Rapport nr 2023:2

HR-representanters perspektiv på introduktion av nya medarbetare: Framgångsfaktorer och utmaningar

Heidi Blomqvist
Petter Gustavsson
Bo Jenner
Sara Göransson
Elin Frögéli



Karolinska Institutet

Innehållsförteckning

Sammanfattning 3
1 Bakgrund 5
1.1 Rapportens syfte 6
2 Metod 7
2.1 Design 7
2.2 Rekrytering och datainsamling 7
2.3 Respondenter 7
2.4 Enkätinstrument 9
2.5 Semistrukturerade intervjuer 11
2.6 Dataanalys 12
2.7 Etik 12
3 Resultat 13
3.1 Attityder till introduktion av nya medarbetare 13
3.2 Uppfattningar om onboardingstrategier och hälsofrämjande insatser 13
3.3 Möjliggörande faktorer för en lyckad onboarding 14
3.4 Utmaningar som förekommer i samband med onboarding 22
4 Diskussion 30
4.1 Vilka faktorer bidrar till en lyckad onboarding? 30
4.2 Utmaningar som förekommer i relation till onboarding av nya medarbetare 35
4.3 Onboardingstrategier och uppfattningar om hälsofrämjande insatser 37
4.4 Metodologiska begränsningar 38
4.5 Avslutande konklusion 38
5 Referenser 40
6 Rapporter 44
7 Bilagor 51

Sammanfattning

Föreliggande rapport är en del av projektet Onboarding 2.0 som har som syfte att skapa en bättre förståelse för de insatser som gynnar nya medarbetares etablering i arbetslivet och som förebygger utveckling av stressrelaterad ohälsa. Inom ramen för projektet undersöktes arbetsgivarens erfarenheter av introduktion samt vilka utmaningar och hanteringsstrategier som kan identifieras från organisationens håll. Tidigare studier pekar på att det finns en diskrepans mellan det tänkta syftet med introduktionsinsatserna eller introduktionspolicyn och hur insatserna genomförs i praktiken. I det här avseendet är HR-representanter en viktig informationskälla eftersom de ofta besitter kunskap om det tänkta syftet med onboardinginsatserna samt om hur insatserna sedan genomförs i organisationen i praktiken. Syftet med delstudien var att belysa HR-representanters uppfattningar om vilka faktorer som underlättar introduktion av nya medarbetare samt vilka utmaningar som kan uppstå. Rapporten redovisar även HR-representanternas uppfattningar om vilka onboardingstrategier som används, attityder till introduktion av nya medarbetare samt hur respondenterna ser på hälsofrämjande insatser i samband med introduktion av nya medarbetare.

Data samlades in genom både genom enkäter och semistrukturerade intervjuer. Totalt svarade 204 HR-representanter på enkäten och 16 HR-representanter med särskild insikt i organisationens onboardinginsatser intervjuades. Majoriteten av respondenterna som svarade på enkäten (78 %) eller som deltog i intervjuerna (94%) var kvinnor. De flesta uppgav att de arbetade inom industrisektorn.

Den tematiska analysen resulterade i fyra huvudteman som fångar möjliggörande faktorer för en lyckad onboarding ur HR-representanternas perspektiv. Resultaten pekar på att en grundläggande framgångsfaktor för en lyckad onboarding av nya medarbetare var att det fanns en personalpolitik som främjar ett inkluderande och stöttande onboardingklimat. Det första temat handlade således om att värdesätta, välkomna och lyssna på och nya medarbetare. Det andra temat handlade om att HR-avdelningen behövde säkerställa att det fanns ett centralt onboardingprogram med tydligt uttalade mål samt en standardiserad process och adekvata verktyg. Detta var viktigt dels för att säkerställa att alla nya medarbetare fick ta del av likvärdiga onboardinginsatser, dels för att underlätta genomförandet av onboardinginsatserna. Det tredje temat handlade om att HR-representanterna behövde skapa ett fungerade samarbete med första linjens chefer för att säkerställa att alla nya medarbetare fick ta del av adekvata onboardinginsatser i praktiken i den lokala verksamheten. Slutligen handlade det fjärde temat om att HR-representanterna upplevde att en utvärdering av onboardingprocessen var en viktig framgångsfaktor som bidrog till att onboardingprocessen ständigt kunde utvecklas. Studiens resultat indikerar att framgångsrika onboardingprogram bygger på att HR-organisationen tar hänsyn till både nya medarbetares behov och de behov som de chefer och handledare har som skall genomföra insatserna och stötta nya medarbetare i praktiken.

Studien undersökte även HR-representanters uppfattningar om utmaningar som de stöter på när nya medarbetare skall introduceras. I de kvalitativa analyserna framträdde två huvudteman. Utmaningar uppstod främst när HR-organisationen inte hade utformat adekvata organisationsövergripande processer och verktyg som stöd för onboardingen samt när HR-representanterna saknade insyn och mandat i den lokala verksamheten. Det blev då svårare för HR-representanterna att säkerställa att alla nya medarbetare fick en adekvat onboarding under den första tiden på arbetsplatsen. I resultatavsnittet ges en mer fullständig redovisning av framgångsfaktorerna och utmaningarna.

Ett hälsofrämjande perspektiv har även inkluderats i rapporten genom att belysa att de flesta HR-representanter anser att det är fördelaktigt att inkludera insatser som kan bidra till en mer hälsosam livsstil under den första tiden på en ny arbetsplats. Förhoppningen är att föreliggande rapport kan bidra till såväl teoretisk nytta för utveckling av forskningsfältet som praktisk nytta för att utveckla introduktions-program som främjar både nya medarbetares välbefinnande och sådana organisatoriska utfall som bidrar till organisationens tillväxt.

Onboarding 2.0 Projektet finansieras av Afa Försäkring och ingår i en satsning på forskning om unga i arbetslivet. Projektet bedrivs inom ramen för Petter Gustavssons forskargrupp vid Karolinska Institutet (http://ki.se/cns/petter-gustavssons-forskargrupp). Projektgruppen består i dag av Petter Gustavsson (vetenskaplig ledare, professor), Elin Frögéli (leg. psykolog, postdoktor), Sara Göransson (fil dr), Bo Jenner (leg. psykolog, forskningsassistent), Beatrice Agrenius (jur. kand, kandidat på psykologprogrammet, forskningsassistent) och Heidi Blomqvist (magister i psykologi, forskningsassistent).

1 Bakgrund

För organisationer har det blivit en nödvändighet att stödja nya medarbetare som kommer in i organisationen genom att erbjuda möjligheter för utveckling och lärande för att kunna attrahera och behålla kompetens. Onboarding eller introduktion av nya medarbetare syftar på de specifika strategier och insatser som organisationer har skapat och tillämpar för att underlätta nya medarbetares integration i organisationen (Wanberg, 2012). Onboarding har visat sig vara en av de viktigaste HR (*Human Resources*) -strategierna som karakteriserar framgångsrika företag i termer av såväl hög vinstmarginal som hög tillväxt (Starck et al., 2012). Ur organisationens perspektiv handlar onboarding om att ju snabbare de nya medarbetarna integreras desto snabbare kan de också bidra till företagets framgång och konkurrenskraft (Coff & Kryscynski, 2011). I termer av utfall pekar forskningen på att ungefär sju av tio nya medarbetare som har upplevt att onboardingen har varit en positiv erfarenhet är mer benägna att stanna i organisationen upp till tre år. Vidare pekar forskning på att en formaliserad onboardingprocess kan förbättra den nya medarbetarens produktivitet med 50 % (Hirsch, 2017).

Ur nya medarbetares perspektiv anses ett adekvat stöd under onboardingperioden vara viktigt för att bland annat hantera nyanställdas osäkerhet, byggande av kompetens och etablering i arbetsgruppen. Nya medarbetare behöver ofta hantera stressorer så som överbelastning, oförutsägbarhet och bristande kontroll samt social utvärdering under denna etableringsperiod (Gustavsson et al., 2020). För individen kan ett uteblivet stöd under den första perioden också resultera i en alltför långvarig stress och utebliven återhämtning som i längden kan ha negativa effekter på nya medarbetares anpassning och hälsa (Ellis et al., 2015; Frögéli et al., 2019; Frögéli et al., 2018). Onboardinginsatser anses vara särskilt viktiga för de nya medarbetare som kommer in på arbetsmarknaden direkt från studier (Bauer et al., 2007). Lyckas organisationen inte stötta de nyanställda i att hantera utmaningarna förknippade med att vara ny på en arbetsplats kan detta få negativa organisatoriska konsekvenser i form av lägre arbetsprestationer eller att medarbetaren väljer att avsluta sin anställning vilket i sin tur resulterar i kostsamma nyrekryteringar (Gustavsson et al., 2020).

Studier med fokus på strategisk HR pekar på att det finns en diskrepans mellan det tänkta syftet med introduktionsinsatserna eller introduktionspolicyn och hur insatserna genomförs i praktiken (Kramar, 1992; Wright & Boswell, 2002; Klein et al., 2015). Nyanställdas integration i organisationen sker alltid inom en specifik kontext som påverkar hur introduktionsprocessen är utformad samt hur den genomförs i praktiken. Kontexten består bland annat av rådande praxis exempelvis introduktionspolicyn, organisatoriskt klimat samt av de kollegor och chefer som har som uppgift att stötta de nya under den första tiden på arbetsplatsen. Det är således viktigt att skapa kunskap om denna kontext för att förstå de utmaningar som kan uppstå när nya medarbetare skall introduceras samt vilka faktorer som underlättar

nya medarbetares integration i organisationen (Ashforth & Saks, 1996; Wang et al., 2015). I det här avseendet är HR-representanter en viktig informationskälla eftersom de ofta har ansvaret för att utforma organisationens onboardingpolicy eller onboardingprogram. De har således insikt i det tänkta syftet med onboardinginsatserna samt om hur insatserna sedan genomförs i organisationen i praktiken. I dagsläget finns det få studier utförda i Sverige som har undersökt vilka framgångsfaktorerna är och vilka utmaningar som uppstår i samband med onboarding ur HR-representanters perspektiv. Vidare saknas det studier som belyser vilka onboardingstrategier som i huvudsak används för att introducera nya medarbetare i Sverige idag samt vilka uppfattningar råder gällande hälsofrämjande insatser i samband med introduktion av nya medarbetare.

1.1 Rapportens syfte

För att skapa mer kunskap om hur onboardingprocessen bäst ska genomföras var syftet med föreliggande rapport att kartlägga HR-representanters uppfattningar om vilka faktorer som anses underlätta introduktionen av nya medarbetare samt vilka utmaningar som uppstår när nya medarbetare skall introduceras. Rapporten redovisar även HR-representanters uppfattningar om vilka onboardingstrategier som används, deras attityder till introduktion av nya medarbetare samt hur de ser på att inkludera hälsofrämjande insatser i onboardingen av nya medarbetare.

2 Metod

2.1 Design

Studien hade en tvärsnittsdesign och ett bekvämlighetsurval tillämpades. Såväl kvantitativ som kvalitativ data samlades in och analyserades.

2.2 Rekrytering och datainsamling

2.2.1 Enkätstudie

Rekrytering av deltagare till enkätstudien genomfördes under två års tid med start våren 2020 (den sista rekryteringen utfördes under våren 2022) genom samarbeten med intresseorganisationer och företag samt via KI:s egen hemsida, sociala medier och fackföreningars nyhetsbrev. Genom samarbeten med organisationer och företag fick uppskattningsvis totalt 12 000 mottagare ett riktat utskick med inbjudan att delta i studien. Datainsamlingen till enkätstudien genomfördes med tre olika enkäter. En enkät var riktad mot chefer och HR-representanter. Mottagarna skulle då välja om de tillhörde kategorin chefer eller HR-representanter. Uppskattningsvis fick 44 % (av 12 000) av mottagarna denna enkät. En andra enkät var riktad mot chefer, HR-representanter och handledare. Mottagarna skulle då välja om de tillhörde kategorin chefer, HR-representanter eller handledare. Uppskattningsvis fick 23 % av mottagarna denna enkät. Slutligen fick uppskattningsvis 33 % av mottagarna en enkät som endast var riktad mot handledare. Till denna delstudie rekryterades HR-representanter. Data till projektets enkätstudier samlades in genom det digitala enkätverktyget KI Survey (Artologik Survey & Report) för mobil, dator eller läsplatta. Deltagarna kunde svara på enkäten direkt via mobil/dator/platta via en länk. Alla deltagare tillfrågades även om de gav sitt samtycke till att delta.

2.2.2 Intervjustudie

Utöver insamling av data genom enkäter utfördes också under perioden november 2021 – februari 2022 16 semistrukturerade intervjuer med HR personer särskild insikt i organisationens onboardinginsatser. Intervjuerna utfördes på distans via Teams. Intervjudeltagarna fick ta del av information om intervjuns syfte skriftligt eller muntligt innan intervjun påbörjades. Alla deltagare informerades om att intervjun var konfidentiell. Alla deltagare tillfrågades även om de gav sitt samtycke till att delta samt att intervjun spelades in utan kamera.

2.3 Respondenter

2.3.1 Enkätstudie

Totalt 204 HR-representanter deltog i enkätstudien. Knappt två femtedelar (39,6 %) av respondenterna uppgav att de var 46 år eller äldre, cirka en tredjedel (34,9 %) uppgav att de var mellan 36–45 år, knappt en fjärdedel (23,5 %) uppgav att de var mellan 26–35 år och endast 2 % uppgav att de var 25 år eller yngre. Av respondenterna uppgav 115 att de var kvinnor (77,7 %), 33 att de var män (22,3 %) och 56 respondenter svarade inte på frågan (se bilaga 1). Av 204 respondenterna

hade 130 arbetat inom samma bransch i genomsnitt 10 år (standardavvikelse 9 år, variationsvidd 0 år till 38 år) och 74 respondenter svarade inte på frågan. Knappt två tredjedelar (61 %) av de som svarat på frågan (n = 82) uppgav att de var bosatta i Sverige (Tabell 1).

Tabell 1. Respondenternas hemland.

Respondenternas hemland	**Andel i procent**
Sverige	61 %
Övriga Europa	18 %
Övriga världen	21 %

Vad gäller de organisationer som HR-representanterna arbetade i uppgav majoriteten av respondenterna (70 %) att det var verksamma inom näringslivet. Drygt en fjärdedel (28 %) uppgav att arbetsgivaren var verksam inom statlig, regional eller kommunal sektor. Endast 2 % uppgav att arbetsgivarens verksamhetsområde låg inom området civilsamhälle, idéburen verksamhet, ekonomisk förening eller dylikt. Knappt en fjärdedel (24,5 %) uppgav att de arbetade inom industrisektorn. Ett fåtal (6,4 %) uppgav att de arbetade inom IT/telekom sektorn. Resterande svar redovisas i Tabell 2. Storleken på organisationer i termer av antal anställda varierade. Flest respondenter (29,4 %) arbetade i organisationer med 250–999 anställda (Tabell 3). Respondenterna uppgav att det var vanligast (46,6 %) att anställa över 30 nya medarbetare per år (se bilaga 4).

Tabell 2. Andel respondenter utifrån branschinriktning.

Bransch	**Andel i procent**	**Antal respondenter**
Handel	1,5 %	3
IT/Telekom	6,4 %	13
Transport/Logistik	3,9 %	8
Farmaci/Hälsa	0,5 %	1
Konsult/Finans	1,5 %	3
Energi/Miljö	1,0 %	2
Industri/Teknik	24,5 %	50
Service/Tjänster	0,5 %	1
Vård/Skola/Omsorg	1,5 %	3
Bygg/Fastighet	1,5 %	3
Media/Kommunikation	3,9 %	8
Myndighet/Högre utbildning/Offentlig förvaltning	8,8 %	18
Andra alternativ	6,4 %	13
Saknas svar	38,1%	78
Totalt	100 %	204

Tabell 3. Antalet anställda i organisationen som HR-representanter representerar

Antalet anställda i organisationen	Andel i procent	Antal respondenter
1–49	13,7 %	28
50–249	25,5 %	52
250–999	29,4 %	60
1000–4999	8,3 %	17
5000+	23,0 %	47

2.3.2 Intervjustudie

HR-representanterna som deltog i intervjuerna arbetade inom näringslivet inom medelstora eller stora företag. Majoriteten var kvinnor (Totalt 15 kvinnor och en man). Ungefär två tredjedelar (63 %) uppgav att de arbetade inom industrisektorn. Resten arbetade inom olika sektorer.

2.4 Enkätinstrument

Enkätens innehåll utformades av forskargruppen specifikt för forskningsprojektet Onboarding 2.0 utifrån teoretiska modeller för organisatorisk socialisering (Wanberg, 2012). Enkäten innehöll frågor som besvarades med fördefinierade svarsalternativ samt genom fritextsvar och bestod av åtta delar. I enkäten inkluderades frågor som rörde introduktionsinsatsernas utformning samt HR-representanternas uppfattningar om introduktionsinsatser. Dessa frågor är specifikt utformade för projektet. Varje frågas ursprung och bakgrund beskrivs nedan. Enkäten modifierades under rekryteringsfasen i samband med de samarbeten som inleddes vid olika tidpunkter. Detta resulterade i att antalet respondenter skiftar i de olika analyserna då alla respondenter inte har fått ta del av en del frågor (se Bilaga 1). Enkäten översattes till engelska för de organisationer där arbetsspråket var engelska. Enkäten innehöll även frågor om digital onboarding. Resultaten för frågorna rörande digital onboarding redovisas i en separat rapport (Blomqvist et al., 2022b). Enkäten i sin helhet finns att finna i Bilaga 2.

2.4.1 Bakgrundsinformation

Första delen av enkäten innehöll frågor om ålder och könstillhörighet. Den innehöll också frågor om vilken sektor arbetsgivaren tillhörde, vilken bransch respondenten arbetade i, hur länge de hade arbetat inom den egna branschen samt antalet medarbetare i organisationen. För att samla in information om de nya medarbetare som organisationen anställde inkluderades exempelvis en fråga om antalet nya medarbetare som anställs årligen.

2.4.2 Socialiseringstaktiker som används för att introducera nya medarbetare i organisationen

I enkäten inkluderades tolv frågor som berör introduktionsinsatsernas utformning i de organisationer där HR-representanterna arbetade. Dessa frågor har utvecklats utifrån van Maanen och Scheins (1979) *Socialization Tactics* modell. Frågorna har formulerats som ett antal påståenden utformade som ytterligheter om olika sätt att introducera nya medarbetare (till exempel: ”*Nya medarbetare introduceras huvudsakligen i grupp*”). Studiedeltagarna har fått skatta hur väl påståendena stämmer överens med deras uppfattning på en 6-gradig skala som gick från stämmer helt (1) till stämmer inte alls (6). Frågorna finns på sidorna 4–5 i enkäten (se Bilaga 2). Vid analysen har dessa frågor parats ihop i dess ytterligheter till sex grupper med två frågor i varje. Till exempel parades två frågor rörande om de nya medarbetarna introducerats i grupp eller individuellt ihop till ett gemensamt item där introduktion i grupp eller individuellt fick stå i motsats till varandra.

2.4.3 Användning av organisationens tid och resurser till introduktionsinsatser

Fyra frågor om hur HR-representanter uppfattade att organisationens tid och resurser bör användas i samband med introduktion har inkluderats i enkäten (till exempel: ”*Att stötta nya medarbetares förståelse för ansvaret och de befogenheter som hör till yrkesrollen ska få ta av organisationens tid och resurser*”). Frågorna finns på sidan 5 i enkäten (se Bilaga 2). Studiedeltagarna skattade hur väl respektive påstående stämde överens med deras uppfattning på en 6-gradig skala som gick från stämmer helt (1) till stämmer inte alls (6).

2.4.4 Uppfattningar om orsaker till att nya medarbetare kommer till rätta på jobbet

Tre frågor om HR-representanters uppfattningar om orsaker till att nya medarbetare kommer till rätta på jobbet inkluderades i enkäten (till exempel: ”*Att nya medarbetare kommer till rätta på jobbet beror huvudsakligen på det organisationen gör”).* Frågorna finns på sidan 6 i enkäten (se Bilaga 2). Studiedeltagarna skattade hur väl respektive påståendena stämde överens med deras uppfattning på en 6-gradig skala som gick från stämmer helt (1) till stämmer inte alls (6).

2.4.5 Uppfattningar om organisatoriska utfall av att stötta nya medarbetares etablering

Tre frågor om HR-representanters uppfattningar om organisatoriska utfall av att stötta nya medarbetares etablering inkluderades i enkäten (till exempel: ”*Att satsa på att stötta nya medarbetares etablering är en strategi som bidrar till organisationens lönsamhet”).* Frågorna finns på sidan 6 i enkäten (se Bilaga 2). Studiedeltagarna skattade hur väl respektive påstående stämde överens med deras uppfattning på en 6-gradig skala som gick från stämmer helt (1) till stämmer inte alls (6).

2.4.6 Hälsofrämjande insatser inom ramen för introduktionsinsatser för nya medarbetare

Fyra frågor som undersökte i vilken utsträckning studiedeltagarna ansåg att olika hälsofrämjande insatser som motiverar till en hälsosam livsstil bör inkluderas i introduktionsinsatser för nya medarbetare inkluderades i enkäten. De livsstilsteman som ingick var fysisk aktivitet, återhämtning, stresshantering och alkoholvanor. Frågorna finns på sidan 6 i enkäten (se Bilaga 2). Svarsformatet löper i en skala från 1 - 6 där (1) motsvarar inte alls och (6) motsvarar i stor utsträckning.

2.4.7 HR-representanters uppfattningar om introduktionsinsatsernas kvalitet

För att samla in information om HR-representanters uppfattningar om introduktionsinsatsernas kvalitet inkluderades slutligen tre frågor som besvarades med fritext. Frågorna finns på sidan 6 i enkäten (se Bilaga 2). Respondenterna fick svara på följande frågor och med egna ord beskriva sina erfarenheter av introduktion av nya medarbetare:

- Vad fungerar bra i introduktionen av nya medarbetare i den organisation som du arbetar i?
- Vad saknas i introduktionen av nya medarbetare i den organisation som du arbetar i?
- Vilka organisatoriska insatser upplever du är mest effektiva för att underlätta nya medarbetares etablering?

Av de 204 HR-representanter som svarat på enkäten beskrev 163 respondenter med fritextsvar vad som fungerade i introduktionen av nya medarbetare i den organisationen de arbetar i. Totalt 162 respondenter beskrev med fritextsvar vad som saknades i introduktionen. Vidare beskrev 112 respondenter vad de ansåg vara de mest effektiva insatserna för att underlätta nya medarbetares etablering.

2.5 Semistrukturerade intervjuer

Semistrukturerade intervjuer genomfördes utifrån en intervjuguide med 13 frågor kring introduktion av nya medarbetare. Underlaget för analysen som redovisas i denna delstudie hämtades från två frågor specifikt:

- Vad fungerar bra i onboarding av nya medarbetare?
- Vad fungerar inte i onboarding av nya medarbetare?

I de fall då relevant data även förekom i relation till någon annan del av intervjun så har den använts. De inspelade intervjuerna transkriberades av en extern partner. De transkriberade intervjuerna kontrollerades även mot det inspelade materialet. Kodning av intervjudata utfördes utifrån transkriberat material.

2.6 Dataanalys

För att identifiera olika mönster i respondenternas svar på de öppna fritextfrågorna samt från intervjudata utfördes en kvalitativ analys enligt riktlinjer för tematisk analys (Braun & Clarke, 2006). Data analyserades utifrån två separata frågeställningar; 1) Vilka är utmaningarna som HR-representanter beskriver i relation till introduktion av nya medarbetare, och 2) Vilka faktorer underlättar introduktion av nya medarbetare ur HR-representanters perspektiv? Den kvantitativa analysen syftade till att beskriva respondenternas svar genom medelvärden och frekvensfördelningar. Statistiska analyser utfördes i IBM SPSS version 28.0.

2.7 Etik

Studiens genomförande har godkänts av Etikprövningsmyndigheten (Dnr 2019–05812). Enkäten sändes ut tillsammans med ett följebrev som beskrev syftet med studien och innehöll information om att deltagandet i studien var frivilligt och kunde avbrytas när som helst. Intervjudeltagarna fick ta del av information om intervjuns syfte skriftligt eller muntligt innan intervjun påbörjades. Alla deltagare informerades om att intervjun var konfidentiell samt tillfrågades om de gav sitt samtycke till att intervjun spelades in utan kamera. Deltagarna uppmanades att kontakta forskargruppen vid eventuella frågor. Anonymitet garanterades deltagarna då endast forskargruppen hade tillgång till insamlade data. Samtliga deltagare gav sitt samtycke genom att markera att de tagit del av informationen för studiedeltagare samt svara på enkäten eller genom att delta i intervjun.

3 Resultat

Nedan presenteras studiens resultat. I det första avsnittet (3.1) presenteras HR-representanters attityder till introduktion av nya medarbetare. I följande avsnitt (3.2) presenteras HR-representanters uppfattningar om vilka onboardingstrategier som används i organisationen samt deras syn på hälsofrämjande insatser i samband med introduktion av nya medarbetare. Huvuddelen av resultatavsnittet omfattar dock redovisningen av HR-representanters uppfattningar om möjliggörande faktorer (avsnitt 3.3) och utmaningar som uppstår (avsnitt 3.4) i samband med introduktion av nya medarbetare.

3.1 Attityder till introduktion av nya medarbetare

För att undersöka HR-representanters attityder till introduktion av nya medarbetare fick de respondenter som svarat på enkäten ta ställning till olika orsaker till att den nya medarbetaren kommer till rätta på jobbet. Respondenterna fick även att ta ställning till värdet av att stötta nya medarbetares etablering i termer av effekt på olika organisatoriska utfall. Vidare fick HR-representanterna även svara på frågor gällande användningen av organisationens tid och resurser i samband med introduktion av nya medarbetare.

Resultaten visade att drygt nio av tio HR-representanter (91,7 %) instämde i att nya medarbetare kommer till rätta på jobbet huvudsakligen på grund av det organisationen gör. En något mindre andel (77,8 %) instämde även i att en lyckad etablering också beror på vad den nya gör. Endast drygt fyra av tio (42,6 %) respondenter ansåg att förberedelser från studietiden hade en betydelse för att den skulle komma till rätta på jobbet. Resultaten redovisas även mer utförligt i bilaga 3.

Nästan alla HR-representanter ansåg att introduktionsinsatser i syfte att underlätta den nyas etablering i organisationen är en viktig strategi som bidrar till organisationens utveckling (99,5%), tillväxt (93,6 %) samt lönsamhet (96,1 %). De flesta HR-representanter instämde likaså i att det skall få ta av organisationens tid och resurser att stötta den nya medarbetarens förståelse för ansvaret och de befogenheter som hör till yrkesrollen (95,1%), sociala inkludering i den nya arbetsgruppen (93,1%), utveckling av kompetens (97,1%) samt integrering av organisationens värderingar (93,6 %). Resultaten redovisas även mer utförligt i bilaga 3.

3.2 Uppfattningar om onboardingstrategier och hälsofrämjande insatser

Åtta av tio HR-representanter uppgav att företaget eller organisationen de arbetade för hade en uttalad policy för hur nya medarbetare introduceras. Den typiska strukturen för introduktionen karakteriserades av att man hade utsedda handledare med formellt uppdrag att ta hand om nya (84,8 %), att man följde en fast plan med

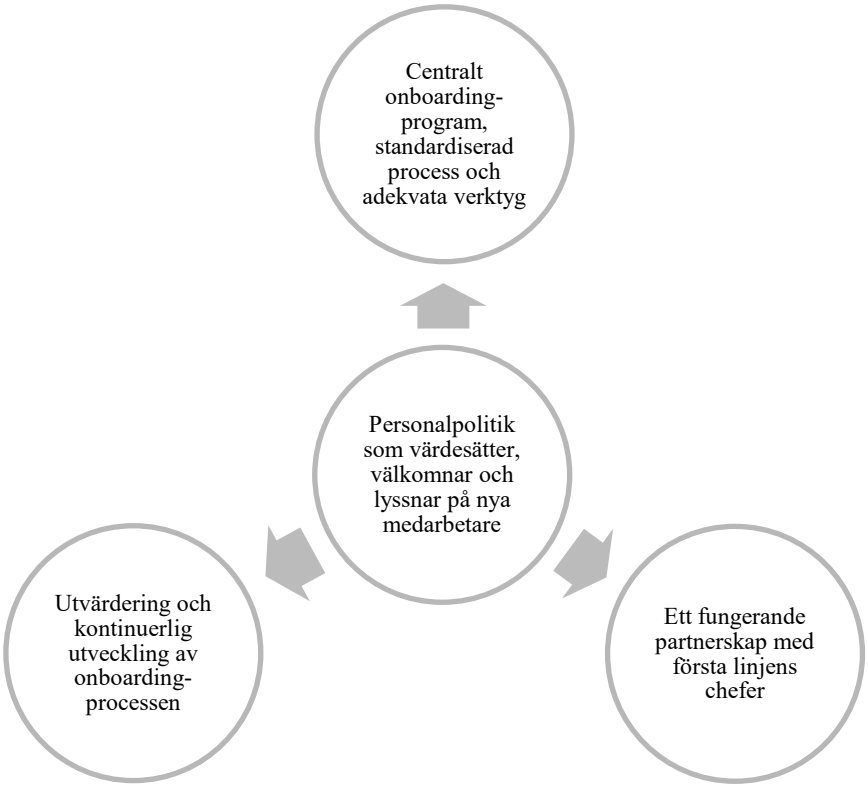
uttalade mål (75,1 %) som genomfördes stegvis (80,2 %). Vanligt var också att man uppmuntrade nya medarbetare till att ta egna initiativ och nyttja personliga styrkor i arbetet (86,8 %). Mindre vanligt var att introduktionen skedde i grupp (38,2 %) eller att man använde sig av specifika övningsuppgifter (47,3 %). Se bilaga 4 för en mer utförlig redovisning av resultaten.

HR-representanterna fick även ta ställning till om de ansåg att olika hälsofrämjande insatser bör inkluderas i introduktionsinsatser för att motivera till en hälsosam livsstil. Runt åtta av tio respondenter instämde i att följande hälsofrämjande insatser bör inkluderas: återhämtning (80,1 %) och stresshantering (77,7 %). Två tredjedelar instämde i att fysisk aktivitet (66,5 %) bör inkluderas. Knappt hälften (49,0 %) av HR-representanterna ansåg att alkoholvanor bör inkluderas inom ramen för introduktionsinsatser. Resultaten redovisas mer utförligt i Bilaga 4.

3.3 Möjliggörande faktorer för en lyckad onboarding

Respondenternas fick också beskriva vad de ansåg fungerade i introduktionen av nya medarbetare. En kvalitativ analys genomfördes av HR-representanternas svar både från enkätdata (fritextsvar) samt från transkriberade intervjudata. Den tematiska analysen resulterade i fyra huvudteman som fångar möjliggörande faktorer för en lyckad onboarding ur HR-representanternas perspektiv (Figur 1).

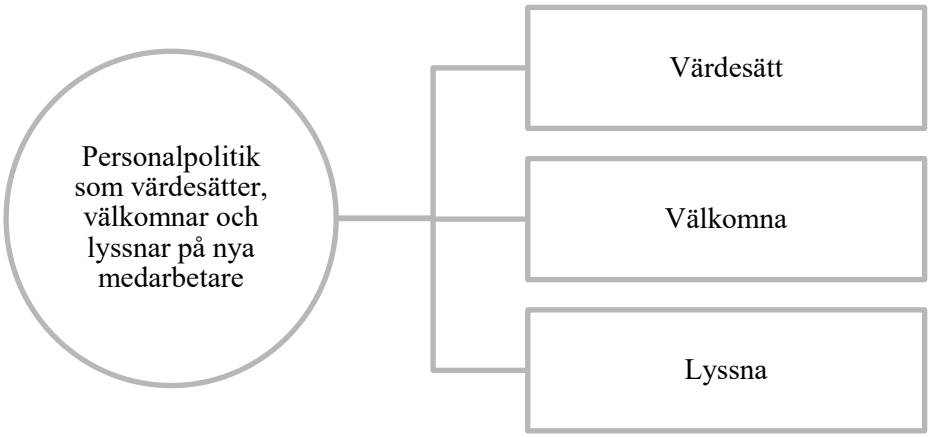
Respondenterna upplever att de själva bör ta en aktiv och drivande roll i att skapa en personalpolitik som syftar till att säkerställa att organisationens medlemmar värdesätter, välkomnar och lyssnar på och nya medarbetare under den första tiden på den nya arbetsplatsen. Detta huvudtema genomsyrade en stor del av materialet och framstod som centralt som övriga teman relaterar till. Utöver ett gynnsamt organisatoriskt klimat för att ta emot nya underlättades genomförandet av onboardinginsatserna även av att HR-avdelningen säkerställde att det fanns ett centralt onboardingprogram, en standardiserad process och adekvata verktyg. HR-representanterna behövde också skapa ett fungerande samarbete med första linjens chefer för att säkerställa att onboardinginsatserna förankrades i den lokala verksamheten. Då blev det lättare för HR-representanterna att säkerställa att alla nya medarbetare fick ta del av likvärdiga och adekvata onboardinginsatser. Slutligen ansågs det som en framgångsfaktor att det också fanns en systematisk utvärdering och kontinuerlig utveckling av onboardingprocessen. Detta för att säkerställa att målen för insatserna uppnåddes särskilt ur nya medarbetares perspektiv men också för att ständigt förbättra onboardinginsatsernas kvalitet. Dessa fyra huvudteman består av totalt sju underteman som återges i sin helhet i Tabell 4. Tabellen återfinns i slutet av avsnittet efter presentationen av alla teman med underteman. Textcitat som hör till respektive tema och undertema återfinns i Bilaga 5. Nedan ges en mer fullständig beskrivning av resultatet.



Figur 1. Centrala framgångsfaktorer för en lyckad onboarding ur HR-representanters perspektiv.

3.3.1 Personalpolitik som värdesätter, välkomnar och lyssnar på och nya medarbetare

HR-representanterna uttryckte en förståelse för osäkerheten som nya medarbetare känner i början. De ansåg att en grundläggande framgångsfaktor för en lyckad onboarding var således att HR-organisationen aktivt arbetade för att skapa en personalpolitik som utmärktes av att mötet med nya ansågs vara viktigt för hela organisationen för att säkerställa att de nya fick adekvat stöd i början. Det handlade om att värdesätta, välkomna och lyssna på nya medarbetare för att skapa ett inkluderande och stöttande klimat där nya medarbetare också tilläts var nya under den första tiden på arbetsplatsen. Huvudtema med tillhörande underteman återges i figur 2.



Figur 2. Underteman för temat personalpolitik som värdesätter, välkomnar och lyssnar på och nya medarbetare.

3.3.1.1 Värdesätt

En framgångsfaktor som HR-representanterna beskrev var att uppmuntra organisationens medlemmar att värdesätta nya medarbetare och se nya som ett värdefullt inslag i arbetsgruppen. Exempelvis att genom personalpolitiken säkerställa att introduktionen av nya medarbetare prioriterades av organisationens medlemmar. Det kunde handla om att säkerställa att det fanns tillräckligt med inplanerad tid för organisationens medlemmar att stötta nya medarbetare under den första tiden. En personalpolitik som värdesatte nya medarbetare utmärktes också av att nya medarbetare fick tillräckligt med tid för att ta del av introduktionsinsatserna i lugn och ro. Exempelvis att nyanställda fick tid att stanna upp och reflektera över all ny information. Det handlade också om att organisationens medlemmar visade tålamod och respekt för att det ofta tog längre tid för nya medarbetare att lära sig arbetsuppgifterna och att komma in i arbetet och organisationen. Nya medarbetare behövde bland annat ges tillräckligt med tid att förbereda sig för att axla ett större ansvar i den takt de kände sig redo utan att känna en press att leverera när de fortfarande var nya. Det ansågs således som gynnsamt att tydligt kommunicera vad som förväntades av nya medarbetare under den första tiden. HR-representanterna upplevde att särskilt nyutexaminerade hade ett ökat behov av stöd och att de nya i arbetslivet inte heller förväntades ha förkunskaper utöver examen. HR-respondenterna beskrev vidare att det också handlade om att mer seniora kollegor litade på nya medarbetare och gav dem eget ansvar för arbetsuppgifter i takt med att de nya lärde sig och utvecklades.

”Det tar tid att rekrytera och sedan ska den personen, liksom, på plats fort och att man då känner en– ja, men att man kanske introducerar den här medarbetaren lite för fort egentligen och tror att den ska vara självgående på en vecka, men att det kanske i verkligheten behöver ta en månad.”

3.3.1.2 *Välkomna*

HR-representanterna ansåg att nya medarbetares integration i organisationen underlättades av att HR-avdelningen och resten av organisationen aktivt arbetade för att skapa ett välkomnande klimat för få nya att känna tillhörighet, glädje och trygghet under den första tiden på arbetsplatsen. Ett välkomnande klimat utmärktes bland annat av att det kollegorna visade engagemang, välvilja och att de var villiga att hjälpa och stötta nya medarbetare. Exempelvis när nya medarbetare hade frågor eller behövde hjälp med arbetsuppgifter.

”Jag tror att vi, alla kollegor – inte bara från HR:s håll utan alla vi som är med och introducerar de nya – är bra på att få personer att känna sig trygga och bekväma. Att vända sig till vem som egentligen med frågor. Jag tror att vi är bra på att få våra nya kollegor att känna sig som en del av arbetsplatsen.”

Respondenterna ansåg att både chefer och mer seniora kollegor hade en särskilt viktig roll i att skapa ett välkomnande och tryggt klimat för nya medarbetare i den lokala verksamheten. En insats som således ansågs vara särskilt gynnsam i det här sammanhanget var att utse en mer senior kollega eller en fadder som bland annat välkomnande nya medarbetare från start, som bjöd med på lunch och fika och som fanns tillhands för nya medarbetares frågor. Det var således viktigt att HR-organisationen skapade en struktur som syftade till att säkerställa att alla nya medarbetare fick stöd av en utsedd senior kollega eller fadder under den första tiden. HR-representanterna ansåg vidare att det var viktigt att inkludera strukturerade trygghetsskapande och relationsskapande insatser i onboardingen. Konkret kunde det exempelvis handla om att inkludera onboardinginsatser av social karaktär samt att utbilda organisationen i bemötande av nya medarbetare.

”Vi vill att man som fadder ska kunna besvara alla frågor och berätta om allt från satta rutiner, uttalade rutiner och överenskommelser i gruppen, men också någon som kan introducera till det lite mer osagda och någon som man kan känna trygghet i. Sedan så är det också det andra ledet i att man ska kunna bolla arbetsrelaterade frågor med sin fadder... Så det är både socialt och arbetsmässigt, skulle jag säga. Mycket socialt.”

3.3.1.3 *Lyssna*

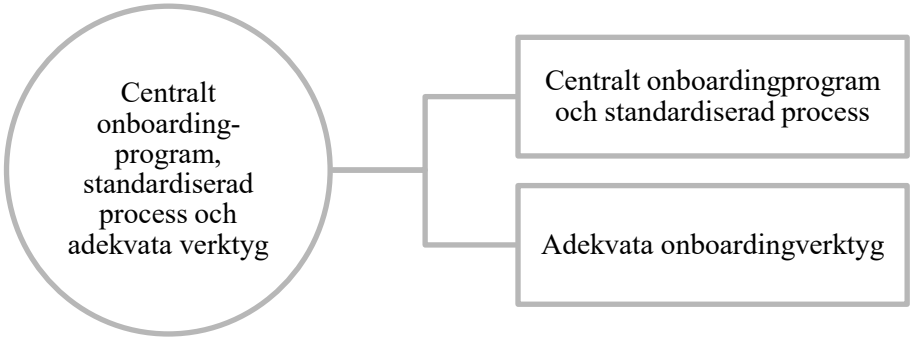
Vidare ansåg HR-representanterna att det var viktigt att också lyssna på nya medarbetare och ta hänsyn till olika individuella behov och förväntningar de hade under den första tiden på arbetsplatsen. Exempelvis kunde det handla om att tillåta nya medarbetare vara med och påverka hur de ville lära sig och hur organisationen

kunde ta vara på den nya medarbetarens kompetens på ett adekvat sätt. Vidare handlade det också om att förstå vilket stöd eller vilka verktyg nya medarbetare behövde för att lyckas i den nya rollen. Således ansågs det som viktigt att skapa tillfällen för en fortgående dialog med de nya under onboardingperioden. Rent konkret kunde det bland annat handla om inplanerade avstämningar med närmaste chef eller om att erbjuda större forum där nya medarbetare fick möjligheten att ha en dialog med organisationens representanter tillsammans med andra nya. Då kunde nya medarbetare komma med synpunkter och frågor i en trygg miljö.

”Processen för att komma in i rollen är mer flytande men det viktiga är att man har dialogen genom avstämningar med nya om vad behöver man för verktyg för att kunna leverera, för att kunna känna sig som en del av företaget, för att förstå kontexten, för att ha de delarna på plats som man behöver, för att känna sig trygg och säker.”

3.3.2 Centralt introduktionsprogram, standardiserad process och adekvata onboardingverktyg

HR-representanterna ansåg att de själva hade en viktig roll i att säkerställa att det fanns ett centralt introduktionsprogram och en standardiserad onboardingprocess som syftade till att alla nya fick en adekvat och likvärdig onboarding. Det handlade också om att säkerställa att det fanns adekvata onboardingverktyg som underlättade genomförandet av insatserna. Huvudtema med tillhörande underteman återger i figur 3.



Figur 3. Underteman för temat centralt onboardingprogram, standardiserad process och adekvata verktyg

3.3.2.1 *Centralt onboardingprogram och standardiserad process*

Det ansågs som en framgångsfaktor att HR-organisationen säkerställde att det fanns ett genomtänkt gemensamt onboardingprogram med tydliga mål och en fastställd plan eller process samt en tidsram som syftade till att alla nya fick ta del av adekvata onboardinginsatser. Den planerade introduktionstakten behövde också vara hanterbar för alla involverade partner. HR-representanterna beskrev att det även var viktigt att fastställa vilka insatser som skulle standardiseras och erbjudas av den centrala HR-organisationen till alla nya medarbetare samt vilken typ av insatser som skulle anpassas i den lokala verksamheten. Det var exempelvis vanligt att den centrala HR-organisationen ansvarade för insatser som inte var kopplade till specifika arbetsroller såsom gemensamma introduktionsdagar för nyanställda, generella preboarding-insatser, organisationsövergripande utbildningar som berörde policy, säkerhet eller organisationens syfte, värderingar och kultur mm. Många respondenter beskrev också att det var viktigt att arbeta för att säkerställa att det fanns uttalade handledare som stöd för all nya medarbetare som en del av onboardingprogrammet. Centrala insatser ansågs som särskilt effektiva när det rekryterades större volymer på samma gång eftersom detta bland annat avlastade chefer och handledare som annars fick lägga mycket tid på att skapa individuella introduktionsplaner. Vidare ansågs det som fördelaktigt att det också fanns en tydlig standardiserad onboardingprocess inom hela företaget. Det underlättade planeringen och genomförandet av onboarding-programmet, gav en struktur för vilka insatser som skulle ingå och hur de olika insatserna skulle genomföras. En gemensam onboardingprocess ansågs även som ett sätt att säkerställa att alla involverade parter arbetade på likvärdiga sätt och att nya medarbetare fick ta del av en likvärdig onboarding. När det fanns en uttalad och standardiserad onboardingprocess på plats blev också tydligt för nya medarbetare vad som ingick i introduktionen, i vilken ordning olika insatser skulle ges samt hur lång tid introduktionen varade. Den arbetsplatsnära introduktionen verkade dock ofta vara mindre standardiserad då det fanns ett större behov till anpassningar som inte alltid var möjliga att standardisera. Det kunde exempelvis handla om olika sociala aktiviteter som ofta planerades i den lokala verksamheten eller om anpassningar till arbetsrollen.

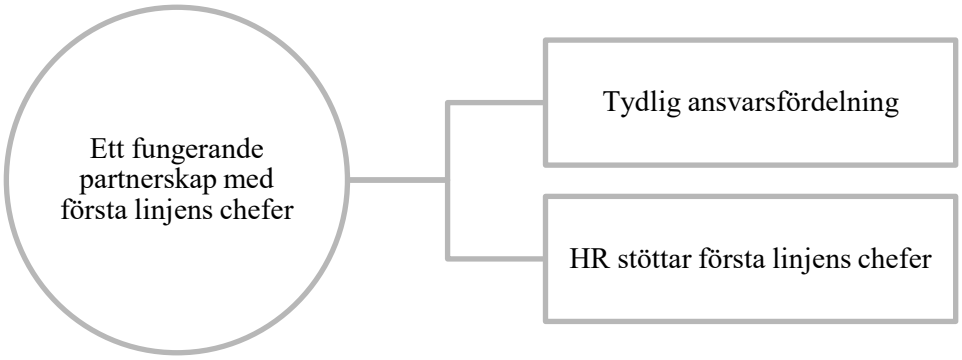
3.3.2.2 *Adekvata onboardingverktyg*

Vidare beskrev HR-representanterna att det var viktigt att säkerställa att både chefer och handledare hade adekvata onboardingverktyg som underlättade genomförandet av onboardinginsatserna enligt organisationens riktlinjer. Rent konkret kunde det exempelvis handla om att skapa planeringsmallar för introduktionen, introduktionsmaterial, checklistor, utbildningar med mera. Det ansågs även som viktigt att HR-representanterna arbetade med att säkerställa att både chefer och handledare hade tillräcklig kunskap att genomföra onboardingen på ett adekvat sätt. Exempelvis genom att erbjuda onboardingplattformar där alla involverade parter kunde inhämta information om onboarding eller söka utbildningar.

Det handlade också om att stötta chefer och handledare och avlasta dem med de delar som ansågs kräva mycket tid och resurser så som exempelvis den administrativa delen av introduktionen. HR-representanterna förespråkade således automatisering av vissa delar av onboardingprocessen. Automatiseringen av introduktionsprocessen beskrevs också som ett sätt att minimera risken att bland annat chefer och handledare förbiser viktiga moment. Det underlättade också för HR-representanterna att säkerställa att introduktionsinsatserna utfördes enligt riktlinjer.

3.3.3 Ett fungerande partnerskap med första linjens chefer

För att säkerställa att alla nya medarbetare fick ta del av en adekvat onboarding behövde HR-representanterna också skapa ett fungerande partnerskap med första linjens chefer som ansvarade för att introducera nya medarbetare i den lokala verksamheten. Ett fungerande partnerskap utmärktes bland annat av att det fanns en tydlig ansvarsfördelning för onboardingprocessen mellan HR-representanterna och första linjens chefer. Det var också viktigt att HR-representanterna stöttade och tilläts stötta cheferna med genomförandet av introduktionsinsatserna i den lokala verksamheten. Huvudtema med tillhörande underteman återges i figur 4.



Figur 4. Underteman för ett fungerande partnerskap med första linjens chefer.

3.3.3.1 Tydlig ansvarsfördelning

HR-representanterna upplevde att en framgångsfaktor för att skapa ett fungerande partnerskap var att det fanns en tydlig ansvarsfördelning mellan HR-avdelningen och första linjens chefer. Bland annat beskrev HR-representanterna att det behövde finnas en tydlighet i vilka delar av onboardingen som den centrala HR-enheten ansvarade för och vilka delar första linjens chefer förväntades ansvara för. Respondenterna ansåg att HR funktionen hade ansvaret för den organisations-övergripande introduktionsstrukturen. Första linjens chefer förväntades i stället ta

ansvaret för den individuella introduktionen. Exempelvis ansågs cheferna ansvara för att det fanns en individuell introduktionsplan, att det praktiska såsom dator, telefon, behörigheter till system fungerade från första dagen. Vidare förväntades chefen ansvara för att planera för att nya medarbetare blev presenterade för teamet och andra relevanta kollegor i organisationen. Respondenterna ansåg vidare att chefer ansvarade för att nya medarbetare fick en tydlig bild av vilka förväntningar som fanns på den nya arbetsrollen och att regelbundna avstämningar med återkoppling genomfördes. HR-representanterna beskrev också att det var viktigt att säkerställa att målen och förväntningarna för onboardingen kommunicerades på ett tydligt sätt i den lokala verksamheten. Detta för att säkerställa att första linjens chefer hade kunskap om vilka förväntningarna var för att säkerställa att onboardingen genomfördes enligt riktlinjer i de lokala verksamheterna i hela organisationen.

”Vi liksom skapar förutsättningar för cheferna inför medarbetarnas start med olika checklistor, dokument, material och verktyg som behöver beställas för att medarbetaren ska börja. Det är både interna krav och det är externa krav så vi har en systematik i hur saker och ting skapas när du är ny och kommer in som medarbetare. Så åter igen, här blir det också ganska tydligt att vi har en övergripande introduktionsstruktur medan den mer arbetsplatsnära introduktionen ansvarar mer eller mindre den ansvarige chefen för.”

3.3.3.2 *HR stöttar första linjens chefer*

Vidare ansåg HR-representanterna att det vara viktigt att de själva fanns som ett stöd för första linjens chefer för att underlätta introduktionen av nya medarbetare i den lokala verksamheten. Respondenterna beskrev att de bland annat kunde stötta första linjens chefer genom att ta rollen som en strategisk partner och agera bollplank för de rekryterande cheferna. HR-representanterna kunde bland annat stötta första linjes chefer i planeringen av introduktionen, bistå med organisationsövergripande verktyg och stödsystem i samt bistå chefen med att identifiera vad de nya medarbetarna behövde lära sig. Det kunde exempelvis handla om att stötta cheferna och nya att identifiera möjliga kunskapsluckor eller behov av anpassade onboardinginsatser eller om att identifiera när första linjens chefer behövde stöd i att fullfölja onboardingen. Det beskrevs som fördelaktigt att HR-representanten var involverad på ett tidigt plan i introduktionsprocessen då HR-representanterna inte hade daglig insyn i den lokala verksamheten.

3.3.4 Utvärdering och kontinuerlig utveckling av onboardingprocessen

Detta tema handlade om att HR-representanterna upplevde att en utvärdering av onboardingprocessen var en viktig framgångsfaktor som bidrog till att onboarding-processen ständigt kunde utvecklas. Rent konkret beskrev HR-representanterna att de systematiskt samlade in data genom att låta nya medarbetare utvärdera hur de hade upplevt introduktionen och hur alla bitar i onboardingprocessen hade fungerat. Detta beskrevs som viktigt dels för att säkerställa att målen för onboardinginsatserna

uppnåddes både ur organisationens och nya medarbetares perspektiv, dels för att ständigt kunna göra korrigeringar i processen utifrån databaserad kunskap. Exempelvis utfördes uppföljning genom intervjuer, uppföljningsenkäter eller uppföljande samtal. En del respondenter beskrev att organisationen utförde uppföljningen enligt en bestämd tidsram. Exempelvis kunde en utvärdering utföras några månader från anställningens start medan en del respondenter beskrev att de sände ut utvärderingsenkäten efter avslutad onboarding. I vissa fall följde HR-representanterna även upp hur många som slutade som ett mått på hur väl målen för onboardingprocessen var uppnådda. En del respondenter beskrev att de även utifrån hur nya medarbetare upplevde onboardingen även utförde en uppföljning med rekryterande chef och i vissa fall även handledaren för att få en bredare bild av hur introduktionen fungerade för alla involverade parter.

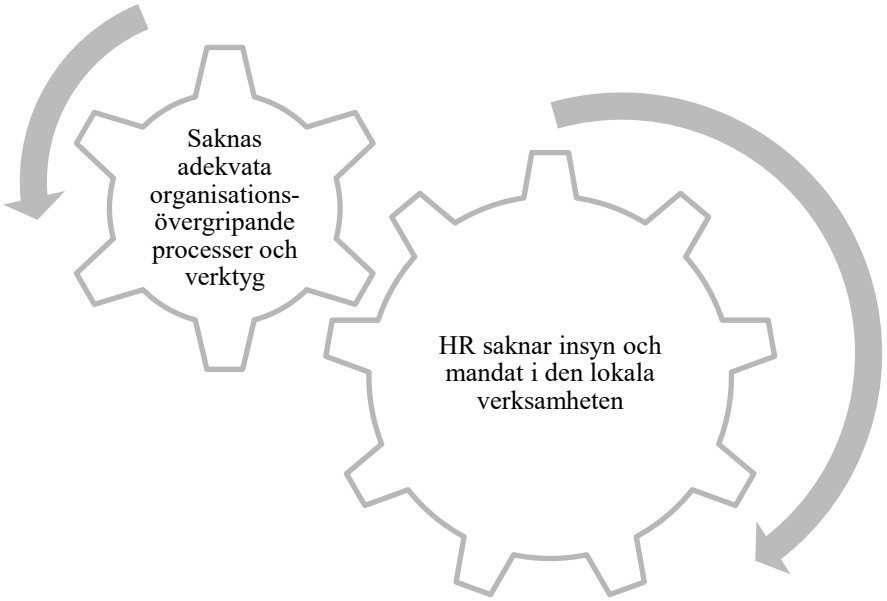
Tabell 4. Nivåer i modellen med tillhörande huvudteman och underteman.

Nivå	Huvudtema	Underteman
1	Personalpolitik som värdesätter, välkomnar och lyssnar på nya medarbetare	• Värdesätt • Välkomna • Lyssna
2	Centralt onboardingprogram, standardiserad process och adekvata verktyg	• Centralt onboardingprogram och standardiserad process • Adekvata onboardingverktyg
2	Ett fungerande partnerskap med första linjens chefer	• Tydlig ansvarsfördelning • HR stöttar första linjens chefer
2	Utvärdering och kontinuerlig utveckling av onboardingprocessen	* Saknas underteman

3.4 Utmaningar som förekommer i samband med onboarding

HR-representanterna fick beskriva vad de ansåg saknades i introduktionen av nya medarbetare. En kvalitativ analys genomfördes av respondenternas svar både från enkätdata (fritextsvar) samt från transkriberade intervjudata. Den tematiska analysen resulterade i två huvudteman som fångar de utmaningar som HR-representanterna själva beskriver som centrala utmaningar när nya medarbetare skall introduceras (Figur 5). Det första temat handlade om utmaningar som uppstod i HR-arbetet som utfördes på en organisationsövergripande nivå. Ur HR-representanternas perspektiv uppstod utmaningar när HR-organisationen inte hade utformat adekvata organisationsövergripande processer och verktyg som stöd när onboardinginsatserna skulle genomföras. Det andra temat handlade om utmaningar som uppstod när

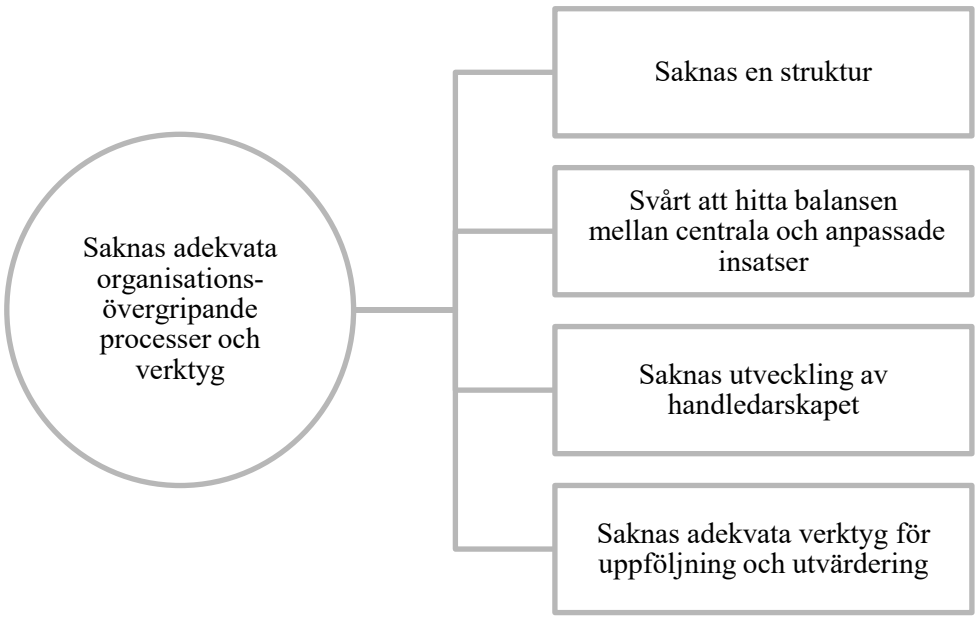
ansvaret för genomförandet av onboardinginsatserna i praktiken helt delegerades till första linjens chefer. Det andra temat genomsyrade en stor del av materialet och kom att framstå som störst sett till innehållet. HR-representanterna upplevde att de saknade dels insyn i hur nya mottogs i den lokala verksamheten, dels mandat att säkerställa en efterlevnad av den organisationsövergripande onboardingstrukturen i den lokala verksamheten. Dessa två centrala teman består av totalt sex underteman som återges i sin helhet i Tabell 5. Tabellen återfinns i slutet av avsnittet efter presentationen av alla teman med underteman. n. Textcitat som hör till respektive tema och undertema återfinns i Bilaga 5. Nedan ges en mer fullständig beskrivning av resultatet.



Figur 5. Utmaningar som uppstår i samband med introduktion, utifrån HR-representanters utsagor.

3.4.1 Saknas adekvata organisationsövergripande processer och verktyg

De utmaningar som uppstod i HR-arbetet på central nivå handlade om det blev svårare att för HR-representanterna att säkerställa att alla nya medarbetare fick ta del av adekvata onboardinginsatser när HR-organisationen inte hade utformat adekvata organisationsövergripande processer och verktyg som stöd för onboardingen. Detta tema består av fem underteman som redovisas mer utförligt nedan (se figur 6).



Figur 6. Underteman för temat saknas adekvata organisationsövergripande processer och verktyg.

3.4.1.1 Saknas en struktur

Respondenterna upplevde att utmaningar uppstod när HR-avdelningen inte hade arbetat fram en organisationsövergripande struktur för onboardinginsatserna samt när det saknades en koordinering av introduktionsaktiviteterna på en central nivå. Det kunde handla om att det saknades en organisationsövergripande policy med ett tydligt uttalat syfte, ett onboardingprogram eller en tydlig plan för en stegvis introduktion av nya medarbetare samt tydliga instruktioner till alla som var delaktiga i introduktionen. När det inte fanns en struktur på plats för onboardinginsatserna blev det bland annat svårare för HR-representanterna att säkerställa enhetliga arbetssätt bland chefer och handledare. Det kunde vidare resultera i att det också blev svårare för HR-representanterna att säkerställa att alla nya medarbetare fick ta del av en likvärdig onboarding. Det förekom exempelvis skillnader i olika team eller mellan olika avdelningar när en enhetlig struktur saknades. Introduktionen kunde också se olika ut för olika yrkesgrupper i organisationen. Det kunde exempelvis handla om att det förekom skillnader mellan yrkesarbetare och tjänstemän. Exempelvis beskrevs det att yrkesarbetarna kunde sakna tydligt utsedda handledare och att det i stället lämnades upp till arbetsgruppen att ta ansvar för att introducera nya när det inte fanns en central struktur som stöd.

”…Vi egentligen inte haft någon process alls. Vår organisation är uppbyggd av sex stycken olika business units, så man kan nästan säga som att det är sex bolag med olika kulturer och nästintill värderingar och processer så att man har haft väldigt lokala processer egentligen för hur onboarding-processen har skötts och på vissa delar har det sett otroligt bra ut och funkat väldigt bra. Man har haft bra processer. I andra delar har det varit obefintligt.”

3.4.1.2 *Svårt att hitta balansen mellan centrala och anpassade insatser*

När HR-representanterna arbetade med att skapa organisationsövergripande processer upplevde de att det inte alltid var helt lätt att hitta balansen mellan vilka insatser som skulle erbjudas till alla nya medarbetare och vilka insatser som behövde anpassas individuellt. Det kunde exempelvis handla om att vissa roller var så specifika eller att rollernas komplexitet varierade så pass mycket att det inte gick att standardisera introduktionsinsatserna. HR-representanterna beskrev att utmaningar i samband med anpassade insatser kunde uppstå eftersom det upplevdes som svårt att få tillgång till rollspecifik information från de lokala enheterna. Detta kunde i sin tur leda till att det också blev svårare att ta fram introduktionsplaner som rörde arbetsuppgifterna för specifika befattningar. Detta kunde också leda till att praxis kunde se olika ut i olika enheter i de fall när de lokala enheterna själva utformade de anpassade insatserna. Det blev då svårare för HR-representanterna att säkerställa att alla fick en likvärdig introduktionskvalitet. Det upplevdes också som tidskrävande att ta fram anpassade planer varje gång en ny medarbetare skulle anställas. De centrala insatserna upplevdes ofta som mer effektiva särskilt när organisationen rekryterade större volymer på samma gång.

3.4.1.3 *Saknas utveckling av handledarskapet*

Detta tema sammanfattar de utmaningar som handlade om att det saknades en utveckling av handledarskapet från HR-organisationens sida. Dels handlade det om att det inte fanns en central process på plats som syftade till att alla nya skulle erbjudas en handledare, dels handlade det om att det saknades kompetenta handledare. Respondenterna beskrev att detta kunde bland annat bero på att det fanns handledare med olika status. En del hade en formell handledarroll. Dessa handledare hade ofta även fått ta del av en handledarutbildning. Andra var i stället seniora kollegor som agerade handledare på ad hoc basis. Det var vanligt att de handledare som hade en mer informell roll inte heller hade fått utbildning i att handleda nya medarbetare. Detta kunde leda till att handledningen som nya medarbetare fick ta del av kunde se mycket olika ut. Det fanns inte heller alltid tillgängliga handledare för alla arbetsroller eller i alla delar av organisationen. HR-representanterna beskrev att det också saknades en tydlighet i vilka förväntningar organisationen hade på handledarna. När det saknades en utveckling av handledarskapet blev det också svårare för HR-representanterna att säkerställa att alla nya medarbetare kunde erbjudas adekvat stöd i form av handledning.

”Utmaningen med det här sättet var att vi kanske inte har jobbat fram så mycket konkret kring en buddy är ju att det är lite personberoende, vem som blir buddy och också hur bra chefen är på att coacha den här buddyn i vad förväntningsbilden är som buddy.”

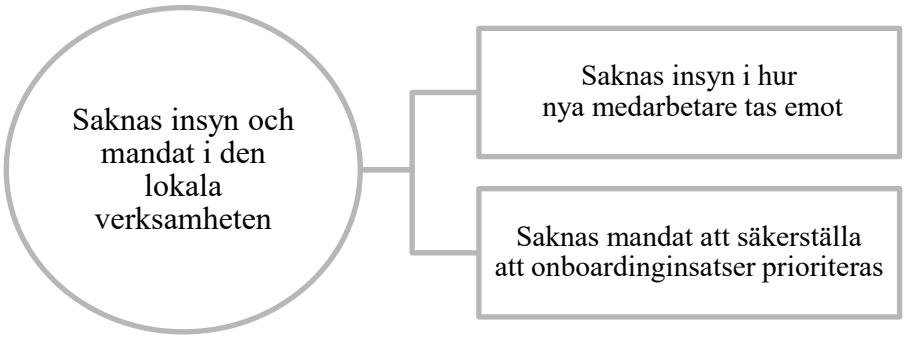
3.4.1.4 Saknas adekvata verktyg för uppföljning och utvärdering

HR-representanterna upplevde att det blev svårt att säkerställa att alla nya medarbetare fick ta del av onboardinginsatser enligt policyn när de inte hade adekvata verktyg för uppföljning och utvärdering av onboardingprocessen. Det kunde handla om att det blev en utmaning för att följa upp statusen för de olika momenten i introduktionsprocessen i realtid exempelvis när det saknades en automatisering av vissa delar av onboardingprocessen. HR-representanterna fick då ingen information på central nivå hur väl de olika momenten utfördes. En del respondenter beskrev exempelvis att de endast använde sig av checklista i Excel för att följa upp vilka insatser som nya medarbetare fick ta del av. När det inte fanns en möjlighet till att automatisering blev vissa delar av onboardingprocessen i stället personberoende och mer tidskrävande. HR-representanterna saknade således en automatisering av delar av onboardingprocessen som stöd för HR arbetet. Exempelvis ett system som automatiskt triggade i gång onboardingen både för chefer, handledare och nya genom automatiserade påminnelser och aktiviteter. Respondenterna ansåg att automatiseringen även gjorde processen enklare för cheferna genom att förenkla den administrativa delen och i stället frigöra tid för onboardinginsatserna.

Vidare handlade beskrivningarna om att HR-representanterna saknade kunskap om hur väl onboardinginsatserna fungerade generellt på en organisationsövergripande nivå. När det inte fanns en standardiserad systematisk process och verktyg för uppföljning av onboardinginsatserna på en organisatorisk nivå blev också svårt för HR-representanterna att säkerställa kvaliteteten för insatserna och att målen för onboardingen uppfylldes. Vidare blev det också svårare att avgöra vilka eventuella förbättringar som behövde göras för att utveckla onboardingprogrammet.

3.4.2 Saknas insyn och mandat i den lokala verksamheten

Det andra huvudtemat handlade om de utmaningar som uppstod när ansvaret för genomförandet av onboardinginsatserna i praktiken delegerades till första linjens chefer. HR-representanterna upplevde att de saknade dels insyn i hur nya medarbetare mottogs i den lokala verksamheten, dels mandat att säkerställa en efterlevnad av den organisationsövergripande strukturen i den lokala verksamheten. Detta tema består av två underteman som redovisas mer utförligt nedan (se figur 7).



Figur 7. Underteman för temat saknas insyn och mandat i den lokala verksamheten.

3.4.2.1 Saknas insyn i hur nya medarbetare tas emot

HR-representanterna ansåg att en central utmaning som uppstod i den lokala verksamheten var när nya medarbetare inte hade känt sig välkomna eller inkluderade. Beskrivningarna handlade att kollegor och chefer inte var engagerade och välkomnande nya, nya lämnades ensamma utan en tydlig förväntansbild eller att omgivningen såg på nya som en belastning i stället för en tillgång. Respondenterna beskrev att det ofta lämnades upp till den rekryterande chefen att aktivt arbeta med att inkludera den nya i teamet. För HR-representanterna blev utmaningen således att de själva inte hade tillräcklig insyn i den lokala verksamheten för att skapa en förståelse för hur nya mottogs och hur väl en personalpolitik som syftade till att skapa ett tryggt och välkomnande klimat hade förankrats i den lokala verksamheten. HR kopplades ofta in av första linjens chefer först när problem hade uppstått. Exempelvis när nya medarbetare hade svårt att klara av arbetsuppgifterna eftersom de inte fått tillräckligt med stöd från chefer och kollegor. Då kunde det vara för sent att för HR-representanterna att bidra med stöd till både chef och nya för att vidta adekvata åtgärder.

”Det stora dilemmat, skulle jag väl vilja säga. Alltså, egentligen tänker jag inte att det är så svårt. Det handlar helt enkelt om att du kommer till ett team och folk är välkomnande och folk förstår, liksom, att man ska vara stöttande, folk förstår att man ska– alltså, det kan vara så små saker som "ska vi gå och ta en kaffe tillsammans?", och så chitchattar man på väg till kaffeautomaten. Jag tror inte att det är mer komplicerat än så egentligen. Det som är vår utmaning, det är hur vi säkerställer detta och hur följer vi upp det på ett bra sätt.”

3.4.2.2 *Saknas mandat att säkerställa att onboardinginsatser prioriteras*

HR-representanterna upplevde också att utmaningar kunde uppstå eftersom de själva inte hade mandat att säkerställa en efterlevnad av den organisationsövergripande strukturen i den lokala verksamheten. Det handlade bland annat om att respondenterna saknade en tydlig definition på hur personalavdelningen kunde eller skulle stötta första linjens chefer. Exempelvis saknades en tydlig övergång från centraliserade introduktionsdelar till lokala avdelningsspecifika delar. Respondenterna beskrev att en orsak var bland annat att det inte alltid var helt enkelt för HR att förankra de centrala onboardingprocesserna och onboardingpolicyn i den lokala verksamheten. Ansvaret för att säkerställa att onboardinginsatserna genomfördes i den lokala verksamheten lämnades ofta helt och hållet upp till varje enskild chef. Utmaningar i det här sammanhanget uppstod exempelvis när en del chefer utvecklade individuella arbetssätt i stället för att följa den organisationsövergripande strukturen eller policyn för onboarding. Det blev då svårare för HR-organisationen att säkerställa att alla nya medarbetare fick en jämlik onboarding även i den lokala enheten.

”Det är nog att eftersom vi har en så pass stor organisation så– så tror jag att en utmaning är att alla får samma förutsättningar. Vi strävar ju efter att alla ska få gå den här introduktionsdagen och få samma, liksom, material och information, men eftersom det är så individberoende på cheferna så är det svårt att faktiskt säkerställa att alla faktiskt får den– samma introduktion. Så att det är väl en utmaning, att det inte är– jag kan inte samla alla chefer, liksom, i ett rum och säga "nu gör vi så här."

HR-representanterna beskrev att utmaningar också kunde uppstå när det saknades en tydlig kommunikation från HR-avdelningen om vikten av onboarding både ur nya medarbetares och organisationens perspektiv. Detta kunde leda till att onboardinginsatserna prioriterades bort i den lokala verksamheten. Respondenterna upplevde att introduktionen oftare prioriterades bort vid perioder av hög arbetsbelastning och personalbrist i den lokala verksamheten samt när ingen tid hade planerats in för att introducera nya medarbetare. Den lokala verksamheten var redan pressad och hade inte tid att ta sig an nya medarbetare. Den nya medarbetaren behövdes också ofta omgående på grund av personalbrist.

”Jo, men det som kan vara jobbigt, det är inte de nya i sig, men det kan vara jobbigt eller snarare svårt när det krockar med en intensiv arbetsperiod och återigen: där tror jag att man kan uppleva en känsla av otillräcklighet som kollega om det är så att man har superintensivt, men samtidigt vill man ju ta sig tid för den nya, så jag tror den krocken med väldigt hög arbetsbelastning och introduktion av nya är det som främst är jobbigt i så fall.”

HR-representanterna upplevde även att utmaningar ofta uppstod när cheferna inte hade planerat in regelbundna avstämningar eller tillfällen för återkoppling med de nya. Det fanns dock inte adekvata sätt för HR-representanten att få tillgång till

information i realtid för att få kunskap om hur introduktionen av nya medarbetare fortskred på individnivå. Utmaningar uppstod när HR-representanterna inte arbetade tillräckligt nära första linjens chefer och när de saknade mandat i den lokala verksamheten. Detta ledde till att HR-representanterna också hade minskade möjligheter att agera och stötta cheferna när onboardinginsatserna inte prioriterades eller när utmaningar uppstod.

”Så att det finns många konsekvenser av att inte vara tydlig i förväntningar redan från början när det gäller onboarding processen…. Nu är vi en stor organisation, vi har vuxit väldigt snabbt, vi har många nya chefer, och det innebär att vi behöver ju vara mycket närmare linjen för att fånga upp det här i tidigt skede.”

Tabell 5. Huvudteman och underteman för utmaningar i samband med onboarding.

Huvudtema	**Underteman**
Saknas adekvata organisationsövergripande processer och verktyg	• Saknas en struktur • Svårt att hitta balansen mellan centrala och anpassade insatser • Saknas utveckling av handledarskapet • Saknas adekvata verktyg för uppföljning och utvärdering
Saknas insyn och mandat i den lokala verksamheten	• Saknas insyn i hur nya medarbetare tas emot • Saknas mandat att säkerställa att onboardinginsatser prioriteras

4 Diskussion

Föreliggande rapport är en del av projektet Onboarding 2.0 som har som syfte att skapa en bättre förståelse för de insatser som gynnar nya medarbetares etablering i arbetslivet och som förebygger utveckling av stressrelaterad ohälsa. Inom ramen för projektet undersöktes arbetsgivarens erfarenheter av introduktion samt vilka utmaningar och hanteringsstrategier som kan identifieras från organisationens håll. Syftet med denna delstudie var att belysa HR-representanters uppfattningar om vilka faktorer som underlättar introduktion av nya medarbetare samt vilka utmaningar som uppstår. Tidigare studier pekar på att det finns en diskrepans mellan det tänkta syftet med introduktionsinsatserna eller introduktionspolicyn och hur insatserna genomförs i praktiken (Kramar, 1992; Wright & Boswell, 2002. Klein et al., 2015). I det här avseendet är HR-representanter en viktig informationskälla eftersom de ofta besitter kunskap om det tänkta syftet med onboardinginsatserna samt om hur insatserna sedan genomförs i organisationen i praktiken. Rapporten redovisar även HR-representanternas uppfattningar om vilka onboardingstrategier som används, attityder till introduktion av nya medarbetare samt hur respondenterna ser på hälsofrämjande insatser i samband med introduktion av nya medarbetare.

Data samlades in genom både genom enkäter och semistrukturerade intervjuer. Totalt svarade 204 HR-representanter på enkäten och 16 HR-representanter med särskild insikt i organisationens onboardinginsatser intervjuades. Majoriteten av respondenterna som svarade på enkäten (78 %) eller som deltog i intervjuerna (94%) var kvinnor. De flesta uppgav att de arbetade inom industrisektorn.

Nedan diskuteras studiens resultat. Först diskuteras de faktorer som bidrar till en lyckad onboarding av nya medarbetare ur HR-representanternas perspektiv samt de centrala utmaningar som framkom i resultatanalysen. Sedan följer en kort diskussion om de onboardingstrategier som används samt hur HR-representanter ser på hälsofrämjande insatser i detta sammanhang. Rapporten avslutas med en diskussion om rapportens metodologiska begränsningar samt en avslutande konklusion.

4.1 Vilka faktorer bidrar till en lyckad onboarding?

4.1.1 Ett onboardingklimat som reducerar osäkerhet och främjar proaktivitet

HR-representanterna uttryckte vikten av en förståelse för osäkerheten som nya medarbetare ofta känner i början. Resultaten pekar på att en grundläggande framgångsfaktor för en lyckad onboarding är att HR-organisationen arbetar aktivt för att skapa en personalpolitik som utmärks av att mötet med nya medarbetare är viktigt för hela organisationen och som sätter de nya medarbetarnas behov i fokus. Det handlar om att värdesätta, välkomna och lyssna på nya medarbetare för att skapa ett inkluderande och stöttande klimat som också tillåter nya medarbetare att få vara nya

under den första tiden på arbetsplatsen. Studier pekar på att det psykosociala klimatet i organisationen påverkar huruvida önskade organisatoriska utfall uppnås när HR-policyn förankras i organisationen och kan således anses vara en grundläggande byggsten för onboardinginsatserna (Boxall et al., 2011). En onboardingmiljö som utmärks av psykologisk trygghet kan även bidra till att främja nya medarbetares proaktiva lärandestrategier och reducera osäkerheten som nya medarbetare ofta upplever under den första tiden på arbetsplatsen. Detta kan i sin tur bidra till en lyckad integrering av nya medarbetare i organisationen och minska risken för personalomsättning (Mornata & Cassar, 2018; Wang et al., 2015; Bauer, 2007; Saks & Ashforth, 1997; Wanous, 1980).

Resultaten pekar på att personalpolitiken bör uppmuntra organisationens seniora medlemmar till att värdesätta nya medarbetare. Det kan handla om en positiv inställning till nya medarbetare såsom att se nya som ett värdefullt inslag i arbetsgruppen i stället för en belastning. Det handlar också om att organisationens medlemmar visar tålamod och respekt för att det tar tid att lära sig arbetsuppgifterna, organisera nya intryck, lära sig rutiner och strukturer samt lära känna kollegor och utveckla samarbetsrelationer i organisationen. Vikten av att det finns en förståelse för den utmaning det är att vara ny på jobbet har lyfts fram även i andra studier som haft fokus på den nya professionellas perspektiv. Frögéli, Rudman, Ljótsson och Gustavsson (2020) genomförde en effektutvärdering av en intervention för att stötta nya professionellas etablering i arbetslivet och för att minska upplevelser av stress. I slutet av interventionen ombads deltagarna att säga en eller två saker som de hade uppfattat som speciellt värdefullt i interventionen. Ett uttalande som repeterades av många deltagare i många olika grupper var att de genom interventionen hade känt att de fick ”tillåtelse att vara nya”. Även andra studier som har undersökt nya professionellas upplevelser av onboardinginsatser pekar på att nya medarbetare efterfrågar möjligheten att inledningsvis få göra arbetsuppgifter som man klarar av för att få en erfarenhet av att lyckas innan utmaningarna och ansvaret ökar (Agrenius et al., 2022). Vikten av att ge nya medarbetare tid att få vara nya under den första tiden på arbetsplatsen har också lyfts fram i en studie som efterfrågade chefers perspektiv på onboarding. Cheferna ansåg bland annat att arbetskraven, arbetsuppgifterna och förväntningar bör anpassas efter den nyas utveckling under den första tiden (Blomqvist et al., 2022a). Studier pekar även på att för mycket autonomi under introduktionen till mer komplexa roller har visat sig ha negativa effekter på nya medarbetares integration i organisationen (Katz, 1978).

HR-representanterna beskrev att chefer och mer seniora kollegor har en särskilt viktig roll i att skapa ett välkomnande och tryggt klimat för nya medarbetare i den lokala verksamheten. Detta är i linje med tidigare studier som pekar på att de seniora kollegornas beteende är viktigt för att nyanställda ska uppleva att det finns tillgängligt stöd på arbetsplatsen (Batistič et al., 2022; Saks et al., 2018). Forskningslitteraturen pekar också på att insatser som syftar till att den nya känner sig välkommen är ett sätt att tillgodose nya medarbetares emotionella behov (Klein

et al., 2015). Vikten av ett välkomnande, inkluderande och stöttande klimat har även lyfts fram i andra studier som haft fokus på de nya medarbetarnas perspektiv (Agrenius et al., 2022). De nya medarbetarna uppgav bland annat att de hade uppskattat att få anförtro sig åt någon mer senior kollega som kunde stötta och fungera som en vägledare under den första tiden på arbetsplatsen. Sådana insatser hade bidragit till känslan av trygghet, att de nya medarbetarna hade känt sig sedda och hade kunnat lära sig snabbare och också fått bättre möjlighet att lära känna sina kollegor (Agrenius et al., 2022). En studie som undersökte chefers perspektiv på onboarding av nya medarbetare fann att även cheferna ansåg att ett välkomnande klimat och en tillåtande och tolerant arbetsmiljö var en framgångsfaktor för en lyckad onboarding (Blomqvist et al., 2022a). En nyligen publicerad studie undersökte 21 olika introduktionsinsatsers effektivitet vad gäller att påverka nya professionellas utveckling av rollklarhet i uppdraget, utveckling av färdigheter och sociala inkludering på arbetsplatsen. Resultaten visar att ett nyas anpassning bäst stimuleras i ett tillåtande lärandeklimat där man uppmuntras och stimuleras till att ställa frågor och utveckla sina färdigheter. Hjälp med att prioritera bland uppgifter och planera sitt arbete, återkoppling på utveckling samt strukturerade avstämningar är insatser som ytterligare skapar förutsättningar för lärandet (Gustavsson et al., 2023).

HR-representanterna i den här delstudien ansåg således att det var viktigt att arbeta aktivt med att välkomna och inkludera nya medarbetare i organisationen genom strukturerade trygghetsskapande och relationsskapande insatser. Det kunde exempelvis handla om att inkludera onboardinginsatser av social karaktär men också om att utbilda organisationen i bemötande av nya medarbetare. En onboardinginsats som HR-representanterna ansåg vara särskilt gynnsam i det här sammanhanget var att säkerställa att en senior kollega, en fadder eller handledare utsågs som stöd för alla nya. Resultaten är i linje med tidigare studier som pekar på att en viktig del i introduktionsprocessen är att utse en mer senior kollega eller handledare för att se till att de nya medarbetarna får det stöd de behöver och att de kommer in i organisationen på ett bra sätt (Gustavsson et al., 2023; Burleson et al., 2022; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Sociala interaktioner med organisationens medlemmar och socialt stöd har också visat sig vara viktiga faktorer för att en nyanställd ska integreras till arbetsplatsen och som bidrar till att reducera nyas osäkerhet samt har även förknippats med intentioner att stanna på arbetsplatsen (Saks & Ashforth, 1997a; Bauer et al., 2007; Wanberg, 2012; Allen, 2006).

Studiens resultat pekar vidare på att det även är viktigt att lyssna på nya medarbetare för att få kunskap om nya medarbetares enskilda behov av stöd under onboardingperioden. Organisationen kan exempelvis skapa tillfällen för en fortgående dialog med nya medarbetare som en del av onboardingen. Konkret kan det handla om inplanerade avstämningar eller forum där nya medarbetare ges möjligheten att komma med synpunkter och ställa frågor i en trygg miljö. Tidigare studier pekar på att nya medarbetare kan bidra till att komma till rätta på jobbet och lära sig genom att aktivt söka olika former av information (Morrison, 1995). En del

studier pekar dock på att nya medarbetare kan uppleva att det är obekvämt att ställa frågor eller be om hjälp eftersom de är rädda för att framstå som inkompetenta eller osjälvständiga (Frögéli et al., 2018; Ashford, Blatt, & Vande Walle, 2003; Bolino, Valcea, & Harvey, 2010). Genom att aktivt skapa tillfällen som gör det möjligt för nya medarbetare att söka information och få återkoppling kan organisationen bidra till att reducera osäkerheten som de flesta nya känner under den första tiden på arbetsplatsen och samtidigt stötta nya medarbetares proaktiva beteenden (Frögéli et al., 2020; Ashforth et al., 2007: Bauer et al., 2007). Det finns även ett samband mellan aktivt informationssökande och ökad rollklarhet och social inkludering (Saks & Ashforth, 1997a). Tidigare studier har även indikerat att återkopplande insatser (reflektioner, diskussioner, feedback och svar på frågor) har en påverkan på utfall såsom exempelvis tilltro till egen kompetens och arbetstillfredsställelse (Gustavsson et al., 2023; Agrenius et al., 2020; Gustavsson et al., 2020). Således bygger en lyckad socialisering eller integrering av nya medarbetare på interaktioner mellan organisationen och de nya (Reichers, 1987). Å ena sidan är de onboardingtaktiker som organisationen initierar och ansvarar för viktiga för att de nyanställda lär sig de kunskaper, färdigheter och beteenden som de behöver för att kunna anpassa sig till den nya arbetsplatsen och bidra till att uppnå organisationens mål. Å andra sidan visar forskning att den nya medarbetarens proaktivitet likväl är en kritisk faktor för en lyckad integrering i organisationen (Nifadkar et al., 2012; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000; Ellis et al., 2017).

4.1.2 Strukturer som säkerställer och underlättar genomförandet av introduktionsinsatser

4.1.2.1 Centralt onboardingprogram, standardiserad process och adekvata verktyg

För att underlätta genomförandet av onboardinginsatserna i praktiken pekar resultaten på att en framgångsfaktor är att HR-organisationen säkerställer att det finns ett genomtänkt gemensamt onboardingprogram med tydligt definierade mål, en plan för vad som skall ingå i introduktionen samt en fastställd tidsram och en tydlig ansvarsfördelning. Det underlättar också för HR-representanterna att säkerställa att alla nya får ta del av likvärdiga och adekvata onboardinginsatser. Ett centralt uttalat onboardingprogram ger även nya medarbetare information om vilka delar som ingår i introduktionen, vilken ordning olika insatser ges samt tidsramen för introduktionen. Resultaten är således i linje med tidigare studier som pekar på att genomarbetade strukturer underlättar för alla involverade att säkerställa att alla nya medarbetare får ta del av adekvata och likvärdiga introduktionsinsatser samt bidrar till att reducera nya medarbetares osäkerhet (Wanberg, 2012; Saks et al., 2007; Van Maanen & Schnein, 1979; Bauer et al., 2007). Tidigare forskning pekar bland annat på att de företag som använder sig av formella, strukturerade och kollektiva introduktionsinsatser har mer positiva utfall än de företag som använder sig av informella introduktionsinsatser (Bauer, 2010; Bauer, 2007; Wanberg, 2012). Sådana positiva utfall är bland annat ökad arbetstillfredsställelse, tilltro till sin egen kompetens samt intention att stanna på arbetsplatsen (Ashforth et al., 2007; Bauer et

al., 2007; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Saks & Ashforth., 1997; Saks et al., 2007). Formella onboardinginsatser verkar även bidra till att upprätthålla en unik organisationskultur som kan bidra till att öka organisationens konkurrenskraft (Klein & Polin, 2012). Forskning pekar även på att en formaliserad onboardingprocess kan förbättra den nya medarbetarens produktivitet med 50 % (Hirsch, 2017).

Vidare pekar resultaten från den här studien på att HR-organisationen bör säkerställa att alla involverade parter så som bland annat chefer och handledare ges rätt förutsättningar att genomföra onbordinginsatserna. Det handlar om att säkerställa att det finns ändamålsenliga och tillgängliga onboardingverktyg (exempelvis checklistor, planeringsmallar, tillgänglig information) och rätt kunskap som underlättar genomförandet av onboardinginsatserna. HR-representanterna upplevde bland annat att en automatisering av introduktionsprocessen underlättade för HR-representanterna att säkerställa att onboardinginsatsrena utfördes enligt onboaridngprogrammets riktlinjer. HR-representanterna upplevde också att detta minimerade både risken för att chefer och handledare förbiser viktiga moment och för att den administrativa delen av introduktionen tar för mycket tid och energi i anspråk. Detta är i linje med tidigare forskning som pekar på att automatiseringen av onboardingprocessen kan bidra med en mer konsistent kvalitet genomgående i hela organisation både när det gäller de administrativa delarna av onboardingprocessen och socialiseringen av nya medarbetare (Klein & Polin, 2012; Laurano, 2013). Reducerade kostnader samt en bättre integration av organisationens lärandemål i onboardinginsatserna är också några av fördelarna med en automatisering av vissa delar av onboardingprocessen (Laurano, 2013).

4.1.2.2 Fungerande partnerskap med första linjens chefer

HR-representanterna lyfte även vikten av att förankra målen och förväntningarna för onboardingprogrammet i den lokala verksamheten. Det underlättade bland annat för HR-representanterna att säkerställa att onboardingen genomfördes enligt riktlinjer i hela organisationen och att onboardingen av nya prioriterades i de lokala enheterna. Tidigare forskning pekar också på vikten av att HR-organisationen tydligt kommunicerar mål och förväntningar för onboardingprogrammet till nyckelintressenter såsom chefer för att säkerställa en lyckad förankring av programmet (Boxall et al., 2011; Laurano, 2013). HR-representanterna ansåg att en viktig framgångsfaktor var att de själva lyckades skapa ett fungerande partnerskap med första linjens chefer som ansvarade för att introducera nya medarbetare i den lokala verksamheten. Ett fungerande partnerskap utmärktes bland annat av att det fanns en tydlig ansvarsfördelning för onboardingprocessen mellan HR-representanterna eller den centrala HR-organisationen och första linjens chefer. Det ansågs även vara viktigt att HR-representanterna var tillgängliga och stöttade första linjens chefer för att underlätta introduktionen av nya medarbetare i den lokala verksamheten. HR-representanterna beskrev att de var en strategisk partner som kunde agera bollplank för de rekryterande cheferna. Det var således också fördelaktigt att HR-representanterna var involverade på ett tidigt plan i

introduktionsprocessen för att få en bättre insyn i den lokala verksamheten och i hur HR policyn omsattes i praktiken av första linjens chefer. Resultaten är i linje med tidigare studier som pekar på att första linjens chefer är centrala för en lyckad integration av nya medarbetare och att det därav också är viktigt att ta hänsyn till chefers behov av stöd vid genomförandet av onboardinginsatserna (Ellis et al., 2017; Saks & Gruman, 2012). En lyckad introduktionsprocess är bland annat beroende av graden av organisatoriskt stöd som den ansvariga chefen upplever sig ha (Jokisaari et al., 2018).

4.1.2.3 Utvärdering och kontinuerlig utveckling av onboardingprocessen

Resultaten pekar vidare på att en viktig framgångsfaktor för en lyckad onboarding är att säkerställa en utvärdering av onboardingprocessen. Det kan exempelvis handla om att låta nya medarbetare utvärdera hur de har upplevt introduktionen och hur alla bitar i onboardingprocessen har fungerat. Detta beskrevs som viktigt av HR-representanterna dels för att säkerställa att målen för onboardinginsatserna uppnåddes både ur organisationens och nya medarbetares perspektiv, dels för att ständigt kunna göra korrigeringar i processen utifrån databaserad kunskap. Organisationer behöver också utvecklas kontinuerligt och detta gäller även onboardinginsatser. De organisationer som inte har lyckats med att utveckla onboardinginsasterna i syfte att skapa en bättre medarbetarupplevelse för nyanställda ställs också inför utmaningar såsom svårigheter att rekrytera och behålla kritisk kompetens vilket också påverkar organisationens tillväxt (Laurano, 2013; Klein & Polin, 2012). Således blir det allt viktigare att HR-organisationen får tillgång till databaserad kunskap om hur väl målen för onboardinginsatserna uppnås främst ur nya medarbetares perspektiv men också med hänsyn till de övergripande organisatoriska målen.

4.2 Utmaningar som förekommer i relation till onboarding av nya medarbetare

För att lyckas med onboardinginsatserna är det även viktigt att skapa kunskap om de utmaningar som kan uppstå i samband med onboarding av nya medarbetare. Resultaten pekar på att utmaningar förkommer främst när HR-representanterna saknar insyn och mandat i den lokala verksamheten samt när den centrala HR-organisationen inte har utformat adekvata organisationsövergripande processer och säkerställt att det finns verktyg som stöd för onboardingen. Då blir det också svårare för HR-representanterna att säkerställa att alla nya får ta del av adekvata och likvärdiga onboardinginsatser.

För HR-representanterna blev utmaningen således att de själva inte hade tillräcklig insyn i den lokala verksamheten för att skapa en förståelse för hur nya medarbetare mottogs i den lokala verksamheten. Utmaningen bestod också i att HR-representanterna saknade en tydlig definition på hur personalavdelningen kunde eller skulle stötta första linjens chefer. Vidare upplevdes det som utmanande att förankra onboardingpolicyn och de centrala onboardingprocesserna i den lokala

verksamheten. HR-representanterna upplevde att de inte hade mandat att säkerställa en efterlevnad av den organisationsövergripande strukturen i den lokala verksamheten. Detta resulterade ofta i att ansvaret för genomförandet av onboardinginsatserna i praktiken delegerades helt och hållet till första linjens chefer. Utmaningar som uppstod i det här sammanhanget handlade bland annat om att onbordinginsatser prioriterades bort på grund av tidsbrist eller på grund av att chefer och kollegor hade ofördelaktiga inställningar gentemot nya. HR kopplades ofta in av första linjens chefer först när problem hade uppstått och då kunde det vara för sent för HR-representanterna att bidra med stöd till både chef och nya för att vidta adekvata åtgärder. Chefers och kollegors tidsbrist och ofördelaktiga inställningar till nya medarbetare citeras ofta som en vanlig orsak till att onboardinginsatser uteblir (Jokisaari, 2013; Roche, Haar, & Luthans, 2014, Ellis et al., 2017). Tidigare studier som undersökt nya medarbetares upplevelser av onboardingens utformning och kvalitet har även funnit att mer seniora medarbetare i många fall har varit så upptagna med sitt arbete att de inte haft tid att tillgodose de nyas behov av stöd och tillgänglighet. De nya medarbetarna har uttryckt att de i dessa fall känt sig utanför och isolerade (Agrenius et al., 2022). Nya medarbetare vittnar också om att de upplevt att det finns en diskrepans mellan planerade insatser och de insatser de får ta del av i praktiken (Klein & Polin, 2012).

Resultaten pekar på att ett partnerskap mellan HR-avdelningen och första linjes chefer är viktigt eftersom HR policyn omsätts i praktiken av första linjens chefer. Studier visar också att organisationsmedlemmarnas beteende är kritiskt för hur väl onboardingpolicyn genomförs i praktiken och hur väl de tänkta utfallen för policyn uppnås (Polin & Klein, 2012). Det är således tydligt att HR-organisationen behöver skapa ett fungerande samarbete med den lokala verksamheten och hitta metoder som ger en bättre insyn i den lokala verksamheten för att säkerställa att både chefer och nya medarbetare får ett adekvat stöd under onboardingperioden. Även chefer vittnar om att de saknar ett tätare partnerskap med HR-avdelningen och att detta påverkar introduktionsinsatsernas kvalitet som i stället blir beroende av den enskilda chefens kunskap och erfarenhet av att genomföra introduktionsinsatserna (Blomqvist et al., 2022a). Det handlar bland annat om att HR-organisationen bör säkerställa dels en tydlig kommunikation av mål och förväntningar för onboardingprogrammet till chefer, dels om att ta hänsyn till chefers behov av stöd vid genomförandet av onboardinginsatserna (Ellis et al., 2017; Saks & Gruman, 2012; Boxall et al., 2011; Laurano, 2013).

HR-representanterna vittnade också om att det var en utmaning att säkerställa att alla nya medarbetare fick en adekvat onboarding när det saknades adekvata processer och verktyg som stöd för den lokala verksamheten. Vidare upplevde HR-representanterna att det i vissa fall också var svårt att hitta en balans mellan centraliserade och anpassade insatser. Det handlade då om att säkerställa onboardinginsatsernas kvalitet men också om en viss mån av flexibilitet för att kunna ta hänsyn till nya medarbetares eller den lokala verksamhetens behov. Individuella

insatser ansågs dock leda till att praxis kunde se olika ut i olika enheter i de fall när de lokala enheterna själva utformade de anpassade insatserna. Det blev då svårare för HR-representanterna att säkerställa att alla fick en likvärdig introduktionskvalitet. Det upplevdes också som tidskrävande att ta fram anpassade planer varje gång en ny medarbetare skulle anställas. Forskning pekar även på att mindre formaliserade insatser kan leda till mer osäkerhet kring rollen, mer stress och lägre prestation för nya medarbetare samt även till att de positiv organisatoriska utfallen förknippade med formella onboarding-insatser uteblir (Bauer et al. 2007; Bauer, 2010; Haueter, Macan, & Winter, 2003). Slutligen uppstod utmaningar när det saknades en utveckling av handledarskapet eftersom det då också blev svårare för HR-representanterna att säkerställa att det fanns tillgängliga och kompetenta handledare som kunde stötta alla nya medarbetare. Det blev också svårare att säkerställa en kontinuerlig utveckling av onboardinginsatserna när det inte fanns en process på plats för att utvärdera onboardingprogrammet.

4.3 Onboardingstrategier och uppfattningar om hälsofrämjande insatser

Vidare belyser delstudien även HR-representanters attityder till introduktion av nya medarbetare samt de onboardingstrategier som används inom de organisationer som respondenterna representerar. Sammantaget pekar resultaten som diskuterats ovan på att HR-representanterna ansåg att det är viktigt med onboardinginsatser och att organisationen kan bidra till att nya medarbetare kommer till rätta. De flesta HR-representanter ansåg att introduktionsinsatser bidrar till organisationens tillväxt, lönsamhet och utveckling samt att både tid och resurser bör användas för att stötta nya medarbetarens utveckling av rollklarhet, kompetens och sociala inkludering. Resultaten pekar på att det var mycket vanligt att det fanns en onboardingpolicy i organisationen och att nya medarbetare i huvudsak introduceras med hjälp av formella introduktionsinsatser. En formell insats innebär att det finns nedskrivna procedurer eller policys som guidar den nyanställda både i yrkesrollen och i det sociala på arbetsplatsen (Wanberg, 2012). Nyas upplevelse av rollklarhet, social inkludering och handlingskraft gynnats av framför allt formella introduktionsinsatser (Bauer et al., 2007; Klein & Polin, 2015).

Introduktionsinsatser handlar bland annat om att stötta nya medarbetare att reducera osäkerhet och stress under den första perioden (Wanberg, 2012; Ellis et al., 2015). Om stressen blir för långvarig och osäkerheten fortsätter att vara hög utan att individen får adekvat återhämtning så kan individens lärande och anpassning påverkas. En inadekvat hantering av dessa utmaningar kan således detta leda till stressrelaterade negativa effekter på individens hälsa i längden (Ellis et al., 2015; Frögéli et al., 2019; Frögéli et al., 2018). Detta blir särskilt viktigt för de nya medarbetare som kommer in arbetslivet för första gången eftersom dessa medarbetare tenderar att uppleva en högre grad av osäkerhet (Bauer et al., 2007). Det finns forskning som pekar på att en bra start i arbetslivet har ett samband med en reducerad risk för arbetsrelaterad ohälsa på lång sikt för de som är nya i arbetslivet

(Gustavsson et al., 2020). Resultaten från denna delstudie pekar på att de flesta HR-representanter ställde sig positivt till att inkludera hälsofrämjande insatser inom ramen för introduktionsinsatserna. Det verkar dock fortfarande vara relativt ovanligt att utgå ifrån ett hälsofrämjande perspektiv i existerande introduktionsprogram och erbjuda nya medarbetare verktyg och kunskap som i längden syftar till att främja välbefinnande och motverka stressrelaterad ohälsa i längden (Ashford & Nurmohamed, 2012; Bauer et al., 2007; Ellis et al., 2015; Saks & Gruman, 2012). Detta trots att forskningsresultat pekar på att ta upp och informera om hur nyanställdas stress kan hanteras kan motivera nyanställda till en bättre återhämtning och mer proaktivitet på arbetsplatsen (Frögéli et al., 2020). En adekvat hantering av stress under den första anställningstiden blir också viktig för att behålla kompetens långsiktigt och minska risken för att medarbetaren väljer att avsluta sin anställning (Ellis et al., 2015).

4.4 Metodologiska begränsningar

Då ett bekvämlighetsurval tillämpades är det inte möjligt att generalisera de kvantitativa resultaten till en större population. Industri- och tekniksektorn var något överrepresenterad i delstudien. Framgångsfaktorerna och utmaningarna som kom fram ur de kvalitativa analyserna kan dock innehålla generella kunskaper och erfarenheter som kan bidra till en mer allmän förståelse för de framgångsfaktorer och utmaningar som HR-representanter upplever när de skall säkerställa att alla nya får en adekvat onboarding. Respondenterna bestod också av betydligt fler kvinnor än män. Det kan även tänkas att kulturella aspekter har haft en inverkan på resultaten då respondenterna var bosatta i 12 olika länder men den stora majoriteten var dock bosatta i Sverige. På grund av studiens design går det inte heller att dra några kausala slutsatser. De två modeller baserade på kvalitativa dataanalyser som presenteras i denna rapport är resultatet av ett iterativt arbete där innehållet och tolkningar av teman har förändrats under analys och skrivprocessen samt har diskuterats inom forskargruppen. En kvalitativ analys innebär alltid en subjektiv tolkning av materialet. Det finns således flera möjliga analyser att göra på materialet än den som gjorts i denna rapport.

4.5 Avslutande konklusion

Syftet med delstudien var att belysa HR-representanters uppfattningar om vilka faktorer som underlättar introduktion av nya medarbetare samt vilka utmaningar som kan uppstå. Fyra framgångsfaktorer i introduktionen av nya medarbetare framträdde. En grundläggande framgångsfaktor var att organisationen aktivt arbetade för att skapa en personalpolitik som utmärktes av att mötet med nya medarbetare ansågs vara viktigt för hela organisationen. Det handlade om att värdesätta, välkomna och lyssna på nya medarbetare för att skapa ett inkluderande och stöttande klimat där nya medarbetare också tilläts var nya under den första tiden på arbetsplatsen. När det fanns en personalpolitik på plats som syftade till att skapa ett gynnsamt organisatoriskt klimat för att ta emot nya var det också viktigt att HR-avdelningen

säkerställde att det fanns ett centralt onboardingprogram, en standardiserad process och adekvata verktyg som underlättade genomförandet av onboardinginsatserna i praktiken. HR-representanterna behövde också skapa ett fungerande samarbete med första linjens chefer för att säkerställa att onboardingprogrammet förankrades i den lokala verksamheten. Detta underlättade för HR-representanterna att säkerställa att alla nya medarbetare fick ta del av likvärdiga och adekvata onboardinginsatser i praktiken. Slutligen var det också viktigt att HR-organisationen säkerställde en systematisk utvärdering av onboardingprocessen. Det ansågs som viktigt att få information om hur väl målen för onboardinginsatserna uppnåddes samt för att ständigt förbättra onboardinginsatsernas kvalitet och säkerställa en kontinuerlig utveckling av onboardinginsatserna.

Resultaten pekar på att utmaningar i samband med onboarding av nya medarbetare främst uppstod när det saknades adekvata organisationsövergripande processer och verktyg samt när HR-representanterna saknade insyn och mandat i den lokala verksamheten. Det blev då också svårare för HR-representanterna att säkerställa att alla nya får ta del av adekvata och likvärdiga onboardinginsatser.

De flesta HR-representanter ansåg även att det var fördelaktigt att inkludera hälsofrämjande insatser i onboardingprogrammet. Sammantaget pekar resultaten på att en framgångsrik onboarding bygger på att HR-organisationer tar hänsyn till både nya medarbetares behov och de behov som de chefer och handledare har som skall genomföra insatserna och stötta nya medarbetare i praktiken. En lyckad introduktion av nya medarbetare har bland annat definierats som en balans mellan den nyas och organisationens behov (Wanberg, 2012). Förhoppningen är att denna rapport kan bidra till såväl teoretisk nytta för utveckling av forskningsfältet som praktisk nytta för att utveckla introduktionsprogram som främjar både nya medarbetares välbefinnande och organisatoriska utfall som bidrar till organisationens tillväxt.

5 Referenser

Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H, & Frögéli E. 2022. *Nyas upplevelser av introduktionens utformning och kvalitet efter fyra månader i arbetslivet. Rapport 2022:6*. Karolinska Institutet, Stockholm: Institutionen för klinisk neurovetenskap, avdelningen för psykologi. https://ki.se/media/254765/download

Agrenius B, Serenhov L, Castro I, Frögéli E, & Annell S. 2020. *Introduktionsinsatser för nya medarbetare inom offentlig sektor: Effekter efter fyra, åtta och tolv månader. Rapport 2020:8*. Karolinska Institutet, Stockholm: Institutionen för klinisk neurovetenskap, avdelningen för psykologi. https://ki.se/media/109284/download

Allen DG. 2006. Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32:237–256.

Ashford S, & Nurmohamed S. 2012. *From past to present and into the future: A hitchhikers`s guide to the socialization literature*. The Oxford Handbook of Organizational Socialization. New York: Oxford University Press.

Ashforth BE, Sluss DM, & Harrison SH. 2007. *Socialization in organizational contexts. In International Review of Industrial and Organizational Psychology,* ed GP Hodgkinson, JK Ford. New York: John Wiley.

Ashford SJ, Blatt R, & Vande Walle D. 2003. Reflections on the looking glass: A review of research on feedback seeking in organizations. *Journal of Management*, 29:773–799.

Ashford SJ, & Black JS. 1996. Proactivity during organizational entry: A role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81:199–214.

Batistič S, & Kaše R. 2022. Emergence and persistence of work relationships in early socialization: contrasting interpersonal and organizational perspectives, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31:894–907.

Bauer TN, Bodner T, Erdogan B, Truxillo DM, & Tucker JS. 2007. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology,* 92: 707–721.

Bauer TN. 2010. *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation´s Effective Guidelines Series.

Blomqvist H, Göransson S, Jenner B, Frögéli E, & Gustavsson P. 2022a. *Chefers perspektiv på introduktion av nya medarbetare – Attityder, utmaningar och framgångsfaktorer. En Rapport från projektet Onboarding 2.0. Rapport No. 2022:3.* Karolinska Institutet, Stockholm: Institutionen för klinisk neurovetenskap, avdelningen för psykologi. https://ki.se/media/254470/download

Blomqvist H, Gustavsson P, Göransson S, Agrenius B, Jenner B, & Frögéli E. 2022b. *Lärdomar från digital onboarding – Chefers och HR-representanters erfarenheter. Rapport No. 2022:7.* Karolinska Institutet, Stockholm: Institutionen för klinisk neurovetenskap, avdelningen för psykologi. https://ki.se/media/255275/download

Bolino, M, Valcea S, & Harvey J. 2010. Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83:325–345.

Referenser

Boxall P, Hwee Ang S, & Bartram T. 2011. Analysing the 'Black Box' of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment. *Journal of Management Studies* 48:1504–1532.

Braun V, & Clarke V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3:77–101.

Burleson SD, Eggler KD, & Major DA. 2022. A *Diversity, Equity and Inclusion Perspective on Organizational Socialization in the New Age of Remote Work. Multidisciplinary Approach to Diversity and Inclusion in the COVID-19-Era Workplace*, edited by Pilla Hynes et al., IGI Global,

Coff, R, & Kryscynski D. 2011. Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37:1429–1443.

Ellis AM, Nifadkar SS, Bauer TN, & Ergodan B. 2017a. Your New Hires Won't Succeed Unless You Onboard Them Properly. *Harvard Business Review* https://hbr.org/2017/06/your-new-hires-wont-succeed-unless-you-onboard-them-properly

Ellis AM, Nifadkar SS, Bauer TN, & Erdogan B. 2017b. Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102:993–1001.

Ellis AM, Bauer TN, Mansfield LR, Erdogan B, Truxillo DM, & Simon LS. 2015. Navigating uncharted waters: Newcomer socialization through the lens of stress theory. *Journal of Management* 41:203–35.

Frögéli E, Rudman A, Ljótsson B, & Gustavsson P. 2020. Preventing Stress-Related Ill Health Among New Registered Nurses by Supporting Engagement in Proactive Behaviors—A Randomized Controlled Trial. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 17:202–212.

Frögéli E, Rudman A, & Gustavsson P. 2019. When new professionals experience higher levels of task mastery, role clarity, and social acceptance, they experience lower levels of stress: an intensive longitudinal study. *International Journal of Nursing Studies,* 91:60–69.

Frögéli E, Rudman A, Ljótsson B, & Gustavsson P. 2018. Preventing stress-related ill health among newly registered nurses by supporting engagement in proactive behaviours: Development and feasibility testing of a behavior change intervention. *Pilot and feasibility studies* 4.

Gustavsson P, Jenner B, Blomqvist H, Göransson S, Sjöström-Bujacz A, & Frögéli E. 2023. *Vilka introduktionsinsatser stödjer nyanställdas lärande och minskar deras osäkerhet? En intensiv longitudinell studie av 21 olika insatsers effektivitet. Rapport No 2023:1.* Karolinska Institutet, Stockholm: Institutionen för klinisk neurovetenskap, avdelningen för psykologi. https://ki.se/media/255625/download

Gustavsson P, Agrenius B, Frögeli E, & Rudman A. 2020. *Nya professionella: Organisatoriska strategier för att stödja vitalitet och lärande under första anställningstiden i yrken med höga emotionella krav Sammanfattning av utgångspunkter och resultat 2017–2020. Rapport till AFA försäkring. Rapport 2020:11*. Karolinska Institutet, Stockholm: Institutionen för klinisk neurovetenskap, avdelningen för psykologi. https://ki.se/media/118314/download

Haueter JA, Macan TH, & Winter J. 2003. Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63:20–39.

Hirsch AS. 2017. Don't underestimate the importance of good onboarding. Retrieved from https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talentacquisition/pages/dontunderestimate-the-importance-of-effectiveonboarding.aspx

Jokisaari M, & Vuori J. 2018. Leaders' resources and newcomer socialization: the importance of delegation. *Journal of Managerial Psychology*, 33:161–175.

Jokisaari, M. 2013. The role of leader-member and social network relations in newcomers' role performance, *Journal of Vocational Behavior*, 82:96–104.

Kammeyer-Mueller JD, & Wanberg CR. 2003. Unwrapping the organizational entry process: disentagling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology* 88:779–94.

Katz R. 1978. Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly.* 23:204–223.

Klein HJ, & Polin B. 2012. *Are organizations onboard with best practice onboarding?* In C. Wanberg, (Ed.), The Oxford Handbook of Organizational Socialization. New York: Oxford University Press.

Klein HJ, Polin B, & Sutton, KL. 2015. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23:263–283.

Kramar R. 1992. Strategic human resource management: Are the promises fulfilled? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 30:1–15.

Laurano M. 2013. *Onboarding 2013: A New Look at New Hires.* Aberdeen Group. https://deliberatepractice.com.au/wp-content/uploads/2013/04/Onboarding-2013.pdf

Mornata C, & Cassar I. 2018. The role of insiders and organizational support in the learning process of newcomers during organizational socialization. *Journal of Workplace Learning.* 30:562–575.

Morrison EW. 1995. Information usefulness and acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, 9:131–155.

Nifadkar S, Tsui AS, & Ashforth BE. 2012. The way you make me feel and behave: Supervisor-triggered newcomer affect and approach-avoidance behavior. *Academy of Management Journal*, 55:1146–1168.

Reichers AE. 1987. An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review,* 12:278–287.

Roche M, Haar JM, & Luthans, F. 2014. The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19:476–489.

Saks AM, & Gruman JA. 2018, Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization, *Career Development International*, 23:12–32.

Saks AM, & Gruman JA. 2012. Getting newcomers on board: a review of socialization practices and introduction to socialization resources theory In *the Oxford Handbook of Organizational Socialization*, ed. C Wanberg. New York: Oxford University Press.

Saks AM, Uggerslev KL, & Fassina NE. 2007. Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior* 70:413–46.

Saks AM, & Ashforth BE. 1997. Organizational socialization: Making sense of the future past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior* 51:234–279.

Referenser

Strack R, Caye JM, von der Linden C, Quiros H, & Haen P. 2012. *From Capability to Profitability. Realizing the value of people management*. Alexandria, VA: World Federation of People Management Associations & Boston Consluting Group.

Van Maanen J, & Schein EH. 1979. Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior,* 1:209–264.

Wanous J. 1980. *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Wanberg CR, ed. 2012. *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press. 360 pp.

Wanberg CR, & Kammeyer-Mueller JD. 2000. Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process, *Journal of Applied Psychology*, 85: 373–85.

Wang M, Kammeyer-Mueller J, & Liu Y, Li Y. 2015. Context, socialization, and newcomer learning. *Organizational Psychology Review*, 5:3–25.

Wright P, & Boswell W. 2002. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28:247–276.

6 Rapporter

Petter Gustavssons forskargrupp samlas under namnet ‘Motivation, kompetens och hälsa’ (inkluderande de så kallade LUST- och LÄST-projekten) och är en del av sektionen för psykologi, Instititutionen för Klinisk Neurovetenskap, Karolinska Institutet. Som en del av verksamheten utges rapporter sammanställda i tre olika skriftserier. Skriftserierna benämns:

- A. Forskningsrapporter
- B. Arbetsrapporter
- C. Övriga rapporter

Följande rapporter har tidigare utgivits:

No. B 2007:1. Longitudinell Undersökning av Sjuksköterskors Tillvaro (LUST-studien): En landsomfattande longitudinell enkätstudie av sjuksköterskestudenters hälsoutveckling och karriärval under utbildningsåren och i mötet med arbetslivet: Urvalsram, kohorter och genomförande 2002–2006. Gustavsson, P., Svärdson, Å., Lagerström, M., Bruce, M., Christensson, A., Schüldt-Håård, U., & Omne-Pontén, M.

No. B 2007:2. Lärares Tillvaro i Utbildning och Arbete: LÄST-studien. Urvalsram, kohort och genomförande 2005–2006. Gustavsson, P., Kronberg, K., Hultell, D., & Berg, L-E.

No. B 2007:3. Exit 2006: En landsomfattande populationsbaserad studentspegling av sjuksköterskeutbildningen. Hasson, D., Omne-Pontén, M., & Gustavsson, P.

No. B 2007:4. Lärarutbildningen anno 2006. En nationell studentutvärdering baserad på avgångsstudenterna hösten 2006. Hultell, D., Kronberg, K., & Gustavsson, P.

No. B 2008:1. (2:a upplagan). Den nyfärdiga sjuksköterskans arbetsvillkor. En beskrivning av anställning, verksamhet och arbetsförhållanden 1 år efter utbildningen. Rudman, A., Schüldt-Håård, U., & Gustavsson, P.

No. C 2008:1. Hjälp till självhjälp. En lathund för SPSS. Hultell, D.

No. B 2009:1. Den nyfärdiga sjuksköterskans arbetsvillkor. En beskrivning av anställning, verksamhet och arbetsförhållanden 1 år efter utbildningen. Rudman, A., Djordjevic, A., Frögéli, E., & Gustavsson, P.

No. B 2009:2. Det första året i yrket – Nyexaminerade lärares erfarenheter och upplevelser av arbetsvillkor och yrkesroll. Frögéli, E., Rudman, A., Hultell D., & Gustavsson, P.

No. B 2009:3. Övergången mellan utbildning och yrkesliv: Lärares reflektioner kring yrkesförberedelse, introduktion och arbetssituation 2 år efter lärarexamen. Djordjevic, A., Rudman, A., & Gustavsson, P.

Rapporter

No. B 2009:4. Lärarstudenters erfarenheter av stärkande utbildningsmoment och engagerande förebilder. Wännström, I., Djordjevic, A., Hultell, D., & Gustavsson, P.

No. B 2009:5. Lärarstudenters erfarenheter av stöd och psykosocialt klimat under lärarutbildningen. Wännström, I., Hultell, D., & Gustavsson, P.

No. B 2010:1. Manual of the Scale of work engagement and burnout (SWEBO). Hultell, D. & Gustavsson, P.

No. B 2010:2. Lärarstudenters uppfattning om tillägnad kompetens och yrkesförberedelse. Frögéli, E., Wännström, I., & Gustavsson, P.

No. B 2011:1. 235 röster om 'glappet'. Sjuksköterskors reflektioner om övergången mellan utbildning och yrkesliv 2 år efter examen. Djordjevic, A., Rudman, A., & Gustavsson, P.

No. B 2011:2. Lärares erfarenheter av mobbing under de tre första åren i arbetet. Hultell, D.

No. A 2012:1. A note on the assessment of performance-based self-esteem. Hallsten, L.

No. A2013:1. A prospective study of changes in burnout and work engagement for beginning teachers. Hultell D, & Gustavsson P.

No. B 2013:1. Utbildningens förberedelse av sjuksköterskestudenter för användning av forskningsresultat och tillämpning av evidensbaserad vård – En jämförelse mellan lärosäten. Nilsson-Kajermo, K., Rudman, A., Wallin, L., & Gustavsson, P.

No. B 2013:2. Lärares karriärvägar och hälsoutveckling de första åren efter utbildning. Enkät använd vid LÄST-projektets datainsamling tre år efter examen (2010). Hultell D, Rudman A, & Gustavsson P.

No. B 2013:3. Sjuksköterskors karriärvägar och hälsoutveckling de första åren efter utbildning. Enkät använd vid LUST-projektets datainsamling för X2004-kohorten fem år efter examen (2010). Rudman A, Hultell D, & Gustavsson P.

No. B 2013:4. Sjuksköterskors karriärvägar och hälsoutveckling de första åren efter utbildning. Enkät använd vid LUST-projektets datainsamling för X2006-kohorten tre år efter examen (2010). Rudman A, Hultell D, & Gustavsson P.

No. B 2013:5. Lärares och sjuksköterskors hälsoutveckling och karriärvägar de första åren efter utbildning: Rapport till AFA Försäkring. Gustavsson P, Hultell D, & Rudman A.

No. B 2014:1. Orsaker till ökande problem med stress under sjuksköterskeutbildningen – En longitudinell analys. Gustavsson P, Jirwe M, Frögéli E, & Rudman A.

Rapporter

No. B 2015:1. Nya sjuksköterskors exponering för höga arbetskrav, låg kontroll och lågt stöd under sina första tre år i yrkeslivet. Gustavsson P, Frögéli E, Dahlgren A, Lövgren M, & Rudman A.

No. A 2015:1. The effects of early career burnout on long-term sickness absenteeism. Hultell D, & Gustavsson P.

No. A 2015:2. Sickness absence in sequential cohorts of new graduate nurses in Sweden between 2001 and 2006. Lövgren M, Gustavsson P, & Rudman A.

No. A 2015:3. A longitudinal study into the effect of induction on the development of burnout in beginning teachers. Hultell D, & Gustavsson P.

No. A 2015:4. Yes we can! Measuring newly graduated teachers' professional self-efficacy. Frögéli E, Hultell D, & Gustavsson P.

No. B 2016:1. Mindset interventions in academic settings. A review. Miller E, Rudman A, Högman N, & Gustavsson P.

No. B 2016:2. Mäta mindset: Utprövning av den svenska versionen av Theory of Intelligence measure. Högman N, Gustavsson, P & Rudman A.

No. B 2016:3. Autonomy-supportive interventions in schools. A review. Gustavsson P, Jirwe M, Aurell J, Miller E, & Rudman A.

No. B 2016:4. Social-belonging interventions in academic settings: A review. Högman N, Gustavsson, P & Rudman A.

No. C 2016:1. En intervention i självmedkänsla för studenter. Manual och kurshandbok. Stake J, & Hay H.

No. B 2017:1. Första året som sjuksköterska. Kartläggning av utveckling av socialiseringsvariabler för nya sjuksköterskor som deltagit i introduktionsåret KUÅ på Akademiska sjukhuset i Uppsala med start hösten 2015. Frögéli E, Rudman A, Kaarnavuo J, & Gustavsson P.

No. B 2017:2. Första året som sjuksköterska. Kartläggning av utveckling av socialiseringsvariabler för nya sjuksköterskor som deltagit i Introduktionsåret i Region Skåne med start hösten 2015. Frögéli E, Rudman A, Looft A, & Gustavsson P.

No. B 2017:3 An intensive prospective study of newly registered nurses' experiences of entering the profession during the summer of 2015. Frögéli, E., Högman, N., Aurell, J., Rudman, A., Dahlgren, A., & Gustavsson, P.

No. B 2017:4 An intensive prospective study of newly registered nurses' experiences of entering the profession during the spring of 2016. Frögéli, E., Högman, N., Aurell, J., Rudman, A., Dahlgren, A., & Gustavsson, P.

Rapporter

No. B 2017:5 Förhoppningar och farhågor: Sjuksköterskestudenters förväntningar inför att börja arbeta och deras erfarenheter som sjuksköterskor efter tre månader i arbetslivet. Högman, N. Gustavsson, P., Frögéli, E., & Rudman, A.

No. A 2017:1 Will an early episode of career burnout have long term consequences on cognitive functions, emotions and depressive symtoms? A longitudinal study among newly graduated nurses. Arborelius L, Rudman A, & Gustavsson P.

No. C 2017:1 Att främja proaktivitet och förebygga stressrelaterad ohälsa bland nya sjuksköterskor. Interventionsmanual. Frögéli E, Rudman A, Ljotsson B, & Gustavsson P.

No. B 2017: 6 Säker, motiverad och skicklig. Forskningsbaserad intervention för att stimulera hälsa, arbetsengagemang och kompetens hos nya sjuksköterskor. Vetenskaplig slutrapport till AFA Försäkring (dr 14007). Gustavsson, P., Frögéli, E., & Rudman, A.

No. B 2018:1 Psykosociala arbetsmiljörisker för sjuksköterskor under de fem första åren i yrket: Longitudinell utveckling och förekomst av upprepad samt långvarig exponering. Gustavsson P, Aurell J, Jenner B, Frögéli E, Annas P & Rudman A.

No. C 2018: 1 Hälsa ett decennium efter karriärstart: Teknisk rapport för datainsamlingen LUST II (oktober 2017-januari 2018). Rudman A, Agrenius B, Sjöström-Bujacz A, Dahlgren A, Arborelius L, Frögéli E, & Gustavsson P.

No. B 2018:2 Schemaläggning i vården – schemaläggares och nyutexaminerade sjuksköterskors perspektiv. Epstein M, Dahlger A, Söderström M, & Rudman A.

No. C 2018: 2 Nya professionella: Bakgrund, design, förankring och rekrytering. Gustavsson P, Agrenius B, Hedberg, J, Jenner B, von Rüdiger N, Annas P, & Rudman A.

No. B 2018:3 Organisatoriska insatser för att introducera och stödja nya medarbetare: Förekomst och effekter på nyanställdas osäkerhet och stress. Hedberg J, von Rüdiger N, Agrenius B, Rudman A, & Gustavsson P.

No. B 2018:4 Motiv till yrkesval, utvärdering av utbildning och förväntningar på första jobbet efter yrkesexamen: En jämförelse mellan jurist-, läkar-, lärar-, sjuksköterske- och socionomstudenter. Gustavsson P, & Rudman A.

No. C 2018:3 Nya jurister, läkare, lärare, sjuksköterskor och socionomers första 13 veckor i yrket: Upplägg och genomförande av veckomätningarna i studien ’Nya professionella’. Gustavsson P, Jenner B, Annas P, Hedberg, J, Agrenius B, von Rüdiger N, Bujacz-Sjöström A, Dahlgren A, Frögéli E, & Rudman A.

Rapporter

No. B 2019:2 Jämförelser mellan läkar-, officer-, polis- och sjuksköterstudenterns motiv till yrkesval och utvärdering av sina utbildningar. Annell S, Inzunza M, Rudman A, Frögéli E, & Gustavsson P.

No. B 2019:3 Efter fyra månader i yrket: Nya professionellas arbetstillfredställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Gustavsson P, Frögéli E, Jenner B, Annas P, Agrenius B, & Rudman A.

No. B 2019:4 Efter åtta månader i yrket: Nya professionellas arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Gustavsson P, Agrenius B, Frögéli E, & Rudman A.

No. B 2019:5 Efter fyra månader i yrket: Nya läkare, officerare, polisers och sjuksköterskors arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Annell S, Inzunza M, Gustavsson P, Agrenius B, Frögéli, E, Rudman A.

No. 2020:1 Förekomst, utveckling och konsekvenser av emotionella krav för nya professionella inom kontaktyrken. En longitudinell studie av relationen mellan emotionella krav och upplevelser av stress. Juréhn I, Lindström E, Annell S, Inzunza M, Rudman A, Dahlgren A, Agrenius B, Gustavsson P, & Frögéli E.

No. 2020:2 Arbetstider, återhämtning, hälsa och säkerhet bland nyutexaminerade sjuksköterskor Beskrivning av rekrytering och enkätresultat från baslinjemätningen i projektet Bädda för Kvalitet. Dahlgren A, Reinius M, Epstein M, Rudman A, Gustavsson P, & Söderström M. Tidigare rapporter från forskargruppen 115

No. 2020:3 Återhämtningsprogrammet Bädda för Kvalitet. Proaktiva strategier för återhämtning i främjandet av hälsa och arbetsprestation. Dahlgren A, Epstein M, Rudman A, Söderström M.

No. 2020:4 Återhämtningsprogrammet Bädda för Kvalitet Innehåll, Upplägg och Utvärdering. Söderström M, Epstein M, Dahlgren A.

No. 2020:5 Efter åtta månader i yrket: Nya läkare, officerare, polisers och sjuksköterskors arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Annell S, Inzunza M, Gustavsson P, Agrenius B, Frögéli, E, & Rudman A.

No. 2020:6 Efter tolv månader i yrket: Nya professionellas arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Agrenius B, Gustavsson P, Frögéli E, Rudman A, Annell S, & Inzunza M.

No. 2020:7 Från outsider till insider: Introduktionsinsatsers effekter på nya professionellas utveckling på den nya arbetsplatsen. En intensiv longitudinell studie av nya jurister, läkare, lärare, officerare, poliser, sjuksköterskor och socionomers första 13 veckor i yrket. Gustavsson P, Birovecz A, Pelevina D, Agrenius B, Rudman A, Annell S, Inzunza M, Agrenius B, & Frögéli E.

Rapporter

No. 2020:8 Introduktionsinsatser för nya medarbetare inom offentlig sektor: Effekter efter fyra, åtta och tolv månader. Agrenius B, Serenhov L, Castro I, Frögéli E, Annell S, Inzunza M, Rudman A, & Gustavsson P.

No. 2020:9 De mest effektiva, uppskattade och saknade organisatoriska introduktionsinsatserna för att stötta etablering och hälsa bland nya professionella i arbetslivet. Frögéli E, Agrenius B, & Gustavsson P.

No. 2020:10 Utmaningar under den första tiden i yrket och råd om hur dessa kan hanteras. En kvalitativ analys av nya professionellas erfarenheter Gustavsson P, Agrenius B, Frögéli E, & Rudman A.

No. 2020:11 Nya professionella: Organisatoriska strategier för att stödja vitalitet och lärande under första anställningstiden i yrken med höga emotionella krav Sammanfattning av utgångspunkter och resultat 2017-2020. Gustavsson P, Agrenius B, Frögéli E, & Rudman A.

No. 2020:12 Hälsa ett decennium efter karriärstart: Långtidsuppföljning av LUST-studien Vetenskaplig slutrapport till AFA Försäkring (dnr 150284). Rudman A, Hörberg A, Dahlgren A, Gustavsson P.

No. 2021:1 Hälsa, säkerhet och återhämtning vid korta vilotider. Beskrivning av rekrytering och enkätresultat från baslinjen i en interventionsstudie inom forskningsprojektet *Korta vilotider* (<11h mellan arbetspassen). Öster K, Westerlund S, Dahlgren A, Söderström M.

No. 2021:2 Förutsättningar för en lyckad onboarding av nya medarbetare – en kvalitativ analys av handledares erfarenheter. Betnér C, Jenner B, Gustavsson P, Frögéli E.

No. 2022:1 Onboarding 2.0 – Motiv till yrkesval, utvärdering av utbildning och förväntningar på första jobbet efter examen. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E.

No. 2022:2 Arbetsmiljö och arbetstider under Covid-19-pandemin. Hernandez I, Rudman A, Dahlgren A.

No. 2022:3 Chefers perspektiv på introduktion av nya medarbetare – Attityder, utmaningar och framgångsfaktorer. En rapport från projektet Onboarding 2.0. Blomqvist H, Göransson S, Jenner B, Frögéli E, Gustavsson P.

No. 2022:4 Sjuksköterskor i frontlinjen av Covid-19 pandemin. Vilka blev konsekvenserna? Teknisk rapport om enkät och datainsamling. Rudman A, Melander S, Lindström V, Falk L, Hörberg A, Ehrenberg A, Wallin L, Rasoal D, Dahlgren A, Boström A-M, Gustavsson P & Dahl O.

No 2022:5 Onboarding 2.0 – Nyas upplevelser av arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa efter fyra månader i arbetslivet. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E.

Rapporter

No. 2022:6 Onboarding 2.0 – Nyas upplevelser av introduktionens utformning och kvalitet efter fyra månader i arbetslivet. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E.

No. 2022:7 Lärdomar från digital onboarding – Chefers och HR-representanters erfarenheter. Blomqvist H, Gustavsson P, Göransson S, Agrenius B, Jenner B, & Frögéli E.

No 2022:8 Nya i arbetslivet: En intensiv longitudinell studie av introduktionsinsatser och nyanställdas etablering. Teknisk rapport från projektet Onboarding 2.0. Jenner B, Agrenius B, Frögéli E, Blomqvist H, & Gustavsson P.

No 2023:1 Vilka introduktionsinsatser stödjer nyanställdas lärande och minskar deras osäkerhet? En intensiv longitudinell studie av 21 olika insatsers effektivitet. Gustavsson P, Jenner B, Blomqvist H, Göransson S, Sjöström-Bujacz A, & Frögéli E.

Rapporterna och aktuella publikationsförteckningar finns att ladda ned från forskargruppens hemsida
http://ki.se/cns/petter-gustavssons-forskargrupp

7 Bilagor

Bilaga 1. Frågor som inte inkluderats i alla enkäter.

Tabell 6. Antalet respondenter som inte har fått ta del av alla frågor.

Enkätfråga	**Frågan är inkluderad i alla enkäter**	**Antal respondenter som inte har fått frågan**
Vilken ålderskategori stämmer för dig?	NEJ	54
Vilken könstillhörighet har du?	NEJ	54
Vilket område hör din arbetsgivare till?	NEJ	74
Vilket alternativ stämmer bäst överens med den bransch du jobbar i?	NEJ	77
I hur många år har du arbetat inom din bransch?	NEJ	74
Vad är den vanligaste bakgrunden hos dessa nya medarbetare?	NEJ	54
Vilket alternativ beskriver bäst de flesta nya anställda? (Tjänstemän, Arbetare, Jämnt fördelat mellan tjänstemän och arbetare)	NEJ	119
Vilket land är du bosatt i?	NEJ	122

Bilaga 2. Enkät

Onboarding 2.0
Att börja en ny anställning, erövra en yrkesroll och bli del av en arbetsgrupp är ofta en prövande utmaning, även för den som har ansvar för att stötta den nya professionellas etablering. Projektet Onboarding 2.0 syftar till att kartlägga strategier som underlättar nya anställdas etablering i arbetslivet.

Jobbar du som chef eller inom HR?
Den forskning som hittills har gjorts i ämnet har fokuserat på de nyanställdas erfarenheter. Nu vill vi komplettera denna kunskap med fler perspektiv. **Därför bjuder vi nu in dig** som har en chefs- eller HR-roll. Du har värdefulla kunskaper som kan bidra till projektet.

Enkäten kan besvaras via mobil, dator eller läsplatta. Det tar uppskattningsvis 5–15 minuter.

Projektet Onboarding 2.0 finansieras av arbetsmarknadens parter genom Afa Försäkring. Ansvarig för studien är professor Petter Gustavsson, Avdelningen för psykologi, Institutionen för klinisk neurovetenskap, Karolinska Institutet. Telefon: 08-524 836 59, e-post: petter.gustavsson@ki.se.

Kontaktpersoner för frågor om studien är Elin Frögéli, leg. psykolog, postdoktor (e-post: elin.frogeli@ki.se), samt Heidi Blomqvist, forskningsassistent (e-post: heidi.blomqvist@ki.se), Avdelningen för psykologi, Institutionen för klinisk neurovetenskap, Karolinska Institutet.

☐ Jag har tagit del av informationen och vill delta i studien. Jag har förstått att mitt deltagande är fullt frivilligt och att jag när som helst och utan särskild förklaring kan avbryta medverkan.

Bakgrundsfrågor

Vi inleder med några frågor om dig och organisationen du arbetar i.

Vilken ålderskategori stämmer för dig?

☐ ≤25
☐ 26–35
☐ 36–45
☐ ≥46

Vilken könstillhörighet har du?

☐ Kvinna
☐ Man
☐ Annan könstillhörighet

Vilket område hör din arbetsgivare till?

☐ Näringsliv
☐ Stat, region eller kommun
☐ Civilsamhälle, idéburen verksamhet, ekonomisk förening eller dylikt

Vilket alternativ stämmer bäst överens med den bransch du jobbar i?

☐ Tjänster
☐ Transport/Distribution
☐ Industri/Produktion/Byggnation
☐ Vård/Skola/Omsorg
☐ IT/Telekom
☐ Bioteknik/Läkemedel
☐ Handel
☐ Turism/Hotell/Restaurang
☐ Finans/Ekonomi
☐ Media/Kommunikation
☐ Annat alternativ, specificera i fritext

Vilket alternativ stämmer bäst överens med den bransch du jobbar i?

- ☐ Handel
- ☐ Industri/teknik
- ☐ IT/telekom
- ☐ Service/tjänster
- ☐ Transport/logistik
- ☐ Vård/skola/omsorg
- ☐ Farmaci/hälsa
- ☐ Bygg/fastighet
- ☐ Konsult/finans
- ☐ Media/kommunikation
- ☐ Energi/miljö
- ☐ Myndighet/högre utbildning/offentlig förvaltning
- ☐ Annat alternativ, specificera i fritext

I hur många år har du arbetat inom din bransch?

Vad är du anställd som?

Hur många anställda finns totalt i den organisation du är anställd i?

- ☐ 1–49
- ☐ 50–249
- ☐ 250–999
- ☐ 1000–4999
- ☐ 5000+

Introduktion av nya medarbetare

Härnäst följer frågor om nya medarbetare och hur de introduceras.

2

Ungefär hur många nya medarbetare börjar arbeta i din organisation per år?

- ☐ 0-1
- ☐ 2-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16-30
- ☐ 30+

(Dold.) Vad har du för roll i förhållande till nya medarbetare i den organisation du arbetar i? Välj alla alternativ som stämmer för dig.

- ☐ HR-representant
- ☐ HR-konsult
- ☐ Ansvarig chef
- ☐ Handledare, mentor, fadder eller liknande
- ☐ Kollega med formellt ansvar att introducera den nya
- ☐ Kollega utan formellt ansvar att introducera den nya

Vad har du för roll i förhållande till dessa nya medarbetare?

- ☐ HR-representant
- ☐ Ansvarig chef

Vad är den vanligaste bakgrunden hos dessa nya medarbetare? Bortse från eventuell period av arbetslöshet.

- ☐ Direkt från gymnasium
- ☐ Direkt från yrkeshögskola
- ☐ Direkt från universitet/högskoleutbildning
- ☐ Från tidigare anställning
- ☐ Om annat, specificera

Finns det en uttalad policy för hur dessa nya medarbetare introduceras?

- ☐ Ja
- ☐ Nej
- ☐ Vet ej

I följande frågor beskrivs olika sätt att introducera nya medarbetare i ett antal ytterligheter. Skatta hur väl följande påståenden om introduktion av nya medarbetare stämmer i din organisation.

	Stämmer helt					Stämmer inte alls
Nya medarbetare introduceras huvudsakligen i grupp	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nya medarbetare introduceras huvudsakligen individuellt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Det finns specifika övningsuppgifter som är anpassade för att nya medarbetare ska lära sig	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Den nya medarbetaren får lära sig genom att ta sig an de uppgifter som ingår i det vardagliga arbetet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De moment som nya medarbetare får ta del av i introduktionen är avgränsade och sker stegvis utifrån en given ordning	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De moment som nya medarbetare får ta del av i introduktionen är inte på förhand definierade och följer ingen förutbestämd ordning	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Introduktionen har en fast tidsplan med särskilda mål som är uttalade för den nya medarbetaren	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Introduktionen har ingen fast tidsplan eller särskilda mål som är uttalade för den nya medarbetaren	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Det finns personer med formellt uppdrag att tjäna som handledare eller rollmodeller	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Inga specifika personer är utsedda till handledare eller rollmodeller	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4

I följande frågor beskrivs olika sätt att introducera nya medarbetare i ett antal ytterligheter. Skatta hur väl följande påstående om introduktion av nya medarbetare stämmer i din organisation.

	Stämmer helt					Stämmer inte alls
Den nya medarbetaren uppmuntras att ta egna initiativ och nyttja personliga styrkor i utförandet av arbetet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Den nya medarbetaren uppmuntras att utföra arbetet i enlighet med organisationens etablerade normer och värderingar	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Skatta hur väl följande påstående om introduktion av nyanställda stämmer överens med din uppfattning. Att stötta nya medarbetares...

	Stämmer helt					Stämmer inte alls
... förståelse för ansvaret och de befogenheter som hör till yrkesrollen ska få ta av organisationens tid och resurser	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... utveckling av kompetens för att utföra arbetsuppgifterna ska få ta av organisationens tid och resurser	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... sociala inkludering i den nya arbetsgruppen ska få ta av organisationens tid och resurser	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... integrering av organisationens värderingar ska få ta av organisationens tid och resurser	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5

Skatta hur väl följande påståenden om introduktion av nyanställda stämmer överens med din uppfattning. Att nya medarbetare kommer till rätta på jobbet beror huvudsakligen på...

	Stämmer helt					Stämmer inte alls
... det organisationen gör	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... det som den nya medarbetaren gör	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... förberedelser från studietiden (gymnasium/yrkeshögsk-ola/högskola/universitet)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Skatta hur väl följande påståenden om introduktion av nyanställda stämmer överens med din uppfattning. Att satsa på att stötta nya medarbetares etablering är en strategi som...

	Stämmer helt					Stämmer inte alls
... bidrar till organisationens lönsamhet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... bidrar till organisationens tillväxt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... bidrar till organisationens utveckling	☐	☐	☐	☐	☐	☐

I vilken utsträckning anser du att följande teman för att motivera till en hälsosam livsstil och förbygga ohälsa till följd av t.ex. stress och belastning på arbetet bör inkluderas i introduktionsinsatser för nya medarbetare?

	Inte alls					I stor utsträckn-ing
Fysisk aktivitet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Återhämtning	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Stresshantering	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alkoholvanor	☐	☐	☐	☐	☐	☐

I dessa frågor får du med egna ord beskriva dina erfarenheter av introduktion av nya medarbetare.

Vad fungerar bra i introduktionen av nya medarbetare i den organisation som du arbetar i?

6

Vad saknas i introduktionen av nya medarbetare i den organisation som du arbetar i?

Vilka organisatoriska insatser upplever du är mest effektiva för att underlätta nya medarbetares etablering?

Avslutningsvis vill vi gärna att du reflekterar över digital onboarding, om du har erfarenhet av det.

Har du erfarenhet av digital onboarding på din arbetsplats? Dvs. introduktionsinsatser som ges via internet eller appar.

☐ Ja

☐ Nej

Vad fungerar bra i den digitala onboardingen?

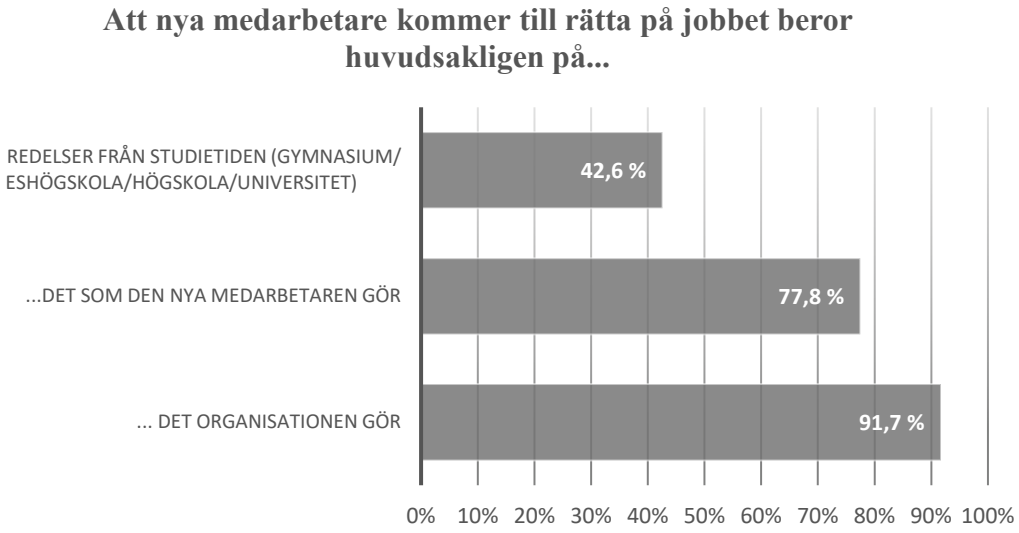
Vad saknas i den digitala onboardingen?

Vilka organisatoriska insatser upplever du är mest effektiva vid digital onboarding?

Tack för dina svar! Glöm inte att klicka på Skicka nu för att registrera dem.

7

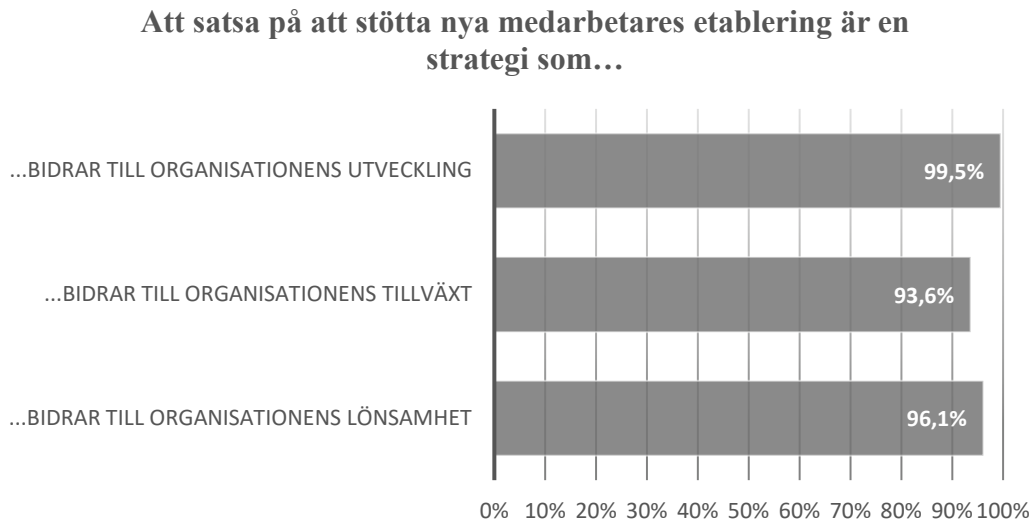
Bilaga 3. Attityder till introduktion av nya medarbetare



Figur 8. Andel som instämmer med orsaker till att nya medarbetare kommer till rätta på jobbet.

Tabell 7. Uppfattningar om orsaker till att nya medarbetare kommer till rätta på jobbet.

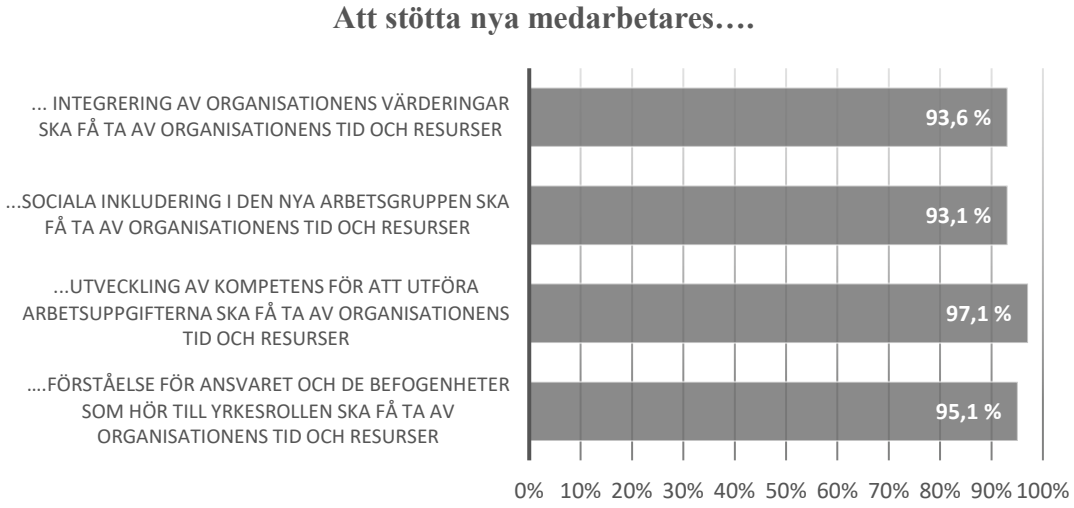
Enkätfråga	**Svarsalternativ**	**Antal**	**Andel**	**Antalet respondenter Medelvärde**
Att nya medarbetare kommer till rätta på jobbet beror huvudsakligen på det organisationen gör	1 Stämmer helt	62	30,4 %	*(N =204)*
	2	76	37,3 %	*(M=2.16)*
	3	49	24,0 %	*(SD=1.09)*
	4	9	4,4 %	
	5	4	2,0 %	
	6 Stämmer inte alls	4	2,0 %	
Att nya medarbetare kommer till rätta på jobbet beror huvudsakligen på det som den nya medarbetaren gör	1 Stämmer helt	31	15,2 %	*(N =203)*
	2	71	34,8 %	*(M=2.67)*
	3	56	27,5 %	*(SD=1.20)*
	4	27	13,2 %	
	5	14	9,6 %	
	6 Stämmer inte alls	4	2,0 %	
Att nya medarbetare kommer till rätta på jobbet beror huvudsakligen på förberedelser från studietiden (gymnasium/ yrkeshögskola/högskola/ universitet)	1 Stämmer helt	2	1,0 %	*(N =204)*
	2	19	9,3 %	*(M=3.89)*
	3	66	32,4 %	*(SD=1.17)*
	4	46	22,5 %	
	5	54	26,5 %	
	6 Stämmer inte alls	17	8,3 %	



Figur 9. Uppfattningar om organisatoriska utfall av att stötta nya medarbetares etablering.

Tabell 8. Uppfattningar om utfall av att stötta nya medarbetares etablering.

Enkätfråga	**Svarsalternativ**	**Antal**	**Andel**	**Antalet respondenter Medelvärde**
Att satsa på att stötta nya medarbetares etablering är en strategi som bidrar till organisationens lönsamhet	1 Stämmer helt	152	74,5 %	*(N =203)*
	2	33	16,2 %	*(M=1.41)*
	3	11	5,4 %	*(SD=0.89)*
	4	2	1,0 %	
	5	3	1,5 %	
	6 Stämmer inte alls	2	1,0 %	
Att satsa på att stötta nya medarbetares etablering är en strategi som bidrar till organisationens tillväxt	1 Stämmer helt	138	67,6 %	*(N =203)*
	2	40	19,6 %	*(M=1.56)*
	3	13	6,4 %	*(SD=1.04)*
	4	3	1,5 %	
	5	7	3,4 %	
	6 Stämmer inte alls	2	1,0 %	
Att satsa på att stötta nya medarbetares etablering är en strategi som bidrar till organisationens utveckling	1 Stämmer helt	154	75,5 %	*(N =203)*
	2	34	16,7 %	*(M=1.36)*
	3	8	3,9 %	*(SD=0.78)*
	4	4	2,0 %	
	5	3	1,5 %	
	6 Stämmer inte alls	0	0 %	



Figur 10. Uppfattningar om användningen av organisationens tid och resurser i samband med introduktion.

Tabell 9. Uppfattningar om användningen av tid och resurser i samband med introduktion

Enkätfråga	**Svarsalternativ**	**Antal**	**Andel**	**Antalet respondenter Medelvärde**
Att stötta nya medarbetares förståelse för ansvaret och de befogenheter som hör till yrkesrollen ska få ta av organisationens tid och resurser	1Stämmer helt	115	56,4 %	*(N =204)*
	2	60	29,4 %	*(M=1.65)*
	3	19	9,3 %	*(SD=0.91)*
	4	6	2,9 %	
	5	4	2,0 %	
	6 Stämmer inte alls	0	0 %	
Att stötta nya medarbetares utveckling av kompetens för att utföra arbetsuppgifterna ska få ta av organisationens tid och resurser	1 Stämmer helt	119	58,3 %	*(N =204)*
	2	52	25,5 %	*(M=1.63)*
	3	27	13,2 %	*(SD=0.90)*
	4	3	1,5 %	
	5	2	1,0 %	
	6 Stämmer inte alls	1	0,5 %	
Att stötta nya medarbetares sociala inkludering i den nya arbetsgruppen ska få ta av organisationens tid och resurser	1 Stämmer helt	120	58,8 %	*(N =201)*
	2	48	23,5 %	*(M=1.70)*
	3	22	10,8 %	*(SD=1.04)*
	4	7	3,4 %	
	5	6	2,9 %	
	6 Stämmer inte alls	1	1,0 %	

Bilagor

Bilaga 4. Uppfattningar om onboardingstrategier och hälsofrämjande insatser.

Tabell 10. Finns det en uttalad policy för hur nya introduceras?

Finns det en uttalad policy för hur nya introduceras?	**Antal respondenter**	**Andel av svaranden på frågan**
Vet ej	6	3,0 %
Ja	161	79,3 %
Nej	36	17,7 %
Totalt	203	100 %

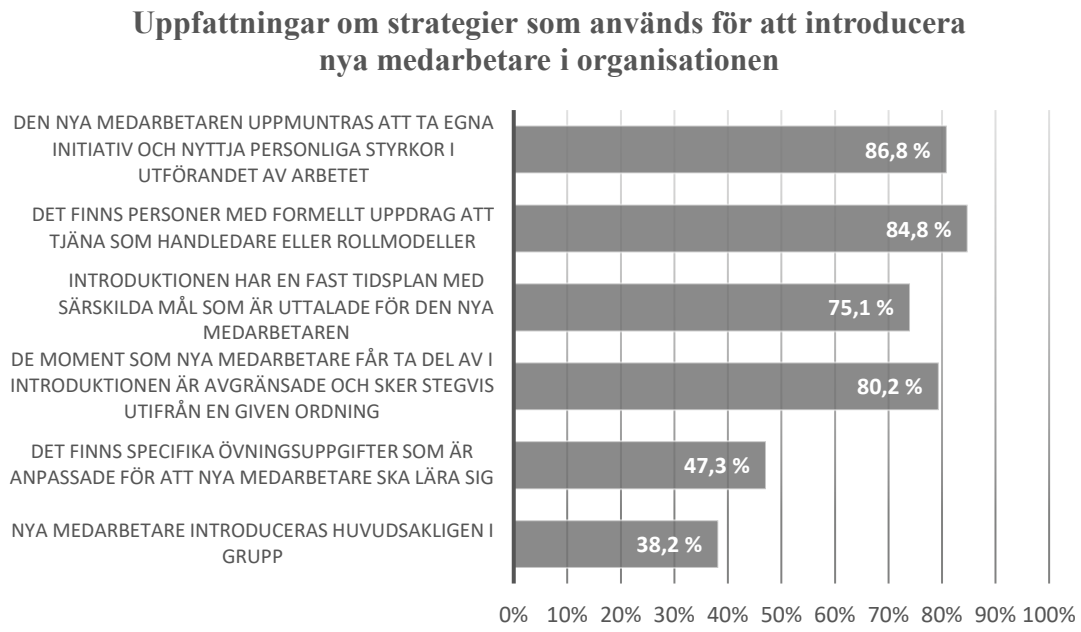
Tabell 11. Antalet nya medarbetare per år som börjar i organisationerna de HR-representanter representerar

Antalet nya medarbetare som börjar per år	**Antal respondenter**	**Andel av svaranden på frågan**
0–1	11	5,4 %
2–5	31	15,2 %
6–10	35	17,2 %
11–15	16	7,8 %
16–30	16	7,8 %
30 +	95	46,6 %
Totalt	204	100 %

Tabell 12. Uppfattningar om strategier som används för att introducera nya medarbetare i organisationen.

Enkätfråga	**Svarsalternativ**	**Antal**	**Andel**	**Antalet respondenter Medelvärde**
Nya medarbetare introduceras huvudsakligen i grupp	1 Stämmer helt 2 3 4 5 6 Stämmer inte alls	24 26 24 24 44 61	11,8 % 12,8 % 11,8 % 11,8 % 21,7 % 30,0 %	*(N =203)* *(M =4.09)* *(SD = 1.77)*
Nya medarbetare introduceras huvudsakligen individuellt	1 Stämmer helt 2 3 4 5 6 Stämmer inte alls	54 69 21 7 11 11	31,2 % 39,9 % 12,1 % 4,0 % 6,4 % 6,4 %	*(N =173)* *(M =2.34)* *(SD =1.44)*
Det finns specifika övningsuppgifter som är anpassade för att nya medarbetare ska lära sig	1Stämmer helt 2 3 4 5 6 Stämmer inte alls	40 28 24 25 25 59	19,6 % 13,7 % 11,8 % 12,3 % 12,3 % 28,9 %	*(N =201)* *(M =3.72)* *(SD =1.92)*
Den nya medarbetaren får lära sig genom att ta sig an de uppgifter som ingår i det vardagliga arbetet	1 Stämmer helt 2 3 4 5 6 Stämmer inte alls	77 61 25 5 1 2	37,7 % 29,9 % 12,3 % 2,5 % 0,5 % 1,0 %	*(N =171)* *(M =1.82)* *(SD = 0.96)*
De moment som nya medarbetare får ta del av i introduktionen är avgränsade och sker stegvis utifrån en given ordning	1 Stämmer helt 2 3 4 5 6 Stämmer inte alls	28 58 45 27 18 16	13,7 % 28,4 % 22,1 % 13,2 % 8,8 % 7,8 %	*(N =192)* *(M=2.98)* *(SD =1.47)*
De moment som nya medarbetare får ta del av i introduktionen är inte på förhand definierade och följer ingen förutbestämd ordning	1 Stämmer helt 2 3 4 5 6 Stämmer inte alls	9 23 28 36 42 57	4,4 % 11,3 % 13,7 % 17,6 % 20,6 % 27,9 %	*(N =195)* *(M= 4.28)* *(SD = 1.53)*
Introduktionen har en fast tidsplan med särskilda mål	1 Stämmer helt 2 3 4	42 30 52 21	20,6 % 14,7 % 25,5 % 10,3 %	*(N =194)* *(M=3.13)* *(SD = 1.64)*

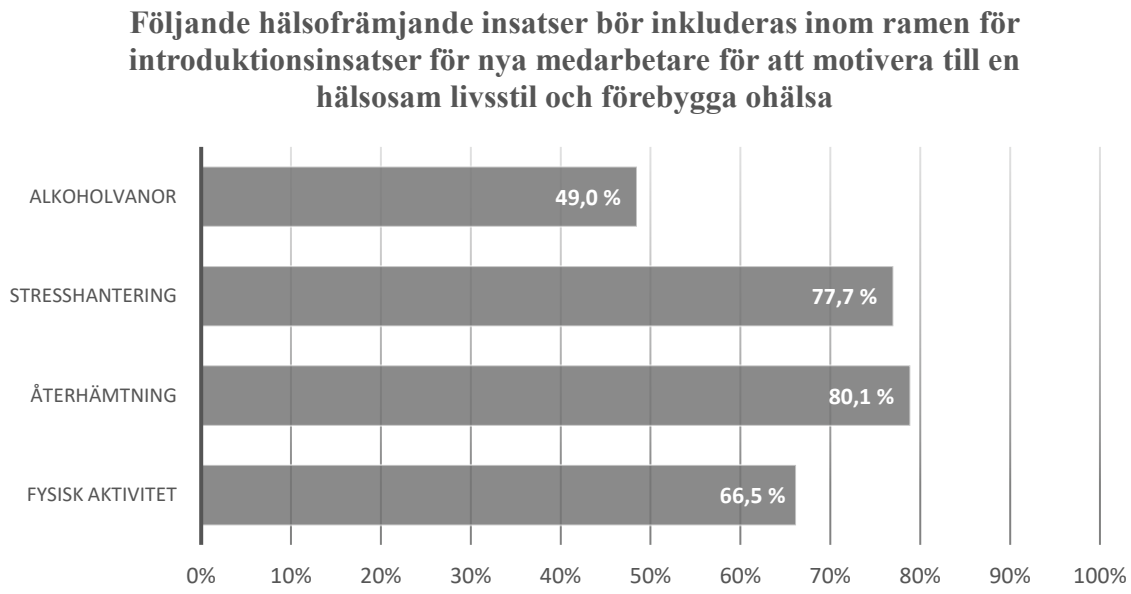
som är uttalade för den nya medarbetaren	5 6 Stämmer inte alls	28 21	13,7 % 10,3 %	
Introduktionen har ingen fast tidsplan eller särskilda mål som är uttalade för den nya medarbetaren	1 Stämmer helt 2 3 4 5 6 Stämmer inte alls	12 30 29 31 32 59	5,9 % 14,7 % 14,2 % 15,2 % 15,7 % 28,9 %	*(N =193)* *(M=4.13)* *(SD = 1.65)*
Det finns personer med formellt uppdrag att tjäna som handledare eller rollmodeller	1 Stämmer helt 2 3 4 5 6 Stämmer inte alls	38 57 32 20 11 17	18,6 % 27,9 % 15,7 % 9,8 % 5,4 % 8,3 %	*(N =177)* *(M=2.77)* *(SD = 1.55)*
Inga specifika personer är utsedda till handledare eller rollmodeller	1 Stämmer helt 2 3 4 5 6 Stämmer inte alls	8 16 22 19 47 89	3,9 % 7,8 % 10,8 % 9,3 % 23 % 43,6 %	*(N =201)* *(M=4.73)* *(SD =1.51)*
Den nya medarbetaren uppmuntras att ta egna initiativ och nyttja personliga styrkor i utförandet av arbetet	1 Stämmer helt 2 3 4 5 6 Stämmer inte alls	64 60 30 13 7 2	31,4 % 29,4 % 14,7 % 6,4 % 3,4 % 1,0 %	*(N = 176)* *(M=2.12)* *(SD =1.17)*
Den nya medarbetaren uppmuntras att utföra arbetet i enlighet med organisationens etablerade normer och värderingar	1 Stämmer helt 2 3 4 5 6 Stämmer inte alls	65 61 28 13 10 4	31,9 % 29,9 % 13,7 % 6,4 % 4,9 % 2,0 %	*(N =181)* *(M=2.19)* *(SD =1.27)*



Figur 11. HR-representanters uppfattningar om strategier som används för att introducera nya medarbetare i organisationen.

Tabell 13. Hälsofrämjande insatser inom ramen för introduktionsinsatser för nya medarbetare.

Enkätfråga	Svarsalternativ	Antal	Andel	Antalet respondenter Medelvärde
Fysisk aktivitet bör inkluderas i introduktionsinsatser för nya medarbetare för att motivera till en hälsosam livsstil och förebygga ohälsa till följd av till exempel stress och belastning på arbetet.	1 Inte alls	9	4,4 %	*(N =203)*
	2	23	11,3 %	*(M=4.13)*
	3	36	17,6 %	*(SD=1.45)*
	4	41	20,1 %	
	5	52	25,5 %	
	6 I stor utsträckning	42	20,6 %	
Återhämtning bör inkluderas i introduktionsinsatser för nya medarbetare för att motivera till en hälsosam livsstil och förebygga ohälsa till följd av t.ex. stress och belastning på arbetet.	1 Inte alls	6	2,9 %	*(N =203)*
	2	16	7,8 %	*(M=4.64)*
	3	18	8,8 %	*(SD=1.39)*
	4	33	16,2 %	
	5	60	29,4 %	
	6 I stor utsträckning	68	33,3 %	
Stresshantering bör inkluderas i introduktionsinsatser för nya medarbetare för att motivera till en hälsosam livsstil och förebygga ohälsa till följd av t.ex. stress och belastning på arbetet.	1 Inte alls	7	3,4 %	*(N =202)*
	2	20	9,8 %	*(M=4.43)*
	3	18	8,8 %	*(SD=1.38)*
	4	39	19,1 %	
	5	71	34,8 %	
	6 I stor utsträckning	47	2,3 %	
Alkoholvanor bör inkluderas i introduktionsinsatser för nya medarbetare för att motivera till en hälsosam livsstil och förebygga ohälsa till följd av t.ex. stress och belastning på arbetet.	1 Inte alls	29	14,2 %	*(N =202)*
	2	30	14,7 %	*(M=3.48)*
	3	44	21,6 %	*(SD=1.59)*
	4	38	18,6 %	
	5	36	17,6 %	
	6 I stor utsträckning	25	12,3 %	



Figur 12. Hälsofrämjande insatser inom ramen för introduktionsinsatser för nya.

Bilaga 5.

Tabell 14. Exempel på textcitat för respektive huvudtema och undertema för framgångsfaktorer

Huvudtema	Undertema	Exempel på textcitat
Personalpolitik som värdesätter, välkomnar och lyssnar på nya medarbetare	Värdesätt	*”TID att vara ny, inte slängas in i olika situationer utan förberedelse”*
	Välkomna	*”Inkluderande arbetsklimat”* *”Nya känner sig välkomnande av kollegor"* *”Skapa en känsla av trygghet med hjälp av buddyn som kan stötta med frågor, introducera den nya för kollegor”*
	Lyssna	*”Att man blir sedd och lyssnad på”* *”Man behöver ha en ständig dialog med den nyanställde första tiden, där man stämmer av läget”* *”Uppföljning är viktig, tätare inledningsvis. Inlärningskurvorna är olika på olika individer.”*
Centralt onboarding-program, standardiserad process och adekvata verktyg	Centralt onboardingprogram och standardiserad process	*”Centraliserad introduktion oavsett tjänst”* *”Att vi har en fastställd process med ordningsföljder inklusive tidsplan i syfte att säkerställa en introduktionstakt som är hanterbar”* *”Finns en global onboardingstruktur/schema från första dagen till och med de tre första månaderna som stöd för chef”*

Huvudtema	Undertema	Exempel på textcitat
Centralt onboarding-program, standardiserad process och adekvata verktyg	*Adekvata onboardingverktyg*	*”Viktigt att det finns bra stöd till hands för chefen eller den som är ansvarig för introduktionen (plan, checklistor, informationsmaterial, e-learnings på generella delar)”* *"Säkerställa att det finns information och material för chefer om onboarding och hur det funkar samt onboarding utbildningar"* *"Onboarding är styrt av automatiska utskick baserade på när medarbetaren ska börja som påminnelse för chefen”*
Ett fungerande partnerskap med första linjens chefer	Tydlig ansvarsfördelning	*”Chefen har huvudansvaret för den individuella onboarding processen, HR stöttar chefen i processen, ser till att det finns verktyg på plats”* *”Kravställa cheferna med tydlig kommunikation med vad det är som de förväntas göra”*
	HR stöttar första linjens chefer	*”HR stöttar chefen med information till de chefer som behöver stöd med implementeringen av onboarding”* *”Coacha chefer i att stötta under onboardingprocessen, påminna om de olika delarna som skall implementeras, så kommer medarbetarna också få lite mer information eller stöd”*
Utvärdering och kontinuerlig utveckling av onboardingprocessen		*”Uppföljning sker genom att en enkät sänds ut till de nya medarbetarna efter att onboardingen avslutats, företaget får återkoppling på hur onboardingen har upplevts”*

		”Uppföljningsenkäten är en mekanism för att fånga upp utmaningar i onboardingprocessen”

Tabell 15. Exempel på textcitat för respektive huvudtema och undertema för Utmaningar som förekommer i samband med onboarding

Huvudtema	**Undertema**	**Exempel på textcitat**
Saknas adekvata organisations-övergripande processer och verktyg	Saknas en struktur	*”En större koncerngemensam del i vår onboarding - idag kan det spreta beroende på var i organisationen som hen börjar”* *”Är inte konsistent mellan olika team och chefer”*
	Svårt att hitta balansen mellan centrala och anpassade insatser	*”Antalet nyanställda per år gör att vi inte känner att vi har möjlighet att köra intro i grupper vilket gör att hela introduktionen sker på individuell basis och på så sätt blir relativt tidskrävande”* *”Vissa roller är specifika och bör kunna introduceras mer anpassat än bara generellt”* *”Vi har väldigt lokala onboardingprocesser idag i vårt stora internationella företag, globala företag. Där vi vill, vi vill liksom centralisera vissa delar och sedan har vi naturligtvis stor förståelse för att andra delar behöver vara lokala. Så det är liksom ett arbete vi behöver göra”*
	Saknas utveckling av handledarskapet	*”Vi har samma grund för alla men de som handleder har inte fått samma utbildning i att handleda”*

Huvudtema	Undertema	Exempel på textcitat
Saknas adekvata organisations-övergripande processer och verktyg	Saknas adekvata verktyg för uppföljning och utvärdering	*”Saknas kontroll att allt blir genomfört på ett bra sätt”* *”Uppföljningen av att det verkligen händer”* *”Göra processen enklare för chefer att kunna fokusera på människodelarna”* *”Ingen kunskap om vad som fungerar och inte fungerar”* *” …har fått upplevelsen från chefen att onboarding-processen har funkat och den har lirat men sedan kan man se efter tremånadersenkäten att den upplevelsen har ju inte medarbetaren och då är det ju bara ett perspektiv man tar i beaktande”*
Saknas insyn och mandat i den lokala verksamheten	Saknas insyn i hur nya medarbetare tas emot	*”Kollegornas engagemang saknas. Att skapa kultur där man ser en ny medarbetare som en tillgång och inte tillfällig belastning”*
	Saknas mandat att säkerställa att onboardinginsatser prioriteras	*”Saknas en tydlig definition för hur personalavdelning skall stötta chef och medarbetare”* *”Upp till varje chef, det skiljer mycket i kvalitet. Vissa chefer har mer kompetens, de utvecklar egna rutiner och arbetssätt, beroende på erfarenhet”* *”Att planen som finns följs, behövs mer stöd från närmaste chef då HR inte kan styra dagligen”*

		”Hur pass viktig chefen ser att onboardingen är och hur pass mycket förståelse den har till hur kritisk en onboarding är för att lyckas få in någon och få någon att bli effektiv i sitt arbete. Det skiljer sig mycket.” *”Det är en av våra stora utmaningar. Så det jobbar vi mycket på nu, att försöka få fram våra pinpoints och se hur vi liksom kan kommunicera på ett tydligare och bättre sätt till chefer”* *”Vi har det mesta på plats dock prioriteras introduktionen bort ibland och skjuts på framtiden då man behöver medarbetaren omgående”* *”Att introducera nya är något man ska göra vid sidan av de ordinarie arbetsuppgifterna”* *”Check på att avstämnings- och uppföljningsmöten faktiskt genomförs”*



Karolinska Institutet