

Chefers perspektiv på introduktion av nya medarbetare: Utmaningar och framgångsfaktorer

En rapport från projektet Onboarding 2.0

**Heidi Blomqvist
Sara Göransson
Bo Jenner
Petter Gustavsson
Elin Frögéli**



**Karolinska
Institutet**

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
1 Bakgrund	5
1.1 Syfte	6
2 Metod.....	7
2.1 Studiedesign	7
2.2 Rekrytering och datainsamling.....	7
2.3 Respondenter	7
2.4 Enkätinstrument.....	9
2.5 Dataanalys	11
2.6 Etik	11
3 Resultat	12
3.1 Attityder till introduktion av nya medarbetare	12
3.2 Uppfattningar om onboardingstrategier och hälsofrämjande insatser	12
3.3 Utmaningar som förekommer i samband med onboarding	13
3.4 Möjliggörande faktorer för en lyckad onboarding av nya medarbetare	21
4 Diskussion	29
4.1 Utmaningar som förekommer i relation till onboarding av nya medarbetare	29
4.2 Vilka faktorer underlättar att stötta den nya ur chefernas perspektiv?	31
4.1 Organisationens onboardingstrategier och Uppfattningar om hälsofrämjande insatser	33
4.2 Avslutande konklusion	34
4.3 Metodologiska begränsningar	35
5 Referenser	37
6 Rapporter	40
7 Bilagor	46

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 forskning tyder på att särskilt första linjens chefer har en betydande roll när det gäller hur den nya medarbetaren kommer in i rollen och arbetet. Syftet med delstudien var således att belysa chefers uppfattningar om utmaningar som uppstår när nya medarbetare skall introduceras samt deras uppfattningar om vilka faktorer som underlättar introduktion av nya medarbetare. Rapporten redovisar även chefers uppfattningar om vilka onboardingstrategier som används, attityder till introduktion av nya medarbetare samt hur cheferna ser på hälsofrämjande insatser i samband med introduktion av nya medarbetare. Totalt deltog 337 chefer i studien. Majoriteten av cheferna arbetade inom IT/Telekom och Industri/Teknik sektorerna.

Cheferna fick genom fritextsvar beskriva vad de ansåg saknades i introduktionen av nya medarbetare. Analysen resulterade i fyra huvudteman som fångar de utmaningar som chefer stöter på när nya medarbetare skall introduceras. Cheferna upplevde att de på olika sätt lämnades med ett stort ansvar för genomförandet av introduktions-insatserna när en ny medarbetare kom in i organisationen. Cheferna beskrev att vardagen ofta kolliderade med genomförandet av introduktions-insatserna. De upplevde att de ofta fick balansera tid och resurser mellan den ordinarie verksamheten samtidigt som de skulle säkerställa att den nya fick en adekvat introduktion. Utöver detta saknade cheferna själva stöd i form av ett tätare partnerskap med HR-avdelningen samt av en struktur som underlättade genomförandet introduktionsinsatserna.

I de kvalitativa analyserna framträdde även tre teman av framgångsfaktorer i introduktionen av nya medarbetare.

1. Förståelse i organisationen för att den nya medarbetaren behöver tid att få vara ny under första tiden på den nya arbetsplatsen underlättar.
2. Att chefer och kollegor avsätter tid för att stötta den nya, delar ansvaret för introduktionen och bidrar till inkluderande arbetsklimat underlättar.
3. Stödjande strukturer på en organisatorisk nivå underlättar genomförandet av introduktionsinsatserna och bidrar till att de är adekvata för den nya medarbetaren.

Studiens resultat kan bidra till en ökad förståelse för de konkreta utmaningar som chefer kan behöva hantera i samband med genomförandet av introduktionsinsatser

Sammanfattning

samt vilka faktorer som kan underlätta för cheferna att stötta den nya under onboardingen.

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

En väl fungerande introduktionsprocess är viktig för att nya medarbetare snabbt ska komma in i arbetet utan alltför mycket stress, att de ska trivas och också vilja stanna i organisationen. Onboarding eller introduktion av nya medarbetare syftar på de specifika strategier och insatser som organisationer har skapat och tillämpar för att underlätta den nyas integration i organisationen. I termer av utfall pekar forskningen på att ungefär sju av tio nya medarbetare som har upplevt att onboarding 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).

För en ny medarbetare innebär den första tiden på en ny arbetsplats en period av intensivt lärande. På kort tid skall en förståelse för uppdraget och rollen utvecklas, teoretisk och praktisk kunskap integreras, yrkesfärdigheter förbättras och inkludering i en ny arbetsgrupp ske. Under denna etableringsperiod behöver den nya medarbetaren också hantera stressorer så som överbelastning, oförutsägbarhet och bristande kontroll samt social utvärdering. Om inte dessa utmaningar hanteras kan detta leda till en alltför långvarig stress och utebliven återhämtning. Detta kan i sin tur påverka nyas lärande och anpassning, leda till förändrade hälsovanor samt ha negativa effekter på individens hälsa (Ellis et al., 2015; Frögéli et al., 2019; Frögéli et al., 2018). För företag och organisationer kan en inadekvat hantering av nyas utmaningar även få negativa konsekvenser i form av exempelvis sjukskrivningar, lägre arbetsprestationer eller att medarbetaren väljer att avsluta sin anställning vilket i sin tur resulterar i kostsamma nyrekryteringar (Gustavsson et al., 2020). Kunskap om vad som underlättar nya medarbetares etablering i organisationen är därmed av betydelse både för individen och organisationen.

Ur ett organisatoriskt perspektiv har chefen en nyckelroll när det gäller genomförandet av introduktionsinsatser. Chefen är ledningens länk till verksamheten och har ett formellt ansvar för att styra, leda och utveckla verksamheten i syfte att uppnå verksamhetens mål. Chefen är även en viktig länk mellan högsta ledningen och den nya medarbetaren eftersom chefen ofta är ansvarig för att säkerställa att den nya medarbetaren får ta del av introduktionsinsatser i praktiken (Nifadkar et al., 2012). För den nya medarbetaren är den ansvarige chefen också ofta den som leder och fördelar arbetet och har kontroll över hur resurser fördelas under onboarding. Chefen kan också ha en handledande roll under onboarding (Porter et al., 1975; Jokisaaari & Vuori., 2018; Korte et al., 2015). Tidigare forskning tyder på att särskilt första linjens chefer har en betydande roll när det gäller hur den nya medarbetaren kommer in i rollen och arbetet (Jokisaaari & Vuori, 2018; Ashforth et al, 2007; Antonacopoulou et al., 2010; Nifadkar et al., 2019). Chefens beteende kan bland annat bidra till den nyas rollklarhet (Jokisaaari & Nurmi, 2009) och handlingskraft (Bauer & Green, 1998). Chefen är också en av de viktigaste informationskällorna till kunskap om vilken prestationsnivå som förväntas (Kammeyer-Mueller et al., 2003; Harris et al, 2020). Den här typen av information

Bakgrund

kan bidra till att reducera nyas osäkerhet (Louis, 1980; Bauer et al., 2007). Ett uteblivet stöd från chefens sida under introduktionen kan också få stora konsekvenser för den nya medarbetarens socialisering (Kammeyer-Mueller et al., 2013; Nifadkar et al., 2012). I det här sammanhanget blir det således viktigt att få kunskap om chefs uppfattningar om introduktion av nya medarbetare. Tidigare studier belyser introduktionsinsatser framför allt ur den nya medarbetarens perspektiv. Chefs perspektiv är emellertid relativt outforskade (Ellis et al., 2017). Vidare saknas det studier som belyser vilka onboardingstrategier som i huvudsak används för att introducera nya medarbetare i Sverige idag samt vilka uppfattningar som råder gällande hälsofrämjande insatser i samband med introduktion av nya medarbetare.

1.1 Syfte

För att skapa mer kunskap om hur onboardingprocessen bäst ska genomföras var syftet med föreliggande rapport att kartlägga chefs uppfattningar om utmaningar som uppstår när nya medarbetare skall introduceras samt vilka faktorer som underlättar introduktionen av nya medarbetare. Rapporten redovisar även chefs uppfattningar om vilka onboardingstrategier som används, attityder till introduktion av nya medarbetare samt hur cheferna ser på att inkludera hälsofrämjande insatser i onboarding av nya medarbetare.

2 Metod

2.1 Studiedesign

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

2.2 Rekrytering och datainsamling

Rekrytering av deltagare till delstudien 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 genomfördes med tre olika enkäter. En enkät var riktad mot chefer och HR anställda. Mottagarna skulle då välja om de tillhörde kategorin chefer eller HR anställda. Uppskattningsvis fick 44 % (av 12 000) av mottagarna denna enkät. En andra enkät riktad mot chefer, HR anställda och handledare. Mottagarna skulle då välja om de tillhörde kategorin chefer, HR anställda 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 chefer. 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.

2.3 Respondenter

Totalt 337 chefer deltog i studien. Drygt hälften (53,1 %) av cheferna uppgav att de var 46 år eller äldre, ungefär en tredjedel (34,7 %) uppgav att de var mellan 36 – 45 år, drygt en tiondel (11,9 %) uppgav att de var mellan 26 – 35 år och 0,3 % uppgav att de var 25 år eller yngre. Av respondenterna uppgav 113 att de var kvinnor (33,5 %) och 206 att de var män (61,1 %). Av 337 respondenter hade 307 arbetat inom samma bransch i genomsnitt 17 år (standardavvikelse 10 år, variationsvidd 1 år till 45 år). Drygt två tredjedelar av respondenterna (68,6 %) var bosatta i Sverige (Tabell 1).

Tabell 1. Respondenternas hemland

Respondenternas hemland	Andel %
Sverige	68,6 %
Övriga Norden	3,5 %
Övriga Europa	16,1 %
Övriga världen	11,8 %

Metod

Vad gäller de organisationer som cheferna arbetade i uppgav de flesta (90,2 %) att de var verksamma inom näringslivet. Ett fåtal (9,2 %) uppgav att arbetsgivaren var verksam inom statlig, regional eller kommunal sektor. Endast 0,7 % uppgav att arbetsgivarens verksamhetsområde låg inom området civilsamhälle, idéburen verksamhet, ekonomisk förening eller dylikt. Nästan hälften (49,6 %) av cheferna uppgav att de arbetade inom industrisektorn och tekniksektorn och knappt en femtedel (17,8 %) uppgav att de arbetade inom IT/telekomsektorn. Resterande svar redovisas i Tabell 2. Storleken på organisationer i termer av antal anställda varierade. Flest respondenter arbetade i organisationer med 5000 eller fler anställda (Tabell 3). Respondenterna uppgav att det var vanligast (36,8 %) att anställa 2–5 nya medarbetare per år och näst vanligast var det att anställa (22,6 %) över 30 nya medarbetare per år (se Bilaga 4).

Tabell 2. Andel respondenter utifrån branschriktning.

Bransch	Andel i %	Antal respondenter
Handel	1,2 %	4
IT/Telekom	17,8 %	60
Transport/Logistik	3,6 %	12
Farmaci/Hälsa	0,6 %	2
Konsult/Finans	2,1 %	7
Energi/Miljö	0,9 %	3
Industri/Teknik	49,6 %	167
Service/Tjänster	1,5 %	5
Vård/Skola/Omsorg	0,9 %	3
Bygg/Fastighet	1,8 %	6
Media/Kommunikation	2,7 %	9
Myndighet/Högre utbildning/Offentlig förvaltning	2,1 %	7
Andra alternativ	4,7 %	16
Saknas svar	10,7 %	36
Totalt	89,3 %	301

Tabell 3. Antalet anställda i organisationen som respondenterna representerar.

Antalet anställda i organisationen	Antal respondenter	Procent
1–49	73	21,7 %
50–249	83	24,6 %
250–999	47	13,9 %
1000–4999	42	12,5 %
5000+	91	27,0 %
Saknas uppgift	1	0,3 %

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 chefers 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 arbetspråket är engelska. Enkäten innehöll även frågor om digital onboarding. Resultaten för frågorna rörande digital onboarding redovisas i en separat rapport. 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 Onboardingstrategier som används för att introducera nya medarbetare i organisationen

I enkäten inkluderades tolv frågor som berörde introduktionsinsatsernas utformning i de organisationer där cheferna 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 cheferna 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 chefernas 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 chefernas 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 Hälsöfrämjande insatser inom ramen för introduktionsinsatser för nya medarbetare

Fyra frågor som undersökte i vilken utsträckning studiedeltagarna ansåg att olika hälsöfrämjande 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 Chefers uppfattningar om introduktionsinsatsernas kvalitet

För att samla in information om chefers uppfattningar om introduktionsinsatsernas kvalitet inkluderades slutligen tre frågor som besvarades med fritext. Frågorna finns

Metod

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:

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

Av de 337 chefer som svarat på enkäten beskrev 233 chefer med fritextsvar vad som saknades i introduktionen. Totalt 251 chefer beskrev med fritextsvar vad som fungerade i introduktionen av nya medarbetare i den organisationen de arbetar i. Vidare beskrev 215 chefer vad de ansåg vara de mest effektiva insatserna för att underlätta nya medarbetares etablering. Chefernas beskrivningar om de insatser som de anser är de mest effektiva för att underlätta den nya medarbetarens etablering redovisas separat i Bilaga 5.

2.5 Dataanalys

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

2.6 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. Deltagarna uppmanades 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.

3 Resultat

Nedan presenteras studiens resultat. I det första avsnittet presenteras chefers attityder till introduktion av nya medarbetare (avsnitt 3.1). I följande avsnitt presenteras chefers uppfattningar om vilka onboardingstrategier som används i organisationen samt hur cheferna ser på hälsofrämjande insatser i samband med introduktion av nya medarbetare (avsnitt 3.2). Huvuddelen av resultatavsnittet omfattar dock redovisningen av chefers uppfattningar om utmaningar (avsnitt 3.4) och möjliggörande faktorer i samband med introduktion av nya medarbetare (avsnitt 3.5).

3.1 Attityder till introduktion av nya medarbetare

För att undersöka chefers attityder till introduktion av nya medarbetare fick de ta ställning till olika orsaker till att den nya medarbetaren kommer till rätta på jobbet. Cheferna fick även att ta ställning till värdet av att stötta nya medarbetares etablering i termer av effekt på olika organisatoriska utfall. Vidare fick cheferna även ta ställning till frågor gällande användningen av organisationens tid och resurser i samband med introduktion av nya medarbetare.

Resultaten visade att drygt nio av tio chefer (95,5 %) instämde i att nya medarbetare kommer till rätta på jobbet huvudsakligen på grund av det organisationen gör. En något mindre andel (82,7 %) instämde även i att en lyckad etablering också beror på vad den nya gör. Endast drygt fyra av tio (44,6 %) chefer 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 chefer ansåg att introduktionsinsatser i syfte att underlätta den nys etablering i organisationen är en viktig strategi som bidrar till organisationens utveckling (99,1 %), tillväxt (98,5 %) samt lönsamhet (98,5 %). De flesta chefer 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 (98,5 %), sociala inkludering i den nya arbetsgruppen (95,2 %), utveckling av kompetens (97,3 %) samt integrering av organisationens värderingar (97,6 %). Resultaten redovisas även mer utförligt i Bilaga 3.

3.2 Uppfattningar om onboardingstrategier och hälsofrämjande insatser

Åtta av tio chefer 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 (85,4 %), att man följde en fast plan med uttalade mål (73,8 %) som genomfördes stegvis (82,7 %). Vanligt var också att man uppmuntrade de nya till att ta och nyttja personliga styrkor i arbetet (91,2 %). Mindre vanligt var

Resultat

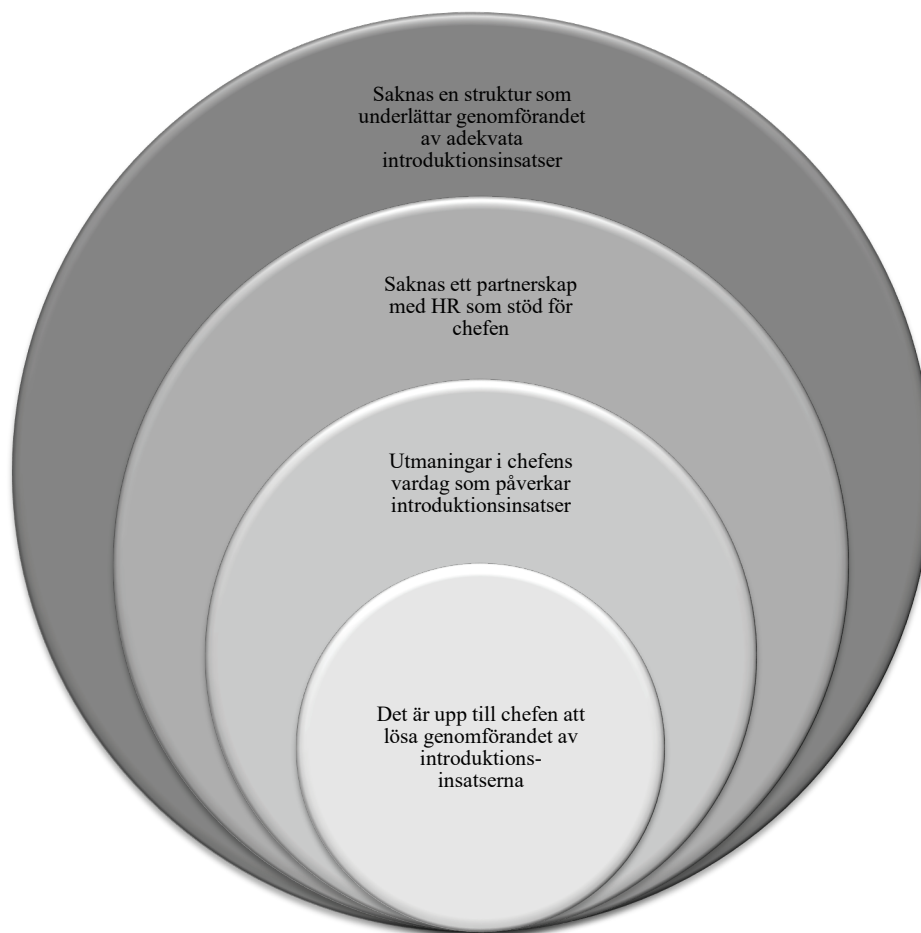
att introduktionen skedde i grupp (44,6 %) eller att man använde sig av specifika övningsuppgifter (56,6 %). Se bilaga 4 för en mer utförlig redovisning av resultaten.

Cheferna fick även ta ställning till om de ansåg att olika hälsofrämjande insatser bör inkluderas i introduktionsinsatser för att motivera till en hälsosam livsstil. Runt sju av tio chefer instämde i att följande hälsofrämjande insatser bör inkluderas: fysisk aktivitet (68,5 %), återhämtning (74,0 %) och stresshantering (73,2 %). Endast drygt fyra av tio (42,6 %) chefer ansåg att alkoholvanor bör inkluderas inom ramen för introduktionsinsatser. Resultaten redovisas mer utförligt i Bilaga 4.

3.3 Utmaningar som förekommer i samband med onboarding

Cheferna fick genom fritextsvar beskriva vad de ansåg saknades i introduktionen av nya medarbetare. Den tematiska analysen resulterade i fyra huvudteman som fångar de utmaningar som chefer stöter på när nya medarbetare skall introduceras (Figur 1). Cheferna upplevde att de på olika sätt lämnades med ett stort ansvar för genomförandet av introduktionsinsatserna när en ny medarbetare kommer in i organisationen. Detta framstod som en grundläggande utmaning som de tre övriga huvudteman stod i relation till och som genomsyrade en stor del av materialet. Cheferna beskrev att vardagen ofta kolliderade med genomförandet av introduktionsinsatserna. De upplevde att de ofta fick balansera tid och resurser mellan den ordinarie verksamheten och att samtidigt säkerställa att den nya fick en adekvat introduktion. Utöver detta saknade cheferna själva stöd i form av ett tätare partnerskap med HR-avdelningen samt en struktur som underlättar genomförandet av introduktionsinsatserna. Dessa fyra huvudteman består av sex underteman som återges i Tabell 4. Textcitat som hör till respektive tema och undertema återfinns i Bilaga 6. Nedan ges en mer fullständig beskrivning av resultatet.

Resultat



Figur 1. Modell över utmaningar som förekommer i relation till onboarding av nya medarbetare ur chefens perspektiv

Tabell 4. Nivåer i modellen med tillhörande teman.

Nivå och huvudtema	Underteman
1. Det är upp till chefen att lösa genomförandet av introduktionsinsatserna	*
2. Utmaningar i chefens vardag som påverkar introduktionsinsatser	<ul style="list-style-type: none"> • Utmanande för chefen att fördela tid och resurser mellan introduktionsinsatser och den vardagliga verksamheten • Saknas tillräckliga möjligheter att anpassa arbetet efter den nyas behov under den första tiden • Saknas tillgängliga kollegor som stöttar den nya under introduktionen
3. Saknas ett partnerskap med HR som stöd för chefen	*
4. Saknas en struktur som underlättar genomförandet av adekvata introduktionsinsatser	<ul style="list-style-type: none"> • Saknas en formell struktur och planering för introduktion som stöd för chefen • Saknas en tydligt uttalad ansvarsfördelning mellan chef och organisation • Saknas relevanta stödverktyg och relevant innehåll som stöd för insatserna

3.3.1 Det är upp till chefen att lösa genomförandet av introduktionsinsatserna

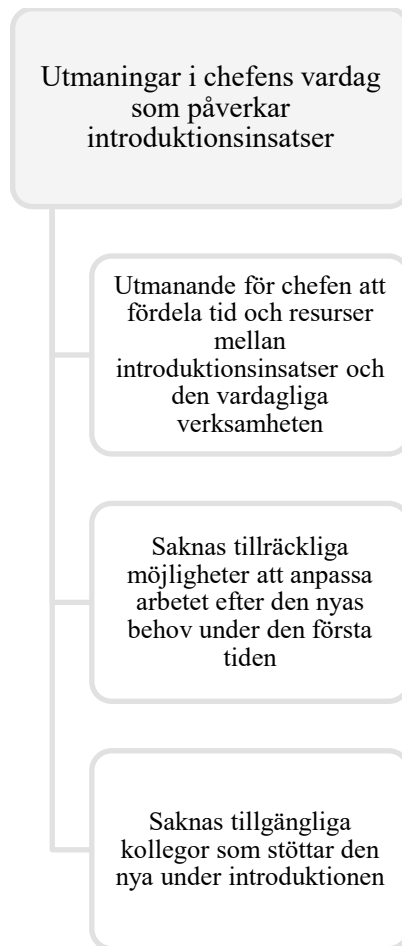
Chefernas upplevelser av att de på olika sätt lämnades med ett stort ansvar för introduktionsinsatserna genomsyrade en stor del av materialet. Det framstod som en grundläggande utmaning som de tre övriga huvudteman på övriga nivåer står i relation till. Cheferna beskrev bland annat att en utmaning var att de samtidigt som de förväntades ta ansvaret för att säkerställa att introduktionsinsatserna genomförs i praktiken även förväntades hantera olika utmaningar i arbetsvardagen (relaterar till huvudtemat på andra nivån). De beskrev också att de förväntades ha kunskap om och erfarenhet av att strukturera upp och utföra introduktionsinsatserna lokalt. Här saknade cheferna stöd från exempelvis den lokala HR organisationen (relaterar till huvudtemat på tredje nivån). Vidare beskrev de även att de kunde sakna en formell struktur med syfte att underlätta för cheferna under introduktionen (relaterar till huvudtemat på fjärde nivån). Cheferna upplevde även att utmaningarna kunde relateras till att de saknade både tid och resurser att uppfylla de förväntningar som

Resultat

organisationen hade på cheferna i relation till introduktionsinsatser av nya medarbetare.

3.3.2 Utmaningar i chefens vardag som påverkar introduktionsinsatser

Huvudtemat på den andra nivån (se Tabell 4) handlar om olika utmaningar som cheferna ställs inför när de ska kombinera introduktionen med sina ordinarie uppgifter. De skall både genomföra de individuella introduktionsinsatserna i den lokala verksamheten, stötta den nya medarbetaren och samtidigt leda och hantera den ordinarie vardagen i verksamheten. Detta tema består av tre underteman som på olika sätt beskriver dessa utmaningar (se Figur 2).



Figur 2. Temat utmaningar i chefens vardag som påverkar introduktionsinsatser.

3.3.2.1 Utmanande för chefen att fördela tid och resurser mellan introduktionsinsatser och den vardagliga verksamheten

Det första undertemat handlar att det blev en utmaning för chefen att prioritera den nya medarbetarens onboarding samtidigt som de själva och de övriga medarbetarna skulle hinna med de ordinarie löpande arbetsuppgifterna och kritiska leveranser. Tiden och resurserna räckte inte alltid till. Cheferna beskrev att det tar tid att få in en ny medarbetare i organisationen. Det tar även tid för den nya att komma in i arbetet. Cheferna upplevde att det var viktigt att avsätta tid för att introducera nya medarbetare men att detta inte alltid var möjligt. Det upplevdes som särskilt utmanande att hinna med att introducera en ny medarbetare under arbetsintensiva perioder eller när organisationen var väldigt slimmad. I dessa fall saknades det redan resurser till den dagliga verksamheten. Även i de fall cheferna hade ansvaret för ett stort team med många medarbetare upplevde de minskade möjligheter att ge individuell tid till den nya medarbetaren. Cheferna beskrev även att bristen på tid och resurser kunde resultera i att den nya medarbetaren slängdes in i verksamheten för snabbt. Det fanns då ett behov av att den nya snabbt kunde börja bidra till verksamhetens produktion. Detta beskrevs som en vanlig utmaning i de fall då en nyrekrytering var en följd av resursbrist i verksamheten.

3.7.3.2 Saknas tillräckliga möjligheter att anpassa arbetet efter den nyas behov under den första tiden

Det andra undertemat handlar om att cheferna upplevde att det uppstod utmaningar när saknades tillräckliga möjligheter att anpassa arbetet efter den nyas behov under den första tiden. Exempelvis att det inte var möjligt att erbjuda den nya övningsuppgifter i olika svårighetsgrader så att den nya fick öva innan det riktiga arbetet påbörjades. Det kunde även handla om att det saknades lämpliga arbetsuppgifter i ett pågående projekt eller att det inte var möjligt att låta den nya gå bredvid/skugga en kollega i början. Cheferna upplevde även att utmaningar uppstod när det inte fanns en förståelse för att det tar tid innan den nya är redo att axla samma ansvar som de mer seniora medarbetarna.

3.7.3.3 Saknas tillgängliga kollegor som stöttar den nya under introduktionen

Det tredje undertemat handlar om det blev en utmaning för chefen att se till att den nya fick adekvat stöd under introduktionen när det saknades tillgängliga och engagerade kollegor som chefen kunde utse till handledare. Utöver kollegors tidsbrist (se temat *Utmaningar i chefens vardag som påverkar introduktionsinsatser*) beskrev cheferna att utmaningar uppstod när medarbetarna var trötta på att introducera nya kollegor. Cheferna visade samtidigt en förståelse för att det kunde vara en påfrestning att vara handledare. Detta gällde särskilt under arbetsintensiva perioder eller i de fall då det saknades information om vilka förväntningar som finns

Resultat

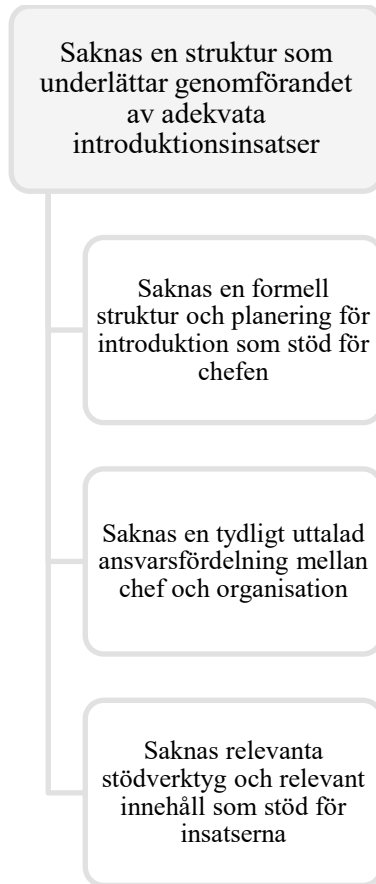
på handledare. Det blev även svårt för chefen att utse en lämplig handledare när en medarbetare som tidigare hade haft tjänsten som den nya skulle ta över redan hade lämnat organisationen. Detta gällde särskilt specialister eftersom det då saknades konkret kunskap om arbetets innehåll.

3.3.3 Saknas ett partnerskap med HR som stöd för chefen

Huvudtemat på den tredje nivån sammanfattar chefers beskrivningar av att de upplevde att de själva saknade tillräckligt stöd i den lokala verksamheten under introduktionsprocessen (se tabell 4). Rent konkret kunde det handla om att chefen saknade en HR representant som var mer involverad under onboardingprocessen och stöttade chefen och den nya medarbetaren med relevant kunskap. När det inte fanns ett partnerskap med HR ledde detta exempelvis till att introduktionsinsatsernas kvalitet blev mer beroende av den enskilda chefens kunskap och erfarenhet av att genomföra introduktionsinsatser. En del chefer uttryckte att de inte hade tillräckligt med kunskap eller erfarenhet av introduktion. Cheferna beskrev exempelvis att det inte fanns adekvata rutiner och arbetssätt i den lokala verksamheten för att lära ut hur arbetsuppgifter utförs i praktiken. De saknade även ett tydligt system för kunskapsöverlämning inom teamet. Cheferna saknade således stöttning i att säkerställa att introduktionsinsatserna utfördes enligt förväntade mål.

3.3.4 Saknas en struktur som underlättar genomförandet av adekvata introduktionsinsatser

Huvudtemat på den fjärde nivån sammanfattar chefernas beskrivningar av de utmaningar som uppstår när det saknas en struktur som underlättar genomförandet av adekvata introduktionsinsatser. Denna del av modellen består av tre underteman (se Figur 3) som fångar dessa utmaningar på olika sätt.



Figur 3. Saknas en struktur som underlättar genomförandet av adekvata introduktionsinsatser.

3.3.4.1 *Saknas en formell struktur och planering för introduktion som stöd för chefen*

Det första undertemat handlar om att det saknades en tydlig och formaliserad struktur eller policy för introduktionsinsatser på en centraliserad nivå. Cheferna beskrev exempelvis att det saknades:

- konkreta riktlinjer för introduktionsinsatserna
- en tydlig överblick över alla delarna i introduktionsprocessen
- en generell skriftlig introduktionsplan som kommuniceras till alla involverade parter som stöd för genomförandet av insatserna
- en adekvat och systematisk uppföljning av introduktionsinsatserna i syfte att skapa en förståelse för hur väl onboardingprocessen fungerar
- en generell struktur för introduktionsinsatser som inkluderar olika medarbetarkategorier utöver tjänstemän eller medarbetare som sitter på andra platser geografiskt

Cheferna beskrev även att insatserna inte alltid gavs vid rätt tidpunkt eller under tillräckligt lång tid exempelvis på grund av bristande planering. Detta kunde ha en

Resultat

inverkan på den nya medarbetarens lärandeprocess. Konkreta exempel som beskrevs var exempelvis att det kunde gå för lång tid mellan introduktionsinsatsen och första gången en arbetsuppgift skulle utföras. Detta kunde resultera i att den nya medarbetaren inte längre mindes genomgången. I de fall när informationstillfällen inte spreds ut över tid fick den nya medarbetaren ofta ta del av för mycket information på en gång. Detta kunde i sin tur leda till att den nya inte var lika mottaglig för information eftersom tidtabellen för introduktionsinsatserna var för tajt. Cheferna upplevde även att avsaknaden av en uttalad policy eller formell struktur för introduktionsinsatserna blev en utmaning eftersom introduktionsinsatserna då ofta skapades individuellt av respektive ansvarig chef i stället för på en centraliserad nivå. Detta innebär att det ofta krävdes mycket tid och resurser av chefen för att kunna hantera introduktionsinsatserna. När det lämnades upp till chefen att lösa genomförandet av introduktionsinsatserna utan en formell struktur kunde detta även innebära att introduktionsinsatser gavs på ad hoc basis. Detta kunde dels leda till att introduktionsprocessen såg mycket olika ut för nya medarbetare, dels till i en ojämn kvalitet.

3.3.4.2 *Saknas en tydligt uttalad ansvarsfördelning mellan chef och organisation*

Detta undertema sammanfattar de utmaningar som uppstod när det saknades en optimal ansvarsfördelning mellan organisationen och ansvarig chef gällande introduktionsinsatserna. Det saknades även en tydlig kommunikation till alla involverade parter i introduktionsprocessen. Vidare beskrev cheferna att det saknades tydligt uttalade ansvarsområden för olika introduktionsinsatser. Det fanns exempelvis en oklarhet om vem som var ansvarig för respektive område när det gäller olika kunskapsområden. Cheferna saknade även en tydlig ansvarsfördelning mellan insatser som erbjöds från den centrala organisationen [huvudkontoret] till alla nya medarbetare och insatser som berörde den lokala enheten. De beskrev också att det saknades en tydlig centralt ansvarig för hela onboardingprocessen som hade en överblick över helheten och som koordinerade den övergripande processen. Cheferna beskrev att de själva helst bara önskade ansvara för den specifika introduktionen i den lokala verksamheten och tjänstens arbetsuppgifter men inte för de centrala delarna. De upplevde således att det saknades en tydlig ansvarsfördelning även i detta avseende.

3.3.4.3 *Saknas relevanta stödverktyg och relevant innehåll som stöd för insatserna*

Det tredje undertemat handlar om de utmaningar som uppstod när det inte fanns tillgängliga eller adekvata stödverktyg eller relevant innehåll för introduktionsinsatserna. Detta tema sammanfattar konkreta beskrivningar av stödverktyg och relevant innehåll som cheferna upplevde att de saknade. Exempel som återgavs var:

Resultat

- uppdaterat och återanvändbart introduktionsmaterial
- olika verktyg såsom checklistor
- tillgång till generellt introduktions- och utbildningsmaterial
- information om administrativa rutiner (tidrapportering, resekostnader, system för upphandling)
- information om vilka behörigheter som behövs i arbetet samt snabb tillgång till dessa
- insatser för att skapa social samhörighet
- stöd för den nya i syfte att bygga nätverk som den nya behöver i arbetet
- material som informerar om organisationens syfte och värderingar

Cheferna beskrev att avsaknaden av relevanta stödverktyg och relevant innehåll många gånger ledde till att det var tidskrävande att utföra introduktionsinsatserna. Exempelvis kunde det handla om att den chefen fick skapa nytt introduktionsmaterial eller beställa verktyg och behörigheter varje gång en ny medarbetare börjar. Konsekvensen blev således en tung och tidskrävande administrativ process. Detta hade även effekter på ett operativt plan som den centrala organisationen inte alltid hade förståelse för enligt cheferna. Detta blev exempelvis särskilt utmanande när det rörde tidsbrist (se temat *Utmanande för chefen att fördela tid och resurser mellan introduktionsinsatser och den vardagliga verksamheten*). Detta undertema knyter också an till under temat *Saknas tydligt uttalat ansvar och ansvarsfördelning mellan chef och organisation för onboarding* då det ibland framstår som oklart var ansvaret ligger för framtagande och uppdatering av innehåll och verktyg.

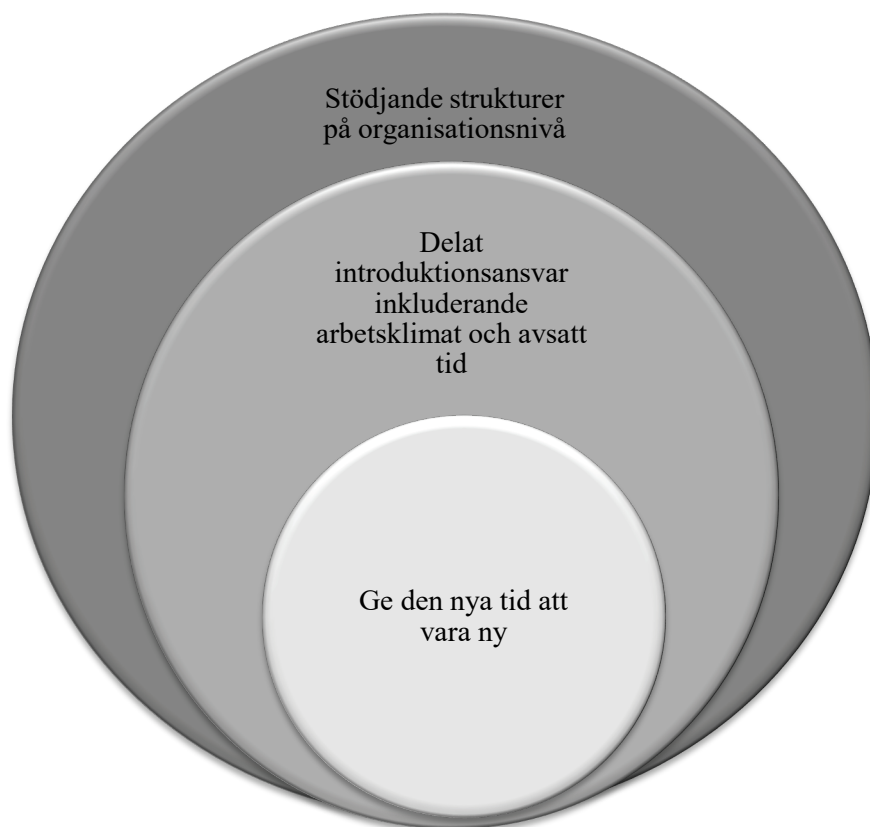
3.4 Möjliggörande faktorer för en lyckad onboarding av nya medarbetare

De chefer som deltog i studien fick även genom fritextsvar beskriva vad de ansåg fungerar i introduktionen av nya medarbetare i den organisation de arbetar i. Analysen av dessa fritextsvar resulterade i tre huvudteman som fångar underlättande faktorer i samband med introduktion av nya medarbetare (se Figur 4). Ur chefernas perspektiv var framgångsfaktorerna för introduktionsinsatser följande:

- Det underlättar när det finns en förståelse i organisationen för att den nya medarbetaren behöver tid att få vara ny under första tiden på den nya arbetsplatsen.
- Det underlättar även att chefer och kollegor avsätter tid för att stötta den nya, delar ansvaret för introduktionen samt att de bidrar till inkluderande arbetsklimat.
- Det underlättar när det finns stödjande strukturer på en organisatorisk nivå som underlättar genomförandet av introduktionsinsatserna och bidrar till att den nya medarbetaren får ta del av adekvata introduktionsinsatser.

Resultat

Dessa tre huvudteman består av åtta underteman som återges i Tabell 5. Textcitat som hör till respektive tema och undertema återfinns i Bilaga 7. Nedan ges en mer fullständig beskrivning av resultatet.



Figur 4. Modell som synliggör de faktorer som bidrar till en lyckad onboarding av nya medarbetare ur chefens perspektiv.

Tabell 5. Nivåer i modellen med tillhörande teman.

Nivå och huvudtema	Underteman
1. Ge den nya tid att vara ny	<ul style="list-style-type: none"> • Ge den nya avsatt tid för introduktion • Anpassade arbetsuppgifter och krav
2. Delat introduktionsansvar, inkluderande arbetsklimat och avsatt tid	<ul style="list-style-type: none"> • Utsedd handledare som tillsammans med chefen tar ansvaret för den nyas introduktion • Inkluderande chefer och kollegor • Möjlighet att avsätta tid för introduktion
3. Stödjande strukturer på organisationsnivå	<ul style="list-style-type: none"> • En standardiserad introduktionsprocess • Centraliserade insatser som organisationen ansvarar för • Anpassning av centrala insatser till individ och roll

3.4.1 Ge den nya tid att vara ny

Temat på den första nivån sammanfattar chefernas beskrivningar av att introduktionen av nya medarbetare underlättades av det fanns en förståelse i organisationen för att det tar tid för nya medarbetare att komma in i en organisation. Den nya behövde således ges tid att vara ny i början. Temat består av två underteman som beskrivs mer utförligt nedan (se Figur 5). Processen underlättades enligt cheferna när den fanns en möjlighet att ge den avsatt tid för introduktionen samt möjlighet att axla ansvaret för den nya rollen gradvis i takt med att hen kände sig redo.



Figur 5. Ge den nya tiden att vara ny.

3.4.1.1 *Ge den nya avsatt tid för introduktion*

Det första undertemat på den första nivån handlar om att cheferna ansåg att introduktionen av nya medarbetare underlättades av att den nya gavs tillräckligt med avsatt tid för introduktionen. Detta innebar att den nya medarbetaren inte räknades som en fullt bidragande resurs under den första tiden. Rent konkret kunde det handla om att den nya hade fått avsätta särskild tid för att lära sig de nya arbetsuppgifterna och rutinerna på arbetsplatsen. Exempelvis att den nya fick tid att öva på arbetsuppgifter. Vidare ansåg cheferna att det var viktigt att den nya även gavs tid till repetition och reflektion för att underlätta inläringen. Introduktionen underlättades även av att den nya medarbetaren gavs tid under introduktionen till att skapa sociala kontakter och ett nätverk i organisationen.

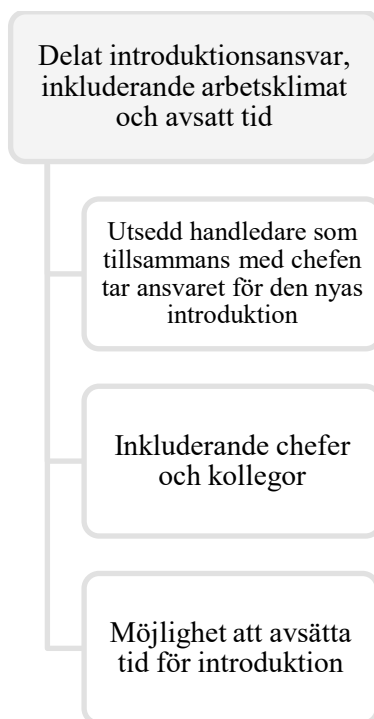
3.4.1.2 *Anpassade arbetsuppgifter och krav*

Det andra undertemat på den första nivån handlar om att introduktionen av nya medarbetare underlättades när det var möjligt att anpassa både arbetsuppgifter och krav efter den nyas behov i början. Rent konkret kunde det handla om att erbjuda den nya medarbetaren konkreta arbetsuppgifter med ett successivt ökande ansvar. Det underlättade även om de andra i organisationen visade tålamod och förståelse för att den nya inte genast kunde leverera på samma nivå som en mer erfaren medarbetare. Exempelvis genom att det ställdes rimliga förväntningar på den nyas prestation under den första tiden och att kraven ökade i takt med att den nya kände sig redo. Ett sätt att anpassa kraven som ställdes på den nya var att den nya fick dela arbetsansvaret med en mer erfaren kollega i början. En viktig möjliggörande faktor i detta sammanhang var också att ha regelbundna avstämningar mellan den nya,

chefen och/eller handledaren. På detta sätt kunde cheferna och/eller handledaren få kunskap om när det fanns ett behov att anpassa arbetsuppgifter och justera krav och förväntningar i samband med introduktionen.

3.4.2 Delat ansvar, inkluderande arbetsklimat och avsatt tid för att genomföra introduktionsinsatser

Detta huvudtema handlar om att cheferna upplevde att introduktionen underlättades när de kunde ta hjälp av och dela ansvaret med mer seniora kollegor som hade en handledande roll. Vidare uttryckte cheferna även att ett välkomnande klimat och en tillåtande och tolerant arbetsmiljö var möjliggörande faktorer för en lyckad introduktion. Rent konkret kunde det handla om att både kollegor och chefer var engagerade och villiga att avsätta tid för att stötta den nya medarbetaren under den första perioden. En förutsättning för att kollegor och chefer kunde vara tillgängliga för den nya medarbetaren var att det fanns möjlighet att avsätta tid i den dagliga verksamheten. Huvudtemat på den andra nivån består av tre underteman som presenteras nedan (se Figur 6).



Figur 6. Delat introduktionsansvar, inkluderande arbetsklimat och avsatt tid.

Resultat

3.4.2.1 *Utsedd handledare som tillsammans med chefen tar ansvaret för den nyas introduktion*

Det första undertemat sammanfattar chefernas beskrivningar av värdet av en handledarfunktion som kunde hjälpa till under introduktionen av nya medarbetare. Exempelvis kunde det handla om en mer senior kollega som hade liknande arbetsuppgifter eller som arbetade i samma projekt som den nya medarbetaren. Den seniora kollegan eller handledaren hade då som uppgift att introducera den nya medarbetaren till specifika arbetsuppgifter. Handledaren kunde även ha en mer social funktion. Exempelvis tog handledaren emot den nya första dagen, visade runt och hjälpte till med arbetsverktyg och stöttade den nya med att komma in i gruppen. Handledaren bistod även chefen genom att utöver chefen vara tillgänglig och svara frågor och funderingar som den nya hade. Handledaren beskrevs som en rollmodell som den nya medarbetaren kunde lära sig av både gällande kompetens och beteende. Cheferna utsåg oftast handledaren själva och ansåg således att det var viktigt att ha kännedom om vilka personer som var lämpliga för den nya att gå bredvid. Cheferna upplevde även att det var fördelaktigt att ta hjälp av övriga kollegor för att sprida på introduktionsjobbet. På det sättet kunde flera ta ett kollektivt ansvar för att introducera den nya inom olika kunskapsområden. Cheferna ansåg dock att det ändå var viktigt att det fanns en tydligt uttalad huvudansvarig för introduktionen.

3.4.2.2 *Inkluderande chefer och kollegor*

Det andra undertemat sammanfattar chefernas beskrivningar om att ett välkomnande klimat och en tillåtande och tolerant arbetsmiljö underlättade introduktionen av nya medarbetare. Cheferna beskrev att inkluderande chefer och kollegor utmärktes av en öppen och nyfiken inställning gentemot den nya medarbetaren. Exempelvis att det fanns en vilja att hjälpa, välkomna och ta hand om den nya medarbetaren. Inkluderande kollegor var enligt cheferna en förutsättning för att en ny medarbetare fick socialt stöd under introduktionen. Rent konkret handlade det exempelvis om att erbjuda en tillåtande och tolerant arbetsmiljö för att den nya medarbetaren skulle känna sig bekväm att ställa frågor och be om hjälp. Cheferna menade att detta även bidrog till att den nya kollegan kände sig inkluderad i teamet. I detta sammanhang ansågs det som särskilt fördelaktigt om det redan fanns ett fungerande team där alla hjälptes åt att välkomna och stötta den nya. Det underlättade även om kollegorna redan var vana och hade en rutin för att ta hand om nya medarbetare. Cheferna menade också att inplanerade konkreta insatser riktade mot att skapa samhörighet underlättade att den nya medarbetaren inkluderades i teamet och i organisationen.

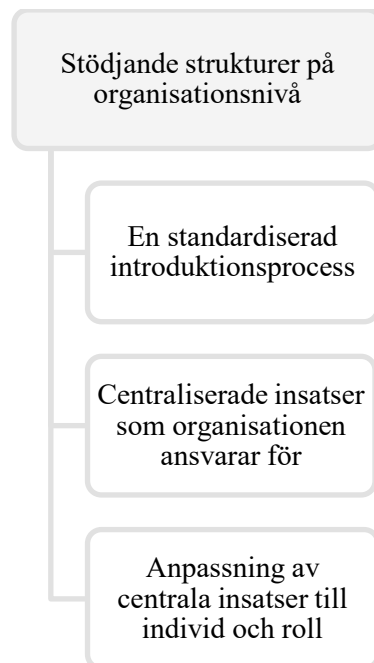
Cheferna reflekterade även över att introduktionen av nya medarbetare underlättades av att cheferna själva var tillgängliga och engagerade och spenderade tid med den nya medarbetaren. Detta exempelvis genom inplanerade avstämningar så få den nya att känna sig sedd och behövd.

3.4.2.3 *Möjlighet att avsätta tid för introduktion*

Det tredje undertemat sammanfattar chefernas beskrivningar av att introduktionen av nya medarbetare underlättades när det fanns en förståelse från organisationens sida att det tar tid att introducera nya medarbetare. Rent konkret beskrev cheferna vikten av att det fanns en policy som tydliggjorde att det bör avsättas tid för introduktionsinsatser. Det underlättade för chefen när det uttalat uppmuntrades att det får ta av arbetstiden att lära upp en ny medarbetare. Cheferna beskrev också att det var viktigt att policyn var förankrad i organisationen så att den även efterföljdes av alla involverade parter. Utöver en policy var en annan möjliggörande faktor att det också var möjligt att avsätta tillräckligt med tid för introduktionen i praktiken. Exempelvis att organisationen inte var för trimmad så att det fanns tillräckligt med kunnig personal som hade tid till att introducera nya medarbetare. Introduktionen underlättades således om chefer och kollegor å ena sidan uppmuntrades att avsätta tid för att introducera den nya och den nya medarbetaren å andra sidan gavs tid att ta del av de introduktionsinsatser som erbjöds.

3.4.3 **Stödjande strukturer på organisationsnivå**

Det tredje huvudtemat på den tredje nivån handlar om hur olika stödjande strukturer som utformas på organisationsnivå underlättar introduktionen av nya medarbetare. Huvudtemat består av tre underteman som presenteras nedan (se Figur 7).



Figur 7. Stödjande strukturer på organisationsnivå.

Resultat

3.4.3.1 *En standardiserad introduktionsprocess som underlättar introduktionen av nya medarbetare*

Det första undertemat sammanfattar chefernas beskrivningar om att en standardiserad introduktionsprocess underlättade för cheferna att säkerställa att alla nya medarbetare fick ta del av adekvata och likvärdiga introduktionsinsatser. Möjliggörande faktorer för en lyckad introduktion var exempelvis att det fanns en tydlig introduktionsprocess med tydliga riktlinjer, mål och ansvarsområden. Utöver detta underlättade det även när det fanns en uttalad tidsram samt en uppföljning av introduktionsinsatserna. En standardiserad och tydligt uttalad introduktionsprocess underlättade även förberedelserna och planeringen av introduktionsinsatserna samt bidrog till att ingenting viktigt föll mellan stolarna. Det kunde exempelvis handla om en formell introduktionspolicy, en introduktionsguide eller en generell mall för en introduktionsplan med alla introduktionsmoment. Inarbetade rutiner, gemensamma verktyg och stödprocesser underlättade också genomförandet av introduktionen enligt cheferna. Det sågs även som fördelaktigt att introduktionsstrategin var knuten till den nyas kunskapsbehov.

3.4.3.2 *Centraliserade insatser som organisationen ansvarar för*

Det andra undertemat handlar om att centraliserade insatser som organisationen ansvarade för underlättade genomförandet av introduktionsinsatserna. Exempel på sådana insatser som beskrevs var gemensamma utbildningar, standardiserade kurspaket samt gemensamma introduktionsdagar. Utöver detta kunde det också handla om olika typer av tillgänglig och relevant onboarding information, väl utformat introduktionsmaterial samt olika typer av tillgängliga och relevanta utbildningsverktyg som framtogs centralt för hela organisationen. En del chefer ansåg att det var fördelaktigt att de centraliserade insatserna även inkluderade olika förberedelser för att få alla verktyg på plats från dag ett. Detta underlättade det administrativa arbetet och cheferna kunde i stället fokusera på introduktionen.

3.4.3.3 *Anpassning av centrala insatser till individ och roll*

För att underlätta introduktionen beskrev cheferna att det var bra att anpassa de av organisationen givna introduktionsinsatserna till den specifika roll som den nya medarbetaren tog över. Då behövde inte cheferna själva anpassa insatserna till rollen. Vidare underlättades introduktionen av att introduktionsinsatserna planerades och anpassades med hänsyn till den nyas förutsättningar och behov. Således ansåg en del chefer att det var fördelaktigt med en viss flexibilitet i planeringen och genomförandet av introduktionsinsatserna.

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. Tidigare forskning tyder på att särskilt första linjens chefer har en betydande roll när det gäller hur den nya medarbetaren kommer in i rollen och arbetet (Jokisaari & Vuori, 2018; Ashforth et al, 2007; Antonacopoulou et al., 2010; Nifadkar et al. 2019). Syftet med delstudien var att belysa chefers uppfattningar om utmaningar som uppstår när nya medarbetare skall introduceras samt deras uppfattningar om vilka faktorer som underlättar introduktion av nya medarbetare. Rapporten redovisar även chefers uppfattningar om vilka onboardingstrategier som används, attityder till introduktion av nya medarbetare samt hur cheferna ser på hälsofrämjande insatser i samband med introduktion av nya medarbetare. Totalt deltog 337 chefer i studien. Majoriteten av cheferna arbetade inom IT/Telekom och Industri/Teknik sektorerna och hade arbetat inom samma bransch i genomsnitt 17 år. Nedan diskuteras studiens resultat. Först diskuteras de teman som framstod som centrala i chefernas beskrivningar av utmaningar och underlättande faktorer i samband med onboarding av nya medarbetare. Sedan följer en kort diskussion om de onboardingstrategier som används samt hur chefer ser på hälsofrämjande insatser i detta sammanhang. Rapporten avslutas med en konklusion och en diskussion om rapportens metodologiska begränsningar.

4.1 Utmaningar som förekommer i relation till onboarding av nya medarbetare

Cheferna fick genom fritextsvar beskriva vad de ansåg saknades i introduktionen av nya medarbetare. Analysen resulterade i fyra huvudteman som fångar de utmaningar som chefer stöter på när nya medarbetare skall introduceras. Dessa fyra huvudteman diskuteras nedan.

4.1.1 Det är upp till chefen att lösa genomförandet av introduktionsinsatserna

Resultaten pekar på att utmaningar kan uppstå när cheferna på olika sätt lämnas ensamman med ett stort ansvar för genomförandet av introduktionsinsatserna när en ny medarbetare kom in i organisationen. Detta framstod som en grundläggande utmaning som de tre övriga huvudteman stod i relation till och som genomsyrade en stor del av materialet. Utmaningar kan även uppstå när det saknas tid och resurser för att genomföra introduktionsinsatserna, ett partnerskap med HR-avdelningen samt en struktur som underlättar genomförandet introduktionsinsatserna.

4.1.2 Utmaningar i chefens vardag som påverkar genomförandet av introduktionsinsatser

Dagens chefer ställs inför höga krav att besluta om hur deras tid, energi och resurser skall användas för att vara effektiva, särskilt i samband med socialisering av nya medarbetare (Jokisaari, 2013; Roche, Haar, & Luthans, 2014). Chefens vilja att använda tid och resurser till att introducera nya medarbetare har även visat sig ha en inverkan på resultatet av den nyas introduktion (Ellis et al., 2017). Resultatet av denna studie pekar även på att tids- och resursbrist utgör en utmaning för chefer när de skall introducera en ny medarbetare. Detta gällde särskilt under arbetsintensiva perioder eller vid personalbrist. Exempelvis uppstod utmaningar när den vardagliga verksamheten kolliderade med introduktionsinsatserna eller när det inte fanns tillgängliga engagerade handledare som tillsammans med chefen kunde ta ansvaret för att stötta den nya medarbetaren.

4.1.3 Chefen saknar ett tätare partnerskap med HR avdelningen

Resultaten pekar på att utmaningar i samband med introduktion av nya medarbetare också kan uppstå när chefen saknar tillräcklig tillgång till stöd från HR avdelningen. När ett partnerskap med HR avdelningen saknas kan detta i sin tur leda till att introduktionsinsatsernas kvalitet blir beroende av den enskilda chefens kunskap och erfarenhet av att genomföra introduktionsinsatser. Chefen kan behöva råd och vägledning från HR avdelningen särskilt i de fall när chefen inte har tillräcklig erfarenhet av att introducera nya medarbetare. HR avdelningen kan även stötta chefen i att säkerställa att introduktionsinsatserna utförs enligt organisationens och den nyas behov. Även tidigare studier pekar på att en lyckad introduktionsprocess är beroende av graden av organisatoriskt stöd som den ansvariga chefen upplever sig ha (eng. *perceived organizational support*) (Jokisaari et al., 2018). Med ett upplevt organisatoriskt stöd menas både kvaliteten på relationen mellan organisationen och ansvarig chef samt de organisatoriska resurser som finns till chefens förfogande (Eisenberger et al., 1986). Det är till exempel mer sannolikt att chefen uppvisar beteenden som gynnar organisationens mål när hen upplever att det finns ett stöd från organisationen (Eisenberger et al., 2014). Ett exempel på sådana beteenden från chefens sida är att stötta den nya medarbetaren under introduktionsprocessen (Jokisaari et al., 2018).

4.1.4 Saknas en struktur som underlättar genomförandet av adekvata introduktionsinsatser

Utmaningar kan även uppstå när det saknas en struktur för introduktionsinsatserna som är utformade på en centraliserad nivå. Exempelvis när det saknas en formell policy eller planering för introduktionsinsatserna, relevanta stödverktyg eller relevant innehåll. När det saknas en struktur på en central nivå innebär det ofta att chefen behöver lägga mer tid och resurser på att skapa individuella rutiner för att

genomföra introduktionsinsatserna. Det kan också innebära att introduktionsinsatser oftare ges på ad hoc basis i stället för på ett planerat och strukturerat sätt och att introduktionen således ser olika ut för nya medarbetare. Utmaningar kan även uppstå om det inte finns en tydlighet i vilka introduktionsinsatser som den centrala organisationen ansvarar för samt vilka introduktionsinsatser som chefen ansvarar för i den lokala enheten. Resultaten är i linje med tidigare studier som pekar på att introduktionsprocessen är beroende av att chefen upplever att det finns ett organisatoriskt stöd till chefens förfogande exempelvis i form av resurser (Jokisaari et al., 2018; Eisenberger et al., 1986).

4.2 Vilka faktorer underlättar att stötta den nya ur chefernas perspektiv?

Denna delstudie ämnade även att belysa de faktorer som underlättar för chefen att genomföra introduktionsinsatser och stötta den nya medarbetaren. De chefer som deltog i studien fick genom fritextsvar beskriva vad som fungerar i introduktionen av nya medarbetare. Analysen visade att framgångsfaktorerna för introduktionsinsatser var följande ur chefernas perspektiv:

- Det underlättar när det finns en förståelse i organisationen för att den nya medarbetaren behöver tid att få vara ny under första tiden på den nya arbetsplatsen.
- Det underlättar att även chefer och kollegor avsätter tid för att stötta den nya, delar ansvaret för introduktionen samt att de bidrar till inkluderande arbetsklimat.
- Det underlättar när det finns stödjande strukturer på en organisatorisk nivå som underlättar genomförandet av introduktionsinsatserna och bidrar till att den nya medarbetaren får ta del av adekvata introduktionsinsatser.

4.2.1 Tid att få vara ny under första tiden på den nya arbetsplatsen

Resultaten pekar på att utgångsläget för lyckade introduktionsinsatser enligt första linjens chefer är att det finns en förståelse i organisationen för att den nya medarbetaren bör ges tillräckligt med tid att vara ny på arbetsplatsen. Det handlar om att arbetskraven, arbetsuppgifterna och förväntningar anpassas efter den nyas utveckling under den första tiden. Detta innebär bland annat att den nya ges planerad tid för att ta del av introduktionsinsatserna och i lugn och ro få tid till repetition och reflektion.

Ur den nyas perspektiv är den första tiden i ett nytt arbete präglad av upplevelser av osäkerhet och stress (Ellis et al., 2015; Frögéli et al., 2019) och en samtidig förväntan om ett intensivt lärande (Wanberg, 2012). Den nya behöver organisera intryck, lära sig rutiner och strukturer, lära sig de tekniker och färdigheter som krävs för att utföra arbetet, klara av att utföra tilldelade uppgifter samt lära känna kollegor och utveckla samarbetsrelationer. Vikten av att det finns en förståelse för den utmaning det är att

Diskussion

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 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”. Samma poäng, ”ge dig själv tillåtelse att vara ny”, repeterades i en annan studie där nya professionella som hade varit verksamma under ett års tid fick frågan om vilka råd de skulle vilja ge till studenter som precis stod inför att ta sin examen och påbörja sitt första arbete (Gustavsson et al., 2020). Även cheferna som deltog i denna delstudie upplevde att introduktionen underlättades av att den nya tilläts vara ny. Exempelvis genom att den nya fick ta del av introduktionsinsatserna i lugn och ro och att förväntningarna på den nya ökades successivt.

4.2.2 Delat ansvar, inkluderande arbetsklimat och avsatt tid för att genomföra introduktionsinsatser

Cheferna upplevde att introduktionen underlättades när de kunde ta hjälp av och dela ansvaret med mer seniora kollegor som hade en handledande roll. Handledare kunde då bistå chefen genom att stötta den nya i arbetet men också socialt. Tidigare studier pekar på att både chefer handledare utgör viktiga informationskällor och rollmodeller för den nya. Dessa bidrar även med socialt stöd och kan underlätta socialiseringen av nya medarbetare. Med hjälp av dessa informationskällor och rollmodeller lär sig den nya exempelvis hur organisationen fungerar, vilka beteenden som premieras och vilka beteenden som är oönskade (Wang et al, 2015). Allteftersom den nya lär sig minskar även osäkerheten som de flesta nya upplever när de börjar på en ny arbetsplats (Harris et al., 2020; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Tidigare studier pekar också på att chefer och handledare kan stötta den nya med olika typer av stöd och information. Exempelvis bidrar chefer oftare med mer rollspecifik information medan handledare oftare bidrar med information om gruppen (Saks & Gruman, 2012). En mer senior kollega kan även bidra med en mer subtil normativ information som chefen inte alltid är medveten om (Schein, 1968). Studier pekar även på att de nyanställda som hade skapat ett bredare nätverk i organisationen blev integrerade snabbare (Rollag, 2005). Det kan också tänkas att möjligheten för chefen att dela introduktionsansvaret med mer seniora kollegor är en möjliggörande faktor för en lyckad introduktion särskilt när det råder tidsbrist.

Vidare uttryckte cheferna även att ett välkomnande klimat och en tillåtande och tolerant arbetsmiljö var möjliggörande faktorer för en lyckad introduktion. Rent konkret kunde det handla om att det fanns ett engagemang och en vilja att avsätta tid för att stötta den nya medarbetaren under den första perioden. En del studier pekar 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

(Ashford, Blatt, & Vande Walle, 2003; Bolino, Valcea, & Harvey, 2010). En arbetsmiljö som utmärks av psykologisk trygghet kan således främja proaktiva lärandestrategier så som att våga ställa frågor, be om återkoppling eller reflektera över misstag (Mornata & Cassar, 2018; Wang et al., 2015).

4.2.3 Stödjande strukturer på organisationsnivå

Resultaten pekar på att stödjande strukturer som är utformade på organisationsnivå underlättar introduktionen av nya medarbetare. Sådana strukturer är exempelvis att organisationen har en tydlig formaliserad introduktionsprocess med tydliga ansvarsområden, riktlinjer, en uttalad tidsram samt en uppföljning av introduktionsinsatserna. Dessa strukturer fungerar som en referensram för cheferna och underlättar förberedelser, planering och genomförandet av introduktionsinsatserna. Stödjande strukturer underlättar även för chefen att säkerställa att alla nya medarbetare får ta del av adekvata och likvärdiga introduktionsinsatser. Även tidigare studier pekar på att strukturerade onboardinginsatser är ett sätt att säkerställa en jämn kvalitet för introduktionsinsatserna (Wanberg, 2012). Cheferna i den här studien ansåg dock att det bör ges utrymme för att vid behov kunna göra anpassningar utifrån både arbetsroll och den nya medarbetarens behov.

4.1 Organisationens onboardingstrategier och Uppfattningar om hälsofrämjande insatser

Vidare belyser delstudien även chefers attityder till introduktion av nya medarbetare samt de onboardingstrategier som används. Resultaten pekar på att det var mycket vanligt att det fanns en onboarding policy i organisationen. De flesta chefer ansåg att introduktionsinsatser bidrar till organisationens tillväxt, lönsamhet och utveckling samt att både tid och resurser bör användas för att stötta den nya. Sammantaget pekar resultaten som diskuterats ovan på att nya medarbetare i huvudsak introduceras med hjälp av formella introduktionsinsatser men en del informella onboardingstrategier förekommer också. Resultaten är således i linje med tidigare forskning som pekar på att specifika onboardinginsatser kan inbegripa en mix av både formella och informella insatser (Wanberg, 2012). Inom fältet talar man också om institutionaliserade taktiker i det här sammanhanget. Tidigare utförda studier pekar på att de organisationer som använder sig av formella eller institutionaliserade taktiker har mer positiva utfall än de företag som använder sig av informella insatser (Bauer, 2010; Bauer et al., 2007; Wanberg, 2012). Exempelvis har nyanställda som har fått ta del av formaliserade kollektiva introduktionsinsatser visat sig uppleva högre nivåer av anpassning, mer positiva attityder mot arbetsplatsen och färre intentioner att lämna arbetsplatsen (Bauer et al., 2007). Ur ett organisatoriskt perspektiv kan onboardingstrategier som inbegriper kollektiva introduktionsinsatser således anses vara en effektiv metod att uppnå de positiva utfallen som

Diskussion

introduktionsinsatser i bästa fall leder till (Wanberg, 2012). Informella taktiker kännetecknas i stället av att organisationer låter de nyanställda lära sig genom att helt enkelt utföra sina arbetsuppgifter och lära sig genom problem de stöter på allt eftersom (Van Maanen & Schein, 1979). Den nya förväntas vara proaktiv och ta eget ansvar för den egna socialiseringen och för hur arbetet utförs. Mindre formaliserade insatser har visat sig leda till mer självständighet och innovation men även till mer osäkerhet kring rollen, mer stress och lägre prestation enligt tidigare studier (Bauer et al. 2007; Haueter, Macan, & Winter, 2003).

Ur den nyas perspektiv handlar introduktionsinsatser även om att reducera osäkerhet och stress under den första perioden. Studier pekar på att en inadekvat hantering av dessa utmaningar kan detta leda till negativa effekter på individens hälsa i längden (Ellis et al., 2015; Frögéli et al., 2019; Frögéli et al., 2018). Detta särskilt när det gäller de medarbetare som kommer in arbetslivet för första gången då forskningsresultat pekar på att en bra start i arbetslivet har ett samband med en reducerad risk för arbetsrelaterad ohälsa på lång sikt för den nya (Gustavsson et al., 2020). Resultaten från denna delstudie pekar på att de flesta chefer ställer sig positivt till att inkludera hälsofrämjande insatser så som fysisk aktivitet, återhämtning och stresshantering inom ramen för introduktionsinsatserna. Dock ansåg endast fyra av tio chefer att insatser som rör alkoholvanor bör inkluderas inom ramen för introduktionsinsatser. 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 (Ellis et al., 2015). Ur ett organisatoriskt perspektiv kan detta även bidra till en minskad risk för exempelvis sjukskrivningar, lägre arbetsprestationer eller att medarbetaren väljer att avsluta sin anställning vilket i sin tur resulterar i kostsamma nyrekryteringar (Gustavsson et al., 2020). Trots detta är det inom ramen för organisatoriska introduktionsinsatser fortfarande relativt ovanligt att utgå ifrån ett hälsofrämjande perspektiv och erbjuda den nya medarbetaren 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).

4.2 Avslutande konklusion

Resultaten pekar på att utmaningar i samband med onboarding av nya medarbetare uppstod när:

- Cheferna på olika sätt lämnades med ett stort ansvar för genomförandet av introduktionsinsatserna när en ny medarbetare kom in i organisationen.
- Cheferna var tvungna att balansera tid och resurser mellan den ordinarie verksamheten samtidigt som de skulle säkerställa att den nya fick en adekvat introduktion.
- Cheferna saknade stöd i form av ett tätare partnerskap med HR-avdelningen

Diskussion

- Det saknades en struktur som underlättade genomförandet introduktionsinsatserna.

Vidare bidrar studien med kunskap om vilka faktorer som underlättar för cheferna att stötta den nya under onboardingen. Tre teman av framgångsfaktorer i introduktionen av nya medarbetare framträdde:

- Förståelse i organisationen för att den nya medarbetaren behöver tid att få vara ny under första tiden på den nya arbetsplatsen underlättar.
- Att chefer och kollegor avsätter tid för att stötta den nya, delar ansvaret för introduktionen och bidrar till inkluderande arbetsklimat underlättar.
- Stödjande strukturer på en organisatorisk nivå underlättar genomförandet av introduktionsinsatserna och bidrar till att de är adekvata för den nya medarbetaren.

Studiens resultat bidrar till ökad förståelse och kunskap om de konkreta utmaningar som chefer kan behöva hantera i samband med genomförandet av introduktionsinsatser samt vilka faktorer som kan underlätta för cheferna när de ska stötta den nya under onboardingen. Kunskapen kan bidra till såväl teoretisk nytta för utveckling av forskningsfältet som praktisk nytta för att utveckla introduktionsprogram. Delstudien har även inkluderat ett hälsofrämjande perspektiv genom att belysa att de flesta chefer anser att det är fördelaktigt att inkludera insatser som kan bidra till en mer hälsosam livsstil i samband med onboardingen.

4.3 Metodologiska begränsningar

Då ett bekvämlighetsurval tillämpades är det inte möjligt att generalisera resultaten till en större population. Nästan hälften (49,6 %) av cheferna uppgav att de arbetade inom industrisektorn och tekniksektorn och knappt en femtedel (17,8 %) uppgav att de arbetade inom IT/telekomsektorn. Dessa branscher var således överrepresenterade. Det kan även tänkas att kulturella aspekter har haft en inverkan på resultaten då respondenterna var bosatta i 25 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 baserade på våra analyser av korta texter. Modellerna 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.

Utifrån frågorna som undersökte om den nya medarbetaren uppmuntras att ta egna initiativ och nyttja personliga styrkor i arbetet snarare än att den nya medarbetaren

Diskussion

uppmuntras utföra arbetet i enlighet med organisationens normer och värderingar så vill vi reservera oss för resultaten. När dessa två dimensioner analyserades separat visade den kvantitativa analysen att majoriteten av cheferna instämde med båda utsagorna således är resultatet inte entydigt. Det bör dock påpekas att även tidigare studier inte har visat enhetliga resultat när det gäller denna dimension och att det har diskuterats huruvida dessa två dimensioner är varandras motpoler (Bauer et al., 2007).

5 Referenser

- Antonacopoulou EP, Güttel HW. (2010). "Staff induction practices and organizational socialization: A review and extension of the debate", *Society and Business Review*, 5(1), pp.22-47, <https://doi.org/10.1108/17465681011017246>
- Ashford, S. J., 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.
- Ashforth BE, Sluss DM, Harrison SH. (2007). Socialization in organizational contexts in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ed. GP Hodgkinson, JK Ford, pp. 1-70. New York: John Wiley
- Ashford S, Nurmohamed S. (2012). From past to present and into the future: A hitchhikers` s guide to the socialization literature. In C.
- Bauer, T.N. and Green, S.G. (1998), "Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 No. 1, pp. 72-83
- 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: 707-21
- Bauer TN. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation` s Effective Guidelines Series Bauer TN,
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101
- 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.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986), Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71. (3), 500-507
- Eisenberger, R., Krischer Shoss, M., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, G., Wickham, R.E., & Buffardi, L.C. (2014), The supervisor POS–LMX–subordinate POS chain: Moderation by reciprocity wariness and supervisor` s organizational embodiment, *Journal of Organizational Behavior*, 35, 635–656
- 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
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behaviour during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993-1001
- 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

Referenser

- proactive behaviours: Development and feasibility testing of a behavior change intervention. Pilot and feasibility studies 4.
- Frögéli, Rudman, A., Ljótsson, B., and 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(3), 202–212.
- Gustavsson JP, 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*. Stockholm: Sektionen för psykologi, Institutionen för klinisk neurovetenskap, Karolinska Institutet
- Harris, L., Cooper-Thomas, H., Smith, P., & Smollan, R. (2020). Reclaiming the social in socialization: A practice-based understanding of newcomer adjustment. *Human Resource Development Quarterly*, 31, 193–211. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21384>
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 20–39.
- Hirsch, A. S. (2017). Don't underestimate the importance of good onboarding. Retrieved from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/dontunderestimate-the-importance-of-effective-onboarding.aspx>
- Jokisaari, M. and Nurmi, J.-E. (2009), “Change in newcomers’ supervisor support and socialization outcomes after organizational entry”, *Academy of Management Journal*, 52(3),527-544.
- Jokisaari, M. (2013), The role of leader-member and social network relations in newcomers’ role performance, *Journal of Vocational Behavior*, 82 (2), 96-104
- Jokisaari M., Vuori J. (2018). Leaders’ resources and newcomer socialization: the importance of delegation. *Journal of Managerial Psychology* 33(2), 161-175
- Kammeyer-Mueller JD, Wanberg CR. (2003). Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology* 88: 779-94
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104–1124. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0791>
- Klein, H. J., & Heuser, A. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 278–336.
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations onboard with best practice onboarding? In C. Wanberg, (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 267–287). New York: Oxford University Press.
- Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263 - 283.
- Korte R., Brunhaver, S, Sheppard S. 2015. (Mis)Interpretations of organizational socialization: The expectations and experiences of newcomers and

- managers. *Human Resource Development Quarterly*, 26 (2). DOI: 10.1002/hrdq.21206
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226–251.
- 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 (7), 562-575. DOI 10.1108/JWL-06-2017-0045
- Nifadkar, S., Tsui, A. S., & Ashforth, B. E. (2012). The way you make me feel and behave: Supervisor-triggered newcomer affect and approach-avoidance behavior. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1146 - 1168. <https://doi.org/10.5465/ainj.2010.0133>
- Nifadkar, S., Wu, W., & Gu, Q. (2019). Supervisors' work-related and nonwork information sharing: Integrating research on information sharing, information seeking, and trust using self-disclosure theory. *Personnel Psychology*, 72(2), 241–269. <https://doi.org/10.1111/peps.12305>
- Porter, L.W., Lawler, E.E. and Hackman, J.R. (1975), *Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46, 35–41.
- Roche, M., Haar, J. M., & Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 476 – 489. <http://dx.doi.org/10.1037/a0037183>
- 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, pp. 27-55. New York: Oxford University Press
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1–6.
- Van Maanen, J, Schein, E. H. 1979. Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Wanberg, C.R. and Kammeyer-Mueller, J.D. (2000), Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 373-85.
- Wanberg CR, ed. (2012b). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press. 360 pp.
- Wang M, Kammeyer-Mueller J, Liu Y, Li Y. (2015). Context, socialization, and newcomer learning. *Organizational Psychology Review*, Vol. 5(1) 3–25. DOI: 10.1177/2041386614528832

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

Rapporter

- 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-Kajeremo, 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.
- 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.

Rapporter

- 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: Utprovning 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.
- No. B 2017:5 Förhoppningar och farhågor: Sjuksköterskestudenters förväntningar inför att börja arbeta och deras erfarenheter som sjuksköterskor efter

Rapporter

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 symptoms? 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 nytexaminerade 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 sjuksköterstudenternas 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 arbetstillfredsställelse, 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, polis 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, polis 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, polis, sjuksköterskor och socionomers första 13 veckor i yrket. Gustavsson

Rapporter

- P, Birovecz A, Pelevina D, Agrenius B, Rudman A, Annell S, Inzunza M, Agrenius B, & Frögéli E.
- 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 (<1h 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 Onboarding 2.0 – Chefers introduktion av nya medarbetare – Attityder, utmaningar och framgångsfaktorer. Blomqvist H, Göransson S, Jenner B, Frögéli E, Gustavsson P.
- 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	16
Vilken könstillhörighet har du?	NEJ	16
Vilket område hör din arbetsgivare till?	NEJ	28
Vilket alternativ stämmer bäst överens med den bransch du jobbar i?	NEJ	28
I hur många år har du arbetat inom din bransch?	NEJ	28
Vad är den vanligaste bakgrunden hos dessa nya medarbetare?	NEJ	16
Vilket alternativ beskriver bäst de flesta nya anställda? (Tjänstemän, Arbetare, Jämnt fördelat mellan tjänstemän och arbetare)	NEJ	79
Vilket land är du bosatt i?	NEJ	82

Bilagor

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.



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



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
Den nya medarbetaren uppmuntras att ta egna initiativ och nyttja personliga styrkor i utförandet av arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den nya medarbetaren uppmuntras att utföra arbetet i enlighet med organisationens etablerade normer och värderingar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Skatta hur väl följande påståenden 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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... utveckling av kompetens för att utföra arbetsuppgifterna ska få ta av organisationens tid och resurser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... sociala inkludering i den nya arbetsgruppen ska få ta av organisationens tid och resurser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... integrering av organisationens värderingar ska få ta av organisationens tid och resurser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... det som den nya medarbetaren gör	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... förberedelser från studietiden (gymnasium/yrkeshögskola/högskola/universitet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... bidrar till organisationens tillväxt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... bidrar till organisationens utveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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 utsträckning
Fysisk aktivitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Återhämtning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stresshantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alkoholvanor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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?



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

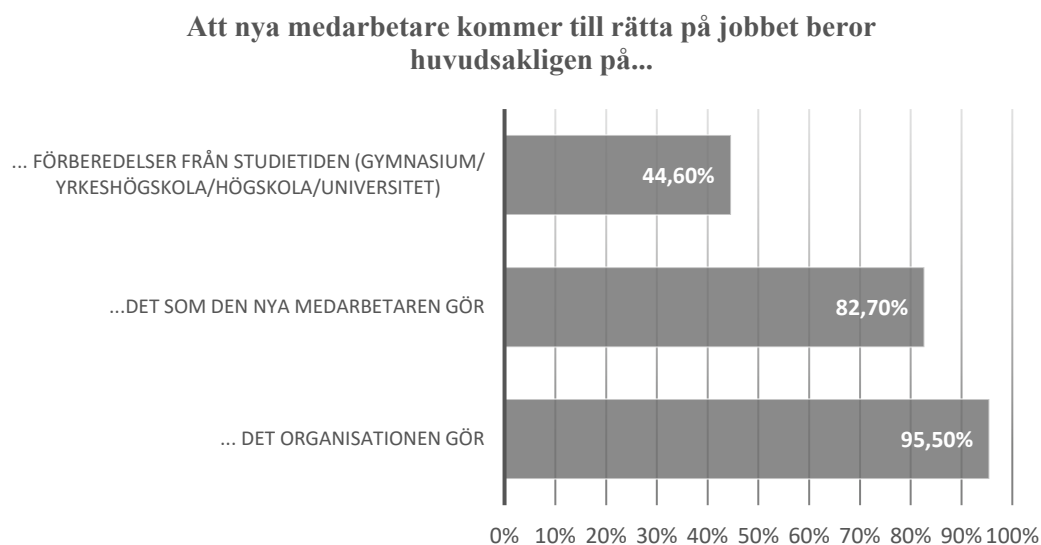
Vad fungerar bra i den digitala onboardingen?

Vad saknas i den digitala onboardingen?

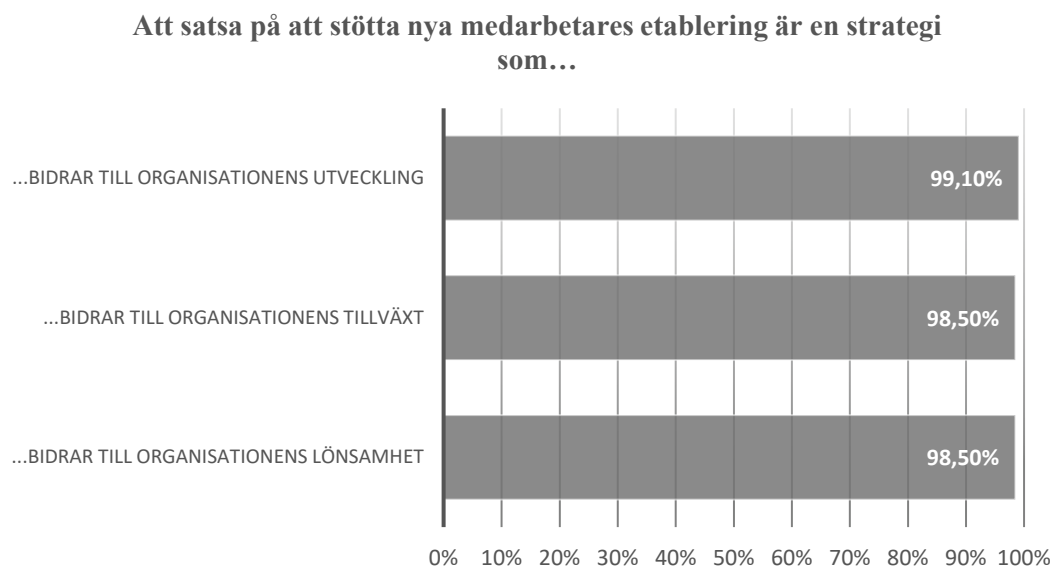
Vilka organisatoriska insatser upplever du är mest effektiva vid digital onboarding?

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

Bilaga 3. Attityder till introduktion av nya medarbetare.



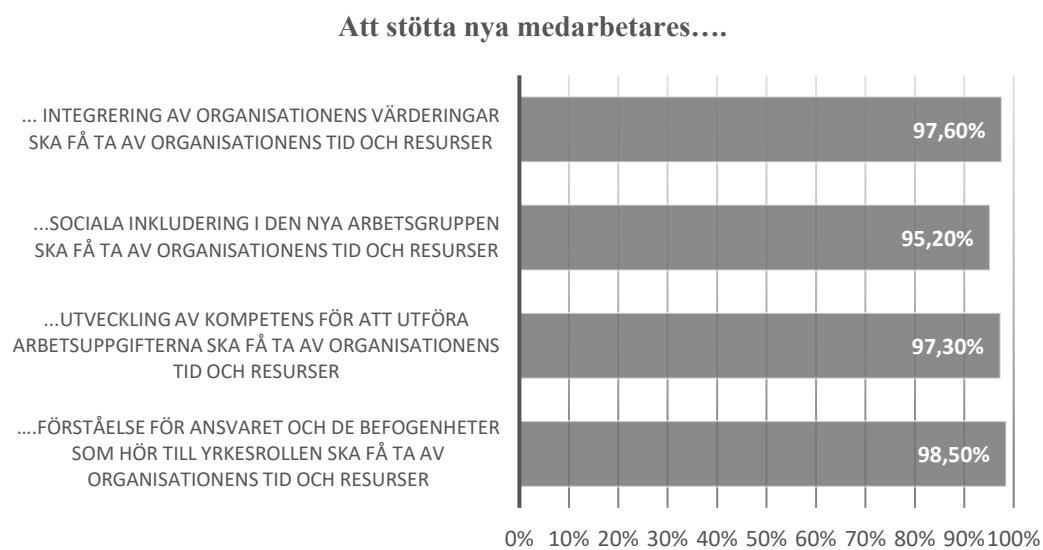
Figur 8. Andel som instämmer med orsaker till att nya medarbetare kommer till rätta på jobbet.



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

Bilagor

Bilaga 3. Attityder till introduktion av nya medarbetare.



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

Bilagor

Bilaga 3. Attityder till introduktion av nya medarbetare.

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	98	29,2 %	<i>(N = 336)</i> <i>(M = 2.01)</i> <i>(SD = 0.87)</i>
	2	159	47,3 %	
	3	64	19,0 %	
	4	10	3,0 %	
	5	4	1,2 %	
	6 Stämmer inte alls	1	0,3 %	
Att nya medarbetare kommer till rätta på jobbet beror huvudsakligen på det som den nya medarbetaren gör	1 Stämmer helt	52	15,5 %	<i>(N = 336)</i> <i>(M = 2.56)</i> <i>(SD = 1.11)</i>
	2	129	38,4 %	
	3	97	28,9 %	
	4	33	9,8 %	
	5	23	6,8 %	
	6 Stämmer inte alls	2	0,6 %	
Att nya medarbetare kommer till rätta på jobbet beror huvudsakligen på förberedelser från studietiden (gymnasium/yrkeshögskola/högskola/universitet)	1 Stämmer helt	7	2,1 %	<i>(N = 336)</i> <i>(M = 3.81)</i> <i>(SD = 1.31)</i>
	2	51	15,2 %	
	3	92	27,4 %	
	4	74	22,0 %	
	5	73	21,7 %	
	6 Stämmer inte alls	39	11,6 %	

Bilagor

Bilaga 3. Attityder till introduktion av nya medarbetare.

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	222	66,3 %	<i>(N = 335)</i> <i>(M = 1.44)</i> <i>(SD = 0.71)</i>
	2	83	24,8 %	
	3	25	7,5 %	
	4	4	1,2 %	
	5	1	0,3 %	
	6 Stämmer inte alls	0	0 %	
Att satsa på att stötta nya medarbetares etablering är en strategi som bidrar till organisationens tillväxt	1 Stämmer helt	212	63,3 %	<i>(N = 335)</i> <i>(M = 1.47)</i> <i>(SD = 0.69)</i>
	2	94	28,1 %	
	3	24	7,2 %	
	4	5	1,5 %	
	5	0	0 %	
	6 Stämmer inte alls	0	0 %	
Att satsa på att stötta nya medarbetares etablering är en strategi som bidrar till organisationens utveckling	1 Stämmer helt	228	68,1 %	<i>(N = 335)</i> <i>(M = 1.39)</i> <i>(SD = 0.63)</i>
	2	87	26,0 %	
	3	17	5,1 %	
	4	3	0,9 %	
	5	0	0 %	
	6 Stämmer inte alls	0	0 %	

Bilagor

Bilaga 3. Attityder till introduktion av nya medarbetare.

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	1 Stämmer helt	182	54,3 %	<i>(N = 335)</i> <i>(M = 1.59)</i> <i>(SD = 0.75)</i>
	2	116	34,6 %	
	3	32	9,6 %	
	4	4	1,2 %	
	5	1	0,3 %	
	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	185	55,2 %	<i>(N = 335)</i> <i>(M = 1.61)</i> <i>(SD = 0.81)</i>
	2	107	31,9 %	
	3	34	10,1 %	
	4	7	2,1 %	
	5	1	0,3 %	
	6 Stämmer inte alls	1	0,3 %	
Att stötta nya medarbetares sociala inkludering i den nya arbetsgruppen ska få ta av organisationens tid och resurser	1 Stämmer helt	175	52,2 %	<i>(N = 335)</i> <i>(M = 1.73)</i> <i>(SD = 0.98)</i>
	2	103	30,7 %	
	3	41	12,2 %	
	4	7	2,1 %	
	5	6	1,8 %	
	6 Stämmer inte alls	3	0,9 %	
Att stötta nya medarbetares integrering av organisationens värderingar ska få ta av organisationens tid och resurser	1 Stämmer helt	176	52,5 %	<i>(N = 335)</i> <i>(M = 1.65)</i> <i>(SD = 0.81)</i>
	2	112	33,4 %	
	3	39	11,6 %	
	4	5	1,5 %	
	5	3	0,9 %	
	6 Stämmer inte alls	0	0 %	

Bilagor

Bilaga 4. Uppfattningar om onboardingstrategier och hälsofrämjande insatser.

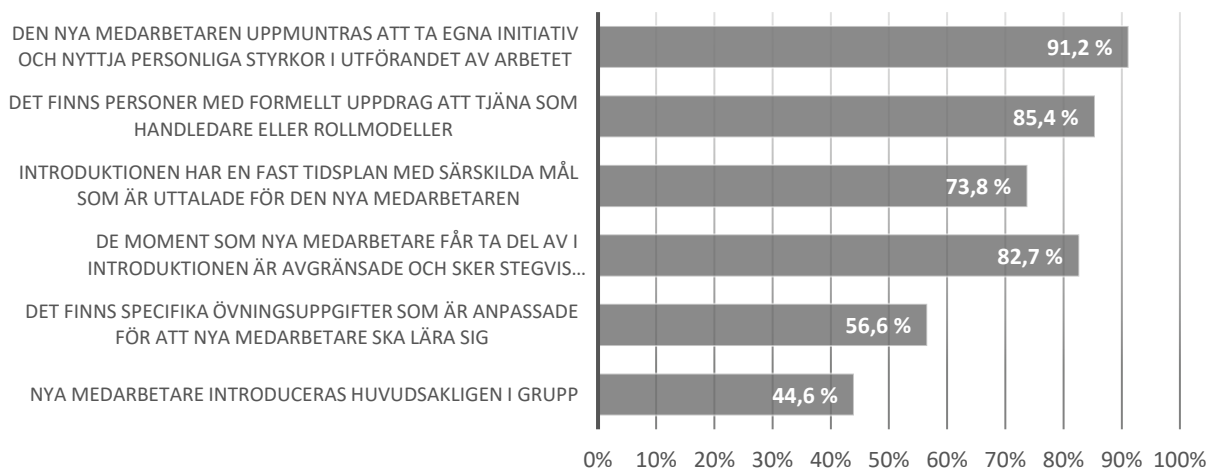
Tabell 10. Finns det en uttalad policy för hur nya introduceras?

Finns det en uttalad policy för hur nya introduceras?	Antal respondenter	Andel av svaranden på frågan
Vet ej	24	7,1 %
Ja	278	82,5 %
Nej	35	10,4 %
Totalt	337	100 %

Tabell 11. Antalet nya medarbetare per år som börjar i organisationerna cheferna representerar.

Antalet nya medarbetare som börjar per år	Antal respondenter	Andel av svaranden på frågan
0–1	51	15,1 %
2–5	124	36,8 %
6–10	42	12,5 %
11–15	16	4,7 %
16–30	27	8,0 %
30 +	76	22,6 %

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



Figur 11. Chefers uppfattningar om strategier som används för att introducera nya medarbetare i organisationen.

Bilaga 4. Uppfattningar om onboardingstrategier och hälsofrämjande insatser.

Tabell 12. Uppfattningar om metoder 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	49	14,6 %	<i>(N = 336)</i> <i>(M = 3.85)</i> <i>(SD = 1.78)</i>
	2	40	11,9 %	
	3	59	17,6 %	
	4	40	11,9 %	
	5	59	17,6 %	
	6 Stämmer inte alls	89	26,5 %	
Nya medarbetare introduceras huvudsakligen individuellt	1 Stämmer helt	156	48,3 %	<i>(N = 323)</i> <i>(M = 1.84)</i> <i>(SD = 1.12)</i>
	2	111	34,4 %	
	3	30	9,3 %	
	4	8	2,5 %	
	5	13	4,0 %	
	6 Stämmer inte alls	5	1,5 %	
Det finns specifika övningsuppgifter som är anpassade för att nya medarbetare ska lära sig	1 Stämmer helt	56	16,8 %	<i>(N = 333)</i> <i>(M = 3.47)</i> <i>(SD = 1.74)</i>
	2	61	18,3 %	
	3	60	18,0 %	
	4	44	13,2 %	
	5	52	15,6 %	
	6 Stämmer inte alls	60	18,0 %	
Den nya medarbetaren får lära sig genom att ta sig an de uppgifter som ingår i det vardagliga arbetet	1 Stämmer helt	139	43,0 %	<i>(N = 323)</i> <i>(M = 1.82)</i> <i>(SD = 0.92)</i>
	2	128	39,6 %	
	3	37	11,5 %	
	4	15	4,6 %	
	5	2	0,6 %	
	6 Stämmer inte alls	2	0,6 %	
De moment som nya medarbetare får ta del av i introduktionen är avgränsade och sker stegvis utifrån en given ordning	1 Stämmer helt	49	14,8 %	<i>(N = 331)</i> <i>(M = 2.79)</i> <i>(SD = 1.34)</i>
	2	117	35,3 %	
	3	76	23,0 %	
	4	50	15,1 %	
	5	21	6,3 %	
	6 Stämmer inte alls	18	5,4 %	
De moment som nya medarbetare får ta del av i introduktionen är inte på förhand definierade och följer ingen förutbestämd ordning	1 Stämmer helt	17	5,1 %	<i>(N = 331)</i> <i>(M = 4.08)</i> <i>(SD = 1.52)</i>
	2	40	12,1 %	
	3	71	21,5 %	
	4	49	14,8 %	
	5	75	23,9 %	
	6 Stämmer inte alls	79	22,7 %	

Bilagor

Introduktionen har en fast tidsplan med särskilda mål som är uttalade för den nya medarbetaren	1 Stämmer helt	38	11,5 %	<i>(N = 331)</i> <i>(M = 3.21)</i> <i>(SD = 1.49)</i>
	2	89	26,9 %	
	3	75	22,7 %	
	4	50	15,1 %	
	5	51	15,4 %	
	6 Stämmer inte alls	28	8,5 %	
Introduktionen har ingen fast tidsplan eller särskilda mål som är uttalade för den nya medarbetaren	1 Stämmer helt	23	6,9 %	<i>(N = 335)</i> <i>(M = 4.11)</i> <i>(SD = 1.60)</i>
	2	45	13,4 %	
	3	54	16,1 %	
	4	46	13,7 %	
	5	83	24,8 %	
	6 Stämmer inte alls	84	25,1 %	
Det finns personer med formellt uppdrag att tjäna som handledare eller rollmodeller	1 Stämmer helt	127	38,8 %	<i>(N = 327)</i> <i>(M = 2.34)</i> <i>(SD = 1.54)</i>
	2	94	28,7 %	
	3	41	12,5 %	
	4	18	5,5 %	
	5	26	8,0 %	
	6 Stämmer inte alls	21	6,4 %	
Inga specifika personer är utsedda till handledare eller rollmodeller	1 Stämmer helt	14	4,2 %	<i>(N = 332)</i> <i>(M = 4.84)</i> <i>(SD = 1.55)</i>
	2	32	9,6 %	
	3	25	7,5 %	
	4	21	6,3 %	
	5	70	21,1 %	
	6 Stämmer inte alls	170	51,2 %	
Den nya medarbetaren uppmuntras att ta egna initiativ och nyttja personliga styrkor i utförandet av arbetet	1 Stämmer helt	115	35,1 %	<i>(N = 328)</i> <i>(M = 2.07)</i> <i>(SD = 1.10)</i>
	2	126	38,4 %	
	3	55	16,8 %	
	4	17	5,2 %	
	5	11	3,4 %	
	6 Stämmer inte alls	4	1,2 %	
Den nya medarbetaren uppmuntras att utföra arbetet i enlighet med organisationens etablerade normer och värderingar	1 Stämmer helt	158	48,5 %	<i>(N = 326)</i> <i>(M = 1.83)</i> <i>(SD = 1.07)</i>
	2	106	32,5 %	
	3	38	11,7 %	
	4	11	3,4 %	
	5	9	2,8 %	
	6 Stämmer inte alls	4	1,2 %	

Bilaga 4. Uppfattningar om onboardingstrategier och hälsofrämjande insatser.

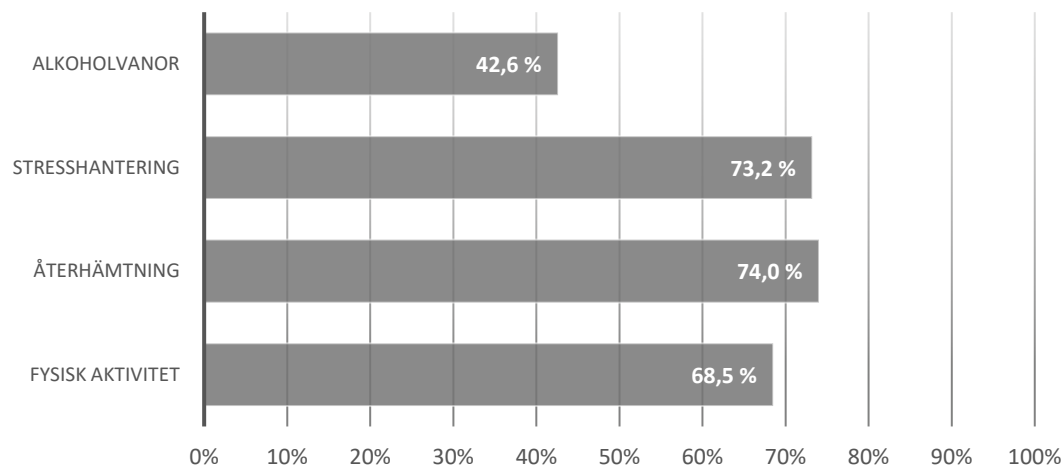
Tabell 13. Hälsofrämjande insatser inom ramen för introduktionsinsatser för nya medarbetare.

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 t.ex. stress och belastning på arbetet.	1 Inte alls	17	5,1 %	(<i>N</i> = 336)
	2	44	13,1 %	(<i>M</i> = 4.11)
	3	45	13,4 %	(<i>SD</i> = 1.48)
	4	79	23,4 %	
	5	80	23,7 %	
	6 I stor utsträckning	71	21,1 %	
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	15	4,5 %	(<i>N</i> = 335)
	2	30	9,0 %	(<i>M</i> = 4.39)
	3	42	12,5 %	(<i>SD</i> = 1.45)
	4	61	18,2 %	
	5	96	28,7 %	
	6 I stor utsträckning	91	27,2 %	
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	14	4,2 %	(<i>N</i> = 336)
	2	33	9,8 %	(<i>M</i> = 4.34)
	3	43	12,8 %	(<i>SD</i> = 1.45)
	4	70	20,8 %	
	5	87	25,9 %	
	6 I stor utsträckning	89	26,5 %	
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	78	23,2 %	(<i>N</i> = 336)
	2	59	17,6 %	(<i>M</i> = 3.15)
	3	56	16,7 %	(<i>SD</i> = 1.69)
	4	61	18,2 %	
	5	42	12,5 %	
	6 I stor utsträckning	40	11,9 %	

Bilagor

Bilaga 4. Uppfattningar om onboardingstrategier och hälsofrämjande insatser.

Följande hälsofrämjande insatser bör inkluderas inom ramen för introduktionsinsatser för nya medarbetare för att motivera till en hälsosam livsstil och förebygga ohälsa

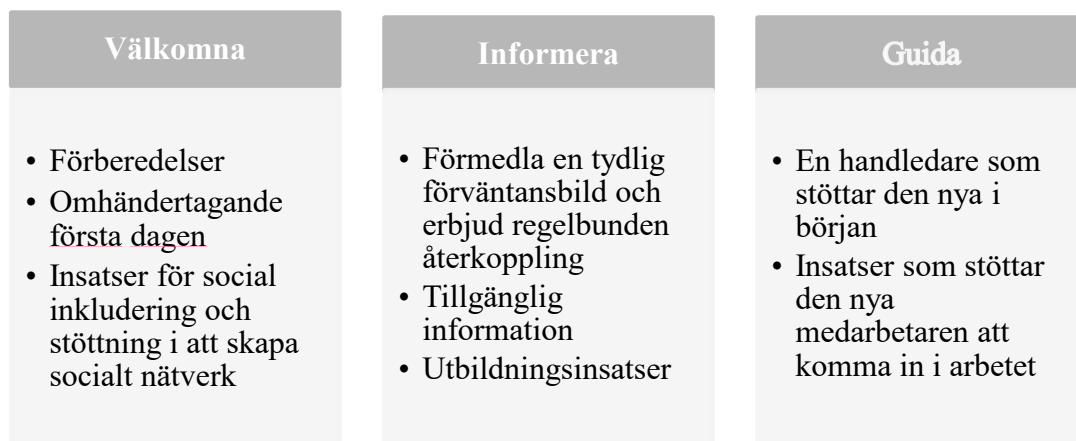


Figur 12. Hälsofrämjande insatser inom ramen för introduktionsinsatser för nya.

Bilaga 5. Effektiva introduktionsinsatser.

Effektiva introduktionsinsatser

Inom ramen för den här rapporten har vi även kartlagt vilka konkreta onboardinginsatser som kan anses vara de mest effektiva för att underlätta etableringen för den nya enligt chefernas uppfattning. Den kvalitativa analysen resulterade i tre olika kategorier av onboardinginsatser som cheferna ansåg vara särskilt gynnsamma i detta sammanhang. Dessa kategorier var 1) insatser som syftar till att *välkomna den nya*, 2) insatser som syftar till att *informera den nya* samt 3) insatser som syftar till att *guida den nya* (se figur 13). Nedan följer en sammanfattning av de insatser som cheferna beskrivit som de mest värdefulla konkreta insatser utifrån egna erfarenheter.



Figur 13. Effektiva introduktionsinsatser.

1. Insatser som syftar till att välkomna den nya

Cheferna ansåg att det underlättar för den nya när organisationen gör *förberedelser* inför mottagandet av den nya medarbetaren och säkerställer att den nya har tillgång till arbetsresurser redan den första arbetsdagen. Exempelvis att användarkonton, behörigheter, dator, passerkort, kontorsplats är på plats när den nya medarbetaren anländer. Vidare ansåg cheferna att det var viktigt att med ett planerat välkomnande och ett personligt *omhändertagande* av den nya medarbetaren från första dagen från organisationens sida. Exempelvis att chefen eller handledaren tar emot den nya den första dagen eller att den nya välkomnas i form av en introduktionsdag tillsammans med andra nya medarbetare. Det ansågs även som fördelaktigt om introduktionsinsatserna påbörjas redan innan anställningens startdatum i form av preboarding så att den nya kan bekanta sig med företaget och introduktionsplanen.

Bilagor

Vidare ansåg cheferna att det var viktigt att erbjuda insatser som syftar till att inkludera den nya och stötta den nya i att skapa ett socialt nätverk. Cheferna gav följande konkreta exempel på insatser i det här sammanhanget:

- ✓ Boka in möten åt den nya med de andra i arbetsgruppen under den första perioden.
- ✓ Låt flera personer från teamet få presentera olika delar av verksamheten.
- ✓ Erbjud sociala träffar och aktiviteter på ett tidigt stadie för att den nya och arbetsgruppen skall få lära känna varandra och bli "vi".
- ✓ Planera för vilka personer den nya bör lära känna inom organisationen utöver den egna gruppen och boka in introduktionsmöten med dessa personer.
- ✓ Involvera den nya i tvärfunktionella projekt så att den nya får lära känna de kollegor som hen kommer att jobba med.

2. Insatser som syftar till att informera den nya

Insatser som syftar till att informera den nya som beskrevs var bland att *förmedla en tydlig förväntansbild*. Detta ansågs som en effektiv insats som hjälper den nya att förstå gränsdragningarna kring det ansvar och de befogenheter som den nya rollen innebär. Vidare beskrev cheferna att det utöver att det fanns en tydlig förväntansbild också var viktigt att det gavs en möjlighet till en *regelbunden återkoppling*. Vidare ansåg cheferna att det var viktigt att säkerställa att det fanns *tillgängliga kanaler för information* så att den nya kan söka information självständigt som ett stöd för inläringen. Exempelvis kunde det handla om att förse den nya med en genomgång av rutiner och en tydlig introduktionschecklista med lista på saker som den nya bör lära sig, hemsidor att besöka, kurser att gå o.s.v. Vidare ansåg cheferna att exempelvis presentationer, instruktioner och introduktionsdokument alltid bör vara tillgängliga för den nya som ett stöd för inläringen. Olika *utbildningsinsatser* ansågs också som effektiva sätt att delge information till den nya medarbetaren. Exempelvis obligatoriska standardiserade kurspaket, olika övningsuppgifter eller webbaserade introduktionskurser som syftade till att den nya medarbetaren kunde lära sig om exempelvis företagets policy eller olika IT system. Cheferna ansåg också att det var särskilt viktigt att satsa på insatser som syftar till att den nya får en förståelse för företaget, kulturen, organisationens värderingar. Exempelvis genom en generell introduktion till företagets struktur, organisationens syfte, olika avdelningar och intressenter för att stötta den nya att skapa förståelse för helheten och hur den nya kan bidra i den egna rollen.

3. Insatser som syftar till att guida den nya

Insatser som syftar till att guida den nya som cheferna lyfter fram är bland annat att det utses en *handledare* som hjälper den nya i det dagliga arbetet och som finns till hands för frågor. Vidare beskriver cheferna att det är fördelaktigt att den nya erbjuds möjligheten att skugga en senior kollega eller arbeta i par med en erfaren kollega

Bilagor

som visar hur arbetsuppgifterna ska utföras för att få hjälp med första uppgifterna. Detta beskrivs som insatser som *hjälper den nya att komma in i arbetet*. Cheferna ansåg också att övning i arbete med fördel kunde varvas med centrala introduktionsinsatser såsom exempelvis generella utbildningsinsatser.

Diskussion

Det finns fortfarande lite forskning som belyser de specifika aktiviteterna som organisationer erbjuder under introduktionen av nya medarbetare (Klein & Polin, 2012). Denna delstudie bidrar med att skapa insikt i vilka typer av konkreta onboardinginsatser som chefer anser vara särskilt gynnsamma för att introducera nya medarbetare. Dessa insatser kategoriserades enligt den typologi som Klein och Heuser (2008) presenterade i syfte att kategorisera onboardinginsatser enligt tre huvudsyften: 1) insatser som syftar till att *informera den nya*, 2) insatser som syftar till att *välkomna den nya* samt 3) insatser som syftar till att *guida den nya* (eng. *Inform-Welcome-Guide (IWG) framework*). Den första kategorin består av underkategorierna kommunikation, resurser och utbildningsinsatser som alla syftar till att informera den nya (Klein & Polin, 2012). Exempelvis tillgänglig information genom tillgängliga kanaler för frågor och information samt utbildningsinsatser som cheferna uppgav som fungerade insatser kan tänkas höra till denna kategori. Den andra kategorin syftar till att den nya känner sig välkommen genom att tillgodose den nyas emotionella behov (Klein et al., 2015). Exempelvis omhändertagande första dagen, insatser för social inkludering samt stöttning i att skapa ett socialt nätverk kan tänkas höra till denna kategori. Den tredje och sista kategorin guida den nya inbegriper alla konkreta insatser som syftar till att aktivt stötta och handleda den nya under den första tiden (Klein et al., 2015). Exempelvis insatser som stöttar den nya medarbetaren att komma in i arbetet samt att en formell handledare utses som stöttar den nya kan anses vara viktiga insatser som hör till denna kategori. På grund av studiens design och antalet respondenter kan dessa resultat dock inte generaliseras till rekommendationer för bästa praxis, vilket inte heller var delstudiens syfte.

Bilagor

Bilaga 6. Textcitat för kvalitativ resultatanalys gällande utmaningar som förekommer i relation till onboarding av nya medarbetare ur chefs perspektiv.

Tabell 14. Textcitat för respektive huvudtema och undertema.

HUVUDTEMA	UNDERTEMA	CITAT
Genomförandet av introduktionsinsatser för nya medarbetare lämnas upp till chefen	*Inget undertema	" Rutiner för introduktion, är till stor del beroende på ansvarig chef"
		" Saknas riktig samordning för introduktion av företagsgemensamma system och arbetssätt. Ligger för mycket på mig som chef som jag inte har tid till"
Utmaningar i chefs vardag som påverkar introduktionsinsatser	Finns inte möjligheter att lägga tid och resurser på introduktion på grund av kraven i den vardagliga verksamheten	"Många gånger behöver vi anställa till följd av att vi har för få resurser, att då hjälpa en ny igång kräver mer resurser till en början och detta kan ibland bli svårt att hinna med och dessutom leda till stress hos andra."
		" Vi avsätter inte tillräckligt med tid för att introducera nya"
		" Tid att ge personerna en ordentlig upplärning beroende på årstid som anställningen börjar. Under lågsäsong finns det mycket möjlighet att prioritera upplärning men kommer någon under våra värsta perioder med hög produktionsstakt blir de inkastade direkt"
		" Utmaningen är att få erfarna medarbetare att prioritera introduktionen av den nya medarbetaren och de ska också hinna med deras vanliga, löpande arbete."
Utmaningar i chefs vardag som påverkar introduktionsinsatser	Saknas möjlighet att anpassa arbetet efter den nyas behov under den första tiden	"Bättre konkret introduktion vad gäller själva arbetsuppgifterna i stället för att det blir "vi tar det som det kommer och allt eftersom"
		" Bra rutiner och arbetssätt hur vi utför arbetsuppgifter så att vi lättare kan få in nya att utföra verkligt arbete"
		" Tid att gå bredvid/skugga en kollega och ibland tid för återkoppling"
		" Tydliga mål och struktur för att fånga upp prestationer"
		" Ibland saknas tydlighet i vad den nya medarbetaren ska göra"
Utmaningar i chefs vardag som påverkar introduktionsinsatser	Saknas tillgängliga kollegor som stöttar den nya under introduktionen	" Avsaknad av engagerade mentorer"
		" If the new position is to fill in a gap, it becomes difficult because there's no mentor" ("Om tjänsten som den nya skall fylla är ledig"

Bilagor

		<i>blir det svårt eftersom det inte finns en tillgänglig mentor”)</i>
Saknas ett partnerskap med HR som stöd för chefen	*Inget undertema	<i>” Jag som chef måste kunna och starta i stort sett alla olika moment. Det finns ingen sammanhållande process, system eller koordinator som ser till att allt blir rätt”</i>
		<i>” Mer involvering och stöd från HR”</i>
		<i>” Förmåner och regelverk informeras inte automatiskt vilket är viktigt information för personen som anställs, HR skulle kunna ta kontakt med den nyanställda för att se om det finns frågor som en chef inte kan svara på.”</i>
		<i>”It would be great if HR could support us more during the onboarding process” (“Det skulle vara bra om HR kunde stötta oss mer under onboarding processen”).</i>
Saknas en struktur som underlättar genomförandet av adekvata introduktionsinsatser	Saknas en formell struktur och planering för introduktion som stöd för chefen	<i>” There is no formalized structure to use when introducing new employees”</i>
		<i>“The formal process is not existing”</i>
		<i>“Upp till varje chef att ansvara för introduktionen, bör vara mer uppstyrt”</i>
Saknas en struktur som underlättar genomförandet av adekvata introduktionsinsatser	Saknas tydligt uttalat ansvar och ansvarsfördelning för introduktionsinsatser mellan chef och organisation	<i>”Jag vill fokusera enbart på introduktion av de avdelningsspecifika arbetsuppgifterna och processerna”</i>
		<i>”Stort ansvar på den enskilda chefen för genomförandet av introduktionen. Borde vara utsedda personer som sköter introduktion om företaget och chefen ansvarar bara för introduktion av tjänstens arbetsuppgifter”</i>
Saknas en struktur som underlättar genomförandet av adekvata introduktionsinsatser	Saknas relevanta stödverktyg och relevant innehåll som stöd för insatserna	<i>“Checklistorna är framtagna för hela det globala företaget, eller i alla fall för hela Sverige. Vi har inte lokala checklistor framtagna för vår enhet, något som skapas individuellt vid varje anställning”</i>
		<i>” Vissa moment skulle kunna effektiviseras om man skapade enkelt kursmaterial i form av powerpoints eller korta internetkurser”</i>
		<i>” Networking is often not included very much” (“Att skapa nätverk är inkluderat inte så ofta”)</i>
		<i>“Clear package of the access rights that are needed. This takes later on a lot of time and energy.” (“Tydlig information om vilka behörigheter som behövs. Detta tar tid och energi i ett senare skede”)</i>

Bilagor

Bilaga 7. Textcitat för kvalitativ resultatanalys gällande fungerande och effektiva insatser som förekommer i relation till onboarding av nya medarbetare ur chefs perspektiv.

Tabell 15. Textcitat för respektive huvudtema och undertema.

HUVUDTEMA	UNDERTEMA	CITAT
Ge den nya tid och anpassa insatser efter den nya medarbetarens förutsättningar, behov och roll	Ge den nya avsatt tid för introduktion	"Tid att lära sig sitt jobb."
		"Man får vara "ny" med allt vad det innebär, får tid på sig att komma in i arbetet"
		" Enough time is given for the new employee to settle in." (Tillräckligt med tid ges till medarbetaren att komma in i arbete)
	Anpassade insatser, arbetsuppgifter och krav	" We also allow time for the new employee to learn before we expect full performance" ("Att vi även ger tid till den nya medarbetaren att lära sig innan vi förväntar en fullständig prestation")
		" Vi har möjlighet att begränsa omfattningen av de ordinarie arbetsuppgifterna och fokusera på grunden i arbete innan komplexiteten kommer in."
		"Att driva egna uppdrag, med stöd av mentor"
		" Vi har checklistor med alla introduktionsmoment (smått som stort) som måste göras när en ny medarbetare in. Den anpassas förstås efter individens förutsättningar och tjänsten/rollen"
		" Kan ändra, justera, lägga till och ta bort efter behov för de nya medarbetarna"
Delat ansvar för introduktionen av nya medarbetare, inkluderande arbetsklimat och avsatt tid för att genomföra introduktionsinsatser	Utsedd handledare som tillsammans med chefen tar ansvaret för den nyas introduktion	"Att ha en 'Buddy' utöver chefen som finns där för frågor och funderingar"
		" Utse alltid en mentor som hjälper chef att introducera den nya medarbetaren i de tekniska detaljerna av jobbet"
		" Alla nya ska ha en fadder som tillsammans med chefen

Bilagor

		<i>ansvarar för att den nya så snabbt som möjligt ska komma in i jobbet</i>
		<i>"Medarbetarna runt om den nyanställda tar alltid stort ansvar i introduktionen"</i>
		<i>" Alla nya ska ha en fadder som tillsammans med chefen ansvarar för att den nya så snabbt som möjligt ska komma in i jobbet, bygga nätverk mm."</i>
		<i>" En person utses som ansvarig för att lära upp den nya medarbetaren "</i>
	Inkluderande chefer och kollegor	<i>" Att jag som chef är tillgänglig "</i>
		<i>" Uppföljning tillsammans med chefen planerad varje vecka "</i>
		<i>" Stöd och uppmuntran från närmsta chef och erfarna kollegor "</i>
		<i>" Stöd och uppmuntran från närmsta chef och erfarna kollegor "</i>
		<i>" The team's willingness to accept new members in the team " ("Teamets vilja att acceptera nya medlemmar i teamet"</i>
		<i>"Vår organisation har en vana av att hantera nya medarbetare och därmed en hög förståelse för att den kan få hantera frågeställningar som - om ställd av en erfaren medarbetare - skulle kunna anses som självklara.</i>
		<i>" Även den sociala kontakten på arbetet är viktigt att man känner att man är välkommen."</i>
		<i>" Stort engagemang att inkludera och en öppenhet att ta del av nya perspektiv de nya medarbetarna kan bidra med"</i>
	Möjlighet att avsätta tid för introduktion	<i>"Att vi får möjligheten och TIDEN att satsa på den nya medarbetaren "</i>
		<i>" Resurser i form av personal. Finns det personal i tillräcklig omfattning finns det möjlighet att ta sig tiden för att den nya medarbetaren ska få en ordentlig introduktion "</i>
		<i>"Lägga dagar/veckor på att få den nya medarbetaren att lära känna andra medarbetare och vad hela verksamheten gör. Att man är tydlig med att det är okej att avsätta tid för detta."</i>

Bilagor

		<i>" Att ta sig tid till att introducera "</i>
Stödjande strukturer på organisationsnivå	En standardiserad introduktionsprocess som underlättar introduktionen av nya medarbetare	<i>"Formaliserade insatser, tydlig process för introduktion central och lokalt"</i>
		<i>"Finns ett utarbetat program som både handledare och chef kan följa"</i>
		<i>"Detailed prepared procedure of introduction of new employees." (En detaljerad förberedd process för introduktion av nya medarbetare).</i>
		<i>"De områden som är formaliserade fungerar bäst"</i>
		<i>" There is a good guide for introducing new employees" (En bra guide för att introducera nya medarbetare)</i>
		<i>"Tydliga mål och processer för introduktion uppsatta av organisationen internationellt."</i>
Stödjande strukturer på organisationsnivå	Centraliserade insatser som organisationen ansvarar för	<i>" Centralt samordnande introduktionsutbildningar av företagsgemensamma it-system och arbetsprocesser"</i>
		<i>" Gemensamma introkurser för nyanställda"</i>
		<i>"Vi har ett program där medarbetaren introduceras i alla olika helheter. Plus individuell onboarding i de olika delarna som blir individens arbetsuppgifter"</i>
		<i>"Det finns HR stöd både fysiskt men även via våra verktyg och stödprocesser."</i>
		<i>"Väl utformat introduktionsmaterial."</i>
		<i>" Viktigt med bra stöd från HR"</i>



**Karolinska
Institutet**