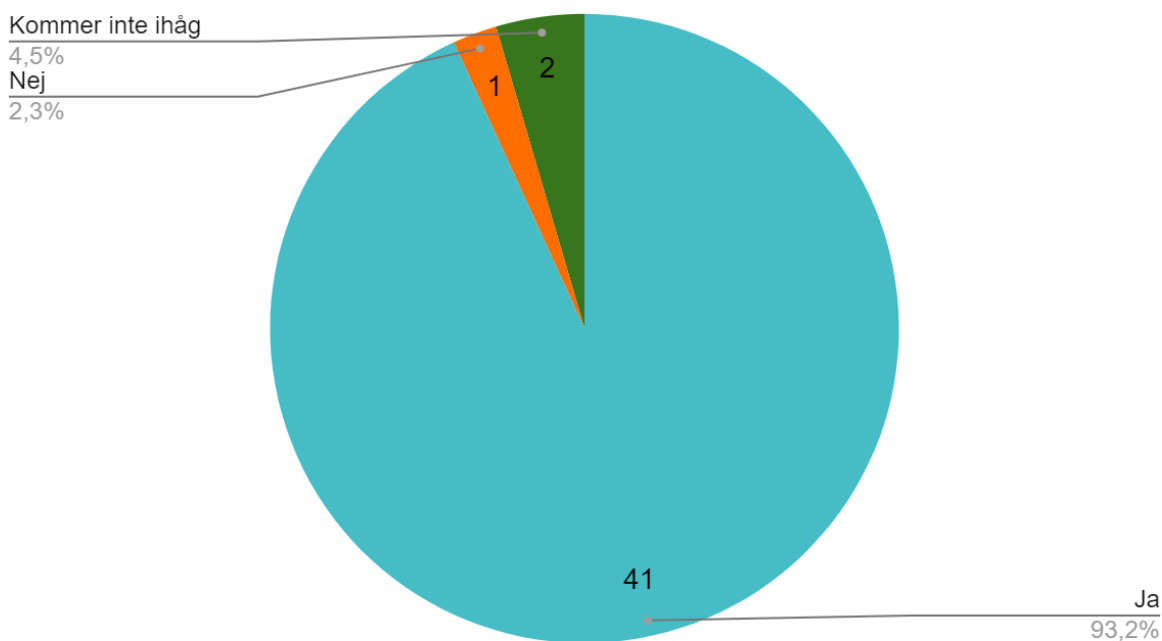
Figur 7. Redogörelse av svar på fråga 7.

Fråga 8. Blev du redan från första dag introducerad till dina närmsta kollegor/ditt team?

Denna fråga ställs för att belysa hur tidigt en anställd blev introducerad för sina närmaste kollegor, teorin kring gruppdynamik nämner att en ny medlem alltid kommer innebära steg tillbaka i de olika faserna/stadierna en grupp har. Med ett positivt svar får vi veta att den nyanställda fick börja jobba med sina närmaste kollegor direkt från start istället för att exempelvis jobba en viss tid men annan grupp före.

Enkäten ger även i denna fråga en väldigt positiv bild av organisationerna (*figur 8*). Att redan från start komma i kontakt med sina närmaste kollegor kommer kunna ge en bra känsla för den som är nyanställd samt låta den nyanställda snabbare kunna komma in i teamet och känna sig som en del i gemenskapen. Detta ger också ett positivt intryck gentemot kommande fråga nedan.

8. Blev du redan från första dag introducerad till dina närmsta kollegor/ditt team?



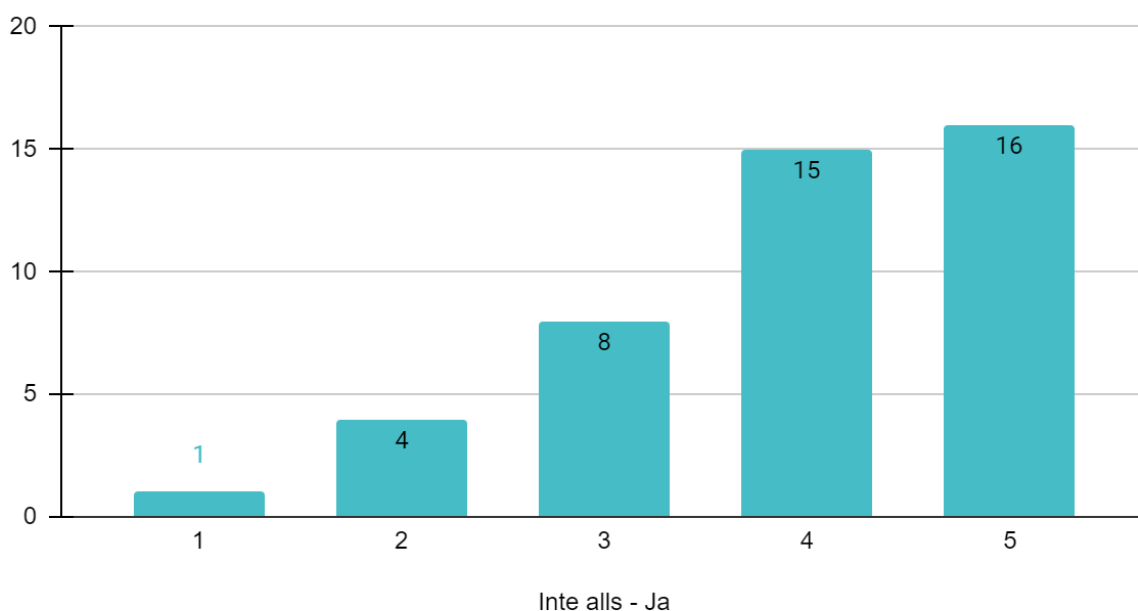
Figur 8. Redogörelse av svar på fråga 8.

9. Finns det ett behov av samarbete med dina närmsta kollegor/ditt team för att slutföra arbetsuppgifter?

Genom att ställa denna fråga kan vi få en inblick i hur beroende den anställda faktiskt är av en integrering gentemot kollegorna. Svaren enkäten genererade av denna fråga visar tydligt att det är i organisationers intresse att se över gruppdynamiken på arbetsplatsen. Teorin kring gruppdynamik berättar att ju mer sammansvetsat ett team är och ju längre in stadierna/faserna de placerar sig, desto bättre kommer de att kunna prestera med mindre inblandning av ledningen.

Dessa svar visar hur viktigt det är att planera integrering av nyanställda och hjälpa teamen samarbeta där organisationen kan förmå (*figur 9*). Med hjälp av teorier kring gruppdynamik kan det tydas i vilken fas/vilket stadium gruppen förhåller sig och ge input/inblandning i förhållande till detta.

9. Finns det ett behov av samarbete med dina närmsta kollegor/ditt team för att slutföra arbetsuppgifter?



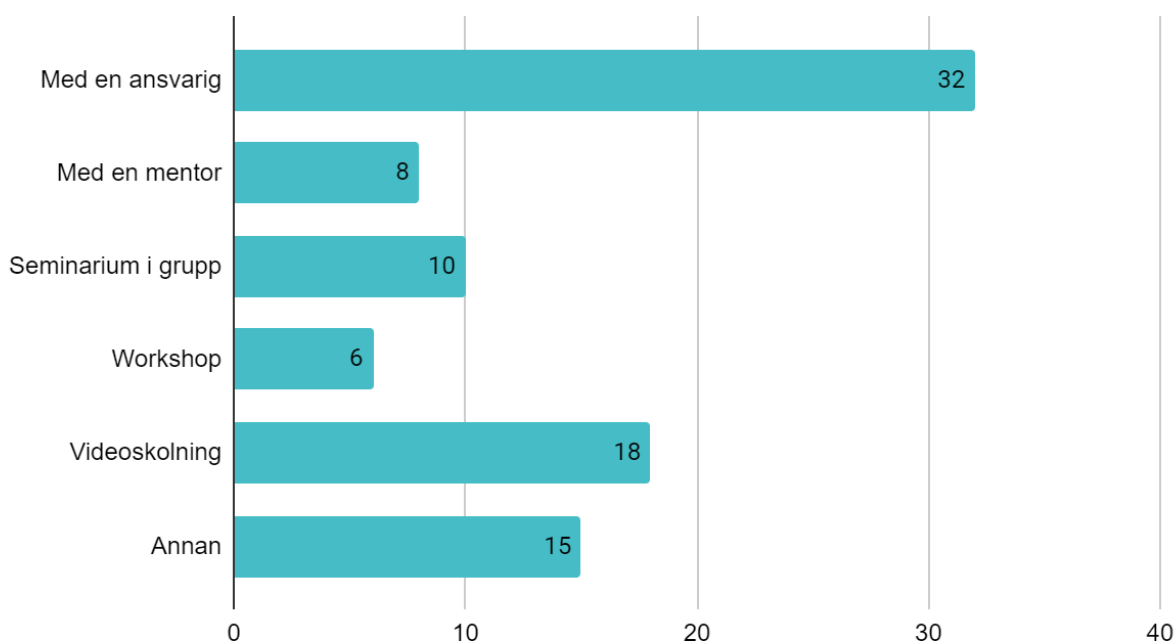
Figur 9. Redogörelse av svar på fråga 9.

Fråga 10. Genom vilka sätt har skolning på din arbetsplats ägt rum?

Denna fråga ställs i syfte att ta reda på i vilka former organisationen lär ut på. Följdfrågan (fråga 11) ställs i syfte att ta reda på vilken metod respondenten själv tyckte bäst om (respondenten hade möjlighet att välja flera alternativ på de två sista frågorna).

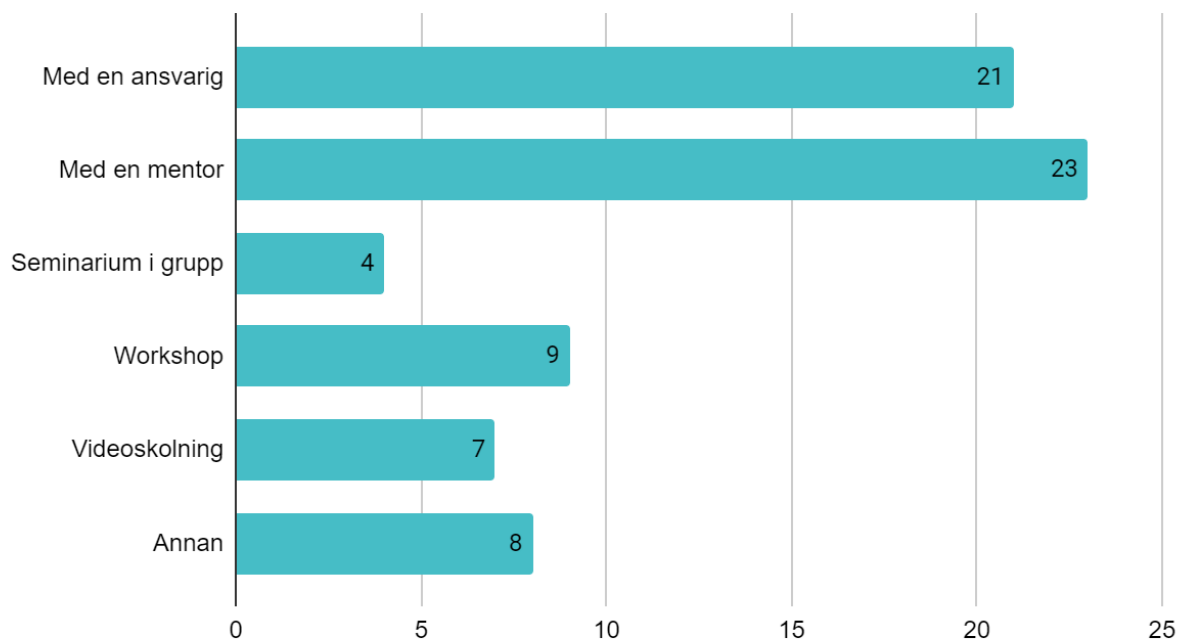
Svaren på denna fråga visar en tydlig majoritet för att de åländska organisationerna har en ansvarig på avdelningen som lär ut, varav den andra mest förekommande formen av skolning sker med hjälp av video-skolning (figur 10). Följdfrågan ger oss också en tydlig indikation till lärande via en ansvarig är en väldigt effektiv metod de lär sig på. Teorin kring organisatoriskt lärande och organisatorisk socialisering låter oss även veta att mentorskap på arbetsplatsen är ett klokt upplägg för inskolning av nyanställda. Svaren i enkäten ger oss också en tydlig bild till att mentorskap är något som önskas (figur 11). Den största skillnaden mellan ansvarig och mentor är att mentor kan vara vem som helst inom teamet som exempelvis av ansvarig kan utses till att agera mentor. De kan vara utsedda till att vara den trygga personen en nyanställd vänder sig till i början när frågorna är många, de kan handla om allt från arbete till var omklädningsrummet är, vilka tider det förekommer pauset etc.

10. På vilket/vilka sätt lär organisationen ut?



Figur 10. Redogörelse av svar på fråga 10.

11. Genom vilken/vilka metoder lär du dig bäst?



Figur 11. Redogörelse av svar på fråga 11.

5. SLUTDISKUSSION

Detta examensarbete påbörjades i hopp om att kunna göra ett djupdyk i ämnet Onboarding av nyanställda. Den var till en början svårt att hitta rätt form av källor och bra teorier i ämnet, men efter många slitsamma timmar med sökningar på diverse databaser och i kursböcker så började det dyka upp relevanta källor för arbetets tema. I dessa källor kunde abstraktet presentera nyckelord som kunde leda vidare till ännu fler spännande aspekter i ämnet som var intressanta att ta med.

Som det nämndes i början av arbetet, har syftet för detta examensarbete varit att ta reda på hur nyanställda på Åland har funnit sin första tid på sin nya arbetsplats, varför det är ett viktigt ämne samt ge läsaren en inblick i ämnet onboarding. Under arbetets gång kom jag till insikt med hjälp av teorin att onboarding av nyanställda är ett HR-arbete. Med detta i åtanke så utformades arbetets enkät riktad till nyanställda inom organisationer med en etablerad HR-avdelning.

I det skede den teoretiska delen av examensarbetet blev färdigställt så påbörjade jag skriva de frågor som enkäten skulle få lyfta. En del dök upp redan under arbetets gång samtidigt som det skrevs medan vissa kom först på slutet. För att kunna nå min målgrupp (de nyanställda) skrevs ett mail som sedan riktades till diverse åländska organisationer för att fråga om de kunde tänka sig distribuera sagd enkät bland sina anställda. Mailet som skickades finns att se som bilaga.

Enkäten distribuerades till åländska organisationer till basen av bekvämlighetsurval, med andra ord riktades enkäten till åländska organisationer som skribenten själv visste eller tog reda på att har en etablerad HR-avdelning samt HR-arbete i sin organisation. Utav de åtta organisationer som kontaktades, blev det ett nekande svar till samarbete, tre av organisationer som kontaktades gav aldrig respons. Under de ca tre veckor enkäten var ute och öppen fick jag respons av fyra organisationer som kunde ställa upp att distribuera min enkät till ett urval av nyanställda inom sin organisation. Slutligen var det tre organisationers anställda som deltog i enkäten då dessvärre en av dem inte hann med deadline.

Gällande enkäten förekom det några brister, som jag skulle ha gjort annorlunda om jag hade haft chansen. För det första hade jag velat vara tydligare i mitt mail gentemot organisationerna som kontaktades, redogjort målgruppen bättre och betonat tydligare vad som avses som nyanställd samt ställt en deadline för när det senast borde ha besvarats. Detta är något som jag först efter min kontakt gentemot de åländska organisationerna insåg att jag missat ta i beaktande. I efterhand har jag även kommit till insikt med att fråga 9 i enkäten mer eller mindre var en ja/nej fråga. Den borde ha ställts därefter istället som en skala.

Vad berör det valda temat för examensarbetet så är onboarding ett väldigt brett ämne. Först efter att arbetet var påbörjat insåg jag hur stort och hur nära gruppdynamiken ligger till arbetets huvudämne onboarding, därför tas ämnet med som en egen del. Förslag till vidare forskning ur min synpunkt skulle vara att rikta sig in på en mer specifik del av onboarding, exempelvis organisatoriskt lärande eller helt skilt skriva om ämnet gruppdynamik som har så mycket mer att bjuda på. Ett annat förslag till vidare forskning är också att undersöka ämnet onboarding men då försöka ta reda på mer ur organisationens synvinkel.

Som redovisat i kapitlet "Empiri & Analys" gav svaren på enkäten väldigt positiva svar gentemot arbetets frågeställning "Har åländska arbetsplatser ett etablerat onboarding-arbete för nyanställda?". Frågorna kan ge mycket spännande information, exempelvis fråga tio och elva, där respondenten uppmanades att kontrastera verkligheten mot vad hen själv önskar där det blev tydligt att mentorskap är något som önskas av den anställda. De visade sig också att videoskolning (som var den näst förekommande metoden för inläring) inte var en lika uppskattad metod i respondentens tycke. Fråga fyra överraskade där det syns att fem respondenter inte haft ett uppföljningsmöte under sitt första halvår, vilket teorin är starkt emot. I stort blev jag ändå glatt överraskad av svarens natur som undersökningen genererade, då det visade sig att de flesta av respondenterna har upplevt onboarding inom sin organisation.

Frågorna som arbetets undersökning lyfter är baserade på teorierna kring lyckad onboarding, frågorna är ställda på ett sådant vis att positiva svar ger en bild av att de åländska organisationer som deltog i enkäten har ett arbete som överensstämmer med dessa teorier. Slutsatsen jag kan dra av mitt gjorda examensarbete är "Ja!". De åländska organisationer som

tog del av enkäten har ett tänk kring onboarding av sina nyanställda och arbetar med detta inom sin organisation som en del av sitt HR-arbete.

KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Arbetskyddslag, (738/2002). Justitieministeriet (2002).

<https://finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2002/20020738>

Arthur, D. (2019). *Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees*. AMACOM.

Bradt, G., & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding - How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time*. John Wiley & Sons, Inc.

Christensen, L., Engdahl, N., Gräas, C., & Haglund, L. (2016). *Marknadsundersökning: en handbok*. Studentlitteratur.

Dávila, N., & Piña-Ramírez, W. (2018). *Effective Onboarding*. atd-Press.

Forslund, M. (2019). *Organisering och ledning uppl.3*. Liber.

Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Natur och kultur.

gruppdynamik. (n.d.). Retrieved September 14, 2021, from

https://svenska.se/tre/?sok=gruppdynamik&pz=8&fbclid=IwAR1E1_y-UMGEweGJ7_65CRz9C7gNQvxIl0u2NINBLtTwHLavK_Uca4s2stk

Harpelund, C. (2019). *Onboarding: Getting new hires off to a flying start*. Emerald Group Publishing.

Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection & Assessment*, 23(3), 263–283.

Lindmark, A., & Önnevik, T. (2006). *Human resource management: organisationens hjärta*. Studentlitteratur.

McHargue, M. (2019, April). Ensure Your Employees Are Successful In Their First 90 Days. *HR Strategy and Planning Excellence Essentials; Aurora*.

<http://ha.idm.oclc.org/login?url=https://www.proquest.com/magazines/ensure-your-employees-are-successful-their-first/docview/2308161359/se-2>

Nyberg, R., & Tidström, A. (2012). *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*.

Studentlitteratur.

Schmidt, K. (2018). *Onboarding: Erwartungen Der Mitarbeiter an Einen Systematischen Integrationsprozess*. Diplomica Verlag.

Sims, D. M. (2011). *Creative Onboarding Programs*. McGrawHill.

Tonnquist, B. (2018). *Projektledning*. Sanoma Utbildning.

Wheelan, S. A. (2017). *Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar*.

Studentlitteratur.

BILAGOR

De 10 huvudområden som högpresterande team behöver uppmärksamma och beakta för att behålla nivån högpresterande.

1. Mål - Det viktigaste huvudområdet och viktigaste egenskapen hos ett högpresterande team är att medlemmarna har ett bra grepp om teamets målsättningar. Mål kan ofta bli uppfattade på olika sätt individer emellan och det är därför väldigt viktigt att de går igenom med alla medlemmar på plats för att säkerställa att alla känner till teamets mål samt hur de på bästa sätt uppnås.
2. Roller - När målen har gåtts igenom och gruppen kommer överens om målens betydelse, så måste gruppen med jämna mellanrum gå igenom medlemmarnas roller. Med detta menas att bestämma vem som gör vad. Vet varje enskild medlem sin roll, accepterar och förstår den så kommer gruppens arbete flyta på mycket bättre.
3. Ömsesidigt beroende - Handlar om att få alla medlemmars synsätt och tankar gentemot det dagliga arbetet, tolka dem och utarbeta ett arbets- och förhållningssätt som gynnar gruppens alla medlemmar.
4. Ledarskap - I högpresterande team behöver ledaren kunna ändra sin stil efter gruppens behov, detta på grund av att medlemmarnas syn på ledaren förändras genom de olika utvecklingsfaserna. I början ser medlemmarna ledaren som välvillig och kunnig. Detta kan ändras genom grupputvecklingen ifall medlemmarna börjar ifrågasätta ledarens auktoritet, då detta sker är det ett nyttigt tecken på att gruppen går vidare i sina utvecklingsfaser. Utmed faserna så delar medlemmarna mer och mer på det som förr var ledarens och slutligen ses ledaren mer som en expert i gruppen och har iom detta ändrat stil men behållit delar av sin roll.
5. Kommunikation och feedback - När en grupp befinner sig i stadiet högpresterande råder öppen kommunikation, vilken medlem som helst får komma till tals. Detta resulterar i att medlemmarna fritt kan ge varandra konstruktiv feedback som i sin tur leda till förbättringar såväl utveckling för individen. Ytterligare kan den vara menad för att hjälpa personen bli en mer effektiv medlem, om dock inte denna feedback ges i ovanstående syften bör feedbacken inte delas.

6. Diskussion, beslutsfattande och planering - I högpresterande team förekommer det ett förutbestämt sätt för hur beslutsfattning äger rum som medlemmarna sinsemellan har planerat fram. Det kan falla på majoritet, konsensus eller på annat vis. Högpresterande team är även duktiga på att definiera och diskutera ev. problem som uppstår innan de kommer fram till ett beslut på vad som måste göras, på så sätt får besluten bättre grund och blir inte lika lätt felaktiga.
7. Implementering och evaluering - Menas att beslut som fattas i och av högpresterande team faktiskt implementeras i arbetet och sedan följs upp och evalueras, om det senare märks att ett besluts effekt verkar ineffektivt eller rentav defekt så evalueras beslutet vidare och nytt beslut tas hur gruppen ska rätta till detta.
8. Normer och individuella skillnader - Högpresterande teams normer uppmuntrar medlemmarna i gruppen att prestera sitt bästa, hålla hög kvalitet och och sträva efter framgång. I högpresterande team så accepteras medlemmar som till mängden är annorlunda, så länge som gruppen ser det utförda arbetet av denna individ som tillfredsställande för hela gruppens intresse. Medlemmarna i högpresterande team accepterar och tolererar varandra trots olikheter, så länge gruppens arbete uppfyllt.
9. Struktur - Strukturen i högpresterande team kan ses genom tre faktorer. Den första är att dessa team klarar av att utföra sitt arbete på mins möjligt antal medlemmar, den andra faktorn är högpresterande team kan bilda subgrupperingar inom gruppen för att utföra arbete och den tredje faktorn är att en sådan subgruppering inte orsakar en hotbild för gruppen som hel. En grupp behöver arbeta i ca 8-9 månader tillsammans innan de kan börja ses som högpresterande.
10. Samarbete och konflikthantering - Samarbete är inte alltid en nyckel för framgång, utan det måste ske i samband med de andra faktorerna beskrivna ovan för att det ska ses som en del av ett högpresterande team. Detta då samarbete kan ske i dålig avsikt, ett exempel kan vara grupper i tidigare utvecklingsfaser där medlemmarna samarbetar för att utföra minst möjligt arbete. Konflikter kan även uppstå i högpresterande team, dock är de oftast kortvariga i denna typ av grupp då det finns utvecklade strategier för hantering av konflikter ser ut.

Mall för mail skickat till åländska organisationer.

Hej! Mitt namn är Bjørn Gulbrandsen och är för tillfället i slutrakan av mina studier och skriver som bäst mitt examensarbete. Jag skriver om temat "Onboarding av nyanställda" och önskar ta reda på mer om ämnet med hjälp av min enkät, samt hur vissa aspekter av detta breda ämne har beaktats på åländska arbetsplatser som har en implementerad HR-avdelning i sin organisation. Jag skulle bli jätteglad om ni inom er organisation, vill hjälpa mig nå min målgrupp (era anställda) och uppmana dem att besvara denna korta enkät. Ingen av frågorna i enkäten är ställda för att precisera vilken arbetsplats eller bransch det rör sig om, vidare kommer alla svaren vara anonyma såväl organisationen respondenten jobbar inom.