



En god start for nyansatte

MENOVA – 17. SEPTEMBER 2019

INGVILD SAGBERG



2

Hver eneste nyansatt er **en mulighet**

▶ på mange måter!

Hva jeg skal snakke om:

- ▶ Fordeler med god onboarding
- ▶ Hva det innebærer å være nyansatt
- ▶ Virkemidler for en god start

Ingvild Sagberg

- Ph.d. i organisasjonspsykologi, UiO
- Forsket på nyansatte og nye i arbeidslivet
- Erfaring fra personal-/HR-arbeid
- Frilans skribent og fagformidler
- HR-rådgiver i helseforetak



Vi bruker mye ressurser på å rekruttere nye medarbeidere. Men vi kunne brukt mer på nyansatte.

- ▶ Rapport Ennova/HRNorge, geIX 2017: I Norge er vi ikke gode nok til å ta imot nyansatte; kun 3 av 10 nyansatte får et skikkelig introduksjonsopplegg.
- ▶ Fafo-rapport (Rogstad og Sterri, 2015): Potensialet blir ikke tilstrekkelig utnyttet av norske arbeidsgivere.

En god start gjør en stor forskjell

- ▶ Starten påvirker arbeidsforholdet. Hvordan starten blir, kan vi styre.
- ▶ Det handler om å hjelpe nyansatte med å **få orden på opplevelser og inntrykk** den første tiden.
- ▶ God onboarding fremmer **mestring og inkludering**: raskt i gang og god integrering i organisasjonen på sikt.

En god start er gull verdt! God onboarding kan gi:

- ▶ Høyere jobbtilfredshet
- ▶ Organisasjonsforpliktelse
- ▶ Lavere turnover
- ▶ Bedre prestasjoner
- ▶ Lavere stress

Bauer, T.N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. Effective practice guidelines. SHRM Foundation.

En god start for god inkludering

- ▶ Fafo-rapport: Et virkemiddel for god integrering i arbeidslivet.
- ▶ «Normalarbeidstaker»? Særlige utfordringer gir særlige behov for oppfølging.
- ▶ Kodene i arbeidslivet: Mer «taus kunnskap» å forstå
- ▶ Andre aktører (som NAV) kan bidra: «Formidlingen av en arbeidssøker er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for suksess.»
(Rogstad og Sterri, 2015)

Onboarding for en **lærende** organisasjon

- ▶ Den første tiden i organisasjonen handler om **læring** – nå kan ledere og kollegaer virkelig være gode **ledestjerner**: *Hvordan og hvorfor.*
- ▶ Vær samtidig åpen for **ny kunnskap**: Det nyttige «nykommerblikket»



Onboarding for et godt **omdømme**

- ▶ Den nyansatte skal bli en som snakker godt om dere, både som ansatt og etterpå.
- ▶ Mulig å tiltrekke seg flere gode medarbeidere, men også kunder, brukere, klienter og oppdragsgivere?



Onboarding for en organisasjon i **utvikling**

- ▶ Bred forståelse gir fleksibilitet
- ▶ Tenk onboarding for å støtte ansatte som skal forstå og mestre nye roller og ny organisering/teknologi
- ▶ «Reboarding» – etter større endringer, lange fravær etc.



Onboarding for **arbeidsglede**

- ▶ Arbeidsglede: Arbeidet gir en «positiv sinnstilstand preget av innsatsvilje, entusiasme og oppslukthet»
- ▶ Positive ringvirkninger: Kan påvirke sykefravær, produktivitet, turnover, innovasjon og kundetilfredshet



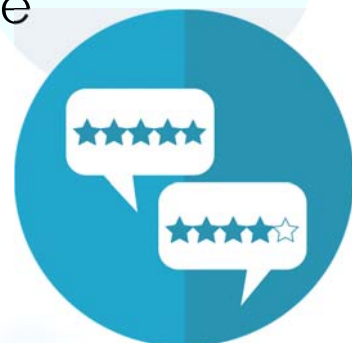
Måten man tar imot nyansatte på, er en nøkkelfaktor i å skape arbeidsglede.

(Brøgger og Salomon, Arbeidsforskningsinstituttet, 2013)

Onboarding for gode brukeropplevelser

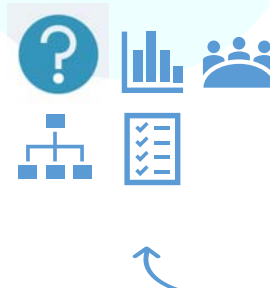
- ▶ Dyktige organisasjoner sosialiserer ikke bare sine nyansatte, de sosialiserer også nye kunder, klienter, gjester eller andre som skal bruke tjenestene eller produktene organisasjonen byr på.

(Rollag, 2012)



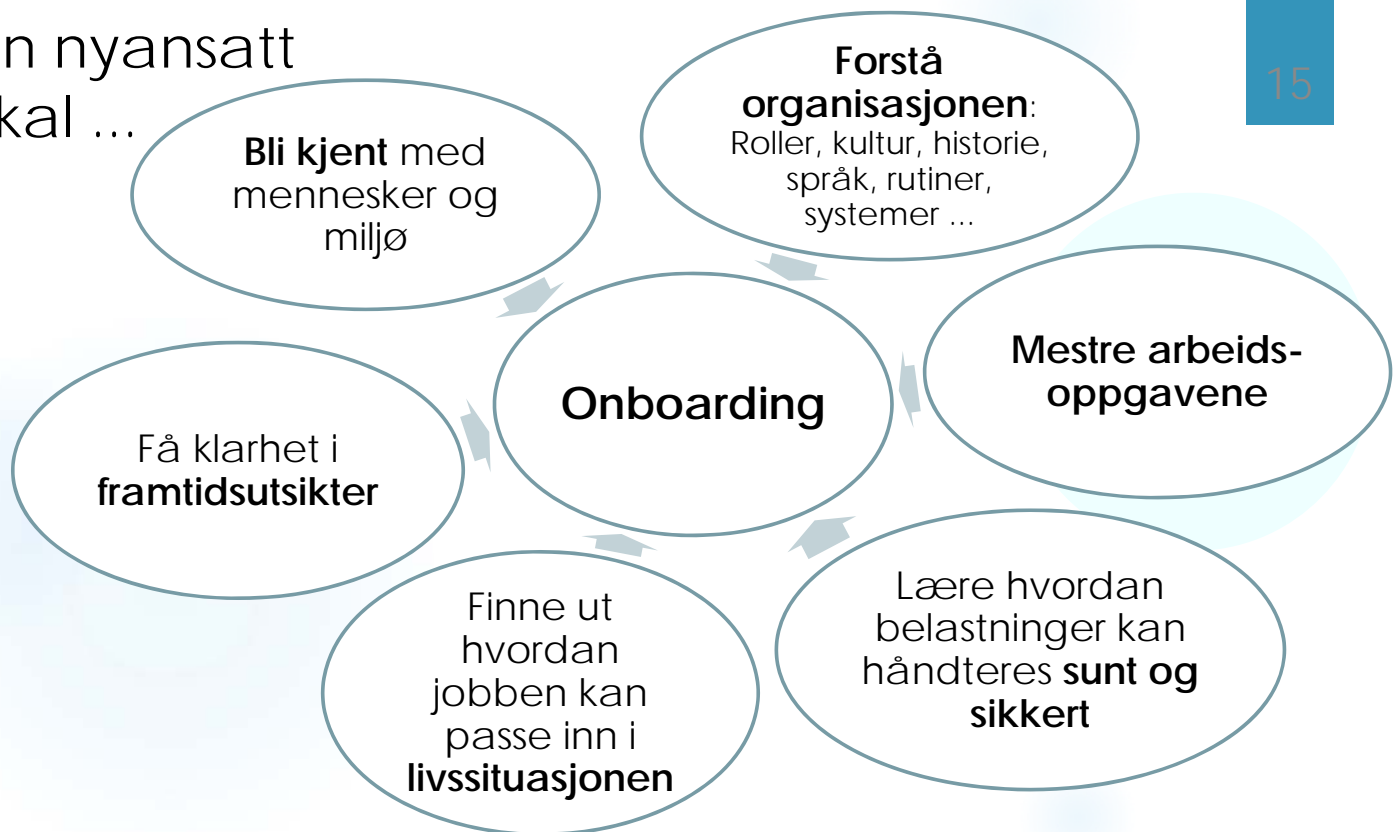
En nyansatt er på vei fra utsiden til innsiden av organisasjonen

- ▶ **Organisasjonssosialisering:** Tilegne seg forståelse og ferdigheter som er nødvendig for å håndtere en rolle i organisasjonen (Van Maanen og Schein)
- ▶ **Onboarding:** Tiltak og virkemidler for å strukturere nyansattes opplevelser i denne prosessen (Klein og Polin)



En nyansatt
skal ...

15



En nyansatt kan være

16

- ▶ Forventningsfull
- ▶ Oppmerksom
- ▶ Spent, usikker, overveldet
- ▶ Sårbar



Nybegynnersjokket

17

«Du kommer til å lære så mye nytt det første året i jobb, at den treårige bacheloren du nettopp tok bare vil føles som et forberedende helgekurs i forhold.»

Tegnehanne/Hanne Sigbjørnsen

Hentet fra:

<https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/yvjoER/Kjare-nyutdannede-sykepleiere-Her-er-det-som-kommer-til-a-skje--Tegnehanne>



Virkemidler for en god start

18

► Realistiske forventninger

God og tilstrekkelig informasjonsutveksling i rekrutteringsprosessen gir et godt grunnlag.

Virkemidler for en god start

19

► Forberedelser

Bruk tiden godt fra ansettelsen er gjort og til den nyansatte starter i jobben.

Virkemidler for en god start

20

► Strategi og systematikk

- Onboardingstrategien bør henge sammen med virksomhetens øvrige strategi.
- Alle må få like god oppfølging, tilpasset sine forutsetninger: Det skal ikke være tilfeldig om en nyansatt får en god start.

► Informasjon og opplæring

- Begynn å informere så snart rekrutteringen er gjort.
- Legg til rette for både formell opplæring og uformell læring.
- Tydeliggjør kunnskap: Hva er viktig å vite – i organisasjonen og i jobbrollen?



► Fadder og mentor

Alle bør ha en fadder, og noen bør ha en mentor.



Virkemidler for en god start

23

► Bred sosialisering



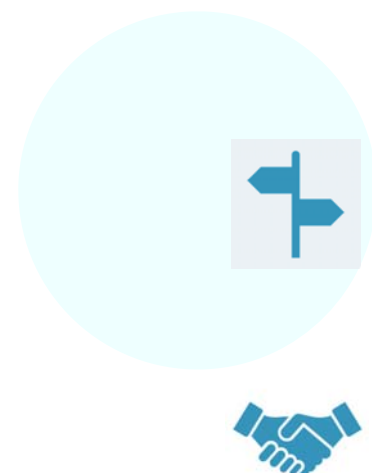
Hjelp den nyansatte til å bli godt kjent i og rundt organisasjonen.

Virkemidler for en god start

24

► Ledelse

En tilstedeværende og tydelig leder bidrar til å avklare forventninger og koble den nyansatte på et nettverk.



► Tilbakemeldinger

Gjensidige tilbakemeldinger er nødvendig: Legg til rette for faste oppfølgingsamtaler og uformelle tilbakemeldinger.



► En god organisasjonskultur

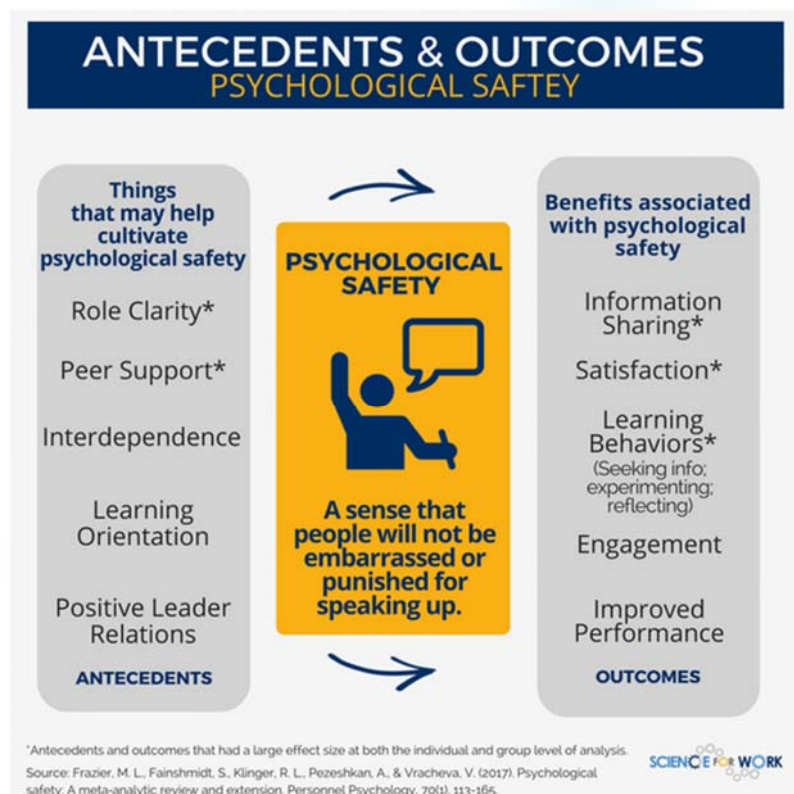
Å ha en kultur for å støtte hverandre og dele informasjon og kunnskap er i seg selv et virkemiddel.



Høyt under taket, lav terskel og åpne dører

- ▶ Åpenhet for **ny kunnskap**: Nye innspill skal være velkomne.
- ▶ **Arbeidsmiljø** der det er lov å stille spørsmål og be om hjelp: Det skal være greit å være urutinert.
- ▶ Psykologisk **trygghet**: Det skal være aksept for å si fra og å gjøre feil.

Psykologisk trygghet



Hentet fra:
<https://scienceforwork.com/blog/psychological-safety/>

Virkemidler for en god start

29

► Lagarbeid

- Det krever en **laginnsats** å ta imot nyansatte. (Klein og Polin, 2012)
- Gjør den nyansatte **trygg nok sammen med andre** til å kunne tenke fritt. (Bradt, 2012)
- «*Onboarding is 'everyone's job' – not just HR's*». (Bauer, 2010, om Microsofts strategiske program for nyansatte)

Virkemidler for en god start

30

► En skriftlig oppfølgingsplan

Det er lurt å ha en nedtegnet oppfølgingsplan som er delt med den nyansatte.



Oppfølgingsplan

31

Periode	Mål og innhold	Sjekkpunkter
Før oppstart	Forberede Gjøre klart til oppstart og holde kontakt med den nyansatte	Noen dager før oppstart
Første uke	Invitere Velkomst, sosiale aktiviteter, tilgjengelig leder og kollegaer, omvisninger	1 uke etter oppstart
Første måned	Introdusere Bred sosialisering, opplæring og informasjon, oppgaver sammen med kollegaer. Tilgjengelig leder og kollegaer. Gi oversikt.	1 måned etter oppstart
Første 3 måneder	Involvere Fortsatt bred sosialisering, informasjon og opplæring. Tilgjengelig leder og kollegaer. Gi innsikt.	3 måneder etter oppstart
Første 12 måneder	Integrere Gradvis mer selvstendig arbeid. Tilbakemeldinger og oppfølging, tydelige milepæler for mestring. Gi dypere forståelse og gode relasjoner.	6 måneder og 12 måneder etter oppstart

Hva med nyansatte som skal være kort tid i jobben?

32

- ▶ Få mest mulig glede av medarbeiderens kompetanse den tiden det gjelder.
- ▶ Alvorlige feil kan skje – også i korte arbeidsforhold.
- ▶ Hver ansatt er en kulturbærer – og en budbringer til omgivelsene.
- ▶ Vikaren kan bli værende – eller komme tilbake: Kanskje møtes dere igjen?

- ▶ «Den første dagen på jobben er den viktigste dagen på jobben»



(Talya Bauer)

Takk for oppmerksomheten

- ▶ Lykke til med å gi deres nyansatte en god start!

Mer om en god start for nyansatte

Referanser og
litteraturtips for de
som ønsker å lære
mer om nyansatte:

