

Guide til en god onboarding

businesspeople
REKRUTTERING

vikarpartner
BEMANNING

Det blir kostbart hvis vi ikke klarer å beholde de talentene vi bruker så mye ressurser på å finne. Det må være en sammenheng mellom de ressursene vi bruker på å rekruttere, og de ressursene vi bruker på å hjelpe nyansatte til å fungere godt i organisasjonen (Fische, 2014, 19).



Innhold

- 4 En god start gjør en stor forskjell
- 5 Pre-boarding
- 6 Invitasjon
- 7 Første arbeidsuke
- 8 Introduksjon
- 9 Første 30 dager
- 10 Involvering
- 11 Første 3 måneder
- 12 Integrasjon
- 13 Første 6-12 måneder
- 14 Oppsummering
- 15 Sjekkliste
- 16 Kilder

Vi har satt sammen denne guiden til en god onboarding for deg som har egne ansatte, leder et team, eller på andre måter er involvert i nyansettelser. Er et av dine ansvarsområder å ta imot en nyansatt? Da vil du ha stor nytte av å etablere en strategi eller prosess for onboarding.

Denne guiden vil forklare deg hvordan, og gi deg et solid grunnlag for å etablere en 12 måneders onboardingplan, der de første 3 månedene er de kritiske. Bakerst i guiden vil du finne et forslag til en sjekkliste som du kan gjøre til din egen.

En god start gjør en stor forskjell

Selv om vi i Norge har en prøvetid på 6 måneder er det ingen tvil om at arbeidsgivere som investerer tid og ressurser i ansettelsesprosessen har et ønske om at forholdet skal bli langvarig. Likevel ser man at nordmenn bytter jobb oftere enn tidligere (Opinion Perduco, 2013).

Undersøkelser viser at det er nærmere 70% større sannsynlighet for at en ansatt som deltar i et organisert introduksjonsprogram blir værende i virksomheten (Leveraas, 2017).

En god onboarding kan gi raskere verdiskapning, lavere turnover blant de ansatte og positiv employer branding. Onboardingprosessen bør derfor betraktes som en viktig investering i bedriftens fremtid, men akkurat her har norske bedrifter et forbedringspotensial. Ifølge Global Employee and Leadership Index er det bare 3 av 10 nyansatte i Norge som får et introduksjonsprogram, og Norge havner på 33. plass blant de 42 landene som er med i undersøkelsen (Leveraas, 2017).



1 Pre-boarding; *forberede*

Kontrakten er signert og ventetiden har startet. La oss si at den nyansatte starter om 3 måneder. Denne perioden er viktig. Du har nå god tid til å forberede alt det praktiske som skal være på plass før første arbeidsdag.

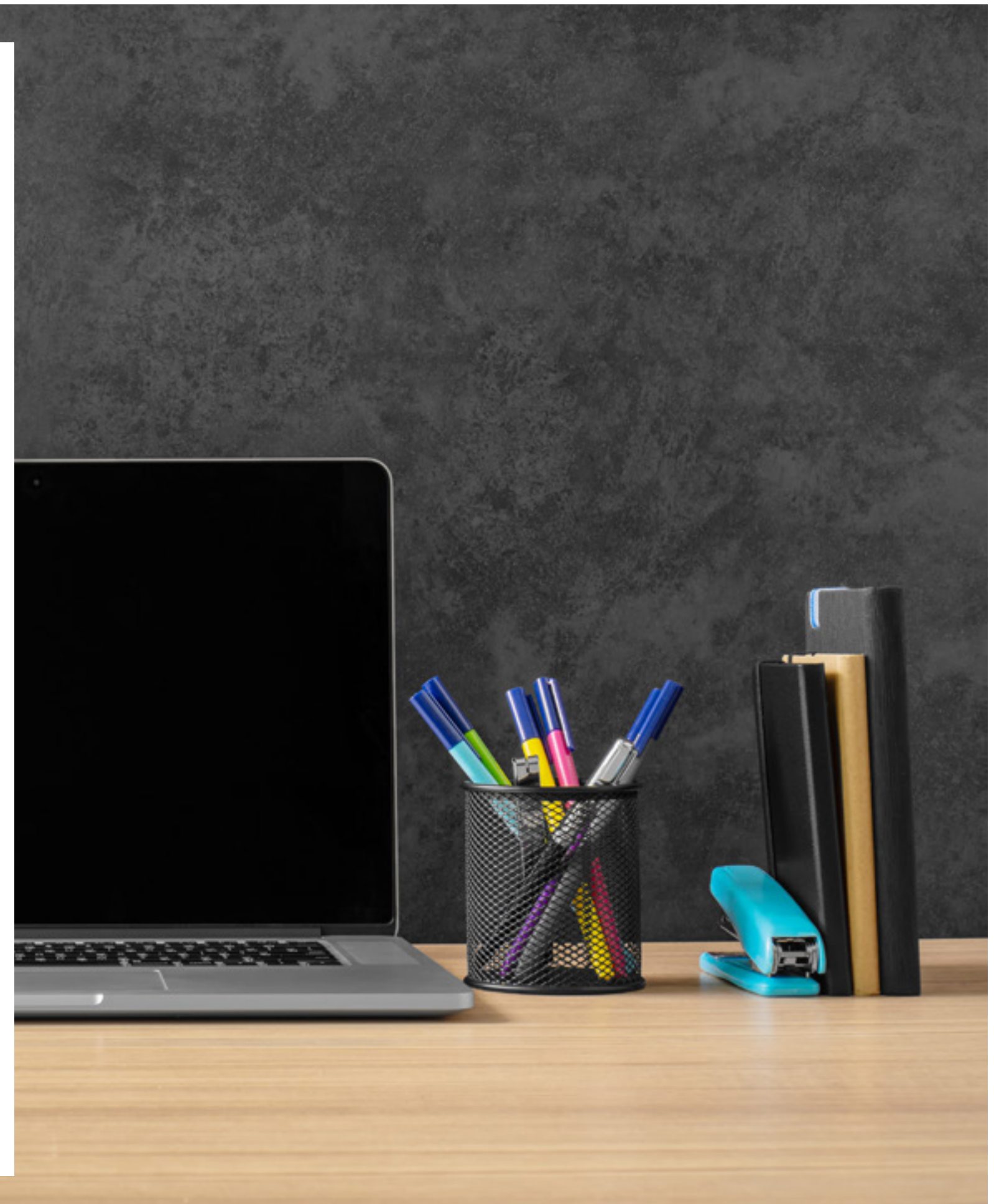
Inkludere gjerne det praktiske som må forberedes i en sjekkliste, for eksempel; PC, arbeidsplass, adgangskort, epost, brukere, etc. Sjekklisten bakerst i denne guiden kan brukes som et utgangspunkt.

For å unngå unødvendig usikkerhet i ventetiden kan det være fint å holde kontakten ved for eksempel å invitere til lunsj på kontoret. I tillegg kan det å sende et program for første arbeidsdag være verdifullt både for den nyansatte og for kollegaer.

Det anbefales også at man etablerer en plan for oppfølging av den nyansatte i hele prøveperioden. Denne oppfølgingsplanen kan med fordel deles med den ansatte.

To-dos før oppstart:

Sjekkliste, lunsjmøte, program, plan for oppfølging





Invitasjon

Undersøkelser viser at et klart ansvarsforhold er avgjørende for en god introduksjon av nyansatte (Rogstad & Sterri 2015). I dag forventes det mer enn et «lykke til, spør hvis det er noe du lurer på». Ifølge Jakobsen (2004) er observasjon av- og samspill med etablerte kolleger viktig for ens egen kunnskapsutvikling i denne situasjonen.

Det blir ikke en god start dersom en nyansatt føler seg alene og overlatt til seg selv.

Verdt å vite; til tross for at effekten av et onboardingprogram er større når den ansatte får en fadder og introduseres til andre avdelinger i organisasjonen, er dette de to tiltakene som er brukt minst i norske onboardingprogram (Leveraas, 2017).

2 Første arbeidsuke; *invitere*

Det er viktig med god informasjon, også til dem som skal få en ny kollega. Sørg for at alle er godt forberedt før oppstarten.

Første arbeidsuke handler om en god velkomst. Her kommer noen tips.

- Start med en hilserunde.
- Besøk alle (relevante) avdelinger og gi den nyansatte et godt overblikk over både mennesker og organisasjon.
- Sett gjerne av tid til kaffepauser i fellesskap med de nærmeste ansatte.
- Involver en likestilt kollega som vet hvordan det er å være ny, og som kan gi en introduksjon til faglige og sosiale miljøer.

Det er anbefalt å utnevne en kollega som fadder for den nyansatte. Du velger selv om du ønsker å kalle denne personen for en fadder, men det viktige er tildelingen av ansvar. Denne personen vil være en nøkkelperson for den nyansatte og bidra til sosial integrasjon.

To-dos før første arbeidsuke:

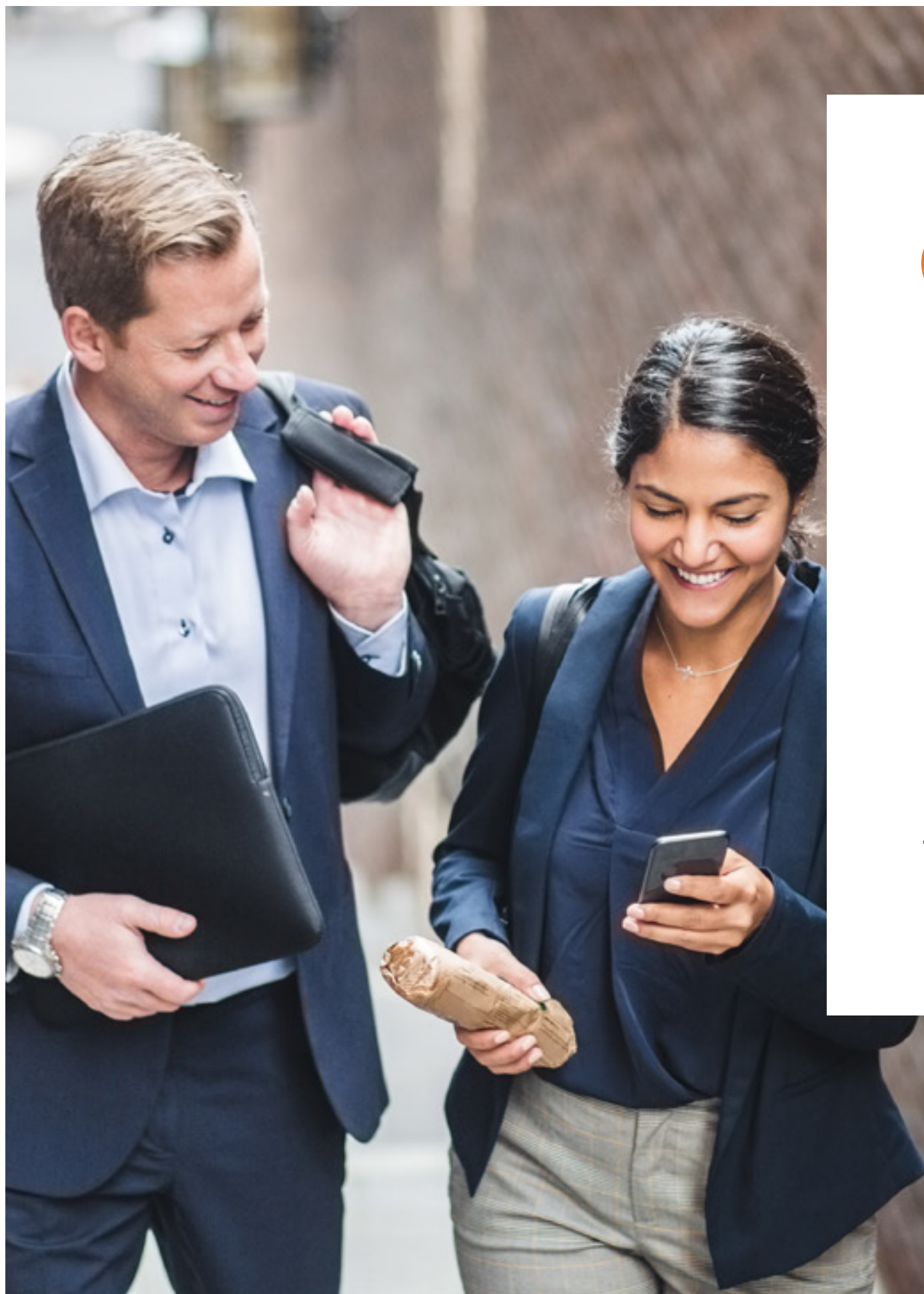
Informasjon til øvrige ansatte, hilserunde, fadder



Introduksjon

Det er foreslått fire nivåer i en vellykket onboardingprosess; mestringstro, rolleavklaring, sosial integrasjon og kulturbevissthet (Bauer, 2010). Bauer (2010) mener at onboardingprosessen er vellykket først når alle nivåene er oppfylt. Dette er områder som flyter over i hverandre, men kan forstås slik at for å mestre arbeidsoppgavene og videre definere sin rolle er man avhengig av å lære å kjenne kulturen via sosial interaksjon.





3 Første 30 dager; *introdusere*

Den første måneden bør handle om bred sosialisering, opplæring og informasjon. En fin måte å gjøre dette på er ved å planlegge hyppige én-til-én-møter med ulike nøkkelpersoner. Et slikt møte kan for eksempel være *introduksjon – salg og service*, hvis dette er en sentral avdeling for den nyansatte.

Følgende kan man sette opp *introduksjon – HR og introduksjon – CRM system*, for eksempel. Dette må tilpasses hver bedrift og bedriftens produkt eller tjeneste. Gjennom disse møtene vil den nyansatte få oversikt og opplæring samtidig som den blir kjent med kollegaer rundt om i bedriften.

To-dos første 30 dager:
Booke én-til-én-møter



Involvering

Sosialisering sett i et onboardingperspektiv handler om en gjensidig tilpasning mellom arbeidstaker og virksomhet (Rogstad & Sterri, 2015).

Samtidig som den nyansatte må tilpasse seg for å finne sin plass, må virksomheten og øvrige kolleger gi rom for den nye. Tør den ansatte sette spørsmålstegn ved etablerte rutiner eller foreslå fornuftige endringer? Dette kan være et positivt tegn på at den ansatte begynner å finne sin plass.

4 Første 3 måneder; *involvere*

En vellykket onboardingprosess involverer alle involverte parter. Med dette menes selvfølgelig kollegaene. I noen tilfeller vil kanskje kollegaene trenge en påminnelse om at de må fortsette å involvere, også etter første arbeidsuke. Dette er selvsagt en vurdering som gjøres underveis og tatt i betraktning type stilling og arbeidsoppgaver.

Etter første måned har man dannet seg et godt grunnlag for å justere planen for videre oppfølging. Er den nye allerede godt på plass, eller bør h*n involveres ytterligere? Som et utgangspunkt anbefaler vi å sette av tid til en prat mellom nyansatt og nærmeste leder minst en gang per måned ut prøveperioden, men dette bør tilpasses med tanke på bedriften, stillingen og den nyansatte.

To-dos første 3 måneder:

Involvere kollegaer, evaluere planen for videre oppfølging

Integrasjon

En integrasjonsprosess er et lengre og mer komplekst løp enn et kortvarig introduksjonsprogram (Dale, 2016). I denne guiden har vi brukt onboarding-prosessen som dekkende for hele prosessen fra introduksjon til integrasjon. Ifølge Sageberg (2017) bør man forberede en skriftlig oppfølgingsplan for de 12 første månedene for å fullføre integrasjonsprosessen.





5 Første 6-12 måneder; *integrere*

Det er kjent at de første 90 dagene er avgjørende for en vellykket onboarding. Likevel kan det ta opptil 12 måneder før en arbeidstaker er fullstendig integrert i virksomheten, miljøet og kulturen. Det er derfor anbefalt å etablere en oppfølgingsplan for de neste 6 månedene etter endt prøvetid.

Start med en samtale innen prøvetiden er over for å oppsummere og evaluere. Avklar forventninger og forbered den ansatte på mer selvstendig arbeid, gjerne ved å tildele ytterligere ansvar. Mellom 6. og 12. måned kan man evaluere prosessen og vurdere om det fortsatt er nødvendig med en fadder eller om dette også kan fases ut.

To-dos første 6-12 måneder:

Planlegg evalueringssamtale, tildel ytterligere ansvar, eventuelt utvid oppfølgingsplanen

Oppsummering

I innledningen til denne guiden leste du at «det må være en sammenheng mellom de ressursene vi bruker på å rekruttere, og de ressursene vi bruker på å hjelpe nyansatte til å fungere godt i organisasjonen» (Fische, 2014, 19). Dette kan ikke understrekes nok. Få eller ingen rekrutterer kan treffe så godt at kandidaten bare sklir inn i miljøet og mestrer alle oppgaver fra dag én, helt av seg selv.

Der rekrutteringsprosessen ender starter onboardingprosessen, en prosess som kan være avgjørende for verdiskapningen til den nyansatte. Husk, det blir kostbart hvis vi ikke klarer å beholde de talentene vi bruker så mye ressurser på å finne.





Sjekkliste

- ☐ **Invitere (stay in touch før oppstart, forberedelser);**
 - ☐ Invitere den nyansatte til et lunsjmøte med kollegaene
 - ☐ Etablere en plan for oppfølging i prøvetiden
 - ☐ Sørg for å gjøre klart: arbeidsplass, PC, adgangskort, brukere, etc.

- ☐ **Introdusere (sosialisering, gi oversikt – første 30 dager);**
 - ☐ Sørg for en god velkomst
 - ☐ Booke én til én møter med nøkkelpersoner

- ☐ **Involvere (sosialisering, gi innsikt – første 90 dager);**
 - ☐ Sørg for å involvere kollegaer videre i onboardingen
 - ☐ Evaluere planen for videre oppfølging

- ☐ **Integrere (ansvar, gi tilbakemelding – 6.-12. måned);**
 - ☐ Planlegge evalueringssamtale
 - ☐ Tildele ytterligere ansvar
 - ☐ Eventuelt utvide oppfølgingsplanen



Kilder

- Bauer, Talya N. (2010). “Onboarding new employees: maximizing success”. SHRM. Lesedato 1. juli 2020
- Dale-Olsen, H. (2010). “Job and worker flows at the firm level”. I D. Marsden, F. Rycx (red.), Wage Structures, Employment Adjustments and Globalization: Evidence from Linked and Firm-level Panel Data. London: Palgrave Macmillan.
- Dale, Frode (2016). «Fra introduksjon til integrasjon av nyansatte», Ledernytt.no. Lesedato 2. juli 2020.
- Fische, Caroline (2014). «Utfordringer ved nyansettelser, Use me or loose me!».
- Leveraas, Paal (2017). GELx 2017: «Bare 3 av 10 nyansatte får et introduksjonsprogram». Global Employee and leadership Index.
- Opinion Perduco (2013). “Jobbskifteundersøkelsen 2013 for ManpowerGroup”.
- Rogstad, J., & Sterri, E. B. (2015). «Passe inn og passe til – oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere». Fafo-rapport 2015.
- Sageberg, Ingvild (2017). «Ny jobb: Hvordan gi nyansatte en god start i organisasjonen», Universitetsforlaget.

businesspeople
REKRUTTERING

vikarpartner
BEMANNING