



Melina Charlotte Karlsen

Å beholde talent gjennom onboarding

**En komparativ casestudie av sammenhengen mellom onboarding og
turnover i bydelsadministrasjon**

Masteroppgave i Offentlig administrasjon og styring

OsloMet – Storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultetet for samfunnsvitenskap

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på mitt to år lange studieløp på masterprogrammet offentlig administrasjon og styring ved OsloMet – Storbyuniversitetet. Med denne masteroppgaven legger jeg bak meg to lærerike og givende år, med både oppturer og nedturer.

Perioden har vært krevende og jeg vil gjerne gi litt oppmerksomhet til venner og familie som har støttet meg gjennom dette studiet. Takk for alt dere gir og lærer meg, takk for betryggende ord, takk for den emosjonelle støtten. Deres ønske om å se meg lykkes har vært en stor motivasjon. Særlig takk til mine studievenner – takk for godt samarbeid og tullete lunsjprat, dere har virkelig bidratt til min trivsel på skolen.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder, Ann-Helén Bay for motiverende og positive innspill. Jeg setter veldig pris på dine verdifulle tilbakemeldinger og verdsetter dine bidrag for utviklingen av denne oppgaven.

Til slutt ønsker jeg å takke informantene for sin deltakelse i prosjektet. Uten dere hadde jeg ikke kunnet gjennomføre dette prosjektet.

Oslo, 15. mai 2024

Melina Charlotte Karlsen

Sammendrag

For at Oslo kommune skal nå sitt samfunnsoppdrag, er det viktig at de beholder flinke og kompetente fagfolk i alle enheter. Denne studien forsker på hvordan bydelsadministrasjonene reflekterer over forholdet mellom onboarding og turnover.

Hovedantakelsen for dette prosjektet er at alt faller tilbake til start – for å beholde flinke folk, er man nødt til å legge igjen en innsats og møte de ansattes forventinger fra første møte. Dette gjøres gjennom god onboarding. Målet med onboarding er å sikre den ansattes produktivitet og effektivitet i jobben. En god onboardingsprosess inneholder flere elementer og viktige tiltak for å sikre den ansattes individuelle suksess. Det er særlig fire nyttige byggeklosser som legger grunnmuren for en effektiv onboarding: opplæring, rolleavklaring, kulturformidling og relasjonsbygging. Det er opptil hver enkelt leder hvor omfattende denne prosessen blir, men forskningen tyder på at god onboarding har effekt på den ansattes trivsel, motivasjon og jobbtilfredshet. Dette er faktorer som påvirker turnoverintensjon.

Det er turnoverintensjon som påvirker turnoverutfallet. Denne forskningen tar utgangspunkt i turnover som frivillig separasjon, altså at man selv velger å avslutte arbeidsforløpet. Det er mange ulike faktorer som forklarer turnover og de kommer i form av både eksterne og interne faktorer. Eksterne faktorer kan eksempelvis være lønn, manglende fagutvikling og andre karrieremuligheter. De interne faktorene handler om trivsel, egen motivasjon og dårlig arbeidsmiljø.

I bydelsadministrasjonene kommer det frem at onboarding er noe som anses som viktig for å beholde nyansatte. De opplever det som gunstig å fokusere på onboarding, da det sikrer kulturell integrering, mestring av arbeidsoppgaver, forsterker lojalitet til jobben og øker trivsel på arbeidsplassen. Likevel ser man det ofte er andre årsaker som blir oppgitt som slutteårsak. Selv de reflekterer over andre årsaker som påvirker turnover, tyder det på at onboarding har større betydning enn hva man først tenker. Det forekommer variasjon i nivå av onboarding som gjenspeiles i turnovertall mellom de enkelte bydelene. Den bydelen som oppnår høyest nivå av onboarding har lavest turnovertall. Sammenlignet med den bydelen som oppnår lavest nivå av onboarding, som også har høyest turnovertall. Uavhengig av nivå på onboarding bydelene befinner seg på, er de veldig bevisst på den langsiktige effekten det har for organisasjonen.

Abstract

In order for the City of Oslo to achieve its community mission, it is important that they retain skilled and competent professionals in all units. This study investigates how district administrations reflect on the relationship between onboarding and turnover.

The main assumption of this project is that everything falls back to square one- in order to retain good people, you have to make an effort and meet the employees' expectations from the first meeting. This is done through good onboarding. The goal of onboarding is to ensure the employee's productivity and effectiveness in the job. A good onboarding process contains several elements and important measures to ensure the employee's individual success. In particular, there are four useful building blocks that lay the foundation for effective onboarding: compliance, clarification, cultural communication and connections. It's up to each manager how comprehensive this process is, but research suggests that good onboarding has an impact on employee wellbeing, motivation and job satisfaction. These are factors that influence turnover intention.

It is turnover intention that affects turnover outcomes. This research is based on turnover as a voluntary separation, i.e. that the employee chooses to end his or her career. There are many different factors that explain turnover and they come in the form of both external and internal factors. External factors include salary, lack of professional development and other career opportunities. Internal factors include job satisfaction, personal motivation and a poor working environment.

In the district administrations, it emerges that onboarding is considered important for retaining new employees. They find it beneficial to focus on onboarding, as it ensures cultural integration, mastery of work tasks, reinforces loyalty to the job and increases well-being in the workplace. However, other reasons are often cited as the reason for leaving. Even when they reflect on other reasons that affect turnover, it suggests that onboarding is more important than first thought. There is variation in the level of onboarding, which is reflected in turnover figures between the individual districts. The district that achieves the highest level of onboarding has the lowest turnover rate. Compared to the district that achieves the lowest level of onboarding, which also has the highest turnover rate. Regardless of the level of onboarding, the districts are very aware of the long-term effect it has on the organization.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for tema	1
1.2 Bakgrunnsinformasjon om Oslo kommune	2
1.3 Problemstilling	2
1.4 Avgrensninger og struktur	2
2.0 Teoretisk rammeverk	4
2.1 ONBOARDING	4
2.1.1 <i>Onboardingens fire byggeklosser</i>	6
2.1.2 <i>Nyansattes organisasjonssosialisering</i>	7
2.2 TURNOVER	9
2.2.1 <i>Turnoverintensjon</i>	10
2.2.2 <i>Årsaker til turnover</i>	11
2.3 TIDLIGERE FORSKNING	14
2.3.1 <i>Relationship between onboarding experience and turnover intention</i>	14
2.3.2 <i>HR-Rapporten 2024</i>	14
4.0 METODE	16
4.1 Valg av metode	16
4.1.1 <i>Utvalgsstrategi</i>	16
4.2 Datainnsamling	17
4.2.1 <i>Dybdeintervju</i>	17
4.2.2 <i>Rekruttering av informanter</i>	17
4.2.3 <i>Gjennomføring av intervju</i>	18
4.2.4 <i>Intervjuguide</i>	18
4.2.5 <i>Transkribering, koding og dataanalyse</i>	19
4.3 Reliabilitet og validitet	20
4.4 Svakheter med prosjektet	21
4.5 Etikk og personvern	21
5.0 Empirisk Analyse	22
5.1 Organisering	22
5.2 Onboarding	23
5.2.1 <i>Onboardingsverktøy</i>	24
5.2.2 <i>Forventninger</i>	25
5.2.3 <i>Utfordringer og individuell læring</i>	26
5.3 Sosialisering og den ansattes oppfatning	27
5.4 Turnover	29

5.4.1 Ulike faktorer som påvirker turnover og tiltak for å hindre det	29
5.5 Onboarding og turnover	31
5.5.1 Hvor lenge en ansatt blir	32
5.5.2 Opprettholde erfarne og tiltrekke nye ansatte	32
5.5.3 Motivasjon	32
6.0 Diskusjon	34
6.1 De fire byggeklossene	34
6.1.1 Compliance – opplæring av regler og rutiner	35
6.1.2 Clarification - rolleavklaring	36
6.1.3 Culture - kultur	37
6.1.4 Connection – relasjoner	38
6.2 Graden av onboarding	38
6.3 Turnover	40
7.0 Konklusjon	43
8.0 Refleksjoner rundt egen læring og videre forskning	45
9.0 LITTERATURLISTE	46
Vedlegg	50
Vedlegg 1: Organisasjonskart over Oslo kommune	50
Vedlegg 2: Godkjenning fra Sikt	51
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	52
Vedlegg 4: Intervjuguide	56

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for tema

De siste årene har fokuset på onboarding blitt betydelig forsterket, særlig etter pandemien da mange ble tvunget til å jobbe hjemmefra. Målet med onboarding er å sikre den nyansatte produktivitet og effektivitet (Haaland, 2019, s. 355). Onboarding handler om å legge til rette for en god start i ansettelsesforløpet (Simploer.no). Gode rutiner for onboarding handler om mye mer enn en felles lunsj og Powerpointpresentasjon av organisasjonens verdier. Det er en prosess som kan starte i det ansettelseskontrakten signeres. Onboarding forbereder den nyansatte på en karriere i organisasjonen. Det er noen utfordringer knyttet til onboarding; mangel på system som støtter prosessen, onboardingsprosessen varierer fra gang til gang, dårlig planlegging, dårlig engasjement fra organisasjonen mellom ansettelsen og oppstart (Sariba.no).

Mange som slutter i jobben gjør det i løpet av de seks første månedene i ansettelsesforløpet. Det er også større sannsynlighet for at en ansatt som har en god start i ansettelsesforløpet, blir værende lenger, i motsetning til en ansatt som ikke fikk en god start (Simploer.no). Det er ikke et like sterkt ønske om å bli værende i stillingen for en leger periode nå, sammenlignet med tidligere generasjoner. Arbeidstaker ser nå verdien av onboarding, da det utgjør en viktig del av en ansatts opplevelse av organisasjonen. I rapporten publisert av HR-Norge (2024), fremkommer det at i perioder med begrenset tilgang på kompetanse blir det enda mer utfordrende å rekruttere og dermed enda viktigere å beholde den eksisterende kompetansen. Derfor er onboarding viktig og relevant.

Hovedtanken med dette forskningsprosjektet er for at en organisasjon skal lykkes i å beholde sine ansatte, må første perioden i ansettelsesforløpet oppleves som positivt og vellykket. Det er særlig interessant å se på offentlige virksomheter. Offentlige virksomheter spiller en viktig rolle i samfunnet, og høy turnover kan påvirke evnen til å levere gode tjenester og derav påvirke deres samfunnsoppdrag. Oppgaven vil forske på onboarding og turnover i bydelsadministrasjoner i Oslo kommune. Dette er fordi bydelsadministrasjonen sitter i en spesiell posisjon; de samarbeider nedover mot tjenestenivå, samtidig som de må forholde seg til bystyret og byrådets vedtak og prosjekter. Det anses som viktig å forske på, da administrasjonen er en enhet som må stå både stabilt og se fremover for at både Oslo kommune og de enkelte bydelene skal lykkes.

1.2 Bakgrunnsinformasjon om Oslo kommune

Administrasjonen håndterer et bredt spekter av oppgaver og tjenester som er avgjørende for å opprettholde og imøtekomme innbyggernes behov i den gitte bydelen. Administrasjon defineres som beslutningstaking, og beslutningstaking betraktes i hovedsak som kommunikasjonsfenomener (Dorsey, J. T., 1957, s. 1/307). Oslo kommune er en stor kommune og Norges største by og hovedstad. Kommunen er delt inn i 15 forskjellige bydeler. Hver bydel er unik, med demografiske ulikheter, ulike behov og variasjon i innbyggertall. Bydelsadministrasjonen er ansvarlig for å forvalte og lede en definert bydel innenfor kommunen, og de jobber utfra bestemte vedtak gitt av bydelsutvalget (Oslo kommune.no)

1.3 Problemstilling

Problemstillingen dette prosjektet ønsker å undersøke er:

«Hvordan reflekterer bydelsadministrasjonene i Oslo kommune over forholdet mellom onboarding og turnover»

Ved å undersøke dette spørsmålet bidrar det til økt kunnskap om fenomenet. Man blir bevisst på hvordan mottakelsen av en nyansatt kan påvirke en organisasjonens langsiktige suksess. Det er særlig relevant i en såpass kompleks organisasjon som Oslo kommune, da de er avhengig av å både rekruttere ny kunnskap og holde en stabil arbeidsstyrke. De er nødt til å finne en god balanse for det, som gjør det interessant å undersøke om onboardingsprosessen faktisk har en påvirkning på ansattes ønske om å bli i jobben. For å gjøre det enklere å undersøke denne problemstillingen, blir det fremstilt to forskningsspørsmål:

F1: Hvordan vurderer bydelsadministrasjonene stegene i en onboardingsprosess og hvilke erfaringer gir de uttrykk for når det gjelder onboardingsnivå?

F2: Hvordan vurderer de betydningen av onboarding for turnover?

1.4 Avgrensninger og struktur

I det følgende vil det redegjøres for oppgavens avgrensninger og struktur.

Onboardingsprosessen, jobbtilfredshet og turnover er alle omfattende temaer. Derfor er det

nødvendig å gjøre noen avgrensninger i oppgavens omfang. Når forholdet til onboarding og turnover undersøkes er det relevant å undersøke jobbtilfredshet. Jobbtilfredshet er alene er stort tema er såpass omfattende at det alene kan stå som årsak til turnover. I denne studien er det interessante faktoren onboarding. For å se på forholdet mellom onboarding og turnover blir man likevel nødt til å se på jobbtilfredshet, da dette er noe som blir påvirket av onboardingsprosessen. I tillegg er onboardingsprosessen i seg selv også veldig stor, men det er administrasjonens bevissthet av fenomenet som er den undersøkende faktoren, som gjør at studien begrenses til å undersøke nivået av onboarding og hvordan denne faktoren kan ha en sammenheng med turnover.

Opgaven består av syv deler. I del to presenteres det teoretiske rammeverket som setter grunnlaget for den empiriske analysen. I del 3 presenteres metode, etterfulgt av del 4 hvor den empiriske analysen blir presentert. Del 5-7 er diskusjon av funn, konklusjon og noen avsluttende refleksjoner rundt egen læring og videre forskning.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet blir det lagt frem det teoretiske rammeverket. Den første delen i kapitlet presenterer litteraturen om onboarding og de fire byggeklossene som er grunnlaget for prosessen. Videre presenteres det teori om turnover, turnoverintensjon og hva som forårsaker turnover.

2.1 ONBOARDING

Litteraturen beskriver onboarding som et verktøy for å integrere nye ansatte raskt og effektivt, maksimere deres produktivitet, engasjement og forpliktelse til organisasjonen, samtidig som det øker varigheten av deres tilknytning til organisasjonen (Bauer & Erdogan, 2011, s. 51). Onboardingsplan bidrar til at den nyansatte blir en langsiktig ressurs og bidragsyter, som skaper merverdi til organisasjonen (Labuschagne, A. & Holmes, R., 2015, s. 384). Andre hevder at begrepet beskriver en form for organisasjonssosialisering. I dette forskningsprosjektet anses onboarding og organisasjonssosialisering som to forskjellige begreper med to ulike formål. Organisasjonssosialisering anses som en viktig del av onboardingsprosessen, og vil bli diskutert senere i oppgaven.

Etter Covid-19 pandemien måtte det flere organisatoriske endringer til og det ble etablert en ny virtuell arbeidshverdag. Disse endringene henger fortsatt igjen selv om pandemien nå er over (Ritz, et al., 2023, s. 2). Fordi arbeidet foregikk for det meste hjemmefra, måtte også onboardingprosesser foregå digitalt, noe som kan gjøre kulturformidling og opplæring mer krevende.

Onboardingsprosesser blant organisasjoner er ofte ustrategisk og ikke systematisk sammensatt. Prosessen kan bidra til en positiv opplevelse av organisasjonen, men det krever formalitet og formelle samarbeid mellom flere enheter i organisasjonen (Stein, M. & Christiansen, L., 2010, s. 5). Sharma og Stool (2020) mener det er tre aktiviteter som fører til en vellykket onboarding; tidlig sosialisering, opplæring og støtte. Tidlig sosialisering finner sted den første måneden i ansettelsesperioden, og det er særlig tre rammeverk for utforming av introduksjonsprogram i tidlig sosialisering. Dette innebærer stressteori/mestringsmetoder, holdningsteori/ending og realistisk rolleavklaring (Wanous & Reichers, 2000, s. 2). Opplæring handler om utførelse av arbeidsoppgaver. Her er det også tre hovedfaktorer som spiller en viktig rolle; praksisbasert læring, klassebasert læring og veiledning. Det er også andre

opplæringsteknikker som kan anvendes som omfatter e-læring og verktøybasert opplæring (Sharma & Stool, 2020, s. 4). Det eksisterer allerede digitale løsninger som fungerer som støtteverktøy i onboardingprogram, men de fokuseres mest på de ansattes administrative oppgaver i organisasjonen. AI applikasjoner har potensiale til å øke eller erstatte spesifikke oppgaver som kan forbedre kvaliteten på organisasjonens onboardingsprosess (Ritz, et al., 2023, s. 2).

Den siste aktiviteten er støtte. Når nyansatte har tilgang til ulike støttemekanismer, som for eksempel veiledning, kunnskapsdeling og tilbakemeldingskultur, kan dette ha en positiv innvirkning på jobbprestasjon (Sharma & Stool, 2020, s. 5). Dersom en organisasjon mestrer å gjennomføre disse aktivitetene kan de oppnå en vellykket onboarding.

Onboardingsprosessen skal hjelpe den ansatte til å bli raskt integrert på arbeidsplassen. En god onboardingprosess forbedrer arbeidstakers holdninger mot arbeidsgiver. Samtidig fører en suksessfull onboarding til høyere engasjement hos den ansatte (Ritz, et al., 2023, s. 2).

For at nyansatte ikke skal føle seg usikre i sin nye jobb, er det viktig at de forstår kultur, normer og verdier. Onboarding kan bidra til å redusere turnover (Narayansany, K. & Isa, Mat, R. 2021, s. 3). Ifølge teorien om usikkerhetsreduksjon vil nyansatte som begynner i organisasjonen, føle seg usikre på arbeidsoppgavene og organisasjonskulturen. Når de nyansatte samhandler med overordnede og medarbeidere i løpet av introduksjonsprogrammet, hjelper dette med å redusere usikkerheten og utryggheten blant nykommerne. Onboardingprogram gjør det også mulig for nyansatte å bygge sosiale relasjoner, og de nye relasjonene kan deretter videreformidle og lære bort organisasjonens verdier, retningslinjer og normer (Narayansany, K. & Isa, Mat, R., 2021, s. 4).

Nyansatte sliter vanligvis med atferdsmessige og kognitiv usikkerhet når de kommer inn i organisasjonen, fordi de er usikre på sine nye arbeidsoppgaver, rolle og sosial aksept fra medarbeidere i organisasjonen (Narayansany, K. & Isa, Mat, R., 2021). Mange organisasjoner har derfor implementert et onboardingprogram for å hjelpe nyansatte med å få mer spesifikk informasjon om den nye jobben og det nye arbeidsmiljøet. Dette for å bygge relasjoner med medarbeidere som allerede er en del av organisasjonen og forså organisasjonens retningslinjer og prosedyrer bedre. Når de nyansatte føler at de er en del av organisasjonen og er i stand til å bygge egne forhold med medarbeidere, vil de bli knyttet til organisasjonen, som

videre fører til utvikling av identitet innad i organisasjonen. Når ansatte identifiserer seg med organisasjonen, kan det føre til gunstige endringer av holdninger og adferd. Ansatte som identifiserer seg med organisasjonen vil opparbeide lojalitet, en forpliktelse til å prestere og et ønske om å forbli i organisasjonen (Narayansany, K. & Isa, Mat, R., 2021)

2.1.1 Onboardingens fire byggeklosser

Onboardingsprosessen har fire distinkte tilnærminger. Disse tilnærmingene er i henhold til den engelskspråklige litteraturen *compliance, clarification, culture, og connection* (Bauer, T., 2010, s. 2). Den første tilnærmingen er *compliance*, som handler om opplæring av grunnleggende regler og rutiner. Neste er *clarification* som handler om å avklare den nyansattes forventinger til jobben. *Culture* er en bredere kategori som omhandler organisasjonens formelle og uformelle normer. Siste tilnærming er *connection*, som refererer til relasjonsbygging og nettverket til den nyansatte. Dette er fire byggeklosser som sikrer suksessfull onboarding, og blir referert som de fire C'er (Bauer, T., 2010, s. 2).

Hvordan organisasjonen prioriterer byggeklossene er avgjørende for den overordnede strategien og leder organisasjonen inn på ulike nivåer; *passiv, høyt potensial og proaktiv* (Bauer, T., 2010 s. 2). Ved en passiv onboardingstrategi er det mest fokus på organisasjonens regler og rutiner, og omhandler stort sett de juridiske aspektene ved jobben (HR-rapporten, 2024). Det kan også være noe rolleavklaring, men ofte forekommer det lite kulturelle og relasjonelle prioriteringer. Dette er noe som den nyansatte tilegner seg gjennom uformell veiledning over tid. Organisasjoner med en passiv onboarding, ser på prosessen som en sjekklister med ulike punkter som de nyansatte skal gjennom (Bauer, T., 2010, s. 3).

Ved nivå 2; høyt potensial av onboarding dekker organisasjonen både *compliance* og *clarification*. De fokuserer altså på gjennomgang av regler og rutiner, og rolleavklaring og forventinger til jobben. Disse tilnærmingene er en del av den formelle onboarding (Bauer, T., 2010, s., 3).

Samtidig vil en organisasjon som er på et nivå med høyt potensiale, ha noen mekanismer i sin onboardingprosess som sikrer *culture* og *connection*. På det høyeste nivået, altså

proaktiv onboarding, er alle fire tilnærminger benyttet som legger et godt grunnlag for suksessfull onboarding (Bauer, T., 2010, s. 4).

Suksessfull onboarding er viktig for å beholde talenter i organisasjonen. De høye rekruteringskostnadene gjør at ledere må forstå viktigheten av å integrere nyansatte effektivt (Bauer, T., 2010, s., 17). Samtidig er det viktig å forstå hvem som eier onboardingsprosessen og hvem som har kontroll over de ulike stegene. Dette er avgjørende for at onboarding skal bli vellykket og bærekraftig over tid. Det er ikke tilstrekkelig å bare skrive ned en formell plan, da dette alene ikke fører til nyansatte suksess. Isteden burde en engasjere viktige interessenter og nyansatte i interaksjoner som bidrar til en felles forståelse, slik at det blir en bedre interaksjon over tid (Bauer, T., 2010 s, 17). Effektiv onboarding vil resultere i en brattere læringskurve, bedre kommunikasjon og mer produktiv og engasjer arbeidskraft (Bauer, T., 2010, s, 17).

2.1.2 Nyansattes organisasjonssosialisering

Organisasjonssosialiseringprosessen kan deles inn i flere faser eller stadier. Stadiemodellene viser hva som kjennetegner de ulike stadiene den nyansatte befinner seg på, og hva som bør prioriteres for individers egen læring i henhold til det stadiet de befinner seg på (Filstad, C., 2017, s. 24). Det er i utgangspunktet tre stadier; *komme inn, bryte inn og etableres*. Det er altså tre stadier den nyansatte må gjennom før de er et fullverdig medlem i organisasjonen. Dette kan ta seks måneder, tolv måneder og helt opp til to år. Dette varierer etter den nyansattes erfaring, type arbeid, type organisasjon og hva som skal læres av kunnskap og sosialisering.

Sosialisering handler om flere ting og er en viktig del av stadiemodellene. Sosialisering handler om å lære seg hvordan man opptre på en passende og hensiktsmessig måte, og det innebærer å avklare ulik adferd og roller (Filstad, C., 2017, s. 24) Det er en prosess der arbeidsegenskaper og ferdigheter utvikles, som krever klarhet rundt ansvarsområder og oppgaver. I sosialiseringprosessen tilpasser man seg normer og verdier som arbeidsgruppen innehar, samtidig som man blir kjent både gruppens og organisasjonens kultur (Filstad, C., 2017, s. 24)

Organisasjonssosialisering er en kombinasjon av tilegnelse av kunnskap, utvikling av kunnskap og tilpasning til krav og forventninger. Dette må ses i sammenheng med krav og forventninger til den nyansatte, lederen og organisasjonen (Filstad, C., 2017, s. 25).

Komme inn: er det stadiet før den nyansatte starter i jobben og handler om forhånds- og forventningssosialisering. Forhåndssosialisering og utvikling av forventninger er ofte uformelt. Den nyansatte har kanskje allerede et bilde av organisasjonen og egne karrieremuligheter før de starter i jobben (Filstad, C., 2017, s. 25). Noen organisasjoner gjennomfører formelle tiltak i forhåndssosialiseringen. Organisasjoner med formelle tiltak viser til ansatte med styrket mestringsfølelse og selvtillit. Det er også utfra disse tiltakene den nyansatte gjør seg opp en mening om hvilken virkelighet organisasjonen representerer. Det er derfor viktig at organisasjonen gir et realistisk bilde av både organisasjon og innholdet i jobben (Filstad, C., 2017, s. 26). Organisasjonen har et ansvar for hva som formidles til den nyansatte i perioden før de tiltrer den nye stillingen. Noe at det første som bør gjøres er å gi realistiske bilder av organisasjonen, hvor dette bildet skal være så fullstendig og korrekt som mulig. Det andre organisasjonen kan gjøre er å gi realistiske bilder om jobben. Her kan man belyse arbeidsoppgaver og ansvarsområder, muligheter for utforming og utvikling, grad av autonomi, samt kollegaer og leders arbeidsoppgaver. Informasjonsformidling i dette stadiet bør også innebære overensstemmelse mellom kunnskap, ferdigheter og evner. Det vil si at det gis et korrekt bilde av hvilke kunnskaper, egenskaper og evner som organisasjonen anser som nødvendig for å være suksessfull i jobben. Til slutt bør det formidles hvilke behov og verdier som organisasjonen anser som viktig.

Bryte seg inn: er det stadiet fra den nyansatte starter i den nye jobben og de første månedene hvor det er fokus på informasjonsinnhenting og læring, samt finne sin posisjon i organisasjonen (Filstad, C., 2017, s. 24). I denne fasen stilles det store krav når det kommer til de nyansattes læring og utvikling av betydelig kunnskap og kompetanse. I tillegg skal den nyansatte lære seg hvordan ting gjøres i organisasjonen, altså organisasjonskulturen. Mye av denne prosessen av uformell, som gjør at vedkommende må ta ansvar for egen læring (Filstad, C., 2017, s. 27). Den formelle læringen har organisasjonen og ledelsen ansvar for.

Etableres: handler om endring og etablering i læringsprosessen frem til fullt medlemskap og etablering i organisasjonen (Filstad, C., 2017 s. 24). I dette stadiet vil roller, oppgaver, kultur og sosiale relasjoner være avklart i stor grad, slik at det samsvarer med kunnskap og kompetanse.

Dette kommer frem gjennom den nyansattes mestring av arbeidsoppgaver, suksessfulle handlinger og selvstendig arbeid, og identitet i stillingen. Når den nyansatte er et etablert medlem, har de lært holdninger, verdier og atferd som samsvarer med etablerte normer (Filstad, C., 2017, s. 40). Det er tre variabler som påvirker dette stadiet, og et fullverdig medlem vil mestre disse hovedområdene i organisasjonssosialiseringen:

1. Besluttsomhet rundt rolleavklaring. Det innebærer å være enig med arbeidsgruppen om hvilket arbeid som må utføres, arbeidsprioriteringer og tidsallokeringer.
2. Mestring av arbeidsoppgaver. Det innebærer å lære arbeidsoppgaver som kreves i den nye jobben og å oppnå selvtillit i utførelsen av dem.
3. Tilpasning til gruppens normer og verdier. Det innebærer å føle seg likt og at man kan stile på andre, forstå gruppens normer og verdier, og at man kan oppnå en tilfredsstillende tilpasning til gruppens kultur.

2.2 TURNOVER

Turnover er et fenomen som har blitt forsket på i over 100 år (Hom et. al. 2017). Begrepet «turnover» er komplisert, fordi det er ulike dimensjoner som avgjør hvordan begrepet klassifiseres. En dimensjon handler om å tiltre eller forlate organisasjonen, mens den andre dimensjonen sier noe om handlingen er frivillig eller ikke (Greve A., 1992, s. 12). Greve (1992) beskriver fire ulike forklaringer på turnover:

1. Å inntre frivillig i en organisasjon betyr at en person har blitt akseptert av en organisasjon, som f.eks. få ny jobb, eller bli tatt opp som nytt medlem
2. Frivillig separasjon betyr at enkeltpersoner slutter i jobben og forlater en organisasjon
3. Å inntre ufrivillig i en organisasjon, kan eksempelvis være militær tjeneste eller fengsel
4. Å ufrivillig forlate en organisasjon betyr at enkeltpersoner blir sparket, går av med pensjon, kontrakten utløper, etc.

Denne studien tar utgangspunkt i begrepet turnover der en enkeltperson slutter i jobben og forlater organisasjonen under frivillige vilkår. Kaufmann og Kaufmann (2015) bruker begrepet gjennomtrekk og beskriver dette som hvor lenge en ansatt i gjennomsnitt jobber i organisasjonen. Turnover er ofte forbundet med noe negativt, men det kan også være til fordel for organisasjonen. I boken til Kaufmann og Kaufmann (2015) skilles det mellom optimal

og dysfunksjonell gjennomtrekk. For stor grad av turnover kan også være et dårlig tegn, da det kan tyde på at noe ikke fungerer i organisasjonen. Turnover er prosessen der en ansatt slutter og må erstattes. Prosessen med å finne nye ansatte krever mye ressurser. Derfor ønsker de aller fleste organisasjoner å ha lave turnovertall (Beam, 2021).

2.2.1 Turnoverintensjon

Turnoverintensjon forstås som intensjonen en ansatt har i søket etter ny jobb. Det er nøkkelen til å undersøke «*job embeddedness*», som er summen av alle forhold som påvirker en arbeidstakers beslutning til å bli eller slutte i en organisasjon. Det er tre hovedfaktorer som bidrar til job embeddeness: I hvilken grad man har en sterk tilknytning til personer eller grupper på jobben og i kulturen, i hvilken grad man passer inn på jobben eller kulturen, i hvilken grad de ville måtte gi avkall på eller ofre ting hvis de forlot jobben sin. Disse faktorene kan bli ansett som relasjoner, egnethet og ofring (Lee & Mitchell, 2001, s. 29). Relasjoner er formell og uformell tilknytning et individ har med andre individer eller grupper utenfor eller i jobbsammenheng. Forpliktelse ovenfor grupper, team og andre individer på arbeidsplassen kan bidra til redusert turnover (Reicher 1985).

Egnethet handler om den enkeltes evne til å tilpasse seg jobbsituasjonen i og utenfor arbeidslivet (Lee & Mitchell, 2001, s. 31). Den generelle følelsen av å passe inn vil påvirke hvor lenge man blir værende i jobben. Jo bedre man passer inn, jo mindre sannsynlig er det at man slutter. Denne tilpasningen kan påvirkes og økes; bedre opplæringsmuligheter og erfaring øker egnetheten (Westaby, 1999). Sosialiseringprosessen av nyansatte kan ha stor betydning og påvirkningskraft for hvor godt de passer inn og hvor lenge de blir værende på arbeidsplassen. Det bør tas hensyn til om personen passer inn i arbeidsgruppen allerede i utvelgelsesprosessen.

Begrepet ofring er ment å fange opp det man må gi avkall på eller gi opp når man forlater en jobb. Det er det antatte tapet av materielle eller psykologiske fordeler som er tilgjengelig i dag eller vil bli tilgjengelige i fremtiden (Mitchell & Lee, 2001, s. 32).

Jobbtilfredshet er en viktig faktor som påvirker den ansattes turnoverintensjon.

Jobbtilfredshet kan bli definert som en positiv følelsesmessig tilstand og er resultat av anerkjennelse, samt de goder som medfølger av arbeid eller sin arbeidsopplevelse (Dunnette

& Locke, 1976). På noen måter kan jobbtilfredshet alene være årsak til jobbskifte, men det er likevel viktig å se på hvilke faktorer innenfor jobbtilfredshet som kan føre til frivillig separasjon i jobben. I lys av Herzbergs to-faktorteori, ser man at det er noen faktorer relatert til arbeidsplassen som skaper jobbtilfredshet. Samtidig forekommer det andre uavhengige faktorer som skaper utilfredshet (Alshmemeri et al., 2017). Det er motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Motivasjonsfaktorer skaper jobbtilfredshet dersom de eksisterer, mens hygiene faktorer er faktorer som ikke nødvendigvis skaper jobbtilfredshet, men det skaper utilfredshet dersom det eksisterer. Innholdet i motivasjonsfaktorer er det en gruppering av jobbinnhold, anerkjennelse, ansvar, karriereutvikling og prestasjon. Hygiene faktorer er lønn, struktur, personalpolitikk, ledelse, arbeidsforhold og personlige relasjoner (Alshmemeri et al., 2017).

Dysvik og Kuvaas (2010) har gjennomført en studie hvor de ser på kilder til motivasjon og hvordan det henger sammen med turnover. Funnene viste at ansatte med høy grad av mestringstilnærming oppnår gode resultater i jobbsammenheng. De var også villig til å ta på seg ekstra oppgaver utover deres formelle ansvar. Ansatte som opplever høy grad av mestringstilnærming trives i et miljø med muligheter for både utvikling og læring (Kim et al., 2016). Ifølge Dysvik og Kuvaas (2010) er det mer sannsynlig en ansatt med høy mestringstilnærming slutter hvis de ikke får mulighet til videreutvikling. Videre påpeker de at indre motivasjon er en viktig faktor som påvirker den ansattes ønske om å slutte. Det er derfor viktig å legge til rette for stimulering av indre motivasjon.

2.2.2 Årsaker til turnover

Turnover kan være en reaksjon på problemer med arbeidsmiljø eller organisasjonen som helhet. (Greve, A. 1992, s. 43). Jobbtilfredshet er en viktig variabel for å forutse turnover, enten som eneste årsak eller sett i sammenheng med forventninger til stillingen, turnoverintensjon, andre jobbmuligheter eller lojalitet. Lav jobbtilfredshet kan føre til at ansatte ønsker å slutte i stillingen. Realistiske jobbeskrivelser kan bidra til å justere og redusere turnover hos individer. Å opprettholde riktig balanse mellom forventninger og erfaring til stillingen er derfor en viktig del i arbeidet med å redusere turnover (Greve, A. 1992, s. 44).

Ansettelsespraktiser er en av de mest kritiske oppgavene en organisasjon møter. Å ansette de riktige personene i riktige stillinger på riktig tidspunkt krever mye. Samtidig skal de ha tilstrekkelig og riktig opplæring (Abbis & Hollman, 2000, s. 3). Dersom en organisasjon ansetter feil person i jobben, kan dette koste mye som fører til tap av penger og ressurser. Det er derfor viktig å ansette en person med riktig kompetanse, fordi dette kan påvirke den ansattes mestringfølelse og jobbtilfredshet. Mangel på mestringfølelse og jobbtilfredshet kan føre til at de ønsker å slutte i jobben.

Lederstil er også en faktor. Det handler om erfaring, bakgrunn og opplæring. Det har en signifikant innvirkning på turnover. Lederens bakgrunn påvirker særlig hvordan ledere styrer organisasjonen. Dersom lederen har en «nærsynt» strategi vil ofte lede til en organisasjon med høyere turnover (Abbis & Hollman, 2000, s. 3). Eksempelvis kan en leder med erfaring fra finans muligens ha mer fokus på økonomi og ser på ansatte som eiendeler, mens en leder med erfaring fra produksjon kan ha mer fokus på effektivitet.

Mangel på anerkjennelse – uavhengig av organisasjonsnivå, vil en ansatt ha et behov for å føle at de gjør det bra på arbeidsplassen, at de gjør en bra jobb, og føler seg bra. Samtidig er det viktig at de føler de gjør hensiktsmessig arbeid og at de blir anerkjent for jobben de gjør. Organisasjoner med et positivt arbeidsmiljø, hvor de har belønningssystemer for utmerket arbeid, opplever lavere turnover (Abbis & Hollman, 2000, s. 5).

Sheridan (1992) forklarer at etter innføringen av begrepet organisasjonskultur ble fokuset rettet mot sammenhengen mellom turnover og organisasjonskulturen. Det ble altså mer fokus på hvordan organisasjonskulturen kan forhindre uønsket turnover. For å utdype ble det ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) snakk om normative bånd og psykologiske relasjoner oppstår mellom en ansatt og organisasjonen, gjennom frynsegoder og høye lønninger til de mest attraktive arbeidstakerne.

Mangel på konkurransedyktig kompensasjonssystemer påvirker også turnover.

Organisasjonens kompensasjonssystem, kan ha en kritisk innvirkning rundt dens evne til å oppnå strategiske mål. En organisasjon med lave lønninger og bonusordninger er ikke konkurransedyktig, og kan derfor føre til høyere turnover (Abbis & Hollman, 2000, s. 6).

Dårlig arbeidsmiljø er ofte en årsak til at ansatte velger å slutte. Ansatte har behov for å føle tilhørighet og sikkerhet. Organisasjoner med et positivt og godt arbeidsmiljø oppleves som

berikende og givende. Dette leder til at det er større sannsynlighet for at ansatte blir i organisasjonen, og deltar på organisasjonens aktiviteter. (Abbis & Hollman, 2000, s. 7).

Hendelsesforløp i jobbsammenheng, kan være en forklarende årsak på hvorfor ansatte velger å frivillige forlate stillingen sin. Disse hendelsene kan ha ulike egenskaper, og kan bli beskrevet som både positive, negative, forventet og uforventet (Lee & Mitchell, 2001, s. 11). Noen mennesker forlater stillingen veldig raskt uten å ha gjort spesifikke forberedelser i forkant, mens andre har en mer analytisk tilnærming til det. Det er også noen som forlater sin nåværende stilling før de har sikret seg en ny jobb. Det er altså veldig mange ulike måter og årsaker arbeidstakere slutter på (Lee & Mitchell, 2001, s. 11).

For noen kan en spesifikk hendelse starte sluttprosessen, mens for andre kan det være oppsamling av misnøye med jobben. De spesifikke hendelsene blir ofte sett i sammenheng med arbeidstilværelsen (Lee & Mitchell, 2001, s. 11). Dette skaper et tankemønster om å slutte i jobben. Slike hendelser kan bli beskrevet som «sjokk» og handler om særegne hendelser som gjør at mennesker ønsker å frivillig forlate stillingen sin. Jaffari et al. (2011) beskriver at det er vanligvis flere faktorer som får ansatte til å avslutte arbeidsforholdet. Uten bakenforliggende årsaker, vil hendelser som oppleves som sjokkerende sjeldent påvirke den ansattes beslutning om å avslutte arbeidsforholdet. Likevel er det ofte sjokk som må til for å få en ansatt til å slutte i jobben. Morrell et al. (2004) påpeker at denne avgjørelsen må stemme med den ansattes egne verdier, mål og strategier.

For det første, får sjokket den ansatte til å tolke eller konstruere en beslutningsramme for omstendighetene rundt det. Individuelle forskjeller og erfaringer kan ha stor betydning for hvordan sjokket tolkes (Lee & Mitchell, 2001, s. 13). For det andre, påvirker sjokket medarbeideren slik at vedkommende vil lete etter tidligere beslutninger, regler, reaksjoner og omstendigheter rundt tidligere sjokk. Videre får sjokket den ansatte til å revurdere sin grunnleggende tilknytning eller forpliktelse til den nåværende organisasjonen. (Lee & Mitchell, 2001, s. 17). Morrell et al. (2004) påpeker at denne avgjørelsen må stemme med den ansattes egne verdier, mål og strategier.

En tredje mulighet er at sjokket vurderes for å se om det er forenlig med verdien, utviklingen og de strategiske bildene. En vurdering av kompatibilitet fører ikke til at medarbeidere søker etter alternativer, og de blir derfor værende i jobben (Lee & Mitchell, 2001, s. 18). Om

vurderingen derimot ikke er forenelig, fører det enten til at de endrer synsmåte eller en viss grad av relativ misnøye med jobben. Det er denne misnøyen som fører til at en søker etter alternativer (Lee & Mitchell, 2001, s. 18).

Det har også blitt en ny tendens der turnover-raten blir presset opp. Generasjon Y¹ anses å ha høyere forventninger til jobben og som fører til større sannsynlighet for at de skifter jobb. De har i tillegg en bedre teknologisk forståelse enn generasjonene før dem, som utgjør en større risiko for turnover blant den yngre generasjonen (Saridakis & Cooper, 2017, s....)

Jobbtilfredshet har også betydning for gjennomtrekket i organisasjonene. Edmans (2016) konkluderer i sin artikkel med at arbeidstakere som er mer tilfreds i jobben har lavere risiko for å slutte. Det betyr at organisasjoner med tilfredse ansatte har lavere turnoverfall.

2.3 TIDLIGERE FORSKNING

I dette delkapittelet presenteres det tidligere forskning som vil gi mer verdi til dette prosjektet.

2.3.1 Relationship between onboarding experience and turnover intention

Gupta et al. (2017) har studert forholdet mellom onboarding opplevelse og turnoverintensjon. Artikkelen informerer om at ledelse og sosialisering er en av de viktigste ressursene som kan påvirke nyansattes intensjon om å slutte. Videre ser man at det som ble oppfattet som inspirerende for generasjoner før generasjon Y, ikke lenger er like inspirerende eller utfordrende. I onboardingsprosessen var det sosialiseringsfaktorer som var mest kritisk. Funnene i denne studien tyder på at sosialisering har innvirkning på turnoverintensjon. Videre påpeker Gupta et al. (2017) at det vil være en fordel å utvikle en onboardingprosess rundt individets identitet. Samtidig ser de at orientering og klarhet i arbeidsoppgaver faktisk har en direkte påvirkning på turnoverintensjon.

2.3.2 HR-Rapporten 2024

Rapporten inneholder ulike undersøkelser, hvor en av disse er hvilke typer onboardingprogram som gjennomføres. Disse programmene er *et tilpasset program basert*

¹ Generasjon Y er aldersgruppen født mellom 1981 og 1996 (Lyons, S. T. 2015).

på individuell læring, et tilpasset program basert på rolle/funksjon, et tilpasset program for ledere, et standard program for alle nyansatte, et eget program for pre-onboarding (HR-rapport, 2024, s. 14). Resultatene for året 2023 viser at 20 prosent av virksomhetene har et program som baseres på individuell læring. 24 prosent av virksomhetene har et program som er tilpasset den spesifikke rolle/funksjon. Videre kommer det frem at 26 prosent har et program rettet mot ledere og at 80 prosent gjennomfører et standardisert program for alle nyansatte. Resultat fra undersøkelsen viser at 34 prosent har et program for pre-onboarding (HR-rapport, 2024, s. 14).

Rapporten undersøker seks elementer i onboarding for å kartlegge praksis. Disse elementene handler om *compliance* (regler og rutiner), *clarify* (klargjøre forståelse og forventninger), *confidence* (bygge mestringsfølelse), *connection* (hjelp til nettverk), *culture* (kultur) og *checkback* (hvordan går det og hva fungerer) (HR-rapport, 2024, s. 15). Undersøkelsene viser at det er stort fokus på regler og rutiner, med en prosentandel på 92 prosent. Klargjøre forståelse og forventninger i jobben og checkback har nesten like stort fokus, med prosentandeler på 74 og 77 prosent. Når det gjelder mestringsfølelse, nettverksbygging og kultur viser undersøkelsen at virksomhetene har mindre fokus på dette, med 50, 51 og 47 prosent (HR-rapport, 2024, s. 15).

Videre kommer det frem i rapporten at onboarding avsluttes før de nyansatte presterer i stillingen (HR-rapporten, 2024, s. 16). HR-Norge sine undersøkelser viser at 32 prosent av respondentene svarer at deres onboarding varer i tre måneder, 50 prosent svarer at onboarding varer i inntil seks måneder og kun 18 prosent svarer at programmet varer mer enn seks måneder etter tiltredelse (HR-rapport, 2024, s. 16). På spørsmål om hvor lang tid det tar før en gjennomsnittlig nyansatte mestrer stillingen fullt ut, kommer det frem av 63 prosent mener det tar mer enn seks måneder.

4.0 METODE

Dette kapitelet belyser den metodologiske tilnærmingen og forskningsdesignet som jeg har anvendt i prosjektet. Følgelig vil det gis en beskrivelse som inkluderer utvelgelse av case, enheter for undersøkelsen, metoder for informantrekruttering og datainnsamling. Til slutt vil forskningens holdbarhet, validitet og reliabilitet blir diskutert, samt betraktninger knyttet til forskningsetikk. Kapitelet gir innsikt i hvordan forskningen er gjennomført. Det som skal undersøkes her er om bydelsadministrasjonene i Oslo kommune ser sammenhengen mellom onboarding og utfallet av turnover.

4.1 Valg av metode

Valg av metode må tas på bakgrunn av problemstillingen. Formålet med dette forskningsprosjektet er å undersøke sammenhengen mellom onboarding og turnover i bydelsadministrasjonen. I kvalitativ forskning går man som regel i dybden med relativt få strategiske utvalgte enheter (Tjora, 2021, s. 47). På bakgrunn av dette gjennomføres det en komparativ casestudie. Dette er hensiktsmessig, fordi det gjør det mulig å undersøke sammenhenger og årsakssammenhenger. Det gjennomføres personlige intervjuer som gir anledning til å stille utdypende spørsmål.

En casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer (Tjora, 2021, s. 48). I denne studien er hensikten å gå dypere inn i et spesifikt «case» eller fenomen. Dette gir rom for å anvende ulike former for kvalitativ og kvantitativ datagenerering, intervjuer, observasjonsstudier og lignende, og aller helst en kombinasjon av flere (Tjora, 2021, s. 48). I dette forskningsprosjektet kombineres intervjuer med tall som har blitt hentet ut i forkant av intervjuet.

4.1.1 Utvalgsstrategi

Jeg er opptatt av turnover i den administrative enheten i bydelen, derfor blir bydelsadministrasjonen den interessante enheten å undersøke. Det gjennomføres et strategisk utvalg med hjelp av snøballmetoden. Johannessen, et al. (2016) beskriver flere varianter av utvalgsstrategi, men det er denne metoden som er best egnet for dette forskningsprosjektet.

Det ble sendt ut en forespørsel per e-post til alle 15 bydeler i kommunen. Det var kun 6 bydeler som responderte og blant disse ble det først etablert kontakt med samtlige bydelsdirektører. Bydelsdirektørene kom med anbefalinger til personer som vil være relevant for studien, med utgangspunkt i de gitte kriteriene som ble først seg på e-post.

Av de bydelene som responderte på e-post, var det én som ikke egnet seg for prosjektet og fem andre som gjerne ville stille. Rett før siste intervju, valgte den ene bydelen å trekke seg. Derfor ble de totalt fire bydeler som deltok. Bydelene er ulike og varierer utfra befolkningsmasse, økonomi og demografi. Bydelene har blitt tildelt ulike koder for å opprettholde informantenes anonymitet; bydel A, B, C og D.

4.2 Datainnsamling

For å innhente informasjon om bydelenes forhold til onboarding og turnover gjennomføres det dybdeintervjuer. Før intervjuene ble holdt, ble det tilsendt dokumenter med oversikt over turnover tall i bydelsadministrasjonen. Dette ga et bilde av de ulike bydelenes situasjon før intervjuet startet, og ga mer verdi til egen datagenerering. Dette er først og fremst en kvalitativ studie, men det er hentet inn noe tall.

4.2.1 Dybdeintervju

Dybdeintervjuer er en meget utbredt datasamlingsmetode, fordi det skaper en situasjon hvor en kan ha en relativ fri samtale rundt temaer som forskes på (Tjora, 2021, s. 127-128). I et dybdeintervju benytter forskeren seg av åpne spørsmål som gir informanten mulighet til å gå dypere inn i tematikken, om ting de er spesielt opptatt av og har mye å fortelle (Tjora, 2021, s. 128). Det var ønskelig å samle informasjon om deltakernes erfaring med onboarding og turnover. Dybdeintervjuer er en passende metode for å oppnå dette, da det gir rom for at deltakerne deler sin erfaring. (Tjora, 2021, s. 128).

4.2.2 Rekruttering av informanter

I rekrutteringsprosessen er det viktig at alle eventuelle deltakere blir tildelt samme informasjon om prosjektet (Johannessen, et al., s. 114). Prosessen startet med å etablere kontakt med bydelsdirektørene. Johannesen, et al. (2016) trekker frem at denne prosessen skal være hensiktsmessig, og man skal rekruttere utfra hva for tjener prosjektets formål. For

dette forskningsprosjektet er det hensiktsmessig å komme i kontakt med personer som jobber i en bydelsadministrasjon. Etter å ha etablert kontakt med samtlige bydelsdirektører, ble det videre gitt ut kontaktinformasjon til de rette personene for prosjektet. Gjennom snøballmetoden endte dette prosjektet opp med relevante informanter. Til slutt ble det 4 informanter som deltok i intervju. Disse informantene har ulike stillinger, men alle har kunnskap og oversikt over bydelsadministrasjonens onboardingprosess og turnoverfall.

Informant	Bydel	Stilling	Grad
1	A	Fagkonsulent HR- og lønn	Medarbeider
2	B	HR-rådgiver	Medarbeider
3	C	Leder	Leder
4	D	Kompetanse- og kompetanseutvikling	Medarbeider

Tabell 1.

4.2.3 Gjennomføring av intervju

Det ble totalt gjennomført 4 intervjuer med en varighet på mellom 45-60 minutter. Deltakerne fikk bestemme tidspunkt og sted selv, som skaper et trygt og avslappet situasjon rundt intervjuet. Informantene kunne velge å delta digitalt gjennom Teams eller ansikt til ansikt. Tre av fire deltakere ønsket å ha intervjuet ansikt til ansikt. Intervjuene ble gjennomført individuelt.

De tre første intervjuene ble holdt i grupperom ved deltakernes arbeidsplass. Den siste deltakeren ønsket å gjennomføre intervjuet digitalt. Det ble skrevet ned notater underveis i intervjuet. Etter deltakernes samtykke, ble det tatt lydopptak av intervjuene. Fordelen med å ta lydopptak av intervjuene, er at man kan rette sin fulle oppmerksomhet mot deltakerne. Dette bidrar til at deltakeren føler seg hørt, samtidig gir det rom for å stille fordypende oppfølgingsspørsmål.

4.2.4 Intervjuguide

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte dybdeintervjuer. Det ble benyttet en intervjuguide (se vedlegg 4), som ble utredet etter å ha gjennomgått ulike rapporter, teori og forskning på temaet som undersøkes.

Intervjuguiden satt føringen for intervjuet. Det var i hovedsak ønskelig at intervjuene skulle føles som en vanlig samtale og det ble derfor noe avsporing underveis, til tross for ganske spesifikke spørsmål. Dette ga likevel rom for å stille oppfølgingsspørsmål som igjen gir mer verdi til prosjektet. Endelig ordlyd, rekkefølge og bortfall av noen spørsmål forekom, da noen informanter var mindre formelle i samtalen og kom med såpass utfyllende svar at noen spørsmål ikke ble like relevante. Intervjuguiden presenterte også ulike definisjoner av begreper som ble brukt, slik at alle skulle være innforstått med hovedmålet for prosjektet og hva som skulle undersøkes. Intervjuene ble avsluttet med et åpent spørsmål hvor deltakerne fikk mulighet til å tilføye andre refleksjoner og bemerkninger.

Intervjuguiden ble sendt i forkant av intervjuene, hvilket kan ha hatt både fordeler og ulemper for datainnsamlingen. Dette kan mulig være problematisk, da det gir anledning for at deltakeren forbereder svarene slik at de setter seg selv og arbeidsgiver i et godt lys. Videre kan totalinntrykket og oppfølgingsspørsmål muligens påvirke deltakerens svar for å gi et godt inntrykk og tilfredsstillende intervjueren. På den andre siden kan det være fordel at de leser intervjuguiden i forkant, da det gir rom for å stille forberedt. Svarene kan være mer detaljerte og reflekterte, i tillegg til at deltakeren ikke blir like nervøs i forkant. Det ble vurdert til at det er lite problematisk å sende intervjuguiden i forkant, da hensikten med intervjuet er å samle informasjon om administrasjonens prosesser. Dette krever at man har innsikt og kunnskap om prosessene og krever også at man må forberede seg i forkant i noe grad. Det kom frem at en av informantene ikke hadde lest intervjuguiden i forkant, som gjorde det vanskelig å svare på enkelte spørsmål. Alle intervjuene ga riktignok gode og utfyllende svar, og det blir ansett som positivt å dele intervjuguiden for å forberede informantene, samt skape en tryggere situasjon.

4.2.5 Transkribering, koding og dataanalyse

Etter gjennomføringen av intervjuene ble lydopptakene transkribert og slettet. Dette ble gjort for å sikre at ingen detaljer gikk tapt, og for å legge grunnlaget for en dypere forståelse av forskningsmaterialet. De transkriberte dataene var avgjørende for å referere til konkrete funn og for å legge grunnlaget for en systematisk analyse av materialet. Videre ble de transkriberte funnene analysert tematisk og kodet med fokus på de forhåndsdefinerte hovedkategoriene; *gjennomføring av prosessen, grad av onboarding, organisasjonssosialisering, og turnover.*

4.3 Reliabilitet og validitet

Dette delkapitlet tar opp forskningens reliabilitet og validitet. Et av de mest grunnleggende spørsmålene i et forskningsprosjekt er prosjektets reliabilitet og validitet. Reliabilitet handler om forskningens *pålitelighet* (Johannessen, et al., 2016, s. 44). Pålitelige data er essensielle for å trekke gyldige konklusjoner og generaliseringen fra forskningen. Den omfatter ikke bare selve dataen som brukes, men også metoden for innsamling og bearbeiding av dem (Johannessen, et al., 2016, s. 44). For å gi forskningsprosjektet styrket pålitelighet blir det gjort, som Johannessen, et al. (2016) trekker frem, en inngående beskrivelse av caset, samt en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten.

Validitet handler om forskningens *gyldighet* (Johannessen, et al., 2016, s. 69). Når en snakker om validitet stilles det ofte spørsmål om «måler vi det vi tror vi måler?». Det kan dreie seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke (Johannessen, et al., 2016, s. 228). Validitet handler altså om hvor godt forskerens funn gjenspeiler studiens formål og gir et troverdig bilde av virkeligheten. For å styre forskningens gyldighet er det ifølge Johannessen, et al., (2016) ulike tiltak som kan gjøres: metodetriangulering og tilføre resultater. I dette prosjektet blir flere bydeler forsket på, i tillegg til at deltakerne får mulighet til sitatsjekk for å bekrefte resultat.

Kvalitativ metode er verdifullt når det handler om å få innsikt i komplekse fenomener. Likevel er denne metoden også utsatt for mulige feilkilder. Disse feilkildene og forskningsdesign er viktig å reflektere over. Potensielle feilkilder kan være forskerens subjektivitet, hvor forskerens egne erfaringer, verdier og perspektiver kan påvirke prosessen. Dette er særlig relevant ved datainnsamling, analyse og tolkning av funn. Videre kan intervjuguiden inneholde ledende spørsmål som kan føre deltakeren i den retning forskeren selv ønsker. I tillegg bør det også stilles spørsmål om en kan stole på det deltakeren sier, da det er noe sannsynlig at vedkommende ikke ønsker å sette arbeidsgiver i dårlig lys. Dette kan føre til at deltakeren ikke gir ærlige svar. For å styrke påliteligheten og gyldigheten til forskningen, er det viktig å være bevisst på disse mulige feilkildene. Gjennom grundig planlegging av gjennomføring og analyse av funn, kan dette bidra til en mer pålitelig og gyldig forskning.

4.4 Svakheter med prosjektet

I dette prosjektet er det færre deltakere enn det som i utgangspunktet var ideelt og ønskelig. Målet var å samle inn informasjon fra fem til seks ulike informanter. Forskningsprosjektet har kun benyttet seg av fire informanter. Det er på grunn av flere årsaker, men frafall og mangel på respons er hovedproblemet. Likevel er prosjektet være reliabelt, da det supplementers med statistikk.

I etterkant av prosjektet ser jeg en tendens til noe svake spørsmål og mangel på oppfølgingsspørsmål. Dette gjør det tidvis vanskelig å tyde svarene og hente nyttig informasjon. Samtidig er det mange gode spørsmål som gir dybde i prosjektet. I tillegg opplever jeg at informantene var transparent i svarene og kom med utfyllende svar. Likevel kunne utfallet vært noe annerledes, hvis spørsmålene tidvis var mer tydelige og oppfølgingsspørsmål ble hyppigere brukt.

4.5 Etikk og personvern

Intervjuer som gjennomføres ansikt-til-ansikt vil aldri bli helt anonyme. Å ivareta informantenes anonymitet blir forskerens belastning, og måten dataen analyseres og oppsummeres på blir derfor avgjørende. Det er forskerens ansvar å opptre redelig og ivareta forskningsetiske hensyn. For å ivareta forskningsetiske hensyn ble det i forkant sendt ut informasjonsskriv til informantene (se vedlegg 3). Informasjonsskrivet oppfyller krav til samtykke, og inkludere selvbestemmelse og autonomi. Videre er det viktig å ivareta informantenes anonymitet, da de deler egne erfaringer, mening og oppfatning av en spesifikk situasjon. Dette kan oppleves som krevende og belastende for deltaker, og anonymitet sikrer en mer fri samtale om temaet. For å opprettholde informantenes anonymitet blir lydopptak slettet, navn og kontaktinformasjon blir ikke delt og relevante bydeler blir tildelt en egen kode.

5.0 Empirisk Analyse

Før jeg går over til egne funn, vil jeg gi et bilde av styringssystemet i Oslo kommune og tall for turnover. Dette blir bakteppet når vi skal vurdere funnene. Oslo kommune består av 717 710 innbyggere (Oslokommune.no). Kommunen er delt inn i 15 bydeler som kan deles videre inn i delbydeler, grunnkretsområder og grunnkrets. Bydelene kan igjen ha en femdeling med indre og ytre by, dersom det er behov for en enklere inndeling. Denne inndeling er basert på bydelsinndelingen (Oslokommune.no). Bydelene er svært ulike i form av geografi, befolkning, demografi og økonomi. Antall personer som er bosatt i bydelene varierer. I de relevante bydelene for dette prosjektet varierer det fra ca. 36 000 til 64 000 innbyggere.

Bydelsadministrasjonens turnovertall varierer. Turnover i bydelsadministrasjon A er 4 prosent. Turnover i bydel B er 8,11 prosent. I bydel C er det en tydelig økning, der er 15,56 prosent turnover i administrasjonen. Bydel D har en turnover på 14 prosent².

	Bydel A	Bydel B	Bydel C	Bydel D
Antall ansatte i administrasjonen	28 ansatte	37 ansatte	Ca. 60 ansatte	Mellom 40 og 50 ansatte
Turnover for 2023	4 %	8,11%	15,56 %	14 %

Tabell 2.

5.1 Organisering

Oslo kommune har en parlamentarisk styringsmodell. Det er en kompleks organisasjon da de både har kommunale og fylkeskommunale funksjoner. Oslo kommune er delt inn i bystyre, byråd og bydelsutvalg som er politiske organer (se vedlegg 1). Bystyret er kommunens øverste politiske myndighet og beslutningsmyndighet over hovedlinjene i byutviklingen og kommunene tjenester. I dette organet sitter også ordføreren. Videre har man byrådet som

² Tallene er hentet fra HR-systemene til bydelsadministrasjonene. Tallene ble tilsendt av informantene ved etterspørsel.

leder kommunenes administrasjon, innstiller saker til bystyret og er ansvarlig for at vedtak som blir gjort i bystyret, gjennomføres. Byrådet blir ledet av en byrådsleder.

Oslo kommune har en kompleks sammensetting og består også av ulike byrådsavdelinger, etater, kommunale foretak og bydeler. Det er totalt 15 bydeler fire av disse deltar i forskningsprosjektet og blir omtalt som bydel A, B, C og D. De ulike bydelene har egen organisering. I de relevante bydelene er det noe variasjon i deres sammensetting, og det ble kjent at de definerte administrasjon ulikt. Dette handlet om at de har ulik sammensetting og hver bydels administrasjon hadde en sammensetting av forskjellige avdelinger. Et fellestrekk mellom bydelene var at alle hadde økonomiavdeling og HR-avdeling som en del av administrasjonen. Bydel A og C omtalte sin administrasjonsavdeling for stab, men hadde likevel ulik sammensetting her også.

5.2 Onboarding

Ved spørsmål om hvem som har ansvar for onboardingsprosessen, var alle bydelene enig i at det ansvaret lå hos den enkelte leder. Det er altså lederen i den enkelte avdelingen som har ansvar for hele rekrutteringsprosessen og jobber med å tiltrekke og ta imot nye ansatte. En onboardingsprosess er lang og inneholder mange steg. For noen starter den allerede før den ansatte har første arbeidsdag. For å undersøke organisasjonenes tilnærming til dette, fikk de spørsmål om når onboardingsprosessen i praksis startet. Tre av fire bydeler svarte at den startet første arbeidsdag. Kun bydel A har en plan som starter ved ansettelse. Bydel B og C forteller at noe informasjon blir gitt ut på forhånd, men ikke mye. Det kom også frem hos bydel C at noen ikke har alt nødvendig utstyr på plass før det har gått noen uker etter første arbeidsdag, som igjen påvirker arbeidet til den nyansatte.

Videre kartlegges det varigheten av onboardingsprosessen. Her var det noe variasjon. Bydel A mener den varer fra noen uker til rundt seks måneder. Bydel B hevder at det er en naturlig overgang hvor standarden blir satt etter vedkommende erfaring og utdanning, samt stillingens kompleksitet. Hos bydel D anses en som nyansatt i hvertfall et år. I samtalen med lederen fra bydel C, kom det frem hvor vagt og forankret onboarding er:

«Skal vare i 6 mnd. I praksis har mange ledere ingen onboardingplan. «Oi, vi fikk en ny ansatt, vi må gjøre noe med det» også gjennomfører de det. De har ikke noe plan for hva som skal skje

om to måneder, fem måneder. De følger ikke noe plan for Oslo kommune sentralt, som sier vi skal ha oppfølgingssamtale etter to måneder og fem måneder, og de sjekker ikke ut hvordan det går med sin egen onboarding og hvilke behov sine ansatte har for endring.» (Leder, bydel C).

For å få en dypere forståelse av hva som inngår i bydelenes onboardingsplan var det hensiktsmessig å undersøke oppfølgingen av den nyansatte den første måneden. Et bemerkelsesverdig funn er at bydel B, C og D ikke har noen spesifikk plan for hva som skal gjennomføres den første måneden. Bydel B og D nevner at de får relativ tett oppfølging, men at dette er usystematisk og lite formalisert. Det er kun en bydel som skiller seg ut her;

«... noen avdelinger har sånne sjekklister, men det er jo det vi jobber med å oppdatere sånn at det blir litt sentralt, da. Men det er jo hvertfall de oppgavene som de skal kunne lokalt på sin avdeling, da. Og spesielt systemene er det en forventning at de setter seg inn i ganske fort».

(Fagkonsulent HR, bydel A).

Funnene viser at bydel A er den eneste bydelen som har satt i gang prosessen med å lage en sentralisert onboardingsplan for bydelsadministrasjonen. Lederne i bydelsadministrasjonen kan eksempelvis bruke fadder/mentor-metoden, hvor den nyansatte kan følge en erfaren ansatt og lære av vedkommende. De kan delta på ulike kurs, få tilsendt informasjonsskriv i forveien og bli møtt med utstyr som skaper en tryggere og mer effektiv læringskurve.

5.2.1 Onboardingsverktøy

Hvilke hjelpemidler som anvendes er et tema som ble tatt opp i intervjuene. Det er altså snakk om hvilke verktøy eller tiltak som bydelsadministrasjonen bruker for å oppnå høy grad av onboarding. Spørsmål om hvilke digitale verktøy som bydelsadministrasjonen bruker ble derfor stilt alle intervjuobjektene. I HR-systemet til bydel A og D er det en kompetansemodul som kartlegger den nyansattes og andre ansattes kompetanse. Verktøyet gir en oversikt over enhver ansatts kompetanse. Bydel A bruker dette verktøyet mye, noe bydel D ikke gjør. Intervjuobjektet forteller at dette brukes lite selv om det finnes. Det finnes mange ulike hjelpemidler en organisasjon kan ta i bruk, for å gjøre onboardingprosessen mer verdifull. Bydel B forteller om en app de tidligere har brukt, men som de har valgt å avslutte. Per nå finnes det ingen digitale verktøy som styrker onboarding til den nyansatte i bydel B, da de var usikre på gevinsten.

I tillegg til digitale verktøy finnes det andre tiltak som en arbeidsgiver kan iverksette for å sikre god onboarding. Blant annet kan de få tildelt en fadder eller mentor som de kan følge og lære om organisasjonen fra.

«Det enkle er til å begynne med, hvem er hvem, hva er hvor – her er kantina og te-kjøkkenet. Vi begynner med at du får en fadder en periode, også er det mye lesing av manualer. Lenger ut så er det kopling på sosiale tiltak og opplæring i resten av bydelen og kommunen, men har ikke det så ofte. Hos oss er onboarding så dårlig at de har hatt et halvt års tid en konsulent som jobber med å lage onboardingsverktøy for hele bydelen. Hvor det blir en tvungen modell for onboarding, som er til testing for mellomledere». (Leder, bydel C).

Bydel B fikk spørsmål om de har en mentor. Det er noe de har, men i likhet med bydel C er de heller ikke noe gode på det.

«Ja, mer eller mindre strukturert. Vi er ikke gode på det.» (HR-rådgiver, bydel B).

Det blir mer aktuelt med kunstig intelligens som hjelpemiddel i arbeidshverdagen. Også i onboarding kan kunstig intelligens bidra til økt effektivitet av prosessene. Per nå er det ingen av bydelsadministrasjonene som bruker kunstig intelligens i deres onboarding.

5.2.2 Forventninger

Det er variasjon i hva som forventes av en nyansatt. Det er tre tidspunkt i løpet av det første ansettelsesåret som det måles etter. Det er etter en måned, seks måneder og et år. Etter den første måneden var antagelsen at alle bydelsadministrasjonene var svært involvert, men at forventningene til den nyansatte var relativt lav. Alle informantene er enig i at forventningene graderes utfra stillingens krav. Det var også enighet om at disse kravene vil variere fra leder til leder.

Funnene tyder på at informantene har forskjellige syn på hva som forventes. Informanten i bydel A er selv nyansatt og sitter med sin egen oppfatning av situasjonen. Informanten fra bydel A hadde riktig nok forberedt seg til intervjuet og var klar i svarene. Vedkommende mener at forventningene for den første måneden handlet om at den nyansatte skulle sette seg inn i systemene og være relativt kjent med disse. Etter seks måneder er en enda mer kjent med systemene, i tillegg til at en mestrer de fleste arbeidsoppgaver. Informanten forteller at de har medarbeidersamtaler etter to og fem måneder, hvor det diskuteres hva som trengs av

opplæring og kurs. Leder og den nyansatte samarbeider om å bearbeide noen målsetninger som den nyansatte skal nå underveis. Videre kommer det frem at det forventes at en nyansatt mestrer stillingen etter et år, kan alle rutiner og er en del av miljøet.

For bydel B, var ikke forventningene like høye for den første måneden i jobben, og de fokuserte på orientering om organisasjonene. Videre kom det frem at forventningene vill variere utfra hvor den nyansatte kom fra, altså hvilken bakgrunn vedkommende har og hvor god erfaring den besitter. Dette samsvarer med svarene som ble gitt av informanten i bydel D. Etter seks måneder forventes det at den nyansatte finner ting selv og er selvstendig i en del oppgaver.

Funnene antyder at noen i lederposisjon har litt høyere forventninger. Informanten i bydel C er leder og var veldig direkte i hva som forventes. I løpet av den første måneden skulle en kunne mestre de fleste IT-verktøy og kunne yte en del arbeidsoppgaver. Det var riktignok ingen forventninger til dyp fagkompetanse. Etter seks måneder er det forventet at en skal kunne mesteparten av jobben. I tillegg skal en kunne veilede andre, samt mestre fagsystemer. På dette tidspunktet var det også en forventning om at en visste om en ville ha jobben eller ikke. Etter et år så antar lederen at den nyansatte er på plass og kan alle tildelte oppgaver. Samtidig skal en mestre å samarbeide på tvers av avdelingene og ha god kunnskap om hele organisasjonen.

5.2.3 utfordringer og individuell læring

Oslo kommune er har en kompleks sammensetting og dette er noe mange ansatte i bydelsadministrasjonen anser som utfordrende. HR-rådgiveren fra bydel A forteller om sin egen erfaring fra å være ny i jobben. Informanten forteller at det ikke var tilsatt noen HR-direktør i avdelingen, noe som oppleves som utfordrende. Det mangler rutiner for onboarding, andre ansatte var ikke informert om at det skulle komme en ny person, i tillegg til mangel på tilganger. Dette er også et generelt problem for bydelsadministrasjonen i denne bydelen.

For bydel B handler det også om hva slags person en er. Informanten deler sin oppfatning av at mange mestrer jobben relativt raskt, men at deres onboardingsprosess er lite strukturelt som kan oppleves som utfordrende. Det gjør også læringsprosessen mer utfordrende, særlig i en såpass komplisert organisasjon som Oslo kommune.

I bydel C kommer det frem at IT-verktøy er noe som mange anser som utfordrende når de først starter i jobben. De bruker gamle systemer som tar tid å sette seg ordentlig inn i. I tillegg beskriver informanten et evig mas om endring. Ansatte befinner seg altså i et miljø som krever forandring og at dette ikke er noe som stopper. Funnene viser i tillegg at dette er noe som skremmer mange.

Dette støttes opp av bydel D, hvor det snakkes om å forstå hele konseptet til bydelen. For mange oppleves det som utfordrende å sette seg inn i systemene, forstå hvem som har beslutningsmyndighet, hvem som eier prosjekter, og man jobber både oppover og nedover i en bydel.

«Det å forstå Oslo kommune, det her med bydel og kommune, hvordan de henger sammen. Ulike politiske funksjoner på overordnet nivå i kommunen og det som er på bydelsnivå, hva bestemmes politisk og hva bestemmes av bydelene selv. Det tror jeg er veldig utfordrende, og jeg tenker at mange som får jobb i bydelsadministrasjonen, det er få som er nyutdannet for å si det sånn». (Konsulent, bydel D)

For å gjøre hele prosessen lettere og bedre for den nyansatte kan de gjennomføre individuelle tiltak, som er rettet mot enkeltindivider. Intervjuene skiftet derfor fokus mot individuell læring. Det er enighet mellom bydel A og B når det kommer til hvilke tiltak de har iverksatt for å sikre læring. Begge bydelsadministrasjonene bruker kompetansemoduleen i HR-systemet, men bydel B forteller at detter er noe ikke alle ledere velger å bruke. De lener seg heller på kollegastøtte og anser dette som en ressursfull metode for læring. Bydel A derimot, bruker kompetansemoduleen mye, i tillegg til medarbeidersamtaler hvor de setter individuelle mål.

5.3 Sosialisering og den ansattes oppfatning

Organisasjonssosialisering er en viktig del av onboarding. Det hjelper den nyansatte med å forstå normer og organisasjonens sammensetting. Informantene fikk derfor spørsmålet om når de anser en ansatt som fullt integrert i organisasjonen. Dette skaper et bilde av forventninger og man forstår innsatsen de legger i denne type arbeid. Oppfatningen til bydel A og B samsvarer, da begge mener en ansatt er helt integrert i organisasjonen etter et år. For lederen i bydel C var svaret noe annerledes; her var det en forventning om at den ansatte

hadde blitt integrert etter seks måneder, og at man er ferdig utlært etter et år. I bydel D sin bydelsadministrasjon, var forventningene noe ulik fra de andre. Her kom det frem at dette kunne ta opptil to år.

Det er riktig nok viktig å avgjøre om de ansatte har den samme opplevelsen av situasjonen. For bydel B kom det tydelig frem at forventningene ville variere utfra tidligere erfaring. Dersom vedkommende hadde mindre arbeidserfaring, og derfor ikke var like vant til å være i et nytt miljø, antok de at det ville ta lengre tid å tilpasses en ny arbeidsplass. Det ble ikke stilt de samme kravene til en som har jobbet et år, som til en som har jobbet i mange år – ved mindre erfaring vil det ta lenger tid å lære seg nye ting og systemer.

I bydel C viser funn at det ikke er noe fokus på ansattes egen oppfatning av situasjonen. Informanten deler at dette er noe de aldri har spurt de ansatte om. På den andre siden viser det seg at bydelsadministrasjonen i bydel D har et veldig godt bilde av situasjonen. Informanten forteller at det oppleves som at ansattes oppfatning samsvarer med den antagelsen ledere og HR-medarbeidere har. HR-medarbeideren mener at de deler samme oppfatning, fordi *«ting tar tid i en bydelsadministrasjon, fordi man jobber både oppover og nedover»*.

Videre har det blitt veldig relevant med hjemmekontor etter pandemien. Derfor ble informantene stilt spørsmål om de opplever at hjemmekontor gjør prosessen mer krevende. Dette var alle informantene enig i – det oppleves som håpløst å drive med onboarding når dette skal gjennomføres digitalt. Funne viser også at selv om alle ansatte har mulighet til å benytte seg av hjemmekontor og at dette er noe de fleste utnytter, er det noe begrensninger. I bydel C er det kun aktuelt å benytte seg av hjemmekontor en dag i uken, mens i bydel B er det noe mer brukt. Alle bydelene er riktig nok enig i at bruken av hjemmekontor er begrenset når de er nyansatt, og at majoriteten befinner seg på kontoret.

God kommunikasjon åpner for en god tilbakemeldingskultur, som åpner for samtaler med ledere og medarbeidere. Tilbakemeldingskulturen mellom de ulike bydelsadministrasjonene varier. I bydel A er det rom for å gi tilbakemeldinger. Etter at de fikk en ny HR-direktør, har de nå individuelle samtaler med sin leder annenhver uke. HR-rådgiveren i bydel B forteller at de er veldig bevisst over hverandres styrker og svakheter i deres avdeling. Om dette er universalt for hele bydelsadministrasjonen, kom ikke frem.

I bydel C gis det lite tilbakemeldinger. Lederen forteller at de har gjennomgått kurs på hvordan det gis konstruktiv tilbakemelding, men at det likevel foregår litt «sladrekultur». For administrasjonen i bydel D, viser det seg at det er god tilbakemeldingskultur.

Når det gjelder tilbakemelding som gis til nyansatte, forteller bydel B og D at dette er noe de er gode på og at det fungerer greit. Bydel B forteller igjen at de er gode på å formidle forventninger i sin administrasjon. De tilbakemeldingene som er mest vanlig å få og gi i onboardingfasen, viser også stor variasjon. I bydel A handler tilbakemeldingene om hvordan en nyansatt mestrer oppgaver og om en har behov for mer opplæring.

Analysen trekker frem at bydel B har en litt mer rolig tilnærming til prosessen enn de andre bydelene. Bydel B forteller at de ofte formidles at nyansatte ikke må «gape over alt med en gang». Dette tyder på at de gjennomfører onboarding i et rolig tempo. Den mest vanlige tilbakemeldingen å få i bydelsadministrasjonen i bydel C, handlet om at de er misfornøyde og savner onboarding.

5.4 Turnover

5.4.1 Ulike faktorer som påvirker turnover og tiltak for å hindre det

På spørsmålet om hvilke faktorer som bidrar til høy turnover, var svarene litt forskjellig. Administrasjonen i bydel A opplever at dårlig ledelse og mangel på utvikling er hovedårsaken til at ansatte velger å slutte. I bydel B handlet det mer om at forventninger til stillingen ikke ble møtt. Videre kommer det frem i bydel C at mistriivsel er årsaken, mens det i hovedsak handlet om relevante arbeidsoppgaver og autonomi i bydel D. Analysen viser at det i utgangspunktet ikke er mangelfull onboarding som blir ansatt som en hovedårsak til at ansatte velger å slutte.

Videre ble det diskutert hvilke tiltak som gjennomføres for å hindre eller redusere turnover i bydelsadministrasjonen. De tiltakene som er igangsatt i bydel A er oppfølging, sosiale samlinger og mulighet for kompetanseutvikling. Informanten forteller også at god ledelse påvirker denne avgjørelsen. I bydel B forsikrer de seg om at stillingsannonsene er tydelige, og at de er tydelige gjennom hele ansettelsesprosessen. Det kommer også frem at bydelen er veldig fremoverlent, og at de hele tiden fokuserer på forbedringer og digitalisering.

I bydel C har det blitt innført en ny IA-avtale³, som skal sikre et bedre arbeidsmiljø i administrasjonen:

«Vi har laget en ny IA-avtale, hvor IA utvalget som stort sett er HR-folk, har en rett til å gå inn og si «vi ser at det er noe galt hos dere, dette må vi jobbe med». Ellers så er det frivillig og be om bistand fra HR» (Leder, bydel C)

Det er også interessant å se på hva årsaken til at det er ulike turnover tall mellom avdelingene i administrasjonene. Informantene deler ulike årsaker. I bydel A handler det om ledelsen i hver enkelt avdeling. For bydel C handler det igjen om type oppgaver og dårlig arbeidsmiljø. Her trekker bydel D igjen frem relevante arbeidsoppgaver og autonomi, men forteller at noe handler om dårlig onboarding og rekruttering;

«de som har en dårlig onboardingsprosess har en høyere turnover enn andre. Jeg tror rekruttering er ganske viktig. Jeg ser jo på noen stillingsannonser lover gull og grønne skoger, og jeg som har jobbet i Oslo kommune en stund, leser litt lenger ned på utlysningen, så ser jeg litt mer hva arbeidsoppgavene går i. Mange kan få en jobb som de tror er noe, men så er det noe annet. Å ha en ærlig rekruttering tror jeg også er ganske viktig for å unngå turnover. Ved å se på turnover som et tall isolert sett så tror jeg man kunne spart seg for mye, hvis man bare hadde litt ærlige stillingsannonser.»

Økonomi kan ofte være en årsak til at ansatte mistrives på jobben. Dersom det er lite økonomiske ressurser eller dårlig lønn, kan dette påvirke om den ansatte ønsker å bli værende i stillingen. Her også var det variasjon i svarene. Informanten i bydel A mener at dette kan være en årsak, selv om de har bibehold av lønn. For bydel B, opplever de at dette er en større påvirkende faktor for yngre ansatte. Bydel D har derimot ikke samme oppfatning av situasjonen;

«Nei det tror jeg faktisk ikke. Jeg tror det sjeldent er årsaken til at folk velger å slutte. De som kommer til oss, vet hva de går til av ytre rammer.» (Konsulent, bydel D)

³ IA-avtale er en intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. Avtalen skal blant annet redusere frafallet fra arbeidslivet (NHO.no)

5.5 Onboarding og turnover

Funnene viser at onboarding er betyr mye for en nyansatt. Ved spørsmål om erfaringen den ansatte sitter igjen med etter innkjøringsfasen har betydning for om vedkommende velger å bli i jobben, svarte tre av fire bydeler «ja». Bydel C påpeker at den har veldig stor betydning og påvirker turnover tallene. Bydel B deler derimot ikke samme erfaring;

«kultur og relasjoner har mer å si. For jeg vet hvor dårlig vi har vært på oppgaveoverføring og det systematiske rundt det. Men kulturen er veldig positiv, og det er mye teamjobbing.»

(Rådgiver HR, bydel B)

Videre ble informantene stilt spørsmål om det er gunstig for dem å fokusere på onboarding og startfasen for å beholde ansatte. Dette var alle bydelene enig i; det oppleves som gunstig. I bydel C skal de gjennomføre tvungen onboarding:

«Ja, og det vi kaller tvungen onboarding. Vi lager et opplegg som skal gjelde alle og da vil det være en tvungen del, hvor det er noe de skal gjennomføre, f.eks. noen ting den ansatte skal kunne. Det er enkle ting som IT-verktøy eller «kan jeg ta den kaka på bordet». Sånne ting skal vi faktisk snakke om, og det skal gjelde alle. I tillegg til den individtilpassede delen av oppgavene.»

Noen organisasjoner gjennomfører individuelle tiltak som sikrer at nyansatte velger å bli i stillingen. I bydel A jobbes det aktivt med å utvikle strategi i kompetansemodulen i HR-systemet. Bydel B er åpne for å innfri spesifikke krav den ansatte stiller, dersom det er en nøkkelperson. I bydel C er det ingen tiltak som gjøres i praksis. Informanten begrunner dette med;

«Jeg snakker jo med folk, men når det kommer så langt at de allerede har søkt seg bort så har de allerede bestemt seg. De kommer kanskje tilbake for lønnsforhandling, men det funker dårlig med høyere lønn, de blir kanskje noen måneder til også blir de borte.» (Leder, bydel C)

Det er også relevant å fokusere på at man ansetter de riktige folkene i jobben. Derfor fikk informantene spørsmål om akkurat dette. Det er mye fokus på rekruttering i bydelsadministrasjonene, og detter er noe alle mener de er gode på. Det trekkes frem tiltak som behovsanalyse, kvalifikasjonsprinsippet som er sentralisert i Oslo kommune, realistiske stillingsannonser og referansesjekking.

5.5.1 Hvor lenge en ansatt blir

Det er ulikheter i hvor lenge en ansatt blir i bydelen. I bydel A er det relativt lite utskiftning, men både bydel B og C mener at ansatte ofte blir altfor lenge i stillingene sine. I snitt blir ansatte værende i stillingene i 5 år. Det er variasjon i både alder og kjønn her. Det kommer frem at eldre ansatte ofte blir værende lenger i stillingen sin. Bydel D påpeker at en ansatt som når den er over 40 år, ofte blir lenger i stillingen enn en ansatt som starter når en er yngre. I tillegg hevder bydel B at kvinner ofte er mer trygghetsøkende, og at de ofte sitter lenger i stillingen enn hva menn gjør.

Informantene er kjent med hva som oppgis som slutteårsak, og det er ofte «vanlige» forklaringer som er oppgitt. Dette er årsaker som bedre tilbud, høyere lønn, og bedre utviklingsmuligheter. Lederen i bydel C forteller at hos dem handler det ofte om lederen og arbeidsmiljøet.

5.5.2 Opprettholde erfarne og tiltrekke nye ansatte

I bydel A er det mye fokus på akkurat dette. Informanten forteller at de jobber med fire satsningsområder.

«i tillegg til et rekrutteringsområde der det inngår onboarding, så er det et annet område som er kompetanseutvikling som også henger veldig sammen med rekruttering og onboarding. Og det er digitalisering og det siste er kultur og arbeidsmiljø» (Fagkonsulent, bydel A)

I bydel B har de nå en ny strategi, hvor de inkluderer medarbeidere i rekrutteringsprosessen. Dette er et ansvarsområde som tidligere har vært hos den enkelte avdelingsleder. Her er det ulikheter mellom bydelene, da det ikke blir gjort noe spesifikt for å sikre at ansatte blir, samtidig som de tiltrekker nye ansatte i bydel C. Ledere påpeker riktignok her at det er noe de planlegger å jobbe med, og at de ønsker en lavere turnover for hele administrasjonen. I bydel D mener informantene at de sikrer dette, ved å tenke nytt når det kommer til rekruttering.

5.5.3 Motivasjon

Motivasjon blir ofte sett på som en viktig faktor for å redusere turnover, og det dreier seg ofte om både ytre og indre motivasjon. Ved spørsmål om hva som motiverer de ansatte var det mye likheter i svarene. Alle informantene var enig i at relevante arbeidsoppgaver og godt

arbeidsmiljø gjør de ansatte mer motiverte. Bydel B har nylig gjort en undersøkelse på motivasjon;

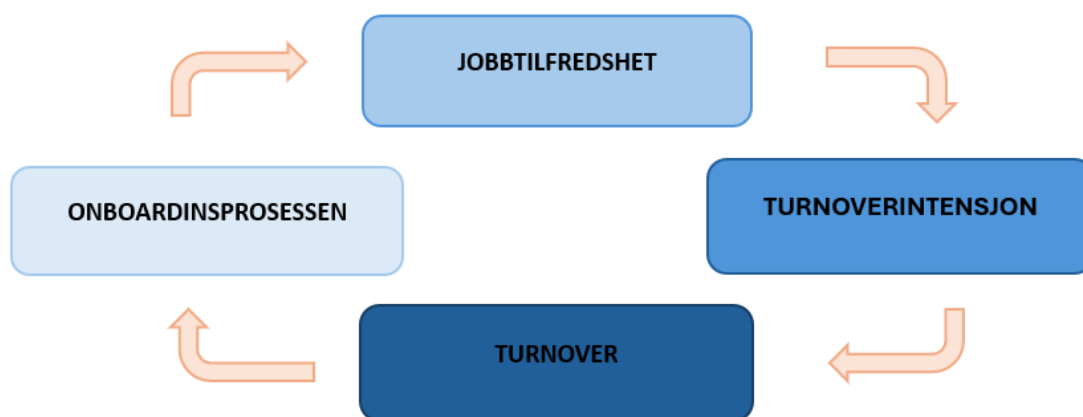
«Og vi ser at den indre motivasjonen er større hos de eldre enn hos de yngre. Det er tydelig.»

(Rådgiver HR, bydel B)

Bydel C har høyest turnover, men opplever likevel at de ansatte er motiverte på jobb. Dette samsvarer med de andre bydelene, som har samme oppfatning. Funnene viser at motivasjon og turnover henger sammen.

6.0 Diskusjon

Figuren som blir presentert nedenfor summerer opp resonnementet som legger grunnlaget for undersøkelsen, og springer ut av teori og tidligere forskning om onboarding. Forholdet mellom onboarding og turnover starter med en onboardingsprosess som ikke er vellykket. Dette påvirker deretter den ansattes jobbtilfredshet. Dersom den ansatte ikke er tilfreds med jobben setter dette i gang den psykologiske prosessen som leder til turnoverintensjon. Når den ansatte har kommet til en situasjon hvor de aktivt søker seg bort eller tenker på å se etter andre jobber, ender det ofte opp med turnover i organisasjonen.



Figur 1.

6.1 De fire byggeklossene

Tanya Bauer er en viktig bidragsyter for forskningen om onboarding. I dette forskningsprosjektet er hun referanse for utformingen av studiet. Bauer (2010) har presentert fire ulike byggeklosser som skal hjelpe en organisasjon med onboardingsprosessen. De fire byggeklossene handler om opplæring, rolleavklaring, kulturforståelse og relasjonsbygging. Ifølge teorien skal byggeklossene sette grunnlaget for onboardingnivået i organisasjonen. En organisasjon med høyt onboardingnivå vil ha alle fire byggeklosser i grunn. I denne delen av diskusjonene trekker jeg frem forskningsspørsmål 1

«Hvordan vurderer bydelsadministrasjonene stegene i en onboardingsprosess og hvilke erfaringer gir de uttrykk for om onboardingnivå?»

6.1.1 Compliance – opplæring av regler og rutiner

Det første en organisasjon burde fokusere på er opplæring av grunnleggende regler og rutiner (Bauer, T., 2010, s. 2). Opplæring i arbeidsoppgaver, regler og rutiner hjelper den nyansatte med å forstå forventningene knyttet til deres arbeid. Opplæring av regler og rutiner bidrar til klarhet over ulike prosedyrer og retningslinjer som sikrer kvalitet og produktivitet i arbeidet. Når den nyansatte forstår sine arbeidsoppgaver kan dette sikre effektivitet samtidig som det opprettholder arbeidsflyten til den ansatte, men også teamet. Det tyder imidlertid på at god opplæring reduserer risikoen for feil. Jo dårligere den ansatte mestrer arbeidsoppgavene knyttet til jobben, jo flere feil og misforståelser kan oppstå. Det kan altså tenkes at et godt grunnlag for opplæring fører det til både trygget og trivsel i jobben. Dersom organisasjonen invester tid i onboardingprosessen, kan dette sikre både ansattes og organisasjonens langsiktige suksess, noe som også blir påpekt av Stein og Christiansen (2010).

Det kommer frem i analysen at bydelsadministrasjonene opplever det som viktig å fokusere på den første tiden av ansettelsesforløpet. Bydelsadministrasjonene legger stor vekt på riktig opplæring og bruker mye tid på det. Administrasjonene bruker mange ulike systemer som kan oppleves som både skremmende og utfordrende. Ved å opprettholde et stabilt opplæringsprogram som gjennomføres av alle nyansatte, kan de oppnå en mer effektiv arbeidskapasitet fra starten av arbeidsforholdet. Å forstå systemer, lokale arbeidsoppgaver og rutiner i arbeidet, skaper en mer stabil og trygg ansatt som mestrer jobben. Selv om funnene viser at det er fokus på opplæring i bydelsadministrasjonene, forekommer det noe variasjon.

De administrasjonene som har en mer forankret opplæringsplan, har også et onboardingforløp som varer lenger. Dette forløpet justerer forventningene som blir satt av leder, og det er særlig tydelig at en lenger onboardingprosess skaper lavere forventninger i starten av arbeidsforholdet. Funnet tyder på at det er viktig med en ganske omfattende opplæringsplan, men som varer over en lenger periode. Her ser man at de ansatte som blir «kastet ut» i krevende og selvstendige arbeidsoppgaver for tidlig, er mindre tilfreds med jobben. Samtidig viser variasjonene at en kort opplæring leder til mer misnøye av ledelsen, som påvirker turnoverintensjon. Funnene viser at det er viktig å finne en riktig balanse når det kommer til mengden informasjon som tildeles den første perioden.

Hvilke metoder for opplæring som anvendes, påvirker også jobbtilfredshet. Det er flere metoder for opplæring, men Sharma og Stool (2020) trekker frem tre hovedfaktorer som spiller en viktig rolle; praksisbasert læring, klassebasert læring og veiledning.

Bydelsadministrasjonene buker flere metoder for opplæring, men ingen er helt like. Hovedmetoden for bydelsadministrasjonene er veiledning, som kan gjennomføres på ulike måter. Det kan komme i form av en fadderordning eller individuelle samtaler. Det vises en tendens til at nyansatte kobles på en annen ansatt. Fadderordningen ser ut til å fungere fint for bydelene, men man ser også at medarbeidersamtaler gir stor verdi i opplæringen. Medarbeidersamtaler gjør at man blir mer sett i jobben, og man får mulighet til å diskutere med leder hvordan de selv oppfatter egen kompetanse. Utfra dette kan det gjennomføres mer individuell og spesifikk opplæring som skal bidra til å sikre den ansattes personlige suksess.

Det kan være til fordel for bydelsadministrasjonene å bruke e-læringsverktøy hyppig, da dette åpner for bredere kompetanse om ulike temaer. Det er lite digitale løsninger som anvendes i bydelsadministrasjonene i dag, som gjenspeiler svak opplæringsplan. Opplæringen kan være mer enn å kun huke av sjekkpunkter på en liste, og det kreves ofte mer individrettet læring. Likevel ser man at det ikke mangler kompetanse i bydelsadministrasjonene, og at de aller fleste mestrer arbeidsoppgavene etter en periode. Dette tyder på at veiledning fra fadder og medarbeidersamtaler opprettholder en stabil arbeidsstyrke i administrasjonen.

6.1.2 Clarification - rolleavklaring

Neste byggekloss handler om rolleavklaring (Bauer, T., 2010, s. 2). Byggeklossen berører temaet om klarhet i arbeidet og forventninger til jobben. En klar forståelse av ansvarsområder bidrar til å unngå forvirring i hva som kreves i jobben. Det kan også bidra til en mer effektiv arbeidsfordeling ved teamarbeid. I tillegg legger det grunnlaget for bedre samarbeid og koordinering i organisasjonen, som igjen sikrer effektivitet i arbeidet. Samtidig kan rolleavklaring redusere konflikter og dobbeltarbeid, som gjør det mindre sannsynlig at det oppstår uenighet i jobben.

Funnene viser at det forekommer relativ høy grad av rolleavklaring i bydelsadministrasjonene. Dette har betydning for den ansattes trivsel i jobben. Det viser seg at de bydelene som fokuserer på klare stillingsbeskrivelser og har tett kommunikasjon har bedre arbeidsmiljø. Å være bevisst over effekten rolleavklaring har i onboardingsprosessen, skaper en bedre

situasjon for administrasjonene. I de bydelsadministrasjonene der det er åpne kommunikasjonskanaler har også lavere turnover. I intervjuene kommer det frem at det oppleves som viktig for bydelene å ha en bra rekruttering. Det er særlig her den nyansatte blir informert om ansvarsområder, oppgaver og kvalifikasjoner som jobben krever.

6.1.3 Culture - kultur

Videre forklarer Bauer (2010) at onboardingprosessen også bør inkludere kulturformidling. Det er gjennom organisasjonskulturen at organisasjonens verdier, normer og atferdsmønstre kommer frem. Organisasjonskulturen preger altså hvordan ansatte samhandler. Når den nyansatte blir introdusert til kulturen, hjelper det dem til å integrere seg bedre, samt tilpasse seg gruppen. Kulturformidling kan skape både engasjement og motivasjon. Det er gjerne gjennom organisasjonskulturen at en ansatt føler seg inkludert og knyttet til jobben. Ved å inkludere den ansatte i organisasjonskulturen kan dette bidra til at de identifiserer seg med verdier og formål, som igjen kan påvirke jobbtilfredshet. Dette handler om at man føler at man blir en del av noe.

Det er tydelig at arbeidsmiljøet er viktig for den ansattes jobbtilfredshet. Det fremkommer i funn at en bydelsadministrasjon med dårlig arbeidsmiljø også har høyere turnover. Temaet om kulturformidling er forstått som en viktig del av onboarding i bydelsadministrasjonene, da det har betydning for turnoverintensjonen. Det kommer ikke tydelig nok frem i funnene hvor stort fokus administrasjonene har på selve kulturformidlingen, men man kan se en tendens til at det oppfattes som viktig. Kulturformidling gjennomføres på ulike måter, men det foregår stort sett gjennom samarbeid mellom kollegaer. Funnet antyder at det er et område som blir tatt opp i onboarding, og at lederen i bydelsadministrasjonen anerkjenner viktigheten av en positiv kultur i organisasjonen. Kulturformidling gjennomføres i hovedsak ved fysisk tilstedeværelse. I intervjuene kommer det frem at det er få som benytter seg av hjemmekontor i starten av ansettelsesforløpet, som beviser antagelsen om at dette er en faktor som spiller en viktig rolle i onboarding og den ansattes trivsel på jobb. Bydelsadministrasjonene anser det altså som nyttig å gjennomføre kulturformidling når det handler om å integrere nyansatte i organisasjonen.

6.1.4 Connection – relasjoner

Siste byggekloss er relasjonsbygging (Bauer, T., 2010, s. 2). Det kan føles utfordrende for en nyansatt å tiltre en ny stilling, og har behov for å føle seg inkludert og velkommen i organisasjonen. Det åpner også for kunnskapsdeling mellom de ansatte, samtidig som det gjør det lettere for den nyansatte å få nødvendig støtte og veiledning den første tiden i ansettelsesforløpet. Relasjonsbygging er altså et element som hjelper den kulturelle tilpasningen, fordi man ofte lærer om kulturen gjennom andre kollegaer. Prioritering av relasjonsbygging i organisasjoner kan derfor bidra til å legge grunnlaget for en vellykket onboarding.

Det tyder på at bydelsadministrasjonene anser relasjonsbygging som et viktig element i onboarding. Funnene viser at relasjonsbygging blir prioritert i organisasjonen, men at det ikke nødvendigvis er en del av onboardingsprosessen. Dette indikerer at gode relasjoner mellom de ansatte og ledere er et område som er oppfordret administrasjonene. Samtidig er det variasjon i hvordan dette gjennomføres, og det kommer frem av funn at forskjellene fører til ulikt utfall. Ved å rette søkelys på relasjonsbygging i onboardingsprosessen skaper det et generelt bedre miljø. Gjennom intervjuene blir det gitt et bilde av hvordan administrasjonene opererer når det kommer til relasjonsbygging. Det virker som at det har en mer positiv effekt å inkludere dette elementet i onboarding, fremfor å bare ha det som et generelt tiltak for positivt arbeidsmiljø. Ved å inkludere de nyansatte gjennom samhandling, kommunikasjon og generell småprat i gangene, vil det føre til mer tilfredshet knyttet til arbeidsplassen. Dette er en viktig indikator på turnoverintensjon. Det blir oppfattet som at alle bydelsadministrasjonene anser relasjonsbygging som en nyttig og viktig komponent i onboarding. Å investere tid og ressurser i å bygge sterke relasjoner, kan det skape et miljø som fremmer trivsel blant de ansatte.

6.2 Graden av onboarding

Det er viktig å vurdere hvilket nivå av onboarding de ulike bydelsadministrasjonene befinner seg på for å kunne avgjøre om det har effekt på turnoverintensjon og turnover.

Sammenhengen er handler om at en vel gjennomført onboarding fører til bedre jobbtfredshet (HR-Norge.no). Som nevnt tidligere kan en organisasjon befinne seg på tre

nivåer; *passiv, høyt potensiale* og *proaktiv* (Bauer, T., 2010). Mitt inntrykk etter samtaler med informantene er at bydelsadministrasjonene befinner seg på ulike nivåer av onboarding.

	Bydel A	Bydel B	Bydel C	Bydel D
Nivå	<i>Proaktiv</i>	<i>Høyt potensiale</i>	<i>Passiv</i>	<i>Høyt potensiale</i>

Tabell 3.

Bydelene berører byggeklossene som Bauer (2010) presenterer, men i ulik grad. Opplevelsen jeg sitter igjen med etter intervjuene er at selv om administrasjonene er innom relevante temaer om onboarding, er det altfor dårlig gjennomførelse for de fleste bydelene. Begrunnelsen for dette handler om at de aller fleste onboardingsplanene som ble beskrevet i intervjuene, er altfor lite forankret. Det mangler systematikk og formalitet, som gjør gjennomførelsen svak og uryddig.

Det er to bydelsadministrasjoner som skiller seg ut, men i to forskjellige retninger. Den bydelsadministrasjonen som skiller seg positiv ut fra resten er bydel A. Etter samtalen med bydel A, får man et bedre innblikk i hvordan de gjennomfører onboarding. Det er riktignok verdt å nevne at informanten hadde selv en litt dårlig opplevelse, noe som er interessant å høre om. Informanten i bydel A var relativt ny i stillingen og hadde kun jobbet der noen måneder. Dette betyr at informanten var selv involvert i onboardingsprosessen da intervjuet ble holdt. Forholdet informanten hadde til selve prosessen var mer positivt nå enn det den var i starten av arbeidsforholdet. Funnene viser at onboardingsprosessen ble forbedret etter at en ny HR-direktør tiltrådte stillingen, og jeg oppfatter det som at dette var et område som ble prioritert etter denne tiltredelsen. På bakgrunn av svarene og stemningen som forholdt seg i intervjuet, tyder det på at bydel A har en mer proaktiv onboardingsprosess, og skiller seg derfor ut fra resten.

Informanten i bydel C innrømmer selv at onboardingsprosessen i deres administrasjon er altfor dårlig. I tillegg har det blitt lagt frem funn som viser at dette stemmer. Det er ingen systematisk gjennomføring i deres onboardingsprosess. Jeg opplever at samtalen med lederen ga et godt bilde av deres prosess, og det faktum at lederen var så transparent i svarene rettferdiggjør for denne begrunnelsen. Informanten var veldig bevisst på at de hadde en dårlig onboarding i sin administrasjon.

Det er et nevneverdig funn at bydelene prioriterer ulikt og anser forskjellige elementer i onboarding som viktig. Selv om bydelsadministrasjonene ikke treffer på alle de fire byggeklossene til Bauer (2010), betyr det ikke nødvendigvis at deres opplevelse av onboarding er negativ. Bydelsadministrasjonene har ulik kultur og opererer forskjellig. De har ikke nødvendigvis de samme rutinene, selv om de bruker mange av de samme systemene. Utfra samtalen jeg har hatt med informantene sitter jeg igjen med en oppfatning om at 3 av fire bydeler har en onboardingsprosess som fungerer. Bydel B hevder også selv at de er altfor dårlig til å gjennomføre onboarding, men de ligger likevel på et høyere nivå for onboarding. Dette handler om kulturen som er forankret i administrasjonen i bydel B. Bydel B har et bedre arbeidsmiljø enn bydel C, som kan forklare hvorfor deres onboarding fungerer bedre i praksis, da de berører elementet av relasjonsbygging i større grad.

6.3 Turnover

I denne delen av diskusjonen legger jeg frem forskningsspørsmål 2:

«Hvordan vurderer de betydningen av onboarding for turnover»

Teorien som har blitt presentert belyser mange ulike årsaker til hvorfor turnover oppstår. Studien tar utgangspunkt i turnover som en frivillig handling, altså frivillig separasjon hvor den ansatte selv ønsker å slutte i jobben og forlater organisasjonen (Greve 1992). Før en organisasjon opplever turnover starter det med turnoverintensjon, som er den psykologiske prosessen som oppstår før en sier opp jobben (Lee & Mitchell, 2001).

Det tyder på at turnoverintensjon er en tilstand som bydelsadministrasjonene er bevisst på. Utfra de samtalen som ble holdt med informantene, kommer det frem at de opplever at de fleste ansatte som sier opp jobben har allerede vært gjennom en spesifikk tankeprosess. Det er særlig i bydel C at forholdet rundt turnoverintensjon kommer frem, da lederens forklaring sier at ansatte som er i prosessen med å søke seg bort allerede har bestemt seg for å slutte.

Det er også nærliggende i denne sammenhengen å se på forholdet mellom bydelsadministrasjonenes onboardingsprosess og turnover. Funnene i dette forskningsprosjektet viser at bydelsadministrasjonene anser onboarding som et gunstig tiltak

for å forhindre uønsket turnover. Informantene deler samme oppfatning av at onboarding alltid har en positiv effekt når det gjennomføres riktig. Dette ser ut til å stemme når man sammenligner turnovertallene med det nivået av onboarding administrasjonene befinner seg på. Den bydelen som berører flest byggeklosser er også den bydelen som har lavest turnover i sin administrasjon. I tillegg ser man at den bydelen som har dårlig gjennomførelse av onboardingsprosessen har høyest turnover i sin administrasjon.

Dette tyder på at onboarding har en effekt på turnover. Det er likevel viktig å se på årsaken til dette. Man kan se en god onboarding i administrasjonene påvirker hvor tilfreds den ansatte er i jobben. Når man oppnår kulturforståelse, blir en del av miljøet og skaper relasjoner, kan man se at det skaper en sterk tilknytning til jobben. Dette forhindrer turnoverintensjon hos den ansatte.

Denne antakelsen blir forsterket, da det er tydelig at kulturen i bydelene har mye å si for den ansattes ønske om å jobbe. Utfra funn, oppfatter jeg det slik at mange trives med den kulturen som er i Oslo kommune. Dette kommer frem ved at mange velger å fortsette å jobbe i kommunene, men flytter bydel eller etat. Ofte er det kulturen man har interesse for og er årsaken til at man vil jobbe med det man gjør. Og det er den tilsvarende kulturen man vil jobbe videre med når man søker etter ny jobb. Med utgangspunkt i de funnene som har kommet frem i denne forskningen, er det den mellommenneskelige relasjonen som fører til at ansatte velger å avslutte arbeidsforholdet. Hvis det er dårlig forhold mellom leder og andre medarbeidere eller det mangler kommunikasjon og miljøet er generelt ganske dårlig, ser man en tendens til ansatte slutter i jobben. Dette er heldigvis et forhold som kan blir forsterket og bedre, ved å gjennomføre gode tiltak for onboarding som sikrer relasjonsbygging.

Likevel virker det som at det ikke er opplevelsen den nyansatte sitter igjen med etter gjennomført onboardingsprosess som er årsaken til turnover i de ulike bydelsadministrasjonene. Forklaringer gitt fra informantene inneholder forhold om lønn, kompetanseheving og arbeidsmiljø. Det er altså en blanding av indre og ytre motivasjoner som påvirker turnoverintensjonen. Faktorer som lønn og kompetanseutvikling er ofte en gjenganger i forklaringene, selv om det er mye som tyder på at dette også varierer mellom ansattes alder og kjønn. Den eldre generasjonene har ofte en tendens til å bli sittende lenge i stillingen og er generelt mer opptatt av den indre motivasjonen – altså at de trives i jobben.

Lee & Mitchell (2001) mener det er en tilstand av «sjokk» som fører til at ansatte velger å avslutte arbeidsforholdet. Om dette stemmer i bydelsadministrasjonene kommer ikke frem i funnene, men det er likevel relevant å poengtere at både interne og eksterne faktorer kan påvirke utfallet. Noen ansatte kan muligens bli overrasket av kompleksiteten til bydelsadministrasjonene, selv om det tyder på at dette nødvendigvis ikke er tilfelle. Det er en generell forståelse blant informantene at mange av de som jobber i bydelsadministrasjoner er godt kjent med denne type arbeid, og har i tillegg lang erfaring fra arbeidslivet. Jeg vil argumentere for at onboarding har betydning for jobbtilfredshet som påvirker den ansattes turnoverintensjon. Selv om informantenes forklaringer ikke beskriver onboarding som en direkte årsak til turnover, er det mye som tyder på at det i helhet har betydning for utfallet.

7.0 Konklusjon

I dette kapittelet skal jeg gjøre videre refleksjon og presentere en kort konklusjon, sett i lys av problemstillingen:

«Hvordan reflekterer bydelsadministrasjonene i Oslo kommune over forholdet mellom onboarding og turnover»

I dette prosjektet har fokuset vært på bydelsadministrasjonenes forhold til onboarding og hvordan dette kan bli ansett som et nyttig verktøy for å redusere turnover. Dette er både viktig og interessant å undersøke, da Oslo kommune er avhengig av å beholde riktige og flinke folk for å nå sitt samfunnsoppdrag. Oslo kommune er en stor og kompleks organisasjon med mange organer. Kommunen har en avdeling for det meste, men det er særlig bydelsadministrasjonen hvor min interesse ligger. Jeg opplever at bydelsadministrasjonene ofte blir glemt – man tenker ikke over at de eksisterer og at de utgjør en viktig rolle for bydelen. Det er sjeldent man hører noen snakke om en bydelsadministrasjon. Dette organet jobber i en linje som må forholde seg til politiske vedtak, samtidig som de samarbeider med ulike etater og jobber både oppover i systemet og nedover mot tjenestenivå. Dette er altså en avdeling som krever høy kompetanse og flinke fagfolk.

Bydelsadministrasjonene ligger på forskjellige nivåer av onboarding. Selv om de er på ulikt nivå, virker det som at alle er enig og forstår betydningen onboarding har for administrasjonen. Opplevelsen jeg sitter igjen med etter dette forskningsprosjektet er at ingen er ignorant ovenfor onboarding og at alle ønsker en optimal onboardingsprosess. Det som svikter er bydelsadministrasjonenes gjennomføring. Alle informantene er konkrete i svarene som antyder at de er bevisst på at det er lite som gjøres i praksis for å gjennomføre onboarding. Likevel er det viktig å trekke frem at de fleste jobber aktivt med å forbedre sin onboardingsprosess, som igjen tyder på hvor bevisst administrasjonene er på sin egen situasjon.

Det er lite som kan tyde på at det er svak onboardingsprosess som er direkte årsak til turnover i bydelsadministrasjonene. Funnene viser at det andre årsaker som oppgis som slutteårsak. Det kommer frem at det er en blanding av indre og ytre faktorer som påvirker turnover i de ulike administrasjonene. Årsakene varierer mellom lønn, kompetanseheving, arbeidsmiljø og motivasjon. Likevel vil jeg påpeke at onboardingsprosessen har litt mer å si enn hva

informantene kanskje selv tenker. Det er blitt redegjort for i denne forskningen at onboarding påvirker jobbtilfredshet. En god onboardingsprosess forbereder den nyansatte på hva som kan forventes i stillingen, integrerer en inn i kulturen og hjelper med å bygge relasjoner. Ved en solid forventningsavklaring, å møte forventninger til den nyansatte i form av arbeidsoppgaver, bevisstgjøre dem på lønnsituasjoner og jobbe for å få dem inn i arbeidsmiljø er alt en del av onboardingprosessen. Det påvirker hvor tilfreds en er i jobben, og hvis en ikke er tilfreds starter tankeprosessen om å finne en annen jobb. Jeg ønsker å trekke frem svaret til informantene i bydel D, som svarer dette ved spørsmål om lønnsforhold:

«Nei det tror jeg faktisk ikke. Jeg tror det sjeldent er årsaken til at folk velger å slutte.

De som kommer til oss, vet hva de går til av ytre rammer.»

Dette er riktignok ikke universalt for hele Oslo kommune, men det tyder på at de fleste som jobber i en bydelsadministrasjon er klar over hvilke lønnstrinn de går til. Denne informasjonen viser at lønn nødvendigvis ikke er størst årsak til turnover, som de andre informantene selv opplever. Det er lavere lønn i offentlig virksomhet, noe de aller fleste er forstått med. Arbeidsmiljø er også en stor årsak til at man ikke trives i jobben. Dette er alle informantene enig i og hevder dette kan være hovedårsak til at folk velger å slutte. Dette kan handle om at man ikke føler seg godt nok tatt imot eller at det er et generelt dårlig arbeidsmiljø. Vi vet nå at det er dårlig arbeidsmiljø i bydel C, som viser at dette faktisk får folk til å slutte i jobben. Likevel ser man at folk fortsetter å jobbe i kommunen, bare i en annen etat eller bydel. Her igjen ser man at onboarding kan påvirke utfallet på hvordan en oppfatter arbeidsmiljøet.

Et interessant funn i dette prosjektet er at den bydelen som skårer lavest på onboarding også har høyest turnover. Den bydelsadministrasjonen som har høyest nivå av onboarding har lavest turnover. Dette demonstrerer at onboarding muligens har en effekt på turnover i administrasjonene, men man kan ikke si at dette er en isolert faktor og hovedårsak.

Det konkluderes med at lederne i bydelsadministrasjonene i Oslo kommune er bevisst på egen gjennomføringsevne av onboardingprosessen og reflekterer over betydningen dette har for turnover. De oppfatter det som både positivt og gunstig å fokusere mer på onboarding for å forhindre turnover.

8.0 Refleksjoner rundt egen læring og videre forskning

Gjennomføringen av dette prosjektet har vært en omfattende og betydelig læringsopplevelse. Jeg har oppnådd en bedre forståelse av et komplekst fenomen og innser nå viktigheten av å ta imot nyansatte på en riktig måte. Onboarding handler om mer enn bare en PowerPoint-presentasjon og omvisning av arbeidsplassen. Samtidig ser jeg at det er viktig å være bevisst på hvor stor betydning onboarding har for uønsket avkastning organisasjonen. Jeg har også lært at små detaljer som for noen kan anses som ubetydelig faktisk har betydning for helheten. Etter å ha gjennomført dette prosjektet, er jeg overbevist om at forskning krever mye tid, ressurser og forberedelser. I løpet av de siste månedene har jeg tilegnet meg kunnskap om hvordan man systematisk gjennomfører et forskningsprosjekt.

Min interesse i dette forskningsprosjektet var å undersøke bydelsadministrasjonens perspektiv på onboardingsprosesser. Dette er et tema som fortjener ytterligere forskning. Forslag til videre forskning er å gå dypere inn i årsakene til at onboardingsprosessen ofte blir forsømt i en bydelsadministrasjon. I tillegg ville det vært interessant å undersøke hvorfor Oslo kommune ligger så langt etter når det kommer til utvikling av onboardingsprosesser, spesielt når man ser at dette ofte er et fokusområde i privat sektor.

9.0 LITTERATURLISTE

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public personnel management, 29*(3), 333-342.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal, 14*(5), 12-16
- Bauer, Tanya. (2010). *Onboarding New Employees: Maxamizin Success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series
- Bauer, T. & Erdogan, B (2011). *Orgaizational socialization: The effective onboarding of new employees*. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2010-06019-002.pdf> [Lest: 15.03.2024]
- Beam, J. (2021). What is Employee Turnover?. <https://www.wisegeek.com/what-is-employee-turnover.htm> [Lest: 22.02.2024]
- Dorsey Jr, J. T. (1957). *A communication model for administration*. *Administrative Science Quarterly, 307-324*.
- Dunnette, M. D. & Locke E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Edmans, A. (2016). 28 Years of Stock Market Data Shows a Link Between Employee Satisfaction and Long-Term Value. <https://hbr.org/2016/03/28-years-of-stock-market-data-shows-a-link-betweenemployee-satisfaction-and-long-term-value>
- Filstad, Cathrine (2017). *Nyansattes organisasjonssosialisering*. Fagbokforlaget: Bergen
- Greve, A. (1992) *Turnover and career mobility*. Alma Mater Forlag
- Gupta, P. D., et al. (2018) *Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy*
- Haaland, F.H. (2019). *Å knytte bånd*. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology, 102*(3), 530.

Iversen, Svein Kinden (2021). *Onboarding – er våre tiltak tilpasset behovet?*

<https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/onboarding/onboarding-er-v%C3%A5re-tiltak-tilpasset-behovet> [Lest: 01.05.2024]

HR Norge (2024). *Onboarding. Målrettet innsats gir resultater.*

<https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/onboarding/resultatene-fra-onboardingunders%C3%B8kelsen-2024> [Lest: 15.04.2024]

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jaffari, A. R., Aziz, J., Hussain, Z., Akhtar, N., & Ur-Rehman, K. (2011). Prime and sub-prime factors of employee'voluntary turnover in boom phase of industry: Empirical evidence from banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6408.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.

Kim, J. S., Song, H. J., & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.

Labuschagne, A., & Holmes, R. (2015, May). Do onboarding programs work?. In *2015 12th Working Conference on Mining Software Repositories* (pp. 381-385).

Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2001). The unfolding effects of organizational commitment and anticipated job satisfaction on voluntary employee turnover. *Motivation and Emotion*, 15(1), 99-121. Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21.

Manson, Fam Camilla Viksant (2024). *10 tips til god onboarding*

<https://www.simpløyer.no/artikler/ti-tips-til-god-onboarding/> [Lest: 05.05.2014]

Morrell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2004). The role of shocks in employee turnover. *British Journal of Management*, 15(4), 335-349.

Narayansany, K. & Isa, Mat, R. (2021). *The Relationship Between Onboarding Program and Newcomers' Turnover Intention: The Role of Organizational Identification as Mediator*. *Journal Pengurusan*

NHO. *Hva er inkluderende arbeidsliv (IA)?*

https://arbinn.nho.no/arbeidsrett/sykefravar_og_permisjoner/inkluderende-arbeidsliv/artikler/hva-er-ia/ [Lest: 10.05.2024]

Oslo kommune. *Slik styres Oslo* <https://www.oslo.kommune.no/politikk/slik-styres-oslo/#gref> [Lest: 03.05.2024]

Reicher, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476)

Ritz, et al. (2023). *Artificial Socialization? How Artificial Intelligence Application Can Shape a New Era of Employee Onboarding Practices*. Hawaii International Conference on System Sciences.

Saridakis, G. & Cooper, C. L. (2017). *Research handbook on employee turnover*. Cheltenham, England: Edward Elgar Publishing.

Sariba (2014) *Onboarding* [https://www.sariba.com/hr-og-](https://www.sariba.com/hr-og-medarbeiderutvikling/onboarding/?utm_term=hr%20onboarding&utm_campaign=2.+HR+%26+medarbeiderutvikling&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=9059400072&hsa_cam=14426897888&hsa_grp=125912127505&hsa_ad=553327117111&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-297572799011&hsa_kw=hr%20onboarding&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw0YGyBhByEiwAQmBEWrP5-Qq5c-oH1vV3j5jTTjaGxM5Q7-uaCzabb0KmrGFXd0PcyR0kUhoCKa4QAvD_BwE)

[medarbeiderutvikling/onboarding/?utm_term=hr%20onboarding&utm_campaign=2.+HR+%26+medarbeiderutvikling&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=9059400072&hsa_cam=14426897888&hsa_grp=125912127505&hsa_ad=553327117111&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-297572799011&hsa_kw=hr%20onboarding&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw0YGyBhByEiwAQmBEWrP5-Qq5c-oH1vV3j5jTTjaGxM5Q7-uaCzabb0KmrGFXd0PcyR0kUhoCKa4QAvD_BwE](https://www.sariba.com/hr-og-medarbeiderutvikling/onboarding/?utm_term=hr%20onboarding&utm_campaign=2.+HR+%26+medarbeiderutvikling&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=9059400072&hsa_cam=14426897888&hsa_grp=125912127505&hsa_ad=553327117111&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-297572799011&hsa_kw=hr%20onboarding&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw0YGyBhByEiwAQmBEWrP5-Qq5c-oH1vV3j5jTTjaGxM5Q7-uaCzabb0KmrGFXd0PcyR0kUhoCKa4QAvD_BwE) [Lest: 11.05.2014]

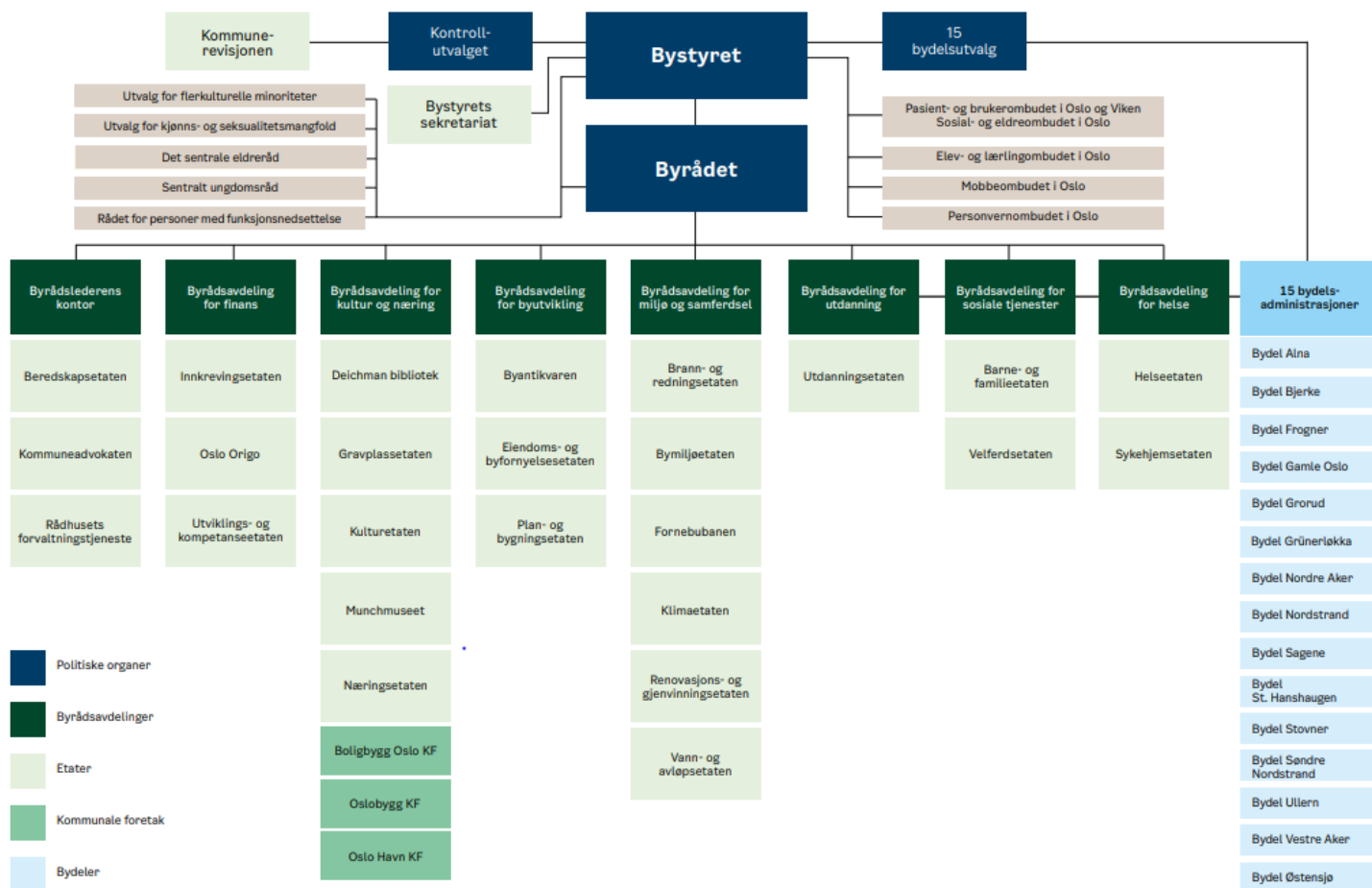
- Sharma, G. G., & Stol, K. J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software*
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of management Journal*, 35(5), 1036-1056.
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding*. McGraw-Hill Professional Publishing.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal.
- Wanous, J. P., & Reichers, A. E. (2000). New employee orientation programs. *Human resource management review*, 10(4), 435-451.
- Westaby, J. D (1999). *Organizational practices for increasing retention: A look across organizations*. Paper presented at the annual Meeting of the society for industrial and organizational Psychology, Atlanta.

Vedlegg

Vedlegg 1: Organisasjonskart over Oslo kommune

Hentet fra Oslo kommune sin hjemmeside

Organisasjonskart Oslo kommune



Vedlegg 2: Godkjenning fra Sikt

15.05.2024, 15:59

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
304244

Vurderingstype
Standard

Dato
06.03.2024

Tittel

Utforskning av ansattes avgangsdynamikk i Oslo kommunes bydelsadministrasjon: En komparativ casestudie av HR-strategier og påvirkningen av onboarding

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig

Ann-Helén Bay

Student

Melina Charlotte Karlsen

Prosjektperiode

01.02.2024 - 17.05.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 17.05.2024.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Vi har nå vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt og hvilke databehandlere du kan bruke. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.).

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. I langvarige prosjekter vil vi ta kontakt hvert annet år for å minne om at eventuelle endringer må meldes.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet «Turnover i Oslo kommune»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke sammenhengen mellom onboarding og turnover i kommuneadministrasjonen. I dette skrivet gis det informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å belyse hvilke prosesser som bidrar til at ansatte ønsker å bli værende i sin stilling. Oppgaven vil ta for seg hvilken betydning onboarding av nyansatte har for om de forblir i stillingen over lengre tid.

Oppgavens omfang vil være på rundt 45-60 sider. Opplysninger og informasjon som innhentes vil ikke benyttes til andre formål enn å besvare denne oppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er OsloMet – Storbyuniversitetet som er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget i denne masteroppgaven er basert på at det er ønskelig å undersøke hvordan bydelene opererer og turnovertall. Oslo kommune er en stor kommune og har flere bydeler, med egne bydelsadministrasjoner og prosesser. Oppgaven vil basere seg på intervjuer med personer som jobber i bydelsadministrasjonen og som har erfaring fra/jobber med onboardingsprosesser i sin bydel. I tillegg er det relevant med kunnskap om turnovertall i bydelen.

- Jeg har fått informasjon om at du møter disse kriteriene, og håper derfor at du ønsker å stille til intervju. Jeg har fått din kontaktinformasjon fra xxx.
- Jeg anser din rolle som relevant og du møter disse kriteriene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du deltar i prosjektet, vil det innebære å stille til et personlig intervju. Det vil ta deg ca. 45 minutter og intervjuet vil være individuelt. Det er tenkt at intervjuet holdes på et fysisk sted, men kan også gjennomføres over teams.

Informasjonen som samles inn om deg begrenses til navn, telefonnummer, e-postadresse og stillingstittel. Referanser til navn og bydel vil bli anonymisert. Av praktiske hensyn vil telefonnummer og e-postadresse kun benyttes i prosjektgjennomføringsfasen, og vil ikke bli publisert i oppgaven. Dette er for å begrense muligheten for identifikasjon.

Det blir tatt lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er to personer som vil ha tilgang til dokumenter med personopplysninger om deg. Dette er meg som gjennomfører masteroppgaven og min veileder på fakultetet. Informasjonen vil være på et dokument på min private pc. Det anses som liten risiko å lagre din informasjon på min private pc, da det er minimalt og helt overordnet informasjon om deg som oppbevares.

Det tas likevel nødvendige forhåndsregler for å sikre ditt personvern, og det gjennomføres derfor følgende tiltak;

- Passord beskyttet pc som forhindrer tilgang fra uvedkommende.
- Anonymisering og egne koder for å beskrive bydeler som omtales i oppgaven. Eks. bydel A, B, C.
- Du som informant vil bli anonymisert og omtales kun med referanse til stillingstittel.
- Når det gjelder databehandlingen av lydopptak, følges det strenge retningslinjer for denne type databehandling og oppbevaring, og opptak vil derfor ikke bli lagret på privat pc.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes ca. 14. juni. Dersom det ikke lenger er behov for å oppbevare data om personopplysninger og lydopptak, vil dette slettes underveis i prosjektet og senest ved prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *OsloMet – Storbyuniversitetet* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med OsloMet ved Melina Charlotte Karlsen. Prosjektansvarlig og veileder for denne masteroppgaven er Ann-Helén Bay.

Melina Charlotte Karlsen (student)

E-post

s372009@oslomet.no

Ann-Helén Bay (professor)

annhba@oslomet.no

Vårt personvernombud ved OsloMet er Ingrid Jacobsen og kan kontaktes på e-post personvernombud@oslomet.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Ann-Helén Bay
(Prosjektansvarlig/professor)

Melina Charlotte Karlsen
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Turnover i Oslo kommune», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i gruppeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 14. juni 2024.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguide

Intervjuguide

Organisering av bydelen

Intervjuet starter med noen generelle spørsmål knyttet til organiseringen av den enkelte bydelen.

- Hvilken rolle/stilling har du?
- Hvor mange jobber i bydelsadministrasjonen?
- Hvordan er bydelsadministrasjonen delt inn?

Onboardingsprosessen

Neste del handler om onboardingsprosessen i din bydel. Onboarding handler om hvordan man tar imot og integrerer en nyansatt inn i virksomheten. Det er en prosess hvor den nyansatte tilpasses alle jobbaspekter, tilegner seg kunnskap og blir en del av organisasjonskulturen. Onboarding er altså prosessen for å få den nyansatte til å føle seg som et fullverdig medlem.

- Hvem har ansvaret for onboardingsprosessen hos dere?
- Hvor tidlig starter deres onboardingsprosess av nyansatte?
- Hvordan vil du beskrive oppfølgingen av en nyansatt den første måneden?
 - Hva forventer dere at den nyansatte skal mestre innen den første måneden?
- Hvor lenge varer en onboardingsprosess hos dere?
 - Hva forventer dere at den nyansatte skal mestre innen de seks første månedene?
 - Hva forventer dere at den nyansatte skal mestre innen det første året?
- Hvilke digitale verktøy bruker dere?
- Er det noe som oppleves som særlig utfordrende hos deres nyansatte?
- Hvilke tiltak har dere iverksatt for å sikre individuell læring?
- Opplever du at hjemmekontor gjør onboarding mer utfordrende?

- Kan du si litt mer om de ulike tiltakene/verktøyene dere bruker i deres onboardingprosess?
- Bruker dere kunstig intelligens i deres onboarding?
 - I så fall hvordan?
 - Hva er responsen på dette?
- Når antar du/dere at de ansatte er fullt integrert i organisasjonen?
 - Har du inntrykk av at de ansatte har samme oppfatning?
- Hvordan er deres tilbakemeldingskultur?
 - Hvordan fungerer denne i innkjøringsfasen av en nyansatt?
 - Hvilken type tilbakemeldinger er vanlige å få i innkjøringsfasen?

Turnover

Videre skal vi ta opp turnover og hva som kan være årsaken til turnover. Det er også ønskelig å få informasjon om hva bydelen gjør for å redusere dette. Turnover kan beskrives på mange måter og kan være forårsaket av mange ulike faktorer. Jeg velger å fokusere på turnover der den ansatte frivillig velger å slutte i sin stilling og forlate organisasjonen – altså «frivillig separasjon».

- Hvilke faktorer mener du kan bidra til høy turnover i administrasjonen?
 - Hva gjør dere for å redusere/hindre dette?
- Har du inntrykk av at den ansattes erfaring i innkjøringsfasen har betydning for om vedkommende fortsetter i jobben?
- Opplever dere det som gunstig å fokusere på onboarding og startfasen, når det kommer til å beholde ansatte?
- Hva tror du er årsaken til at noen avdelinger har høyere turnover enn andre?
- Hvilke tiltak har dere iverksatt for å sikre at den enkelte ansatte blir i stillingen?
 - Har disse tiltakene vært suksessfulle?
- Hvordan sikrer dere at den dere ansette er den beste/riktige for jobben (dette kan være både ledere og medarbeidere)
- Hvor lenge forventer du at en gjennomsnittlig ansatt blir i stillingen?
 - Er det forskjell på unge og eldre ansatte, eller kjønn?

- Hva blir oppgitt som slutteårsak?
 - Hvor godt mener du at disse årsakene stemmer?
- Hvordan vil du beskrive en god leder?
- Hvordan tror du andre oppfatter deg som leder/medarbeider/kollega?
- Hvordan jobbes det med kompetanseutvikling?
 - Føler du at den ansattes opplevde kompetanse samsvarer med den faktiske kompetanse?
- Vil du si at lønnsbetingelser eller generell økonomi er en pådriver/årsak til at ansatte velger å slutte?
- Hvordan planlegger du/dere å opprettholde en balanse mellom å beholde erfarne ansatte og tiltrekke deg nytt talent?
- Hva motiverer de ansatte?
 - Opplever du at de ansatte/medarbeidere er motiverte?
 - Hvordan tror du turnover og motivasjon henger sammen?