



Självständigt arbete (examensarbete), 15 hp, för
Kandidatexamen i Personal- och arbetslivsvetenskap
VT 2021

Välkommen ombord

En sambandsanalys mellan onboarding
och nyanställdas känsla av tillhörighet

Mimmi Svedin och Filippa Rise

Författare

Mimmi Svedin och Filippa Rise

Titel

Välkommen ombord - En sambandsanalys mellan onboarding och nyanställdas känsla av tillhörighet.

Handledare

Alina Lidén och Pär Pettersson

Sammanfattning

För att nya medarbetare ska få så bra förutsättningar som möjligt då de kommer till en ny arbetsplats så har arbetsgivaren en skyldighet enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS 2001:1) att genomföra en introduktion - även kallad onboarding. En onboardingprocess handlar om att på ett effektivt sätt slussa in nyanställda i verksamheten tills dess att de levererar sin fulla kapacitet. I dagsläget använder sig många företag av denna välklingande process men det går att ställa sig frågan om den är anpassad efter organisationen eller den nyanställdas behov. Vid effektiviserade onboardingprocesser finns det en risk att mjuka värden i processen hamnar i skymundan och det går att fundera på om detta har någon påverkan på den nya medarbetarens känsla av tillhörighet. Med hjälp av bland annat Bauers (2010) framtagna modell *The four C's* som delar upp onboardingprocessen i olika nivåer ville vi studera detta närmre. Syftet med denna studien är således att undersöka vad det finns för samband mellan onboardingprocessen och nyanställdas känsla av tillhörighet på arbetsplatsen, samt vilka andra variabler som kan vara av betydelse. Genom en digital enkät undersöktes 67 stycken tjänstemän som anställdes inom de senaste tre åren. Bearbetning av materialet utfördes i IBM SPSS Statistics 27 där korrelationsanalyser och multipla linjära regressionsanalyser togs fram. Resultatet visade att det krävs olika typer av onboardingprocesser för att uppnå tillhörighet respektive nöjdhet med onboardingprocessen hos nyanställda. För att uppnå tillhörighet krävs i många fall en onboardingprocess på Culture-nivå, medan nöjdhet i de flesta fall uppnås redan på Clarification-nivå.

Ämnesord

Onboarding, Introduktion, Tillhörighet, Insider, Nöjdhet, Nyanställda

Innehållsförteckning

Bakgrund	4
1.1 Syfte	6
1.2 Forskningsöversikt	6
1.2.1 Onboarding	6
1.2.2 Tillhörighet	8
1.2.3 Onboarding och tillhörighet	9
Metod	10
2.1 Kvantitativ forskningsmetod	10
2.2 Tvärsnittsstudie	10
2.3 Enkät	11
2.4 Population och urval	12
2.5 Databearbetning och analys	13
2.6 Forskningsetiska överväganden	13
2.7 Begränsningar	14
Resultat	14
3.1 Pearsons korrelationsanalys	14
3.2 Multipel linjär regressionsanalys	16
Analys	17
4.1 Tillhörighet	17
4.2 Nöjdhet	19
4.3 Verklighetens komplexitet	20
Slutsats	21
5.1 Bidrag till praktiken	21
5.2 Teoretiskt bidrag	22
5.3 Framtida forskning	23
Källförteckning	24
Bilagor	26
Bilaga 1	26
Bilaga 2	29

Bakgrund

Alla har någon gång varit ny på jobbet. Från första dagen innebär det både nya arbetsuppgifter, nya kollegor- och chefer, och därmed en ny miljö fylld med intryck och normer.

För att den nyanställda medarbetaren ska få så bra förutsättningar som möjligt på den nya arbetsplatsen så har arbetsgivaren en skyldighet att enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter introducera den nyanställda så snart det är genomförbart. Denna introduktion innebär ett tydliggörande av både den nyanställdas uppgifter i organisationen, men också uppgifternas anknytning till andra anställda (AFS 2001:1). Utöver denna introduktion är det sedan upp till varje enskild arbetsgivare att avgöra om och hur någon vidare upplärning i organisationen ska äga rum.

Det är i detta stadiet som företag använder sig av en mer avancerad introduktion, även kallad onboardingprocess, som i grund och botten handlar om att på ett effektivt sätt slussa in nyanställda i verksamheten tills dess att de levererar sin fulla kapacitet. Denna process kan pågå i upp till ett år (Bauer 2010). I dagsläget använder sig många företag av denna välklingande process, men det går att ställa sig frågan om den är anpassad efter organisationen eller den nyanställdas behov. I en artikel av Wigert och Pendell (2019) skrivs det om problematiken att organisationer har ett tydligt motiv som handlar om att korta ned dessa onboardingprocesser för att på så kort tid som möjligt se till att de nyanställda istället presterar, tillför något och är produktiva. I en annan artikel skriven av Allen (2006) framkommer det även att den största personalomsättningen sker just bland nyanställda medarbetare och att en av anledningarna till detta kan vara att nyanställda upplever en otillräcklig onboarding i den nya organisationen, då delar av processen hamnar i skymundan.

Problematiken kring otillräcklig onboarding är något som sedan tidigare diskuterats flitigt i både flertalet vetenskapliga artiklar och kandidatuppsatser (Caldwell & Peters 2017; Johansson & Karlström 2020; Larsson & Holmberg 2020) där det bland annat

framkommer att det vid onboardingprocesser inte alltid tas hänsyn till mjuka värden såsom relationer, gemenskaper och andra trivselfaktorer. Korte och Lin (2013) skriver vidare om att ett av de viktigaste momenten i onboardingprocessen är utmaningen att gå från en "outsider" till att istället bli en "insider" i den nya gruppen och sammanhanget. En outsider är enligt dem att likställas med en nyanställd som ännu inte bekantat sig med den nya organisationen. För att istället bli en insider krävs det att den nyanställda lär sig hantera både uppdrag och arbetsuppgifter men även den sociala dynamiken i organisationen. Känslan av att vara en insider och att känna tillhörighet på arbetsplatsen har bland annat visat sig bidra till trygghet gentemot jobbrelaterade aktiviteter, samtidigt som det leder till en djupare förbindelse till organisationen (May 2011). Om man som organisation syftar till att skapa produktiva medarbetare på så kort tid som möjligt lär inte fokus under onboardingprocessen ligga på att hjälpa den nyanställda att känna tillhörighet, utan istället på hur de nya arbetsuppgifterna bör utföras samt vilka regler och bestämmelser som råder på företaget. Detta kan givetvis ha sin grund i organisationers tillgång till resurser i form av tid och pengar, men problematiken kring onboardingprocessers brist att inkludera samtliga aspekter kvarstår och bör tas på allvar.

Med utgångspunkt i otillräcklig onboarding och utmaningen att gå från en outsider till en insider så väcktes flertalet funderingar hos oss. Skulle det kunna vara så att organisationers strävan att skapa produktivitet genom onboardingprocesser stjälper nyanställdas möjlighet att övergå till en insider och därmed utveckla en känsla av tillhörighet då det inte läggs tillräckligt med fokus kring detta i processen? Vi ställde oss därför frågan om det kan föreligga något samband mellan organisationers onboarding och nyanställdas känsla av tillhörighet och vidare om en utveckling av dessa processer kan möjliggöra en djupare känsla av tillhörighet.

Förhoppningen med studien är att vidareutveckla forskningen inom detta område samt att resultatet vidare kan komma till användning för diverse arbetsgivare genom en fördjupad insikt och förståelse för medarbetarnas behov gällande onboarding. Ökad kunskap inom detta ger möjligtvis arbetsgivare en chans att utveckla och förbättra tidigare onboardingprocesser som i längden kan medföra ökad tillhörighet för medarbetarna och

därmed vinning för organisationer i form av medarbetare som stannar kvar längre på företaget.

1.1 Syfte

Syftet med studien blir således att undersöka vad det finns för samband mellan onboardingprocessen och nyanställdas känsla av tillhörighet på arbetsplatsen samt vilka andra variabler som kan vara av betydelse.

1.2 Forskningsöversikt

1.2.1 Onboarding

Processen att slussa in en ny medarbetare i en organisation kan ha flera olika namn. I de artiklar vi tagit del av används både begreppet onboarding, introduktion och socialisation i detta sammanhang. Vi har i detta arbete valt att väva in allt som har med det ovan nämnda forskningsområde att göra under det samlade begreppet *onboarding*.

Som ett första steg in i en ny organisation får många nyanställda, som tidigare nämnt, genomgå vad som kallas en onboardingprocess. Bauer (2010) beskriver onboarding som den process där nyanställda får hjälp att anpassa sig till både sociala och prestationsrelaterade aspekter av sitt nya jobb så snabbt och smidigt som möjligt. Klein och Polin (2012) menar vidare att onboarding går ut på att låta den nyanställda ta del av organisationens formella och informella regler, metoder, program samt policys.

Studier har tidigare visat att onboardingprocessen är av stor betydelse i bland annat avseendet gällande nyanställdas anpassning till den nya organisationen, och då i relation till medarbetarnas effektivitet, arbetstillfredsställelse och engagemang (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007, refererad i Bauer & Erdogan 2011). Detta innebär alltså att en lyckad onboardingprocess möjliggör för en positiv påverkan på medarbetarna i flera olika bemärkelser. Hur dessa processer är utformade skiljer sig avsevärt från organisation till organisation. Stora variationer går att utläsa i bland annat vilken utsträckning den nyanställda introduceras till sin nya arbetsroll och tillhörande uppgifter,

men även till kollegor och sociala strukturer som råder på företaget (Bauer & Erdogan 2011).

Bauer (2010) har däremot utvecklat en modell som redogör för onboardingprocessens omfattning utifrån fyra olika nivåer. Hon kallar denna för *The four C's*. Den första nivån benämns *Compliance* och är den lägsta av alla nivåer. Här får den nyanställda endast ta del av juridiska och policyrelaterade bestämmelser. Nästa nivå är *Clarification* vilket även inkluderar en försäkran att den nyanställda förstår det nya jobbet samt alla relaterade förväntningar. Därefter kommer *Culture* vilket även förser den nyanställda med en känsla av de organisatoriska normer som råder, både formella och informella. De formella normerna kan ses som uttalade och i vissa fall nedskrivna, medan de informella normerna istället är outtalade och icke-nedskrivna. Den sista och högsta nivån i Bauers modell är *Connection* som hänvisar till viktiga mänskliga relationer och informationsnätverk som den nyanställda måste upprätta.

För en lyckad onboarding menar Bauer (2010) att alla samtliga C'n bör finnas med. Beroende på hur många av dessa nivåer som finns med kan organisationers olika onboardingprocesser delas in i tre olika kategorier - *Passive*, *High Potential* och *Proactive*.

Tabell 1. The four C's (Bauer 2010)

Onboarding Strategy Level	Compliance	Clarification	Culture	Connection
1. Passive	Ja	Delvis	Lite/ingen	Lite/ingen
2. High Potential	Ja	Ja	Delvis	Delvis
3. Proactive	Ja	Ja	Ja	Ja

Vid *Passive* onboarding används ofta checklistor där diverse icke-relaterade uppgifter utförs. Här kan det eventuellt vara fråga om en rollbeskrivning, men varken *Culture* eller *Connection* berörs. Över tid kan en viss informell introduktion till *Culture* och *Connection* växa fram, men däremot finns det ingen som jobbar för att samordna

uppgifterna i syfte att maximera en framgångsrik onboarding. *High Potential* onboarding innebär att Compliance och Clarification är helt täckta i organisationens formella onboardingprocess, och att även Culture och Connection delvis berörs. Vid *Proactive* onboarding finns samtliga nivåer i *The four C's* modellen med i organisationens formella onboardingprocess, och processen organiseras systematiskt med ett strategiskt Human Resource Management förhållningssätt.

1.2.2 Tillhörighet

Nationalencyklopedin¹ definierar tillhörighet som “att *ingå* i viss grupp”.

Att känna tillhörighet anses vara ett väsentligt mänskligt behov samt kritiskt för mänsklig existens (Baumeister and Leary, 1995; Malone et al., 2012, refererad i Filstad, Traavik & Gorli 2019). May (2011) menar att vi människor upplever vår tillvaro i samhället, även inkluderat organisationer, genom känslan av tillhörighet eller bristen på denna. Vidare menar hon att tillhörighet främjar självkänslan hos individer som i sin tur bidrar till trygghet gentemot jobbrelaterade aktiviteter samt känslan av att vara djupt rotad i organisationen.

McClure och Brown (2008) framför att tillhörighet i organisationen både handlar om att känna sig uppskattad på jobbet men även att kunna identifiera sig med sitt arbete. Vidare diskuterar Nordin (2010) begreppet *samhörighet* och menar att denna känsla uppnås när en individ trivs i sina nätverk vilket i sin tur bidrar till upplevelsen att vara en del av något större samt att vara behövd. Begreppet *samhörighet* går på så vis att likna med begreppet tillhörighet.

Med inspiration och utgångspunkt i ovan nämnda synsätt så blir vår definition av tillhörighet i detta arbete en känsla av att vara en viktig och trygg medlem i sitt sammanhang samt djupt rotad i den aktuella organisationen.

¹ <https://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/tillh%C3%B6righet>

1.2.3 Onboarding och tillhörighet

“.. the bottom line is that the faster new hires feel welcome and prepared for their jobs, the faster they will be able to successfully contribute to the firm’s mission.” -

(Bauer 2010, s.1)

Artikeln “Getting on board” skriven av Korte och Lin (2013) lyfter aspekten kring onboarding och dess koppling till vikten av att passa in på arbetsplatsen, vilket kan kopplas till en känsla av tillhörighet. Vidare skrivs det om hur en nyanställd genomgår utmaningen att gå från en “outsider” till att istället bli en “insider” i den nya gruppen och sammanhanget och att denna process till och med kan klassas som en av de viktigaste i en onboardingprocess.

Fortsättningsvis beskrivs det att den nyanställda vid denna sociala onboarding måste uppmärksamma och utläsa de sociala strukturer som finns i organisationen, vilket inkluderar hur den nyanställdes egen roll kan passa in och utvecklas i samverkan med övriga medarbetares roller (Ashforth et al., 2007; Chao et al., 1994; Van Maanen and Schein, 1979, refererad i Korte & Lin 2013). Korte och Lin (2013) menar även att denna process bör ske relativt snabbt då detta både påverkar deras arbetsprestation samt i vilket utsträckning de känner sig tillfredsställda gentemot organisationen.

Korte och Lin (2013) undersöker detta fenomen genom semistrukturerade intervjuer och bekräftar genom denna studie att ett av de nyanställdas främsta mål faktiskt är att bli en fullständig medlem, och därmed “insider”, i den nya gruppen. Sammanfattningsvis belyser Korte och Lin vikten av att känna tillhörighet i en ny organisation och vilka faktorer i en onboardingprocess som bör få mer uppmärksamhet för att detta ska kunna uppnås. Det handlar inte bara om att bekanta den nyanställda med arbetsuppgifter och yrkesroll, utan att även ta hänsyn till känslan av tillhörighet som nästintill är avgörande för att personen i fråga ska kunna prestera samt känna sig tillfreds med den nya organisationen.

Metod

Nedan följer en presentation av vald metod samt tillvägagångssätt. Därefter redovisas population och urval, databearbetning och analys, forskningsetiska överväganden och till sist begränsningar med denna studie.

2.1 Kvantitativ forskningsmetod

Syftet med detta arbete är som tidigare nämnt att synliggöra eventuella samband mellan onboardingprocessen och nyanställdas känsla av tillhörighet på arbetsplatsen. Vi kommer att använda oss av kvantitativ metod för att på så vis få fram variabler som kan ställas i förhållande till varandra i syfte att få fram dessa eventuella samband. Kvantitativ metod kan även vara att föredra för att lättare kunna generalisera resultat, det vill säga med viss säkerhet kunna säga att det som framkommer i resultatet gäller för en större grupp (Bringsrud Fekjær 2017). Då målet med denna studie är att resultatet ska vara användbart för så många arbetsgivare som möjligt så blir det kvantitativa förhållningssättet mest lämpligt då detta genererar större spridning och därmed bättre förutsättningar för oss.

Vid övervägande av andra metoder såsom enskilda intervjuer och fokusgrupper har vi försökt ställa fördelar och nackdelar mot varandra. Även om både kvalitativa intervjuer och fokusgrupper möjligen hade försett oss med djupare tankar och diskussioner kring ämnet så faller vi hela tiden tillbaka på fördelen att få fram kvantifierbara svar som går att ställa i förhållande till varandra i syfte att se eventuella samband. Möjligheten att nå ut till fler människor samt slumpmässigt utvalda respondenter bidrar även till vår målsättning att få fram kunskap som gäller för en större population.

2.2 Tvärsnittsstudie

En tvärsnittsstudie är en vetenskaplig undersökning som används för att få en ögonblicksbild av ett fenomen (Aronsson, Hellgren, Isaksson, Johansson, Sverke & Torbiörn 2012). I denna studie syftar vi till att få en bild av vilka samband som kan finnas mellan en onboardingprocess och nyanställdas känsla av tillhörighet på arbetsplatsen. En tvärsnittsstudie är med bakgrund av detta vad som kommer att utföras.

2.3 Enkät

Det kvantitativa tillvägagångssätt vi valt att använda oss av är enkätundersökning. Fördelen med enkäter är att det snabbt, billigt och smidigt går att nå ut till många respondenter vilket bland annat underlättar möjligheterna till ett generaliserbart resultat. Dessutom ger enkätundersökningar tillgång till människors egna uppfattningar, attityder och upplevelser (Bringsrud Fekjær 2017) vilket är av intresse i denna studie.

Enkäten består av 5 stycken inledande bakgrundsfrågor följt av 21 stycken påståenden där respondenterna får skatta mellan 1-5 på en Likert-skala där 1 står för *stämmer inte alls* och 5 står för *stämmer helt*.

Påståendena är indelade i två olika avsnitt - onboarding och tillhörighet. I avsnittet gällande onboarding ligger Bauers (2010) modell *The four C's* som grund för utformandet av påståendena. Detta för att sedan kunna placera in respondenternas svar utifrån modellens fyra olika nivåer *Compliance*, *Clarification*, *Culture* och *Connection* för vidare bruk i sambandsanalyserna. Det ska poängteras att modellen endast inspirerat utformandet av enkäten, och att delar av denna såsom de tre kategorierna *Passive*, *High Potential* och *Proactive* inte kommer att komma till vidare användning i denna studie. Modeller som mäter just onboarding är sällsynt, men Bauers modell är återkommande i dess sammanhang. Modellen har tidigare citerats 292 gånger i andra artiklar², vilket kan tyckas stärka användbarheten av modellen.

Avsnittet gällande tillhörighet består av 12 stycken påståenden hämtade från det validerade mätinstrumentet *Workplace Belongingness Scale* skapad av Jena & Pradhan (2018).

En pilotstudie utfördes innan enkäten skickades ut. Med hjälp av de synpunkter och kommentarer som mottogs från testpersonerna kunde enkäten korrigeras och anpassas ytterligare till respondenterna vilket minskade risken för missförstånd och felaktigt ifyllda svar.

² https://scholar.google.com/scholar?cluster=15123427504694219278&hl=sv&as_sdt=2005&scioldt=0,5

2.4 Population och urval

Vi har valt att titta närmre på onboardingprocesser på tjänstemannasidan då det många gånger krävs höga kvalifikationer, en förståelse för komplexa arbetsuppgifter och omfattande tid för att nå sin fulla kapacitet på denna typ av arbetsplats.

Vid undersökning av medarbetares upplevelser kring onboarding är enbart medarbetare som anställts inom de senaste 3 åren av intresse. Tidigare studier inom onboardingområdet har avgränsat respondenternas anställningslängd olika mycket. I en studie av Cesário och Chambel (2019) valde forskarna att även låta de som varit anställda i mer än fem år delta i studien, vilket de i efterhand menade begränsade deras resultat. Risken att man som deltagare inte helt och hållet kommer ihåg sin onboardingprocess ökar ju längre man varit anställd och framtida forskning borde, enligt forskarna, avgränsa detta tidsspänn mer strikt. Den bakomliggande tanken gällande avgränsningen i denna studie på 3 år grundar sig alltså i förhoppningen att deltagarnas minnen och upplevelser av onboardingprocessen ska vara relativt färska.

Två organisationer i Sverige hjälpte till att förmedla enkäten via länk till sina anställda, samtidigt som enkäten även delades på två digitala plattformar. Totalt samlades 78 svar in varav 12 räknades som externt bortfall i form av för lång anställningstid eller icke tjänstemän. I tabellen nedan presenteras respondenternas *kön, ålder* och *anställningslängd*.

Tabell 1. Individuella faktorer.

Individuella faktorer		N	%
Kön	Man	40	60,6
	Kvinna	26	39,4
Ålder	20-30	29	43,9
	31-40	20	30,3
	41-50	12	18,2
	51-60	4	6
	60<	1	1,5
Anställningslängd (månader)	1-12	29	43,9
	13-24	19	28,8
	25-36	18	27,3

2.5 Databearbetning och analys

För vidare analys och bearbetning av de svar som samlades in användes IBM SPSS Statistics 27. Genom att föra in svaren i SPSS gavs möjlighet att undersöka och analysera olika variabler och få fram eventuella intressanta samband som kan vara av värde för arbetet. Då huvudfokus för studien är att se till möjliga samband mellan tillhörighet och onboardingprocessens olika nivåer med utgångspunkt i Bauers (2010) modell *The four C's* valde vi som första steg att göra en korrelationsanalys mellan just tillhörighet och onboardingens olika nivåer för att synliggöra eventuella samband. Ytterligare korrelationsanalyser utfördes sedan i syfte att undersöka om andra variabler kunde vara av intresse för studiens syfte.

För vidare analys gjordes flera multipla linjära regressionsanalyser som hjälpte till att redovisa vilka variabler som faktiskt bidrar till diverse beroende variabler, bland annat tillhörighet.

2.6 Forskningsetiska överväganden

Samtliga respondenter fick ta del av en kortare beskrivning av studien och dess syfte innan medverkan i undersökningen. I denna beskrivning framkom även att studien bygger

på frivilliga krafter samt att allt insamlat material endast används i detta sammanhang och inte till något vidare bruk. Samtycke likställdes med en ifylld enkät.

Då det i enkäten ställs frågor om medarbetarnas tillhörighet och känslor på arbetsplatsen utlovades anonymitet då detta kan anses som typisk känslig information. Att exempelvis uppge en känsla av missnöje är något som kan anses vara jobbigt att framföra och som utan anonymitet dessvärre kan leda till angivelse av felaktiga svar (Bringsrud Fekjær 2016).

2.7 Begränsningar

En möjlig utmaning och begränsning med denna studie är den avgränsning av målgrupp som görs i form av medarbetare som anställts inom de närmsta 3 åren. Vi är medvetna om att detta försvårar vår spridning och möjligen genererar färre respondenter, vilket således kan medföra begränsningar i resultatet (Bringsrud Fekjær 2016).

Resultat

Nedan presenteras de databearbetningar som gjorts i SPSS och som visat sig vara av intresse för studiens syfte. Fokus ligger på vilka samband det går att utläsa mellan tillhörighet och onboarding, men även vad det går att utläsa för skillnader när det kommer till respondenternas känsla av nöjdhet med onboardingprocessen och deras känsla av tillhörighet. Som första steg presenteras diverse korrelationsanalyser följt av multipla linjära regressionsanalyser.

3.1 Pearsons korrelationsanalys

Tabell 2. Pearson Correlation (r), Signifikansnivå (p), Antal respondenter (N)

		Compliance	Clarification	Culture	Connection
	r	0,494	0,526	0,587	0,613
Tillhörighet	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	66	66	66	66

Tabell 2 ger en indikator på i vilken grad de olika stegen i Bauers (2010) modell *The four C's* samvarierar med tillhörighet. Det går att utläsa att samtliga nivåer (Compliance, Clarification, Culture och Connection) har ett signifikant positivt samband med tillhörighet. Detta innebär att ju mer respondenterna upplever tillhörighet desto mer svarar de fyra olika nivåerna upp till det också. Det går även att utläsa att sambandet mellan tillhörighet och de olika nivåerna ökar för varje steg respondenterna rör sig uppåt i modellen.

Tabell 3. Pearson Correlation (r), Signifikansnivå (p), Antal respondenter (N)

		Compliance	Clarification	Culture	Connection
Nöjd med onboardingprocessen	r	0,507	0,714	0,585	0,713
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	66	66	66	66

Tabell 3 ger precis som Tabell 2 en indikator på vilka samband som finns, och i detta fall i vilken grad de fyra olika nivåerna i Bauers (2010) modell *The four C's* samvarierar med känslan att vara nöjd med sin onboardingprocess. Även här finns ett signifikant positivt samband mellan nivåerna och nöjdheten, vilket innebär att ju mer respondenterna upplever nöjdhet med onboardingprocessen desto mer svarar de fyra olika nivåerna upp till det också. Däremot är det i detta fall Clarification och Connection som har de starkaste sambanden till nöjdhet med onboardingprocessen.

Tabell 4. Pearson Correlation (r), Signifikansnivå (p), Antal respondenter (N)

		Nöjd med onboardingprocessen
Tillhörighet	r	0,571
	p	0,000
	N	66

I Tabell 4 ges istället en indikator på sambandet mellan respondenternas känsla av tillhörighet och deras känsla av nöjdhet med onboardingprocessen. Här går det att utläsa ett signifikant positivt samband mellan dessa två variabler, vilket innebär att tillhörigheten och nöjdheten med onboardingprocessen samvarierar med varandra. Sambandet mellan dessa två variabler är ett fynd utöver den granskning av variabler som gjorts i förhållande till Bauers (2010) modell.

3.2 Multipel linjär regressionsanalys

Tabell 5. Ostandardiserad betakoefficient (B), Standardfel (SE), Standardiserad betakoefficient (β), t-värde (t), Signifikansnivå (p)

	B	SE	β	t	p
(Constant)	22,947	3,406		6,736	0,000
Compliance	0,385	0,985	0,050	0,391	0,697
Clarification	0,478	0,465	0,131	1,027	0,308
Culture	1,835	0,834	0,284	2,199	0,032
Connection	1,090	0,320	0,380	3,406	0,001

Beroende variabel: Tillhörighet

I Tabell 5 återfinns Compliance, Clarification, Culture och Connection som oberoende variabler som ställs mot den beroende variabeln Tillhörighet. Med hjälp av en multipel linjär regressionsanalys går det således att utläsa vilken eller vilka nivåer i Bauers (2010) modell *The four C's* som i första hand *bidrar* till upplevelsen av respondenternas känsla av tillhörighet på arbetsplatsen. Här är det nivåerna Culture och Connection som kan utläsas ha en signifikant påverkan på känslan av tillhörighet hos respondenterna.

Tabell 6. Ostandardiserad betakoefficient (B), Standardfel (SE), Standardiserad betakoefficient (β), t-värde (t), Signifikansnivå (p)

	B	SE	β	t	p
(Constant)	-0,898	0,435		-2,063	0,043
Compliance	-0,087	0,126	-0,070	-0,688	0,494
Clarification	0,266	0,059	0,450	4,484	0,000
Culture	0,134	0,107	0,128	1,259	0,213
Connection	0,210	0,041	0,454	5,149	0,000

Beroende variabel: Nöjd med onboardingprocessen

I Tabell 6 återfinns Compliance, Clarification, Culture och Connection som oberoende variabler som ställs mot den beroende variabeln Nöjd med onboardingprocessen. På samma sätt som i Tabell 5 går det att utläsa vilken eller vilka nivåer i Bauers (2010) modell *The four C's* som i första hand *bidrar* till upplevelsen av respondenternas nöjdhet med onboardingprocessen. Här utläses att Clarification samt Connection är de nivåer som har en signifikant påverkan på respondenternas upplevelse av nöjdhet med onboardingprocessen.

Analys

I kommande avsnitt följer en analys av de bearbetningar som presenterats i resultatdelen. Detta kommer vidare att kopplas till det teoretiska material som ligger till grund för arbetet.

4.1 Tillhörighet

Efter att ha fått tillgång till det signifikanta resultat som presenterats i Tabell 2 gällande sambandet mellan tillhörighet och de fyra olika nivåerna i Bauers (2010) modell *The four C's* kan det konstateras att detta samband är statistiskt säkerställt och utgör en intressant grund för vidare analys. Det går med bakgrund av detta att bygga vidare på de tidigare studier som argumenterat för onboardingprocessens påverkan på bland annat nyanställdas

arbetstillfredsställelse och engagemang (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007, refererad i Bauer & Erdogan 2011) och nu även addera tillhörighet som en möjlig beroende variabel.

I Tabell 5 framkom det sedan att Culture och Connection var de variabler som i första hand bidrog till respondenternas känsla av tillhörighet. Detta resultat innebär alltså att de två högsta nivåerna i modellen kan anses vara väsentliga för en värdeskapande onboardingprocess då det kommer till känslan av tillhörighet, vilket indirekt innebär att en onboarding som endast når upp till de två lägsta nivåerna i modellen inte tillgodoser känslan av tillhörighet i samma utsträckning.

Vidare så bör det uppmärksammas att det var den *näst högsta nivån*, Culture, som bidrog allra mest till känslan av tillhörighet. Det som utmärker en onboardingprocess på Culture-nivån är att arbetsgivaren lägger fokus på att förse den nyanställda med en känsla av de organisatoriska normer som råder, både formella och informella (Bauer 2010). Hur arbetsgivaren faktiskt bör gå tillväga, rent praktiskt, är ett något mer utforskat fält och vi ställer oss frågan vad det egentligen innebär att *förse* den nyanställda med de formella och informella normer som råder? När det kommer till de formella normerna, såsom när de anställda går hem för dagen eller hur lång lunchrast som anses vara acceptabel, kan en verbal förklaring av dessa tänka sig vara genomförbar och tillräcklig då dessa normer vanligtvis är klart uttalade eller nedskrivna. De informella normerna är som motsats till de formella icke-nedskrivna och outtalade. Dessa normer är istället skapade ur sin sociala kontext och kan handla om allt ifrån hur de anställda hälsar på varandra till var de sitter i lunchrummet. Här går det istället att tänka sig att den nyanställda får skugga en mentor eller liknande för att på så sätt få ta del av dessa normer.

Det visade sig alltså att en vidare hänvisning till viktiga mänskliga relationer och informationsnätverk, som Connection-nivån inkluderar, inte är lika bidragande för att uppnå en känsla av tillhörighet. En onboardingprocess på Connection-nivån kan med bakgrund av detta anses överflödigt ur ett tillhörighetsperspektiv, då majoriteten av respondenterna i denna studie uppnådde tillhörighet redan på Culture-nivån. Med andra

ord synliggör denna studie vikten av just normer, och mer specifikt ett hänvisande till dessa från arbetsgivarens sida, när det kommer till nyanställdas känsla av tillhörighet. Detta går i linje med Korte och Lins (2013) resonemang kring vad som krävs för att gå från en outsider till en insider, där fokus bör läggas på att utläsa strukturer och normer i organisationen.

4.2 Nöjdhet

Då Tabell 3 visade på ett signifikant samband mellan nöjdhet med onboardingprocessen och samtliga nivåer i Bauers (2010) modell *The four C's* så är det även här intressant att se till vilka av nivåerna som kan tänkas vara mest bidragande för upplevelsen av nöjdhet. I Tabell 6 går det att utläsa två nivåer vars bidragande faktor kan ses som signifikanta, nämligen Clarification och Connection. Det är alltså dessa två nivåer som bidrar mest till känslan av nöjdhet med onboardingprocessen. Vidare så var Clarification den nivå som bidrog allra mest till denna känsla, det vill säga den *näst lägsta nivån*.

I Clarification-nivån består onboardingprocessen bland annat av en försäkran från arbetsgivarens sida att den nyanställda förstår det nya jobbet samt alla relaterade förväntningar på en (Bauer 2010). Denna typ av onboarding går att tolka som något mer formell än de två högre nivåerna Culture och Connection, då den distanserar sig från de mjuka värdena och det sociala fokuset. En onboardingprocess som hamnar på Clarification-nivån kan möjligen ses som mer konkret och hanterbar då den innehåller praktisk information som arbetsgivaren kan tillhandahålla. Det är med andra ord inte lika betydelsefullt att förse den nyanställda med viktiga kontaktnät eller någon vidare hänvisning till de normer som råder på företaget för att den nyanställda ska känna sig nöjd med sin onboardingprocess, som det är att fokusera på Clarification-nivåns innehåll.

Vidare går det att ställa sig frågan vad det faktiskt innebär att känna sig nöjd med sin onboardingprocess, och vilka konsekvenser som nyanställdas upplevelse av nöjdhet kan komma att få för både organisationen och individen. Då denna variabel inte tillhör studiens primära syfte återfinns inte heller någon egentlig definition eller tidigare forskning kring denna subjektiva känsla i studien. Vi vet ännu inte om detta har någon

direkt effekt på nyanställdas effektivitet, trivsel, engagemang eller liknande utan endast att de känner sig nöjda med just onboardingprocessen. Som resultatet visar kände sig majoriteten av respondenterna nöjda redan på Clarification-nivån. Då detta är den näst lägsta nivån går det dessutom att ställa sig frågan om ambitionsnivån för onboardingprocessen är för låg och om arbetsgivare istället ska sikta högre och sträva efter en onboardingprocess som verkligen imponerar.

4.3 Verklighetens komplexitet

Vi vill i detta avsnitt rikta uppmärksamhet åt verklighetens komplexitet och inta ett kritiskt ställningstagande gentemot den relativt fyrkantiga modell vi valt att förhålla oss till i denna studie, nämligen Bauers (2010) modell *The four C's*. Det går att ställa sig frågan om det egentligen går att dela upp onboardingprocessen på det sätt som vi och Bauer gör med hjälp av *The four C's* och om det i verkligheten istället är så att dessa fyra nivåer flyter in i varandra. Kan man verkligen sära på att förse den nyanställda med de informella normer som råder på företaget och att hänvisa till viktiga relationer till kollegor och chefer, såsom Culture och Connection gör? Informella normer är som tidigare nämnt outtalade och existerar endast i samvaron med andra, i detta fall organisationers övriga anställda. Är det verkligen möjligt att förse den nyanställda med dessa normer utan att indirekt hänvisa till relationer och informationsnätverk i praktiken? Vi vill med detta sagt inte förminska de resultat och kopplingar som tagits fram i denna studie, utan istället belysa verklighetens komplexitet där linjer och mönster inte alltför sällan suddas ut.

Vidare vill vi poängtera att sammanhanget vi befinner oss i påverkar oss i allra högsta grad. Bauer och Erdogan (2011) diskuterar i sin artikel *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees* flera olika aspekter som påverkar den nyanställdas anpassning till organisationen. De menar bland annat att det är av stor betydelse att den nyanställda känner sig accepterad och bekväm i relationen till både kollegor och chefer, och att detta kan vara avgörande för hur väl den nya medarbetaren anpassar sig. Detta innebär att arbetsgivare aldrig har full kontroll över onboardingprocessen och att utfallet påverkas av mycket mer än bara processen i sig. Resultatet i denna studie kan alltså ses

som ett hjälpmedel eller en handbok för hur arbetsgivaren kan jobba mot sin vision i en onboardingprocess, men aldrig som ett facit med en garanti för ett visst utfall.

Slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka vad det finns för samband mellan onboardingprocessen och nyanställdas känsla av tillhörighet på arbetsplatsen samt vilka andra faktorer som kan vara av intresse. Utifrån resultatet och analysen går det att konstatera att det faktiskt föreligger ett samband mellan onboardingprocessen och nyanställdas känsla av tillhörighet på arbetsplatsen. Denna tillhörighet uppnåddes i de flesta fallen hos de respondenter som fått genomgå en onboardingprocess som inkluderat Culture-nivån, det vill säga den näst högsta nivån i Bauers (2010) modell *The four C's*. Ytterligare analyser hjälpte till att synliggöra vilken av nivåerna som bidrog mest till känslan av att vara nöjd med sin onboardingprocess och här var det istället den näst lägsta nivån, Clarification, som stack ut. Vidare hittades även ett samband mellan nyanställdas känsla av tillhörighet och känslan av nöjdhet med onboardingprocessen. Detta var ett fynd som egentligen inte hörde samman med studiens huvudsakliga syfte men som kändes väsentligt att lyfta i sammanhanget.

5.1 Bidrag till praktiken

Sett ur ett arbetsgivarperspektiv kan det vara av intresse att använda sig av denna studie för att få möjlighet att fortsätta utveckla en onboardingprocess utifrån den specifika organisationens vision. Här kan det vara avgörande att ha en tydlig bild av vad som är viktigast för respektive organisation för att kunna utveckla en så optimal och skräddarsydd lösning som möjligt. Det är även viktigt att i detta stadie väga in de olika resurserna i form av tid och pengar. Vill organisationen tänka långsiktigt, jobba proaktivt och investera i sin personal, eller söker de istället en lösning som kräver mindre resurser men ändå tillfredsställer den nyanställda? De olika visionerna kräver olika utformning av onboardingprocessen; Strävar organisationen efter en proaktiv lösning så är Culture-nivån att räkna som tillräcklig, enligt denna studie. Här läggs än djupare fokus på den mänskliga faktorn som bland annat inkluderar sociala strukturer och behov av samhörighet. En

viktig del i denna typ av process är att hjälpa den nyanställda att slussas in i dessa normstyrda miljöer, både formella och informella. Hur detta sedan går till i praktiken är något mer oklart, men en kombination av mentorskap för att synliggöra informella normer samt dialoger som lägger fokus på de formella normerna skulle kunna vara en väg att gå.

Är det istället lösningen som kräver mindre resurser men ändå tillfredsställer den nyanställda som är aktuell så är en onboardingprocess på Clarification-nivån i många fall tillräcklig, enligt denna studie. Här läggs det fokus på att presentera den nya arbetsrollen samt alla förväntningar som ligger på den nyanställda, men även på uppföljning och en försäkran att samtliga delar av arbetet sker i samförstånd. Denna typ av onboarding upplevs eventuellt som mer praktisk och hanterbar och ger goda förutsättningar för nöjda nyanställda.

5.2 Teoretiskt bidrag

Efter bearbetning och analys av framtaget material går det att utläsa ett statistiskt säkerställt samband mellan just onboardingprocessen och nyanställdas känsla av tillhörighet på arbetsplatsen. Även om vi inte kan prata om något orsakssamband i detta sammanhang fyller detta fynd en kunskapslucka som är av värde för utvecklingen av onboardingprocesser. Vi kan till exempel fylla på Bauer och Erdogans (2011) lista på vilka faktorer som onboardingprocessen är av stor betydelse för, och då lägga till en känsla av tillhörighet till de tidigare faktorerna effektivitet, arbetstillfredsställelse och engagemang (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007, refererad i Bauer & Erdogan 2011).

I Bauers (2010) modell *The four C's* är en av poängerna att samtliga fyra nivåer *Compliance, Clarification, Culture, Connection* bör inkluderas för en lyckad onboardingprocess. Efter det framkomna resultatet i denna studie går det dock att diskutera om Connection-nivån kan anses vara överflödigt ur ett tillhörighetsperspektiv. Vårt bidrag belyser att Culture-nivån, som lägger stort fokus på organisationens normer, väger tyngst i avseendet gällande tillhörighet. Med andra ord visade det sig att Connection-nivån, som lägger mer fokus på relationer och informationsnätverk, inte är

lika bidragande till känslan av tillhörighet. Viktigt att belysa är dock att Connection-nivån fortfarande kan vara aktuell och betydelsefull ur andra aspekter även om det i denna studie visade sig att den inte hade lika stor betydelse för känslan av tillhörighet.

5.3 Framtida forskning

Utifrån denna studie gick det att konstatera ett signifikant positivt samband mellan nyanställdas känsla av tillhörighet och känslan av nöjdhet med onboardingprocessen. Att dessa variabler samvarierar och därmed ökar i takt med varandra kan anses vara ett intressant fynd. Detta samband är något som inte rymts att undersöka vidare i just denna studie då huvudfokuset var något annat, men som däremot kan vara en intressant synvinkel att ta i beaktning vid onboardingprocesser. Vidare forskning kring detta fenomen kan anses vara intressant i syfte att nå en djupare förståelse inom området.

Källförteckning

- Allen, David G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?. *Journal of management*, vol. 32 (no. 2), 237-256.
- Arbetsmiljöverket (2020). *Systematiskt arbetsmiljöarbete: AFS 2001:1*.
<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/systematiskt-arbetsmiljoarbete-foreskrifter-afs2001-1.pdf> (Hämtad 2021-01-12)
- Aronsson, Gunnar, Hellgren, Johnny, Isaksson, Kerstin, Johansson, Gun och Sverke, Magnus & Torbiörn, Ingmar (2012), *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur & Kultur
- Bauer, Talya N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. *SHRM Foundation*. 1-37.
- Bauer, Talya N. och Berrin, Erdogan (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. I S. Zedeck (red.). *APA Handbooks in Psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (s. 51-64). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bringsrud Fekjær, Silje (2016), *Att tolka och förstå statistik*. Malmö: Gleerups
- Caldwell, Cam & Peters, Ray (2017). New employee onboarding - psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, vol. 37 (no. 1), 27-39.
- Cesário, Francisco & Chambel, Maria José (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International journal of organizational analysis (2005)*, vol. 27, (no. 5), 1465-1479.
- Filstad, Cathrine, Traavik, Laura E.M. & Gorli, Mara (2019). Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging, *The journal of workplace learning*, vol. 31 (no. 2), 116-142.
- Jena, Lalatendu, K. & Pradhan, Sajeet (2018). Conceptualizing and validating workplace belongingness scale. *Journal of organizational change management*, vol. 31 (no. 2). 451-462.

- Johansson, Julia, Karlström, Linda (2020). Första veckan ska man bara lära sig att hitta till kaffeautomaten - en kvalitativ studie om tjänstemäns onboardingprocess. *DiVa*.
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1434233/FULLTEXT01.pdf>
- Klein, Howard. J., Polin, Beth (2012). Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding? *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, 267-287.
- Korte, Russell. & Lin, Sumin (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human relations (New York)*, vol. 66 (no. 3), 407-428.
- Larsson, Lovisa, Holmberg, Ylva (2020). Everyone on board? En kvalitativ studie om onboarding på en IT-avdelning. *DiVa*.
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1450210/FULLTEXT01.pdf>
- May, Vanessa (2011). Self, Belonging, and Social Change. *Sociology*, vol. 45 (no. 3), 363–378.
- McClure, John, P., Brown, James, M. (2008). Belonging at Work. *Human Resource Development International*, vol. 11 (no. 1). 3–17.
- Nordin, Maria (2010). Det sociala stödets betydelse för utslagningar och inlåsning på arbetsmarknaden. I Annika Härenstam och Eva Bejerot (red.), *Sociala relationer i arbetslivet* (s.45-56). Malmö: Gleerups Utbildning AB
- Wigert, Ben, Pendell, Ryan (2019). 7 Problems With Your Onboarding Program. *Gallup Business Journal*.
<https://www.gallup.com/workplace/247172/problems-onboarding-program.aspx>

Bilagor

Bilaga 1

Enkät

I detta formulär följer en rad olika påståenden och frågor. Tag ställning till var och ett genom att kryssa eller fylla i det alternativ du tycker stämmer överens med din uppfattning. Din medverkan är anonym.

Bakgrundsvariabler

1. Ålder

2. Kön

Man

Kvinna

Annat

3. Är du tjänsteman?

Ja

Nej

4. Hur länge har du varit anställd på företaget? Svara i månader

5. Vad har du för position i organisationen?

Medarbetare

Chef

Annat

Avsnitt 1. Onboarding

Som ett första steg in på en ny arbetsplats får många nyanställda genomgå en s.k. onboardingprocess. Denna process syftar till att hjälpa den anställda att anpassa sig till både sociala och prestationsrelaterade aspekter av sitt nya jobb samt företagets regler, metoder, program, policys och liknande.

Onboardingprocessen kan även ha flera olika namn, däribland *introduktion*. I följande enkät benämns allt som har med att introducera en ny medarbetare på arbetsplatsen under det samlade begreppet *onboarding*.

Nedan följer 8 påståenden gällande din onboardingprocess. Tag ställning till var och ett genom att kryssa i det alternativ du tycker stämmer överens med din uppfattning.

Skala: 1 (Stämmer inte alls) - 5 (Stämmer helt)

- 1. Jag fick ta del av regler och bestämmelser**
- 2. Min arbetsgivare såg till att jag förstod min nya arbetsroll**
- 3. Min arbetsgivare såg till att jag förstod eventuella förväntningar på mig som medarbetare**
- 4. Min arbetsgivare var mån om att förse mig med de normer som råder i organisationen.**
- 5. Onboardingprocessen hjälpte mig att upprätta viktiga relationer till kollegor**
- 6. Onboardingprocessen hjälpte mig att upprätta viktiga relationer till chefer**
- 7. Onboardingprocessen hjälpte mig att upprätta ett hjälpande informationsnätverk**
- 8. Jag känner mig nöjd med min onboardingprocess**

Avsnitt 2. Tillhörighet

Tillhörighet definieras i denna enkät som *att känna sig som en viktig medlem i sitt sammanhang samt rotad i den aktuella organisationen*.

Nedan följer 12 påståenden. Tag ställning till var och ett genom att kryssa i det alternativ du tycker stämmer överens med din uppfattning.

Skala: 1 (Stämmer inte alls) - 5 (Stämmer helt)

- 1. Jag behöver inte bortse från mina egna principer under mitt arbete**

2. Jag använder mig av “vi/oss” snarare än “de/dem” när jag hänvisar till min organisation för utomstående
3. Det finns en skillnad mellan min organisation och mina egna värderingar
4. Jag känner fler positiva än negativa känslor medan jag jobbar
5. Att vara en del av min nuvarande organisation inspirerar mig att göra mer än vad som förväntas av mig
6. Jag känner samhörighet till mina kollegor
7. De regler och policys som finns i min organisation känns rättvisa
8. Mina personliga behov tillgodoses väl av min organisation
9. Vid professionella eller personliga problem erbjuds stöd från min organisation
10. Mina karriärsmål beaktas väl av min organisation
11. Min organisation försöker göra mitt jobb så spännande och utvecklande som möjligt
12. Framgångar på jobbet belönas väl i min organisation

Hur fick du tillgång till denna enkät?

Via mitt företag

Via sociala medier

Tack för din medverkan!

Bilaga 2

Informationsbrev

Hej!

Vi är två studenter på Högskolan Kristianstad som läser sista terminen på personal- och arbetslivsprogrammet. Vi skriver nu vårt examensarbete inom området *onboarding i organisationer* och är på jakt efter deltagare till vår enkätundersökning. Med onboarding menas den introduktion ni fått genomgå i syfte att komma in i den nya arbetsrollen och organisationen. Syftet med undersökningen är att belysa vilka effekter onboardingprocessen fått på nyanställda och varför.

Vi efterfrågar tjänstemän som genomgått en nyanställning under de senaste 3 åren och räknar med att enkäten tar ca 3 minuter att genomföra. Denna studie kommer att bygga på frivilliga krafter, vilket innebär att ingen ekonomisk ersättning kan erbjudas för deltagandet. Vi hoppas istället att ni ser tillfället som en möjlighet att i gemenskap med andra engagerade deltagare vara med och bidra med era synsätt inom gällande område.

Vi använder Google Forms och dina svar är anonyma. Allt insamlat material knutet till studiens undersökning kommer endast att användas i forskningssyfte och inte till något vidare bruk.

Har du någon fråga så tveka inte att höra av dig.

Stort tack för din medverkan!

Väl mött

Mimmi Svedin och Filipa Rise