

# Lärdomar från digital onboarding

## – Chefers och HR-representanters erfarenheter

Heidi Blomqvist  
Petter Gustavsson  
Sara Göransson  
Beatrice Agrenius  
Bo Jenner  
Elin Frögéli



**Karolinska  
Institutet**



## Innehåll

<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>4</b>
<b>1 BAKGRUND</b> .....	<b>6</b>
<b>2 METOD</b> .....	<b>8</b>
2.1 FORSKNINGSPROJEKTET.....	8
2.1 REKRYTERING OCH PROCEDUR .....	8
2.1.1 <i>Enkätdata</i> .....	8
2.1.2 <i>Intervjudata</i> .....	9
2.2 STUDIEDELTAGARE .....	9
2.3 ANALYSMETOD.....	10
2.4 ETIK .....	10
<b>3 RESULTAT</b> .....	<b>11</b>
3.1 ORGANISATIONENS ERFARENHETER AV UTMANINGAR SOM UPPSTÅR I SAMBAND MED DIGITAL ONBOARDING .	11
3.1.1 <i>Det saknas adekvata verktyg</i> .....	11
3.1.2 <i>Det saknas tillfällen för olika former av social interaktion</i> .....	13
3.1.3 <i>Saknas adekvata metoder för chefer att få insyn i nya medarbetares introduktion</i> .....	15
<b>4 DISKUSSION</b> .....	<b>16</b>
4.1 UNDVIK FALLGROPAR I SAMBAND MED DIGITAL ONBOARDING.....	16
4.1.1 <i>Säkerställ att det finns adekvata verktyg</i> .....	16
4.1.2 <i>Skapa tillfällen för olika former av social interaktion</i> .....	17
4.1.3 <i>Säkerställ att det finns adekvata metoder för chefer att få insyn i nya medarbetares introduktion</i> .....	18
4.2 AVSLUTANDE KONKLUSION .....	19
4.3 METODOLOGISKA BEGRÄNSNINGAR.....	19
<b>5 REFERENSER</b> .....	<b>21</b>
<b>6 RAPPORTER</b> .....	<b>23</b>
<b>BILAGA 1</b> .....	<b>30</b>
<b>BILAGA 2</b> .....	<b>31</b>
<i>HUVUDDTEMA</i> .....	32
<i>Det saknas tillfällen för olika former av social interaktion</i> .....	32
<i>Saknas adekvata metoder för chefer att få insyn i nyas introduktion</i> .....	33

## 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 digital onboarding samt vilka utmaningar och hanteringsstrategier som kan identifieras från organisationens håll. Möjligheten till hybridarbete, en kombination av distansarbete och arbete som utförs på arbetsplatsen, påskyndades av pandemin. Ett flertal företag har meddelat att de kommer att fortsätta med hybridarbete även i framtiden. En ökad möjlighet till flexibelt distansarbete kommer säkerligen också innebära att digitala onboardinglösningar kommer att vara en del av vardagen för många organisationer även i framtiden. Det är således av intresse att förstå vilka utmaningar som uppstår när nya medarbetare skall introduceras med hjälp av digital onboarding. Digital onboarding är fortfarande ett relativt nytt område inom forskningsfältet. Detta särskilt när det gäller etablerade medarbetares perspektiv på digital onboarding och de utmaningar som kan uppstå när den nya medarbetaren skall integreras i organisationen. Syftet med denna delrapport är bidra med ny kunskap genom att belysa de utmaningar som organisationen, närmare bestämt HR-representanter och chefer, stöter i samband med genomförandet av digitala onboardinginsatser.

Totalt 179 chefer och HR-representanter deltog i studien. De flesta (67 %) var chefer och en tredjedel (33 %) arbetade inom HR. Drygt hälften (55 %) var kvinnor och knappt hälften var män (45 %). Knappt hälften (48 %) av respondenterna uppgav att de arbetade inom industri- och tekniksektorn och en femtedel (20 %) uppgav att de arbetade inom IT/telekomsektorn.

Resultaten pekar på att HR-representanter och chefer ansåg att det är viktigt att organisationen säkerställer att det finns adekvata verktyg för att underlätta genomförandet av digital onboarding. Utmaningarna handlade dels om att systemen som användes för att genomföra onboarding digitalt hade en bristande användarvänlighet, att det saknades olika funktioner i systemet, dels att det saknades pedagogiskt och relevant material. Vidare framstod det som en central utmaning att verkligen kunna säkerställa att det fanns tillfällen till olika former av social interaktion som syftade till att stötta nya medarbetares sociala inkludering och lärande. Här framhölls det personliga mötet som en sådan och som uppfattades som svår att ersätta. Organisationens medlemmar kanske inte heller alltid hade hunnit utveckla en vana och rutiner för att skapa olika former av social interaktion på ett mer planerat sätt i samband med digital onboarding trots att det fanns en förståelse för vikten av det sociala samspelet för en lyckad introduktion. Slutligen ansåg respondenterna att utmaningar kunde uppstå när cheferna saknade adekvata metoder för att få en bättre insyn i nya medarbetares introduktion när onboarding skedde digitalt. Det blev bland annat svårare för första linjens chefer att förstå hur nya medarbetare kom in i

arbetsuppgifterna, hur de nya mår, när de behövde stöd eller hur de integrerades i gruppen. I resultatavsnittet ges en mer fullständig redovisning av utmaningarna och i diskussionsavsnittet adresseras hur man kan undvika fallgroparna vid digital onboarding.

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

Den första tiden på en ny arbetsplats och i ett nytt yrke innebär ofta en period av intensivt lärande. Det är mycket som ska hända på kort tid: den nya medarbetaren behöver få förståelse för uppdraget och rollen, integrera teoretisk och praktisk kunskap, förbättra yrkesfärdigheter och komma in i den nya arbetsgruppen. Organisationer erbjuder ofta olika introduktionsinsatser (eller onboardingaktiviteter) för nyanställda. Insatserna syftar till att stötta nyanställda att utvecklas och integreras på den nya arbetsplatsen (Gustavsson et al., 2020). Forskning visar att 70 % av de som har en positiv upplevelse av onboardingen är kvar i organisationen upp till tre år (Hirsch, 2017).

COVID-19 pandemin innebar nya utmaningar för de organisationer som hade ett fortsatt behov av att rekrytera nya medarbetare. Restriktionerna under pandemin gjorde att det inte alltid var möjligt att introducera nya medarbetare fysiskt på arbetsplatsen. Det blev således allt vanligare att introducera nyanställda med hjälp av digitala onboardinglösningar. Onboarding med hjälp av digitala onboardingverktyg, så som exempelvis digitala onboardingplattformar, digitala utbildningar och virtuella möten, gjorde det möjligt för organisationer att genomföra introduktionen av nya medarbetare oberoende av plats och tid.

Digitala onboardinglösningar för att introducera nya medarbetare är dock ingenting nytt. Företag utvecklar och anpassar ständigt digitala verktyg och processer för att skapa en bättre onboardingupplevelse (Cascio, 2000; Lamb, 2019; Flanagin & Waldeck, 2004). En automatisering av onboardingprocessen kan bland annat bidra till att förenkla och effektivisera det tidskrävande administrativa arbetet i samband med en nyanställning. Automatiseringen kan också vara ett sätt att säkerställa en bättre efterlevnad av företagets policy (Laurano, 2013; Bauer, 2010). Med hjälp av digitala onboardinglösningar eftersträvas också en mer enhetlig och tydlig onboardingprocess både för de som skall introducera nya medarbetare och för den nya medarbetaren (Flanagin & Waldeck, 2004). Vidare kan digitala onboardinglösningar bidra till en tydligare och smidigare kommunikation inom organisationen (Ferrazzi, 2015). Dock uppstår det även nya utmaningar i samband med att nya medarbetare introduceras med hjälp av digitala verktyg (Petrilli et al., 2022). Exempelvis kan det vara svårare att överföra kunskap, skapa en förståelse för rollen och organisationen samt säkerställa att den nya blir inkluderad i organisationen (Gruman & Saks, 2018).

Möjligheten till hybridarbete, en kombination av distansarbete och arbete som utförs på arbetsplatsen, påskyndades av pandemin. Ett flertal företag har meddelat att de kommer att fortsätta med hybridarbete även i framtiden. En ökad möjlighet till flexibelt distansarbete kommer säkerligen också innebära att digitala onboardinglösningar kommer att vara en del av vardagen för många organisationer även i fortsättningen (Burlleson, 2022). Det är också viktigt att organisationer lyckas implementera digitala

onboardingstrategier som stöttar nya medarbetares ingeregering och minskar osäkerheten som nya kan uppleva under första tiden på arbetsplatsen (Petrilli et al., 2022). För att lyckas med detta är det således av intresse att förstå vilka utmaningar som uppstår när nya medarbetare skall introduceras med hjälp av digital onboarding. Digital onboarding är dock fortfarande ett relativt nytt område inom forskningsfältet. Detta särskilt när det gäller etablerade medarbetares perspektiv på digital onboarding och de utmaningar som kan uppstå när den nya medarbetaren skall integreras i organisationen. Syftet med denna delrapport är att belysa de utmaningar som organisationen, närmare bestämt HR-representanter och chefer, stöter på i samband med genomförandet av digitala onboardinginsatser.

## **2 Metod**

### **2.1 Forskningsprojektet**

Forskningsprojektet Onboarding 2.0 – Strategier för att förebygga negativa konsekvenser av stress bland unga vuxna är finansierat av Afa Försäkring (Dnr 180292). Projektet stäcker sig över perioden 2019–2023 och består av fem delstudier som på olika sätt syftar till att utveckla kunskaper för en bättre onboarding av nya medarbetare i övergången mellan utbildning och arbetsliv. Projektet godkändes av etikprövningsmyndigheten i januari 2020 (Dnr 2019 - 05812).

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).

### **2.1 Rekrytering och procedur**

#### **2.1.1 Enkätdata**

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

Enkäten innehöll tre öppna frågor som specifikt rörde digital onboarding där respondenterna svarade med sina egna ord (se tabell 1). Endast de respondenter som först hade svarat att de hade erfarenhet av digital onboarding fick ta del av dessa frågor. Det fanns ingen begränsning vad gällde det antal tecken som kunde användas i respektive svar. I denna delstudie redovisas svaren från fråga 2.



**Tabell 1. Enkätfrågor**

<b>Frågor riktade till chefer och HR-representanter</b>	<b>Antal svarande per fråga</b>
1. Vad fungerar bra i den digitala onboardingen?	182
2. Vad saknas i den digitala onboardingen?	162
3. Vilka organisatoriska insatser upplever du är mest effektiva vid digital onboarding?	122
<b>Totala antalet svar</b>	<b>466</b>

### **2.1.2 Intervjudata**

I samband med att företagen kontaktades gällande insamling av enkätdata tillfrågades företagen också om HR-representanter och chefer som hade särskild insikt i onboardingprocessen hade möjlighet att delta i en intervju. Totalt 17 intervjuer med HR-representanter och chefer från 14 svenska företag genomfördes under perioden november 2021 – februari 2022. Intervjuerna utfördes på distans via Teams. Intervjudeltagarna fick ta del av information om intervjuens syfte skriftligt eller muntligt innan intervjun påbörjades. Alla deltagare tillfrågades om de gav sitt samtycke till att intervjun spelades in utan kamera. De respondenter som svarade att de hade erfarenhet av digital onboarding fick svara på två frågor som rörde digital onboarding. 1. *Vad fungerar bra i den digitala onboardingen?* 2. *Vad saknas i den digitala onboardingen?* De inspelade intervjuerna transkriberades av en extern partner. De transkriberade intervjuerna kontrollerades även mot det inspelade materialet. Kodning av intervjudata utfördes utifrån transkriberat material.

## **2.2 Studiedeltagare**

Totalt deltog 179 chefer och HR-representanter i delstudien (162 respondenter från enkätstudien och 17 respondenter från intervjustudien). Två tredjedelar (67 %) uppgav att de var chefer och en tredjedel (33 %) arbetade inom HR. Av dessa respondenter uppgav drygt hälften (55 %) att de var kvinnor och knappt hälften att de var män (45 %). Två respondenter svarade inte på frågan. Drygt hälften (53 %) av respondenterna uppgav att de var 46 år eller äldre, drygt en tredjedel (34 %) uppgav att de var mellan 36–45 år, 12 % uppgav att de var mellan 26–35 år och 1 % uppgav att de var 25 år eller yngre. Totalt 18 respondenter svarade inte på frågan. Knappt hälften (48 %) av respondenterna uppgav att de arbetade inom industri- och tekniksektorn och 20 % uppgav att de arbetade inom IT/telekomsektorn. Övriga respondenter arbetade inom varierade branscher (se tabell i bilaga 1). Av 179 respondenter svarade 157 respondenter att de arbetat inom samma bransch i genomsnitt 15 år (standardavvikelse 10 år, variationsvidd 1 år till 39 år).

## **2.3 Analyismetod**

Deltagarnas svar analyserades enligt metoden kvalitativ tematisk analys (Braun & Clarke, 2006). I ett första steg har en genomläsning av alla svar gjorts för att skapa en uppfattning om materialet. Initiala koder som ansågs relevanta för studiens syfte har skapats och reflektioner kring tolkningar har nedtecknats. Dessa koder har sedan bearbetats och avgränsats vid ytterligare genomläsning. Koderna har även kontrollerats mot svaren. Utifrån koderna har preliminära teman identifierats och dessa teman har granskats och utvecklats i forskargruppen för att svara mot studiens syfte. Vissa teman har omformulerats och reviderats ytterligare för att tydliggöra huvudteman och underteman. Dessa teman har sedan namngetts. Det är dessa reviderade teman som presenteras i denna rapport.

## **2.4 Etik**

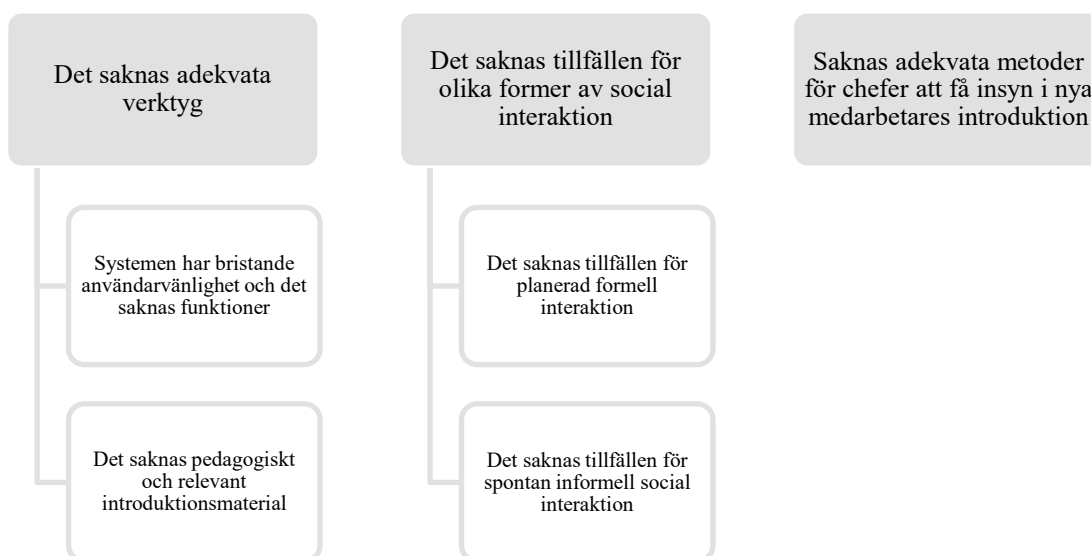
Studiens genomförande har godkänts av Etikprövningsmyndigheten (Dnr 2019–05812). Enkäten sändes ut tillsammans med ett följebrev som beskrev syftet med studien och innehöll information om att deltagandet i studien var frivilligt och kunde avbrytas när som helst. Deltagarna uppmanades kontakta forskargruppen 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 genom att svara på enkäten.

### 3 Resultat

Nedan presenteras studiens resultat. Data för delstudien samlades in under den pågående Covid-19 pandemin. Detta gav möjligheten att ta del av de utmaningar som uppstod när en del organisationer relativt snabbt skulle ställa om till en digital onboarding av nya medarbetare. En del av utmaningarna härrörs således från situationen som rådde under pandemin, men dessa utmaningar innehåller också generella kunskaper och erfarenheter som är viktiga att lyfta fram.

#### **3.1 Organisationens erfarenheter av utmaningar som uppstår i samband med digital onboarding**

Analysen av data resulterade i tre centrala teman som sammanfattar HR-representanternas och chefers beskrivningar av de utmaningar de stött på i samband med digital onboarding ur organisationens perspektiv (se figur 1). Dessa tre huvudteman handlade om att utmaningar uppstod när det saknades adekvata verktyg samt tillfällen för olika former av social interaktion. Det sista temat handlar om att respondenterna upplevde att det saknades adekvata metoder för chefer att få insyn i nya medarbetares introduktion. Textcitat som hör till respektive tema och undertema återfinns i Bilaga 2. Nedan ges en mer fullständig beskrivning av resultatet.

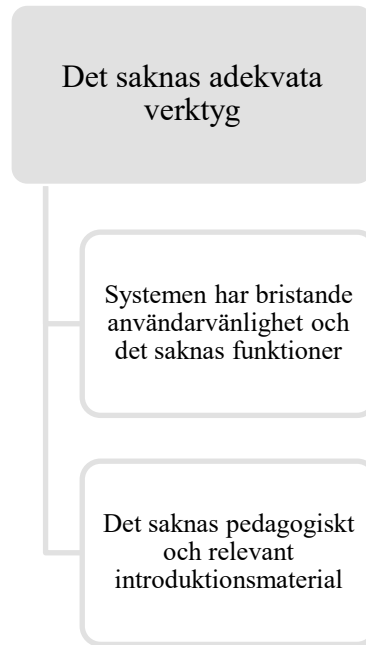


Figur 1. Centrala teman och tillhörande underteman för utmaningar som uppstår i samband med digital onboarding av nya medarbetare ur organisationens perspektiv (chefer och HR-representanter).

##### **3.1.1 Det saknas adekvata verktyg**

Det första temat handlar om att utmaningar uppstod när det inte fanns adekvata verktyg som stöd när nya medarbetare skulle introduceras digitalt. HR-representanterna och

cheferna beskrev exempelvis att det digitala onboardingsystemet hade bristande användarvänlighet och att det ofta saknades funktioner i systemet som underlättade genomförandet av onboardinginsatserna. Vidare saknades det pedagogiskt och relevant introduktionsmaterial för digital onboarding.



Figur 2. Underteman för det saknas adekvata verktyg.

#### 3.1.1.1 *Systemen har bristande användarvänlighet och det saknas funktioner*

Utmaningar uppstod när organisationen inte hade säkerställt att onboardingsystemen som användes var användarvänliga och intuitiva. HR-representanterna och cheferna beskrev exempelvis att det saknades en helhetsbild och en tydlig överblick över hela onboardingprocessen i systemet. Vidare beskrev respondenterna att utmaningar uppstod när användarna upplevde att det var svårt att navigera i onboardingsystemet eller när det saknades funktioner i systemet för att underlätta introduktionen av nya medarbetare. Det kunde bland annat handla om att det saknades enkla instruktioner och manualer som underlättade för användarna att navigera i systemet. Vidare handlade det också om att det saknades adekvat IT stöd, olika former av stöd för insatserna såsom checklistor, och möjligheten att beställa utrustning. En annan försvårande faktor var att det inte gick att göra olika former av återanvändbara anpassningar av introduktionen i det digitala verktyget. I stället var användarna tvungna att använda tid till att utföra samma aktiviteter varje gång en ny medarbetare började. HR-representanterna och cheferna beskrev också att en del användare upplevde att de automatiserade digitala onboardingsystemen genererade ett stort administrativt merjobb. Det kunde handla om att systemen genererade ett flertal administrativa aktiviteter exempelvis flera automatiserade mejl eller flera påminnelser som exempelvis chefer skulle ”bocka av” då aktiviteten var genomförd. När

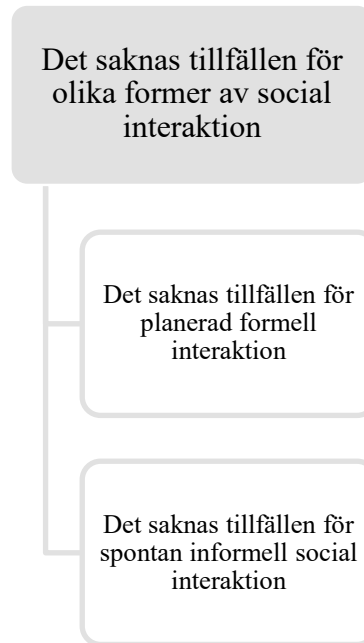
administrationen av systemet tog tid från genomförandet av onboardinginsatserna riskerade systemen att upplevas som ett administrativt tungt kontrollsystem av användarna i stället för ett system som underlättade genomförandet av insatserna. En del respondenter beskrev också att utmaningar uppstod när inte alla användare hade tillgång till datorer när den digitala onboarding skulle genomföras. Detta kunde exempelvis gälla produktionspersonal.

### 3.1.1.2 *Det saknas pedagogiskt och relevant introduktionsmaterial*

När organisationen inte hade tagit fram pedagogiskt och relevant introduktionsmaterial blev det en utmaning att stötta nya medarbetares inläring och utveckling av kompetens när onboardinginsatserna skulle genomföras. Exempelvis när det inte fanns en ansvarig person som såg till att det digitala introduktionsmaterialet var uppdaterat och relevant. Det kunde handla om att det saknades engagerande och interaktivt introduktionsmaterial som passade alla anställda (exempelvis tidsbegränsade anställda, tjänstemän, fabriksanställda), adekvata digitala utbildningar samt introduktionsmaterial och utbildningar på olika språk. En del upplevde även att det digitala introduktionsmaterialet inte alltid lyckades förmedla hur olika arbetsuppgifter utfördes i verkligheten. HR-representanterna och cheferna reflekterade även över att det lätt kunde bli ett överflöd av information för den nya i en digital miljö. Detta blev särskilt en utmaning när det saknades möjligheter att gå tillbaka och repetera olika introduktionsmoment. Nya medarbetare förväntades också ta ett större självständigt ansvar för den egna kompetensutvecklingen i samband med digital onboarding. Exempelvis genom att utföra e-learningmoment på egen hand. En del respondenter beskrev dock att det inte alltid var möjligt för nya att utföra olika moment i egen takt och vid vald tidpunkt.

### **3.1.2 Det saknas tillfällen för olika former av social interaktion**

Det andra temat handlar om att utmaningar uppstod när det saknades tillfällen till olika former av social interaktion som syftade till att stötta nya medarbetares inläring och inkludering. Detta tema genomsyrade en stor del av materialet. Den digitala miljön uppfattades ofta som opersonlig och det upplevdes som svårt att ersätta den roll som det fysiska mötet och den mänskliga kontakten spelar.



Figur 2. Underteman för det saknas tillfällen för olika former av social interaktion.

### 3.1.2.1 *Det saknas tillfällen för planerad formell social interaktion*

Utmaningar uppstod när det saknades tillräckliga tillfällen för planerad formell social interaktion mellan nya medarbetare och mer seniora kollegor som syftade till att stötta nyas inläring. Det kunde exempelvis handla om att det saknades planerade möjligheter till diskussion, kunskapsutbyte och samarbete mellan nya medarbetare och mer erfarna kollegor. Utmaningar kunde exempelvis uppstå när det inte fanns en mix av både digitala lär-moment (exempelvis e-learning) och interaktiva lärarledda introduktionsmoment. Då fanns det ingen möjlighet för nya medarbetare att ställa spontana frågor och få snabba svar på frågorna. Vidare beskrev HR-representanterna och cheferna att utmaningar även kunde uppstå när nya medarbetare inte kunde erbjudas möjligheten att observera en erfaren kollega eller prova på hur arbetet utfördes i praktiken. Detta var särskilt utmanande i de fall när arbetets karaktär krävde fysisk introduktion. Vidare upplevde respondenterna även att nya medarbetare inte erbjöds tillräckliga inplanerade möjligheter att bygga ett socialt nätverk som också behövdes i arbetet när onboarding skedde digitalt. Exempelvis saknades digitala nätverksmöten, digitala välkomstillfällen för nyanställda, olika inbokade möten för att lära känna kollegor utanför det egna teamet samt olika tillfällen för de nya medarbetarna att få lära känna andra nya.

HR-representanterna och cheferna upplevde även att när det saknades inplanerad social interaktion i samband med digital onboarding blev det också svårare för organisationens medlemmar att förmedla "det som sitter i väggarna" till nya medarbetare. Respondenterna upplevde att introduktionen i sig och att de nya medarbetarna kom in i arbetet tog längre tid när det saknades den här typen av planerad

formell interaktion mellan de nya och mer seniora kollegor som presenterats ovan. Respondenterna reflekterade även över att det var viktigt att hitta en bra balans mellan digitala och fysiska onboardinginsatser i det här sammanhanget.

#### *3.1.2.2 Det saknas tillfällen för spontan informell social interaktion*

HR-representanterna och cheferna beskrev även att det blev svårt att stötta nya medarbetares integrering och skapa en känsla av inkludering när det inte fanns tillfällen för spontan social interaktion i samband med digitala onboardinginsatser. Det kunde handla om att nya medarbetare inte fick möjligheter att ta del av mellanpratet, spontana samtal eller att det var svårt att få till en naturlig personlig dialog när onboardingens skedde digitalt. Respondenterna upplevde att detta ledde till att det inte skapades lika starka band mellan de nya medarbetarna och organisationens medlemmar vilket i sin tur försvårade de nya medarbetarnas inkludering. Det var således inte lika lätt att skapa känslan av samhörighet mellan nya och mer etablerade medarbetare. Konkreta exempel som beskrevs för känslan av samhörighet var fikarumskänslan, känslan att nya medarbetare känner sig som en del av teamet samt den mellanmännsliga känslan av välkomnande.

#### **3.1.3 Saknas adekvata metoder för chefer att få insyn i nya medarbetares introduktion**

Det sista huvudtemat handlar om att HR-representanterna och cheferna upplevde att utmaningar uppstod när chefer inte hade adekvata metoder för att få insyn i nya medarbetares introduktion när onboardingens skedde digitalt. Det kunde handla om att det blev svårare för chefer att få insyn i hur nya medarbetare kom in i arbetsuppgifterna, hur de nya mådde och när de behövde stöd när onboardingens skedde digitalt. Respondenterna upplevde bland annat att cheferna behövde få stöd i att hitta arbetssätt som aktivt skapade möjligheter till en ökad insyn i nya medarbetares introduktion även när onboardingens skedde digitalt. Särskilt i de fall när cheferna inte hade denna vana eller kompetens. Det kunde handla om att aktivt planera in regelbundna avstämningar kombinerat med digitala utbildningar. Vidare beskrev cheferna själva att de upplevde att de också fick mindre insyn i hur interaktionerna mellan teamet och nya medarbetare fungerade. Exempelvis kunde det handla om att kommunikationen mellan medarbetarna skedde digitalt i chattar som chefen inte insyn i. Det blev således svårare för cheferna att skapa en förståelse för hur teamet och nya medarbetare interagerade när onboardingens genomfördes i en digital miljö i jämförelse med när introduktionen genomfördes i en fysisk miljö.

## 4 Diskussion

Föreliggande rapport är en del av projektet Onboarding 2.0 som syftar till att skapa en bättre förståelse för de insatser som gynnar nya medarbetares etablering i arbetslivet och som förebygger utveckling av stressrelaterad ohälsa. Syftet med denna delrapport var att belysa de utmaningar som organisationen, närmare bestämt HR-representanter och chefer, stöter på i samband med genomförandet av digitala onboardinginsatser. Data för delstudien samlades in under den pågående Covid-19 pandemin. Detta gav möjligheten att ta del av de utmaningar som i många fall uppstod när organisationen relativt snabbt skulle ställa om till en digital onboarding av nya medarbetare. En del av utmaningarna härrörs således från situationen som rådde under pandemin, men dessa utmaningar innehåller också generella kunskaper och erfarenheter som är viktiga att lyfta fram. Totalt 179 chefer och HR-representanter deltog i studien. Två tredjedelar var chefer och en tredjedel arbetade inom HR. Knappt hälften av respondenterna uppgav att de arbetade inom industri- och tekniksektorn och en femtedel uppgav att de arbetade inom IT/telekomsektorn. Nedan diskuteras de utmaningar som framstod som centrala i samband med digital onboarding ur organisationens perspektiv samt hur dessa utmaningar kan hanteras. Avsnittet avslutas med en diskussion om rapportens metodologiska begränsningar.

### ***4.1 Undvik fallgropar i samband med digital onboarding***

#### **4.1.1 Säkerställ att det finns adekvata verktyg**

Resultaten pekar på att det är viktigt att organisationen säkerställer att det finns adekvata verktyg för att underlätta genomförandet av digital onboarding. Utmaningarna handlade dels om att systemen som användes för att genomföra onboardingens digitalt hade en bristande användarvänlighet och om att det saknades olika funktioner i systemet dels om att det saknades pedagogiskt och relevant material.

Syftet med organisationsövergripande digitala onboardingverktyg är att underlätta och effektivisera genomförandet av onboardinginsatserna (Bauer, 2010). Resultaten från den här delstudien pekar dock på att utmaningar också kan uppstå när systemen inte är tillräckligt användarvänliga eller när det saknas funktioner som underlättar genomförandet av introduktionsinsatserna. För att säkerställa användarvänligheten av tillgängliga verktyg är det också viktigt att säkerställa att tekniken fungerar och att det finns ett tillgängligt stöd för olika målgrupper som behöver hantera systemet. Exempelvis att det finns ett lättillgängligt IT stöd, instruktioner och manualer som är lätta att hitta samt en övergripande struktur som är lätt att följa. Resultaten pekar således på att det är viktigt att skapa förståelse för vilka behov olika målgrupper som skall använda systemet har när det gäller både verktyg och innehåll för att säkerställa en lyckad onboarding. På samma sätt som det behövs processer, rutiner, stöd och verktyg för onboarding i fysisk miljö behöver detta även finnas i den digitala miljön för att kunna erbjuda adekvata onboardinginsatser som bidrar till en effektiv integrering av nya medarbetare (Petrilli et al., 2022). HR-representanter och chefer ansåg exempelvis



att det ska vara enkelt att hitta den information som användarna behöver i olika situationer. Ett sätt för organisationer att säkerställa detta är exempelvis att skapa en informationsdatabas för onboardingmaterial som innehåller olika onboarding dokument, vanliga frågor och svar mm som är tillgänglig för hela organisationen (Ahuja & Galvin, 2003). Vidare pekar resultaten på att det fanns ett behov av att anpassa olika digitala introduktionsinsatser för olika verksamheter eller för olika individer och arbetsroller i samma verksamhet. Då blir det viktigt att enkelt kunna göra anpassningar kring innehållet. Studier har också visat att individuella anpassningar i den digitala onboardingprocessen kan bidra till att nya medarbetare får en bättre förståelse för den egna rollen och kan också bidra till ökad proaktivitet (Petrilli et al., 2022).

För att lyckas med de digitala onboardinginsatserna pekar resultaten vidare på att organisationen även behöver tänka på att paketera det digitala innehållet på ett pedagogiskt sätt. Det kan handla om att introduktionsmaterialet skall upplevas som relevant och viktigt, kännas uppdaterat, vara interaktivt och finnas tillgängligt på olika språk. Dels för att säkerställa att det blir enkelt och engagerande för nya medarbetare att ta till sig av materialet, dels för att underlätta för organisationens etablerade medlemmar att överföra kunskap. För att säkerställa att det finns ett relevant och pedagogiskt introduktionsmaterial ansåg HR-representanterna och cheferna att det var fördelaktigt att det är tydligt vilken enhet som har ansvaret för att skapa och uppdatera materialet. Utöver detta ansågs det också viktigt att organisationen tänker på att portionera ut information på ett sätt så att nya medarbetare inte får för mycket information utan lite i taget och att nya medarbetare ges den tid det tar att ta till sig av innehållet exempelvis. Fördelen med digitala onboardinglösningar är att nya medarbetare kan erbjudas möjligheten att genomföra digitala utbildningar i egen takt och vid vald tidpunkt. För att underlätta inläringen är det också viktigt att organisationen planerar för att det finns tillgängliga kanaler där nya medarbetare har möjlighet att ställa frågor. Det kan handla om digitala kanaler eller om att digitala utbildningar varvas med regelbundna avstämningar (Burlleson, 2022).

#### **4.1.2 Skapa tillfällen för olika former av social interaktion**

För att underlätta nya medarbetares utveckling av rollklarhet i uppdraget, handlingskraft i arbetsuppgifterna, sociala inkludering och engagemang är det centralt att de utvecklar sociala nätverk på arbetsplatsen (Morrison, 2002). Resultaten pekar på att utmaningar i samband med digital onboarding uppstår när det saknas tillfällen till olika former av social interaktion som syftar till att skapa känslan av samhörighet och underlätta inläring. Här framhålls det personliga mötet som en sådan och som upplevs som svår att ersätta. Organisationens medlemmar kanske inte heller alltid hade hunnit utveckla en vana och rutiner för att skapa olika former av social interaktion på ett mer planerat sätt i samband med digital onboarding trots att det fanns en förståelse för vikten av det sociala samspelet för en lyckad introduktion. En tidigare studie konstaterade exempelvis att kommunikation som sker via digitala verktyg begränsar

interpersonella relationer, vilket leder till att nyanställda kan få svårt för att bygga relationer med sina nya kollegor (Wang, Liu, Qian & Parker, 2021). Tidigare studier har även visat att det kan vara svårare att överföra kunskap i den digitala miljön (Gruman & Saks, 2018). Sociala interaktioner bidrar med både social och normativ information som nya medarbetare behöver för en lyckad integrering (Petrilli et al., 2022). HR-representanter och chefer beskrev bland annat att utmaningar uppstod när det saknades möjligheter att observera hur mer seniora kollegor hanterar arbetsuppgifter eller hur de interagerar med varandra. Det är viktigt att även planera olika former av social interaktion i samband med digital onboarding då detta också är ett sätt för nya medarbetare att skapa en förståelse för gällande organisatoriska normer och arbets sätt. Även tidigare studier har konstaterat att den digitala onboardingprocessen skapar nya utmaningar för organisationer att förmedla den här typen av information särskilt när det finns få tillfällen för social interaktion (Korte, 2009; Petrilli et al., 2022). En studie konstaterade exempelvis att nya medarbetare som enbart fick ta del av digitala onboardinginsatser visade en sämre förståelse för de egna arbetsuppgifterna än de nya medarbetare som hade fått ta del av onboardinginsatser i fysisk miljö (Bauer, 2010).

Resultaten pekar på att det är viktigt att planera för hur digitala verktyg kan formas så att de främjar diskussion, kunskapsutbyte och samarbete mellan nya medarbetare och erfarna kollegor. Det handlar om att hitta metoder och verktyg som syftar till att stötta den nya medarbetarens utveckling av kompetens och sociala integrering genom att skapa möjligheter för olika typer av sociala interaktioner även när onboarding sker digitalt. Resultaten är i linje med tidigare studier (Burlleson, 2022). Chefer och HR-representanter ser möjligheter med det digitala, och att det kan frigöra tid för det som verkligen behöver ske fysiskt. Exempelvis pekar resultaten på att de spontana samtalen vid kaffemaskinen, skrivaren eller när någon får lust att fika och andra hänger på – upplevdes som svårare att upprätta i en digital miljö men ansågs också som centrala för en lyckad introduktion. Det verkar dock inte vara helt lätt att avgöra vad som passar bäst digitalt och inte. Ett viktigt steg är således att sortera i onboardinginsatserna för att få en bild av vilka insatser som kan ges digitalt och vilka som behöver ske fysiskt. Syfte och mål med varje aktivitet bör således vara tydliga och en viktig fråga är då om syftet och målet uppnås lika bra digitalt som fysiskt.

#### **4.1.3 Säkerställ att det finns adekvata metoder för chefer att få insyn i nya medarbetares introduktion**

Resultaten pekar vidare på att HR-representanter och chefer upplevde att första linjens chefer saknade adekvata metoder för att följa nya medarbetares utveckling och integrering i gruppen när onboarding skedde digitalt. När avståndet mellan chef och nya medarbetare ökade blev det svårare för chefen att få insyn i hur nya medarbetare kom in i arbetsuppgifterna, i teamet samt hur de nya mådde och när de behövde stöd. Resultaten är i linje med tidigare studier som bland annat pekar på att när arbetet utförs i en digital miljö är det av vikt att chefer har tillräcklig och regelbunden kontakt med

nya medarbetare för att undvika att de nya känner sig isolerade (Cascio, 2000). Det är således tydligt att organisationen behöver skapa metoder som underlättar för första linjens chefer att följa nya medarbetares utveckling och integrering även när onboardingen sker digitalt. Här behöver även de chefer som inte är vana att arbeta med digital onboarding få stöd från organisationen. Tidigare studier har visat att detta är särskilt viktigt då första linjens chefer har en betydande roll när det gäller hur nya medarbetare kommer in i rollen och arbetet (Jokisaaari & Vuori, 2018; Ahuja & Galvin, 2003).

## **4.2 Avslutande konklusion**

En ökad möjlighet till flexibelt distansarbete i framtiden kommer säkerligen också innebära att digitala onboardinglösningar kommer att vara en del av vardagen för många organisationer även i fortsättningen (Burlesson, 2022; Petrilli et al., 2022). Kontinuerligt lärande i samband med en utökade möjligheter att genomföra hela eller delar av onboardingen digitalt innebär också att ställningstaganden kommer att behöva omprövas kontinuerligt. Organisationer behöver avgöra hur de kan använda digitala möjligheter för att stötta nya medarbetares integrering på ett optimalt sätt. Den här studien har bidragit med kunskap om vilka utmaningar som kan uppstå i samband med digital onboarding ur organisationens perspektiv. Kunskapen kan bidra till såväl teoretisk nytta för utveckling av forskningsfältet som praktisk nytta för att utveckla introduktionsprogram.

Med utgångspunkten i de utmaningar som diskuterats ovan pekar resultaten på att det är fördelaktigt att organisationen säkerställer att det finns tillgängliga adekvata onboardingverktyg som stöd för de digitala onboardinginsatserna samt att det finns möjligheter till olika former av social interaktion även när onboardingen sker digitalt. Olika former av informell och formell social interaktion kan bidra till att både underlätta nya medarbetares inläring och till att stötta deras sociala inkludering. Slutligen pekar resultaten på att det är fördelaktigt att organisationen skapar metoder som underlättar för första linjens chefer att följa nya medarbetares utveckling och integrering även när onboardingen sker digitalt. Detta kan bidra till att det också blir lättare för chefer att förstå när den nya medarbetaren behöver mer stöd.

## **4.3 Metodologiska begränsningar**

Modellen som presenteras i denna rapport är resultatet av ett iterativt arbete där innehållet och tolkningar av teman har förändrats under analys och skrivprocessen samt under diskussion 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. På grund av studiens design går det inte heller att dra några kausala slutsatser. Data för delstudien samlades in under den pågående Covid-19 pandemin. Under pandemin behövde många organisationer relativt snabbt ställa om till en digital onboarding av nya medarbetare. Detta gav också möjligheten att kartlägga

de utmaningar som kan uppstå när organisationer implementerar digitala onboardinglösningar. Detta kan ha påverkat en del av respondenternas svar. En del av utmaningarna härrörs således från situationen som rådde under pandemin, men dessa utmaningar anses också innehålla generella kunskaper och erfarenheter som är viktiga att lyfta fram för att bidra till ny kunskap om digital onboarding. De utmaningar som har lyfts i denna studie kan också vara mer typiska för industri- och IT-sektorerna, då chefer och HR-representanter från dessa branscher dominerar i materialet. Igen, utmaningarna inom dessa branscher kan också innehålla generella kunskaper och erfarenheter som kan bidra till en mer allmän förståelse för utmaningar kring digital onboarding.

## 5 Referenser

- Ahuja, M. K., & Galvin, J. E. (2003). Socialization in virtual groups. *Journal of Management*, 29(2), 161–185. doi:10.1177/014920630302900203
- Bauer TN. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation's Effective Guidelines Series.
- Burleson SD, Egglar KD, Major DA. 2022. A Diversity, Equity and Inclusion Perspective on Organizational Socialization in the New Age of Remote Work. *Multidisciplinary Approach to Diversity and Inclusion in the COVID-19-Era Workplace*, edited by Pilla Hynes et al., IGI Global, sid. 15-34.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81–90.
- Ferrazzi, K. (2015). Technology Can Save Onboarding from Itself. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself>
- Flanagin, A. J., & Waldeck, J. H. (2004). Technology use and organizational newcomer socialization. *The Journal of Business Communication*, 41(2), 137-165.
- 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
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2018). E-socialization: The problems and the promise of socializing newcomers in the digital age. *In The brave new world of eHRM 2.0* (pp. 111–139). IAP Information Age Publishing.
- 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., Vuori J. (2018). Leaders' resources and newcomer socialization: the importance of delegation. *Journal of Managerial Psychology* 33(2), 161-175
- Korte, R.F. (2009). How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired engineers. *Human Resource Development Quarterly*, 20, 285–306.
- Lamb, E. (2019). Take Control of the Digital Transformation. *HR News Magazine*, 85(5), 6–28.
- Laurano, M. (2013). "Onboarding 2013: A New Look at New Hires." Aberdeen Group. Web. 20 Jul. 2020.

- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160. doi:10.2307/3069430
- Petrilli, S., Galuppo, L., and Ripamonti, S.C. (2022). Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience, *Sustainability*, 14, 5684. <https://doi.org/10.3390/su14095684>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker S.K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology* 70(1):16–59.

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

- No. B 2010:1. Manual of the Scale of work engagement and burnout (SWEBO).  
Hultell, D. & Gustavsson, P.
- No. B 2010:2. Lärarstudenters uppfattning om tillägnad kompetens och yrkesförberedelse. Frögéli, E., Wännström, I., & Gustavsson, P.
- No. B 2011:1. 235 röster om 'glappet'. Sjuksköterskors reflektioner om övergången mellan utbildning och yrkesliv 2 år efter examen. Djordjevic, A., Rudman, A., & Gustavsson, P.
- No. B 2011:2. Lärares erfarenheter av mobbing under de tre första åren i arbetet.  
Hultell, D.
- No. A 2012:1. A note on the assessment of performance-based self-esteem. Hallsten, L.
- No. A2013:1. A prospective study of changes in burnout and work engagement for beginning teachers. Hultell D, & Gustavsson P.
- No. B 2013:1. Utbildningens förberedelse av sjuksköterskestudenter för användning av forskningsresultat och tillämpning av evidensbaserad vård – En jämförelse mellan lärosäten. Nilsson-Kajermo, K., Rudman, A., Wallin, L., & Gustavsson, P.
- No. B 2013:2. Lärares karriärvägar och hälsoutveckling de första åren efter utbildning. Enkät använd vid LÄST-projektets datainsamling tre år efter examen (2010). Hultell D, Rudman A, & Gustavsson P.
- No. B 2013:3. Sjuksköterskors karriärvägar och hälsoutveckling de första åren efter utbildning. Enkät använd vid LUST-projektets datainsamling för X2004-kohorten fem år efter examen (2010). Rudman A, Hultell D, & Gustavsson P.
- No. B 2013:4. Sjuksköterskors karriärvägar och hälsoutveckling de första åren efter utbildning. Enkät använd vid LUST-projektets datainsamling för X2006-kohorten tre år efter examen (2010). Rudman A, Hultell D, & Gustavsson P.
- No. B 2013:5. Lärares och sjuksköterskors hälsoutveckling och karriärvägar de första åren efter utbildning: Rapport till AFA Försäkring. Gustavsson P, Hultell D, & Rudman A.
- No. B 2014:1. Orsaker till ökande problem med stress under sjuksköterskeutbildningen – En longitudinell analys. Gustavsson P, Jirwe M, Frögéli E, & Rudman A.
- No. B 2015:1. Nya sjuksköterskors exponering för höga arbetskrav, låg kontroll och lågt stöd under sina första tre år i yrkeslivet. Gustavsson P, Frögéli E, Dahlgren A, Lövgren M, & Rudman A.
- No. A 2015:1. The effects of early career burnout on long-term sickness absenteeism. Hultell D, & Gustavsson P.



- No. A 2015:2. Sickness absence in sequential cohorts of new graduate nurses in Sweden between 2001 and 2006. Lövgren M, Gustavsson P, & Rudman A.
- No. A 2015:3. A longitudinal study into the effect of induction on the development of burnout in beginning teachers. Hultell D, & Gustavsson P.
- No. A 2015:4. Yes we can! Measuring newly graduated teachers' professional self-efficacy. Frögéli E, Hultell D, & Gustavsson P.
- No. B 2016:1. Mindset interventions in academic settings. A review. Miller E, Rudman A, Högman N, & Gustavsson P.
- No. B 2016:2. Mäta mindset: Utprövning av den svenska versionen av Theory of Intelligence measure. Högman N, Gustavsson, P & Rudman A.
- No. B 2016:3. Autonomy-supportive interventions in schools. A review. Gustavsson P, Jirwe M, Aurell J, Miller E, & Rudman A.
- No. B 2016:4. Social-belonging interventions in academic settings: A review. Högman N, Gustavsson, P & Rudman A.
- No. C 2016:1. En intervention i självmedkänsla för studenter. Manual och kurshandbok. Stake J, & Hay H.
- No. B 2017:1. Första året som sjuksköterska. Kartläggning av utveckling av socialiseringsvariabler för nya sjuksköterskor som deltagit i introduktionsåret KUÅ på Akademiska sjukhuset i Uppsala med start hösten 2015. Frögéli E, Rudman A, Kaarnavuo J, & Gustavsson P.
- No. B 2017:2. Första året som sjuksköterska. Kartläggning av utveckling av socialiseringsvariabler för nya sjuksköterskor som deltagit i Introduktionsåret i Region Skåne med start hösten 2015. Frögéli E, Rudman A, Looft A, & Gustavsson P.
- No. B 2017:3 An intensive prospective study of newly registered nurses experiences of entering the profession during the summer of 2015. Frögéli, E., Högman, N., Aurell, J., Rudman, A., Dahlgren, A., & Gustavsson, P.
- No. B 2017:4 An intensive prospective study of newly registered nurses experiences of entering the profession during the spring of 2016. Frögéli, E., Högman, N., Aurell, J., Rudman, A., Dahlgren, A., & Gustavsson, P.
- No. B 2017:5 Förhoppningar och farhågor: Sjuksköterskestudenters förväntningar inför att börja arbeta och deras erfarenheter som sjuksköterskor efter tre månader i arbetslivet. Högman, N. Gustavsson, P., Frögéli, E., & Rudman, A.
- No. A 2017:1 Will an early episode of career burnout have long term consequences on cognitive functions, emotions and depressive 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 upprepade samt långvarig exponering. Gustavsson P, Aurell J, Jenner B, Frögéli E, Annas P & Rudman A.
- No. C 2018: 1 Hälsa ett decennium efter karriärstart: Teknisk rapport för datainsamlingen LUST II (oktober 2017-januari 2018). Rudman A, Agrenius B, Sjöström-Bujacz A, Dahlgren A, Arborelius L, Frögéli E, & Gustavsson P.
- No. B 2018:2 Schemaläggning i vården – schemaläggares och nyutexaminerade sjuksköterskors perspektiv. Epstein M, Dahlgren 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.
- 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, polisens 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, polisens och sjuksköterskors arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Annell S, Inzunza M, Gustavsson P, Agrenius B, Frögéli E, & Rudman A.
- No. 2020:6 Efter tolv månader i yrket: Nya professionellas arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Agrenius B, Gustavsson P, Frögéli E, Rudman A, Annell S, & Inzunza M.
- No. 2020:7 Från outsider till insider: Introduktionsinsatsers effekter på nya professionellas utveckling på den nya arbetsplatsen. En intensiv longitudinell studie av nya jurister, läkare, lärare, officerare, poliser, sjuksköterskor och socionomers första 13 veckor i yrket. Gustavsson P, Birovecz A, Pelevina D, Agrenius B, Rudman A, Annell S, Inzunza M, Agrenius B, & Frögéli E.
- 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 yrket med höga emotionella krav Sammanfattning av utgångspunkter och resultat 2017-2020. Gustavsson P, Agrenius B, Frögéli E, & Rudman A.
- No. 2020:12 Hälsa ett decennium efter karriärstart: Långtidsuppföljning av LUST-studien Vetenskaplig slutrapport till AFA Försäkring (dnr 150284). Rudman A, Hörberg A, Dahlgren A, Gustavsson P.
- No. 2021:1 Hälsa, säkerhet och återhämtning vid korta vilotider. Beskrivning av rekrytering och enkätresultat från baslinjen i en interventionsstudie inom forskningsprojektet Korta vilotider (<11h mellan arbetspassen). Öster K, Westerlund S, Dahlgren A, Söderström M.
- No. 2021:2 Förutsättningar för en lyckad onboarding av nya medarbetare – en kvalitativ analys av handledares erfarenheter. Betnér C, Jenner B, Gustavsson P, Frögéli E.
- No. 2022:1 Onboarding 2.0 – Motiv till yrkesval, utvärdering av utbildning och förväntningar på första jobbet efter examen. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E.
- No. 2022:2 Arbetsmiljö och arbetstider under Covid-19-pandemin. Hernandez I, Rudman A, Dahlgren A.
- No. 2022:1 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.
- No. 2022:4 Sjuksköterskor i frontlinjen av Covid-19 pandemin. Vilka blev konsekvenserna? Teknisk rapport om enkät och datainsamling. Rudman A, Melander S, Lindström V, Falk L, Hörberg A, Ehrenberg A, Wallin L, Rasoal D, Dahlgren A, Boström A-M, Gustavsson P & Dahl O.

- No 2022:5 Onboarding 2.0 – Nya upplevelser av arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa efter fyra månader i arbetslivet. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E.
- No. 2022:6 Onboarding 2.0 – Nya upplevelser av introduktionens utformning och kvalitet efter fyra månader i arbetslivet. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E.
- No. 2022:7 Lärdomar från digital onboarding – Chefers och HR-representanters erfarenheter. Blomqvist H, Gustavsson P, Göransson S, Agrenius B, Jenner B, & Frögéli E.

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

# Bilaga 1

Tabell 1. Andel respondenter utifrån branschinriktning

<b>Bransch</b>	<b>Antal respondenter</b>	<b>Andel av svaranden på frågan</b>
Handel	2	1,2 %
IT/Telekom	34	20,2 %
Transport/Logistik	6	3,6 %
Konsult/Finans	4	2,4 %
Industri/Teknik	81	48,2 %
Service/Tjänster	2	1,2 %
Vård/Skola/Omsorg	4	2,4 %
Bygg/Fastighet	4	2,4 %
Media/Kommunikation	8	4,8 %
Myndighet/Högre utbildning/Offentlig förvaltning	11	6,5 %
Andra alternativ	12	7,1 %
Totalt	168	100 %

## Bilaga 2

Tabell 6. Textcitat för respektive huvudtema och undertema.

HUVUDTEMA	UNDERTEMA	CITAT
Det saknas adekvata verktyg	Systemen har bristande användarvänlighet och det saknas funktioner	<i>”Enkelheten att uppdatera i den”</i>
		<i>”Systemet renderar för många aktioner som ska kvitteras, både i system och mejl”</i>
		<i>”Man kan önska att man kunde söka på utbildningar inom olika områden på ett enkelt sätt”</i>
	Det saknas pedagogiskt och relevant introduktionsmaterial	<i>”Bör ske viss utveckling för att göra det mer interaktivt”</i>
		<i>”Underlättade om den var på svenska”</i>
		<i>”En uppdaterad introduktion som ser någorlunda modern ut”</i>

HUVUDTEMA	UNDERTEMA	CITAT
Det saknas tillfällen för olika former av social interaktion	Det saknas tillfällen för planerad formell social interaktion	<i>"Det blir ganska tröttsamt att bara göra e-utbildningar så det är viktigt att blanda upp med lärarledd utbildning (kan också göras digitalt) och också reella uppdrag"</i>
		<i>"Skulle med fördel kunna finnas en möjlighet att ställa frågor och få svar"</i>
		<i>"Nätverkande funkar inte lika bra digitalt"</i>
		<i>"Att lära känna fler i sin omgivning än de man dagligen ser i sin grupp"</i>
		<i>"Det jag kunde se då är att introduktionen och komma in i arbetet tar ju längre tid, för det sitter ju lite i väggarna. Det vi kan säga när man är på en arbetsplats så känner man: "ah, det här är kulturen", allt behöver inte sägas utan man fattar ändå när man ser andra grupper jobba, man träffar individer och anställda från tvärfunktioner, som man inte gör digitalt"</i>
		<i>"Det gäller att lägga rätt saker digitalt - på så sätt sparar man mer tid till rätt aktiviteter som måste tas fysiskt. Många saker går inte att digitalisera"</i>
	Det saknas tillfällen för spontan informell social interaktion	<i>"De nya har inte känt sig inkluderade pga. att den sociala biten saknades"</i>
		<i>"Det mer informella snacket, snacket i fikarummet"</i>



	<p>Saknas adekvata metoder för chefer att få insyn i nyas introduktion</p>	<p><i>”...vi har fångat signaler från chefer just utifrån att digital onboarding är någonting som man ser som väldigt utmanande. För det ställer högre krav på att man måste trigga de här sakerna som den nya kan göra när den är på plats tillsammans med alla kollegor. Så nu måste man lägga på lite extra för att få det här att hända.”</i></p>
		<p><i>”Ja, men det var mycket aktiviteter som hände, liksom, i trådar som jag inte var med i, utan det var ju vissa möten där jag formellt var med och då kände jag att– men då kan de bete sig på ett sätt och i andra så hade man inte – samma delaktighet och kontroll över hur situationen var så att– men man fick ju aktivt bjuda in sig på så många tillfällen som gick för att känna av stämningen, men det är ju mycket lättare nu när jag bara är i lokalen och man ser att folk pratar med varandra eller inte eller är delaktig på fiket och ser, liksom, att man tar ett steg in i gruppen eller backar”</i></p>



**Karolinska  
Institutet**